

ULUSLARARASI

ŞEFFAFLIK

DERNEĞİ



ÖZEL SEKTÖRDE YOLSUZLUKLA MÜCADELE REHBERİ



Kingdom of the Netherlands

TUSIAD

pwc

KPMG

**ÖZEL SEKTÖRDE
YOLSUZLUKLA
MÜCADELE REHBERİ**

2008 yılında gönüllü çabalarla kurulan Uluslararası Şeffaflık Derneği ülkenin demokratik, sosyal ve ekonomik yönden gelişimi için toplumun tüm kesimlerinde şeffaflık, dürüstlük ve hesap verebilirlik ilkelerini hâkim kılma amacını taşır. Dernek, yolsuzluğun azaltılması yönündeki çalışmaları kapsamında kamu kesimi, iş dünyası, sendikalar, üniversiteler, meslek örgütleri ve sivil toplum örgütleri gibi konuyla ilgili tüm tarafları bir araya getirerek faaliyetlerinde bu çok aktörlü işbirliğini esas alır. Toplumsal yapıyı oluşturan ve/veya kamu gücünü elinde bulunduran tüm kişi ve kurumların açık, dürüst, hukuka uygun, etik, izlenebilir ve hesap verebilir şekilde davranmasını talep eder ve kendisi de bu ilkeler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürür.

Uluslararası Şeffaflık Derneği, küresel düzeyde 100'den fazla ülkede faaliyet gösteren Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün (Transparency International- TI) ilke ve amaçlarını paylaşır ve Türkiye ülke kolu olarak yakın işbirliği içinde çalışır.

Yazarlar: E. Oya Özarlan, Özlem Zingil, Emre Dönmez

Proje Ekibi: Ezgi Kayar, İremgül Utlu, L. Defne Mete, Nazlı Şenyaprak, Ömer Akalın, Yalın Hatipoğlu

Editör: Peter Wilkinson

Tasarım: Kurtuluş Karaşın

© 2016 Uluslararası Şeffaflık Derneği, Mart 2016

Ali Ilıcak, Bulut Girgin, Gül Saraçoğlu, Hande Karakülâh, Kayra Uçer, Kerem Bilge, Selçuk Argun, Sevi Fırat ve Zeki Gündüz'den oluşan danışma kurulumuza destekleri için teşekkür ederiz.

Bu yayın, Hollanda Başkonsolosluğu'nun desteği ile yürütülen "Özel Sektör için Etkili Yolsuzlukla Mücadele Programları" projesi kapsamında hazırlanmış, Hollanda Başkonsolosluğu'nun katkılarıyla yayımlanmıştır.

Raporun içeriğinin sorumluluğu destek verene ait değildir, bu yayında yer alan bilgiler kaynak gösterilmeden kullanılamaz veya çoğaltılamaz.



19 Mayıs Mah. Operatör Raif Bey Sk.

Niyazi Bey Apt. No:30/3 Şişli İstanbul

Telefon/Faks: +90 212 240 52 81

www.seffaflik.org



İÇİNDEKİLER

- 5 / Sunuş
- 6 / **1** Giriş
- 6 / **1.1** Neden Bu Rehberi Hazırladık?
- 9 / **1.2** Bu Rehberden Nasıl Yararlanılabilir?
- 10 / **2** Yolsuzlukla Mücadele Programları
- 10 / **2.1** Neden Yolsuzlukla Mücadele Programı Gereklidir?
- 11 / **2.2** Yolsuzluk Nedir?
- 14 / **2.3** Yolsuzlukla Mücadele Programının Hazırlanması
- 15 / Adım 1: Taahhüt
- 15 / Adım 2: Değerlendirme
- 21 / Adım 3: Planlama
- 23 / Adım 4: Uygulama
- 25 / Adım 5: İzleme
- 26 / Adım 6: Raporlama
- 27 / **2.4** Yolsuzlukla Mücadele Programının Geliştirilmesinde Dikkate Alınması Gereken Özellikli Alanlar
- 27 / **2.4.1** Çıkar Çatışması
- 29 / **2.4.2** Siyasi Bağışlar
- 31 / **2.4.3** Hayır Kurumlarına Yapılan Bağışlar ve Sponsorluklar
- 32 / **2.4.4** Kolaylaştırma Ödemeleri
- 33 / **2.4.5** Hediyeler, Ağırlama Masrafları ve Özel Harcamalar
- 34 / **2.4** Yolsuzlukla Mücadele Programının Uygulanmasında Önemli Noktalar
- 34 / **2.5.1** Etik ve Uyum Yöneticisi
- 36 / **2.5.2** Eğitim ve İletişim
- 37 / **2.5.3** İnsan Kaynakları
- 39 / **2.5.4** İş Ortakları
- 44 / **2.5.5** İzleme Süreçleri
- 56 / **2.5.6** Kurumsal Raporlama
- 58 / **Ek-1** Kontrol Listesi

↓ SUNUŞ

Uluslararası Şeffaflık Derneği bünyesinde yaklaşık iki senedir süregelen “Özel Sektörde Etkili Yolsuzlukla Mücadele Programı” özel sektörde rekabet gücünü ve performanslarda verimliliği artırmak ve şirketlerin günümüz koşulları doğrultusunda hem daha kurumsallaşmalarını hem de daha hesap verebilir hale gelmelerini sağlayacak bir yolsuzlukla mücadele programının hazırlanması amacıyla başlatılmıştır.

Toplumun geneli yolsuzluk olgusunun temel öznesinin devlet olduğu yönünde bir algıya sahip olsa da, sadece kar amacı güden kuruluşlar da kimi zaman devlet ile ilişkilerinde, kimi zaman kendi aralarındaki faaliyetlerde ve iç ilişkilerinde yolsuzluğa konu olabilmektedir. Yolsuzluğun sosyal ve siyasal sistemler üzerindeki yıkıcı etkilerinin yanı sıra, özel sektör bağlamında, kurumsal itibarı tahrip ettiği, girişimciliği engellediği, serbest piyasayı zayıflattığı ve ekonomik istikrarı tehdit ettiği gözardı edilmemdir.

Günden güne küresel bir unsur haline gelen ve gelişmiş veya gelişmekte olan ekonomiler nezdinde değer kazanan yolsuzlukla mücadele kavramı, Amerika Birleşik Devletleri’nde 1977 yılında yürürlüğe giren Foreign Corrupt Practices Act (“FCPA”) ve Birleşik Krallık’ta 2010 yılında kabul edilen United Kingdom Bribery Act’in (“UKBA”) uluslararası etkileri ile Türkiye’de faaliyet gösteren bir çok şirket için de oldukça önemli bir hale gelmiş, bu durum da özel sektörde oturmuş bir yolsuzlukla mücadele kültürünü gerekli hale getirmiştir.

Uluslararası Şeffaflık Derneği olarak özel sektörde daha şeffaf ve daha hesap verebilir bir yapı kurulmasının, özel sektörde yolsuzlukla mücadele konusundaki farkındalığın artırılması, şirket üst yönetimlerinin bu konuda kararlılık göstermesi, şirketlerin bünyesinde etkili yolsuzlukla mücadele programlarının hazırlanması ve eksiksiz bir biçimde uygulanması ile mümkün olabileceğine inanıyoruz. Bu amaçla başlattığımız “Özel Sektörde Etkili Yolsuzlukla Mücadele Programı” kapsamında etik değerlerini pekiştirmiş güçlü bir iş dünyasının oluşmasına katkıda bulunmayı hedefledik. Ayrıca yine proje kapsamında şirketlere uyum, etik, şeffaflık, iyi yönetim ilkeleri ve yolsuzlukla mücadele politikalarını geliştirme konusunda farklı düzeylerde eğitimler vererek şirketlerde bir farkındalık yaratmayı görev edindik.

“Özel Sektörde Etkili Yolsuzlukla Mücadele Programı” kapsamında gerçekleştirdiğimiz titiz bir çalışma sonucu hazırlanan ve şirketlerde etkin bir yolsuzlukla mücadele programı oluşturulması, uygulanması ve geliştirilmesi için dikkat edilmesi gereken tüm hususlara ilişkin ayrıntılı bilgi sahibi olabileceğiniz bu “Özel Sektörde Yolsuzlukla Mücadele Rehberi” özellikle şirketlerin üst yönetimleri, hukuk departmanları, insan kaynakları departmanları ve kurumsal uyum sorumlularının kolaylıkla faydalanabileceği bir rehber niteliği taşımaktadır.

Yolsuzluğun her şekli ile her alanda mücadele veren Uluslararası Şeffaflık Derneği tarafından hazırlanan bu Özel Sektörde Yolsuzlukla Mücadele Rehberi’nin Şirketleri şeffaflığa, hesap verebilirliğe, iyi yönetim ilkelerine ve etik iş yapma kültürüne bir adım daha yaklaştırmasını diliyoruz.

1

GİRİŞ

1.1

NEDEN BU REHBERİ HAZIRLADIK

Yolsuzluğun sosyal ve siyasal sistemler üzerindeki yıkıcı etkilerinin yanı sıra; özel sektör bağlamında, kurumsal itibarı tahrip ettiği, girişimciliği engellediği, serbest piyasayı zayıflattığı ve ekonomik istikrarı tehdit ettiği gözardı edilmemelidir. IMF'nin yapmış olduğu bir araştırmaya göre, yolsuzluğun fazla olduğu ülkelere yapılan yatırım ile yolsuzluğun daha az olduğu ülkelere yapılan yatırımın hacmi karşılaştırıldığında, yolsuzluğun daha fazla olduğu ülkelere yapılan yatırımın neredeyse yüzde beş daha az olduğu görülmektedir.¹

Türkiye özelinde bakılacak olursa, gerek vatandaşlar gerekse iş dünyasının kendi gözünde yolsuzluk, özel sektörde bir sorundur. Transparency International'ın 2013 yılında gerçekleştirmiş olduğu küresel yolsuzluk barometresine göre, Türkiye'deki katılımcıların yüzde ellisi özel sektörde yolsuzluk olduğunu düşünmektedir². Uluslararası Şeffaflık Derneği olarak 2015 yılında gerçekleştirdiğimiz kamuoyu araştırmasında da katılımcıların %61'i özel sektörün rüşvet, hediye vb. vererek kamusal işlemler ve hukuki düzenlemeler üzerinde çok etkili olduğunu belirtmiştir³. 2014 yılında TÜSİAD'ın "İş Dünyası Bakış Açısıyla Yolsuzluk: Algı ve Politika Önerileri" çalışması kapsamında gerçekleştirdiği ve iş dünyasını temsil eden 801 kişilik bir örneklemden oluşan anket⁴ ise, iş dünyasının yolsuzluğu, maliyet, vergi ve kayıt dışılıktan kaynaklanan sorunlardan sonra karşılaştıkları ve iş dünyasını etkileyen en büyük sorun olarak gördüğünü göstermektedir⁵. Ankete katılan kişilerin %46'sı ise bu sorunun, yani iş dünyasında yolsuzluğun artacağını düşünmektedir⁶.

¹ <http://www.oecd.org/cleangovbiz/49693613.pdf>

² <http://www.transparency.org/gcb2013/country/?country=turkey>

³ Araştırma raporu için bkz. http://www.seffaflik.org/wp-content/uploads/2015/03/TURKCE_yolsuzluk-ara%C5%9Ft%C4%B1rma-sonu%C3%A7lar%C4%B1.pdf

⁴ Av.Gönenç Gürkaynak'ın araştırma sunumu için bkz. <http://www.tusiad.org/bilgi-merkezi/sunumlar/is-dunyasi-bakis-acisiyla-turkiyede-yolsuzluk-seminer/>

⁵ Rüşvet ve yolsuzluk, örneklemin %7'si tarafından en büyük sorun olarak görülüyor ve %14 ile vergiyi, %13 ile maliyeti ve %10 ile kayıt dışılığı takip ediyor.

⁶ Örneklemin %10'u fikrim yok cevabını verirken, azalacak cevabını verenlerin oranı %16, aynı kalacak cevabını verenlerin oranı ise %28'dir.

Peki, iş dünyası en büyük sorunlardan biri olarak gördüğü ve artacağını düşündüğü yolsuzluğu nasıl tanımlamaktadır? TÜSİAD'ın anketi, iş dünyasında bulunanların nelerin rüşveti ve yolsuzluğu teşkil ettiği konusunda kafalarının karışık olduğuna işaret etmektedir. Yolsuzluk olgusunu oluşturan farklı eylemlerin sayıldığı ve katılımcılardan bu eylemlerin yolsuzluk teşkil edip etmediğinin sorulduğu soruda, kolaylaştırma ödemeleri gibi tipik eylemlerin bile düşük orandaki katılımcı tarafından yolsuzluk olarak nitelendirilmiş olması oldukça dikkat çekicidir.

Dikkate değer olan bir başka husus ise, tanımlama konusunda kafası karışık olan iş dünyasının söz konusu yolsuzluğun etkileri olduğunda bunu gözlemleyebildikleridir: Ankete katılanlara, yolsuzluk ve rüşvetin iş dünyasına ne tür etkileri olduğu sorulduğunda, %66'sı yolsuzluğun haksız rekabete yol açtığını, %65'i yolsuzluğun yatırımcı güvenini sarstığını, %64'ü yolsuzluğun toplumun iş dünyasına olan güvenini sarstığını ve %63'ü de yolsuzluğun hukuk devletini zayıflatıldığını söylemektedir.

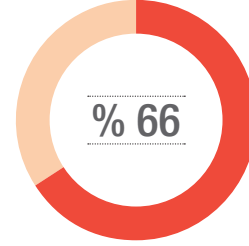
Bu tablo karşısında, yolsuzluğun ekonomik olarak haksız rekabete ve güvenin azalmasına; toplumsal olarak ise güvenin ve etik değerlerin azalmasına sebep olduğunu düşünen iş dünyasının yolsuzluk olgusunu bir "risk" olarak tanımlaması ve önlem olarak mücadele etmek için mekanizmalar oluşturması beklenir.

1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren yeni Türk Ticaret Kanunu kapsamında meydana gelen en önemli değişikliklerden bir tanesi, şeffaflık ve hesap verebilirliğin göstergesi olan şirket yıllık faaliyet raporunun hazırlanması yükümlülüğüdür. Rapor operasyonel riskler, finansal riskler, yasal riskler, IT riskleri, Acil Durum Eylem Planı, gibi çeşitli risk faktörlerini içermektedir. Görülebileceği üzere, yolsuzluk risklerinin raporda belirtilmesine ilişkin herhangi bir açık düzenleme mevcut değildir. Ancak Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesi ve Uygulanması Hakkında Tebliğ'in Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporları başlıklı 6. Maddesi uyarınca borsa şirketleri aşağıda belirtilen unsurları faaliyet raporlarında belirtmekle yükümlüdürler;

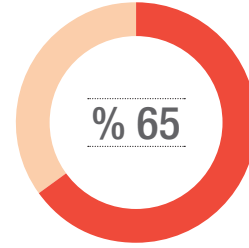
- ▶ Tebliğin ekinde bulunan Kurumsal Yönetim Prensiplerinin uygulanıp uygulanmadığı,
- ▶ Uygulanmıyor ise bu konuda detaylı bir açıklama;

Ankete katılanlara, yolsuzluk ve rüşvetin iş dünyasına ne tür etkileri olduğu soruldu;

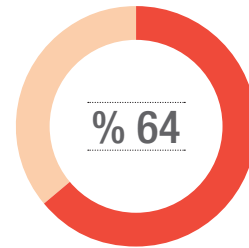
▶ Yolsuzluk haksız rekabete yol açar.



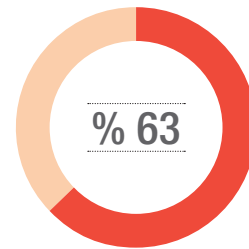
▶ Yolsuzluk yatırımcı güvenini sarstır.



▶ Yolsuzluk toplumun iş dünyasına olan güvenini sarstır.



▶ Yolsuzluk hukuk devletini zayıflatır.



- ▶ Prensiplere tam olarak uymama sonucu ortaya çıkan çıkar çatışmaları ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında prensipler çerçevesinde bir değişikliğin planlanıp planlanmadığı,

şekil ve asgari usuller ise Kurul tarafından belirlenir.

Türkiye'deki özel sektöre bakıldığında durum pek de böyle değildir. Anket sonuçları incelendiğinde bunun en olası sebebinin, çalışanların kurumlarında etik ve uyum konusunda bilgilendirilmemesi ve kurumun, hangi davranışların yolsuzluk ve rüşveti teşkil ettiği konusunda açık ve ulaşılabilir bir politikasının bulunmaması olduğu ortaya çıkmaktadır: Örneklemede bulunan kişilerin çalıştığı kurumların %46'sında etik kurallar belgesi bulunmamaktadır.

Yukarıda alıntılanan araştırmanın sonuçlarının kamuoyu ile paylaşıldığı süreçte, Uluslararası Şeffaflık Derneği olarak bizler de bir araştırma çalışmasını sürdürmekteydik. Transparency International'ın özel sektör alanındaki araçlarından "Kurumsal Raporlamada Şeffaflık" araştırmasını Türkiye ölçeğinde uyguladığımız bu çalışma, İstanbul Borsası'nın BİST-100 endeksinde bulunan şirketlerin şeffaflık performanslarının internet sitelerinde kamuoyunun erişimine açık olarak paylaştıkları bilgiler temelinde değerlendirilmesine dayanmaktaydı.

2015 yılının başında açıkladığımız değerlendirme sonuçları, BİST-100 şirketlerinin önemli bir bölümünün yolsuzlukla mücadele konusundaki faaliyetleri hakkında kamuoyuyla yeterince bilgi paylaşmadığını, şeffaf raporlama yapmadığını gösterdi. BİST-100 şirketlerinin büyük bir kısmının düşük puanlar aldığı araştırmanın yolsuzlukla mücadele programının şeffaflığı bölümünde, 100 şirketten sadece 9 şirketin ayrı bir yolsuzlukla mücadele programını açıklarken, şirketlerin politika ve programlarına ne kadar önem verdiklerini ortaya koydukları yönetici mesajları çoğunlukla yolsuzlukla mücadele konusunda sessiz kalmakta idi: Araştırmada yalnızca 10 şirkette üst düzey yöneticilerin kişisel mesajlarında yolsuzlukla mücadele konusuna atıf yapıldığı tespit edildi.

Genel değerlendirmemizde, araştırmanın yolsuzlukla mücadele programının şeffaflığı başlığı altında BİST-100 şirketleri ortalama %28 puan ile dünyanın en büyük çok-uluslu şirketlerine ilişkin aynı araştırmanın ortalama puanı olan %70'le karşılaştırıldığında oldukça gerisinde kaldı. Bu farkın neden kaynaklandığı sorusuna ise TÜSİAD'ın araştırmasının sonuçlarına bakarak cevap verilebileceğini, bu itibarla her iki araştırmanın bulgu ve değerlendirmelerinin birbirleri ile uyumlu olduğunu, hatta birbirlerini tamamladığını söyleyebiliriz.

Araştırmamızın sonuçlarını paylaştığımız raporumuzda tespit ettiğimiz sorunlu alanların iyileştirilmesine yönelik çalışmalar geliştireceğimizi ifade etmiştik. "Özel Sektör için Etkili Yolsuzlukla Mücadele Programları" projesi kapsamında hazırladığımız bu rehber;

- ▶ Yolsuzlukla mücadele programları hakkında farkındalığı arttırmak,
- ▶ Mevcut programlarını yenilikçi bir anlayışla gözden geçirmek isteyen şirketlere yol göstermek

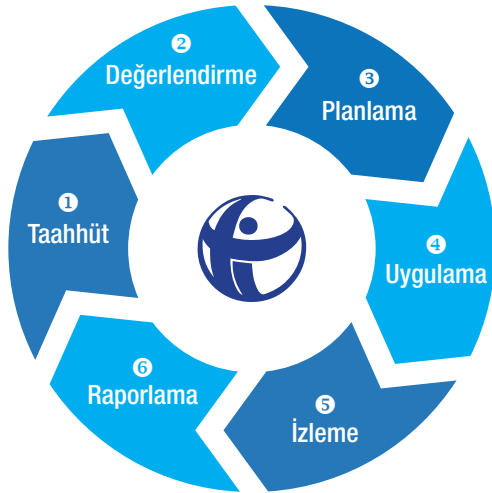
amacıyla hazırlanmıştır.

1.2

BU REHBERDEN NASIL YARARLANILABİLİR?

Bu rehber, öncelikle ve özellikle şirket politika ve hedeflerinin belirleyicisi ve de esas sahiplenicisi olmaları nedeniyle şirket üst yönetimi ve orta kademeli yöneticilere hitaben hazırlanmıştır. Bununla birlikte, davranışlarının nelere sebep olacağı ve/veya davranışları ile neleri önleyebileceğini anlamak isteyen çalışanlar da bu rehberden yararlanabilir.

Rehber ile yolsuzlukla mücadele programı olmayan şirketlere nereden başlamaları gerektiği konusunda fikir vermeyi, yolsuzlukla mücadele programı olan şirketler bakımından ise mevcut programlarını gözden geçirirken referans olmayı hedefledik. Bu amaçla, rehberin takip edilmesinden önce ekte yer verilen kontrol listesinin uygulanması önerilmektedir. Kontrol listesi, Uluslararası Şeffaflık Örgütü tarafından uzun yıllara yayılan ve çok paydaşlı temelde gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde hazırlanmıştır ve şirketlerin yolsuzlukla etkili bir şekilde mücadele etme yaklaşımı çerçevesinde bir yolsuzlukla mücadele programı geliştirme, kıyaslama yapma veya varolan programları güçlendirme çabalarına destek olmak amacıyla ortaya koyduğu temel bileşenlerin üzerine yapılandırılmıştır.



- 1 Şirketlerin yolsuzlukla mücadeleye bağlılığına ilişkin taahhüdü
- 2 Şirketlerin risklerinin ve durum değerlendirmelerinin yapılması
- 3 Yolsuzluka mücadele programının planlanması
- 4 Programın Uygulanması
- 5 Programın takibi ve geliştirilmesi
- 6 Program ve uygulamasına ilişkin iç ve dış paydaşlara rapor verilmesi

Bu bileşenler/adımlar, bugün Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi, OECD Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Verilen Rüşvetin Önlenmesi Sözleşmesi, Birleşik Krallık Rüşvetle Mücadele Yasası gibi birçok uluslararası ve ulusal düzenlemeye de temel teşkil etmektedir.

Ekte yer alan kontrol listesinden hareketle, şirketler yolsuzlukla mücadele konusuna yaklaşımlarını görebileceklerdir. "Evet" olarak işaretlenen bileşenler şirketlerin yolsuzlukla mücadele politikası bağlamındaki güçlü yönlerini ortaya koyarken, "Hayır" ve "Kısmen" olarak işaretlenen bileşenler ise zayıf kalan veya geliştirilmesi gereken yönlerini ortaya koymaktadır.

2

YOLSUZLUKLA MÜCADELE PROGRAMLARI

2.1

NEDEN YOLSUZLUKLA MÜCADELE PROGRAMLARI GEREKLİDİR?

Şirketlerin yolsuzlukla mücadele programı oluşturması ve yürürlüğe koyması için bir çok neden bulunmaktadır. Bu nedenlerden en önde geleni, yolsuzluk teşkil eden eylemlerin suç olarak tanımlanmış olmasıdır. Türkiye’de özel sektörün tamamını kapsayan bir yasal çerçeve bulunmamakla birlikte, sınır ötesi etkiye sahip yerel mevzuatlar küresel piyasanın parçası olan Türkiye özel sektörünü de kapsamına almaktadır.

