

MİLLETLERARASI TİCARET ODASI REKABET UYUM KILAVUZU



KOBİ'ler ve daha büyük firmalara yönelik uyum kılavuzu

MİLLETLERARASI TİCARET ODASI REKABET UYUM KILAVUZU

KOBİ'ler ve daha büyük firmalara yönelik uyum kılavuzu

Telif Hakkı © 2013
Milletlerarası Ticaret Odası (ICC)
Tüm hakları saklıdır

ICC Telif hakkı politikası:

Bu yayın, ICC'nin kontrolü ve yetkisi dahilinde başlatılarak hazırlanmış müşterek bir çalışmadır. ICC, bu çalışmanın bütün haklarına sahiptir.

Müşterek bir çalışmanın ürünü olan bu yayının hazırlanması aşamasında bulunmak, katkı sağlayanlara herhangi bir hak kazandırmayacak olup, ICC, tek başına telif hakkına sahiptir.

Bu durum, bu Esere dahil edilmiş örnek olay çalışmaları veya iyi örnekler gibi başka yayınlardan yapılan alıntılar için önceden var olan hakları etkilemeyecek olup, söz konusu haklar, o yayınların telif hakkına sahip olanların hakkı olarak kalacaktır.

Önsöz

ICC Rekabet Uyum Kılavuzu (Kılavuz), bu alandaki mevcut ihtiyaç dikkate alınarak yayımlanmıştır. Gerek büyük gerekse küçük ölçekli firmaları etkileyen kurallar ve mevzuata uyum ihtiyacı, son yıllarda dünyanın dört bir yanında daha da zorunlu hale gelmiştir. Bu olgu, regülasyonların ve ticari faaliyetlerin yürütülmesinin altında yatan normatif değerlerin hızlı gelişimini ve genel olarak toplumun artan ahlaki beklentilerinden kaynaklanmaktadır. Bu da, rüşvet ve yolsuzlukla mücadeleden çevreye, sağlık, güvenlik ve veri gizliliği ile rekabet kurallarına kadar çok çeşitli alanda belirgin bir hale gelmiştir. Uyum kapsamındaki hukuk kurallarının sürekli artış göstermesi de, ticari faaliyetler açısından zorlukları da beraberinde getirmiştir. Milletlerarası Ticaret Odası (ICC) da, uluslararası ticareti ve yatırımı destekleyerek, gerek küçük gerekse büyük ölçekli firmaların küreselleşmenin gereklerini yerine getirmesine ve sunduğu fırsatları kullanabilmesine yardımcı olmaktadır. Bu şekilde ICC, rekabet kurallarına uyum kapsamında firmalar ve Rekabet Otoriteleri arasındaki iletişimin gelişmesine yardımcı olmak amacıyla kilit bir rol oynamak istemekte ve bunu gerçekleştirmek için uygun bir konumda bulunmaktadır.

Kurallara uyum, mevzuatın kapsamlı hale geldiği rekabet hukuku alanında oldukça önemli hale gelmiştir. Mevcut rekabet mevzuatı sürekli gelişmekteyken diğer yandan da yeni kurallar kabul edilmektedir. Rekabet ihlallerine yönelik yaptırımlar genellikle ağır ve firmanın rekabet ihlali sonucunda yaşadığı itibar kaybı da büyük olmaktadır.

Firmaların rekabet kurallarına uyuma yönelik yoğun çabasının nasıl desteklenebileceği (hatta teşvik edilebileceği) konusunda Rekabet Otoriteleri arasında bugüne dek uluslararası bir mutabakat sağlanmadığından, rekabete uyum konusu an itibariyle daha da fazla önem arz etmektedir. Ayrıca, pek çok firma hâlihazırda rekabet eğitimleri düzenleyerek ve olası ihlalleri erken keşfedip gelecekteki ihlalleri azaltarak firmayı (ve paydaşlarını) koruyacak rekabet uyum programları uygulamaktadır. ICC de, bu firmaların karşı karşıya olduğu riskleri ve sahip oldukları kaynakları göz önünde bulundurarak güvenilir rekabet uyum programları geliştirmesine ve uygulamasına yardımcı olacak pratik ipuçları, kılavuzlar ve öneriler hazırlama zamanının geldiğine inanmaktadır.

Rekabete uyumu sağlayan en büyük etken, firmaların ticari faaliyetlerini ahlaki bir şekilde gerçekleştirme ve bu şekilde tanınma isteğidir. Kurallara aykırılığın cezası çok ağır olabilmekteyken, firmaların itibarı, ihlal kararının neden olduğu kötü repütasyon nedeniyle ciddi derecede zarar görebilmektedir.

Bu nedenle, herhangi bir rekabet uyum programının (nihai) hedefi, rekabet ihlallerinin ortaya çıkma riskini azaltmaktır. Ancak, kanunu ihlal etme endişesi (özellikle bireysel para cezalarının uygulandığı durumlarda) çalışanları olumsuz etkileyebilmekte ve bazen istemeden de olsa mevzuata kusursuz uyumu sağlayabilmekte olduğundan, doğru hazırlanmış bir program çalışanların kanun çerçevesinde kendinden emin şekilde hareket etmesine imkân verecektir.

ICC Rekabet Uyum Kılavuzunun amacı, rekabet uyum programının neler içermesi gerektiğine dair kapsamlı veya eksiksiz bir liste sunmaktan ziyade, bu alanda en iyi olarak kabul edilen uygulamalara ışık tutmaktır. Gerçekten Rekabet Otoriteleri de, standart bir yaklaşım olmadığının ve her bir uyum programının ilgili firmanın karşı karşıya olduğu belirli rekabet risklerini ortadan kaldırmak üzere tasarlanması gerektiğinin bilincindedir.

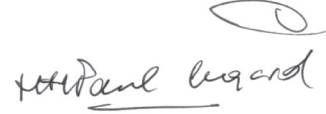
ICC Rekabet Uyum Kılavuzu, rekabete uyumun piyasadaki gerek küçük gerekse büyük ölçekli tüm aktörleri ilgilendiren bir konu olduğunu dikkate alarak özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ'ler) yaşadığı problemlerin ve kaynak sıkıntısının altını çizmeyi amaçlamakta ve KOBİ'lerin kendi bünyeleri dâhilinde bir rekabet uyum "programı" geliştirebilmesine yardımcı olacak pratik ipuçları sunmaktadır.

Bu Kılavuz'un temel özelliklerinden biri, firmalar tarafından yine firmalara yönelik olarak hazırlanmış olmasıdır. Bu hazırlık sırasında, büyük ölçekli firmalarda görev yapan rekabet hukukçularının deneyimlerinden ve gerek KOBİ'lere gerekse daha büyük ölçekli firmalara danışmanlık hizmetleri sunan hukukçuların deneyimlerinden yararlanılmıştır. ICC, ICC Rekabet Komisyonu'nun ve özellikle de Royal Dutch Shell plc'den Anne Riley'nin başkanlık ve Unilever'den Anny Tubbs'ın ve Schindler'den Boris Kasten'in eş başkanlık yaptığı ICC Rekabet Uyum Alt Komitesinin çalışmalarını takdirle karşılamaktadır. Başta Caroline Inthavisay, Zoé Smoke ve Claire Labergerie olmak üzere ICC Genel Sekreterliği'ne özel teşekkürlerimizi sunuyoruz. Kılavuz'un sonundaki listede belirtilen çalışma grubunun tüm üyelerine de teşekkür ediyoruz.

Ayrıca bu çalışmanın aslına uygun ve Türk mevzuatı dikkate alınarak Türkçe'ye çevrilmesinde ICC Türkiye Milli Komitesi ile beraber büyük fedakarlık gösterip gönüllü olarak görev alan, ICC Rekabet Komisyonu Üyesi ve Balcıoğlu Selçuk Akman Keki Avukatlık Ortaklığı'nın Kıdemli Ortağı Av. Şahin Ardiyok ve aynı hukuk bürosunun rekabet ve regülasyon ekibinde yer alan başta Av. Belit Polat olmak üzere Av. Güniz Çiçek, Av. Barış Yüksel, Av. Ceren Üstünel, Av. Beyza Uygun, ekonomist Can İtez, ekonomist Tolgahan Aytemizel, Stj. Av. Dilara Yeşilirmak ve Stj. Av. Hakan Demirkan'a minnet duymaktayız.



Jean-Guy Carrier
ICC
Genel Sekreteri



Paul Lugard
ICC Rekabet Komisyonu
Başkanı

İçindekiler

Önsöz

İçindekiler

Giriş	1
Başlangıç Seti	3
1. Firma kültürü ve ilkelerinin yerleşik bir unsur olarak uyum	5
a. Rekabet kurallarının firmanızın çözümlenmesi gereken bir risk olarak kabul edilmesi	5
b. Yönetimin konuya inancının sağlanması	6
c. Davranış İlkeleri ve Çalışma Prensipleri	7
d. Diğer programlar ve kontrol mekanizmalarıyla bütünleşme	8
e. Üst yönetimin sürdürülebilir bir şekilde ve kararlılıkla mücadele etmesinin sağlanması	8
2. Uyumun organizasyonu ve kaynaklar	10
a. Uyumun yönetimi ve organizasyonu	10
b. Üst yönetime düzenli raporlamada bulunulması	13
c. Yeterli kaynağın tahsisi	13
3. Risklerin tespiti ve değerlendirilmesi	15
a. Firmanın risk yönetimi konusundaki genel yaklaşımının anlaşılması	15
b. Rekabet hukukuna ilişkin konularda da aynı metodolojinin kullanılması	18
c. Denetimlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi	21
d. Denetim noktalarının etkinliği	22
4. Rekabet uyumuna ilişkin know-how	23
a. Rekabete ilişkin know-how: El kitapları, kılavuzlar	24
b. Rekabet eğitimi	25
c. Çalışanların uyum sürecini benimsemesini arttıracak yöntemler bulunması	27
d. Rekabet incelemelerine ilişkin bilgi	28
5. Rekabetle ilişkili sorunların çözümlenmesine yönelik sistemler	29
a. Rekabetle ilgili sorunların çözümlenmesine yönelik sistemlerinin benimsenmesi	29
b. Firma içi raporlama sistemi türleri	30
c. İhbar süreci	30
d. İletişim kurma, eğitim ve çekinmeden konuşma kültürünü oluşturma	33

e. Misillemeyle mücadele ve gizlilik	34
f. Firmanın dile getirilen bir endişeye derhal ve adil şekilde yanıt vermesi	34
g. Etkinliğin ölçümü	35
6. Firma içi incelemelerin ele alınması	36
a. Firma içi inceleme türleri	36
b. Göz önünde bulundurulacak hususlar/pratik araçlar ve ipuçları	37
7. Disiplin İşlemleri	40
a. Disiplin işlemlerine ilişkin genel şartlar	41
b. Potansiyel ağırlaştırıcı ve hafifletici sebepler	42
c. Rekabet vakalarında göz önünde bulundurulacak özel hususlar	44
8. Rekabet durum tespiti	46
a. Yeni çalışanların istihdamında durum tespit süreci	46
b. Derinlemesine rekabet uyumuna ilişkin durum tespit süreci	47
c. Rekabet değerlendirmeleri (denetimleri)	47
d. Meslek birliklerine ilişkin durum tespit süreci	48
e. Durum tespit süreci	49
f. Durum tespiti işlemlerine ilişkin pratik ipuçları	51
9. Rekabete uyumun belgelenmesi	53
a. Bireysel uyumun belgelenmesi	53
b. Üçüncü şahıs konumundaki sivil toplum kuruluşlarınca yapılan belgeleme	55
c. Uyum programlarının resmi kurumlarca belgelenmesi	56
10. Uyuma yönelik teşvikler	57
a. Uyuma yönelik teşvikler neden gereklidir?	57
b. Teşvik türleri	58
11. İzleme ve sürekli iyileştirme	59
a. Süreç ve kontrollerin izlenmesi ve değerlendirilmesi	59
b. Süreçlerin ve kontrollerin etkinliğinin ölçülmesi	60
c. Denetim ve mukayese	61
d. Bazı özel konulara uyumun denetlenmesi ve değerlendirilmesi	62
e. Uyum programı iyileştirme planı	63

Ek 1: Uyum Kılavuzu	65
Ek 2: Risk kaydı örnekleri	71
Ek 3: Uyuma ilişkin firma ilkeleri örneği.....	73
Bağlantılar	76
Teşekkür	77
Notlar	79
Milletlerarası Ticaret Odası (ICC) Hakkında	80

Giriş

ICC Rekabet¹ Uyum Kılavuzu'nun amacı, **güçlü bir uyum programı** oluşturmak isteyen **firmalar² için pratik bir rehber** sunmaktır. Kılavuz ayrıca, firmaların kendi bünyelerinde başarılı bir uyum kültürü yerleştirmek için izleyeceği pratik adımlara odaklanmak suretiyle rekabet otoriteleri tarafından hazırlanan materyalleri ve diğer kaynakları desteklemeyi hedeflemektedir.

Bu Kılavuz, tüm dünyada gerek küçük gerekse büyük ölçekli firmalarda uyum çalışmalarında görev almış rekabet uzmanlarının katkılarıyla hazırlanmıştır. Kılavuz, her bir yetki alanındaki kuralları derinlemesine incelemek yerine, ilgili yetki alanındaki rekabet mevzuatının gelişmişliğine bakılmaksızın dünya çapında tüm ülkelerde kullanılabilecek bir rekabet uyum yaklaşımı ortaya koymaktadır. İçinde bulunduğunuz endüstri ve firmanızın büyüklüğü ister küçük, ister orta ölçekli isterse büyük ölçekli olsun, bu Kılavuzun firmanız ihtiyaçlarına, risk profiline ve kaynaklarına uygun bir rekabet uyum programı geliştirmenize yardımcı olacağını umuyoruz.

Her bir bölümde benimsenen bu yaklaşım, ICC ve Baş Hukuk Müşavirleri (CLO) uyum çalışma grubu tarafından geliştirilen ve 2011'de hazırlanan rekabet uyum programlarına ilişkin olarak kurum beyanlarının karşılaştırmalı bir analizini sunmak ve kurumsal uyum programlarının temel unsurlarını ortaya koymak üzere hazırlanmış olan *Kılavuzda* kullanılan yaklaşımdır (bkz. **Ek 1**).

Kılavuz'un her bölümünün başında bir **Genel Özet** yer almaktadır. Buradaki amaç, bölümlerde yer verilen adımların ana hatlarının ortaya konulmasıdır. Özellikle zamanın ve kaynakların kısıtlı olduğu durumlarda uyum sürecini başlatmadan önce tüm konulara ilişkin genel bir fikir sahibi olmak ve neye odaklanacağını belirlemek için bu özetleri inceleyebilirsiniz. Ayrıca söz konusu giriş bölümlerinin sonunda yer alan açıklamalı **Başlangıç Setinin** amacı, bölümlerin önemini belirlemeye yardımcı olacak, genel yaklaşıma ilişkin (küçük ve orta ölçekli firmalar için özel olarak hazırlanmış) bir özet sunmaktır.

Her bölümde, ilgili uyum unsuruyla bağlantılı olabilecek genel konular ele alınmaktadır. Farklı yaklaşımlara ilişkin örnekler ve açıklayıcı bilgilerle birlikte, izlenecek pratik adımlar da ana hatlarıyla belirlenmektedir. Uyum konusunda herkese uygun tek bir standart söz konusu olmadığı için, Kılavuz'un amacı kurallar koymak değil, daha çok esinlenilebilecek **seçeneklerden oluşan** modüler bir **"menü"** oluşturmaktır. Bu menü, bir uyum programı geliştirmek veya programda kullanılan yaklaşımı iyileştirmek isteyen hem küçük ve orta ölçekli firmalar hem de büyük ölçekli kurumsal gruplar tarafından kullanılabilecektir.

Aşağıdaki örneklerden görüleceği üzere, sizi rekabet uyum programı geliştirme kararı almaya sevk etmeyi sağlayan birçok tetikleyici unsur söz konusu olabilir:

- Örneğin rekabet otoriteleri tarafından başlatılan bir inceleme, firmanızı acilen yeni ve özel bir program geliştirmeye, bunu yaparken de bir yandan inceleme geçirip diğer yandan firmanın hâlihazırda karşı karşıya olduğu riskin net bir şekilde belirlenmesine yönelik çalışma yapılmasını gerektirebilir.
- Firmanızın yöneticileri tüm kurumsal risklerin etkin şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesi gereğinin bilincinde olup başarılı bir operasyon yürütebilir ve risk yönetimi çalışmalarının iyileştirilmesi için tutarlı bir strateji izlenmesini destekleyebilir.

¹ Bu çalışma çerçevesinde "rekabet" terimi, bazı ülkelerde "antitröst" veya "adil ticaret" yasaları olarak bilinen, (tüm yetki alanlarındaki) rekabeti engelleyici anlaşma ve uygulamaların kontrolüne ilişkin mevzuat anlamında kullanılmaktadır. Uygun olduğu hallerde bu terim, Birleşme ve Devralma İşlemlerine ilişkin rekabet uyum unsurlarını da içermektedir.

² Bu çalışmada yer alan "firma" terimi, çokuluslu firmalardan KOBİ'lere kadar, herhangi bir alanda ticari faaliyette bulunan tüm firmaları ifade edecek şekilde kullanılmaktadır. "Firma" kelimesinin kullanımı belirli bir kurumsal yapıyı ifade etmemekte ve bu çalışma, tüzel kişilik kazanmış, kazanmamış yahut ortaklık veya konsorsiyum şeklindeki tüm firma türlerini kapsamaktadır.

- Rekabet uyumuna odaklanmanızın sebebi, Hukuk, İç Denetim veya Finans gibi birimlerin ya da uyuma yönelik konularda daha yüksek bir bilince sahip yeni çalışanların yönlendirilmesi olabilir. Mevzuatın veya düzenleyici otoritelerin değişiklik gösterdiği ülkelerde, firmanın önlem almasını gerektirecek şekilde yeni yaklaşımlara sahip olmak gerekebilir.

Günün sonunda, riskleri, tek başına süreçler ve sistemler değil, bireyler yönetecektir. Çalışanların risklere karşı bireysel toleransı çok farklı olabildiği gibi, kişisel motivasyonları da farklı olabilir. Bu nedenle ortak bir tutum benimsemek ve çalışanlar ile yönetimin konuya kararlılıkla eğilmesini sağlamak için firmanıza ihtiyaç duyduğu kapasiteyi kazandırmak açısından rekabet uyum süreçlerinin planlanmış olması gerekmektedir.

Bu sebeple firmanın rekabet mevzuatına uyum kültürünün temelinde yatan unsurlar (Bölüm 1: “Firma kültürü ve politikasının yerleşik bir unsuru olarak uyum”) ile organizasyon ve kaynak sağlama konuları (Bölüm 2: “Uyumun organizasyonu ve kaynaklar”) Kılavuz’un en başında ele alınmaktadır. İlerleyen bölümlerinde ise, ilgili operasyon risklerinin ve bu riskleri ele alan kontrol noktalarının tespitine ilişkin farklı yöntemler özetlenmektedir (Bölüm 3: “Risklerin tespiti ve değerlendirilmesi”).

İşe yürürlükteki mevzuata ilişkin bilinç oluşturmak üzere genel rekabet eğitimiyle başlayabileceğiniz gibi, önce firma dâhilinde ne tür temel teknik bilgilerin verilmesi gerektiğini ve kaynaklarınızı en verimli şekilde kullanmak için bu bilgilerin nasıl sunulması gerektiğini belirlemek üzere **kapsamlı bir rekabet risk değerlendirmesi** (Bölüm 4: “Rekabet uyumuna ilişkin know-how”) de yapabilirsiniz.

Önleyici bir yaklaşımın ötesinde, şüphelenilen veya var olan sorunları proaktif şekilde ele almak üzere, firmanız, rekabetle ilgili sorunların çözümlenmesine yönelik sistemler (Bölüm 5: “Rekabetle ilişkili sorunların çözümlenmesine yönelik sistemler”) ve sorunların firma içinde incelenmesine yönelik yöntemler (Bölüm 6: “Firma içi incelemelerin ele alınması”) geliştirmeyi tercih edebilir veya gerekli olduğu durumlarda firma beklentilerini karşılayamayan kişilere ilişkin olarak disiplin cezalarına veya yaptırımlara (Bölüm 7: “Disiplin işlemleri”) başvurabilir. Konu, firmanızın faaliyetleri açısından, günlük durum tespit ve uyum güvencesi çalışmaları, meslek birliklerine yönelik durum tespit çalışmaları ve birleşme ve devralmalara ilişkin durum tespit çalışmaları gibi (Bölüm 8: “Rekabet durum tespiti”) pek çok bakımdan önemli olabilir.