İlk sınır ötesi etkiye sahip yerel mevzuat olan 1977 tarihli ABD Yurtdışı Yolsuzluk Faaliyetleri Yasası’ndan (Foreign Corrupt Practices Act – FCPA) bugüne geçen sürede yolsuzlukla mücadele konusundaki çabalar hız kazanmıştır. Bu çabalarda, özellikle 2011 yılında yürürlüğe giren Birleşik Krallık Rüşvetle Mücadele Yasası (UK Bribery Act) yeni bir dönemi işaret etmektedir.

Birleşik Krallık Rüşvetle Mücadele Yasasının özellikle dikkate değer unsurları;

- ▶ **Sınır ötesi erişim:** Kanun rüşvetin hangi ülke sınırları içinde verildiğine bakılmaksızın, Birleşik Krallık ile iş ilişkisi içinde bulunan tüm şirketlere uygulanır.
- ▶ **Yasa rüşvetin her türüsünü kapsar:** Kamu görevlilerine rüşvet, özel sektörde rüşvet, aktif ve pasif rüşvet.

Birleşik Krallık Rüşvetle Mücadele Yasası’nın açtığı yeni dönem, şirketlerin büyüklüklerine ve kurulduğu yere bakılmaksızın etkili bir yolsuzlukla mücadele programına sahip oldukları ve bu programın etkili bir şekilde uygulanmasını sağladıkları bir dönemdir.

Kanunların uygulanması büyük ölçüde Ekonomik İşbirliği (OECD) ve Kalkınma Örgütü Rüşvet ile Mücadele ve Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmeleri'ne (UNCAC) dayandığından bu iki sözleşmenin etkileri de oldukça önem taşımaktadır.

Yolsuzluk, siyasal ve sosyal sistemlerde yarattığı yıkıcı etkilere ek olarak;

- ▶ Girişimciliği engellemek
- ▶ Serbest piyasayı zayıflatmak
- ▶ Ekonomik istikrarı tehlikeye atmak
- ▶ Şirketin, olası soruşturmalar ve yasal süreçlerden doğan kanuni harcamalarının artmasına sebep olamak
- ▶ Toplumsal değerlerin yozlaşmasına yol açmak

gibi sonuçları da vardır.

Şirket itibarının zedelenmesinin yıkıcı etkisi tartışmasızdır. Bu bağlamda, yolsuzlukla mücadele programları ihlalleri önleyici özellikleri nedeniyle şirketlerce oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. Şirketin risk değerlendirmeleri temel alınarak hazırlanan bu programlar, şirketlerin risk yönetimi ve karşılaşılabilecek riskleri en aza indirmek hususlarında usul ve kurallar belirlenmesini ve gerekli prosedürlerin bu doğrultuda uygulanmasını sağlamaktadır.

2.2

YOLSUZLUK NEDİR?

Uluslararası Şeffaflık Örgütü tarafından kullanılan yolsuzluk tanımı aşağıdaki gibidir:

*'Yolsuzluk, verilen yetkinin kişisel çıkarlar için kötüye kullanılması olarak tanımlanır. Gerçekleştiği sektöre ve parasal hacmine bağlı olarak büyük ölçekli, küçük ölçekli ve siyasi yolsuzluk olarak sınıflandırılabilir.'*⁷

"Büyük ölçekli yolsuzluk", 'Üst düzey kamu görevlilerinin devlet politikalarını veya devletin genel işleyişini önemli ölçüde aksatacak biçimde, kamu zararına büyük çaplı çıkar elde edilerek yapılan yolsuzluklar' olarak tanımlanır. "Küçük ölçekli yolsuzluk ise", 'Sağlık, eğitim, güvenlik veya diğer kamu hizmetlerine erişimi sırasında vatandaşın, düşük veya orta kademeli bir kamu görevlisi ile etkileşimi sırasında bu görevlilerin verilen yetkiyi kötüye kullanmasıyla gerçekleşebilecek yolsuzluklar' olarak tanımlanır. Son olarak "siyasi yolsuzluk"; 'Devlet politikalarının, kurum veya kaynaklarının ve finansmanının dağılımına ilişkin işlemlerin, siyasi karar vericiler tarafından güç, itibar veya varlık elde etmek amacıyla manipüle edilmesi' olarak tanımlanır.

⁷ Uluslararası Şeffaflık Örgütü, The Anti-Corruption Plain Language Guide [Yolsuzlukla Mücadele Rehberi], (Berlin Uluslararası Şeffaflık Örgütü, 2009), s.14. https://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/Wirtschaft/TI_Plain_Language_Guide_280709.pdf

Ayrıca “Sosyo-ekonomik koşullar, politik ve kurumsal altyapı ve diğer faktörler göz önüne alındığında, yolsuzluğun genel kabul görmüş bir tanımını yapmak zor olmakla birlikte, uluslararası kuruluşlar tarafından değişik tanımlar yapılmıştır.

- ▶ Kamu görevinin özel çıkar sağlamak için kötüye kullanılması (Dünya Bankası),
- ▶ Kamu güç, görev ve yetkisinin rüşvet, irtikap, kayırmacılık, sahtekarlık ve zimmet yoluyla özel çıkar elde etmek için kötüye kullanılması (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı),

olarak tanımlanmaktadır.

Yolsuzluk, 4 Ocak 2009 tarihli Avrupa Konseyi Yolsuzlukla Mücadele Özel Hukuk Sözleşmesi'nin 2. maddesinde;

“...doğrudan doğruya ya da dolaylı yollardan rüşvet ve yasadışı bir menfaat temin eden kişinin yürüttüğü görevlerin veya gerekli davranışların yasalara uygun bir şekilde yerine getirilmesinde sapmalara yol açan rüşvet veya başka her türlü yasadışı menfaatin talep edilmesi, teklif edilmesi, verilmesi ya da kabul edilmesi” olarak açıklanmaktadır.

Uluslararası Şeffaflık Örgütü, yolsuzluğu sadece “kamu gücüyle” sınırlı olmayan herhangi bir görevin özel çıkarlar için kötüye kullanılması olarak tanımlar”.⁸

Yolsuzlukla mücadele programlarının önemli bir işlevi de yolsuzluğun görünüşleri hakkında çalışanların farkındalığını arttırmasıdır. Yolsuzlukla mücadele programında, yolsuzluğun unsurları, ana görünüşleri ve türleriyle ilgili açıklamalar ile bunların şirket için nasıl bir risk oluşturduğu belirtilmelidir. Özellikle dikkat edilmesi gereken husus, rüşvet ve zimmet gibi yolsuzluğun ana görünüşlerinin yanısıra, yolsuzluğu destekleyen adaleti engelleme veya nüfuz ticareti gibi diğer etkenlerin de dikkate alınarak programa dahil edilmesidir.

Yolsuzluğun, farklı şekillerde görülebilen, birçok neden ve sonucu olan karışık ve çok yönlü bir olgu olması dolayısıyla, yolsuzlukla mücadele konusundaki sözleşmelerde yolsuzluğun sınırlayıcı bir tanımı yapılmamakta, yolsuzluk sayılan suçlara ilişkin düzenlemelere yer verilmektedir. Türk hukukunda yolsuzlukla mücadeleye ilişkin düzenlemeler, temel ceza kanunlarında (Türk Ceza Kanunu, Ceza Muhakemesi Kanunu, Kabahatler Kanunu) cezai boyutuyla ele alınmaktadır. Bu itibarla Türk hukukunda yolsuzluk, rüşvet başta olmak üzere birçok suç kapsayan bir kategoriye ifade etmektedir.

RÜŞVET

Türk Ceza Kanunu'nun (TCK) kabul ettiği sistemde rüşvet, kamu görevlisi ile birey arasında yapılan bir anlaşmadır ve her iki taraf da bu nedenle sorumlu tutulmaktadır. TCK'da aynı zamanda rüşvet suçuna aracılık edenler ve dolaylı olarak menfaat sağlayanlar da cezalandırılmaktadır. Maddenin 8. fıkrasında ise, kamu görevlisi olmamakla birlikte, rüşvet alan sıfatıyla kamu görevlisi gibi cezalandırılacak kişiler sayılmaktadır.

⁸ <http://www.seffaflik.org/yolsuzluk/yolsuzluk-nedir/>

➔ Rüşvet

Madde 252- (Değişik: 2/7/2012-6352/87 md.) - (1) Görevinin ifasıyla ilgili bir işi yapması veya yapmaması için, doğrudan veya aracilar vasıtasıyla, bir kamu görevlisine veya göstereceği bir başka kişiye menfaat sağlayan kişi, dört yıldan oniki yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

ZİMMET

Yolsuzluk sayılan suçlardan bir başkası da zimmet suçudur. TCK'nın 247. maddesinde düzenlenen zimmet suçu, özel sektörü kapsamamaktadır. Özel sektörde zimmet fiili, TCK'nın 155. maddesinde düzenlenen güveni kötüye kullanma suçu kapsamında değerlendirilmektedir.

➔ Güveni kötüye kullanma

Madde 155 - (1) Başkasına ait olup da, muhafaza etmek veya belirli bir şekilde kullanmak üzere zilyedliği kendisine devredilmiş olan mal üzerinde, kendisinin veya başkasının yararına olarak, zilyedliğin devri amacı dışında tasarrufta bulunan veya bu devir olgusunu inkar eden kişi, şikayet üzerine, altı aydan iki yıla kadar hapis ve adli para cezası ile cezalandırılır.

KOLAYLAŞTIRMA ÖDEMESİ

Kişilerin haklı iş ve işlemlerini tam veya süresinde yapılabilmesi endişesi içerisinde kamu görevlisine bir menfaat sağlama mecburiyetini hissetmeleri ve haksız menfaat temin etmeleri, diğer bir ifadeyle haksız iş, rüşvettir. "Çorba parası" ya da "bahşiş" gibi ifadelerin kullanılması suç niteliğini ortadan kaldırmamaktadır. Kanunen yapılması gereken resmi bir işlemin hızlandırılması amacıyla menfaat temin edilmesi (basit rüşvet veya kolaylaştırma ödemesi) TCK'da irtikap suçu kapsamında düzenlenmektedir ve bu suç kapsamında sadece kolaylaştırma ödemesi alan kamu görevlileri cezalandırılmaktadır.

➔ İrtikap

Madde 250 - (1) (Değişik: 2/7/2012-6352/86 md.) Görevinin sağladığı nüfuzu kötüye kullanmak suretiyle kendisine veya başkasına yarar sağlanmasına veya bu yolda vaatte bulunulmasına bir kimseyi icbar eden [zorlayan/zorunda bırakan] kamu görevlisi, beş yıldan on yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Kamu görevlisinin haksız tutum ve davranışları karşısında, kişinin haklı bir işinin gereği gibi, hiç veya en azından vaktinde görülmeceği endişesiyle, kendisini mecbur hissederek, kamu görevlisine veya yönlendireceği kişiye menfaat temin etmiş olması halinde, icbarın varlığı kabul edilir.

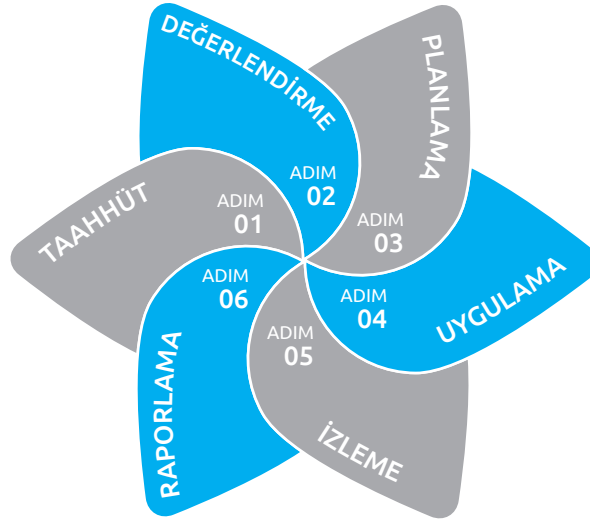
(...)

2.3

YOLSUZLUKLA MÜCADELE PROGRAMININ HAZIRLANMASI

Yolsuzlukla mücadele programları, faaliyetlerinde dürüst ve sorumlu davranma konusundaki üst yönetim taahhüdünün detaylı politika ve prosedürler aracılığıyla somutlaştırılması, hayata geçirilmesi sürecidir. Ancak bu süreç, belli bir zaman diliminde tamamlanacak bir süreç değil, ucu açık olarak tasarlanması gereken bir süreçtir. Değişen ticari koşullar ve daha da önemlisi yolsuzluk olgusunun değişken ve formunu sürekli yenileyen niteliği karşısında bu sürecin de sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Transparency International, şirketlerin etkin bir yolsuzlukla mücadele programı geliştirmeleri ve uygulamalarına yardımcı olmak amacıyla 6 adımdan oluşan bir model önermektedir.



ADIM 1 TAAHHÜT

Şirket üst yönetiminin, yolsuzluğa "sıfır tolerans" taahhüdünü ve bu konudaki kararlılığını şeffaf bir şekilde açıklaması:

Üst yönetimin liderliği, şeffaf ve dürüst bir şirket kültürü yaratmak açısından esastır. Şirket üst yönetimi, yolsuzluğa "sıfır tolerans" taahhüdünü tüm paydaşlarına açık bir şekilde beyan etmelidir. Üst düzey yöneticiler, konuşmalarında ve yayınladıkları mesajlarında yolsuzlukla mücadelenin, şeffaflığın ve dürüstlüğün şirket değerlerinin bir parçası olduğunu belirterek liderliklerini ve bu taahhüdü sahiplendiklerini gösterebilirler.

Şirket üst yönetiminin desteği olmadan, en iyi şekilde hazırlanmış bir yolsuzlukla mücadele programı bile risklerin yönetilmesinde etkisiz kalabilir. Çalışanların ve iş ortaklarının davranışlarını program doğrultusunda değiştirebilmek amacıyla üst yönetimin ileteceği güçlü, anlaşılır ve herkese açık bir taahhüt mesajı kilit öneme sahiptir. "Yolsuzluğa sıfır tolerans politikası" olarak güçlü bir şekilde ifade edilebilen üst yönetim taahhüdü şirket sahipleri, CEO veya yönetim kurulu gibi en üst merci tarafından kamuoyuna resmi olarak beyan edilmeli ve bir yolsuzlukla mücadele programı ile desteklenmelidir. Bu beyanda yolsuzlukların büyüklüğü, şekli ve taraflarından bağımsız olarak her türüsüne karşı mücadele edileceği belirtilmelidir.

Üst yönetim taahhüdünün tek seferlik olarak tasarlanması yetersiz kalabilir. Kurumsal değerlerin bir parçası olarak düşünülmesi gereken yolsuzlukla mücadele ilkesinin sürekli yeniden üretilmesi ve hatırlatılması gerekir. Böylece, çalışanlarının ve diğer tüm paydaşların şirketin norm ve değerlerini benimsemesi ve uygun davranmama durumunda oluşabilecek olumsuz sonuçlara dair farkındalık yaratılması sağlanabilir. Bu sebeple hissedar toplantıları veya konferans gibi şirketin iç ve dış etkinliklerinde personel eğitimlerinin önemine vurgu yapılmalıdır. Örneğin, rüşvet vermekten kaçındığı için bir iş fırsatını kaybeden bir çalışanın diğer çalışanlar nezdinde yöneticiler tarafından takdir edilmesi çalışanlara güçlü bir mesaj verecektir.

Yolsuzluk veya etik konulu eğitimlere üst yöneticilerin bizzat katılması da şirketin konuya verdiği önemi gösteren ve yöneticilerin rol model olması niteliğini değerlendiren bir diğer önemli uygulamadır. Şirketin üst düzey yöneticilerinin de yolsuzluk konusunda soruşturulmasını mümkün kılan prosedürlerin varlığı çalışanların politikaya güvenmelerini kolaylaştırır.

Ek olarak, şirketin kurumsal sorumluluk, faaliyet veya sürdürülebilirlik raporlarında yolsuzlukla mücadele politikasına değinilmelidir. Bir diğer yöntem de şirketin Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi gibi işbirliği inisiyatiflerine aktif katılım sağlamasıdır.

ADIM 2

DEĞERLENDİRME

Mevcut durumun, risklerin, imkanların ve bunların etkilerinin değerlendirilmesi:

Yolsuzlukla mücadele programının geliştirilip uygulanmasından önce bir risk değerlendirmesi yapılmalıdır. Bu risk değerlendirmesinin amacı en temel risk alanlarının ve bu alanların öncelik sıralamasının belirlenmesi ile bu riskleri hafifletici tedbirlerin etkinliğinin ölçülmesidir.

Risk değerlendirmesi, yolsuzlukla mücadele programlarının başlangıç noktasıdır. Şirketler formal risk değerlendirmelerine çoğu zaman bir tabu gibi yaklaşırlar. Risk sözcüğünün kullanılması sonucunda oluşabilecek olumsuz algılamalara veya spekülasyonlara sebebiyet vermemek amacıyla risk değerlendirmesinden kaçınırlar. Oysa, bu yanlış yaklaşım riskleri yok etmeyecektir. Proaktif davranan şirketlerse, kapsamlı bir risk değerlendirmesinin so-

nuçlarına dayanarak geliştirebilecekleri etkili programlarla, bu risklerin azaltılması ve kontrol altında tutulması için ilk adımı atmış olurlar.

Bir şirketin risk ve risk yönetimi yaklaşımları "Risk İştahı" ("Risk Appetite") adı verilen bir yönetime konu olmaktadır. Risk iştahı, bir şirketin hedeflerini gerçekleştirmek adına almayı kabul ettiği risk seviyesi olarak tanımlanır. Risk iştahının seviyeleri aşağıdaki gibidir;

- ▶ **Karşı** - Riskten ve belirsizlikten kaçınmak temel şirket hedefidir.
- ▶ **Minimal** - Düşük riskli ve sadece sınırlı bir ödül potansiyeli olan aşırı güvenli seçeneklerin tercih edilmesi.
- ▶ **Tedbirli** - Düşük riskli ve sadece sınırlı bir ödül potansiyeli olan güvenli seçeneklerin tercih edilmesi.
- ▶ **Açık** - Tüm potansiyel seçenekleri göz önünde bulundurma ve makul bir oranda ödül ve para temin ederek, büyük ihtimalle başarı ile sonuçlanacak olanı seçme konusunda isteklilik.
- ▶ **Aç** - Yenilikçi olma ve doğası itibarıyla yüksek risk barındırmasına rağmen potansiyel olarak daha büyük iş ödülleri sunan seçenekleri tercih etme konusunda isteklilik.

Risk iştahının tanımlanması ile bir şirket, kontrolsüz yenilik ile aşırı tedbir arasındaki makul dengeyi kurma şansını yakalar. Risk iştahı yöntemi kişilere izin verilen risk seviyesinde rehberlik edebilir ve şirket genelinde tutarlı yaklaşımlar benimsenmesini teşvik eder.

Risk iştahının ana alanları finans, sağlık, eğlence, etik ve bilgidir.

YOLSUZLUĞUN SONUÇLARI

Şirket yönetiminin veya bir çalışanın yolsuzluğa karışması ve bunun açığa çıkması durumunda şirket hangi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilir? Bunları üç temel alanda toplamak mümkündür:

- ▶ **Yasal riskler:** Para cezası, tazminat, hapis cezası gibi yargı makamları tarafından yaptırımlar uygulanabilir.
- ▶ **Ticari ve operasyonel riskler:** Kamu ihalelerine katılmaktan men edilme veya finansman şartlarını zorlaştırma gibi şirketin günlük işleri aleyhine dezavantaj yaratan engeller getirilebilir.
- ▶ **İtibara ilişkin riskler:** Şirketin isminin yolsuzlukla anılması sebebiyle yatırım cazibesinin azalması, müşteri kaybı veya çalışanların motivasyonunun düşmesi gibi tamir edilmesi güç zararlarla karşılaşmak olasıdır.

Yukarıdaki üç başlık altında daha fazla sayıda risk sıralamak mümkündür. İşte bu risklerin tanımlanması ve önceliklendirilmesi süreci olarak ifade edebileceğimiz risk değerlendirmesi, yolsuzlukla mücadele programının temelini oluşturur.



Yolsuzluk Vakası: Volkswagen

18 Eylül 2015 tarihinde Birleşik Devletler Çevre Koruma Örgütü'nün raporu doğrultusunda Alman otomotiv endüstrisinin lokomotifini sayılan Volkswagen Şirketi karbon emisyon limitini ilgili testlerde manipüle ettiği ve belirlenen çevre ve sağlık düzeyinin altında göstermeye yarayan yanıltıcı yazılımı araçlara yüklediği suçlamasıyla cezaya çarptırılmıştır.

Şirketin öncelikli risklerinin başında gelen “potansiyel kalite problemlerinin minimize edilmesi” iyi yönetilemediği için Şirket hem finansal hem operasyonel hem de itibar kayıpları yaşamış görünmektedir. İyi yönetilememiş olan bu risk sadece şirket çalışanlarını ve yöneticilerini değil, diğer paydaşları da etkilemiştir. Sürecin başladığı andan itibaren ve Şirket yönetiminin yapılan suçlamayı kabul etmesi ile birlikte, Şirket çeşitli alanlarda riske maruz kalmıştır. Bunların en başında Şirketin küresel olarak tüketiciler gözünde marka itibarının ciddi anlamda zedelenmesi gelmektedir. Alman otomotiv endüstrisi denildiğinde akla ilk gelen “kaliteli/güvenilir ürün Avrupa’da üretilir” ilkesi büyük ölçüde zarar görmüştür. Yaklaşık 20 milyar dolar cezai yaptırımı riskine maruz kalan Şirket, 2008 yılından itibaren araçlara yüklediği yazılım sebebi ile piyasada hâlihazırda dolaşım halinde olan birçok farklı modeli kapsayan yüksek sayıda aracı tekrar gözden geçirmek adına ilgili servislerine geri çağırılmaktadır. Bu durum haliyle, birçok tüketicici mağdur etmektedir. Özellikle yasa çerçevesinde emisyon testinde başarısız olan araçların piyasaya çıkmasına izin verilmemelidir. Örneğin, Avustralya ve İsviçre’de dizel model Volkswagen araçlarının satışı yasaklanmış olup, bu araçların piyasaya çıkmalarının önüne geçilmiştir.

Şirketin borsa hisselerinin ciddi anlamda değer kaybetmesine ek olarak, Volkswagen’in pazardaki rakipleri (Ford, Toyota vb.) ön plana çıkmış ve şirketin araç satış taleplerinde ciddi bir düşüşe neden olmuşlardır. Satışların farklı coğrafyalarda düşüşü ile yerel üretime katkı sağlayan küçük ve orta ölçekli işletmeler maliyetlerini dengede tutabilmek için işten çıkarma seçeneklerini her an kullanabilmek adına gündemlerinde tutmaktadırlar. Örneğin, tek seferde olmak üzere Almanya’dan daha fazla Volkswagen’in satıldığı Brezilya’da, iştirakler yaşanan kriz nedeniyle düşen satışlarını telafi etmek adına 800 çalışanın işine son vermiştir. Satışların düşüşü devam ettiği müddetçe işten çıkarmalar da devam edecektir.

Netice itibarı ile, Volkswagen emisyon testinin başarısız sonuçlanması küresel anlamda çevre dostu olarak addedilen dizel yakıt sürecinin sona erdirilmesi ihtimalini masaya taşımıştır. Şirketin kriz anında ele aldığı şeffaflık stratejisinin etkisinin ne olacağını zaman gösterecek. Yine de benzer krizler yaşayan küresel büyüklükteki firmaların (örneğin BP), yaşadıklarından ders çıkarması gerektiği bir gerçektir.

RİSK DEĞERLENDİRMESİ YAPARKEN DİKKATE ALINMASI GEREKEN DEĞİŞKENLER

Risk değerlendirmesi yapılırken şirketin faaliyet gösterdiği sektörlerin ve coğrafyaların hesaba katılması gerekir. Bütün şirketlerde uygulanabilen tek bir yolsuzlukla mücadele programı mümkün olmamakla birlikte; şirketin organizasyonel yapısı, büyüklüğü, iş modeli ve şirketin bulunduğu coğrafya, şirketlerde yolsuzluk risklerinin farklılaşmasına sebep olmaktadır. Örneğin, gelişmekte olan bir ülkenin gümrük görevlilerinin düşük ücretlerle çalışması ve bu ülkede rüşvetle mücadele için gerekli yaptırımların yeterince uygulanmaması, bu ülkede iş yapmak isteyen bir şirketin kolaylaştırma ödemesini bir risk olarak tanımlanmasını gerektirecektir. Diğer taraftan, tedarikçiler arasında yoğun rekabetin yaşandığı bir sektörde şirketler satın alma departmanındaki yönetici veya çalışanlarının usulsüz menfaat sağlaması gibi riskleri mutlaka göz önünde bulundurmalıdır.

Uygulanan iş modeli yolsuzluk risklerini belirleyen bir diğer değişkendir. Örneğin, satış acentaları veya altyükleniciler gibi kontrolü zor olan üçüncü şahıslarla çalışılmasını gerektiren bir iş modelinde, dış paydaşlardan kaynaklanan yolsuzluk risklerine özellikle dikkat edilmelidir. Ayrıca kamu kurumlarından alınması gereken izin veya lisanslara bağlı bir iş modeli söz konusu ise resmi görevliler ile ilişkilerden kaynaklanabilecek riskler iyi tanımlanmalıdır.

Bir diğer değişken ise şirketin organizasyonel yapısıdır. Bağlı ortak veya iştirak şirketlere sahip olunması durumunda kontrol olanakları zorlaşacağından, ana şirket için risk seviyesi yükselmektedir.

Organizasyonel kültür de önemli bir değişkendir. Şirketin yazılı olmayan çalışma kültürü dürüstlük ve güven gibi ilkelere dayanmıyor ve acımasız bir rekabetçiliği körükleyorsa, yolsuzluk riskinin daha yüksek olduğu düşünülebilir. Bu bakımdan, çalışanlar için uygulanan teşvik mekanizmaları da risk değerlendirme sürecinde göz önünde bulundurulmalıdır.

ROLLER VE SORUMLULUKLAR

Risk değerlendirmesi yapmaya karar veren bir şirket öncelikle rolleri ve sorumlulukları belirlemelidir. Şirket yönetimi bu çalışmayı yapması için bu konuda uzman bir personel atmalı ve gerekli yetkiyi vermelidir. Yolsuzluk riskleriyle karşılaşması en muhtemel olan departmanların –satış, satın alma, finans, insan kaynakları vb. – çalışanlarının da sürece dahil edilmesi önemlidir. Risk değerlendirmesinin belirlenen prosedüre göre yapılması denetleme fonksiyonu da mutlaka önceden belirlenmelidir. Bu fonksiyonun değerlendirme sonuçlarının ve risk yönetim stratejilerinin denetimini de içermesi gereklidir.

Rolleri ve sorumlulukları belirledikten sonra, risk değerlendirmesinin aşağıdaki uygulama aşamaları açık bir şekilde ve yazılı olarak açıklanmalıdır:

- ▶ Çalışma takvimi
- ▶ Tekrarlama sıklığı (Her yıl tekrarlanması tavsiye edilir)
- ▶ Risk tanımlama kaynakları
- ▶ Veri toplama
- ▶ Risk değerlendirme prosedürleri (Örneğin: riskler nasıl sayısallaştırılacaktır?)

- ▶ Katılımcılar (çalışanlar, iş ortakları, dış paydaşlar, vb.)
- ▶ Veri analizi (toplanan verinin biraraya getirilmesi ve sonuçların üretilmesi)
- ▶ Sonuçların iletişimi

Yolsuzluk risklerinin değerlendirilmesinde zamanın ve kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması için şirketin mevcut finansal planlama veya diğer risk değerlendirme süreçlerine (Örneğin: iş güvenliği ve sağlığı) dahil edilmesi düşünülebilir. Başarılı bir risk değerlendirme uygulaması için daha önce bu çalışmaları yönetmiş bir danışmanla birlikte çalışılabilir. Ayrıca, şirketler için hazırlanmış risk değerlendirme rehberlerinden⁹ de faydalanılabilir.

RİSKLERİN TANIMLANMASI

Yolsuzluk risklerinin tanımlanmasında iç ve dış kaynaklar kullanılabilir. Şirket faaliyetlerini ilgilendiren yasal gereklilikler temel kaynaklardan biridir. Yasal düzenlemeler incelenerek ne tür mali işlemlerin ve faaliyetlerin yolsuzluk olarak tanımlanabileceği görülebilir. Sadece şirketin kurulu olduğu ülkelerin değil, faaliyet gösterilen tüm ülkelerin ilgili yasal mevzuatlarına hakim olmak gereklidir. Birleşik Krallık Rüşvet Yasası ve ABD’de Yolsuzluk ve Rüşveti Önleme Kanunu gibi dünyanın herhangi bir yerinde yolsuzluğa karışan şirketlere yaptırımlar uygulayabilen yasaların da yolsuzluk risklerinin tanımlanmasında kritik bir öneme sahip olduğu unutulmamalıdır.

Risklerin tanımlanmasında şirket çalışanları ile beraber iç paydaşlara danışmanın yanı sıra; iş ortakları, iş dünyasının önde gelenleri ve elçilikler gibi dış paydaşlara da danışılabilir. Çalışanlarla yapılan beyin fırtınaları risk tanımlama çalışmasını sıkıcı bir form doldurma egzersizi olmanın ötesine taşıyarak daha verimli sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

RİSKLERİN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Tanımlanan risklerin önem derecelerine göre sıralanabilmesi için tanımlanan her riskin incelenmesi gerekir. Bu noktada riskin gerçekleşme olasılığı ve sebep olacağı etkinin bir arada düşünülmesi gerekir. Olumsuz etkiler olarak yasal yaptırımlardan kaynaklı para cezası, ticari kayıplar ya da medyaya yansıyan kötü haberler nedeniyle itibar zedelenmesi ihtimalleri gözlemlenmelidir. Hukuki yardımın maliyeti veya yönetimin soruşturma sürecine harcayacağı zaman da etki incelenmesi kapsamında düşünülebilir.

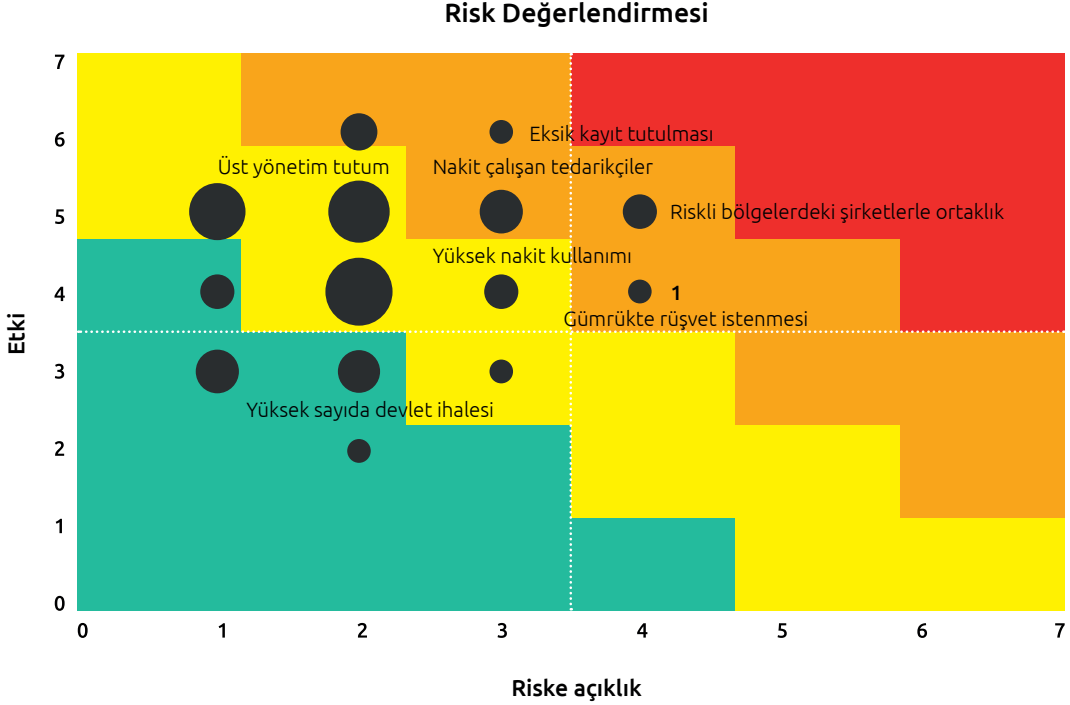
Olasılık, riskin beklenen olumsuz sonuçlarının 12-24 ay gibi öngörülebilir bir zaman aralığı zarfında gerçekleşme ihtimali ile ilgilidir. Bir riskin yüksek olasılıklı olarak önceliklendirilmesi için sonuçlarının yakın zaman içerisinde ortaya çıkma ihtimalinin bulunması gerekir.

Olasılık ve etki faktörlerine sayısal değerler tanımlanarak içsel risk tutarı¹⁰ kantitatif olarak hesaplanabilir. Etki derecesi ve gerçekleşme olasılığı yüksek olan riskler önceliklendirilir. Genel risk görünümünü sağlamak için risk haritaları da oluşturulabilir. Denetim mekanizmalarının işlerliği için risklerin mevcut kaynaklar doğrultusunda önceliklendirilmesi, yolsuzluk-

⁹ Örneğin; UN Global Compact tarafından hazırlanan "A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment". Rehberle ulaşmak için <https://www.unglobalcompact.org/library/411>

¹⁰ Inherent risk exposure

la mücadele programının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Şirketlerin yolsuzlukla mücadele programlarının uygulanmasında kullanacağı bu kaynakları verimli bir şekilde tahsis edebilmesi için kapsamlı bir risk analizi yapması gerekmektedir.



RİSK AZALTIMA

Tanımlanan ve önceliklendirilen risklerin azaltılması için çeşitli faaliyetler geliştirilebilir. Bu konudaki bazı örnekler şöyle sayılabilir:

- ▶ Şirket adına çalışacak üçüncü bir kişinin işe alımında yönetimin denetimini güçlendirmek (four-eyes principle¹¹)
- ▶ Lojistik yöneticileri için, gümrük işlemlerinde karşılaşılabilecekleri olası irtikap durumlarıyla nasıl mücadele edeceklerine yönelik özel bir eğitim programı hazırlanması
- ▶ Orta seviyedeki yöneticilerin yolsuzlukla mücadele politikasını desteklemelerini teşvik etmek amacıyla üst yönetimin konuşmalarında yolsuzluk konusuna değinilmesi
- ▶ Uzun süreli ve karmaşık sözleşmelere bağlı olarak yapılan ödeme akışlarının otomatikleştirilmiş bir iç kontrol sistemi ile analiz edilmesi
- ▶ Önemli yatırımcılar ve tedarikçilere detaylı durum incelemelerinin (due-diligence) uygulanması
- ▶ Kolektif eylem ilkesi doğrultusunda sektörel veya coğrafi işbirlikleri içerisinde yer almak

Yukarıda bazı örnekleri sıralanan risk azaltma faaliyetlerinin yetersiz kalması durumunda, yolsuzlukla karşılaşma ihtimalinin yüksek olduğu iş operasyonunu değiştirme veya yapma-

¹¹ Dört göz ilkesi: Bir işlemin gerçekleştirilebilmesi için en az iki yetkilinin onayının gerekli olması.

ma seçenekleri düşünölmelidir. Risklerden kaçınmak için tekil mali işlem veya proje yapmama, yolsuzluk riskinin yüksek olduğu bir pazara girmeme, aracı istihdam etmeme gibi kararlar alınabilir.

Risk değerlendirme sürecinin de belirli aralıklarla gözden geçirilmesi ve gelecekte tekrarlanacak risk değerlendirmeleri için bilgi ve deneyim birikiminin oluşturulabilmesi için, risk tanımlama ve önceliklendirme faaliyetleri ile azaltma stratejileri mutlaka yazılı hale getirilmeli ve kayıt altına alınmalıdır.



KOBİ'lerde Risk Değerlendirmesi

KOBİ'ler daha küçük ölçekli işletmeler olmalarına rağmen büyük şirketlerin yolsuzluk nedeniyle karşı karşıya kaldıkları benzer olumsuz sonuçlarla karşılaşabilirler. Bu nedenle, KOBİ'ler de mutlaka risk değerlendirmesi yapmalı ve bu riskleri bir yolsuzlukla mücadele programı aracılığıyla yönetmelidir.

KOBİ'lerde mali imkanların ve insan kaynaklarının görece yetersiz olması bu konudaki en büyük engeldir. Bunu aşmak için KOBİ'ler ücretsiz erişimi olan kaynaklardan risk değerlendirmesine ilişkin rehberlere ve araçlara ulaşabilir.

Personel sayısının az olması ve iş modellerinin karmaşık olmaması KOBİ'lerde risk değerlendirmesinin daha kolay ve daha düşük maliyetle yapılmasına yardımcı olur. Örneğin, personel ile doğrudan görüşmeler yaparak bilgi edinmek mümkündür. Ayrıca, diğer KOBİ'ler ile işbirliği yaparak risk değerlendirme çalışması daha verimli ve etkili bir şekilde yapılabilir. Bunun için ticaret odaları, sektörel dernekler ve birlikler gibi yapılar işbirliği platformu olarak değerlendirilebilir.

ADIM 3 PLANLAMA

Hedeflerin, stratejilerin ve politikaların tanımlanması:

Risk değerlendirmesinin tamamlanmasından sonra bir eylem planı geliştirilmelidir. Bu eylem planı çerçevesinde yolsuzlukla mücadele politikası ile bu programın işleyiş çerçevesi oluşturulmalıdır.

Yolsuzlukla mücadele programının bulunması yolsuzluk riskini ortadan kaldırmıyor olmakla birlikte, şirketin yolsuzluk riskleri hakkındaki farkındalığının ve bu riskleri etkili olarak yönetme taahhüdünün, üst yönetimin konuyu sahiplendiğinin (tone at the top) göstergesidir. Yolsuzlukla mücadele programları bu tür risklerin yönetiminde şirket yöneticilerine, çalışanlarına ve paydaşlarına yol gösteren bir yol haritası olarak hizmet eder.

Planlama adımı, programın ana hatlarının belirlendiği süreçtir ve bu adımda aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- ▶ **Yasalara uygunluk:** Şirketler, paydaşlarına olan taahhütlerini gösterebilmek ve şirketin yasalara uygun biçimde hareket etmesini sağlayacak itici bir güç görevi görecektir. Programın içeriği belirlenirken en temel hedeflerden biri şirketin faaliyet gösterdiği tüm ülkelerdeki ilgili yasal düzenlemelerin gerekliliklerini sağlayacak politika ve prosedürleri gözlemektir. Bu amaç doğrultusunda, yasal mevzuatlara ilişkin kapsamlı incelemeler yapılmalı ve program tasarlanırken şirketler mutlaka Uluslararası Şeffaflık Örgütü ile beraber çalışmalıdır. Sınırötesi uygulamaları olan yasalara özellikle dikkat edilmesi gerekir. Birden fazla ülkede faaliyet gösteren ve dolayısıyla farklı yasal mevzuatlara tabi olan şirketler, her iki mevzuata da uyumlu olacak şekilde bir politika belirlemelidir. Örneğin, bir ülkede kolaylaştırma ödemesi yasarken, diğerinde yasa dışıysa politikada kolaylaştırma ödemeleri mutlaka yasaklanmalıdır. Aksi durumda, çifte standart uygulanması sebebiyle iki ülkede de çalışan personel ikilemde kalabilir ve yanlış kararlar verebilir. Bu tür şirketlerin politikalarını hazırlarken farklı ülkelerin yolsuzlukla ilgili mevzuatlarını derleyen ve herkesin erişimine açık internet sayfalarını incelemesi önerilir.
- ▶ **Paydaşların katılımı:** Çalışanlar, pay sahipleri, iş ortakları, tedarikçiler, aracılar, denetçiler gibi şirketin tüm paydaşlarının program konusunda bilgi sahibi olması, programa göre hareket etmelerini sağlayacak ilk şarttır. Paydaşların programı sahiplenebilmesi için programın hazırlanması aşamasında paydaşların da sürece dahil edilmesi yararlı olacaktır. Bunun için, toplantılar düzenlenebilir veya paydaşlardan programa ilişkin görüşlerini yazılı olarak açıklamaları istenebilir. Böylelikle, programa yönelik daha sonra gelebilecek itirazların önceden tespit edilmesi ve programın bu itirazları karşılayacak şekilde hazırlanması sağlanabilir.
- ▶ **Ortak sorumluluk:** Programın içeriğindeki politika ve prosedürlerin hem tüm çalışanlar, hem de her seviyedeki yöneticiler için eşit derecede bağlayıcı olduğu vurgulanmalıdır. Çalışanların şirketteki konumuna göre esneklik veya çifte standart sağlanabileceğine dair en küçük bir algılamaya sebep verilmemesi programın güvenilirliği için önemlidir.
- ▶ **Erişilebilirlik:** Programa ilişkin bilgi ve belgelere hem şirketin resmi internet sitesinden ve hem de iç paylaşım ağından kolayca erişilebilmelidir. Şirketin bülten ve diğer iletişim araçlarında da programa ilişkin bilgiler yer almalıdır. Bir danışma masası veya telefon hattı ile programa ilişkin sorular ve şikayetler ele alınmalı ve programın anlaşılabilirliği sağlanmalıdır.
- ▶ **Anlaşılabilirlik:** Programa ilişkin dokümanların kolayca okunabilir ve anlaşılabilir olması gereklidir. Kısaltmalardan, hukuki ve teknik terimlerden mümkün olduğunca kaçınılması anlaşılabilirliği kolaylaştırır. Pratik örnekler ve vaka incelemelerine yer verilmesi de faydalı olacaktır.
- ▶ **Güven Odaklı Yaklaşım:** Kapsamlı ve güçlü bir programın olması çalışanlar üzerinde baskı ve aşırı kontrol yaratmak anlamına gelmemelidir. Aksine, programın dürüst ve etik

çalışanlar için güven odaklı bir iş kültürünü desteklemeyi ve zor durumlarda doğru kararlar alınmasını kolaylaştırmak için yol gösterici olmayı hedeflediği unutulmamalıdır.

- ▶ **Uygulanabilirlik:** Programın sadece şirket çalışanlarına değil; fakat şirketin beraber iş yaptığı tüm üçüncü kişilere uygulanıyor olması gerekir. Şirketin sadece kendi çalışanlarının eylemlerinden değil, iş ortaklarının da eylemlerinden sorumlu tutulabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle, şirketin programına ilişkin eğitim ve iletişim faaliyetlerine tedarikçiler ve araçlar gibi şirketin doğrudan kontrolünün olmadığı kurum ve kişileri de dahil etmek programın başarılı olabilmesi için önemlidir.
- ▶ **Devamlılık:** Programın hazırlanması tek seferlik bir faaliyet değildir. Uygulama aşamasında alınan sonuçlar, denetimler ve geribildirimler ışığında program düzenli olarak değerlendirilmeli ve gereken durumlarda düzeltme, değişiklik ve geliştirmeler yapılmalıdır. Programın değişen şartlara uyum sağlaması başarıya giden anahtardır.
- ▶ **Kaynaklar:** Programın hazırlanması ve uygulanması için gereken mali kaynakların ve personelin optimum bir seviyede olması ve gereksiz masrafa sebep olmamasına dikkat etmek gerekir. Aksi durumda programın sürdürülebilirliği tehlike altına girebilir. Üst yönetim, risk önceliklendirilmesi ve risk yaklaşımını baz alarak kaynak seviyesini belirler. Eğer riskler mevcut kaynaklarla azaltılamazsa, daha fazla kaynak kullanılıp kullanılamayacağı yine üst yönetim tarafından belirlenmelidir.

ADIM 4 UYGULAMA

Kelimelerin somut eyleme aktarılması ve programın uygulanması:

Planlama aşamasında oluşturulan yolsuzlukla mücadele programının uygulanması şirket içerisinde şirketin iş süreçleri ile entegre edilerek, şirket dışında ise şirketin değer zincirindeki ortakları bu programın parçası haline getirilerek sağlanmalıdır.

Uygulama, tüm sürecin kilit adımı olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün bu alandaki deneyimi iyi tasarlanmış yolsuzlukla mücadele programlarına sahip bir çok şirketin bu programların etkin bir şekilde uygulanmasında yetersiz kaldığı yönündedir.

Programın etkin bir şekilde uygulanabilmesi, dürüst ve sorumlu davranmanın şirkette bir değer olarak içselleştirilmesine bağlıdır. Şirketlerin bu konuda en çok gözdardı ettiği konu, programın insan kaynakları, finans, satın alma, tedarik zinciri yönetimi, hukuk, iç denetim gibi destek fonksiyonlarının iş süreçlerine entegre edilmesi ile şirket yöneticileri, çalışanları ve şirketin değer zincirindeki tüm paydaşlarının programa uygun hareket etmeye teşvik edilmesidir.

➔ **Şirketlerde İş Etiği Kültürünün İçselleştirilmesi ve Yaygınlaştırılması**

İnsan kaynakları birimleri, çalışanların şirket ile ilk temas noktası olduğu gibi şirketlerin organizasyon şemasında tanımlı tüm birimleriyle irtibat halinde olan birimdir. Uluslararası Şeffaflık Örgütünün "Rüşvetle Mücadelede İş İlkeleri" uyarınca, insan kaynakları birimlerinin işleyişinin iyi olması, yolsuzlukla mücadele programının verimli bir şekilde uygulanabilmesi açısından büyük bir önem arz etmektedir zira programın başarısı kaçınılmaz bir şekilde yönetici ve müdürlerin davranışları üzerine inşa edilir. Bu noktada Şirketlerin İnsan Kaynakları usul ve politikalarının, çalışanların yetenekleri, motivasyonları ve mesleki anlayışları da göz önünde bulundurularak, doğru kişilere ulaşabilmesi ve yolsuzluk ve rüşvetle mücadele programı doğrultusunda çalışanlara teşvik ve yaptırım uygulanması gerekmektedir. Bu nedenle, İnsan Kaynakları yolsuzlukla mücadele programlarının uygulanması sürecinde aktif rol almalıdır.

İş görüşmesi yapılırken şirketin yolsuzlukla mücadele programının şirket değerlerinin bir parçası olarak vurgulanması, oryantasyon sürecinde programın detaylı olarak paylaşılması, çalışma süresi boyunca program hakkında eğitimler ile farkındalık artırıcı aktivitelerin tasarlanması, programın içselleştirilmesi hedefiyle tanımlanan teşvik mekanizmalarının uygulanması insan kaynakları birimlerinin sorumluluğunda olmalıdır.