Daha gelişmiş ve yerleşik uyum programlarında belirli bir uyum kültürünün uzun vadedeki kalıcılığı, firmanın belgeleme (Bölüm 9: “Rekabete uyumunun belgelenmesi”) ve teşvikler (Bölüm 10: “Uyuma yönelik teşvikler”) gibi güvence mekanizmalarını, kullandığı modele hangi ölçüde dâhil ettiğine bağlı olabilir.

Son olarak, iyi bir uyum programının temel özelliklerinden biri de, sürekli bir izleme ve iyileştirme sisteminin (Bölüm 11: “İzleme ve sürekli iyileştirme”) mevcut olmasıdır.

Başlangıç Seti

(Uyum programı tesis etmek isteyen KOBİ'ler ve diğer tüm ilgili taraflar için)

- Zamanınız ve kaynaklarınız kısıtlı mı?
- Bunu faaliyetlerinize nasıl uygulayacağınızı mı bilmek istiyorsunuz?

Programın temel unsurları:

- 1. Firma kültürü ve politikasının yerleşik bir unsur olarak uyum** (bkz. Bölüm 1)
 - Firmanızın faaliyetleri ve hedefleriyle bağlantılı rekabet riskleriyle karşı karşıya olduğunun bilincinde olun;
 - Tüm çalışanların işlerini yaparken uyması gereken rekabet prensiplerini firmanızın ne şekilde tesis edebileceğini değerlendirin;
 - Yöneticilerin etik iş uygulamalarını etkin şekilde ve şahsen desteklemelerini sağlayın.
- 2. Uyum organizasyonu ve kaynaklar** (bkz. Bölüm 2)
 - Rekabet uyum programının uygulanmasını denetleyecek üst düzey çalışanları belirleyin;
 - Çalışanların üst yönetime raporlama yapabildiğinden ve yapacağından emin olun;
 - İlkelerin ve/veya kılavuzların hazırlanması için (rekabet hukukçuları dahil) konuyla ilgili uzmanları sürece nasıl dahil edeceğinize karar verin.
- 3. Risklerin tespiti ve değerlendirilmesi** (bkz. Bölüm 3)
 - Tercihen genel risk yönetimi sürecinizin bir parçası olarak rekabet risklerini ve eğilimlerini ne şekilde belirleyeceğinize karar verin;
 - Belirlenen risklerin yönetilmesi, en aza indirgenmesi veya ortadan kaldırılması için hangi kontrollerin gerekli olduğunu değerlendirin;
 - Üst yönetimle güven sürecine ve iyileştirme olanaklarına ilişkin fikirleri paylaşın.
- 4. Rekabet uyumuna ilişkin know-how** (bkz. Bölüm 4)
 - Rekabete ilişkin know-how'ı firmanın risk profiline ve ihtiyaçlarına göre uyarlayın;
 - İnteraktif eğitim ve güncellemelerin en iyi ne şekilde kullanıldığından emin olun.

Mevcut bir programın güçlendirilmesi:

- 5. Rekabetle ilişkili sorunların çözümlenmesine yönelik sistemler** (bkz. Bölüm 5 ve 6)
 - Anında önlem alma ve doğru sonuçları destekleyen başarılı bir raporlama kültürü tesis edin;
 - "Yardım hattı" olarak çalışacak bir danışman görevlendirmenin gerekip gerekmediğini değerlendirin.
- 6. Firma içi inceleme/denetim/durum tespiti ve disiplin işlemi** (bkz. Bölüm 6, 7 ve 8)
 - Olası sorunların incelenmesi için en etkin yöntemi değerlendirin (zaman kritik derecede önemli olabilir);
 - Firma ilkelerini ihlal eden bireylerle ilgili işlemler için en etkin yöntemi geliştirin.
- 7. Rekabete uyumun belgelenmesi veya teşvikler** (bkz. Bölüm 9 ve 10)
 - Çalışanların uyumla ilgili şartların bilincinde olduklarını ve bu şartlara bağlı olduklarının kayıt altına alınması hususunu değerlendirin;
 - Bağlılıklarını güçlendirmek üzere uyuma yönelik teşvikleri değerlendirin (ödül veya atama süreçleri).
- 8. İzleme ve sürekli iyileştirme** (bkz. Bölüm 11)
 - Kontrollerinizin etkinliğini ne şekilde denetleyeceğinizi (örn. belirli aralıklarla gerçekleştirilen kapsamlı denetimler şeklinde) kararlaştırın;
 - Gerekli olması halinde bir uyum iyileştirme programını devreye sokun (örn. sorunların ortaya çıkması veya firma risk profili değişikliklerinin yaşanması halinde).

1. Firma kültürü ve ilkelerinin yerleşik bir unsur olarak uyum

Özet – Değerlendirilebilecek seçenekler arasında şunlar yer almaktadır:

- Firmanızın (büyüklüğü ne olursa olsun) rekabet kurallarına uymaması halinde belirli bir riske maruz kaldığını kabul etmek;
- İş yaparken tüm çalışanların uyması gereken standartların net bir şekilde belirlenmesi için Davranış İlkeleri (veya benzer bir çalışma prensipleri) kabul etmek;
- Yöneticilerin etik iş uygulamalarını etkin şekilde desteklemelerini sağlamak;
- Rekabet riskinin firmanızın karşı karşıya kalabileceği risklerden yalnızca biri olduğunu kabul etmek ve rekabet uyum programını diğer uyum programları, denetim ve yönetim ilkeleriyle birleştirmek.

Rekabete veya başka konulara ilişkin uyum programlarında başarının anahtarı, program çerçevesinde gereken davranışın **firma kültürünün ayrılmaz bir parçası** haline getirilmesidir.

Ancak bir uyum ve bütünlük kültürünü oluşturmak, tek bir eğitim oturumu veya CEO'nuzdan alacağınız bir e-posta ile sağlanabilecek basit bir iş değildir³. Başarıya ulaşmak için çok uzun bir süre ve farklı düzeyde çalışma gerekli olacaksa da, uyum kültürünün yerleşik bir unsur olarak tesis edilmesi için gereken çabanın yoğunluğu ve kaynak miktarı, firmanızın KOBİ veya büyük ölçekli olmasına bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Rekabet uyum programınız, serbest ve adil rekabet ile kurallara uyumu desteklemeli, rekabet konusunda **sürekli nitelikte bir etik kültürü güçlendirecek** şekilde tasarlanmalıdır.

Rekabete uyumun etik boyutu, sadece yaptırımlardan kaçınmayı amaçlayan uyum ihtiyacının ötesinde "olumlu" bir iş kültürü tesis etmek şeklinde anlaşılabilir. Bu husus, "**doğru olanı yapma**" ihtiyacı **üzerinde fikir birliğini** güçlendirirken bir yandan da rekabet kuralları hakkında bilgi sahibi olmanın ve bu kurallara uyumun firmanız için önemli fırsatlar yarattığını (bkz. Bölüm 1, paragraf (d)) vurgulayan değer odaklı bir iş kültürü ve felsefesini içerir. Bu nedenlerle, rekabet uyum programının uygulanması yalnızca süreç odaklı olmamalıdır.

Firmanızın aşması gereken zorlu görev, gereksiz risklerden kaçınırken hem ilgili rekabet kurallarının **anlaşılmasını** hem de bu kurallara yönetim ve çalışanlarca **uyulmasını** sağlamaktır. **Uyum psikolojisine** önem verilmediği takdirde, firma içinde hâlihazırda bilinen bir uyum programı bulunsa dahi, çalışanların baskı altında oldukları veya bir etik ikilemiyle karşı karşıya kaldığı durumlarda bu programa bağlı kalmamaları tehlikesi doğmaktadır.

Firmanızın yönetimi, tüm çalışanları tüm ticari ilişkilerinde ve diğer dış bağlantılarında rekabeti arttırıcı bir şekilde davranmaya ikna etme konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Ancak **eylem sözden daha etkilidir**. Üst yönetimde kültürün ve **tavrın** açık olduğu ve başarılı bir şekilde firmanın bütününe yayıldığı durumlarda, çalışanlar yakalanma korkusundan ziyade doğru olduğuna inandıkları ve ilgili davranışın hoş karşılanacağı ve kendilerinden bekleneceği düşüncesiyle mevzuata uyacaktır. Uyumsuz davranışlar teklif edildiğinde ise rahatça "çekinmeden konuşabilecekler", böylelikle düzeltici tedbirlerin zamanında alınmasını sağlayacaklardır.

Bu bölümde, rekabete uyum konusunu firma ilkelerine ve kültürüne yerleştirmek amacına yönelik olarak firmanızın alabileceği pratik tedbirler açıklanmaktadır.

³ "CEO" terimi, firmanın İcra Kurulu Başkanı veya benzeri en kıdemli firma yöneticisi anlamında kullanılmaktadır.

a. Rekabet kurallarının firmanızın çözümlenmesi gereken bir risk olarak kabul edilmesi

Uyum programınızı tesis etmeye yönelik **ilk pratik adım**, rekabete uyumun firma tarafından tüm operasyonlarıyla ilgili olduğunun kavranmasını sağlamaktır. Büyük firmaların çoğunda, rekabet kurallarına uyum bakımından firmanın çözümlenmesi gereken hususlar hakkında faaliyet gösteren bir Hukuk birimi bulunmaktadır. Eğer bir KOBİ'de çalışıyorsanız, Hukuk birimi olmasa dahi bu konuları gündeme getirecek bir Finans müdürünüz veya benzeri bir yöneticiniz bulunmalıdır.

Gazete manşetleri sık sık gerek küçük gerekse büyük ölçekli firmalara verilen büyük para cezalarından bahsettiği için rekabet kurallarını firmanızın karşı karşıya olduğu bir risk olarak tespit etmek sizin için zor olmayacaktır. Ancak rekabet otoriteleri de, başta KOBİ'ler olmak üzere firmaları karşı karşıya oldukları riskler hususunda bilinçlendirmek üzere rekabet savunuculuğu faaliyetinde bulunmaktadır.

Risk kabul edildiğinde, firmanız çalışanının **uyum çabalarını** sahiplenmesi gerekmektedir. Uyum riski daima bir ticari risk olarak kalacak, ancak bu süreçte firma çalışanlarından rekabet uyum programını sahiplenmeleri ve uyum kültürünün yerleşmesi için gerekli olan gelişmeleri takip etmeleri beklenecektir.

b. Yönetimin konuya inancının sağlanması

Bir uyum kültürü oluşturmanın en önemli unsurlarından bir diğeri de, **üst yönetiminizin** uyum kültürünü benimsemesi ve konuya inanmasıdır. Zira firmanızın kültürüne yön veren birim daha çok üst yönetimidir. Firmanızın üst yönetimi, rekabet kurallarına uyum konusunu iş için bir zorunluluk olarak görürse onların verdiği destek de firmanızın kültürünü şekillendirecektir.

Bir firmanın uyum organizasyonunun temel unsuru olarak yönetimin konuya olan bağlılığı sağlanamamışsa, uyum programı kesinlikle işe yaramayacaktır. İyi bir uyum programının başlangıç noktası, yönetimin samimi bir şekilde konuya önem vermesini ve açıkça destek sunmasını sağlamaktır. Zira kültürü tesis edecek olan da budur.

Uyum programlarının başarısı ayrıca firmanızın tüm kademelerinde çalışanların ve yönetimin **kararlılığına ve desteğine bağlıdır**. Sadece bir eğitim programının devreye sokulması, eksiksiz veya sürdürülebilir bir uyumu sağlamayacaktır. İşte bu yüzden OECD, "*Rekabet Kurallarına Uyumu Güçlendirme*" isimli yuvarlak masa dokümanında, başarılı bir uyum programının beş temel unsurundan ("5C" olarak da tanımlanmaktadır) biri olan "oyunu kurallara göre oynamanın" işin olağan bir parçası olarak kabul edildiği bir "Uyum Kültürü" belirlemektedir⁴.

Diğer otoriteler de yönetimin konuya önem vermesinin ne derece önemli olduğunu teyit etmiştir. Örneğin, Avrupa Komisyonu *Uyumla İlgili Konular* adlı yayınında⁵, "üst yönetimin koşulsuz desteğinin hayati önem taşıdığını" ve "firma içinde kurallara uyum kültürü oluşturmanın esas olduğunu" belirtmektedir. İngiltere Rekabet Otoritesi (OFT-Office of Fair Trade) de aynı şekilde dört aşamalı rekabet uyum sürecinin en temelinde (en üst kademededen en alta kadar) uyum konusuna önemin yer aldığını belirtmekte ve şunları ifade etmektedir:

⁴ OECD Politika Dokümanı DAF/COMP(2011)20 *Rekabet Kurallarına Uyumu Güçlendirme* 2011, sf. 13 – bkz. <http://www.oecd.org/daf/competition/Promotingcompliancewithcompetitionlaw2011.pdf>

⁵ *Uyumla İlgili Konular*: Avrupa Birliği tarafından yayınlanan *Firmalar AB rekabet kurallarına uymak için neleri daha iyi yapabilir*, (ISBN: 978-92-79-22094-4) http://bookshop.europa.eu/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/EU-Bookshop-Site/en_GB/-/EUR/ViewPublication-Start?PublicationKey=KD3211985

“Başta Yönetim Kurulu olmak üzere üst yönetim, rekabet kurallarına uyum konusuna açık ve net bir şekilde önem vermelidir. Aksi durumda, uyum çalışmalarının başarı şansı düşüktür”⁶.

Yönetimin ticari bir risk olarak dikkatini rekabete çekme ve uyum konusuna önem vermesine yönelik **araçlar** firma özelinde farklılık gösterecek olsa da, genel olarak aşağıdakileri içerir:

- Firmaların ihlal sebebiyle uğradıkları itibar kayıplarıyla ilgili medyadan/basından haberler kullanmak (rekabet ihlalleri veya rüşvetle ve yolsuzlukla mücadele gibi uyumla ilişkili diğer konular);
- Rekabet ihlalleriyle ilgili istatistikler kullanmak (para cezaları, bireysel cezalar);
- Rekabetle ilgili sorunlarda yaşananlardan ders çıkarmak (bu sorunların erken tespitinin önemi dâhil);
- Uyumla ilgili sorun yaşayan ve deneyimlerinden ders çıkartmış bireyler veya firmalar tarafından üretilen videoları veya diğer araçları kullanmak;
- Rekabet uyum programını devreye sokmak için gereken adımları yönetebilmek amacıyla plan yapmak ve denetimlere ilişkin zamanlama ve gerekli bütçe dâhil olmak üzere gerekli kaynakları hazırlamak.

Yönetimin her kademesinin konuya önem vermesini sağlamak uzun soluklu bir süreçtir: uyum programınızı ne şekilde uygulayacağınıza karar verirken, kilit unsurlara ilişkin olarak hızlı hareket etmek (ve en önemli risklere ilişkin farkındalık yaratmak) gerekmektedir. Bu sırada uyuma ilişkin firma içinde verdiğiniz mesajları pekiştirmek için uzun vadede daha fazla adım atılabilecek (ve atılması gerekecek) olması nedeniyle çalışmalarınızı en doğru ne şekilde dengeleyebileceğinizi gözden geçirmeniz yararlı olacaktır. Aşırı karmaşık bir başlangıç, ters etki yaratabilir. Diğer yandan, (firmanızın karşı karşıya kaldığı belirli rekabet risklerine yönelik olmayan) aşırı basit bir başlangıç, güvenilirlikten veya sürdürülebilirlikten uzak uyum çalışmalarına neden olacaktır.

c. Davranış İlkeleri ve Çalışma Prensipleri

Son yıllarda **firmalardan ve çalışanlardan etik beklentilerde büyük bir artış** yaşanmasının yanı sıra, başarılı bir firma yönetimine ilişkin beklentiler açısından da artan bir baskı söz konusudur. Bu durum, gerek KOBİ’ler gerekse büyük ölçekli firmalar dâhil olmak üzere pek çok firmanın bir Davranış İlkeleri/Çalışma Prensipleri kabul etmesine neden olmuştur.

Davranış İlkelerinin (veya benzeri belgelerin) amacı, firmanızın çalışanları için günlük iş süreçlerinde **bir ana rehber ve başvuru kaynağı sağlamaktır**. Bu ilkeler, firmanızın ilke ve değerlerini ifade etmekte ve bunları etik davranış standartlarıyla ilişkilendirmektedir. Davranış İlkeleri, firmanızın çalışma şeklinin açık (ve genellikle kamuya açık) bir ifadesidir. İlkeler, etik ve uyum tartışmalarını teşvik etmek ve firmanız çalışanlarının etik çelişkileri çözümü ve gündelik çalışmalarda karşılaşılan belirsizlikleri ele alma şeklini geliştirmek için bir araçtır. Davranış İlkelerinin sadece rekabetle ilişkili olduğu durumlara ender rastlanmaktadır. Bu ilkeler genellikle herhangi bir firmanın faaliyetleriyle ilişkili tüm davranışlarıyla bağlantılıdır. Bu nedenle genellikle yolsuzlukla mücadele, firma varlıklarını suiistimale ve dolandırıcılığa karşı koruma gibi birçok konuyu içerecek olan İlkeleriniz, daima rekabet konusunu da kapsamalıdır.

Firmanızın rekabet kurallarına uyum konusuna güçlü bir şekilde ve sürekli olarak önem vermesini sağlamanın **diğer yolları** şunlardır:

⁶ İngiltere Rekabet Otoritesi 1341 *Firmanız rekabet kurallarına nasıl uyum sağlayabilir?* http://oft.gov.uk/shared_oft/ca-and-cartels/competition-awareness-compliance/oft1341.pdf

- Firmanızın faaliyette bulunduğu ülkelerde rekabet mevzuatları olup olmadığına bakılmaksızın tüm çalışanların kartel faaliyetlerinde yer almasının yasaklaması gibi küresel olarak da tutarlı standartlar belirlemek;
- İlkeleri firma kültürünüzün ayrılmaz bir parçası olarak sunacak şekilde firma içinde yüksek görünürlüğünü sağlamak;
- İlkeleri yayınlamak ve/veya iş yapılan üçüncü taraflara ilkelerin kopyasını temin etmek. Zira Davranış İlkeleri örnekleri, genellikle firmaların internet sitelerinde bulunmaktadır;
- Gerekli olduğunda Davranış İlkelerini güncellemek.

Örnekler⁷:

- *Davranış İlkeleri veya benzer belgelere firma intranet ağından erişebilir;*
- *Firmanızın küresel bazda kurumsal kimliğini ve bilincini güçlendirmek amacıyla bu belgelere ilişkin firma içi yazışmalar sunulabilir;*
- *Firmanızın Davranış İlkeleri ve diğer ilkelerinin CEO'nuz tarafından hazırlanmış bir önsözü bulunur ve tüm bu ilkeler ülke düzeyinde üst yönetim tarafından onaylanır;*
- *Rekabet eğitimlerinin başında (gerek yüz yüze gerekse online eğitimlerde) CEO'nuzun veya diğer üst düzey yöneticilerinizin/takım liderlerinizin (düzenli olarak güncellenen) kayıtlı bir konuşmasını kullanabilirsiniz;*
- *Uyumla ilişkili mesajların sadece CEO'nuzdan değil, aynı zamanda firmanızın ilgili birimlerinden/orta düzey yönetim kademesinden gelmesini sağlamak için farklı iş alanlarında/bölümlerinde ilave firma içi iletişimler yayınlanabilir.*

d. Diğer programlar ve kontrol mekanizmalarıyla bütünleşme

Rekabet uyum programınızın bağımsız olarak geliştirilmesi gerekmez. Hatta muhtemelen bağımsız olarak geliştirilmemesi de gerekir. Bu nedenle en başından beri rekabet uyum programınızı firmanızın diğer programlarıyla (örneğin rüşvet ve yolsuzlukla mücadele programı) ve firmanızın yönetim sistemleriyle ne şekilde **ilişkilendirebileceğiniz** üzerine düşünmeniz gerekir.

Her ne kadar bazı rekabet otoriteleri (rüşvetle mücadele veya sağlık ve emniyet gibi) diğer uyum odaklı alanlarla birlikte ele alındığında rekabet konusunun çalışanların ana odak noktası olmayacağına ilişkin endişeler taşımaktaysa da, önemli olan **bütüncül yaklaşımdır ve böyle bir yaklaşımın potansiyel olarak pek çok yararı bulunmaktadır:**

- KOBİ'lerden büyük ölçekli firmalara kadar tüm firmaların, karşı karşıya kaldıkları önemli riskleri gözden geçirecek olan bir Finans birimi/Finans müdürü bulunacaktır. Rekabet konusu firmanızın karşı karşıya kaldığı başlıca riskler listesinde yer alıyorsa (veya en azından bir ticari risk olarak kabul ediliyorsa), firma/grup düzeyinde uygun kontrollerin tasarlanması ve tutarlı bir şekilde uygulanması daha kolay olacaktır.