➔ **Ayrıca bkz.** Yolsuzlukla Mücadele Programlarının Uygulanmasında Önemli Noktalar: İnsan Kaynakları

Yolsuzlukla mücadele programlarının uygulanmasında temel odak noktası şirket iç sistemleri ve yöneticileri ile çalışanlarının davranışlarıdır. Ancak, şirket adına hareket eden veya şirketi temsil etmek üzere yetkilendirilen kişiler (aracılar, danışmanlar, temsilciler gibi) hareketleri ile doğrudan, sözleşmesel ilişki uyarınca şirkete mal veya hizmet temin eden gerçek/tüzel kişiler (tedarikçiler, alt yükleniciler gibi) ise dolaylı olarak şirketi etkilemektedir. Bu kişilerin karıştığı yolsuzluk eylemleri şirketi de etkilemektedir. Şirket adına hareket edenler bakımından ise etkilemenin derecesi daha yüksektir: Bu eylemler şirketin eylemleri sayılmaktadır. Bu nedenle, şirketin kurduğu iş ilişkileri de yolsuzlukla mücadele programlarının uygulanmasında odak noktası olmalıdır.

➔ **Ayrıca bkz.** Yolsuzlukla Mücadele Programlarının Uygulanmasında Önemli Noktalar: Şirketin İş Ortakları ile İlişkileri

ADIM 5 İZLEME

Yolsuzlukla mücadele programının uygulanması ve etkilerinin izlenmesi, hedefleri ne ölçüde karşıladığının ölçülmesi:

Şirket "Değerlendirme" adımı belirlenen riskler ile "Planlama" adımı yapılandırılan yol haritası uyarınca yapılandığı programın etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını izlemelidir. Bu izleme, programın zayıf ve güçlü yanlarını tespit etmeyi mümkün kılacak bir değerlendirme/analiz aşamasını da içermelidir.

Şirketler dinamik ortamlarda faaliyet gösterdiklerinden yolsuzlukla mücadele programlarında zaman zaman değişiklik ve güncellemeler yapılması gerekebilir. Bu doğrultuda şirketler Yolsuzlukla Mücadele Programlarını düzenli aralıklarla gözden geçirmeli, programın verimliliğinden, uygulanabilirliğinden ve gerekli değişikliklerin düzenli olarak yapıldığından emin olmalıdır. Kurumsal Yönetişimin önemli bir parçası olan Yönetim Kurulu programın aktif ve verimli şekilde işleyip işlemediğini gözlemlemekle yükümlüdür. Şirket üzerinde somut çıkarı bulunan çalışanlar ve paydaşlar, şirketin iyi tasarlanmış ve etkili bir şekilde yürütülen bir yolsuzlukla mücadele programının varlığından emin olmalıdırlar. Sürekli bir denetim sürecinin varlığı, aynı zamanda, programın belirlenmiş süre içinde işlerliğini de garanti altına almak demektir. Gözetim ve izleme süreçleri şirketin sadece kendi içinde bulunduğu faaliyetleri değil ayrıca kontrol ettiği şirketleri, aracı kurumları ve diğer iş ilişkilerini de kapsayacak şekilde genişletilmelidir.

Programın izlenmesinin amacı politika ve prosedürlerin güncelliğini ve konuyla ilgisini muhafaza etmektir. İzleme derinlemesine yapılması gereken bir çalışmadır ve yolsuzlukla mücadele programının işleyişinde belirli aşamalarda tekrarlanması gerekir.

Programa ilişkin değişiklik ve geliştirme farklı şekillerde yapılabilir veya yeni önlemler alınabilir. Mevcut önlemlere ek yapılması da söz konusu olabilir. Örneğin, eğitim programının içeriği genişletilebilir. Program uygulama yöntemlerinin yeniden düzenlenmesi gerektiği gibi sonuçlara da ulaşılabilir. Örneğin, e-posta yerine podcast'in iletişim yöntemi olarak tercih edilmesi gerekebilir.

➔ Programı Gözleme Sorumluluğu

Yolsuzlukla mücadele programının uygulanması ve sürekli geliştirilmesine ilişkin görev ve sorumluluklar açık ve erişilebilir bir şekilde programda tarif edilmelidir. Yöneticilerin, çalışanların ve iş ortaklarının programa uygun olarak hareket etmesini izleme görevi yönetim kurulu veya eşdeğer bir yapıda olmakla birlikte; politika ve prosedürlerin günlük iş süreçlerinde uygulanmasının izlenmesinden ise yönetim kurulu adına CEO veya bir diğer üst düzey yönetici sorumlu olmalı ve düzenli olarak yönetim kuruluna rapor sunmalıdır.

Bunun için program üzerine uzmanlaşmış bir hukuk veya uyum sorumlusu atanabilir. Bu sorumlu programa ilişkin tüm gerçekleştirenleri (eğitimler, iç denetimler veya vakalar) yazılı hale getirmeli ve üst yönetime doğrudan raporlamalıdır. Programa ilişkin raporlarda açıklanan sorunlar veya zorluklara karşı yönetim kurulu en kısa zamanda çözüm üretmelidir.

➔ **Ayrıca bkz.** Yolsuzlukla Mücadele Programlarının Uygulanmasında Önemli Noktalar: İzleme Süreçleri

İzlemeden sonra iyileştirme seçeneklerini belirlemek için performans değerlendirmesi yapılmalıdır. Başarılı bir değerlendirme için üç temel kriterin ele alınması gerekir:

- ▶ **Etki:** Yolsuzlukla mücadele politika ve prosedürleri programın amaçlarına ne kadar katkı sağlamaktadır? (Örneğin, kolaylaştırma ödemelerine ilişkin risk azaltıldı mı?)
- ▶ **Verimlilik:** Yasal, ticari ve itibari riskler azaltılırken programın uygulanma maliyetleri de asgari düzeyde tutulabiliyor mu?
- ▶ **Sürdürülebilirlik:** Programın sonuçları sürdürülebilir mi, uzun vadede olumlu etki yaratabiliyor mu?

ADIM 6 RAPORLAMA

Yolsuzlukla mücadele programının ve uygulanmasının kamuoyu ile paylaşılması:

Uygulanan yolsuzlukla mücadele programı hakkında kamuoyuna belli aralıklarla raporlama yapılmalıdır. Bu raporlama, özellikle, programın esaslarına, uygulanmasına ve "izleme" adımı yapılan ölçümlemeye ilişkin bilgileri de içermelidir.

Yolsuzlukla mücadele taahhüdünün şirketin strateji ve faaliyetlerine nüfuz ettirilerek bütünleştirilmesi, şirketin yolsuzlukla mücadele konusundaki sorumluluklarını tanımladığını ve bunları yerine getirmek için harekete geçtiğini gösteren bir mesajdır. Bu mesajın "güçlü bir mesaj" olması ancak yolsuzlukla mücadele programının kamuoyu ile paylaşılmasıyla mümkün olabilmektedir. Öyle ki, birçok küresel şirket, dürüstlük ve yolsuzlukla mücadele taahhütlerinin ve uygulama ölçütlerinin raporlanmasına ilişkin artış gösteren kapsamlı

yaklaşımın bir sonucu olarak, sürdürülebilirlik ve kurumsal sorumluluk raporu yayınlamaya başlamışlardır.

Raporların kamuoyu ile paylaşılmaması, yolsuzlukla mücadele taahhüdünü, şirketin iç uygulamasına dönüştürecektir.

Kamuoyu ile paylaşma, şeffaf bir temelde gerçekleştirilmelidir. Şeffaf raporlama yolsuzlukla mücadele için tek başına yeterli olmasa da, önemli bir göstergedir ve yolsuzluk risklerinin yönetimi için etkin bir araçtır. Raporlamaların şeffaf olması için, programın herkesin erişimine açık olacak şekilde, şirketlerin kurumsal internet sayfalarında kolaylıkla ulaşılabilir ve anlaşılır şekilde yer alması gerekir.

➔ Kurumsal Raporlamada Şeffaflık

Şirketlerin faaliyetlerinin kamuoyu tarafından takip edilebilmesi, şirketlerin kurumsal raporlamalarında daha fazla bilgiyi açık ve anlaşılır biçimde herkesin erişimine sunması ile mümkündür. "Kurumsal raporlamada şeffaflık" olarak kavramsallaştırılan bu yaklaşım, yolsuzlukla mücadele için temel ve önleyici bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımın ortaya konulmasının en pratik yöntemi şüphesiz internetin etkin bir şekilde kullanımınıdır. Şirketlerin kurumsal internet sitelerinde şeffaf bir biçimde yaptıkları bilgi paylaşımları şirketlerin faaliyetlerinin izlenebilmesi, ölçülebilmesi ve şirketler arasında karşılaştırma yapılabilmesini, diğer bir ifade ile hesap verebilirliklerini sağlamaktadır.

➔ Ayrıca bkz. Yolsuzlukla Mücadele Programlarının Uygulanmasında Önemli Noktalar: Kurumsal Raporlama

2.4

YOLSUZLUKLA MÜCADELE PROGRAMLARININ GELİŞTİRİLMESİNDE DİKKATE ALINMASI GEREKEN ÖZELLİKLİ ALANLAR

2.4.1

Çıkar Çatışması

Çıkar çatışmasından bahsedebilmek için özellikle uygunsuz veya yolsuz bir davranışın ortaya çıkmış olması gerekmez. Ancak, bir yönetici, çalışan veya bir sözleşmeye taraf bir kimse, bir çıkar çatışmasına konu olmakla, rüşvete açık hale gelebilir.

Çıkar çatışması, bir şirket çalışanının veya yöneticisinin şahsi çıkarları ile şirketinin çıkarlarının çatışmasını ifade eder. Örneğin, bir otomotiv firması kendi pazarlama yöneticisinin yönetim kurulunda görev yaptığı bir spor kulübüne sponsor olursa, çıkar çatışması meydana gelecektir. Her şirkette bunun gibi örneklerle karşılaşılabilir; ancak bunun her zaman da olumsuz bir sonucu olmayabilir.

Her zaman olumsuz sonuçlara neden olmasa da çıkar çatışması riskli bir durumdur. Çıkar çatışması varsa ve fiyat, kalite veya marka olarak en iyi seçenek sunulmuş olmasına rağmen sözleşme şartları ve seçim kriterleri açık bir şekilde belirtilmiyorsa risk oluşabilir. Böyle bir örnekte, diğer çalışanlar alınan kararlarda özel çıkarların gözetildiğini düşünebilir ve şirkete olan güvenleri sarsılabilir. Toplum veya diğer paydaşlar tarafından da hoş karşılanmayacağı için, bir çıkar çatışmasına maruz kalınması riskli bir durumdur.

Her çıkar çatışması durumunun yolsuzluk olduğu düşünülmemelidir. Çıkar çatışması yaşayan bir personelin, şirketin çıkarlarını kendi şahsi çıkarlarından üstün tutması pekala mümkündür. Bir çalışanın hem şahsi çıkarı, hem de şirketinin çıkarı için olumlu olacak bir faaliyet içerisinde bulunması da söz konusu olabilir.

ÇIKAR ÇATIŞMASI ÖRNEKLERİ

Çalışanın şirket dışında başka bir görevde bulunması potansiyel bir çıkar çatışmasıdır. Örneğin, büyük bir inşaat firmasında üst düzey yönetici olarak çalışan bir kişi aynı zamanda küçük bir bilişim şirketinin de yönetim kurulu üyesiye ve bir ihtiyaç analizi yapmadan bilgisayar tedarikçisi olarak bu şirketi belirlemiş ise bu durum çıkar çatışmasına sebep olur.

Finansal yatırım tercihlerinde de şahsi çıkarların şirket çıkarlarının önüne geçmesi söz konusu olabilir. Örneğin, önemli bir orandaki tasarruflarını belirli bir şirkete yatırmış olan bir satın alma yöneticisinin daha iyi seçenekler varken bu şirketin lehine satın alma kararı aldığı bir durumla karşılaşmak mümkündür.

İşe alım süreçlerinde, daha yetkin adaylar olmasına rağmen akraba veya yakın arkadaşların tercih edilmesi de bir çıkar çatışması örneğidir.

Faal veya kamu görevinden ayrılmış kamu görevlileriyle beraber çalışmak da şirketler için çıkar çatışması riski doğurabilir. Şirketin bir kamu görevlisinin deneyimlerinden ve bilgisinden faydalanması bir sorun teşkil etmese de, bu ilişkinin haksız bir avantaj elde etmek veya içeriden bilgi edinmek amacıyla kurulmamasına dikkat etmek gerekir. Bu sebeple, kamu görevlileriyle çalışma durumunu şirket yöneticileri yakından izlemelidir ve hatta "döner kapı" olarak adlandırılan bu kamu sektörü-özel sektör ilişkisi karşısında şirketin eski politikacı veya devlet memurlarının istihdam edilmesine ilişkin bir politikasının bulunması tavsiye edilir. Uluslararası Şeffaflık Örgütü – Birleşik Krallık tarafından hazırlanan Siyasete Katılım Rehberi uyarınca, "döner kapı" terimi üst düzey çalışanların kamu sektörü ve özel sektör arasındaki ilişkiye atıfta bulunur. Bu ilişki herhangi bir yöne olabilir, kasıtlı veya kasıtsız olmasına bakılmaksızın uygunsuz erişim veya çağırışım risklerini beraberinde getirir. İlişkinin kamu sektöründen özel sektöre doğru yönelmesi gerekir. Ancak Amerika Birleşik Devletleri'nde, özel sektör liderlerinin kamu sektörüne giriş yapıp daha sonra özel sektöre geri dönmeleri çok görülen bir durumdur. Birleşik Krallık'ta ise tüm kamu idareleri ve devlet daireleri şirket yönetim kuruluna benzer bir kurula sahip olmakla yükümlüdür ve bu kurullar, çoğu özel sektörden gelen ve icrada görevi olmayan yöneticileri de kapsamaktadır. İki yöne

de hareket edilmesi şirketler tarafından, geniş bir siyasete katılım politikası ve prosedürü ile düzenlenir ve idare edilir.

ÇIKAR ÇATIŞMASINI ÖNLEMELİK İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

İlke ve Prosedürler: Çıkar çatışması riskinin azaltılabilmesi için belirli ilke ve prosedürler doğrultusunda çeşitli yöntemler izlenebilir. İlk olarak, potansiyel çıkar çatışmalarının saptanması için bir ön risk değerlendirmesi yapılmalıdır.

Engelleme: Çıkar çatışması durumlarının önüne geçmenin en etkili yolu bu durumların ortaya çıkmasını engellemek olacaktır. Şirketin üst düzey yöneticilerinin bu duruma sebep olabilecek başka pozisyonlarda bulunmasına izin verilmemelidir. Ancak, bazı durumlarda bunun önüne geçilmesi mümkün olmayabilir. Örneğin, şirketin satın alma yöneticisinin belirli bir ürün veya hizmette uzmanlaşmış tek bir tedarikçiyle kişisel ilişkisi varsa çıkar çatışması durumundan kaçınılamayabilir.

Çıkar Çatışmasının Bildiriminin Gerekliliği: Tüm çalışanlara ek olarak, danışman, aracı, temsilci veya denetçi gibi dış paydaşlardan tarafsız karar almalarına engel olabilecek, olası çıkar çatışması durumlarını bildirmeleri talep edilir. Özellikle satış ve pazarlama, finans, insan kaynakları ve satın alma departmanlarına önem verilmelidir.

Üst düzey yöneticilerden ve yönetim kurulu üyelerinden mal varlığı beyanında bulunmaları talep edilebilir. Beyan içerisinde gelir kaynaklarına ilişkin mali bilgi, ücret, gayrimenkuller, tasarruflar, yatırımlar, alınan önemli hediyeler ve sağlanan avantajlar yer almalıdır. Şirketin risk seviyesine göre, mal varlığı beyanına tabi olan kişilerin aileleri için de beyanda bulunmaları istenebilir.

Detaylı Durum Değerlendirmesi ("Due Diligence"): Büyük ve önemli iş süreçlerinde detaylı durum değerlendirmesi yapılarak çıkar çatışması durumları saptanabilir. Örneğin, tedarikçilere uygulanan bir detaylı durum değerlendirmesi sonucunda şirketin satın alma sorumluları ile tedarikçiler arasındaki kişisel ilişkiler saptanabilir. İş ortaklığı, bayilik, şirket satın alma ve birleşme süreçlerinde çıkar çatışmasına yönelik detaylı durum incelemeleri yapılabilir.

Kaçınma: Çıkar çatışması yaşayan personeli bu pozisyondan almak da bir başka seçenektir. Fakat, örneğin, ilgili satış temsilcisi müşterinin şirketteki tek irtibat kişisiyse veya şirketin bu değişiklik için yeterli kaynağı yoksa bu mümkün olmayabilir. Böyle durumlarda üçüncü bir gözün durumu izleyerek iki taraf için de haksız bir avantaj yaratılmadığını denetlemesi yararlı olacaktır.

2.4.2

Siyasi Bağışlar

Şirketlerin demokrasinin işleyişini desteklemek amacıyla siyasi partilere, adaylara veya diğer siyasi amaçlı organizasyonlara bağış yapması demokratik ülkelerde sıkça rastlanan bir uygulamadır. Türkiye’de Siyasi Partiler Kanunu uyarınca özel şirketler belirli bir miktara kadar siyasi partilere bağış yapabilme hakkına sahiptir. Ancak, bu tür bağışların çeşitli riskleri de beraberinde getirdiği unutulmamalıdır. Siyasi bağışlar bir yolsuzluğu gizlemek amacıyla

veya siyasi karar alma süreçlerini haksız rekabet avantajı sağlamak amacıyla suistimal edilebilir. Siyasi bağlantıları olan bir sivil toplum örgütüne yapılacak bağış da bu kapsamda değerlendirilmelidir.

➔ Siyasi Partiler Kanunu'nun 66. maddesinde belirtilen kurum, kuruluş ve tüzel kişiliklerin haricindeki gerçek ve tüzel kişilerin her birinin bir siyasi partiye aynı yıl içerisinde (2014 yılı için) 32.240,11 TL'den fazla değerde aynı veya nakdi bağışta bulunması veya yayınları kullandırması yasaktır. Aynı madde uyarınca, Türk uyruklığında olmayan gerçek ve tüzel kişiler siyasi partilere aynı veya nakdi yardım yapamaz, bağışta bulunamaz.

Bağışlar

Madde 66 (Değişik: 12/8/1999 - 4445/7 md.) - Genel ve katma bütçeli dairelerle mahalli idareler ve muhtarlıklar, kamu iktisadi teşebbüsleri, özel kanunla veya özel kanunla verilen yetkiye dayanılarak kurulmuş bankalar ve diğer kuruluşlar, kamu iktisadi teşebbüsü sayılmamakla beraber ödenmiş sermayesinin bir kısmı Devlete veya bu fıkrada adı geçen kurum, idare, teşebbüs, banka veya kuruluşlara ait müesseseler, siyasi partilere hiçbir suretle taşınır veya taşınmaz mal veya nakit veya haklar bağışlayamaz ve bu gibi mal veya hakların kullanılmasını bedelsiz olarak bırakamazlar; bağlı oldukları kanun hükümleri dışında siyasi partilere aynı hakların devrine dair tasarruflarda bulunamazlar. Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, işçi ve işveren sendikaları ile bunların üst kuruluşları, dernekler, vakıflar ve kooperatifler, özel kanunlarında yer alan hükümlere uymak koşuluyla siyasi partilere maddi yardım ve bağışta bulunabilirler.

Yolsuzlukla mücadele programı geliştirilirken siyasi bağışlara ilişkin düzenlemeler de yapılması gerekmektedir. Uluslararası Şeffaflık Örgütü, şirketlerin, tam bir şeffaflık ve açıklama-yı da beraberinde getiren istisnai durumlar dışında, siyasi bağış yapmasını uygun görmemektedir.

Siyasi bağışlar özel bir ödeme türü olarak programda ele alınmalı ve politika hazırlanırken aşağıdaki kriterlere dikkat edilmelidir:

- ▶ Bağışlar için ilke ve kriterler belirlenmelidir.
- ▶ Bağışın zamanlamasına dikkat edilmelidir. Önemli bir siyasi kararların ya da önemli kamu sözleşmelerinin arifesinde yapılan siyasi bağışlar riskli olabilir.
- ▶ Üst sınır olarak bir eşik değer belirlenmelidir.
- ▶ Siyasi bağışlar her zaman kayıt altına alınmalıdır.
- ▶ Çıkar çatışmasını engellemek için çalışanların ve iş ortaklarının, siyasiler, adaylar, siyasi organizasyonlar ve şahıslarla ilişkileri değerlendirilmelidir.
- ▶ Onay prosedürleri belirlenmelidir. (Örneğin, dört göz ilkesi uygulanması)
- ▶ Yapılan siyasi bağışlar izlenmelidir.
- ▶ Yasalarca engellenmesi durumu haricinde, yapılan tüm siyasi bağışlarla ilgili olarak kamuoyu bilgilendirilmelidir.

2.4.3

Hayır Kurumlarına Yapılan Bağışlar ve Sponsorluklar

Hayır amaçlı bağışlar ve sponsorluklar, bir şirketin sosyal sorumluluğunu hayata geçirebilmesi, marka ve ürün değerini artırabilmesi amacıyla yapılan yasal faaliyetlerdir. Spor, sanat, kültür, eğitim ve bilim alanlarında ya da bir aktivitenin veya organizasyonun desteklenmesi şeklinde olabilir. Nakdi veya ayni olarak yapılabilir; bu nedenle mal veya hizmet şeklinde olabilir. Sosyal fayda amaçlı sivil toplum kuruluşlarına ödenen üyelik aidatları da bağış olarak düşünülmelidir.

Bu tür harcamalar için yasal zemin olsa da, bazı durumlarda haksız bir avantajı veya yolsuzluk eylemini gizlemek amacıyla suistimal edilmeleri söz konusu olabilir. Bunu engellemek amacıyla, bağış için uygun şartların açıkça belirlenmesi gerekir. Bağış ve sponsorluklarda aşağıdaki konulara özen gösterilmelidir:

- ▶ Ödemelerin düzenlenmesi: Örneğin, bağışın şahsi bir hesaba yapılmasına kesinlikle izin verilmemelidir.
- ▶ Faydalanıcı tarafın şartları ve beklentileri iyi analiz edilmelidir.
- ▶ İhale zamanı gibi kritik zamanlarda yapılmamalıdır (ihale zamanları gibi).
- ▶ Çalışanların ve iş ortaklarının potansiyel faydalanıcılar ile ilişkileri değerlendirilmelidir (Örneğin, çıkar çatışmasının engellenmesi).
- ▶ Onay prosedürleri belirlenmelidir (Örneğin, dört göz ilkesinin uygulanması).
- ▶ Tüm bağış ve sponsorluklar kayıt altına alınmalı, düzenli şekilde izlenmeli ve kamuoyuna açık olarak raporlanmalıdır.
- ▶ Bağış ve sponsorluklar takip edilerek ilgili gerekçe ve projelerin geçerli olduğu ve kendilerinden bekleneni yerine getirdikleri kontrol edilmelidir.
- ▶ Kamuoyunun bağışlar ve sponsorluklara ilişkin bilgilendirilmesi gerekir.



Senaryo: Bir müşteri, şirket merkezine gerçekleştireceği bir ziyaret sırasında şirketinizden kendisine prestiji yüksek bir hastanede bir genel sağlık kontrolü ayarlanmasını ve ödemesinin yapılmasını talep eder.

Olayın Açıklaması: Bir sözleşmenin ifası sırasında, şirketinizin ana merkezinin bulunduğu ülkede, belirlenen müşteri temsilcileri yararına bir eğitim seansı düzenlemektesiniz. Yolculuk öncesinde, temsilciler kurulunun başında bulunan kişi, ülkede kaldığı süre içinde prestiji yüksek bir hastanede bir genel sağlık kontrolü talebinde bulunur.

Talebi Önleme Yöntemi: Talebin gerçekleşme olasılığı nasıl düşürülebilir?

- ▶ Hediye, ağırlama ve kişisel harcamalar için ön onay ve kontrol mekanizmaları gibi açık ve net şirket politikaları belirleyin.
- ▶ Bu politikayı şirket web sitenizde veya diğer uygun iç ve dış mecralarda açık bir şekilde kamuya duyurun.
- ▶ Bu politikanın nasıl uygulanacağına ilişkin olarak personelinize eğitimler verin.
- ▶ Nitelik ve meblağlarına ve şirketin hediye ve ağırlama politikasına uyumuna göre uygun görülen harcamaların belirlendiği hükümler içeren bir sözleşme düzenleyin.

Rüşvet Talebi Karşısında Yapılması Gerekenler: Rüşvet talebi geldiğinde ne yapılmalı?

- ▶ Hediye ve ağırlama politikanızdan bahsedin ve bu talebe karşılık veremeyeceğinizi belirtin.
- ▶ Bu uygulamanın (OECD ve UNCAC gibi) uluslararası antlaşmaları ve yürürlükteki kanunları ihlal edebileceğini belirtin.
- ▶ Uygunsa, bu ziyaretin düzenlenmesi için, herhangi bir masrafın ödenmemesi kaydıyla lojistik destek teklif edin.
- ▶ Kişinin müdürü tarafından yazılmış ve bu talep sürecine son verecek nitelikte, resmi ve yazılı bir talep mektubu isteyin.

2.4.4

Kolaylaştırma Ödemeleri

Kolaylaştırma ödemesi, kamu görevlisinin yapmakla yükümlü olduğu bir işlemi geciktirmesine karşılık, küçük bir tutar uygunsuz ödeme yapılmasıyla işlemin hızlandırılması veya güvence altına alınmasını ifade eder. Bu eylemlerin sıklıkla karşılaşıldığı durumlara örnek olarak lisans, sertifika veya izin gibi belgelerin verilmesi veya elektrik ve su gibi hizmetlerin¹² sağlanması gösterilebilir.

¹² Bazı durumlarda bu gibi hizmetler kamu adına özel işletmeler tarafından sağlanmaktadır. Bu işletmelerin görevlerine yapılan benzer türde ödemeler de kolaylaştırma ödemesi olarak görülmelidir.

Kolaylaştırma ödemeleri kesinlikle rüşvet sınıfındadır ve şirketlerin yolsuzlukla mücadele programlarında yasaklanmalıdır. Gözardı edilmesi durumunda “yolsuzluğa sıfır tolerans” politikası zarar görecektir.

Farklı coğrafyalarda hangi alanlarda kolaylaştırma ödemesi sorunu ile karşılaşmanın daha olası olduğunu tespit edebilmek için risk değerlendirmesi yapılmalıdır. Pasaport işlemlerinde, gümrükte veya yeni işletmelerin kurulması sürecinde kolaylaştırma ödemesi riski daha yüksek olabilir. Böylece riski yüksek olan alanlara yönelik özel eğitim programları tasarlanabilir ve kılavuzlar hazırlanabilir. Bu özel eğitimlerde “yabancı kamu görevlisi kimdir?”, “bozulabilir malların geçiş izni için gümrük yetkilisinin ödeme talebine nasıl yaklaşılır?” gibi belirli sorular ele alınabilir.



Birleşik Krallık Rüşvet Yasası (UK Bribery Act) kolaylaştırma ödemelerini rüşvet sınıfına sokup, bu ödemelere hiçbir şekilde izin vermezken, Yabancı Yolsuzluk Uygulamaları Yasası (“FCPA”) devlet organlarının onayladığı işlerin hızlandırılması ve onayın güvence altına alınmasını gerektiren bazı durumlar için kolaylaştırma ödemelerine izin vermektedir. Yabancı bir kamu görevlisinin yeni bir firmayla iş yapmasını ya da belirli bir tarafla iş yapılmasına devam edilmesini sağlayacak lisans veya imtiyazların sağlanması, bu hüküm tarafından suç teşkil eder. Türkiye’de ise kolaylaştırma ödemelerine ilişkin özel bir düzenleme bulunmamakla beraber, yapılan kolaylaştırma ödemeleri taraflara göre rüşvet olarak değerlendirilebilir.

Yolsuzlukla mücadele programının eğitimlerinde rol temelli egzersizler de uygulanabilir. Kolaylaştırma ödemesinin yapılmaması durumunda şirket görevlisi tehdit altında kalacaksa, ödeme yapmasına mutlaka izin verilmelidir. Bu durumda yapılan ödeme yazılı olarak kayıt altına alınmalı ve şirket yönetimine rapor verilmelidir. Daha ayrıntılı bilgi için Uluslararası Şeffaflık Örgütü İngiltere’nin, ‘maddi değeri düşük rüşvetler’ üzerine hazırladığı rehbera bakınız.¹³

2.4.5

Hediyeler, Ağırlama Masrafları ve Özel Harcamalar

Hediye alma ve verme, ağırlama, seyahat masrafları, eğlence etkinlikleri ve sponsorluk gibi şirket adına yapılan birtakım harcama türleri bazı durumlarda yasal olabilirken, bazen de usulsüz bir ödeme niteliği taşıyabilir. Bu ödemelerin haksız avantaj elde etmek veya yasal olmayan bir mali işlemi gizlemek amacıyla yapılmadığına dikkat etmek gerekir. Bu ayırım, yolsuzlukla mücadele programı kapsamında kesin ve anlaşılır biçimde açıklanmalıdır. Çalışanların doğru kararı verebilmesine yardımcı olmak amacıyla kontrol listeleri içeren kılavuzlar hazırlanmalıdır. Bu kılavuzların aşağıdaki boyutları içermesi gerekir:

- ▶ Kabul edilebilir hediyeler, ağırlamalar, seyahat ve eğlence türleri
- ▶ Para değeri olarak sınırlar

¹³ Countering Small Bribes: Principles and good practice guidance for dealing with small bribes including facilitation payments (Transparency International UK, 2014)

- ▶ Karşı taraftan masrafların karşılanması
- ▶ Karşı tarafın nitelikleri
- ▶ İş ilişkisinin doğası
- ▶ Özellikle kamu çalışanlarının ve müşterilerin olmak üzere iş ortaklarının kurallarının anlaşılması ve gözlenmesi
- ▶ Harcamaların belgelendirilmesi
- ▶ Eğlence, kültür ve spor etkinliklerine katılım

Çalışanların bu politikaları yanlış yorumlayabilmesi ihtimaline karşı, hediye ve benzeri harcamaların yapılabilmesi için onay prosedürü belirlenmelidir. Faydalanıcıların kamu görevlisi olması durumunda çifte onay mekanizmasının uygulanması düşünülebilir. Tüm işlemler yazılı olarak mutlaka kayıt altına alınmalıdır.

2.5

YOLSUZLUKLA MÜCADELE PROGRAMININ UYGULANMASINDA ÖNEMLİ NOKTALAR

2.5.1

Etik ve Uyum Yöneticisi

Programın sahiplenilmesinde üst yönetimin taahhüdü büyük önem taşımakta olup, sadece programın izlenmesi ve raporlanması ile sorumlu olan bir pozisyonun oluşturulması, şirket taahhüdünün kararlı bir şekilde uygulanacağını göstergesi olacaktır.

Etik ve uyum yöneticisi, en riskli alanlardan başlayarak, şirketin yürürlüğe koyduğu tüm politikaları ve prosedürleri bir veritabanı haline getirme ve gerektiğinde bunları sınıflandırma, değerlendirme ve güncelleme sorumluluğuna sahiptir. Bu veritabanını oluşturmak için, tutarlı sınıflandırmaların olduğu basit bir çizelge yeterli olabilir. Etik ve uyum yöneticisi, şirketin belirlediği bütün politikalardan sorumlu olmasa da (örneğin, belli alanlarda bu sorumluluk yalnızca insan kaynakları, iç denetim ya da bilişim teknolojileri departmanına ait olabilir), şirketin belirlediği politikalara ve bu politikaların amaçlarına, uygulanabilirliğine ve programlanmasına genel anlamda hakim olmalıdır.

Etik ve uyum yöneticisinin, şirket politikalarına ve prosedürlerine hakim olması, bu politikaları duyurabilmesi ve eğitimler vermesi, uygulanma süreçlerini gözlemlemesi ve denetlemesinin yanısıra, güncelliğini yitirmiş ve amaca uygun olmayan politika ve prosedürleri değiştirebilmesi açısından önemlidir.

Etik ve uyum yöneticisi, yönetim kurulunun da onayı ile üst yönetim tarafından belirlenir. Doğru kişinin seçildiğini, yönetim kurulu tarafından oluşturulan denetim ya da etik komitesi

belirler. Bu kişi, hem şirket hakkında kapsamlı bilgi sahibi, hem de güven ve dürüstlük konusunda itibar sahibi olmalıdır.



KOBİ'lerde Etik ve Uyum Yöneticisi

KOBİ'lerde üst yönetimin taahhüdünü çalışanlara iletmek büyük şirketlere göre daha kolaydır. Çalışan sayısının az olması nedeniyle, "sıfır tolerans" politikası şirketin en üst düzeydeki yöneticisi tarafından ve yüz yüze olacak şekilde şirket çalışanlarına iletilebilir. Yöneticinin rol model olma özelliği KOBİ ölçeğinde daha etkili değerlendirilebilir.

Genelde etik ve uyum yöneticilerinin, hukuk, insan kaynakları ya da finans alanlarında uzman olduğu görülür ve yönetici şirketin bu departmanlarından seçilir. Fakat iyi bir etik ve uyum yöneticisinin, bu uzmanlık alanlarından birinde olması, hatta belirli bir uzmanlık alanının olması şart değildir. Önemli olan bu yöneticinin, şirketin işleyişi ve karşılaşılabileceği riskler konusunda bilgili, kendine güvenen ve riskleri ve ihlalleri; çalışanlar ve yönetimle işbirliği içerisinde belirleyebilen biri olmasıdır.

Şirketin büyüklüğüne bağlı olarak etik ve uyum yöneticisi, ya bireysel olarak ya da bulunduğu departmana bağlı olarak, ihbar mekanizmasını ve eğitim programını yürüten, uyum konusunda diğer çalışanların danışabileceği, incelemelerden ve raporlamadan sorumlu çalışanların olduğu bir yapı içerisinde çalışabilir. Raporlama yapılırken, etik ve uyum yöneticisinin bağımsız niteliğini koruyabilmesi adına şirket yönetimine değil, yönetim kuruluna bildirim yapması gerekir. Etik ve uyum yöneticisinin CEO'ya bildirim yapması durumunda, yönetici ile yönetim kurulundan bir kişinin iletişim kanallarının daima açık tutulması gerekir. Tercihen yılda en az 4 defa yapılan düzenli raporlamada, şirketin uyumluluk programının amacı ile ilgili bir sunum ve toplantı gerçekleştirilmeli ve uyumluluk politikalarının uygulama aşamasında gerçekleşen önemli gelişmelerle ilgili ve herhangi bir ihlal gerçekleşmişse bu konuda bilgilendirme olmalıdır. Olağan raporlamalar dışında etik ve uyum yöneticisi, ciddi olduğunu düşündüğü sorunları yönetim kuruluna bildirebilmelidir.

Etik ve uyum yöneticisi, aynı zamanda, iç kontrollerde ve özellikle de finans alanında bağımsız bir denetim gerçekleştiren ve bunun bulgularını yönetim kuruluna taşıyan iç denetim ile beraber çalışmalıdır. İç denetimin bulguları, etik ve uyum yöneticisine şirketin zayıf yönleri ve dikkat edilmesi gereken alanları konusunda önemli bir kaynak sağlar. Genellikle yılda bir defa gerçekleşen dış denetim de şirketin iç kontrolleri konusunda etik ve uyum yöneticisine önemli bilgiler verir

Yönetim ile uyum ve etik yöneticisinin sorumluluklarının ayrımını belirlemek önemli bir noktadır. Ortaya çıkabilecek herhangi bir sorumluluk çatışmasının önüne geçebilmek için, şirket; şirket içi ihlalleri önlemeye yönelik ölçütlerin uygulanmasından sorumlu bir uyum departmanı oluşturmalıdır. Böyle bir durumda, ihlallerin tespit edilmesi ve bu ihlallere karşı cezai önlemlerin alınması görevleri Şirketin hukuk, denetim, finans veya insan kaynakları departmanının sorumluluğu altında olabilir. Her bir departmanın başındaki kişiler, etik ve

kurumsal uyum sorumlusu ile beraber, programın koordinasyonu, raporlanması ve değerlendirilmesinden sorumlu bir uyum komitesi oluşturabilirler. Komitede olan kişiler, farklı departmanlardan olup, farklı uyumluluk risklerini saptayabilecek, dürüst ve itibar sahibi kişiler olmalıdır. Bu doğrultuda hazırlanan raporlar, kurumsal uyum sorumlusu tarafından bahsi geçen komiteye sunulabilir. Raporun kurumsal uyum departmanı tarafından hazırlanıp akabinde komiteye sunulması, raporun bağımsızlığı ve tarafsızlığı açısından büyük bir önem teşkil etmektedir.

Son olarak, bu komite için üye seçimi, üyelikten çıkarma ve rotasyon için yazılı kurallar oluşturulmalıdır. Örneğin, komite üyelerinin 2 veya 3 yılda bir değişmesi gerekliliğinin vurgulayan bir kural kullanılabilir.

ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÖNEMİ

Kurumsal şirketlerde çalışanlar ve üst düzey yöneticilerin doğrudan iletişime geçmesi daha nadir görüldüğünden orta düzey yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu şirketlerde yolsuzlukla mücadele programının sorumluluğu üst yönetim yerine bir uyum yöneticisine delege edilebilir. Bu kişi programın sadece uygulanmasından ve geliştirilmesinden değil, aynı zamanda denetiminden de sorumlu olabilir. Bu durumda üst yönetim gerekli finansmanı ve insan kaynaklarını sağlamalıdır. Ek olarak, şirketin yolsuzluk konusunda bağımsız denetimden geçmesine ilişkin karar da üst yönetim tarafından alınmalıdır.

➔ **Ayrıca bkz.** Yolsuzlukla Mücadele Programlarının Uygulanmasında Önemli Noktalar: Etik ve Uyum Yöneticisi

2.5.2

Eğitim ve İletişim

Yolsuzlukla mücadeleye ilişkin iletişim ve eğitim faaliyetlerinin amacı, şirketin "sıfır tolerans" mesajını açık ve anlaşılır biçimde tüm çalışanlara, yöneticilere ve iş paydaşlarına bildirmektir. Bu mesaj, yolsuzlukla mücadele programı kapsamında ele alınan tüm politika ve prosedürlere ilişkin bilgi içermeli ve programın mantığına, gerekçelerine ve uygulama süreçlerine ilişkin açıklamalar getirmelidir. Şirket üst yönetiminin yolsuzlukla mücadele konusundaki beyanı, programa verdiği desteğin gösterilmesi için kritik öneme sahiptir.

Eğitim ve iletişim çalışmaları yolsuzluk risklerinin ortaya çıkabileceği farklı durumlara dair örnek vakalar ve pratik çözüm önerileri içermelidir. Örneğin, büyük bir yolsuzluk riski karşısında doğru tercihleri yapmış ve başarılı olmuş bir çalışanın ya da yöneticinin deneyiminden bahsedilebilir.

Bu konuda bireysel eğitim ve iletişim yöntemleri şirketler tarafından sıkça kullanılır. İnternet sitesi, elektronik posta, e-bülten veya bilgisayar temelli eğitim modülleri ile çalışanlara, yöneticilere ve paydaşlara kolay erişim ve kendi kendine öğrenme imkanları sağlanmaktadır. Bunlar oldukça kolay ve düşük maliyetli araçlardır.

Risk derecesi yüksek olan işlerle meşgul olan çalışanlar için özel eğitim programları uygulanabilir. Örneğin, irtikap riski ile karşılaşan bir şirket, çalışanın nasıl davranması gerekti-

ğini daha iyi anlayabilmesi için prova içeren eğitimler uygulayabilir. İş paydaşlarına yönelik olarak da özel eğitimler tasarlanabilir. Örneğin, tedarikçiler için detaylı durum incelemesi süreçlerine hazırlık veya rekabet konusundaki yasal düzenlemelere uyumu desteklemek amacıyla eğitimler sunulabilir.

Yasal düzenlemelerin ülkeden ülkeye farklılık göstermelerine rağmen, yolsuzlukla mücadele uygulamaları, küresel piyasa koşulları göz önünde bulundurularak ve evrensel bir dille hazırlanmalıdır. Buna ek olarak üst yönetimin, bölgesel uygulamalar hakkında bilgi sahibi olması önemli bir değerdir.



KOBİ'lerde Eğitim ve İletişim

KOBİ'lerin, mali yetersizlikleri nedeniyle kendi eğitim programlarını tasarlamaları ve uygulamaları güç olabilir. Bu sorunu aşmak için tedarikçisi veya yüklenicisi oldukları büyük şirketin düzenlediği eğitim programlarına katılabilirler. Sivil toplum kuruluşlarının veya danışmanlık şirketlerinin düzenlediği ücretsiz eğitimlerden de faydalanabilirler. İnternet ortamında ücretsiz olarak erişilebilen şirketler için yolsuzlukla mücadele konulu rehberler de KOBİ'ler için kolaylık sağlayabilir. Bir başka yöntem de, bir şirket çalışanın yolsuzlukla mücadele konusunda eğitmen eğitimi alması ve edindiği bilgileri şirketi içerisinde yaygınlaştırması olabilir. Ek olarak, eğitim maliyetini azaltmak isteyen KOBİ'ler, işbirliğine giderek ortak eğitim programları düzenleyebilirler.

2.5.3

İnsan Kaynakları

TEŞVİK MEKANİZMALARI

Yolsuzlukla mücadele programının etkinliğini sağlamak için şirket yöneticilerini, çalışanlarını ve paydaşlarını programa göre hareket etmeye teşvik etmek gereklidir. Teşvik mekanizmalarının çalıştırılmaması durumunda yolsuzlukla mücadele programı sadece kağıt üzerinde kalan, işlevsiz bir programa dönüşebilir.

Şirketlerin uygulayabileceği teşvikleri temel olarak ikiye ayırmak mümkündür: finansal teşvikler ve finansal olmayan teşvikler. Ücret artışı, bonus, terfi, prim veya hediye gibi teşvikler ilk gruba girerken; takdir ödülü, şirket bültenlerinde tebrik etme, yönetici eğitim kurslarına katılım imkanı, üst yönetim tarafından kişisel onurlandırma veya iş arkadaşları tarafından kutlanma gibi uygulamalar finansal olmayan teşvik grubuna dahil edilebilir.

Teşviklerin şirket kültürünü yansıtacak şekilde belirlenmesi önemlidir. Daha çok finansal teşvikler sağlayan bir şirketin, yolsuzlukla mücadele konusunda finansal olmayan teşvikler sağlaması beklenen iyi sonuçları yaratmayabilir. Bunun tersi de söylenebilir. Şirketin bir teşvik kataloğu hazırlayarak hangi durumlarda teşvik sağlayacağını açık ve anlaşılır biçimde açıklamasında fayda vardır.

TEŞVİKLER İÇİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Teşvik sisteminin etkili olarak uygulanması için insan kaynakları politikaları ve performans değerlendirme süreçlerinin içerisine dahil edilmesi gerekir. Bunun için öncelikle etik ve uyum performans hedefleri belirlenmelidir. Hedeflerin başarı durumunu ölçmek için gereken değerlendirme kriterleri ile uygulanacak teşviklerin tür ve seviyeleri açık ve net şekilde tespit edilmeli ve insan kaynakları politikasının bir parçası olarak kayıt altına alınmalıdır.

Teşviklerin objektif ve ölçülebilir kriterlere dayalı olarak uygulanması hakkaniyet ilkesi için önemlidir. Örneğin, uyum eğitimlerine katılım ve bu eğitimlerde gösterilen başarı, yolsuzlukla mücadele programının hazırlanması ve uygulanması aşamalarına aktif katılım, şirketin norm ve değerlerine ilişkin bilgi seviyesi, usulsüz bir işlemin engellenmesi gibi kriterler temel alınabilir.

Yöneticiler ve süpervizörler, ekiplerinde yer alan çalışanları şirketin belirlediği kriterlere göre değerlendirebilirler. Bazı durumlarda şirketin bir departmanının tamamına yönelik olarak teşvik uygulanabilir. Böylece çalışanların birbiri üzerindeki sosyal kontrolü artar ve kolektif tutum gelişir. İş paydaşları için de teşvik uygulanabilir. Örneğin, detaylı durum incelemesi sürecini zamanından önce tamamlayan bir tedarikçiye ödül verilebilir.

TEŞVİK SİSTEMİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN HUSUSLAR

Etik ve yolsuzlukla mücadele uyum konusunda teşvik mekanizması oluşturulurken, halihazırda yürürlükte olan bazı teşviklerin yeniden gözden geçirilmesi gerekebilir. Örneğin, satın alma sürecinin hızlı olması durumunda teşvik sağlanması, tedarikçi üzerinde detaylı durum incelemesinin aceleye getirilmesine sebep oluyorsa, bu teşvik kaldırılabilir ya da teşviğin içeriği farklılaştırılabilir. Üretim performansının ölçüm kriterleri ile uyum performans kriterleri arasında amaç bakımından çelişkiler olması durumunda da şirketler dikkatli olmalıdır.



KOBİ'lerde Teşvik Mekanizmaları

KOBİ ölçeğindeki şirketler de teşvik uygulamaları geliştirebilirler. Mali kaynakların yetersiz olması durumunda finansal olmayan teşvikler tercih edilebilir. Bu tür teşvikler daha az bürokrasi gerektirdiğinden uygulanmaları daha kolaydır. Çalışan sayısı daha az olduğu için, gayriresmi bir biçimde uygulanabilir ve bu sayede standart bir prosedürden ziyade samimi bir uygulama olarak algılanabilir. Finansal olmayan teşviklerin tercih edilmesi durumunda, mevcut finansal teşviklere göre daha önemsiz olarak algılanmalarının önüne geçecek düzenlemeler yapılmalıdır.

Etik ve uyumun teşvik edilmesinde karşılaşılan bir diğer zorluk da performans hedefleri ve teşviklerin dengeli olmasıdır. Kısaca, bir teşvik ne kadar büyükse; bu teşviki almak için uyulması gereken kriterler de o kadar zor olmalıdır. Büyük bir çaba karşılığında elde edilen teşviğin küçük olması yeterli motivasyonu yaratmayacaktır. Ek olarak, halihazırda herkes tarafından yapılan, genel bir uygulama için teşvik sağlanmamalıdır. Sadece diğerlerinden ayrılan performanslar veya fazladan çaba gösterilen örnekler teşvik edilmelidir; çünkü asıl amaç yeni bir olumlu davranış kalıbının yaygınlaştırılmasıdır.

Bu konudaki performans kriterleri mutlaka objektif ve anlaşılır olmalıdır. Aksi durumda, hayal kırıklığı ve motivasyonda azalma ile karşılaşılabilir. Teşvik imkanlarına herkesin eşit ulaşabilmesi de bir diğer önemli etkidir. Teşviklerden sadece üst yöneticiler değil, tüm çalışanlar ve diğer paydaşlar da faydalanabilmelidir.

Dikkat edilmesi gereken bir konu da usulsüzlük ihbarında bulunan kişilere teşvik sağlanmasıdır. Bu uygulamada çalışanlar birbirlerinin aleyhinde sahte ihbarlarda bulunabilir ve şirket içerisinde güvensiz bir ortam oluşmasına sebebiyet verebilirler. Bu riskin önüne geçebilmek için risk değerlendirmesi aşamasında, çalışanların ihlal bildirim konusunda ne düşündüklerini öğrenmek gerekir.