⁷ Bir firmanın güçlü ve güvenilir bir programa sahip olduğunu göstermek için, sıralanan tüm örnekleri benimsemesi gerektiği yönünde anlaşılmalıdır.

- Bu yaklaşım, rekabet sorunlarının (başta karteller olmak üzere) neden olabileceği olumsuz etkiyi kabul eden tutarlı bir risk değerlendirme yöntemini içermeli ve risklerin azaltılması için kaynakların orantılı bir şekilde tahsisine izin vermelidir.
- Bu yaklaşım, rekabet kurallarının görece karmaşıklığını tartışmaya açmalı ve olası kaygıları tespit edecek kadar güçlü ve çok yönlü bir yaklaşımın geliştirilmesi ve uygulanması için uzmanların sağlayacağı hukuki bilgi ihtiyacına açık olmalıdır⁸.

Rekabet konusuna firmanın daha kapsamlı programlarının ve kontrollerinin bir parçası olarak **yeterli düzeyde özel kaynak tahsis edilmesi önemlidir**. Rekabet ile diğer ilgili riskler arasındaki bağlantıyı doğru şekilde kavrayabilmek, rekabet uyum programının daha ayrıntılı ve yoğun şekilde yürütülmesi gerekliliğini ortaya koyacaktır. Üst yönetimin güçlü tavrı, tahsis edilen kaynakların seviyesine de elbette yansımaktadır.

e. Üst yönetimin sürdürülebilir bir şekilde ve kararlılıkla mücadele etmesinin sağlanması

Üst yönetimin konuya bir kez önem vermesini sağladığınızda bunun devamlı olarak **sürdürülmesi gerekmektedir**. Üst yönetimin tavrı; sadece başlangıç aşamasında verilen önemle değil, ayrıca bir firma Davranış İlkelerinin yayımlanmasıyla ve üst düzey yöneticilerin ve liderlerin her gün uyum konusuna önem vermesiniyle gösterilebilir.

Üst düzey yöneticilerin atanmalarının ardından yaptıkları ve rekabet kurallarına uyum konusuna verdikleri önemi proaktif şekilde teyit eden beyanların (çalışanlara verilen mesajlar yoluyla veya çalışanların önderlik ettiği veya katıldığı toplantılarda) ne kadar gayri resmi olursa olsun herhangi bir yazılı belgeye kıyasla daha güçlü ve kalıcı bir etkisi olabilmektedir⁹. Uyum konusunda benzeri bir taahhütte bulunmuş yöneticileri dengeli bir şekilde istihdam etmek ve terfi ettirmek, firmanız dâhilinde kariyerini geliştirmeye hevesli çalışanlar üzerinde etki yaratabilir.

Uyum mesajının sadece CEO'nuz ve Yönetim Kurulu tarafından verildiği (veya "mecburen yapılan bir iş" olarak görüldüğü) izlenimini yaratmamak için firmanız, diğer üst düzey yönetimin kendi ekiplerine düzenli olarak rekabete uyum konusunun önemini altını çizebilir. Ayrıca uyum politikası ve beklentilerinden bahseden ve çalışanların endişeleri olması halinde ne yapmaları gerektiğini belirten e-posta veya doğrudan mesajlar göndermesi için çalışmalar yürütebilir.

Uyum çalışmalarına üst, orta ve alt yönetim kademelerini dâhil etmek, "En Üst Düzeyde, Orta Düzeyde ve firmanın en deneyimsiz kademelerine kadar belirli bir tavrın" oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

⁸ Rekabet kurallarına uyum konusunda, yeterince risk odaklı olmayan aşırı kısıtlayıcı veya muhafazakar bir yaklaşım, çalışanların hareket etmekten çekinmesi halinde gerçek ve meşru rekabeti engelleyebileceği için ters etki yaratabilmektedir.

⁹ Adil ticareti desteklemekte yönetimin büyük önem taşıyan rolü hakkında daha fazla bilgi için bkz. Dan Ostergaard'ın *Handbuch Compliance-Management 2010'da (2010 Uyum Yönetimi El Kitabı) yer alan Sürdürülebilir Liderlik* hakkındaki inceleme yazısı (Wieland Steinmeyer Grüninger, Editor Schmidt, ISBN-10: 3503120572).

Örnekler:

- *Firmanızın üst yönetiminin daha alt kademedeki çalışanlarla birlikte eğitimlere katılması –
Böyle bir eğitimin başında liderlerin yapacağı giriş, konuya verilen önemi göstermeye yönelik doğrudan ve etkili bir yöntemdir;*
- *Belirli aralıklarla (veya yılda bir kez) Rekabet Bilinci günlerinin düzenlenmesi ve bu etkinlikte firmanızın üst yönetiminin mesajlarının verilmesi ve firma içindeki tüm toplantıların gündeminde bir uyum maddesi (güncelleme veya tartışmaya açık bir senaryo) bulunması;*
- *Firmanızın üst düzey yöneticilerinin toplantılarda sıklıkla uyumla ilişkili sorular sorması – böylelikle üst yönetimin, çalışanların hukuk ve uyum ekiplerinden faydalanmaya teşvik edildikleri projelere ilişkin olarak bu birimlere danışıp danışılmadığını takip edecektir;*
- *Firmanızdaki üst düzey yöneticilerin firmanızın iş hedeflerinin uyuma tabi olduğuna dair açık beyanatta bulunması ve hatta iletişimlerinin ilgili olduğu işle ilgili konulara/projelere ilişkin olarak danışmanlık hizmetlerine başvurmaları;*
- *Firmanızın üst düzey yöneticilerinin, ekiplerinden ilgili uyum mesajlarını strateji belgelerine dâhil etmesini, bu şekilde fiili çalışma yöntemlerini netleştirmek üzere iş hedeflerinin ve hukuki parametrelerin devam eden projelerle doğrudan uyumlu hale getirilmesi.*

2. Uyumun organizasyonu ve kaynaklar

Özet – Değerlendirilebilecek seçenekler arasında şunlar yer almaktadır:

- Firmanızda uyum programınızın uygulanmasını denetleyecek ve Yönetim Kurulu / İcra Kurulu düzeyinde üst yönetime rapor verecek uygun bir üst düzey çalışan belirlemek;
- Büyük ölçekli firmalarda uyum programının genelinden sorumlu olan yöneticiye bağlı olacak faaliyet/ülke uyum sorumluları atamak, böylelikle sorumluların programın iş sürecine entegrasyonunu sağlayabilir;
- Politikaların belirlenmesinde, kılavuzların hazırlanmasında yardımcı olacak ve uyumla ilişkili konularda çalışanlara danışmanlık sunacak uzmanlar (rekabet hukukçuları dâhil) istihdam etmek;
- KOBİ'lerde, bir uyum programı oluşturmak üzere internet sitelerinden ücretsiz bilgi almak.

Bir rekabet uyum programının organizasyonu ve kaynak tedariki, firmadan firmaya farklılık gösterecek olduğundan (bir KOBİ'de çalışıyorsanız çokuluslu bir firmayla aynı kaynaklara sahip olamayacaksınız), programınızın etkin şekilde yönetilmesinin sağlanması ve açıklanması için firmanızda firmanın programına ilişkin şeffaf bir dâhili raporlama yapısı bulunması yerinde olacaktır.

Uyum programlarının organizasyonu ve yapısı, genellikle aşağıdaki ana unsurları içerecektir:

a. Uyumun yönetimi ve organizasyonu

Firmadaki üst yönetimin sürdürülebilir bir uyum kültürünün finansmanından ve geliştirilmesinden sorumlu olması gerekmesine rağmen, etkin ve güvenilir bir programın günlük olarak icra edilmesi görevi, bir çalışan seçilerek (uyum sorumlusu veya başka uygun bir sorumlu) verilebilir.

Özel bir uyum ekibinin gerekli olup olmayacağı, işletmenizin büyüklüğüne, ölçeğine ve niteliğine bağlı olacaktır.

Tek bir ülkede faaliyet gösteren küçük bir firmada çalışıyor ve sınırlı uyum riskleriyle karşı karşıya kalıyorsanız, özel bir rekabet uyum ekibi oluşturmanın maliyetlerine katlanmanıza gerek olmadığı açıktır. Ancak farklı alanlarda önemli düzeyde uyum riskleriyle karşılaşması muhtemel olan çokuluslu bir firmadaysa bu ekibi oluşturmak ihtiyatlı bir adım olacaktır.

Tercihen, **Firma Yönetim Kurulunda/icra kurulunda yer alan veya bu kurullara bağlı** bir üst düzey çalışanın firmanın uyum programından (rekabet uyum programı dâhil) sorumlu olması gerekmektedir. Bu, firmanızda çok üst bir kademede uyumla ilişkili konulara¹⁰ yeterli ilgi gösterildiğinin ve bu konuların denetlendiğinin kanıtı olarak kabul edilecektir.

Büyük ölçekli firmalarda veya kurumsal gruplarda **Baş Hukuk Müşaviri/Hukuk İşleri Direktörü**, rekabet uyum programı geliştirmek ve uygulamaktan sorumlu olabilir. Bazı firmalarda Hukuk birimi bünyesinde görevli olabilecek veya Hukuk biriminden bağımsız olabilecek bir Baş Uyum Sorumlusu / Baş Uyum ve Etik Sorumlusu (CCO) bulunmaktadır.

Programın genel yönetimini üstlenen her kimse bu kişinin sadece Yönetim Kuruluna / İcra kuruluna doğrudan erişimi olmaması, aynı zamanda Denetim Kurulu ve Kurumsal Yönetim Komitesi/Sosyal Sorumluluk Komitesi gibi diğer dâhili kurullara erişimi olması uygun olacaktır.

¹⁰ ABD Federal Ceza Kılavuzu, "Kurumlara Ceza Verilmesi" başlıklı Bölüm 8'in 8B2.1.b.2A No'lu maddesinde şöyle denilmektedir: "Kurumun yönetim makamı, uyum ve etik programının içeriği ve yürütülmesi konusunda bilgi sahibi olacak ve uyum ve etik programının yürütülmesi ve etkinliğine ilişkin olarak makul çerçevede denetim gerçekleştirecektir."

Farklı sektörler için farklı **raporlama mekanizmaları uygun** olabilmektedir. Örneğin, finansal hizmetler sektöründe Baş Uyum Sorumlusu genellikle (Yönetim Kuruluna bağlı olan) Baş Risk Sorumlusuna bağlıdır. Bazı işletmelerse, Hukuk biriminin faaliyetler için objektif bir danışman rolüne sahip olması nedeniyle herhangi bir fiili gerginlik veya gerginlik algısı doğmadığı zaman firma içi kontrollerin daha etkin şekilde yapılabileceği varsayımından yola çıkarak uyum birimini (veya denetim/inceleme görevlerini) Firma İçi Denetime dâhil etmeyi tercih etmektedir. Bu algı bütün dünyada geçerli değildir; pek çok firma Hukuk biriminin danışmanlık rolünü kolaylıkla uyum gözetmeni rolüyle bağdaştırabileceği ve faaliyetlerin içinde olmanın etkin önleme imkânını geliştirdiği düşüncesindedir.

Uyum ekibinin yapısına ilişkin ideal bir model bulunmamaktadır. Firmanızın ihtiyaçları ve risklerine uygun bir uyum ekibinin oluşturulması önemlidir. Uyum ekibi, hem firmanızın karşı karşıya olduğu riskleri hem de firmanızın dâhili faaliyet ve organizasyon yapısını yansıtacak şekilde tasarlanmalıdır. Örneğin (bünyelerinde bir Hukuk birimi barındıran) bazı firmalar genel sorumluluk ilkesiyle tutarlı bir şekilde rekabet uyum riskini Hukuk ekipleri dâhilinde ele almaktayken, diğer firmalar sadece bu işle görevlendirilmiş uyum sorumluları bulunan ayrı bir uyum birimiyle çalışmayı tercih etmektedir. Bazı firmalar tüm uyum ekiplerini Hukuk departmanlarına dâhil etmektedir. Bazı çokuluslu firmalarda ise, firma içi uyum incelemeleri yürütebilen adli inceleme deneyimi olan kişilerin istihdam edildiği dâhili bir "iş bütünlüğü birimi" birimi bulunmaktadır.

Seçilen yaklaşım ve kaynak düzeyi ne olursa olsun sorumlu pozisyonunun sahibine uyum programının içeriğine ve uygulanmasına ilişkin **açık şekilde yetki vermek** yerinde olacaktır. Bu, firmanın operasyonla, raporlamayla ve daha geniş kapsamlı uyum hedeflerinden sorumlu olabilecek diğer çalışanların sorumluluklarıyla örtüşme olmayacağı anlamına gelmemektedir. **Yapıcı bir etkileşim**, daima başarının anahtarı olacaktır.

Firmanızın büyüklüğü ne olursa olsun, hizmetleri daha geniş kapsamlı şekilde tanımlamak ve (ister bir KOBİ'de tek kişiden isterse büyük firmalarda tüm ekipten ibaret olsun) uyum biriminin işletmenin operasyonel bölümleriyle ve diğer destek birimleri ile (Finans, Hukuk, İnsan Kaynakları, Firma İçi Denetim vs. gibi faaliyetleriyle) nasıl etkileşimde bulunacağını detaylandırmak gerekebilir. Bu şekilde, yönetimi uyum faaliyetlerinin organizasyonu çerçevesinde şekillendirmek isteyebilirsiniz. Uyum organizasyonunun (ve odağının) her kademedeki net olmasını sağlamaya yardımcı olacak bir dâhili iletişim stratejisi oluşturması için, firma bünyesindeki İletişim ekibini de sürece dâhil etmek yararlı olabilir.

Firmanız organizasyonunu ne şekilde yapmaya karar verirse versin, firmanın rekabet uyum çalışmalarını genel olarak rüşvetle ve yolsuzlukla mücadele çalışmaları gibi diğer uyum çalışmalarıyla uyumlu hale getirmek en etkili yöntem olacaktır. Her durumda uyum ekibiniz, ilgili firmanın özel ihtiyaçlarını ve uyumla ilişkili risklerini ele alacak şekilde tasarlanmalıdır.

Büyük firmalarda uyum ekipleri

Büyük firmalar, firma içinde muhtemelen bir veya birden fazla avukata sahiptir ve bu firmalarda iş süreçlerine katkıda bulunması için **özel rekabet danışmanı** istihdam edilmesi eğilimi mevcuttur. Bünyelerinde bir rekabet hukukçusu barındıran firmalarda ilgili avukat genellikle kilit bir rol oynayacak ve **Hukuk İşleri Genel Müdürüne veya Baş Uyum Sorumlusuna bağlı olacaktır.**

Büyük firmalar, genellikle firmanın genel faaliyetlerini ve organizasyon yapısını göz önünde bulundurarak uyum organizasyonlarının merkezi mi yoksa ülke/bölge bazında mı olacağına karar vermek durumundadır. Her bir seçeneğin **artıları ve eksileri** şöyle sıralanabilir:

- Merkezi uyum sistemleri tüm firmanız genelindeki standartları ve politikaları tektipleştirmeye (veya en azından tutarlı hale getirmeye) yardımcı olurken, merkezi karar verme işlevleri ve etkin denetim ve müdahale için doğrudan bir araç sağlamaktadır;

- Yerel sistemler, firmanızın ülkelere veya işletme birimlerine özel uyum koşulları için “özelleştirilmiş” çözümler geliştirmesine izin verirken genel merkez tarafından veya “yurt dışından” yerel hususiyetler dikkate alınmaksızın empoze edilmiş olarak algılanmayacak ve yerel iş ihtiyaçlarını karşılayan bir uyum kültürü oluşturmaya yardımcı olacaktır;
- Merkezi ve yerel modellerin birlikte kullanılabilmesi de mümkündür. Örneğin firmanızın genel merkezi, Davranış İlkelerine dâhil edilmiş olan firma genelinde geçerli rekabet uyum standartları, politikaları ve süreçleri tesis edebilirken (daha spesifik olması muhtemel) ilave yerel uygulama materyalleri rekabet hukukuna uyumlu ilişkili yerel hususların (örn. dikey kısıtlamalarla ilişkili olanlar) ve/veya özel ürünlerin, hizmetlerin ve ticari şartların göz önünde bulundurulmasına imkân verir.

Birden çok iş kolu bulunan büyük ölçekli firmalar, kendi iş kolları dâhilinde uyumla ilgili unsurların (eğitim tamamlama sayıları, olay raporlama, inceleme yönetimi vs.) izlenmesi için (iş kolu veya ülke/ bölge bazında) bir Faaliyet Uyum Sorumlusu atayabilir.

Örnek: Uluslararası bir kâğıt firması

Firmanın etik ve uyum konusundaki genel sorumluluğu, doğrudan CEO'ya bağlı olan Grup Etik ve Uyum Başkanına/Baş Hukuk Müşavirine verilmiştir. Bu, Hukuk Direktörünün dolandırıcılık, rekabet, rüşvetle mücadele, çıkar çatışması, içeriden öğrenenlerin ticareti gibi Davranış İlkelerinde yer alan uyumla ilişkili konuların sorumluluğunu aldığı anlamına gelmektedir.

Uyumla ilişkili günlük meselelerde destek sağlayan Firma avukatları, rekabet uyumuyla ilişkili risklerin azaltılması için “ilk savunma hattı”nı teşkil etmektedir. Hukuk Departmanının görev ve sorumlulukları arasında ilgili politikaların oluşturulması, rekabet eğitimlerinin hazırlanması ve soruşturmaların yürütülmesi yer almaktadır.

“İkinci savunma hattı” ise İcra Kurulu Başkanı, Finans Yöneticisi, Baş Hukuk Müşaviri, İK Müdürü ve İç Denetim Müdüründen oluşan Uyum Kuruludur. Uyum Kurulu, (Kurula genel sekreterlik yapan Koordinasyondan Sorumlu Etik ve Uyum Müşaviriyle birlikte), aşağıdaki amaçlarla düzenli olarak toplantı yapar:

- *Ticari uygulamalarla ilgili politika oluşturma sürecini, ayrıca sürecin tanıtımını ve uygulanmasını denetlemek;*
- *Uyumla ilişkili süreçlerin ve araçların uygulamaya konması ve idare sürecini denetlemek ve*
- *Uyumla ilişkili sorunların izlenmesini ve bunların tutarlı bir şekilde ele alınmasını, bunlar için yeterli finansman sağlanmasını ve gerekli olduğu durumlarda disiplin işlemlerinin yapılmasını sağlamak.*
- *Son olarak, riskin yönetilmesi için tutarlı ve profesyonel bir yaklaşımın benimsenmesi için Grup Etik ve Uyum departmanı ile İç Denetim departmanı arasında düzenli etkileşim esastır.*

KOBİ'lerde uyum organizasyonu

Yukarıda belirtilmiş olduğu üzere, firmanızın ihtiyaçları ve risklerine uygun bir uyum ekibinin kurulması önemli olduğundan, uyum ekibi firmanızın karşı karşıya kaldığı riskleri ve kurumsal yapıyı dikkate alacak şekilde tasarlanmalıdır.

Bir KOBİ söz konusu olduğunda, farklı işletmelere veya ülkelere yönelik bireysel uyum sorumluları bulunan karmaşık bir organizasyon tesis etmek zorunda olmayabilir veya bunu yapacak kaynaklara sahip olmayabilirsiniz. Risklerin tespiti ve harici danışmanlardan uygun eğitimlerin ve materyallerin alınması **sorumluluğunu tek bir (üst düzey) çalışana vermeye** karar verebilirsiniz.

Firma Etik ve Uyum departmanı tarafından küçük işletmelere yönelik olarak hazırlanan, uyum programının nasıl tesis edileceğine ilişkin (dört dilde hazırlanmış) ücretsiz bir kılavuza internet üzerinden erişebilirsiniz¹¹. Bu kılavuz, küçük çaplı işletmelere yönelik bir uyum organizasyonu tesis etmeye ilişkin yararlı bilgiler içermektedir. Her ne kadar KOBİ'lerin ayrı bir uyum birimi için gereken kaynağa sahip olma ihtimali zayıf olsa da, hatta firma içinde bir avukatları bulunmasa da KOBİ'lerin çoğunun muhtemelen bir **Finans Direktörü veya Müdürü** bulunacak; bu çalışan, olağan işinin bir parçası olarak (rekabete uyum dâhil) uyum programının yürütülmesine ilişkin genel sorumluluğa sahip olabilecektir. Firmanızın bünyesinde görevli bir avukat bulunuyorsa uyumla ilişkili görevler hiç kuşkusuz bu avukata ait olacaktır. KOBİ'lerde bu görev, her halükarda uyum programından sorumlu kişinin yarı zamanlı görevi olacak ve diğer görevlerinin yanı sıra ek olarak yürütülecektir.

b. Üst yönetime düzenli raporlamada bulunulması

Üst yönetimin bir uyum programını uygulaması ve kavraması, konuya önem vermesine bağlıdır. Başarılı bir şekilde geliştirilmiş uyum programları bulunan çoğu firmada Yönetim Kuruluna, icra yetkisi bulunmayan yönetim kurulu üyelerine ve Denetim kuruluna (ve/veya Grup Risk komitesine) rekabet uyum programına ve diğer uyum programlarına ilişkin (son dönemdeki hizmetleri ve geleceğe yönelik planları vurgulayan) bir yıllık rapor sunulur.

Ayrıca, firmanızın Yönetim Kurulunun (veya başka bir sorumlu organının) tüm ilgili rekabet hukuku risklerinden uygun şekilde haberdar edilmesini ve bu risklere müdahale edebilmesini sağlamak için, İcra Kurulu Başkanına, lider ekiplere ve yönetim zincirinin tüm kademelerindeki diğer kilit paydaşlara düzenli olarak bilgi verilmelidir. Bu, başta borsaya kote olanlar olmak üzere büyük çaplı firmalarda **üç ayda bir** (diğer üç aylık raporlama şartlarına uygun olarak) yapılabilir. Ancak firma için önemli risk teşkil eden **gelişmelerin acil olarak raporlamasına izin veren bir süreç** sağlanmalı ve bunun yanı sıra yönetim ekipleriyle uyum konusunda düzenli bir diyalog geliştirilmelidir.

KOBİ söz konusu ise yine benzeri bir mekanizma esastır. Ancak bu mekanizma firmanızın büyüklüğüne ve kaynaklarına göre uyarlanmalıdır. Örneğin, KOBİ'de Baş Uyum Sorumlusu görevini kim üstlenmişse o kişi yönetim toplantılarında üst yönetime uyum faaliyetleri (rekabet eğitimi) hakkında düzenli raporlamada bulunabilir.

¹¹ *Günde Bir Dolara Uyum ve Etik Programı: Küçük Şirketler Nasıl Etkili Programlara Sahip Olabilir?* Yazar: Joseph Murphy, yayımlayan: Kurumsal Uyum ve Etik Topluluğu (*Society of Corporate Compliance and Ethics*): <http://www.corporatecompliance.org/Resources/View/ArticleId/349/-A-Compliance-Ethics-Program-on-a-Dollar-a-Day-How-Small-Companies-Can-Have-Effective-Programs-Free.aspx>.

Örnek: Orta büyüklükte bir uçak imalatçısı

Firmanın Etik Kurulu, Yönetim Kurulunu ve Başkan Yardımcısını önemli addettiği sorunlara ilişkin bilgilendirir ve bu konularda Kurula ve Başkan Yardımcısına tavsiyelerde bulunur. Kurul, analiz ettiği hususlara ilişkin olarak Yönetimi düzenli olarak bilgilendirir. Yönetim Kurulu Toplantılarında Rekabet Kurallarına Uyum konusu sabit bir gündem maddesi olarak yer alır.

c. Yeterli kaynağın tahsisi

Avrupa Komisyonu, 2011 Uyumla İlgili Konular¹² (2011 Compliance Matters) yayınında şunları ifade etmektedir:

“Firmalar büyüklükleriyle ve karşı karşıya oldukları risklerle orantılı güvenilir bir programa sahip olabilmek için yeterli kaynak ayırmalıdır.”

Rekabet uyum programına ayrılan kaynaklar, firmanızın büyüklüğüne ve firmanızın karşı karşıya olduğu risklere bağlı olacaktır. KOBİ'ler büyük firmalar da aynı kaynaklara sahip değildir. Ayrıca çok büyük firmalarda bile firmanın rüşvetle mücadele ve yolsuzluk gibi diğer uyum zorunlulukları nedeniyle ve başta üst düzey yöneticilerin belirli bir alana “yeterli” kaynak ayırmanın **firmanın tamamen korunması açısından** faydalı olacağını düşündüğü durumlar olmak üzere firmanın kendi operasyon/yatırım ihtiyaçları nedeniyle ayrılacak kaynaklar, ihtiyaçların çeşitliliği nedeniyle **sınırlıdır**¹³.

Yukarıda belirtildiği üzere, pek çok büyük firma (özellikle geçmişte uyumla ilişkili sorunlar yaşamış olanlar) bünyelerinde rekabet hukukçuları veya rekabetle ilişkili konularda danışmanlık sunma tecrübesi olan üst düzey bir avukat istihdam etmek isteyebilir.

(Küçük çaplı bir firma söz konusu ise) firmanızın kendi bünyesinde bir uzman rekabet hukukçusu görevlendirmesi için yeterli kaynağının bulunması olasılığı düşük olmasına rağmen büyük veya orta büyüklükteki hukuk bürolarının çoğu artık konusunda uzman rekabet departmanlarına sahiptir. Firmanız uyum programını tesis ederken söz konusu hukuk bürolarından danışmanlık hizmeti alabilir.

Ayrıca, bazı **büyük muhasebe firmaları ve Etik ve Uyum Departmanı** da (günlük rekabet danışmanlığı sunmasalar da) program oluşturma sürecinde yardımcı olabilir. Yukarıda atıfta bulunulan ücretsiz broşürde de görülebileceği üzere¹⁴, etik ve uyum sadece çokuluslu firmaların meselesi değildir; KOBİ'ler daha kısıtlı kaynaklarla güvenilir bir programı uygulamaya koyabilir.

Son olarak **rekabet uyumunun finansmanı “batık maliyet” olarak görülmemelidir**. Aşağıdaki hususlardan bahsederek firmanızın uyuma yatırım yapmanın stratejik ve uzun vadeli yararlarını düşünmeye teşvik edebilirsiniz:

¹² Bkz. yukarıdaki 5 numaralı dipnot.

¹³ Bkz. İngiltere Rüşvetle Mücadele Yasası Madde 7’de yer alan “Usul” savunması ve Adalet Bakanlığı tarafından yayınlanan “Usul”ün kılavuzu; <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf> adresinde yer alan *Guidance about procedures which relevant commercial organizations can put into place to prevent persons associated with them from bribing*; ABD Adalet Bakanlığı’nın Kılavuzu: www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa and www.sec.gov/spotlight/fcpa.shtml adresinde yer alan ABD Kaynak Kılavuzu (A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act).

¹⁴ Bkz. 11 numaralı dipnot.

- Ticari müzakerelerde giderek daha fazla rekabete ilişkin argüman kullanılmaktadır: ihtiyaca uygun uyum programları, çalışanlara bu konulara yanıt vermesini ve iş yaparken kendinden emin bir şekilde hareket etmesini sağlar;
- Rekabet uzmanlarına erişim olanağı, firmalara hukuka uygun önlemleri uygulamaya koymakta yardımcı olur; bu şekilde firmalar hukuka uygun bir şekilde rekabet edebilme imkânına sahip olur;
- Risklerin rekabet hukuku bilgisi sayesinde tespiti ve bu şekilde olası endişelerin önüne geçilmesi, rekabet imkânının sürdürülebilir niteliğine katkıda bulunur;
- Etik değerlere bağlı iş yerlerinde firma kültürleri daha güçlü ve çalışan bağlılığı daha fazladır;
- Bazı akademik çalışmalara göre yüksek düzeyde etik kültüre sahip firmalarda paydaşların getirisi daha fazla olmaktadır.

3. Risklerin tespiti ve değerlendirilmesi

Özet – Değerlendirilebilecek seçenekler arasında şunlar yer almaktadır:

- Firmanızın genel risk yönetiminin bir bileşeni veya bu sistemle ilişkili olarak dâhili ve harici rekabet uyum risklerinin tespit edilmesi için bir yöntem geliştirilmesi;
- Geliştirilen ve kullanılan kontrol faaliyetlerinin etkinliğinin sürekli olarak değerlendirilmesi;
- Firmanızın riskler hakkındaki varsayımlarını test etmek üzere düzenli kontroller/detaylı incelemeler yapılması;
- Risk tespiti süreci ve iyileştirme imkânlarına ilişkin olarak üst yönetime raporlamada bulunmak.

Firmanızın rekabet uyum programının **etkinliği** ve bununla ilişkili olarak kaynakların tahsisi, **kaynakların doğru alanlarda kullanılıp kullanılmadığına** bağlı olacaktır. Firmanızın karşı karşıya olduğu operasyon risklerinin anlaşılması, sadece ilgili faaliyetlere odaklanılmasını sağlamayacak aynı zamanda firmanızın tüm kademelerinde uyum programının gerekliliğinin altını çizecek ve programın güvenilirliğini arttıracaktır. Risklerin anlaşılması, önemli risklerin bertaraf edilmesi için neden kısıtlı kaynakların kullanıldığını gerekçelendirmeye de yardımcı olacaktır.

Bir dizi basit örnek vermek gerekirse, satın alma/ihale süreçleriyle alakalı faaliyet göstermeyen işletmelerde ihaleye fesat karıştırmanın tehlikelerine ilişkin bilinç oluşturmak yerinde olmayabilir. Aynı şekilde faaliyet gösterilen piyasadaki aktörlerin genel olarak düşük pazar payına sahip olduğu bir yapıda kaynakların, çalışanların hakim durumun/pazar gücünün kötüye kullanılması hakkında eğitilmesi için kullanılması etkin bir yöntem olmayacaktır.

ICC ve Baş Hukuk Müşavirlerinden oluşan uyum çalışma grubu tarafından geliştirilen 2011 Kılavuzuna¹⁵ ve rekabet uyum programlarına ilişkin rekabet otoritelerinin çeşitli değerlendirmelerine göre, firmaların uyum programlarını (ve ilgili “kontrol noktalarını”) kendi özel risk profillerine göre özelleştirebilmeleri için **bir risk değerlendirme yöntem ve süreci belirlemesi gerekmektedir**. Rekabet risk değerlendirmesine ilişkin olarak belirlenmiş kesin bir yöntem (pek çok kurum aşırı derecede kuralcı olmaktan kaçınılmaktadır) veya tek bir standart yaklaşım bulunmamakla birlikte, risk yönetimi yerleşmiş bir ticari uygulamadır ve oturmuş birtakım örnek **uygulamalar** söz konusudur. Diğer risk alanlarında uygulanan yaklaşımlar, kullanıma hazır materyallerin bulunmadığı durumlarda rekabet riskinin değerlendirilmesinde ve çözümlenmesinde ilk aşamada yardımcı olacak yararlı bilgiler sağlayacaktır.

Bu bölümde **risklerin tespit edilmesi ve kontrol edilmesine** ilişkin genel hususlara ve bir dizi firma tarafından hâlihazırda kullanılmakta olan genel risk değerlendirme seçeneklerine yer verilecektir. Bazı firmaların son derece ayrıntılı bir yaklaşım benimsemiş olması, nispeten daha basit ve kullanıcı dostu bir yaklaşımı tabi ki geçersiz kılamayacaktır. Firmanız bir rekabet uyum programı tesis etme aşamasındaysa böylesi basit bir yaklaşım sizin için yeterli olabilir. Hatta bir KOBİ’de çalışıyorsanız, böyle bir yaklaşım daha uygun düşecektir.

Ancak genel olarak **güvenilir bir uyum programında**, firmanızın mevcut risk yönetimi yaklaşımını hangi gerekçeyle seçtiğinin tam olarak açıklanması beklenir. “Rekabet riskinin” anlaşılmasına yönelik çok çeşitli yaklaşımlar mevcuttur ve firmanız riskin azaltılması çalışmalarını aşağıdaki etkenlerin **makul ölçüde detaylı olarak incelenmesine** dayandırmak isteyecektir:

- Yürürlükteki rekabet kanunlarını ihlal etme **riski** bulunan olası faaliyetler/davranışlar;
- Söz konusu faaliyetlerin meydana gelme veya davranışların sergilenmesi **ihtimali** ve
- Söz konusu vakaların meydana gelmesi üzerindeki tahmini **etki**.

¹⁵ Bkz. Ek 1.

a. **Firmanın risk yönetimi konusundaki genel yaklaşımının anlaşılması**

Firmanızın rekabet uyum programı çerçevesinde kullanmaya karar verdiği risk değerlendirme yaklaşımını firmanızın risk yönetimi konusundaki genel yaklaşımına (ve yöntemine) uygun hale getirmekte fayda vardır. Uyum çalışmasının başarısı, firmanızın uyum ekibinin ve yapısının yanı sıra operasyonel bağımsızlık düzeyine ve sürece dahil olan kişilerin uzmanlığına da bağlıdır.

Bu konuda tesis edilecek diyalog (en basit şekliyle Finans biriminiz ile bir uzman rekabet hukukçusu arasında), firmanızın rekabetle ilişkili riskleri ele alma şeklinde önemli iyileştirmeler sağlayabilir. Zira kaynaklar ve deneyimler yapıcı bir şekilde paylaşıldığında karşılıklı olarak destek sağlayan bir ortam oluşacaktır. Bu iki risk yönetimi ile çalışma kolu arasında zayıf bir bağlantı varsa bu bağlantıyı zaman içinde geliştirmek için hangi adımları atabileceğinizi gözden geçirmek her zaman faydalıdır.

İdeal risk yönetimi, genel olarak (devamlı ve etkin bir şekilde) aşağıdaki unsurları içerecek şekilde tasarlanmaktadır:

- Firmanın meşru ve hukuka uygun ticari hedeflerine ulaşılmasıyla ilişkili fiili risklerin tespiti ve raporlanması;
- Tespit edilen risklerin azaltılması amacıyla her bir risk için uygun müdahaleyi belirlemek üzere ilgili risklerin değerlendirilmesi;
- Bir risk yönetimi stratejisinin (örn. riskin kabul edilmesi, azaltılması veya paylaşılması veya firmanızın benimsediği başka bir yönetim yöntemi) belirlenmesi;
- Uygun olduğu durumlarda denetimlerin tesis edilmesi ve izlenmesi suretiyle risklerin yönetimi.

İngiltere'de Treadway Komisyonu (COSO), 1992 yılında **bir iç denetim süreci** geliştirmiştir¹⁶. Bu süreç (ve sonrasındaki güncellemeler), iç denetimlerin tasarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesine ilişkin önemli bir çerçeve işlevi görmesi nedeniyle geniş bir kitle tarafından kabul edilmektedir ve dünyanın dört bir yanındaki işletmelerce kullanılmıştır.

Tüm firmalar için **başlangıç noktası**, genel olarak **kurumsal riskin tespiti**ne odaklanmalıdır. Buradaki amaç, sadece rekabetle ilişkili olan risklerin değil tüm risklerin tespit edilmesidir. Bununla bağlantılı olarak işletmenin faaliyetleri ve stratejileriyle ilgili aşağıdakilere benzer dâhili ve harici etkenlerin belirli aralıklarla değerlendirilmesi gerekmektedir:

- Ekonomik ve jeopolitik gelişmeler;
- Arz şokları;
- Gerek yeni gerekse mevcut kanun ve yönetmelikler;
- Değişen müşteri ihtiyaçları ve beklentileri;
- Teknolojik gelişmeler;
- Çalışan performansı ve motivasyonu.

¹⁶ İç Denetim – http://www.coso.org/documents/coso_framework_body_v6.pdf adresinde yer alan, Treadway Komisyonu tarafından yayımlanan *Bütünleştirilmiş Çerçeve* ve gözden geçirilmiş 2011 versiyonları.

Yukarıda belirtildiği üzere, bu etkenler, hangi firma faaliyetlerinde kurumsal uyumla ilişkili sorun yaşanması riski bulunduğunu sürekli olarak etkileyecektir. Her bir riskin meydana gelme **ihtimalini** ve tahmini etkisini belirlemek için bu risklerin detaylı şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Kullanılan dil farklılık gösterebilecekse de “ihtimal” ve “etki” kavramları tüm dünyada geçerli kavramlardır ve bazı durumlarda risk değerlendirme sürecinde **zamanlama boyutu** da göz önünde bulundurulmaktadır.

Matris odaklı yaklaşım son derece yaygındır. Pek çok firma, tahmini meydana gelme ihtimallerini ve etki düzeylerini gösteren ihtimal-etki matrisine dayalı bir risk haritası çıkarmak için bu yaklaşımı kullanmaktadır. Bu risk haritalarında öncelikli olarak hangi risklerin ele alınması gerektiği ve önlenebilir riskleri azaltmak için hangi çalışmaların yapılması ve kaynakların ayrılması gerektiği belirtilmelidir.

Örnek: Standart risk matrisi

4	8	12	16
3	6	9	12
2	4	6	8
1	2	3	4

Yukarıdaki matrisin yatay ekseninde meydana gelme ihtimali dikey ekseninde ise etkiye yer verilmektedir. Herhangi bir faaliyetin içerdiği riskin düşük mü, orta mı yahut yüksek düzeyde mi olduğunu tespit etmek için risk değerleri (bu durumda 1'den 16'ya kadar olan meydana gelme ihtimali x etki) kullanılabilir.

Farklı risk türlerinin belirtilmesi ve/veya uygun denetimler (örn. başlayıp başlamadığının, devam edip etmediğinin veya tamamlanıp tamamlanmadığının kontrolü) aracılığıyla risk düzeyinin azaltılması için renkli kodlar kullanılabilir.

Risk tespiti çalışmasının en başından itibaren **kapsamının dikkatli bir şekilde belirlenmesi gerekir**. Ayrıca firma yönetiminin süreci benimsemesi ve uygun kaynakları sağlaması gerekir. Bunun yanında firmanın **gereken bilgi ve verileri** firmanın faaliyet ve operasyon yapısını en iyi şekilde yansıtmak için **ne şekilde sunacağına** (örn. Faaliyet gösterilen bölgelere veya iş kollarına göre düzenlenmiş piyasalara ve diğer piyasalara ayrı ayrı bakarak) karar vermesi gerekecektir.

Yukarıdaki çalışmalar için **veriler** ne kadar **karşılaştırılabilir** nitelikte olursa o derece yararlı olacaktır. İşletmenizin operasyonel bölümlerinin temsilcilerini ve konuyla ilgili diğer uzmanları (örn. uyum, risk ve güvence, kontrolörler ve denetim vs. ile ilişkili atölye çalışmalarında) sürece dahil etmeniz yararlı olacaktır. Bu, teorik riskler ile firmanızın maruz kaldığı fiili riskler arasındaki uçurumun kapanmasına yardımcı olacaktır. Bir KOBİ'de çalışıyorsanız, deneyimli çalışanların ve danışmanların makul görüşlerini ve dürüstçe paylaştıkları geribildirimlerini esas alarak daha basit bir yaklaşım da belirleyebilirsiniz.

Uyum konusunda “**insan faktörünün**” **ne şekilde göz önünde bulundurulacağını tespitini yapmak** zorlu bir süreç olabilir. Örnekleri aşağıda belirtilen verilere/ölçütlere bakarak uyum çalışmalarının düzeyini öngörebilmek için neleri göz önünde bulundurabileceğinizi değerlendirmeniz yararlı olacaktır:

- İlk talep sonrasında eğitimlere katılan/eğitimi tamamlayan çalışanların oranı (hedef kitlenin %50'si veya üzeri hatırlatmalara veya hatırlatıcılara ihtiyaç duymuyorsa uyum çalışmalarının uygunluğunu yüksek düzeyde kabul edebilirsiniz);
- Özellikle yeni çalışanların kurumsal uyum kültürüne uyum sağlamanın ve ilgili kılavuza aşinalık kazanmasının zaman alacağı riski mevcutsa firmanızdaki "müşteri kayıp oranı";
- Uygun olması halinde uluslararası yolsuzluk endeksi yayınları gibi diğer kültürel etkenlerin göstergeleri.

Risk analiziniz, sürekli olarak göz önünde bulundurulmuş unsurların kayıtlarını tutan ve saklayan belgelere kaynak sağlayacak ve **olağan risklere** (veya "net risk"e) kıyasla **işin doğasından kaynaklanan tahmini risklerin** (veya "brüt risk") değerlendirilmesine izin verecektir. Olağan risk, risklerden kaçınmak veya riskleri azaltmak için genellikle **iç denetim** olarak anılan risk azaltıcı işlemlerden sonra kalan riski ifade etmektedir.