2.5.4

İş Ortakları

Şirketin üzerlerinde doğrudan kontrol gücüne sahip olmadığı tedarikçiler, araçlar, yükleniciler, iştirakler ve iş ortaklarının, şirketin yolsuzlukla mücadele programına uygun olarak hareket etmesi gerekir. İş paydaşlarının yolsuzluğa karışması nedeniyle açılacak bir soruşturmanın şirkete de uzanabileceği unutulmamalıdır. Bu olmasa bile, ilgili sektörde iş paydaşlarına duyulacak güvensizlik, şirketin de itibarının zarar görmesine neden olabilir.

Bu kapsamda, şirketlerin paydaşları ile kurdukları ilişki türlerini kontrol ve etki seviyesine göre beşe ayırabiliriz:

- ▶ Bağılı ortaklıklar
- ▶ İştirakler
- ▶ Ortak girişim (Joint Venture) ve konsorsiyumlar
- ▶ Araçlar ve acentalar
- ▶ Tedarikçiler ve yükleniciler

Şirketlerin kendileri için belirledikleri politika ve standartların, iş paydaşları tarafından da kabul edilmesi gerekir. Tanımlanan riskler doğrultusunda iş ilişkilerinin ve süreçlerinin seçilmesinde ve izlenmesinde detaylı durum değerlendirmeleri yapılmalıdır. Tüm paydaşlar şirketin politikaları ve bunlara uygun davranılmaması durumunda karşılaşabilecekleri yaptırımlar konusunda bilgi sahibi olmalıdır.

Müşteriler ve ihale makamları üzerindeki etkiyi artırmak için, bağılı ortaklıklar ve iştirakler ana şirketin yolsuzlukla mücadele programına tabi olmalıdır.



Senaryo: Bir müşteri temsilcisi, kurumunuzun müşteri ile yaptığı sözleşmede değişikliğe gidebilmesi için para talep etmektedir.

Olayın Açıklaması: Bir projeyi tamamlaması için şirketiniz, bir müşteriyle sözleşme imzalıyor. Projenin uygulama aşamasında şirketiniz, projenin kapsamının değişmesi sonucunda sözleşmede piyasa koşullarına uygun fiyat artırımını öngören bir değişiklik talep ediyor. Müşterinizin temsilcisi ise, bu değişikliği kendisine belirli bir miktarda ödeme yapılmadığı takdirde sözleşmeye eklemeyeceğini bildiriyor.

Rüşvet Talebi Karşısında Yapılması Gerekenler: Rüşvet talebi geldiğinde ne yapılmalı?

Bir rüşvet talebi ile karşı karşıya kaldığınızda ödeme yapmayı reddedin ve şirketinizi, şirketinizde bulunan uyum yöneticisi, denetçi veya diğer ilgili müdürleri bu rüşvet talebi ile ilgili olarak derhal bilgilendirin. Rüşveti ödememeniz durumunda karşılaşılabileceğiniz hukuki, teknik ve finansal sonuçları ve yerel yetkililerin ve şirketinizin bulunduğu ülke yetkililerinin bu ödeme karşısında göstereceği tepkiyi değerlendirin. Mümkün olduğu durumlarda, ödeme talebinin geldiğini kanıtlayacak delilleri, (polis ve diğer yetkililer gibi) yetkililer ile işbirliği içerisinde derleyin. Finansmanın, Dünya Bankası veya çok taraflı diğer kalkınma bankaları tarafından sağlandığı veya temin edildiği durumlarda bu ödeme talebini bu kurumlara mutlaka bildirin. Ayrıca yukarıda önerilen sözleşme şartları doğrultusunda, sözleşmenin askıya alınması, feshedilmesi veya sözleşmeyi ihlal eden tarafın tazminat ödemesi gibi şartların yerine getirilmesini talep edin ve müşteri temsilcisini, yaptığı yasadışı ödeme talebinin sonuçları konusunda uyarın. Rüşvet talebinin sonucunda şirketinizde oluşabilecek itibar zedelenmesine karşı önlemler alın. Yerel iş adamlar dernekleri, sanayi ve ticaret odaları veya elçiliklerin yardımı ile ödeme talebinin duyulmasını sağlayın. Bu doğrultuda ilgili sivil toplum kuruluşlarından da yardım talep etmekten çekinmeyin.

Talebi Önleme Yönetimi: Talebin gerçekleşme olasılığı nasıl düşürülebilir?

Özellikle rüşvet konusundaki geçmişini araştırmak adına müşterinize durum tespiti gerçekleştiriniz ve bu esnada size yardımcı olabilecek ilgili kurumlarla (örneğin; büyükelçilikler veya işadamları dernekleri) işbirliği içinde bulununuz. Sözleşmeyi imzalamanız durumunda projeyi, verilen süre ve fiyat dahilinde tamamlayacağınız taahhüdünde bulunmuş olursunuz. Eğer rüşvet taleplerini kapsayan bir madde sözleşmede bulunmuyorsa, şirketinizin zor durumda kalabileceğini unutmayınız. Ayrıca rüşvet vermeyi reddettiğiniz durumda çalışanlarınıza, yüklenicilerize veya şirket varlıklarına karşı gerçekleştirilecek olası tehditleri kapsayacak bir eylem planı oluşturun. Rakip firmalar ve müşterileriniz ile işbirliği içerisinde etik ve dürüst iş yapılmasını teşvik edin. Bu işbirliği içerisinde girerken, bulunduğunuz ülkenin anti-tröst ve ihale kanunlarına aykırı hareket etmediğinizden emin olun. Projenin her aşamasında rüşvet talep edilme olasılığını yeniden değerlendirin. Yasadışı ödeme talebi yoğun bir şekilde devam ediyorsa, projeyi sonlandırma olasılığını değerlendirin.

İŞTİRAKLER VE YATIRIMLAR

Hem bağlı ortaklık hem de iştirak bir ana şirketin diğer şirketler üzerindeki payının derecesine atıfta bulunmaktadır. Çoğu durumda, bağlı ortaklık terimi, ana şirket üzerinde sadece azınlık paylara sahip olunması durumunda kullanılır. Diğer taraftan iştirak ise, ana şirketin çoğunluk hisseye sahip olduğu şirketlerdir. Sonuç olarak, tamamıyla sahip olunan bir iştirakte ana şirket iştirakin %100 hissesine sahiptir.

Birden fazla tüzel kişiliğin bir araya gelerek oluşturdukları ortak girişimlerde oluşabilecek yolsuzluk vakalarından girişimdeki tüm şirketler sorumlu tutulacaktır. Bu nedenle şirketler kendi yolsuzlukla mücadele standartlarını ortak girişim içerisinde de hayata geçirmelidir. Ortak girişim kurulmadan önce yolsuzlukla mücadele ilkelerinin belirlenmesi yerinde olacaktır. Girişimde yer alacak diğer şirketlerin yolsuzlukla mücadele konusuna ilgi ve özen göstermemeleri durumunda, ortak girişim içerisinde bulunmamak düşünülebilir. Ortak girişim çoktan kurulduysa ve diğer şirketler benzer yolsuzlukla mücadele standartları geliştirmek istemiyorsa, şirket ortak girişimden ayrılmayı değerlendirmelidir.

“Sıfır Tolerans” taahhüdü iştiraklere iletilmelidir. Yatırım öncesi ve sonrasında iştiraklere detaylı durum incelemesi uygulanmalıdır. Risk değerlendirmesi temelinde iştiraklerin yolsuzlukla mücadele politikalarına uygun davranması teşvik edilmeli; hatta, gerekiyorsa destek teklif edilmelidir.

ORTAK GİRİŞİM VE KONSORSİYUMLAR

Bir iş sözleşmesi kapsamında bir kaç tüzel kişiliğin bir araya gelmesi sonucu kurulan ortak girişimlerde, sözleşmenin tüm tarafları, ortak girişimin karıştığı her türlü yolsuzluk vakasından sorumlu olurlar. Öncelikle bu sebepten, şirketler ortak girişim dahilinde kendi yolsuzlukla mücadele programlarını uygulamalıdır. Ortak girişimin kurulmasından önce uyulması gereken yolsuzlukla mücadele prensiplerinin çerçevesinin çizilmesi faydalı olabilir. Ortak girişimin diğer ortaklarının yolsuzlukla mücadele çabaları karşısında yeterli ilgiyi göstermemesi durumunda, şirket bu ortak girişime katılmamayı tercih edebilir. Ortak girişim halihazırda kurulu ise ve mevcut ortaklar herhangi bir yolsuzlukla mücadele önlemini almayı düşünmüyorlar ise, şirket ortak girişimden çıkmayı talep edebilir. Böyle bir olasılık dahilinde, ortak girişimden çıkma planının bulunması gerekir.

ARACILAR VE ACENTALAR

Aracılar ve acentalar şirket adına hareket ettikleri için üzerlerinde etkili olmak daha kolay olacaktır. Şirket adına hareket eden kişiler arasında, iş geliştirme danışmanları, satış temsilcileri, gümrük acentaları, avukatlar, muhasebeciler veya yereldeki paydaşlar bulunabilir. Aracılar ve acentalar genel olarak, şirketin lisans, izin alma veya araştırma yapma gibi günlük iş aktivitelerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olurlar. Bu nedenle kamu görevlileri ve diğer paydaşlarla ilişki kurmaları gayet doğaldır. Ancak bu ilişkilerde yolsuzluk niteliği taşıyan eylemlerin şirketin bilgisi dışında gerçekleşmesi önemli bir risktir. Bazı durumlarda rüşvet ödemelerinin şirket kayıtlarına girmeden aracılar sayesinde yapılmasıyla da karşılaşılabilir.

Kamu görevlileri veya yüksek bürokratlarla iş yapılan savunma, inşaat, havacılık gibi sektörlerde riskin daha yüksek olduğu söylenebilir.

- ▶ Önlem olarak, detaylı durum incelemeleri yapılmalı, şirket politika ve prosedürleri uygun araçlarla iletilmelidir.
- ▶ Yapılacak sözleşmelere, yolsuzlukla mücadele programına uygun hareket edileceğine dair şart veya taahhüname eklenebilir.

- ▶ Bu şartlara uyumu destekleyecek eğitimler verilebilir.
- ▶ Ücretler, harcama belgeleri ve muhasebe kayıtlarına ilişkin detaylı kriterler belirlenmeli ve sürekli izleme yapılmalıdır.
- ▶ Politika ve prosedürlere uymama durumunda yaptırımlar uygulanabilir, tersi durumday-sa teşvikler sağlanabilir.

Tedarikçiler ve yüklenicilerle de şirketin yakın bir iş ilişkisi olmasına rağmen üzerlerinde güçlü bir etki yaratılamayabilir. Bu ilişki türünde de yolsuzluk riski oldukça yüksektir. Örneğin, kendi lehine karar verilmesini isteyen bir tedarikçi usulsüz tekliflerde bulunabilir. Bu gibi durumlarda şirketin itibarı zarar görebilir; hatta, şirket yasal yaptırımlarla da karşılaşılabilir.

Paydaşların olası bir yolsuzluk soruşturması nedeniyle şirket ile yapmış olduğu sözleşmenin gerekliliklerini yerine getirememesi de bir başka risktir. Bazı şirketlerin çok sayıda tedarikçi ve yüklenici ile birlikte çalışması bu tür riskleri daha da artırmaktadır. Bu risklerin yönetimi için, araçlarla ilgili önerilenlere ek olarak, tedarikçilerin uyması gereken özel kurallar hazırlanıp eğitimler verilebilir.

İŞ PAYDAŞLARI İLE İLİŞKİLERDE RISK YÖNETİMİ

Birleşme ve satın alma süreçleri dahil, iş paydaşları ile tüm ilişkilerde detaylı durum incelemeleri yapılmalıdır. Böylece, paydaş ile ilişki kurulduğunda olası yasal, ticari, operasyonel ve itibari tehlikeler tespit edilir. Detaylı durum incelemesi prosedürleri yürütülürken şirketler özellikle yüksek risk grubunu oluşturan üçüncü kişilere odaklanmalıdırlar. Sayısız üçüncü kişi ile iş ilişkisi kuran büyük ölçekli şirketler bu prosedürleri takip etme şansı bulamayabileceği için, risk analizleri büyük bir önem kazanmakta ve bu risk analizleri sonucunda öncelikler ve gerçek riskler belirlenebilmektedir.

İncelemeyle ilgili aşağıdaki değişkenlere özellikle dikkat edilmelidir:

- ▶ Kurulacak ortaklığın türü
- ▶ Paydaşın yasal statüsü
- ▶ Finansal, organizasyonel ve hissedarlık yapısı
- ▶ Önemli personellerinin olası çıkar çatışması durumu
- ▶ Üst yönetimin yolsuzlukla mücadele taahhüdü
- ▶ Ticari sicile ve sektördeki itibarına dair bilgiler
- ▶ Yolsuzluk konusunda geçmiş performansı
- ▶ Mevcut yolsuzlukla mücadele programı

Detaylı durum incelemesinin sonuçlarına göre risklerin azaltılmasını amaçlayan faaliyetler geliştirilebilir. Örneğin, iş paydaşından şirketin yolsuzlukla mücadele programına uygun hareket edeceğine dair yazılı ve resmi bir taahhüt vermesi veya ilgili eğitimlere katılması talep edilebilir. Paydaşın, eğer mevcutsa, yolsuzlukla mücadele programı hakkında bilgi vermesi istenebilir. Paydaşın bu konuda işbirliğinde bulunmaması veya ilgisiz kalması durumunda iş ilişkisi sona erdirilebilir.

İŞ PAYDAŞLARININ İZLENMESİ

İzlemelerin ne sıklıkla yapılacağı, hangi boyutta ele alınacağı ve uygulanacak yöntem konusunda detaylı durum incelemesi sonuçları temel alınarak karar verilmelidir. Paydaşın bulunduğu sektör veya ülke temelindeki yolsuzluk risk seviyesi de belirleyici olacaktır. Örneğin, yolsuzluk risklerinin düşük olduğu bir ülkede faaliyet gösteren paydaşın sadece yolsuzlukla mücadele ile ilgili yazılı ve resmi bir taahhütte bulunması yeterli kabul edilebilir. Yüksek risk taşıyan paydaşlarla çalışırken ise, paydaşın yolsuzlukla mücadele programı yoğun bir analize tabii tutulabilir veya mülakatlar yaparak uzman değerlendirmelerine başvurulabilir.

Paydaşın yolsuzlukla mücadele programının kapsam ve kalitesinin değerlendirilmesi farklı şekillerde gerçekleştirilebilir. Paydaşın yolsuzlukla mücadele programıyla ilgili öz-değerlendirme formunu kendisinin doldurması veya şirketin değerlendirmeyi doğrudan yapması da düşünülebilir. Değerlendirme bir bağımsız denetçiye delege edilerek üçüncü şahıs da kullanılabilir. Yapılan ilk değerlendirmenin sonuçları zamanla değişiklik gösterebileceğinden, izleme faaliyetinin sürekliliği sağlanmalıdır. Yüksek risk taşıyan paydaşlara özel amaçlı izlemeler de düzenlenebilir.

İş paydaşlarının şirket adına seçimi ve izleme faaliyetlerinin kimler tarafından yapılacağı açık bir şekilde tarif edilmelidir. Oluşturulacak ekibin içerisinde, şirketin büyüklüğüne göre, finans, hukuk, uyum ve ilgili diğer departmanlardan çalışanlar yer alabilir. Denetim komitesinden de bir yetkilinin ekipte yer alması uygun olabilir. Ekip içerisinde dışarıdan danışmanların da görevlendirilmesi düşünülebilir. İş paydaşlarının seçimi ve izlenmesine ilişkin sonuçlar yönetim kurulu, denetim komitesi veya eşdeğer başka bir makama iletilmelidir.

İŞ PAYDAŞLARINA UYGULANAN YAPTIRIMLAR

Paydaşların şirket standartlarına uygun davranmasını sağlamak için teşvikler sunulabileceği gibi, uygun olmayan davranışlara karşı uygulanacak yaptırımların da caydırıcı etkisi vardır.

Ticari bir yaptırım olarak iş ilişkisini sona erdirmek, gelecekteki iş fırsatlarından mahrum bırakmak ya da yerine getirilmesi zor iş şartları dayatmak etkili olabilir. Örneğin, bir tedarikçinin sözleşmesi feshedilebilir veya kara listeye alınabilir.

İş paydaşlarının bazı durumlarda yasal yaptırımlara maruz kalması da gerekebilir. Bunlar mahkeme tarafından uygulanan para cezası, hapis cezası ya da tazminat şeklinde olabilir. Şirketler de kendi iç hukuk sistemleri aracılığıyla yaptırım uygulayabilirler. Şirketin, yolsuzlukla mücadele programında yer alan bir maddeyi ihlal eden tedarikçisine sözleşmede belirtilen cezayı uygulaması buna bir örnektir.



KOBİ'lerin İş Paydaşları ile İlişkileri

KOBİ'lerin iş paydaşları ile ilişkilerinde güçlü bir etkiye sahip olmaları genellikle beklenemez; çünkü KOBİ'ler çoğu zaman sözleşmelere bağlı olarak iş yapan ve kaynakları sınırlı işletmelerdir. Buna rağmen, yasal, ticari ve itibari risklere karşı paydaşlarına detaylı durum incelemesi yapmaları faydalı olacaktır. Şirketin kendi uzmanlığının olmaması durumunda dışarıdan danışmanlık desteği de sağanabilir. Kontrol listeleri veya değerlendirme şemaları kullanarak detaylı durum inceleme süreçlerine de hazırlık yapabilirler.

Uygunsuz davranışın itibara ilişkin teşvikleri ve yaptırımları da bulunmaktadır. Şirket bu tür bir teşvik veya yaptırımı iş paydaşına doğrudan uygulayamaz; fakat bunu medya veya bir sivil toplum kuruluşu eliyle gerçekleştirebilir. Örneğin, bir sivil toplum kuruluşu tarafından şirket performanslarını karşılaştıran bir araştırmanın sonuçları iş paydaşlarının itibarını etkileyebilir.

2.5.5

İzleme Süreçleri

Programın kapsamlı olarak izlenebilmesi için farklı kaynaklardan elde edilen bilgilerin bir araya getirilmesi gerekir. Gözden geçirme çalışması düzenli aralıklarla tekrarlanmalı ve gerekli durumlarda (önemli bir ihlal vakasının yaşanması gibi) tek seferlik olarak da yapılmalıdır. Şirketin yolsuzlukla mücadele programı, verimlilik sağlayabilmesi, geçerlilik arz etmesi ve dinamik iş ortamına ayak uydurabilmek için, yenilenebilir bir program olmalıdır. Programın verimliliğinin, geçerliliğinin ve güncellenme ihtiyaçlarının periyodik takibi Kurul tarafından yapılmalıdır. Yolsuzlukla mücadele programı kapsamında bir güncelleme veya yenileme gerekmesi halinde, bahsi geçen güncelleme veya yenileme şirketin tüm faaliyetlerinin yanı sıra iştirakleri, bağlı şirketleri, aracılı ve diğer iş ortaklarını da kapsmalıdır.

Yolsuzlukla mücadele programının kapsamlı şekilde gözden geçirilebilmesi için şirket yönetimi eldeki tüm bilgi kaynaklarını kullanmalıdır. İç izleme süreçlerinden elde edilen sonuçlar değerlendirme için geniş bir bilgi kaynağı sunar. Örneğin, şirketin yolsuzlukla mücadele eğitimlerinin izlenmesi eğitime dair çalışanların algısını ve eğitimin çalışanlarda yarattığı değişimi değerlendirebilmek açısından; iç kontroller, usulsüzlükler ve sistemdeki zayıflıklara ilişkin kritik bilgilere ulaşabilmek açısından önemlidir. İç ve dış denetimler şirketin tüm politika ve prosedürlerinin etkinliğini değerlendirebilmek için bağımsız ve önemli bilgi kaynaklarıdır. Üst yönetimin yolsuzlukla mücadele programını değerlendirebilmesini de mümkün kılarlar. Programın hazırlanmasından önce yapılan risk değerlendirmesiye uygulamadaki politika ve prosedürlerin değerlendirilmesi için bilgi sağlayabilir. Programın uygulanması sırasında yapılan ihlal bildirim mekanizmalarının kullanımı (veya kullanılmaması) da önemli bir veri kaynağıdır.

Ek olarak, iç ve dış paydaşlardan gelen geribildirimler sayesinde izleme ve denetimlerde elde edilemeyen önemli bilgilere ulaşılabilir. Yolsuzlukla mücadele programı hakkında ya-

pılan geribildirimler program konusundaki bilgi ve kavrayış seviyesini göstermesi bakımından faydalı olacaktır. Geribildirim yapılmasını teşvik etmek amacıyla anketler düzenlenebilir veya eğitimlerde çalışanlar program konusunda soru sorma ve yorum yapmaya yönlendirilebilir.

İÇ KONTROL VE KAYIT TUTMA

İç kontrol sisteminin temel amacı şirket operasyonlarının etkililiğini ve verimliliğini artırmak, finansal raporların güvenilirliğini sağlamak; ayrıca, yasalar, düzenlemeler ve iç politikalara uyumu güvence altına almaktır. Bu özelliğiyle iç kontroller sadece yolsuzlukla mücadele politikasının değil, şirket varlıklarının da korunmasını sağlar.

Başarılı bir iç kontrol sistemi her şeyin en ince ayrıntısına kadar incelenmesini değil, risk temelli bir değerlendirmeyi gerektirir. Böylece, aşırıya kaçan kontroller ve yetersiz bir sistem arasında denge kurulabilir. İç kontrollerin çalışanlar ve iş paydaşları üzerinde aşırı bir baskıya neden olması ve güvene dayalı iş kültürünün önüne geçmemesine dikkat etmek gerekir. Yetersiz iç kontrollerin ise şirketi yolsuzluk risklerine açık hale getirebileceği unutulmamalıdır.



KOBİ'lerde İzleme Süreçleri

KOBİ'ler gözden geçirme faaliyetlerini düzenli aralıklarla yapabilecek kaynaklara ve zamana sahip olma-
bilir. Bu nedenle, eldeki mevcut bilgiler ve geribildirimler dikkate alınarak daha küçük ölçekli olacak şekilde uygulanabilir ve böylece maliyetler de azaltılabilir.

İç kontroller, yolsuzlukların tespit edilmesi ve önlenmesi için kritik öneme sahip bir araçtır.

İç kontrolün, organizasyonel tedbirler ve kontroller olmak üzere iki temel bileşeni mevcuttur. Birincisi; görev tanımlarına, ödeme onay limitlerine, sorumlulukların paylaşımına (örneğin, faturaların onaylanması ve ödemelerin yapılması sorumluluklarının ayrışması) veya kritik iş faaliyetlerine ilişkin yetkiler (örneğin, yeni tedarikçilerle sözleşme yapılması için onay) gibi konulara ilişkin organizasyonel önlemleri kapsar. İkinci olarak kontroller ise, eğitimlerin uygulanması veya bir tedarikçinin gerekli politika ve prosedürlerinin olması gibi genel uygulamaları izleme faaliyetleridir.

Kontrollerin önleme ve tespit işlevleri vardır. Örneğin, bir siyasi partiye veya vakıfa bağış yapılması öncesinde izin alınmasının gerekmesi önleyici bir kontroldür. Tespit amaçlı kontroller ise bir faaliyet gerçekleşikten sonra aksaklıkları ve usulsüzlükleri ortaya çıkarmak için yapılır. Örneğin, ödeme onayı sürecinin etrafından dolaşmak için ödemeyi parçalara ayırma işleminin farkedilmesi bir tespit kontrolüdür. Kontroller envanterin tek tek sayılması örneğinde olduğu gibi elle veya bilgisayar aracılığıyla otomatik olarak da yapılabilir.