Öncelikli olarak hangi denetimlerin uygulanacağına veya başka hangi denetimlerin gerçekleştirileceğine ilişkin kararlarda (bkz. Bölüm 8: Rekabet Durum Tespiti) aynı zamanda algılanan risk düzeyi de göz önünde bulundurulacaktır.

b. Rekabet hukukuna ilişkin konularda da aynı metodolojinin kullanılması

Rekabet kurallarına uyuma yönelik dahili uyum standartlarının ve prosedürlerinin belirlenmesinde risk odaklı bir yaklaşımın geçerliliği bazı otoriteler tarafından kabul edilmiştir. Bu otoriteler, firmaların faaliyet gösterdikleri piyasalarda karşı karşıya kaldıkları önemli risklere ilişkin anlayışlarını yansıtacak programlar tasarlaması gerektiğinin bilincindedir.

Bir başka deyişle, firmanızın "en kötü senaryo" (örn. rakiplerle kurulacak tüm temasların kartellere yol açacağı yönündeki yanlış varsayım) beklentisi temelinde faaliyet gösteremeyeceği, ancak rekabet uyumu konusunda gerçek dünyada ortaya çıkması muhtemel rekabet risklerinin yönetimi vasıtasıyla meşru bir yaklaşım benimseyebileceği anlaşılmalıdır.

Yukarıda daha genel kapsamlı olarak açıklandığı üzere, risk değerlendirme çalışmaları, (i) piyasaları yasa dışı faaliyetlere daha hassas hale getiren genel ortam (örn. pazar yoğunlaşması, ürünlerin metalaşma niteliği, piyasa istikrarı vs.) ve (ii) firmanızda halihazırda uygulanmakta olan denetimlerin niteliği ve etkinliği gibi harici ve dahili etkenlere bağlı olarak farklılık gösterebilir.

İhtiyaten göz önünde bulundurulması gereken **tipik rekabet riskleri** arasında şunlar yer almaktadır:

- Fiyat tespiti, pazar paylaşımı, ihaleye fesat karıştırma, toplu bojkotlar ve üretim kısıtlama anlaşmaları gibi rakipler arasındaki olası kartel faaliyetleri;
- Diğer rekabeti engelleyici anlaşmalar;
- Yeniden satış fiyatının belirlenmesi;
- Kartel faaliyetlerine yol açma ihtimali bulunan ticari açıdan / rekabet açısından hassas bilgilerin paylaşımı;
- Önemli düzeyde pazar gücüne sahip firmaların dışlayıcı faaliyetleri (örn. hakim konumun kötüye kullanılması ve diğer yasaklanmış tek taraflı davranışlar).

Rekabet alanında riskin yönetiminde (i) yasadışı uygulamalar / kesin yasaklar ile (ii) firmaların hukuka uygun şekilde öngörülen ticari seçeneklerin uygulanabilirliği/yasalara uygunluğu hakkında uzmanlardan rekabet görüşü alabileceği “belirsizlikler” (örn. Ticari koşulların veya ortak girişim düzenlemelerinin olası piyasayı kapama etkileri) **arasında net bir ayırım yapılmalıdır**.

Ağır/bariz ihlallerden kaynaklanan risklerin yönetiminde firma, uyum konusundaki kararlılığını bariz yasadışı faaliyetleri net bir şekilde yasaklayarak sergilemelidir. Yaptırım “ihtimali” asla riskin tespit edilmesinde ilgili bir etken olarak görülmemelidir (örneğin belirli bir faaliyetin açıkça yasa dışı olduğu durumlarda uyumun “**maliyet-fayda**” analizi **yapılmamalıdır**).

Firmanız uluslararası ölçekte faaliyet gösteriyorsa ülkelerin rekabet rejimlerindeki olası farklılıklar (ve bazı ülkelerde yerel rekabet kanununun bulunmaması) sebebiyle risklerin yönetiminde daha karmaşık bir yaklaşım benimsenmelidir.

Yukarıda belirtilen faaliyetlerin meydana gelmesi olasılığını veya riskleri niceliğe dökmek güç olabilir; ancak risk yönetimi sürecine (risk metodolojilerinde ve risk değerlendirmelerinde deneyim sahibi olan ve rekabet alanında deneyim sahibi olan) uzmanları dahil etmeniz önem taşımaktadır. Bir firmayı kartel faaliyetlerine/anlaşmalara karşı daha duyarlı hale getirebilen etkenleri ve problemleri davranışlarının nasıl tespit edileceğini veya öngörüleceğini açıklayan bazı teorik ve uygulamalı bilgiler içeren yayınlar mevcuttur¹⁷.

İlgili hususlar aşağıdakileri içerebilir:

- *Geçerli hukuk ve yaptırım çerçevesi (ülkeden ülkeye değiştiğinden dolayı)*
- *Belirli davranışlara ya da endüstrilere özgü rekabet kuralı uygulaması düzeyi*
- *Geçmiş rekabet uyumu, uyum derecesi ve endüstri standartları*
- *Yoğunlaşma seviyesi gibi özellikler nedeniyle riskli sayılabilecek hassas pazarlar*
- *Firmanın temel stratejileri*
- *Personel değişim hızı ve rakip firmalardan eleman alımı*
- *Rakiplerle görüşmelerde harcanan zaman (meslek birlikleri veya ortak girişimlerde)*

¹⁷ http://www.ofc.gov.uk/shared_ofc/reports/comp_policy/ofc773.pdf adresinden erişilebilen İngiltere Rekabet Otoritesi OFT 773 *Kartellerin tespiti* başlıklı ekonomi tartışma makalesi.

Örnek: İngiltere Rekabet Otoritesinin “*İşletmeniz rekabet kanununa uyumu nasıl sağlar*” isimli kılavuzu (2011)¹⁸

OFT, yayınladığı kılavuzda tüm firmalar için ilk adımın **temel rekabet uyum riskini belirlemek** olduğunu (“Riskin tespiti”) belirtmektedir. Amaç, özellikle firmanın pazar ortamında karşı karşıya olduğu ilgili riskleri tespit etmektir. “Yüksek riskli” olduğu belirlenen bir firmada çalışanların günlük faaliyetlerinde karşı karşıya kaldıkları güçlükler dikkate alınmalıdır. OFT, belirli bir firma için ilgili olup olmadığının tespit edilmesi için göz önünde bulundurulması gereken en yaygın rekabet risklerine şu örnekleri vermektedir:

- Karteller;
- Rekabete aykırı diğer anlaşmalar;
- Hakim durumun kötüye kullanılması kapsamı.

Daha geniş kapsamlı ve köklü bir yöntemle uyumlu hale getirilen böylesi bir yaklaşım, firmanızın öncelikle başta kartel faaliyeti/yasadışı işbirliği olmak üzere en problemleri rekabet risklerine odaklanmasına imkan verecektir.

Örnek: *Büyük bir kamu hizmeti ve elektrik firmasının yaptığı rekabet riski haritalaması çalışması*

Grubun karmaşık yapısı, rekabet riskinin değerlendirilmesini kolaylaştırmak için ilgili verileri rekabete ilişkin bir bakış açısıyla düzenleme çalışması yapmayı gerektirmiştir. İşe pazar paylarından başlanan analiz, aynı zamanda kurumların yaptırım faaliyetlerinin ve ilgili emsallerin, ilgili pazarların serbestlik düzeyinin ve rakiplerin agresiflik düzeyinin vs. değerlendirilmesini de içerecektir.

Firmanın Rekabet Birimi, serbestleşme sürecinde meydana gelen değişimleri ve pazar paylarındaki gelişmeleri göz önünde bulundurabilmek için değerlendirmeyi her yıl tekrar etmektedir. Ayrıca rekabetle ilişkili sadece enerji sektörüyle ilgili olmayan kilit önem taşıyan kararlara ve içtihatlarla yer verilen, sürekli olarak güncellenen ve avukatların olası rekabet sorunlarını değerlendirmelerine ve bunlara ilişkin fikir alışverişinde bulunmalarına imkan veren bir veritabanını uygulamaya koymuştur.

Rekabet ihlallerinin engellemesi için temel araç, rekabet uyum programıdır. Grup, 2013’e dek tamamlanacak ve üç-dört yılda bir sürekli olarak güncellenecek olan bir global uyum programı geliştirmeye karar vermiştir.

İlgili risklerin etkisinin aşağıdakiler açısından kapsam belirtilerek değerlendirilmesi gerekecektir:

- İtibar üzerindeki olumsuz etki;
- Firmalara verilen, suçun tekrarı hallerinde artış gösterebilecek para cezaları;
- Tazminat talepleri;
- Ana faaliyet alanlarından ayrılma;

¹⁸ Bkz. Yukarıdaki 6 numaralı dip not.

- Hukuki masraflar;
- Sözleşmelerin ve/veya rekabeti engelleyici maddelerin geçersizliği;
- Para cezaları ve bazı durumlarda yöneticilerin ve çalışanların meslekten men edilmesi ve cezai sorumluluğu;
- Dâhili disiplin işlemleri halinde çalışanların kaybı.

Riskler, risklerin etkisi ve olasılığına ilişkin bulguların yer aldığı iki adet **Risk Kaydı örneği**, referans amacıyla **Ek 2**'de sunulmuştur. Risk Kaydı tamamlamanın bilinen bir zorluğu, meydana gelme olasılığı ile etkinin düzeylerinin nasıl derecelendirileceği ve sınıflandırılacağı hususudur. Sınır derecesinde, önemli veya kritik öneme sahip etki sınıfına girebilen riskler bir firmadan diğerine önemli ölçüde farklılık gösterebilecekse de aşağıdaki eşikleri uygulamak mümkündür ve yine **herkes için geçerli standart bir yöntem bulunmamaktadır**¹⁹. Ayrıca, rekabet riskinin değerlendirilmesi ve belgelenmesi sürecinde firmanız belgenin ortaya çıkma potansiyelini hesaba katmak ve belgelerin avukat – müvekkil ilişkisinin gizliliğine tabi olmasını sağlayarak korunması gerektiğini göz önünde bulundurmak isteyebilir.

	ÖNEMSİZ	SINIRDA	ÖNEMLİ	KRİTİK
PUAN	1	2	3	4
ETKİ	Para cezası veya önemli para cezası yoktur, tazminat kararı veya itibar üzerinde etki ihtimali mevcuttur	Yerel düzeyde para cezası ve/veya (belirli bir parasal eşiği ("A") aşmayan) tazminat kararı veya itibar üzerinde etki ihtimali mevcuttur	Önemli para cezaları ve (parasal "A" eşiğini aşan ancak toplamda parasal "B" eşiğini aşmayan) tazminat kararı ve itibar üzerinde etki ihtimali mevcuttur	Para cezaları, uzlaşmalar, parasal "B" eşiğini aşan tazminatlar ve itibar üzerinde etki ihtimali mevcuttur
İHTİMAL	Gerçekleşme ihtimali düşük tehlike/risk (%10'dan düşük olasılık)	Tehlike/risk gerçekleşebilir (%10-%25)	Tehlikenin/risk gerçekleşme ihtimali yüksektir (%25-%50)	Tehlikenin/risk gerçekleşme ihtimali çok yüksektir (%50'nin üzerinde)

Tüm firmalar böylesine gelişmiş bir yaklaşım benimsememektedir (yahut gelişmiş bir yaklaşım benimsemekte, ancak farklı bir yöntem kullanmaktadır). Bazı durumlarda, özellikle firmanız KOBİ ise, daha standart bir çerçeve tercih edebilirsiniz. Süreç kullanıcı dostu olabilir ve firmanızın doğrudan aşağıdaki gibi bariz risklere odaklanmasına imkân verebilir:

- Başta kartel /işbirliği aktivitelerine yönelik algı oluşumunun önlenmesi amaçlı olanlar olmak üzere sektördeki temaslarla ilişkili riskler;
- Firmanızın belirli bir pazarda güçlü bir konuma sahip olması halinde, hangi bariz dışlayıcı faaliyetlerden kaçınılması gerektiğini netleştirmek.

¹⁹ Firmanızın genel yönetimiyle tutarlı olarak, "kritik öneme sahip" ifadesi, herhangi bir sorun meydana gelmesi halinde ödenmesi gerekebilecek para cezasının veya diğer tutarların CEO'ya veya Yönetim Kuruluna bildirilmesini gerektirecek eşik değerini aştığı anlamına gelebilir. Ayrıca, firmanızda geçerli eşikleri firmanızın genel olarak uyguladığı ölçüde Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarında (bkz. www.ifrs.org) belirtilen eşiklere uyumlu hale getirmek de yararlı olacaktır.

Firmanızın rekabet riskleri başarılı bir şekilde yönetilmemişse ve problemler doğmuşsa, muhtemelen anında devreye girmesi gereken uygulamaların ve alınan derslerin altı çizilecektir.

c. Denetimlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi

Dâhili denetimler, yürürlükteki rekabet uyumu dâhil olmak üzere pek çok hedefe ulaşılmasına ilişkin risklerin azaltılmasına yönelik **makul güvence** sağlamak üzere tasarlanmış olan süreçlerdir. Bu denetimler, firmanın çeşitli kademelerdeki çalışanları tarafından uygulanan ve sorunlu davranışların ortaya çıkma ihtimalini azaltmak üzere gerektiği şekilde tasarlanan **sürekli görev ve faaliyetler (kontroller)** içermektedir, ancak riskleri tamamen ortadan kaldırma olasılığı düşüktür. Treadway Komisyonu çerçeve yayınında aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

“Mutlak güvence mümkün değildir. Makul güvence herhangi bir firmanın daima hedeflerine ulaşacağı anlamına gelmez. Dâhili denetimlerin giderek artan etkisi, firmaların hedeflerine ulaşma ihtimalini de arttırmaktadır. Ancak hedeflere ulaşma ihtimali, tüm dâhili denetim sistemlerinin doğasında var olan insan hataları ve belirsizlik gibi nedenlerle düşmektedir. Ayrıca iki veya daha fazla kişinin muvazaalı şekilde anlaşması halinde dâhili denetim sistemi işlemez hale gelebilir. Buna ek olarak yönetimin kontrolleri işlevsiz hale getirmesi halinde tüm sistem çökebilir. Başka bir deyişle, etkin bir dâhili denetim sistemi dahi başarısız olabilir²⁰.”

Firmanızın her bir vaka için firma dışından uzman danışman görevlendirmesi gerekip gerekmediğine yahut proaktif bir şekilde ve sürekli olarak firma içindeki dâhili problemleri çözecek rekabet ekibi bulunup bulunmadığına bağlı olarak farklı bir **risk yönetimi yaklaşımı** benimsenebilir. İster firma içinde isterse firma dışında üretilmiş olsun, rekabet uyum programı kapsamındaki denetimlerde genel olarak **yoğun bir yönlendirme çalışması ile bir iletişim stratejisi** birlikte kullanılmaktadır; böylelikle çalışanlar uyum kılavuzlarından, eğitimlerden, üst yönetime ve çalışanlara yönelik farkındalık çalışmalarından, faaliyete ilişkin hatırlatmalardan, dâhili denetimlerden veya sicil kayıtlarından ve sektörle doğrudan temas halinde bulunan danışmanların yürüttüğü işbirliği çalışmalarından faydalanabilmektedir.

Örneğin, firmanızın **endüstri etkinliklerinde** (meslek birlikleri, endüstri konferansları ve diğer etkinlikler) **yer almayla** ilişkili risklerin yönetimi için **özel olarak tasarlanan denetimleri** devreye sokmak istemesi halinde bu kontroller şunları içerebilir:

- Rekabet politikaları, standartları, eğitim broşürleri veya e-öğrenme şeklindeki danışmanlık materyalleri;
- Öncelikle bölüm müdürünün onayının alınması şartı gibi özel prosedürler ve kontroller (ve hatta dahili bir veritabanına devam bilgilerinin kaydedilmesi);
- Toplantılarda tutanak tutma görevleri (örneğin ilgili olması halinde gündemlere ilişkin kayıtların ve tutanakların tutulması).

Firmanızın kaynakları önceliklendirmeye ve uygun rekabet kontrollerini tespit etmeye karar verme şekli, genel olarak firmanızın yapmış olduğu en güncel rekabet riski değerlendirmesinin sonucunu yansıtacaktır. Yüksek düzeyde bir tutarlılık sağlamak için **genel yaklaşımınızı risk matrisinize atıfta bulunarak rekabet riski kontrol noktaları oluşturmak** şeklinde belirlemeyi tercih edebilirsiniz; örneğin “yüksek riskli çalışanlar” için yüz yüze rekabet eğitimi öncelikli bir konu olarak belirlenebilir²¹.

²⁰ Bkz. yukarıdaki 16 numaralı dipnot.

²¹ *Regulatory and Corporate Liability: From Due Diligence to Risk Management* başlıklı bir makale, (genel ve sadece rekabet konusuna mahsus olmayan) örneklere yer vermektedir - Todd L. Archibald, Kent Roach, Kenneth Edgar Jull (ISBN: 9780888044594).

d. Denetim noktalarının etkinliği

“Doğru olanı yapmaya” teşvik eden ve bunu firma kültürü haline getiren bir rekabet uyum programı, aşağıdakiler vasıtasıyla rekabet risklerini önemli ölçüde azaltabilecektir:

- Kabul edilemez davranışlar konusunda artan bilinç;
- Rekabet sorunlarının erken tespiti ve çözümlenmesi;
- Rekabet kurallarına uyulmaması halinde karşılaşılabilecek potansiyel cezalarda düşüş ve firma itibarı üzerinde daha az olumsuz etki (kötü repütasyon);
- Rekabet otoritelerince uygulanan pişmanlık programlarından yararlanmak için artan fırsatlar.

Doğal veya “net” riskin değerlendirilmesi, denetimin etkinliğinin kritik önem taşıyan değerlendirmesine bağlı olacaktır. Bunu ölçmek ve olağan riski değerlendirmek için aşağıdaki hususları göz önünde bulundurabilirsiniz:

- Hâlihazırda herhangi bir denetim mevcut mu?
- Denetim nasıl belgeleniyor?
- Denetim ne şekilde açıklanıyor (net bir şekilde mi, belirsiz mi)?
- Denetim belgelerine hâlihazırda ulaşılabilir mi ve belgeler düzenli olarak güncelleniyor mu?
- Bireyler denetime ilişkin olarak ne şekilde bilinçlendiriliyor?
- “İsabet oranı” nedir (örneğin başarılı bir şekilde eğitilen hedef kitlenin yüzdesi)?
- Bilinci ve kontrole uyumu takip etmek için hangi yapılar mevcuttur?
- Denetimin yapılmadığı durumlar için hangi yaptırımlar mevcuttur?

Yukarıdaki hususların değerlendirilmesi, firmanızın çıkarılan derslere dayalı olarak risk tahminlerini gözden geçirmesine ve ilave risk müdahaleleri/kontrollerine ilişkin fırsatları/ihtiyaçları tespit etmesine yardımcı olacaktır. Bazen çözümler/ risk müdahaleleri son derece basittir ve sık sık pekiştirilmesi gerekir. Rekabet kurallarına uyum konusundaki bilinci arttırmak için genellikle mevcut kılavuzları yeniden düzenleyebilir /yayınlayabilir veya sürece dâhil etmeye çalışabilirsiniz.

4. Rekabet uyumuna ilişkin know-how

Özet – Değerlendirilebilecek seçenekler arasında şunlar yer almaktadır:

- Firmanızın risk profiline ve ihtiyaçlarına göre özelleştirilmiş rekabet uyumuna ilişkin *know-how* üretmek;
- İlgili çalışan gruplarına belirli aralıklarla interaktif rekabet eğitimleri sunmak (veya bunun için gerekli düzenlemeleri yapmak);
- Eğitimin formatını ve verilme şeklini gözden geçirmek (yüz yüze, çevrimiçi, sanal veya bunların bir kombinasyonu);
- Çalışanların sürekli olarak konuya önem vermesini sağlayacak yöntemler geliştirmek.

Firmanızın karşı karşıya olduğu rekabet risklerini ve bu risklerin coğrafi dağılımını belirledikten sonra bir sonraki adım firmanızda hangi rekabet eğitiminin verilmesi gerektiğini ve **çalışanların konu hakkındaki bilincini arttırmak** için hangi destekleyici rehberlerin gerektiğini tespit etmek olacaktır.

Firma çalışanlarının eğitilmesinin ve rekabet uyumuna ilişkin kılavuzların verilmesinin amacı, çalışanların bilincini yüksek bir düzeyde tutmak ve bu konuya öncelik verilmesini sağlamaktır. Rekabet bilincini arttırmak, ihlallerin meydana gelme riskini en aza indirmeye yardımcı olur. Ayrıca çalışanlar bu sayede neye izin verildiğini neye izin verilmediğini daha net bir şekilde anlayabileceğinden ve (gerek dahili gerekse harici) baskıya karşı daha etkili şekilde karşı koyabileceğinden **daha kendilerinden emin bir şekilde iş yapma** imkanı bulurlar.

Ancak, rekabet mevzuatına uyum programı ne denli iyi olursa olsun, program asla firmanızdaki bazı çalışanların firma politikasını ve kılavuzlarını göz ardı etme ihtimalini tamamen ortadan kaldırmaz. Rekabet uyumuna ilişkin *know-how*'ın ne şekilde sunulduğunun temin edilen kılavuzların esası kadar önemli olmasının nedeni de budur. Özellikle firmanızda rekabet uyumuna ilişkin *know-how* paylaşımının, çalışanların ne yapmaları gerektiğinden emin olmadıkları durumlarda rekabet uyum stratejileriyle ticaret stratejilerini uzlaştırmanın doğru (hukuka uygun) yöntemlerini bulabilmeleri için bilgi almaya teşvik etmesi gerekmektedir.

Rekabet uyum programınız, çalışanları uyumla ilişkili sorunları proaktif bir şekilde ve sürekli olarak görüşmeye sevketmeli ve *know-how*'ı ve ilgili eğitimleri belirli aralıklarla tahammül edilmesi gereken bağımsız bir süreç (veya daha da kötüsü mecburen yapılan bir iş olarak) kabul etmek yerine projelerde ve işle ilgili olarak her gün verilen kararlarda firmanın hukuk müşavirlerini sürece dahil etmelidir.

(Özellikle büyük şirketlerde) sadece firmanın kendi çalışanlarının değil aynı zamanda ortak girişimler, distribütörler ve meslek birlikleri gibi üçüncü tarafların eğitimine de önem verilmektedir. Bazı uyum alanlarında (örneğin rüşvetle ve yolsuzlukla mücadele gibi) üçüncü taraf eğitimlerinin de yapılmasına dair bazı beklentilerin mevcut olmasının yanı sıra²², göz önünde bulundurulması gereken sorumlulukla ilişkili konular da bulunmaktadır. Ancak, asgari bir standart olarak kendi firmanızın çalışanlarının eğitimini göz önünde bulundurmalısınız.

²² Bkz. başta rüşvetle mücadele yasalarına uyum konusunda "ilişkili tarafların" eğitilmesine ilişkin (olası) ihtiyaçla ilgili olan 5.7 maddesi olmak üzere, BK Adalet Bakanlığı'nın yukarıda 13 numaralı dipnotta atıfta bulunulan Rüşvet Yasasına ilişkin kılavuzları.

Örnek: Büyük bir FMCG firmasının firma dışında yürüttüğü eğitim çalışmaları

Firma çalışanlarının mesleki kuruluş projelerinde veya başka platformlarda, oynadıkları rollerin üst düzey bir rekabet uyum standardına tabi olmasını sağlamak için çalışanlara firma içi eğitim verilmiştir. Firma, ilgili olduğu tüm firmaların kendi uyum kılavuzlarını kabul etmesi ön koşul haline getirmiş, talep üzerine bir taslak model sunmuştur. Sonuç olarak, firma içi "e-öğrenme" derslerinden bahseden çalışanlar sayesinde firma dışından da benzeri bir eğitime erişim için talep gelmiş; bu da firmayı KOBİ'lere konuya ilişkin makul fiyatlı genel çevrimiçi eğitim geliştirecek olan bir üçüncü taraf hizmet sağlayıcıyla çalışmaya sevk etmiştir. Bu yaklaşım, başkalarının uyum konusunun önemine ilişkin olarak eğitilmesi için adım atmanın önemini vurgulamaktadır.

a. Rekabete ilişkin know-how: El kitapları, kılavuzlar

Firmanızın büyüklüğü ne olursa olsun (ister çokuluslu, isterse KOBİ), firmanızın çalışanlarına rekabetle ilişkili olarak bir "Yap-Yapma Listesi" konusunda herhangi bir yönlendirme yapılmamışsa çalışanların nelerin rekabet kurallarına uygun ve nelerin etik davranış teşkil ettiğini bilmesini beklemek mantıklı değildir.

Daha büyük bir firmada çalışıyorsanız, bu belgeleri kaleme alabilecek firma içi avukatlarınız (hatta giderek artan şekilde firma içinde kendi rekabet uzmanlarınız) bulunuyor olabilir. Bir KOBİ'de çalışıyorsanız, firma içinde hukuk müşavirleriniz olmayabilir, hukuk bürolarından, rekabet otoritelerinin web sitelerinden ve (pek çok durumda ücretsiz olarak) internet üzerinden de yararlı olacak materyaller temin edebilirsiniz.

Ancak, her halükarda kullanacağınız tüm rekabet eğitimi materyallerinin ve kılavuzlarının mümkün olduğunca firmanızın faaliyetleriyle ilgili olacak ve firmanızın karşı karşıya olduğu özel rekabet risklerine yer verecek şekilde tasarlanmasını sağlamalısınız. Tüm yazılı kılavuzlar, tercihen firmanızın rekabet uyumu konusundaki genel politikasını ifade etmeli, çalışanların yasalara ve mevzuata uyum için neler yapması (ve yapmaması) gerektiğini açıklamalı ve uyumsuzluğun (firma içindeki ve dışındaki) bireyler üzerindeki sonuçlarını belirtmelidir.

Göz önünde bulundurmak isteyebileceğiniz belli başlı **önemli kavramlar ve hususlara** örnek olarak şunlar verilebilir²³:

- Kurallarınız net ve basit olsun – bu kurallar "Yap-Yapma Listesi" formatında olabileceği gibi firmanızda kullanıma uygun olan başka bir formatta da olabilir. Önemli olan hukuk jargonu veya detaylı kanun referansları değil, işe yönelik basit bir dil kullanmaktır. Firma içinde çalışan iletişim uzmanlarınız mevcutsa kuralların firmanızın tüm kademelerindeki çalışanlar tarafından açıkça anlaşılması için en doğru ne şekilde ifade edilebileceği hakkında bilgi almak için bu uzmanlara başvurabilirsiniz.
- Rekabet uyum kılavuzlarındaki mesajlar çok uzun olmamalıdır. Çalışanların kuralları anlamasını ve kurallara uymasını kolaylaştırmalısınız.
- Kılavuzları farklı iş birimlerinin ve farklı durumların özel ihtiyaçlarına uygun olarak özelleştirebilirsiniz.

²³ Bkz. Riley ve Bloom "Rekabet Uyum Programları – Şirketler ve Rekabet Kurumları daha fazlasını yapabilir mi?" (*Antitrust Compliance Programmes – can companies and Antitrust Agencies do more?*) Jordan's Publishing tarafından yayımlanan (ve telif hakkı Jordan's Publishing'e ait) Rekabet Hukuku Dergisi (*Competition Law Journal*) 2011.

- İşletmeyi özellikle ilgilendiren (ya da işletme için özel olarak risk teşkil eden) belirli konularda (örn. Benchmarking-mukayese, meslek birliklerine katılım) kısa (maksimum 1-2 sayfalık) notlar yazmayı düşünebilirsiniz.
- Kılavuzu ticari bakımdan rasyonel bir şekilde sunabilirsiniz. Nelerin mümkün olduğunu, hatta gerekli olduğunda (“güvenli limanları” belirtebilmek için) nelerin belirli sınırlara veya eşiklere tabi olduğunu belirtebilirsiniz.
- Materyallerin hangi dile çevrilmesi gerektiğini ve maksimum erişimi sağlamak için dağıtım yöntemini (örn. tüm materyalleri firmanın intranet sitesinden erişime açmak) belirlemek üzere değerlendirme yapabilirsiniz.
- Firmanızın işletmelerinde materyalleri uyum “şampiyonlarını” kullanarak tanıtılabilir, böylece bu kişilerin süreci sahiplenmelerini sağlayabilirsiniz.
-

Örnek: Çokuluslu enerji firmasının Davranış İlkelerinde basit bir “Yapılacaklar ve Yapılmayacaklar Listesi” bulunmaktadır

- *Hukuka uygun bir sebep olmaksızın gayri resmi olsa dahi rakiplerle fiyatlandırma, üretim, müşteriler veya pazarlar konusunda anlaşma yapmayın. Herhangi bir uygulamanın hukuka uygun olup olmadığı konusunda daima hukuki danışmanlık alın.*
- *Firmanın fiyatlandırmaya, üretime, müşterilere ve pazarlara ilişkin kararları sadece Firma tarafından verilmelidir.*
- *Rakiplerle aşağıdakiler hakkında görüşmeyin:*
 - *Firmanın hangi tedarikçiler, müşteriler veya yüklenicilerle iş yaptığı ve yapacağı veya*
 - *Firmanın hangi pazarlarda satış yapacağı veya hangi koşullarla ticaret yapacağı.*
- *Rekabet açısından hassas konular konuşulmaya başlanırsa sektör toplantılarını terk edin ve toplantı mekanından ayrıldığınızın fark edilmesini ve kayıt altına alınmasını sağlayın. Konuyu Firmanızın Hukuk Departmanına ve İşletme veya Birim Uyum Sorumlusuna bildirin.*
- *Rekabeti engelleyici potansiyel bir uygulamadan haberdarsanız veya uygulamaların hukuka uygun olup olmadığından emin değilseniz Firmaya bildirimde bulunun.*

Ayrıca, **bazı firmalar** aşağıdaki gibi konuları ele alan **bağımsız bir rekabet politikası** (“kontrol çerçevesi”) dokümanı oluşturmaktadır:

- Rekabet uyum programının hayati şartları/uyulması gereken önemli kurallar;
- Rakiplerle gerçekleştirilen tüm meşru temasların meşruiyetinin açık şekilde belgelenebilmesini sağlamak üzere izlenecek süreçler;
- Tespit edilen yüksek riskli çalışanlara yönelik rekabet eğitimi;
- Belirli bir davranış şeklinin potansiyel olarak endişe uyandırıp uyandırmadığından emin olunmadığı durumlarda rekabet konusunda danışmanlık için nereye başvurulması gerektiği.

b. Rekabet eğitimi

Rekabet eğitimi, firmanızın çalışanlarına **avukatlarla yüz yüze** (veya en azından video konferans veya daha güncel teknolojiler kullanarak “sanal” toplantılarda) **görüşme**, rekabet riskiyle ilgili sorular sorma ve firmanızın karşı karşıya olduğu tehlikeleri daha iyi kavrama imkanı verdiği için etkin bir rekabet uyum programının temel unsurudur.

Daha büyük ölçekli bazı şirketlerde firmanızın İnsan Kaynakları (İK) departmanı veya özel olarak tahsis edilmiş bir eğitim grubu, ideal eğitim yöntemlerine ilişkin bilgi verebilir ve (uygun olması halinde) bu yöntemleri kolaylaştırabilir.

Firmanızın rekabet eğitiminin pratik (işe özel) örnekler içerecek şekilde tasarlanmasını sağlamalısınız. Eğitimde firmanızın rekabet uyum politikalarının ve prosedürlerinin amaçları ve nedenleriyle bunlara uyulmamasının sonuçları açıklanmalıdır.

Bir rekabet eğitimi hazırlarken göz önünde bulundurmak isteyebileceğiniz pratik hususlara örnek olarak şunlar verilebilir²⁴:

- **Eğitilecek çalışanların tespit edilmesi.** Eğitim ihtiyacı ile rekabet eğitiminin yöntemi (ve sıklığı), rekabet eğitimine ihtiyaç duyduğu belirlenen firma çalışanlarının ticari faaliyetlerinin rekabet riski profiline uygun olmalıdır. Örneğin satınalma birimindeki veya rakiplerle sektör toplantılarına katılan çalışanlar gibi daha yüksek rekabet riskine maruz olan çalışanlar (bazen “yüksek riskli çalışanlar” olarak anılmaktadır), pozisyonu daha düşük rekabet riski arz eden çalışanlara kıyasla daha sık ve yoğun yüz yüze eğitimlere katılabilir.
- **Yeni çalışanların** göreve başlatılması/işe alınması (veya daha düşük riskli bir pozisyondan daha yüksek riskli bir pozisyona atanması) sürecinde pozisyonlarının rekabet riski profilinin gerektirdiği rekabet eğitiminin verilmesinin sağlanması;
- **Eğitimin tarzının** firmanın rekabet ihtiyaçlarını ve risk profilini yansıtmalarını sağlamak. Firmanızın ihtiyacının çevrimiçi eğitim mi, yüz yüze eğitim mi, “sanal” eğitim mi (bilgisayar destekli eğitim ile bir rekabet eğitimleriyle yapılan internet yayını/konferans görüşmesi karışımı) yoksa bunların karışımından oluşan bir eğitim mi olduğunu gözden geçirin.
 - Çevrimiçi eğitim ve sanal eğitim, tüm dünya çapında (veya firmanızın çalışanlarının bulunduğu bir dizi farklı ülkede veya tek bir ülkede geniş bir coğrafyada) erişilebilir olduğu için avantajlıdır. Ayrıca rekabet eğitiminin ilgili bölümlerinin tüm ilgili dillere çevrilmesi için gerekli düzenlemeleri yapabilmelisiniz. Ancak, soru sorma ve anında yanıt alma ihtiyacı duyan yüksek riskli çalışanlar için tek başına çevrimiçi eğitim muhtemelen yeterli olmayacaktır. Böyle durumlarda, çevrimiçi eğitimin erişilebilirliğini soru sorma imkânıyla bir araya getiren bir “sanal” rekabet eğitimi modülünü değerlendirmek isteyebilirsiniz.

²⁴ Bkz. Riley ve Bloom (Bkz. yukarıdaki 23 numaralı dipnot).

- Üçüncü taraf hizmet sağlayıcılarının kullanıma hazır pek çok çevrimiçi eğitim ürünü bulunmaktadır. Ancak bunların bazıları son derece soyut ve genelken bazıları tamamen hukuki bir bakış açısıyla yazılmış olup rekabetle ilişkili konuların tamamına yer vermeye çalışmaktadır (bu konuların bazıları firmanızın faaliyetleriyle ilişkili olmayabilir). Bu nedenle bazı çokuluslu şirketler kendilerine özel bir çevrimiçi (veya bilgisayar destekli sanal) rekabet eğitimi geliştirmiştir.
- Yüz yüze rekabet eğitimleri için **uygun eğitmenleri belirlemek** (ve sanal rekabet eğitimin bir parçası olarak internet yayını / konferans görüşmesi gerçekleştirmek):
 - Firmanızın rekabet uyum eğitimini verecek eğitmenler (ister firma içi isterse firma dışı kaynaklardan temin edilmiş olsun) tercihen rekabet hukuku alanında bilgili olmalıdır. Ancak (mevcut kaynaklara bağlı olarak) bu her zaman mümkün olmayabilir ve firmanız bu durumda “eğitmenin eğitilmesi” için bir eğitim hazırlamay gözü önünde bulundurulabilir. Bu seçenek, özellikle büyük bir hukuk departmanına sahip bir firmada çalışıyorsanız uygun olacakken KOBİ’de çalışıyorsanız firma dışı eğitmenlere ihtiyaç duyacağınızdan uygun olmayabilir.
 - Büyük bir firmada, sürekli mesleki eğitim programının bir parçası olarak firmanızın rekabet konusunda uzman olmayan avukatlarına yönelik ilave kılavuzlar sunmayı (veya talep etmeyi) değerlendirmek yararlı olabilir. Firma dışı danışmanların elinde ücretsiz olarak temin edilebilen ve tüm avukatlara son dönemdeki gelişmeler hakkında kaliteli güncellemeler sunan pek çok rekabet bülteni, yayını ve internet tabanlı seminer bulunmaktadır. Konferanslar da belirli rekabet konuları ve eğilimleri hakkında bilgi sahibi olmanın yararlı bir yoludur.
 - Bir KOBİ’de çalışıyorsanız, firma bünyesinde hukuk departmanı bulunmuyor olabilir. Böyle bir durumda rekabet alanında deneyimli hukuk bürolarıyla çalışarak yüz yüze rekabet eğitimleri sunulabilir. Ancak bu maliyetli olabileceği gibi harici danışman kanun hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen firmanızın ticari modelini tam olarak kavrayamayabilir ve bu nedenle konuya özel eğitimden genel bir eğitim sunabilir. Firma bünyesinde bir avukat bulunmuyorsa ve firma dışı danışmanlar tarafından verilen uyum eğitiminin tamamının maliyeti (ve verimsizliği) konusunda endişeliyseniz, firmanızın uyum, finans veya diğer birimlerindeki çalışanlar için gerekli eğitimi sunmayı değerlendirmek isteyebilir (böylece bu çalışanlar firma içinde rekabet eğitimi veya diğer eğitimleri sunabilir) veya eğitimlerin firmanızın ihtiyaçlarını karşılaması (ve firmanızın karşı karşıya kaldığı özel rekabet risklerini ele alması) için firma dışı danışmanlarla birlikte uyum eğitimi düzenlemeyi göz önünde bulundurabilirsiniz.
- Yüz yüze eğitimde **eğitilecek grubun büyüklüğüne** karar vermek büyük önem taşımaktadır:
 - Büyük bir gruba verilecek eğitimi konferans formatında sunmak, kısa vadede maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Ancak büyük grupların eğitime interaktif ve enerjik bir şekilde katılma ihtimali daha düşük olacağı için bu yöntem, çalışanların konuya önem vermesini sağlama konusunda daha verimsiz olacaktır.
 - Küçük gruplarla (örn. 20-30 kişilik) enerjik bir etkileşim sağlamak, hiç kuşkusuz daha kolaydır; fakat küçük gruplarla daha çok sayıda eğitim düzenlemenin maliyeti yüksek olmaktadır.

- Eğitimin formatının ve içeriğinin (yüz yüze, çevrimiçi veya sanal) işletmenizin rekabet uyum ihtiyaçlarına uygun olmasını ve uyarlanmasını sağlamak.
 - Örnek vererek (senaryolar) ve vaka çalışmaları, sınav, soru-cevap oturumları ve duruşma tatbikatları gibi aktiviteleri içeren diğer yöntemlerden yararlanarak çeşitli eğitim formları denenmiş ve test edilmiştir.
 - Bu farklı eğitim formatlarının amacı, konuyu göz ardı etmek değil, çalışanların tam olarak sürece dahil edilmesini sağlamaktır. Farklı eğitim yöntemlerini kullanmak, uyum çalışmalarının ağırlığını veya eğitime direnci ortadan kaldırmaya veya en aza indirmeye de yardımcı olacaktır.
 - Eğitimin belirli hedef kitlelere (üst düzey yöneticiler, firma bünyesindeki avukatlar, meslek birliklerindeki çalışan temsilcileri vs.) odaklanmasını sağlamak.
- Firmanızın **üst düzey yönetiminin veya takım liderlerinin** rekabet eğitiminde **aktif bir rol oynamasını** sağlamak, firmanızın çalışanların benimsemesini ve bağlı kalmasını beklediği kurumsal etik ve uyum kültüründe verilen mesajları pekiştirmeye yardımcı olacaktır.
- Denetimlerin etkinliğini ölçmek ve programı geliştirmek için tüm eğitimlerde devamlı ilişkili **kayıtların uygun şekilde** tutulmasını ve saklanmasını sağlamak (bkz. Bölüm 11: “İzleme ve sürekli iyileştirme”).

c. **Çalışanların uyum sürecini benimsemesini arttıracak yöntemler bulunması**

Rekabet kurallarına uyuma ilişkin bilincin artırılması kapsamında, çalışanların süreci benimsemesini pekiştiren mesajlar içeren (ve rekabet uyum konusunu firmanın diğer ilkelerine kıyasla “daha önemsiz” göstermeyen) **notlara** yer verilebilir:

- Kartvizitler;
- Afişler;
- Bültenler ve broşürler;
- İtranet ve internet [firmaya yönelik özel olarak tasarlanmış dâhili bir rekabet (veya en azından etik ve uyum) web sitesi];
- Promosyon amaçlı eşantyonlar (örn. kalemler, bloknotlar, takvimler, fincanlar).

Çalışanların konuya önem vermesi, rekabet uyum programının “yasakların” tanımlanmasına odaklandığı kadar çalışanların yetkilendirilmesine de odaklanması halinde daha etkin bir şekilde sağlanabilir. Bu nedenle, hangi faaliyetlerin rekabetle ilişkili sorun yaratmadığı (ve sorun yaratan faaliyetler) konusunu netleştirmek ve rekabet danışmanlarının net bilgiler vermesinin olumlu sonuç verdiği başarılı projeleri ve iş fırsatlarını vurgulamak suretiyle meşru ve hukuka uygun iş fırsatlarını ortaya çıkaracak yöntemler aramak önem taşımaktadır.

Bazı şirketler, rekabete uyum algısını teşvik etme yöntemi olarak “uyum kahramanları” belirlemektedir (bkz. Bölüm 10: “Uyuma yönelik teşvikler”).