Farklı yolsuzluk türleri için farklı tipte kontroller uygulanmalıdır. Maksimum ödeme miktarlarının üzerinde yapılan ödeme talimatları bilgisayar sisteminde otomatik olarak engelle-

nebilir. Örneğin, bağış politikasında belirlenmiş en fazla bağış tutarının üzerinde bağış yapılması elektronik ortamda engellenebilir. Manüel bir yöntem olarak, şirketin banka hesap bilgileri aylık olarak kontrol edilebilir.

Şirketin iç kontrol sisteminin sorumlularının net olarak belirlenmesi ve elde edilen sonuçların yazılı olarak dokümanite edilmesi, iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi ve geliştirilme olanaklarının belirlenmesi için faydalı olacaktır. Böylece, şirket içerisinde konu ile ilgili bilgi birikimi sağlanacak ve öğrenme olanakları geliştirilecektir.

İç Kontrol Sistemine İlişkin Sorumluluklar

Bir şirketin iç kontrol sisteminin etkili işleyişi için sorumlulukların dağılımı üç boyutta belirlenir:

- ▶ Tasarım, uygulama, düzeltme sorumlulukları şirketin üst yönetimine ait olsa da, işleyişi kolaylaştırmak için departmanlara devredilebilir. Risk değerlendirme, uyum, finans veya satın alma departmanları bu konuda sorumluluk üstlenebilir. Örneğin, uyum departmanı şirketin uyum konusundaki eğitimlerinin yapılmasını bir önleyici kontrol yöntemi olarak uygularken; finans departmanı şirketin muhasebe ve kayıt tutma pratiklerinin kontrolünü yapabilir.
- ▶ Değerlendirme sorumluluğunu şirketin iç denetim departmanı ve dış denetçiler üstlenir. İç kontrollerin güvenilirliği düzenli aralıklarla değerlendirilmelidir. İç denetim departmanı şirket içerisinde olmasına rağmen bağımsız bir birimdir; organizasyonel önlemlerin ve kontrollerin etkinliğini, verimliliğini ve dengesini denetler. Bu birimin bağımsızlığı iç kontrollerin objektif ve makul temelde değerlendirilmesi için gereklidir. Değerlendirme bulguları yönetim kuruluna veya denetim komitesine raporlanmalıdır.
- ▶ İzleme sorumluluğu şirketin yönetim kurulu veya eşdeğer makamına aittir.

DEFTER VE KAYIT TUTMA

İç denetim sisteminin işleyişi için defter ve kayıt tutulması, özellikle tespit amaçlı kontrollerin temelini oluşturur ve usulsüzlük durumlarında delil işlevi görebilir. Defterlerin ve kayıtların düzenli olarak tutulması daha verimli bir kurumsal yönetişimin yolunu açmaktadır.

Şirketin para akışları önemli bir yolsuzluk risk alanı olarak görülmelidir. Bu nedenle tüm mali işlemler başlangıcından son aşamasına kadar belgelenmeli ve kayıt altına alınmalıdır. Sadece mali işlemlerin kaydının tutulması yetersiz olacaktır. Sözleşmeler ve tutanaklar gibi mali olmayan belgelerin de kayıt altına alınması gerekir.

Kaydı tutulan bilgi ve belgelerin yeterince ayrıntılı olması ve mümkün olduğunca orjinal olması sağlanmalıdır. Resmi defter dışında başka bir kayıt tutulmamalıdır. Elektronik kayıtların silinemeyecek ve değiştirilemeyecek formatta olmaları, organize edilebilmeleri ve hızlıca üretilebilmeleri gerekir.

Kayıtların incelenmesini kolaylaştırmak için kronolojik sıraya göre dizildiğine dikkat edilmelidir. Kasıtlı olmasa dahi tahrif edilmeleri, değiştirilmeleri veya izinsiz açığa çıkarılmaları engellemek için güvenli bir şekilde muhafaza edilmelidir. Yasal zaman sınırlamalarından önce kesinlikle imha edilmemelidir.

Usulsüz ödemelerin genellikle şirketin kayıt dışı hesapları aracılığıyla ya da nakit stokları aracılığıyla gerçekleştirildiği düşünülürse, kayıt dışı hesaplar kesinlikle kullanılmamalıdır. Ek olarak, yapılmamış harcamaların kaydedilmesi ve sahte belge kullanılması engellenmelidir.



KOBİ'ler ve İç Kontrol Sistemi

Kısıtlı kaynaklar dolayısıyla küçük ve orta ölçekli şirketler iç kontrollerin gereksiz harcamalara sebep olduğu algısına kapılabileseler de, bu iç kontrollerin verimli bir iş performansı sağladığı ve kurumsallığın bir göstergesi olduğu da özellikle belirtilmelidir.

Yeterli kaynakları olmadığı için iç kontroller ve kayıt tutma görevi için uzman personel istihdam etmekte zorlanabilirler. KOBİ'lerde iç kontrol sisteminin kurulması çoğu zaman şirketin en tepesindeki yetkilinin kararına ve desteğine bağlıdır.

KOBİ'ler risk temelli bir yaklaşım uygulayarak iç kontrol sistemleri geliştirebilirler. Örneğin, risk değerlendirme sonucunda belirli bir miktarın üzerindeki ödemelerde risk seviyesinin yüksek olduğu düşünülürse, şirketin bir yöneticisine bu tür ödemelerin yapılmasını onaylama görevi verilebilir. Elektronik sistemler kullanarak mali işlemlerin otomatik kontrolünü sağlamak da mümkündür. Bunun ilk kurulumu aşamasında mali bir yükü olsa dahi, uzun vadeli kullanımı mümkün olduğundan iç kontrol sisteminin sürdürülebilirliğini destekler.

KAYGILARI DİLE GETİRME VE GÖRÜŞ ALMA

Şirket, öncelikli olarak, çalışanlarına ve iş paydaşlarına rehberlik ve danışmanlık imkanı sunmalıdır. Uyum konusundan sorumlu birimlerin günlük iş yükünün önemli bir bölümünü bu görev oluşturur. Bir kişi veya birime görev verilebileceği gibi, bir yardım hattı da kurulabilir. Yardım hattı şirket içerisinde olabileceği gibi, dışarıdan hizmet alma şeklinde de olabilir. Böylece, çalışanların ve paydaşların soru sorabilecekleri, fikir alabilecekleri veya programa yönelik önerilerde bulunabilecekleri bir kanal yaratılmış olur. Ayrıca, bu kanallar aracılığıyla yapılan bildirimler sayesinde hangi konularda eğitim düzenlenmesi gerektiği de anlaşılabilir. Örneğin, hediye alma konusunda çok fazla soru gelmesi, bu konuda bir eğitim düzenlenmesi gerektiğini gösterecektir.

Program ihlallerinin ve uygunsuz davranışların tespit edilmesi için iç ve dış kaynaklardan yararlanılabilir. İç kaynaklara örnek olarak; iç kontroller, iç soruşturmalar, iç denetim ve iç bildirim hattı gösterilebilir. Dış kaynaklara da dış denetçiler, dış paydaşların yaptığı şikayetler ve medya örnek olarak sunulabilir.

İHLAL BİLDİRİMİ

İhlal bildirimini veya raporlama, şirket içinde gerçekleşmiş veya gerçekleştiğinden şüphe duyulan bir yolsuzluğa ilişkin bilgilerin yetkili kişi veya kurumlara iletilmesi olarak tanımlanır.

İhlal bildirimini, usulsüzlüklerin saptanmasında önemli bir kaynak olarak görülür. Çünkü değişken ve karmaşık biçimler alabilen yolsuzluk vakalarının, delillerin karartılması yüzünden

kontroller ve denetimlerde açığa çıkmaması riski her zaman vardır. İhbarda bulunan kişiler genelde şirket içerisinde olduğu için kritik ve ulaştırılması zor bilgilerin sağlanmasında yardımcı olabilirler. Bazı durumlarda, raporlanan bilgi doğrudan delil niteliği taşıyorsa bile olası bir suistimal durumuna işaret edebilir ve soruşturma başlatılmasını gerektirebilir.

Bildirimler bir üst amire yapılabileceği gibi, uyum birimine de iletilebilir. Şirketler, ihlal bildirimini kolaylaştırmak ve ihbarda bulunmak isteyen fakat kendisini güvende hissetmeyen çalışanlar için çeşitli mekanizmalar oluşturmalıdır. Örneğin, bildirimlerin tarafsız bir şekilde ve gizlilik çerçevesinde değerlendirmek üzere yetkilendirilmiş bir şirket yetkilisine yapılması sağlanabilir. Bir diğer yöntem ise iç raporlama için bir bildirim hattı oluşturulmasıdır. Bildirim hattı için dışarıdan hizmet alınabileceği gibi şirket içerisinde de bu birimin oluşturulabilmesi mümkündür. Bildirim hattı, çıkar çatışması vakalarının önlenmesi amacıyla bağımsız bir departman tarafından denetlenmeli ve değerlendirilmelidir. Bildirim hattına gelen şikayetler sonucunda oluşturulan veriler, risk alanlarının belirlenmesi ve hangi konularda sık şikayet geldiğinin denetlenmesi açısından şirket içi değerlendirmelerde kullanılmalıdır.

İhlal bildirimini yapan kişinin bu nedenle bir misilleme ile karşılaşmayacağı garanti altına alınmalıdır. İşten çıkarma, mobing, iş yerindeki bazı imkan ve olanakların kısıtlanması gibi misilleme ihtimalleri ihbar bildiriminde bulunacak kişinin sessiz kalmayı tercih etmesine neden olabilir. Misilleme korkusunun önüne geçmek ve ihlal bildirimlerini teşvik etmek için şirketler açık ve net bir politika belirlemelidir.

İhlal bildirimini kültürel, yasal veya politik nedenlerle hassas bir konudur. İhbarda bulunan kişi hakkında oluşabilecek sosyal algı mutlaka hesaba katılmalıdır. Olumsuz algıların oluşmasını engellemek için en iyi yöntem, bildirim kanallarının gizlilik ilkesi gözetilerek oluşturulmasıdır.

Türkiye’de ‘İhlal Bildirimi’ oldukça sınırlandırılmış olduğundan, Türk Hukukunda kamu ve özel sektörde ihlal bildirimine dair kapsamlı bir kanun bulunmamaktadır. Yalnızca, aşağıda verilen ilgili maddeler yürürlüktedir:

- ▶ 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Kanunu’nun 18. Maddesi, ihbar edenin rızası alınmaksızın kimliklerinin açıklanmasını yasaklamıştır.
- ▶ Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 74. maddesi uyarınca vatandaşlar kendileriyle veya kamu ile ilgili dilek ve şikayetleri hakkına yetkili makamlara ve Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne yazılı ile başvurma hakkına sahiptirler. Ancak bu hüküm özellikle misilleme yapılması yönünden güçlü bir koruma sağlamamaktadır.
- ▶ Tanık Koruma Kanunu cezai kovuşturma esnasında dinlenen tanıklar için bir koruma öngörmektedir. Ancak bu koruma sadece istisnai durumlarda devreye girer. Sadece ceza davası süresince uygulanır ve herhangi bir özel kanun yolunu kapsamaz.
- ▶ Bazı sınırlı koruma düzenlemeleri içeren İş Kanunu uyarınca, iş sözleşmeleri; çalışanların, haklarını devlet kurumları veya mahkemeler nezdinde aramaları gerekçesiyle sona erdirilemez. Bu durumun istisnası, hak arama durumunun herhangi bir temele dayanmamasıdır.

Bildirim ile iletilen bilgi hızlı ve yapılandırılmış bir prosedürle ele alınmalıdır. İhbarda bulu-

nan kişiye yeterli bilgilendirme mutlaka yapılmalıdır. Şirketin ihbarlar konusunda eyleme geçmediği yönünde bir algı oluşması durumunda, ihbarcının şirket dışındaki kaynaklar aracılığıyla bildirimde bulunması mümkün olabilir ve yönetilmesi daha zor bir sorun ortaya çıkabilir.

İÇ SORUŞTIRMALAR

Yapılan ihlal bildirimlerinin doğruluğunu anlamak için iç soruşturma yapılması gerekecektir. Fakat bu soruşturmaların çalışanlar arasında korku ve endişe atmosferi yaratma ve güvene dayalı iş kültürünü bozma risklerini taşıdığı gözardı edilmemelidir. Bu nedenle, soruşturma konusunun mümkün olduğunca şeffaf olmasında fayda vardır. Bunu sağlamak için soruşturma sürecinin işleyişini gösteren bir grafik aracılığıyla, sürecin farklı aşamaları ile sorumlu kişi ve birimler açıkça gösterilmelidir. Bu şekilde, soruşturma sürecine ilişkin belirsizlik durumu ortadan kalkar ve şirket içi güven ilişkisi muhafaza edilebilir. Soruşturmanın aşamaları şunları içermelidir:

- ▶ İç soruşturma talimatının alınması
- ▶ Soruşturma ile ilgili ön-araştırma
- ▶ Soruşturma sürecinin planlanması
- ▶ Soruşturmanın gerçekleştirilmesi ve raporlanması
- ▶ Yasal uygunluk değerlendirmesi

Hasas bir konu olan soruşturma sürecinde hukukun temel ilkelerine göre hareket edilmesi önemlidir. Masumiyet karinesi, sesini duyurma hakkı, bilgi edinme hakkı ve itiraz hakkı bunlardan başlıcalarıdır. Kişilere ve olaylara ilişkin bilgilerin gizliliğinin sağlanması, bir yasal gereklilik olarak veri gizliliğini de güvenceye alır.

VAKALAR VE SORUŞTIRMALAR

Şirketler yolsuzlukla mücadele programının ihlaline ilişkin yapılan bildirimlerden sonraki süreci nasıl yönetmelidir? Bu sürecin en temel amacı şirketin “yolsuzluğa sıfır tolerans” taahhüdünün tüm paydaşlara ispatlanması olmalıdır. Çalışanların ve paydaşların politikaya dair güveni ancak bu şekilde sağlanabilir. Ek olarak, yapılan bildirimlerin şirket için bir öğrenme ve programını geliştirme fırsatı olduğu unutulmamalıdır.

İhlallerin sonucunda uygulanacak yaptırımların da anlaşılır ve şeffaf bir disiplin politikasına dayanması gerekir. Disiplin politikası, herhangi bir ayırım gözetmeksizin, tüm çalışanlar ve diğer paydaşlara uygulanmalı ve şu bölümleri içermelidir:

- ▶ Yaptırım kataloğu
- ▶ Prosedürler ve sorumluluklara ilişkin rehber
- ▶ İtiraz imkanı

Yaptırım kataloğunda, çalışanlar ve paydaşların programda yer alan politika ve prosedür-

lere aykırı davranmaları durumunda uygulanacak yaptırımların bir listesi yer alır. Bu yaptırımlar sadece yolsuzluğa karışma durumlarını değil, şirketin politikalarına uygun hareket etmeme durumlarını da kapsamalıdır. Yaptırımlara örnek olarak ücret kesintisi, başka bir pozisyona transfer etme, işten çıkarma veya ticari bir sözleşmenin feshi gibi uygulamalar örnek gösterilebilir. Bu tür yaptırımlar şu amaçlara hizmet etmelidir:

- ▶ Şirket içerisinde disiplin kültürünü geliştirmek
- ▶ İhlalin tekrar edilmesini engellemek
- ▶ Diğer çalışanlar ve paydaşların benzer ihlalleri yapmasını engellemek

Yaptırımlar belirlenirken birtakım kriterler temel alınmalıdır. Öncelikle, mevcut yasal düzenlemeler ve iyi uygulama standartlarıyla uyumlu olmaları gerekir. Yaptırımların ihlalin ölçüğü ile ilgili ve orantılı olmasına da dikkat etmek gerekir. Örneğin, yaptırımların yumuşak olması caydırıcılık niteliği taşıyamamasına sebep olabilir. Çok sert yaptırımlarsa çalışanların bildirim yapmaktan çekinmesine yol açabilir. Bu bakımdan, katalog içerisinde farklı seviyelerde yaptırımların tanımlanması daha faydalı olacaktır. Bunu için çalışanlardan ve paydaşlardan katalog hakkında görüş alınabilir.

Yaptırımların etkili olabilmesinin önemli kriterlerinden biri de uygulanabilirliğidir. Sadece kağıt üstünde kalan yaptırımlar bir süre sonra caydırıcılığını yitirecek ve yolsuzlukla mücadele programının da gücünü zayıflatacaktır. Yaptırımlar şirket hiyerarşisinin en alt seviyesindeki çalışandan, en üst seviyesindeki yöneticiye kadar adil bir şekilde uygulanmalıdır.

Programın güvenilirliği için, şirket çalışanlarının, ihlallerin saptanma ihtimalinin yüksek olduğuna inanmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, iç kontrollerin etkili bir şekilde uygulanıyor olması önemlidir. Başarılı bir yolsuzlukla mücadele programı için yaptırımlar ve iç kontrol sistemi beraber düşünülmelidir.

Prosedürler ve sorumluluklara ilişkin rehber'in amacı ihlal vakalarına objektif, adil ve şeffaf bir şekilde yaklaşabilmektir. Bu rehber mutlaka erişime açık olmalı ve tüm çalışanlar ve paydaşlara iletilmelidir. Rehber içerisinde aşağıdaki konulara değinilmelidir:

- ▶ İhlalin büyüklüğünün belirlenmesi için kriterler (ölçüğü, kapsamı, gerçekleşmiş veya teşebbüs edilmiş olması)
- ▶ İhlalin büyüklüğü ile disiplin yaptırımları arasındaki bağlantı (ihlali yapan kişinin disiplin geçmişi, benzer yanlışları tekrarlaması)
- ▶ İtiraf durumunda yapılması gerekenler (yaptırımın hafifletilmesi veya affedilmesi)
- ▶ Yaptırım kararlarına itiraz etme yolları
- ▶ Soruşturmadan sorumlu olacak kişiler
- ▶ Soruşturmada gözetilecek yasal düzenlemeler (veri gizliliği, iş kanunu)
- ▶ Vakaya ilişkin iç iletişim sistemi (insan kaynakları departmanı aracılığıyla)
- ▶ Otoritelerle işbirliği

► Sürecin izlenmesi ve dokümantasyonu

Soruşturmaya konu olan kişinin veya diğer çalışanların şirket yetkilileri ile işbirliği yapması halinde, yaptırımların hafifletilmesi mümkün olmalıdır. Örneğin, soruşturmada ulaşılamamış önemli bir bilginin sağlanması durumu hafifletici bir etken olarak belirlenebilir. Bu tür teşvikler bir güven işareti olarak görülebilir ve ihlalcinin gelecekte politika ve prosedürlere riayet etmesini sağlayabilir.

KAMU OTORİTELERİYLE İŞBİRLİĞİ

Bir yolsuzluk vakası ile karşılaşan şirketin ilgili kamu otoriteleri ile işbirliği kurması faydalı olabilir. Kamu otoriteleriyle işbirliği, yolsuzluk soruşturmaları nedeniyle şirketin karşılaşabileceği ticari veya itibari kayıpları asgari düzeye indirmek için önemli bir fırsattır.

Bunun dışında bir de rüşvet ortaya çıktığı veya rüşvetten şüphe duyulması durumunda kişinin kendini yetkililere ihbar etmesi söz konusudur. Her ne kadar Türk mevzuatı takdiri hafifletici nedenleri açık bir şekilde düzenlemiş olmasa da, kişinin kendini ihbar etmesi uygulamada takdiri hafifletici nedenlerden biri sayılmaktadır.

Bazı durumlarda, gerçekleşen usulsüzlüğün belirli bir çalışandan kaynaklandığı ve şirketin yolsuzlukla mücadele programında bir eksiklik olmadığı ispatlanabilirse yasal yaptırımlar hafifletilebilir veya askıya alınabilir. Birleşik Krallık Rüşvet Kanununun 7. maddesi bu konuya ilişkin net bir düzenlemeye yer vermiştir.



Ticari Örgütlerde Rüşvetin Engellenmemesi

(1) İlgili bir ticari örgüt ("C"), çalışanı ("A") kişinin

(a) C'den iş almak veya işi elinde tutmak, veya

(b) C için yapılan bir işin idaresi konusunda fayda sağlamak veya sağladığı faydayı elinde tutmak

Amaçlarıyla başka bir kişiye rüşvet vermesi nedeni ile bu bölüm kapsamında suçlu bulunmaktadır.

(2) Ancak C'nin çalışanlarının böyle bir davranışı üstlenmesini engelleyen yeterli prosedürlerin bulunduğu ispat edilmesi C için bir savunmadır.

(3) Bu bölümün amacı doğrultusunda A ,For the purposes of this section, A bribes another person if, and only if,

(a) A'nın Madde 1 veya Madde 6 kapsamında suçlu olması (A'nın bu suç dolayısıyla kovuşturmayla konu olduğuna bakılmaksızın), veya

(b) Bölüm 12(2)c ve (4) dahil edilmemiş ise, böyle bir suç ile isnat edilmesi.

Koşullarıyla bir kişiye rüşvet vermektedir.

(4) C'nin çalışanı olan kişinin ne anlama geldiğini öğrenmek için bölüm 8'e, yönlendirme yayımlamak üzere Bakan'ın görevlerini öğrenmek üzere bölüm 9'a bakınız.

(5) Bu bölümde—

· "ortaklık"—

(a) 1890 tarihli Ortaklık Kanunu kapsamında ortaklık, veya

(b) 1907 tarihli Sınırlı Ortaklık Sözleşmesi kapsamında sınırlı ortaklık

veya Birleşik Krallık sınırları dışında bir ülke veya bölgenin kanunları uyarınca kurulmuş benzer itelikte bir firma veya kuruluş anlamına gelmektedir,

· "ilgili ticari örgüt" means—

(a) Birleşik Krallık'ın herhangi bir bölgesinin kanunları uyarınca kurulmuş ve (orada veya başka bir yerde) faaliyette bulunan kuruluş,

(b) Birleşik Krallık'ın herhangi bir bölgesinde faaliyette veya kısmi faaliyette bulunan (herhangi bir yerde kurulmuş) her türlü diğer tüzel kişiler,

(c) Birleşik Krallık'ın herhangi bir bölgesinin kanunları uyarınca kurulmuş ve (orada veya başka bir yerde) faaliyetini sürdüren bir ortaklık, veya

(d) Birleşik Krallık'ın herhangi bir bölgesinde faaliyette veya kısmi faaliyette bulunan (herhangi bir yerde kurulmuş) her türlü diğer ortaklıklar,

Ve işbu bölümün amacı dahilinde, bir bir ticaret ve uzmanlık alanı bir iştir.

Şirketler yolsuzluk henüz ortaya çıkmamışken kamu otoriteleriyle işbirliği kurabilir. Şirket kendisini ihbar edebilir, olası veya gerçekleşmiş ihlal vakalarına ilişkin bilgi ve belgeleri otoritelere iletebilir. Böylece kendisine yönelik iddialar gerçekleşmeden önce işbirliği kurulmuş olur ve olası yaptırımların hafifletilmesi için iyi bir zemin sağlanır. Sadece iç bilgiler

değil, şirket paydaşlarına ilişkin bilgiler de paylaşılabilir. Örneğin, bir şirket detaylı durum incelemesi esnasında ortak girişim içerisinde birlikte yer aldığı şirkette usulsüzlüklere rastlarsa, bunları otoritelere iletebilir. Bu tür gönüllü ihbar mekanizmaları ile şirketler olası cezaların ve kayıpların önüne geçebilirler.