Örnek: Çalışanları yetkilendirme

Firmalar, kendileri, tedarikçileri ve müşterileri aralarındaki tüm sözleşmeleri ve diğer şartları gözden geçirecek kaynaklara sahip olmayabilir. Şablon sözleşmeler gerçekçilikten uzak olabilir ancak bu sözleşmeler genel olarak işletmenin satın alma ve satış müzakerelerinde rol oynayan çalışanları için (i) dikkatli olunması gereken alanları belirten ve aynı zamanda (ii) (firma bünyesindeki veya firma dışından) avukatları sürece dahil etmeye gerek kalmaksızın neyin meşru olarak kararlaştırılabileceğini açıklayan kılavuzlar sağlayabilir.

Ayrıca, önceden hukuki değerlendirmeden geçmek şartıyla, ek "fırsatların", örneğin bir ihlal söz konusu olmadığı halde daha avantajlı veya farklı koşullar elde edilmesi gibi imkanların vurgulanması mümkündür.

Firmanızın uyumlu ilişkili çalışmalarından sorumlu olan firma bünyesindeki avukatlar veya diğer çalışanlar ilgili rekabet kurallarına aşına değilse, "güvenli limanların" ötesine geçen koşulları kendinden emin bir şekilde benimsemek üzere iş ortaklarıyla birlikte kontrol edecekleri hususlara ilişkin bağımsız (muhtemelen daha detaylı) kılavuzlar geliştirmek ve kullanmak faydalı olacaktır.

Aşırı basit kılavuzların da aşırı karmaşık talimatların da verimsiz olma ve faaliyetleri uygunsuz şekilde kısıtlama riski bulunmaktadır. Münhasırlığın her şeklini hukuka aykırı kabul etmek, buna örnek olarak verilebilir.

d. Rekabet incelemelerine ilişkin bilgi

Firmanızın çalışanlarının ve yönetiminin **bir rekabet incelemesinin nasıl gerçekleştiğini anlaması** (ve özellikle uygun olduğu durumlarda işbirliği yapılması gerektiğinin bilincinde olması) önemlidir. Amaç çalışanları gerçek bir rekabet incelemesine hazırlamak olduğunda, çalışanları rekabet incelemelerinde veya yerinde incelemelerde neler olduğu hakkında eğitmek belirli durumlarda yararlı olacaktır. Örneğin,

- Rekabet kurumunun rekabetin engellendiğini veya firmanızın işbirliği göstermediğini iddia etmesi riskini en aza indirmek için, firmanızın tesislerinin **karşılama/güvenlik alanında bulunan çalışanların** rekabet uzmanlarına nasıl davranmaları gerektiğini anlamaları;
- Rekabet uzmanlarının adli bilişim araçları kullanabileceğine ve firmanın bu konudaki işbirliği yükümlülüğüne ilişkin olarak **IT çalışanlarını** bilgilendirmek;
- Herhangi bir denetimde tüm çalışanların **işbirliği yükümlülüğünü**²⁵ inceleme sırasında her türlü engellenmenin firma tarafından son derece ciddiye ele alınacağını ve (işten çıkarılmaya kadar varabilecek) disiplin cezalarıyla sonuçlanabileceğini anlamasını sağlamak²⁶.

²⁵ İşbirliği zorunluluğu ülkeden ülkeye farklılık gösterebileceği gibi söz konusu takibatın cezai veya hukuki/idari olmasına bağlı olarak da farklılık gösterebilmektedir. İlgili kanunlara bağlı olarak firmanın birtakım meşru savunma hakları bulunacaktır (işbirliği yükümlülüğü bulunduğu hallerde dahi).

²⁶ Bkz. Riley "Mühür Bozma Suçu – Yakın Geçmişteki Olaylardan Çıkarılabilecek Pratik Uyum Dersleri" (*Seal Breaking Practical Compliance Lessons from Recent Cases*) Avrupa Rekabet Hukuku ve Uygulaması Dergisi (*Journal of European Competition Law & Practice*), 2012, Cilt 3, No. 2.

5. Rekabetle ilişkili sorunların çözümlenmesine yönelik sistemler

Özet – Değerlendirilebilecek seçenekler arasında şunlar yer almaktadır:

- Başarılı bir raporlama kültürünün geliştirilmesi ve zamanında cevap vererek gözle görülür sonuçlar da dâhil olmak üzere uyum ile ilişkili sorunların giderilmesi;
- Çekinmeden konuşma kültürünün desteklenmesi için uyumla ilişkili sorunların ne şekilde çözümleneceğine ilişkin net ve iyi tanıtılmış bir politikaya sahip olunması;
- Uyumla ilişkili endişelerin gizli ve anonim bir şekilde bildirilmesini teşvik etmek üzere firmadaki inceleminin yönetimi;
- Uyumla ilişkili endişelerin çözümlenmesi için uygun şekilde yönetilen bir “yardım hattı” veya “destek hattı” uygulamaya konulması;
- Misilleme yaşanmamasının sağlanması.

Firma üst yönetiminin, çalışanları Davranış İlkelerine (veya etik davranış beyanına) uygun şekilde davranmaya aktif şekilde teşvik eder ve yönlendirirse, çalışanlar belirli davranış şekilleri konusunda kendilerini rahatsız hissettikleri durumlarda endişelerini belirtmek konusunda daha istekli ve atik olabilirler.

Bunu kolaylaştırmak için çalışanların normal raporlama kanalları dışında “çekinmeden konuşmasına” imkân veren mekanizmalara sahip bulunmalı ve olası misilleme hareketlerine karşı koruma sağlanmalıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk ve iş etiği konuları ilgi çekmeye devam ettiği için giderek daha gelişmiş uyum stratejileri geliştirilmektedir. Pek çok modern kurumsal sosyal sorumluluk programı ve uyum inisiyatifinin dayanak noktasını teşkil eden önemli bir uygulama da **firma içi ihbar prosedürünün**, raporlama kanalının veya bireylerin uyumla ilişkili endişelerini bildirmelerine imkân veren başka bir “destek hattı”nın oluşturulması ve kullanımudur. Yönetim, bu mekanizmalardan yararlanarak kurumsal suçları, rekabet ihlallerini, yolsuzlukları ve uyumla ilişkili diğer problemleri ortaya çıkarabilir ve çözümlerabilir.

(Bazı şirketlerde “yardım hattı” veya “ihbar hattı” olarak bilinen) “destek hattı” raporlama sistemleri yirmi yılı aşkın bir süredir kullanılmakta ve yolsuzluk ve aykırılıkları tespit etmede yardımcı bir araç olarak görülmektedir. Bu tür sorun çözme mekanizmaları hangi nedenle olursa olsun yürürlükteki kontrol mekanizmalarını hiçe sayma ve Davranış İlkelerini ihlal etme niyetindeki çalışanlar için caydırıcı olabilmektedir.

a. Rekabetle ilgili sorunların çözümlenmesine yönelik sistemlerinin benimsenmesi

Firmanızda çalışanları çekinmeden konuşmaya veya tartışmalı durumlarla karşılaştığında rehberlik istemeye teşvik eden bir ortam, firmanızın rekabet uyum programının etkinliğine katkıda bulunabilir. Avrupa Komisyonu’nun 2011 tarihli *Uyumla İlgili Konular* adlı çalışmasında belirtilmiş olduğu üzere,

“Başarılı bir uyum programının temel özelliklerinden biri, açık raporlama mekanizmalarına yer vermesidir. Çalışanlar, sadece rekabet mevzuatıyla olası çelişkilerden haberdar olmakla kalmamalı, aynı zamanda somut sorunlar ortaya çıktığında kiminle ve ne şekilde irtibata geçeceğini de bilmelidir”²⁷.

Uyum konusundaki bazı çalışmalar firmaları “endişelerin ifade edilebileceği, danışmanlık alınabilecek veya misilleme korkusu olmaksızın ihlallerin bildirilebileceği gizli kanallar sunmaya” teşvik etmektedir²⁸.

²⁷ Bkz. yukarıdaki 5 numaralı dipnot (AB Komisyonu yayını, sayfa 17).

²⁸ <http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/whistleblowing/> web sayfasında bulunan (ICC Kurumsal Sorumluluk ve Yolsuzlukla Mücadele Komisyonu tarafından hazırlanmış olan) *ICC 2008 Kılavuzu*.

Çalışanların ve firma yöneticilerinin uyumla ilişkili endişelerini dile getirmelerine ve şüphelendikleri suiistimalleri bildirmelerine imkân veren çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Seçtiğiniz sistem ne olursa olsun başarılı olması halinde aşağıdaki önemli kazanımlar ortaya çıkabilir:

- Uyum davranışları ve kültürü konusuna gelişmiş bir bakış açısı;
- Çalışanlarınızın (hatta paydaşlarınızın) “çekinmeden konuşma” imkânının iyileştirilmesi;
- Firmanızı finansal, hukuki ve itibari riske maruz bırakabilecek potansiyel sorunları hızlı bir şekilde tespit etme ve inceleme imkânı;
- Raporlama hattı vasıtasıyla elde edilebilecek veriler aşağıdaki hususlarda size yardımcı olabilecektir:
 - Firma içi denetimlerdeki sorunların tespit edilmesi (ve çözümlenmesi), uyuma yönelik ilave çalışma gerektirebilecek sorunların belirlenmesi;
 - Firmanızda gelecekteki olası ihlalleri engellemek ve caydırmak için ele alınması gereken kapsamlı sistematik sorunların belirlenmesi.

b. Firma içi raporlama sistemi türleri

Çalışanlarınızın uyumla ilişkili endişelerini dile getirmesine veya olası uygunsuz davranışları bildirmesine imkân verecek **çeşitli raporlama sistemleri** bulunmaktadır:

- Bu noktada gayri resmi bir “açık kapı” yaklaşımı yer almaktadır ve bu yaklaşımda uyumla ilgili endişeler doğrudan firmanız yönetimine iletilir. Basitliğiyle avantaj sunan bu yaklaşım, gizlilik esasına dayalı değildir ve firmanızda hâlihazırda çalışanların “çekinmeden konuşabileceği” bir ortam bulunmasına bağlıdır. Çalışanın hakkında konuşmak istediği iddianın bizzat bölüm müdürüyle ilgili olması durumunda bu yaklaşım sorunlu olabilir.
- Uyum programının tüm yöneticileri ve çalışanları bilinçlendirmeye nasıl teşvik edebileceğini değerlendirmeniz gerekir. İster büyük bir firmada isterse bir KOBİ’de çalışın, firma içindeki Hukuk biriminden, Uyum Sorumlusundan veya başka bir uygun birimden (Finans, Denetim, İK) yardım ve danışmanlık almak mümkündür.
- Belirli faaliyetlere ilişkin raporlama ve danışmanlık bakımından ise, programınızın çalışanların rekabet uyumu açısından hassas olan belirli ticari faaliyetlere ilişkin olarak önceden onay almasını (veya firma içi bir veri tabanına kayıt gibi başka kontrol şekilleri) gerektirip gerektirmeyeceğini değerlendirmeniz önerilmektedir. Rekabet hukuku perspektifinden bakıldığında, bu tarz izleme yöntemi için örnek olarak, meslek birliklerinin toplantılarına ve sektörel konferanslara katılım gösterilebilir. Firmalar, web çözümlerinden (örn. meslek birliklerine katılım için onay alınmasına ilişkin web tabanlı bir kayıt sistemi) veya farklı raporlama hatlarından yararlanabilir.
- Öte yanda ise, bir ihbar web sayfası veya telefon hattı (bazı ülkelerde “yardım hattı”, “destek hattı” veya Davranış İlkeleri ihbar hattı olarak da bilinmektedir) bulunmaktadır. Firmanızın karşı karşıya kaldığı riskleri ve boyutu, kapsamı ile coğrafi konumunu göz önünde bulundurarak, böyle bir yardım hattına ihtiyaç duyup duymadığını değerlendirmelisiniz.

Pek çok firma, çalışanların etik, firma politikaları ve uyumla ilişkili sorularını yanıtlaması için tasarlanmış bir çeşit **firma içi yardım hattı** sistemine sahiptir. Uyumla ilişkili günlük çelişkileri çözümlenecek cevaplar vermesi için tasarlanan bu tür “yardım hatlarının” finansmanı genellikle firma içi kaynaklardan sağlanmaktadır. Firmanızın böyle bir firma içi yardım hattına sahip olması halinde, mevcut sistemin ihlaller hakkındaki şikâyetleri ele alacak şekilde genişletmenin olumlu ve olumsuz yönlerini çok dikkatli bir şekilde değerlendirmeniz gerekecektir. Zira sistemin kapsamını bu şekilde genişletmek, aykırılıklara ilişkin bildirimleri azaltabilir. Bu nedenle pek çok firma içi danışmanlık hatlarının yanı sıra resmi bir bilgi hattı uygulamasına yer vermeyi tercih etmektedir.

c. ***İhbar süreci***

Gizli ve anonim bir raporlama sistemini devreye sokmak, daha güçlü ve etkin yönetimi benimseme konusunda kararlı olan her firma için önemli bir adımdır. İhbarda bulunanların uygunsuz davranışları ortaya çıkarmakta hayati bir önem taşıdığı yönündeki giderek kabul gören görüş, pek çok ülkenin bu kişileri korumak ve endişelerini dile getirmeye yönlendirmek üzere önemli yasal düzenlemeler yapmasını sağlamıştır.

İhbarcılar, sansasyonel vakalarda medyanın önemli ölçüdeki ilgisiyle karşılaşmaktadır. Bazen de kurumsal yanlışlıkları, kişisel olarak ciddi bedeller ödeme pahasına bildirmeye istekli olan, yalnız bırakılmış kişiler olarak resmedilmektedirler. Aslında firmanızın uyumla ilişkili endişeleri çözümlenmeye yönelik firma içi sistemleri düzgün biçimde işliyorsa, bu sistemlerin olası endişeleri erken bir evrede tespit etmenizi ve çözümlenizi sağlaması beklenmektedir. Sorunlu bir davranışa ilişkin olarak ilk kez firma dışına ihbarda bulunuluyorsa, bu durum firmanızdan hiç kimsenin daha önceden soruna kulak vermediği veya eyleme geçmek istemediğine işaret eder.

Bazı rekabet otoriteleri, artık bireyleri sorunlu davranışlardan haberdar oldukları anda kendileriyle doğrudan irtibata geçmeye teşvik etmektedir, hatta bazı durumlarda mali ödüller verilmektedir²⁹. Rekabet ihlallerine karşı “sıfır tolerans” politikasına sahip şirketlerin kendi içlerinde benzeri teşvikler sunma ihtimali düşük olduğu için bu durum firmanızın aykırılıkları önlemeye ve tespit etmeye yönelik firma içi çalışmalarını, rekabet otoritelerinin etkin caydırıcılık hedefi arasında çatışma yaratmaktadır. Bu nedenle derhal soruşturulabilmesi ve (uygun olması halinde) en kötü senaryoda (ilgili rekabet otoritelerine sunulacak) bir kurumsal pişmanlık uygulaması hazırlığında kullanılabilmesi için endişelerin önce firma içinde dile getirildiği bir ortam geliştirmek, firmanızın yararına olacaktır.

İşyeri destek/yardım hatları çok çeşitli şekillerde işlev gösterebilmektedir:

- Bazı rekabet destek hatları bağımsız şekilde işletilmektedirken bazıları daha geniş kapsamlı bir kurumsal uyum veya sosyal sorumluluk programının bir parçası olabilmektedir;
- Bazı şirketlerin destek hatları kendi bünyelerindeyken bazı destek hatları için dışarıdan hizmet alınmaktadır. Bazen de firmalar iç kaynaklarla firma dışı (bağımsız) yönetim ve kayıt altına almayı bir araya getirerek gizliliği sağlamaktadır;
- Bazı şirketler tek bir küresel ihbar/destek hattı ve yerel iştiraklere yönelik uyumlu hale getirilmiş ayrı raporlama kanalları kullanmaktadır;
- Bazı firma destek hatları, (iç hukuka ilişkin sebeplerle) belirli ülkelerdeki çalışanlara kapalıdır.

²⁹ Örneğin, bu Kılavuzun yayımlandığı tarihte İngiltere Rekabet Otoritesi kartel faaliyetleri hakkında bilgi veren kişilere 100.000 İngiliz Sterlinini bulan para ödülleri vermeyi değerlendirmekteydi. Bkz. <http://www.of.gov.uk/OFTwork/competition-act-and-cartels/cartels/rewards>.

Çoğu çokuluslu firma global yardım/destek hatları işletse de bunun da kendine göre zorlukları bulunmaktadır:

- Bazı ülkelerde olası uyum ihlallerin bildirilmesine yönelik destek hatlarının veya bilgi hatlarının işletilmesi, veri korumayla veya iş kanunlarıyla ilgili sorunlara yol açabilmektedir;
- Birden fazla ülkede raporlama hattı işletmenin başka operasyonel zorlukları (örneğin çeviri ihtiyacı) olacaktır;
- Etkin bir gizli ve anonim takibe imkân vermeyen sistemler, firmanın (veya danışmanların) ayrıntılı inceleme yürütmesine engel olacak derecede eksik bilgi verilmesine sebebiyet verebilecektir;
- Sistemin bağımsız bir üçüncü tarafça işletilmemesi ve endişesini raporlayan kişinin mesajını (ve sesini) otomatik bir sisteme kaydetmesinin veya ihbarları almaktan sorumlu bir iş arkadaşına durumu anlatmasının gerekli olması halinde raporun “gizli ve anonim” yapısı muhtemelen zarar görecektir/tehlikeye atılacaktır.

Büyük bir firmada çalışıyorsanız, dâhili bir raporlama sistemi işletmenin; zaman dilimi farkları sebebiyle ilave personel istihdamı ihtiyacı, çeviri işlerinin finansmanı, kültürel farklarının anlaşılması ve uluslararası çağrılarının kolaylaştırılması/yönetilmesi gibi uygulamaya ilişkin önemli zorlukları söz konusu olabilmektedir.

Firmanızın raporlama hattının bir harici tedarikçi vasıtasıyla yönetilmesine veya firma içi prosedürlerinizin geliştirilmesine ilişkin kararlar, büyük ölçüde kaynakların müsait olup olmamasına bağlıdır. Firmanız ülke içindeki çalışanlar için bir dâhili sistem bulundururken uluslararası lokasyonlardaki ihbar faaliyetlerini dünya çapında tecrübesi olan bir hizmet sağlayıcıya devretmeyi seçebilir. Ancak yukarıda da değinildiği üzere uyuma dair endişelerin ele alınması için firma içinde bir sistem yönetmenin pek çok dezavantajı bulunmaktadır.

Aşağıda uyuma dair endişelerin bildirilmesine yönelik bir sistem tesis ederken **göz önünde bulundurulması gereken uygulamayla ilişkili adımlara** örnekler verilmektedir:

- Firmanızın büyük bir firma mı KOBİ mi olduğuna bakılmaksızın raporlama sistemi firmanızın faaliyetleriyle ilişkili olası riskleri ve ihlalleri göz önünde bulundurmalıdır;
- Raporlama sistemi bireysel raporlamalarda gizliliğin ve (talep edildiği hallerde) anonimlik esasının korunmasını ve sürdürülmesini sağlamalıdır;
- Vaka raporlarının, örneğin avukat-müvekkil ilişkisinin gizliliğine tabi olmasını sağlayarak, delil toplama sürecine dâhil edilmesini önleyecek şekilde hazırlanması (ve dağıtılması) gerekli olabilir. Raporların ne şekilde dağıtılması gerektiğine karar verirken göz önünde bulundurulması gereken diğer ilgili faktörler gizliliğin korunması (yukarıya bakınız) ile olası çıkar çatılmalarından kaçınılmasıdır;
- Tercihen (kaynakların imkân vermesi halinde) destek/ihbar hattı, çalışanların ve diğer üçüncü tarafların erişimine açık olmalıdır (bu durum, bir KOBİ'den ziyade daha büyük bir firma bakımından daha gerçekçi olabilir);

- Çokuluslu/büyük bir firmada çalışıyorsanız, raporlama sistemini dünyanın dört bir yanından erişilebilir (365 gün, 7/24) kılmayı ve web sitesi, telefon, faks veya e-posta vasıtasıyla raporlama yapma imkânı tanımayı değerlendirmelisiniz;
- Kaynakların imkân vermesi halinde, raporlamada bulunan bireylerin bu süreçte kendilerini daha rahat hissetmelerine yardımcı olmak için eğitilmiş mülakatçılardan yararlanması söz konusu olabilir (bu, büyük firmalar ve/veya yardım hattının işletilmesi için bir hizmet sağlayıcının kullanıldığı firmalarda daha kolay olabilir);
- Çokuluslu bir firmada çalışıyorsanız, raporlama sistemini tüm ilgili dillerde erişilebilir kılmayı değerlendirebilirsiniz (lisan ve kültür farklılıklarına karşı hassas olunmalıdır);
- Firmanın büyüklüğü ne olursa olsun, raporlama sistemi bireyin takibini kolaylaştırmasına, gizlilik ve anonimlik esasını korurken iki taraflı iletişime imkân vermelidir;
- Ayrıca hassas bilgilerin saklanması ve işlenmesine yönelik sağlam politikalar geliştirmek (veya üçüncü taraf hizmet sağlayıcılarının bu politikalara sahip olduğundan emin olmak) ve bilgisayar sunucularını firma içi veya dışı saldırılardan tam olarak koruyacak bilişim uzmanlığına sahip olmak önemli olacaktır.