Yolsuzluk ortaya çıktıktan sonra da otoritelerle işbirliği yapmak mümkündür. Şirketler ek bilgi açıklayabilir ya da destek sunabilirler. Örneğin, şirketin iç denetim ekibi soruşturma sürecinde otoritelere yardımcı olmakla görevlendirilebilir.

Kamu otoriteleriyle işbirliği kurmayı düşünen şirketler öncelikle hukuk danışmanları ile görüşmelidir. Birden fazla ülkede, dolayısıyla farklı hukuk sistemleri içerisinde faaliyet gösteren şirketlerin olası bir işbirliğinin ülkeye göre sonuçları da hesaba katılmalıdır. Örneğin, ihlal bidiriminde bulunan kişilere yönelik misillemelere karşı yasal korumanın olmadığı bir ülkede kamu otoriteleri ile işbirliği kurmak riskli olabilir.



İlaç Sektörünü Değiştiren Dava: Sektör duayenini kelepçe ile görmek

Bazı yerlerde kimi zaman yolsuzluk herkesin bildiği bir sır haline gelir. Böyle gelmiş böyle gider denilerek yapılan işler bir sektördeki hatta tüm bir ülkedeki iş yapma pratiğinin genel karakteri haline gelir. İşte takvimler 2004'i gösterirken ilaç sektöründeki durum da böyleydi. Sonra ne olduysa, belki şirketinin durumundan belki de kendi durumundan rahatsız olan bir orta düzey yönetici, işin kendi bildiği kısmını savcıya, Başbakanlık Müfettişine ve Rekabet Kurulu'na anlatmasıyla oldu.

Şirkete göre daha yüksek maaş ve pozisyon isteyen, kendi ifadesinde ise yolsuzluklara daha fazla göz yummak istemeyen bu satış müdürü, bir ilacın ihaleyle alım yapan devlet hastanesine ecza deposuna satıldığının üç katı fiyata satıldığını yargıya ve idari makamlara söyledi. Elindeki belgeleri değerlendiren İstanbul Cumhuriyet Başsavcılığı soruşturma başlattı. İstanbul Organize Suçlar Şubesi, ilaç şirketine baskın yaparak çuvallar dolusu belgeye el koydu. Şirketin genel müdürü bileklerinde kelepçeyle fotoğraflandı ve diğer şirket yöneticileri, ihaleye şirket adına giren ecza deposu, alımı yapan kamu kuruluşu yargılanmaya başlandı. Yabancı ilaç şirketi, Genel Müdür'ün işine hemen son verdi ve bir iç araştırma başlattı.

Savcı, çıkar amaçlı suç örgütü kurarak yüksek fiyatla kamunun zarara uğratılması suçunun üstüne gitti. Rekabet Kurumu da benzer bir biçimde, rakip şirket ile kartel oluşturup ihalelerde fiyatların yükseltilmesine odaklandı. Kurum, yaptığı soruşturma sonucunda rakip ilaç şirketi ile müşterilerin ve ihalelerin ortak bir ecza deposu kullanılarak paylaşıldığına hükmetti. Her iki şirket de yıllık net satış rakamının %3'ü kadar para cezası ödedi.

Öte yandan yıllarca süren yargılama, sonuca bağlanmadan zaman aşımı gerekçesiyle düştü. Fakat bu karar Yargıtay Ceza Genel Kurulu tarafından Mart 2015'de bozuldu ve sanıklar ağır ceza mahkemesinde yargılanmaya başlandı.

İHLALLERE CEZA UYGULANMASI

Kapsamı ve ölçeğinden bağımsız olarak ve şirkete bir zarar vermiş olmasa dahi, her ihlale karşı mutlaka bir yaptırım uygulanmalıdır. Küçük ve önemsiz görülen vakalarda bile orantılı yaptırımlar uygulanmalı ki "sıfır tolerans" politikasının ciddiyeti anlaşılabilsin. Sadece büyük

vakalara karşı yaptırım uygulanması durumunda, çalışanlar ve paydaşlarda - kağıt üzerinde mevcut olsa bile - küçük yaptırımların tolere edildiğine dair tehlikeli bir algı oluşabilir.

CEZA TÜRLERİ

Yolsuzlukla mücadele programını ihlal eden çalışanlara yönelik olarak şu yaptırımlar uygulanabilir:

- ▶ Para cezası
- ▶ Ücret kesintisi
- ▶ Terfinin engellenmesi
- ▶ Daha düşük seviyeli bir pozisyona transferi
- ▶ İşten çıkarma

Yüksek performansı olan bir çalışanın veya üst düzey bir yöneticinin bu nedenle işine son vermekten çekinmemek gerekir. Çalışanı işten çıkarmaktansa, istifa etmesini istemek de doğru olmayacaktır. Bu gibi uygulamalar disiplin politikasının ciddiyeti ve caydırıcı gücü konusunda zayıf sinyaller verilmesine neden olacaktır.

Tedarikçiler, araçlar veya yükleniciler gibi iş paydaşlarına yönelik bazı yaptırım örnekleri aşağıda sıralanmıştır:

- ▶ Mevcut iş ilişkisinin sona erdirilmesi
- ▶ Gelecekteki iş fırsatlarından tamamen mahrum bırakma
- ▶ Ticari ve operasyonel şartları zorlaştırma (ör: daha yüksek durum incelemesi standartları)

İhlaller Dikkate Alınarak Şirkette Uygulanabilecek İyileştirici Faaliyetler

İhlal veya ihlal teşebbüsü durumları yolsuzlukla mücadele programının ve iş süreçlerinin geliştirilmesi için bir fırsat olarak görülmelidir.

İyileştirme yapılabilmesi için vakaların analiz edilmesi gerekir. Analiz sonuçlarına göre iç kontrol sisteminin geliştirilmesi, ek eğitimlerin uygulanması veya genel disiplin politikasının yeniden düzenlenmesi gerekebilir.

İhlal vakasının şirketin iç kontrol sistemi dışındaki kaynaklar tarafından tespit edilmesi durumunda iç kontrol sistemi mutlaka gözden geçirilmelidir. Mevcut iç kontrollerin daha sık, daha detaylı veya farklı bir yöntemle yapılması gerekebilir.

İhlallerin çok sık yaşanması, yolsuzlukla mücadele programının şirketin üst yönetimi tarafından yeterince sahiplenilmediğini veya iletişim yönetiminin beklenen algıyı yaratamadığını gösteriyor olabilir. Bu gibi durumlarda, programın iletişim stratejisini gözden geçirmek ve daha fazla iç iletişim çalışması yapmak gerekebilir. İhlallerin dış paydaşlar tarafından daha sık yapılması durumunda şirketin dış iletişim çalışmaları geliştirilebilir.

Gerçekleşen tüm ihlal vakalarının kayıt altına alınması ile programın izlenmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi mümkün olur. Böylece, departmanlar, paydaşlar ve bölgeler arasında karşılaştırma yapılması için gerekli bilgi sağlanır. Kayıtlarda; bilgi kaynağı, bildirim şirket içerisinde kime yapıldığı, sorumluların vakayla ilgili olarak neler yaptıkları yer almalıdır.



KOBİ'ler ve Bildirim Kanalları

KOBİ'lerin danışma ve bildirim için iletişim kanalı ve bağımsız bir iç denetim birimi mevcut olmayabilir. Maliyet sorununu aşmak amacıyla, bildirim kanalı için dış hizmet sağlayıcılarıyla birlikte çalışmak tercih edilebilir. Sayıca daha az oldukları için çalışanlar arasında sosyal kontrol mümkündür ve ihlallerin saptanması büyük şirketlere göre daha kolaydır.

DENETİM

Bağımsız denetim, aslında gözlemlene sürecinin bir parçası olmakla beraber; risk değerlendirmesinde yüksek risk olarak değerlendirilen alanları ele alır. Bağımsız denetim izleme sürecinin bir parçasıdır ve öncelikle yüksek risk alanlarının saptanmasını amaçlar. Yolsuzlukla mücadele programının aktif bir biçimde işlediğini bağımsız olarak doğrular ve politika ve prosedürlerin tatmin edici şekilde uygulanmadığı hallerde bu durumun tespitini yapar. Bağımsız denetim, denetimi gerçekleştiren tarafa bağlı olarak iç denetim ve dış denetim şeklinde ikiye ayrılır. Şirkette yalnızca denetim görevine adanmış bir birim tarafından gerçekleştirilen iç denetim, şirketin kendisinden değil, denetlediği olay veya kişilerden bağımsızdır. Dış denetim ise, şirket dışındaki uzmanlar tarafından gerçekleştirilen denetimdir. Denetim, daha çok finans ile bağdaştırılsa da, uyumluluk da dahil olmak üzere birçok alanda uygulanabilir ve bu alanlardaki güçlü ve zayıf yönlerin saptanmasında etkili bir araçtır.

Şirketin yolsuzluk konusunda denetimden geçmesine ilişkin karar üst yönetim tarafından alınmalıdır.

DEĞİŞEN KOŞULLAR

Yolsuzlukla mücadele programlarının etkinliğini sağlamaya yönelik yapılması gerekli rutin izleme haricinde, iş çevresinde yaşanan değişimler veya iç operasyonlardan çıkartılan dersler programda değişiklikler yapılmasını gerektirebilir. Bu değişimin alanları şu şekilde sayılabilir:

- ▶ Yeni pazarlara girmek veya yeni iş operasyonlarına başlamak
- ▶ Yeni tedarikçiler, yükleniciler veya araçlar ile yeni iş ilişkilerine girmek
- ▶ Yeni bağlı ortaklıklar veya iştirakler nedeniyle organizasyon yapısının değişmesi
- ▶ Uygulanan iş süreçlerinde değişim (Örneğin, satın alma için dış kaynaktan destek almaya başlama)
- ▶ Yeni performans hedeflerinin belirlenmesi
- ▶ Yasal mevzuatlarda güncelleme yapılması veya yeni endüstriyel standartların belirlenmesi
- ▶ Sosyal çevrede ve paydaşlarda yeni ihtiyaç ve beklentilerin oluşması (örneğin, tüketici tercihlerinde değişim)
- ▶ Aynı sektörde faaliyet gösteren veya benzer özelliklere sahip şirketlerde yolsuzluk vakalarının ortaya çıkması

Kurumsal Raporlama

Kurumsal yönetim (corporate governance) eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk unsurlarını temel almaktadır. Şeffaflık, şirketler ve kurumların değerlerini, politikalarını ve bunları nasıl uyguladığını paydaşları ve kamuoyuyla paylaşabilmesini mümkün kılmaktadır. Şeffaflık, şirketlerin ne kadar açık, erişilebilir ve hesap verebilir olduğunu belirlemekte, paydaşlarında kendilerine eşit ve sorumlu bir şekilde davranıldığı yönünde güven inşa etmektedir. Kamusal raporlama yoluyla şirketler, paydaşları için önem taşıyan bilgileri yapılandırılmış bir şekilde sunmaktadır. Diğer bir ifade ile kamusal raporlama, şeffaflığın somutlaşmış halidir ve hesap verebilirlik zincirindeki esaslı bağlantıdır.

Yolsuzlukla mücadele programlarının şeffaflaştırılarak kamuoyunun erişimine açık hale getirilmesi şirketin yolsuzlukla mücadele edeceğine dair bir taahhüt ve paydaşlarına verdiği bağlayıcı bir söz olma özelliği taşır.

Raporlama, şirketin yolsuzlukla mücadele taahhüdünün ve şirketin yolsuzlukla mücadele ve uyum programının olduğunun ifade edilmesi değildir. Aynı zamanda, şirketin benimsediği değerler ile etik kurallarının da ifade edilmesi değildir. Raporlama, şirketin yolsuzlukla mücadele taahhüdünün nasıl uygulamaya geçirildiğinin, belli bir zaman diliminde nelerle karşılaşıldığının ve bunlara karşı nasıl bir hareket tarzı benimsendiğinin belgelenmesidir.

Raporlama ile şirketler kamuoyuna verdikleri taahhüde bağlılıklarını göstermekte, diğer bir ifade ile güven inşa etmektedirler. Şeffaflık ilkesi, bu nedenle kritik öneme sahiptir. Şeffaflık güven inşa eder.

Diğer taraftan, şeffaf raporlama sayesinde şirketlerin raporladıkları ile gerçekleştirenler arasındaki farklılıklar izlenebilir ve denetlenebilir hale gelir. Böylece, şeffaf raporlama yapan şirketlerin yolsuzlukla mücadele programlarına uygun olarak hareket etmeleri de teşvik edilmiş olur.

ORGANİZASYONEL ŞEFFAFLIK VE ÜLKESEL RAPORLAMA

Dünyanın her yerinde toplumların kendi ülkelerinde faaliyet gösteren, devletten lisans ve ihale almak için yarışan veya vergi muafiyetlerinden yararlanan şirketler hakkında bilgi sahibi olma hakları vardır. Bu doğrultuda şirketlerin dahil olduğu tüm ticari ağın şeffaf olması, etik ve yolsuzluk konularında hangi şirketin sorumluluk taşıdığını tespit edebilmek ve hesap verebilirlik ilkesini güçlendirmek açısından önemlidir.

Bu bağlamda şirketler, "önemli/esaslı" kriteri getirilmeksizin ortaklıklar ve iştiraklerin tamamını açıklamalı, pay oranları hakkında bilgi vermeli ve bu ortaklıkların ve iştiraklerin kurulu olduğu ve faaliyet gösterdiği ülkeler konusunda bilgi vermelidir. Ana şirket ve iştirakleri arasındaki mali akışlar ve grup içi transferler gibi ilişkilerin, ulusal ve küresel ölçeklerde izlenebilmesi için organizasyonel şeffaflığın sağlanması önemlidir.

Faaliyet gösterilen ülkelerin ayrıca açıklanmasının talep edilme nedeni, özellikle vergi muafiyetleri, vergi indirimleri veya finansal desteklerden yararlanmak için ülke dışında yatırım

yapan şirketlerin finansal transferlerinin coğrafi olarak da izlenebilmesinin sağlanmasıdır. Şirketlerin sadece kurulu oldukları ülkelerde yaşayan topluma karşı değil, faaliyet gösterdikleri tüm diğer ülkelerin toplumlarına karşı da sorumlu oldukları ve bu toplumların ülkelerinde hangi şirketlerin faaliyet yaptıklarını ve vergi mükellefi olduklarını bilme hakkına sahip olduğu göz ardı edilmemelidir.

Ülkesel raporlama özellikle çokuluslu şirketlerin uluslararası hukuk ve ülke yasalarındaki açıkları suistimal etmek suretiyle vergiden kaçınmasının önüne geçilmesi ve yoksul ülkelere sermaye kaçışının önlenmesi için önemli bir araçtır. Yatırımcılar, ülkesel raporlamalar sayesinde hangi şirketlerin politik istikrarsızlığın olduğu ülkeler, savaş bölgeleri, vergi cennetleri gibi risk seviyesi yüksek coğrafyalarda faaliyet gösterdiğini izleme imkanına sahip olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki STK'lar veya sıradan insanlar da ülkelerinde hangi çokuluslu şirketlerin iş yaptığı hakkında bilgi sahibi olabilir ve bu şirketlerin ödedikleri vergileri, yararlandıkları muafiyetler ve teşvikleri izleyebilmeleri ve gerektiğinde kamu idaresinden hesap sorabilmeleri mümkün hale gelir.

Mevzuata uyum dışında ülkesel raporlama, faaliyet gösterilen ülkedeki işin sürdürülebilirliğini sağlamak ve itibara ilişkin risklerin yönetimi için de gereklidir. Faaliyet gösterilen ülkenin vergi sistemindeki boşlukların suistimal edilmemesine gösterilen dikkat, şirketin başta ilgili ülkedeki itibarının korunmasını ve geliştirilmesini sağlarken, kurumsal kimliğin küresel ölçekte tesis edilmesi için de önem arz eder.

Kapsamlı bir ülkesel raporlama için açıklanması gereken finansal bilgilerin, ticari sır niteliğindeki bilgilerin ifşa edilmesi anlamına geldiği ve rekabet gücünü zayıflatabileceği riski taşıdığı düşünülse de, şirket performanslarının günümüzde sadece finansal durum ile değil; marka, imaj veya itibar gibi soyut kavramlar üzerinden de değerlendirilebildiği gözardı edilmemelidir. Ticari sırrın ifşası ile zarar göreceği varsayılan rekabet avantajının daha fazlasını, şeffaflık ve yolsuzlukla mücadeleye önem veren bir kurumsal kimliğe sahip olma sayesinde kazanma potansiyeli de mevcuttur.

GERÇEK LEHTARLIK

Şirketlerin gerçek hissedarlarının bilinmesi, yolsuzluğu sona erdirmede önemli bir savunma alanıdır. Gerçek hissedarların bilinmesi, yolsuzluk sonucu elde edilen gelirlerin saklanabileceği güvenli alanların yaratılmasını önlemekte ve bu gelirlerin nasıl aklandığını açığa çıkartmaktadır.

Son yıllarda, şirket veya başka tüzel kişiliklerin hukuki yaptırımlardan kaçmak için kullanılmasını engellemek amacıyla daha şeffaf uygulamaların getirilmesine yönelindiği görülmektedir. Yakın zamana kadar özellikle OECD ve AB'nin vergi hukuku bağlamında ele aldığı gerçek lehtarlık, artık ticaret hukuku bağlamında ele alınmaktadır. G20 kapsamında, Kasım 2014 tarihinde gerçekleşen Brisbane Zirvesi'ne katılan liderler, 'Gerçek Lehtarlık Şeffaflığına İlişkin Üst Düzey İlkeler'i benimsemiş ve şirketlerin gerçek lehtarlarının tescil edileceği sicil kayıtları oluşturma konusunda taahhütte bulunmuşlardır. Bu önemli adım, diğer uluslararası kurumlarca da gündeme alınmıştır. Tüm bu gelişmeler, önümüzdeki yıllarda şirketlerin kurumsal raporlarında, gerçek lehtarlarını da belirtmelerinin yasal bir zorunluluk olacağına işaret etmektedir.

Kontrol Listesi

Yolsuzlukla Mücadele Çabasında Şirketiniz Nerede Duruyor?

		Evet	Hayır	Kısmen	Uygulanamaz	
TAAHHÜT						
1	Şirketin, doğrudan veya dolaylı her türlü şekildeki yolsuzluk teşkil eden eylemlerin yasaklanması konusunda yayınlanmış bir politikası var mı?					
2	Şirket yolsuzlukla mücadele konusunda bir program uygulamak için taahhütte bulunuyor mu?					
3	Yolsuzlukla mücadele programı şirketin faaliyet gösterdiği her bir ülkedeki yolsuzlukla mücadele konusundaki tüm kanunlarla uyumlu mu?					
UYGULAMA						
4	Yolsuzlukla mücadele programı, süreklilik taşıyan bir risk değerlendirmesi temelinde mi tasarlanmış ve geliştirilmiştir?					
5	Yolsuzlukla mücadele programı, belirtilen hususlara ilişkin detaylı politika ve usulleri içeriyor mu?	Menfaat çatışması				
		Yolsuzluğun her türlü şekli				
		Siyasi katkılar/yardımlar				
		Toplumsal katkılar/yardımlar ve sponsorluk				
		Kolaylaştırma ödemelerinin yasaklanması				
	Hediyeler, ağırlama ve seyahat masrafları					
6	Şirket yönetim kurulu, yolsuzlukla mücadele programının uygulanması taahhüdünü görünür ve aktif olarak ortaya koyuyor mu?					
7	Şirket yönetim kurulu başkanı, yolsuzlukla mücadele programının tanımlanan yetkiler dahilinde sürekli olarak uygulanmasını sağlamakla sorumlu mu?					
8	Yolsuzlukla mücadele programı, belirtilen iş ilişkilerini kapsıyor mu?	Yolsuzlukla mücadele programı şirketin etkili kontrolünün olduğu tüm ticari işletmelerinde uygulanıyor				
		Şirketin önemli bir yatırımının olduğu ticari işletmelerinde veya ortak girişim ve konsorsiyum gibi şirketin önemli iş ilişkilerinde eşdeğer bir yolsuzlukla mücadele programı teşvik ediliyor				
		Yolsuzlukla mücadele programı acentelerin, lobi faaliyeti yapanların ve diğer araçların şirketin yolsuzlukla mücadele politikasına uymayı sözleşmesel olarak kabul etmesini ve ilgili bilgi ve dokümanların temin edilmesini gerektiriyor				
		Yolsuzlukla mücadele programı alt yüklenici ve tedarikçilere iletiliyor ve kendi yolsuzlukla mücadele uygulamalarını geliştirmelerine yardımcı olmak için şirket önemli alt yüklenici ve tedarikçilerle işbirliğinde çalışıyor				

9	Şirket, bir iş ilişkisine girmeden önce ticari işletmeler hakkında tam olarak belgelenmiş, makul ve uygun bir yolsuzlukla mücadele incelemesi (due diligence) gerçekleştiriyor mu?					
10	Şirketin insan kaynakları uygulamaları (işe alım, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme, takdir ve terfi dahil) şirketin yolsuzlukla mücadele programına taahhüdünü yansıtıyor mu?					
11	Yolsuzlukla mücadele programı belirtilenlere iletiliyor mu?	Tüm yöneticiler, müdürler ve çalışanlar				
		İş ortakları				
		Diğer paydaşlar				
12	Şirket, çalışanların ve diğerlerinin misilleme riskine maruz kalmaksızın tavsiye alabileceği veya endişelerini belirtebileceği güvenli ve erişilebilir kanallar (whistleblowing) temin ediyor mu?					
13	Belirtilenler bakımından uyarlanmış eğitimler sağlanıyor mu?	Tüm yöneticiler, müdürler ve çalışanlar				
		Uygun olduğu ölçüde, alt yükleniciler ve tedarikçiler				
14	Şirketin, yolsuzlukla mücadele etmek için hesap ve defter tutma uygulamaları ve yolsuzlukla mücadele politikası ile ilgili diğer iş süreçleri üzerinde mali ve organizasyonel kontrolü içeren bir iç kontrol sistemi var mı?					
İZLEME VE GÖZDEN GEÇİRME						
15	İç kontrol sistemleri -özel olarak hesap ve defter tutma uygulamaları- düzenli gözden geçirme ve denetime tabi mi?					
16	Şirket, önemli iş ilişkilerini makul ve uygun bir şekilde izliyor mu?					
17	Şirketin, yolsuzlukla mücadele programının sürekli gelişimini desteklemek için geri bildirim mekanizmaları ve başkaca dahili süreçleri mevcut mu?					
18	Yolsuzlukla mücadele programı, belirtilen hususları da içerecek şekilde şirket yönetimi tarafından düzenli olarak değerlendiriliyor mu?	Yolsuzlukla mücadele programının uygunluğu ve etkinliğinin üst yönetim tarafından izlenmesi ve periyodik olarak incelenmesi				
		Yönetim tarafından denetim komitesi veya yönetim kuruluna inceleme sonuçlarının ve uygun görülen gelişmelerin uygulanmasının periyodik olarak raporlanması				
		Yolsuzlukla mücadele programının uygunluğunun bağımsız olarak değerlendirilmesi				
19	Uygun olduğu ölçüde, şirket ihtiyari olarak yolsuzlukla mücadele programının bağımsız kontrolünü gerçekleştiriyor mu?					
RAPORLAMA						
20	Şirket, belirtilen bilgiyi kamuya açıklıyor mu?	Uygulanmasını temin etmek üzere başvuru yönetim sistemleri dahil olmak üzere yolsuzlukla mücadele programı				
		Önem taşıyan bağımlı ortaklıklar, iştirakler, ortak girişimler ve diğer yatırımlar				
		Ülkesel temelde hükümetlere yapılan ödemeler				