Yönetim kademeleri ve raporlama prosedürlerine ilişkin olarak aşağıdaki kararların verilmesi gerekecektir:

- Destek hattı/ ihbar hattı hangi tür çağrılar alacak (olası ihlal kategorileri)?
- Bilgi toplamak için hangi sorular yöneltilecek?
- Destek hattının/ihbar hattının günlük yönetiminin sorumluluğu kime ait olacak?
- Sorunların incelenmesi ve çözümlenmesi aşamasında diğer firma departmanlarından kimler görevlendirilecek (örneğin firmanızda mevcutsa İç Denetim, İK veya Hukuk departmanı)?
- Raporlamaların yönetimi ve izlenmesi ne şekilde gerçekleştirilecek?
- Firmanızın gizliliği ve anonimlik esası nasıl korunacak?
- Raporlamalarda yer alan bilgiler ne derece güvenli olacak?
- Hatta gelen çağrılar firmanız adına ne şekilde yanıtlanacak?
- Raporlama ne şekilde ve kime yapılacak?
- Hangi vaka yönetimi araçları kullanılacak?

Firmanızın sağlam vaka yönetimi araçlarına erişimi bulunuyorsa bu araçlar problemlerin çözülmesi için gereken zamanı ve çabayı azaltabilir. Bir destek/ihbar hattının başarılı olup olmaması, firmanızın çalışanlarının raporlamaların gizli tutulacağına ve iyi niyetle anonim şekilde veya isimlerini gizlemeden yaptıkları (potansiyel) uyum ihlali raporlamalarına karşılık vermeyeceği veya bunların olumsuz sonuçları olmayacağına güvenmelerine bağlı olacaktır.

Sorunlu davranışlar ortaya çıktığında genellikle sonraki inceleme süreçlerinde yardımcı olması ve avukat-müvekkil gizliliği çerçevesinde danışmanlık sunması için (rekabet alanında) firma dışından uzman hukukçuları sürece dâhil etmek gerekli olacaktır.

Etkin bir **destek hattı/ihbar hattı sistemi durağan olmamalıdır**. Uyumla ilişkili şartlar zaman içinde farklılaşmakta ve firmanız da büyüyüp değişmekte olduğu için uyumla ilişkili endişelere dair raporlama sisteminin de yeni ihtiyaçları karşılayabilmek için değişmesi büyük önem taşımaktadır. Bu, sisteme yeni faaliyet alanları ortaya çıktıkça risk kategorileri ekleme, firmanız büyüdükçe lokasyonlar, faaliyet birimleri ekleme ve uyumla ilişkili şartların gerektirdiği şekilde raporlar temin etme veya uyumla ilişkili endişelerini dile getiren bireylerden yeni veri noktaları edinmek şeklinde olabilir.

d. İletişim kurma, eğitim ve çekinmeden konuşma kültürünü oluşturma

Firmanızın büyüklüğü ne olursa olsun uyumla ilişkili endişelerin ele alınması için bir sistem oluşturmanın ve çalışanlardan soru sormalarını ve raporlamada bulunmalarını beklemenin yeterli olmadığını bilincinde olunmalıdır. Hattın etkin olabilmesi için çalışanların destek/ihbar hattının kullanılabilir olduğunu ve hangi durumlarda ve ne zaman bu hattı kullanmaları gerektiğini bilmesi gerekmektedir. Destek/ihbar hattının kullanılması için firmanızda bu bilinci nasıl düzenli ve etkin tutabileceğinizi değerlendirmelisiniz³⁰.

Firmanızda destek/ihbar hattının kullanımını kapsamlı bir iletişim ve eğitim programı vasıtasıyla arttırmayı düşünmelisiniz. Bu süreç, Davranış İlkelerinin yayımlanması veya bir uyum programının devreye girmesiyle birlikte yürütülebileceği gibi çalışan eğitimi çerçevesinde de yapılabilir ve olabildiğince yenilikçi birtakım iletişim mekanizmalarını (bkz. Bölüm 4: Rekabet uyuma ilişkin *know-how*) içerebilir.

Bu bağlamda kültürel hassasiyetler önemli olabilir. Bazı ülkelerde tarihsel veya başka nedenlerle çalışanlar ihbar kavramına duygusal ve negatif bir tepki vermekte, ihbar bazı durumlarda iş arkadaşlarını "ispiyonlamak"la ilişkilendirilmektedir. Sorunların yerel düzeyde değil genel merkezle bağlantılı kanalların kullanılması suretiyle bildirilmesi halinde de genel bir çekingenlik söz konusu olabilir. Bu hususlarda hassas olmalı ve destekten çok kuşkuculuk ve öfke doğuran verimsiz yapılardan kaçınılmalıdır.

Son olarak amaç, firmanız çalışanlarının çekinmeden konuşmaya teşvik edildiklerini bilmeleri (raporlamaların gizli kalacağına ve bir yaptırıma maruz kalmayacaklarına güvenmeleri), uyumla ilgili endişelerin bildirilebileceği bir hat olduğunun ve destek hatlarına (veya endişelerin ele alınması için diğer sistemlere) nasıl erişilebileceğinin bilincinde olmalarını sağlamaktır.

e. Misillemeyle mücadele ve gizlilik

Endişelerin ele alınmasına ilişkin farklı sistemlerin mevcudiyetini bildirmekten muhtemelen daha da önemli olan, firmanızda çalışanların endişelerini dile getirirken kendilerini rahat hissedeceği ve bunları dile getirmeye teşvik edildikleri, misillemeden uzak bir iş ortamı yaratmak için atılacak adımlardır.

Bu ortamın yaratılmasında kilit önem taşıyan husus, firmanızın uyuma ilişkin beklentilerinin ve uyum kültürünün tüm çalışanlar tarafından doğru anlaşılmasını sağlamak ve çalışanların ve yöneticilerin endişelerinin raporlanması ve üst makamlara aktarımında oynamaları beklenen rolleri anlamalarını sağlamaktır:

*"En önemli raporlama sistemi, açık kapı yaklaşımıdır ve en iyi raporlama sistemi, çalışanların kendi amirine rahatça başvurabileceği ve tüm potansiyel sorunları açık bir şekilde tartışabileceği sistemdir"*³¹.

³⁰ Deloitte Financial Advisory Services LLP, Yardım Hattı Uygulamalarına İlişkin Kılavuz (*Guidance Regarding the Implementation of a Helpline*).

³¹ Uyum 101: Etkin bir uyum ve etik programı nasıl tesis edilir ve korunur? "Compliance 101: *How to build and maintain an effective compliance and ethics program*".2008 Kurumsal Uyum ve Etik Topluluğu tarafından yayınlanmıştır ve e-kitap olarak kitapçılardan edinilebilir.

Firmanızın endişelerin ele alınmasına yönelik sisteminde uyumla ilişkili sorunları dile getiren çalışanlarınızın korunması için uygun ihbarcı koruma araçları bulunmalıdır. Tüm çalışanlar ciddi olayları misilleme veya ayrımcı uygulamalara veya disiplin cezalarına maruz kalma korkusu olmaksızın bildirebilecek konumda olmalıdır. Bu nedenle ihbarcının istihdam, ücret ve kariyer fırsatları firmanızca korunmalıdır³².

Bilgilerin açıklanmasını gerektiren yasal zorunluluklar hariç tutulmak şartıyla, mümkün olan her durumda ihbar vasıtasıyla ortaya çıkarılan verilerin gizliliğini ve ihbarcının kimliğini korumaya çalışmalı ve bu tür verileri en uygun yöntemlerle korumalısınız³³.

f. Firmanın dile getirilen bir endişeye derhal ve adil şekilde yanıt vermesi

Herhangi bir çalışan tarafından dile getirilen uyumla ilişkili bir endişeye müdahale edilmemesi veya geç müdahale edilmesi, çalışanın firmanın söz konusu endişelerin ele alınmasına ilişkin sistemine olan güvenine zarar verecektir. Bu nedenle firmanızın sistem vasıtasıyla dile getirilen endişelere uygun şekilde müdahale etmek için yeterli kaynak ayırması son derece önemlidir. Uyumla ilişkili endişelerin raporlanması noktasında rekabet uyum programınız aşağıdaki hususları açıklığa kavuşturmalıdır:

- Yöneticiler, kendilerine iletilen uyumla ilişkili tüm endişeleri ciddiye almakla yükümlüdür;
- Firma, ihlal edilen kurallara ilişkin olarak yapılmış tüm iyi niyetli raporlamaları incelemelidir;
- Benzer olayların önüne geçilmesi için uygun önlemler alınmalıdır;
- İnceleme süreci, eksiksiz ve sürece dâhil olan herkes için adil olmalıdır (bkz. Bölüm 6: “Firma İçi İncelemelerin Ele Alınması”);
- Herhangi bir suçlama/endişe uygun şekilde soruşturulmadan önce kimse için herhangi bir işlem yapılmamalıdır;
- Misilleme yapılmayacağı ve gizlilik garantisi edilmelidir.

Çalışanlar, firmanızın uyumla ilişkili endişeler ele alma sisteminin etkin olduğunu ve adil sonuçlar verdiğini bilmek isteyecek ve bu konuda teyide ihtiyaç duyacaktır. Bu nedenle firmanızın seçmiş olduğu yaklaşımın etkinliği hakkında ne tür iletişimlerde bulunabileceğinizi gözden geçirmelisiniz.

g. Etkinliğin ölçümü

Uyumla ilişkili endişelerin bildirilmesine yönelik hattın fiili kullanımı, mevcut sistemin (sistemlerin) etkinliğine ilişkin değerli bilgiler sunacaktır. Uyum programının etkinliğini arttırmak için aşağıdaki işlemler³⁴ vasıtasıyla süreçleri değerlendirebilirsiniz:

- Gerçek sorunların ortaya çıkması riskini en aza indirmeye imkân verecek ölçüde uygun bir sürede, ne kadar başvuru gerçekleştirildiğini test etmek;

³² İhbarda bulunan çalışanlar Davranış İlkelerini/firma politikasını kendileri ihlal etmekteyse, hiç şüphesiz bu çalışanlara söz konusu ihlal için disiplin cezası verilebilir, ancak bunun ihbar ile hiçbir ilgisi olmadığı netleştirilmelidir.

³³ Bkz. yukarıdaki 28 numaralı dipnot.

³⁴ Bkz. ayrıca Bölüm 11: “İzleme ve sürekli iyileştirme”.

- İddiaların ne şekilde ele alındığını (ve ne kadar sürede çözümlendiğini) görmek için harici destek hattı/ihbar hattı vasıtasıyla örnek niteliğinde bir iddia (kurgusal bir iddia) süreci işletmek;
- ağruların kaçta kaçının rekabetle ilişkili konularla ilgili olduğunu görmek için ağrı istatistiklerini gözden geçirmek;
- Raporlama hatlarının nerelerde etkili olduğu nerelerde olmadığı konusundaki tecrübelerden ders almak.

6. Firma içi incelemelerin ele alınması

Özet – Değerlendirilebilecek seçenekler arasında şunlar yer almaktadır:

- Uyuma ilişkin firma içi inceleme yöntemlerinin (firma içi/firma dışı avukatların, denetim veya Özel Yönetim Kurulu komitelerinin kullanılması) değerlendirilmesi;
- İncelemelerin ne şekilde yürütüleceğini tespit etmek için “İnceleme İlkelerinin” belirlenmesi;
- Belgeleme ve delillerin saklanması ile ilgili hukuki sorunların değerlendirilmesi ve çözülmesi ve avukat-müvekkil ilişkisinin gizliliğinin korunması
- İncelemenin sonuçlarıyla ilgili işlemlerde hukuki seçeneklerin değerlendirilmesi.

Tüm dünyada şirketler sık sık uygunsuz davranış iddialarının incelenmesi için dâhili uyum incelemeleri yürütme ihtiyacı duymaktadır.

İhlale ilişkin iddiaların (firma dışından, içinden veya destek hattı/ihbar hattı vasıtasıyla ileri sürüldüğüne bakılmaksızın) incelenmesi ve disiplin cezaları veya telafi amaçlı önlemler dâhil olmak üzere firmanızın müdahalesinin belgelenmesini sağlayan etkin, güvenilir ve doğru şekilde finanse edilen bir süreç bulunması gerekmektedir.

Bildirilmiş olan tüm uyum ihlalleri veya uyuma ilişkin endişelerden ve sonuçlanan incelemelerin sonuçlarından ders çıkarmak ve firmanızın dâhili denetimleri ve rekabet uyum programınızı (bkz. Bölüm 11: “İzleme ve sürekli iyileştirme”) bu doğrultuda güncellemek isteyebilirsiniz.

a. Firma içi inceleme türleri

Firma içi uyum incelemelerinin çok sayıda çeşidi bulunmaktadır. Bunlardan bazıları çeşitli otoriteler tarafından başlatılan bir inceleme gibi dış etkenlerin sonucu olarak meydana gelebilmektedir. Firma içi incelemeler firmanızın neler olduğunu anlamasına ve alınacak önlemlere karar vermesine (ve bu arada firmanızın rekabet uyum programını güncellenize ve iyileştirmenize) yardımcı olur.

Değerlendirebileceğiniz **firma içi uyum incelemeleri türleri** şunlardır:

- Firma içi ve dışı hukuki kaynakların birlikte kullanıldığı kapsamlı hukuki görüşler;
- İhbarcılarının iddialarının veya uyumla ilişkili diğer endişelerin veya şikâyetlerin ele alınmasına yönelik uyum denetimleri³⁵;
- Yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri veya çalışanların uygunsuz davranışlarına yönelik durum tespiti³⁶;
- Olası uygunsuz davranışların incelenmesi için tasarlanan özel inceleme komiteleri.

Başta Sarbanes-Oxley Yasası, Federal Ceza Kılavuzu ve Adalet Bakanlığı'nın (ve diğer uyum/rekabet otoritelerinin) pişmanlık ve muafiyete ilişkin uygulamaları olmak üzere firma için en iyi sonucun alınması

³⁵ Bazı firmalar rekabet kurumlarının yaptığı beklenmedik denetimlerin provasının yapıldığı şafak baskını tatbikatları düzenlerken, bu tür faaliyetlerin ciddi sorunları ortaya çıkarmak açısından faydaları ve zararları konusundaki görüşler farklılık göstermektedir (bkz. Bölüm 5: “Rekabetle ilişkili sorunların çözümlenmesine yönelik sistemler”).

³⁶ Bkz. Bölüm 8: “Rekabet durum tespiti”.

bakımından davranışın kapsamının ve niteliğinin dürüstçe değerlendirilmesi ve ilgili kurumlara bizzat haber verilmesinin olası avantajları ve dezavantajlarının değerlendirilmesi çok önemlidir.

b. Göz önünde bulundurulacak hususlar/pratik araçlar ve ipuçları

Ülkeye ve inceleme konusu iddiaya bağlı olarak yürütülecek firma içi uyum incelemesinde, çalışmaya/ veri gizliliğine/cezai sorumluluğa ilişkin iç hukuk kuralları ve ticari kontroller/yaptırımlar ile devlet sırlarının ifşasına ilişkin mevzuat göz önünde bulundurulmalıdır.

Uyumsuz davranışların varlığı tespit edilsin veya edilmesin, bu gibi firma içi incelemeler firma itibarına zarar verebileğinden, firmanın ticari faaliyetlerine engel olabileceğinden ve firmayı rekabet otoritelerinin ve diğer devlet kuruluşlarının kapsamlı tetkiklerine ve olası cezai, hukuki ve regülasyon sorumluluğuna maruz bırakabileceğinden, firmanız ve çalışanlarınız açısından ciddi riskler teşkil edebilir.

Bu konularda önlem almak için değerlendirebileceğiniz hususlara ilişkin bazı örnekler aşağıda verilmiştir:

- Rekabet kaynaklı uygunsuz davranışlara ilişkin suçlamalar karşısında mümkün olan en iyi savunmanın hazırlanması;
- Rekabet ihlallerini gönüllü olarak ilgili rekabet kurumlarına bildirim bildirmemeye karar verilmesi;
- Olaydan sorumlu firma çalışanına disiplin cezası verilir verilmemesine karar verilmesi;
- İncelemeye tabi rekabetle ilişkili konularda avukat-müvekkil ilişkisinin gizliliği ilkesinden vaz geçip geçmemeye veya gizliliği koruyup korumamaya karar verilmesi;
- Çalışanlarla ne şekilde görüşme yapılacağına ve görüşmenin kimlerle yapılacağına karar verilmesi;
- (Hukuken ve pratikte mümkünse) eski çalışanlar hakkındaki incelemelerin ne şekilde yürütüleceğini belirlenmesi;
- İhbarcılara ne şekilde davranılacağına (firmanızın misillemeyle mücadeleye ilişkin açık bir politikası bulunmalıdır- bkz. Bölüm 5: "Rekabetle ilişkili sorunların çözümlenmesine yönelik sistemler") ve işbirliğinde bulunacak tanıkları belirlenmesi;
- Firma içi rekabet incelemesinin ne şekilde belgeleneceğinin tespit edilmesi;
- Tecrübeleri değerlendirerek aynı olayların tekrarını engellemek (en azından meydana gelme riskinin azaltılması) üzere alınacak önlemlerin belirlenmesi.

Bu bölümün geri kalan kısmında firma içi bir rekabet incelemesi yürütürken göz önünde bulundurmanız gereken bazı özel hususların altını çiziyoruz.

İncelemeye ilişkin genel sorumluluk

Genel olarak firmanızın Baş Uyum Sorumlusu (CCO) bulunuyorsa incelemenin yürütülmesi sorumluluğu genellikle bu kişiye veya Baş Uyum Sorumlusuyla birlikte çalışan diğer birimlere (özellikle firmanın kendi bünyesinde inceleme yürütme imkânlarının bulunduğu çok büyük ölçekli firmalarda çalışmaktaysanız) ait olacaktır. Firmanızda böyle bir imkân bulunmuyorsa incelemenin tamamı veya bir kısmının dışarıdan yürütülmesini tercih edebilirsiniz.

Bir KOBİ'de çalışıyorsanız firmanız genellikle firma içinde kapsamlı bir rekabet uyum incelemesi yürütecek kaynaklara sahip olmayacağından (genel bir kural olarak) rekabet uyum incelemesinin tamamının veya büyük bir kısmının dışarıdan destek yoluyla yürütülmesini tercih edebilirsiniz.

Kendi hukuk departmanına sahip çok büyük bir firmada çalışıyor olsanız bile avukat-müvekkil ilişkisinin gizliliği sebebiyle veya inceleme yöntemlerinin tarafsızlığını kanıtlama amacıyla firma içi rekabet uyum incelemesinin tamamı veya bir kısmının dışarıdan yürütülmesini tercih edebilirsiniz.

Ancak firmanızın büyüklüğü ne olursa olsun Baş Uyum Sorumlusunun (veya uyum programına ilişkin genel sorumluluğa sahip benzeri bir kişinin) nihai denetim yetkisine ve uyum/Davranış İlkeleri incelemelerine ilişkin sorumluluğa sahip olması yaygın bir uygulamadır.

İnceleme esaslarının belirlenmesi

Şeffaflık açısından firmanızın, kendisinin (ve danışmanlarının) (rekabet ihlalleri iddiaları dahil) firma içi Davranış İlkeleri/Uyum incelemeleri yürütürken bağlı kalacağı esasları belirlemesi ve bunları firmanızın çalışanlarının erişimine sunması önem taşımaktadır. Bu esaslar genel olarak aşağıdakilere ilişkin kuralları içerecektir:

- Gizlilik;
- İncelemeyi yürütenlerin tarafsızlığı ve objektifliği;
- İncelemeyi yürüten kişilerin dürüstlüğü ve yetkinliği;
- Süreç;
- Misillemeye karşı koruma.

Ek 3'te kurumsal inceleme ilkelerinin tipik bir örneği sunulmaktadır.

Özgül rekabet uyum incelemeleri (özgül rekabet değerlendirmeleri)³⁷

Tüm olası Davranış İlkeleri/uyum ihlallerinin incelenmesi için geçerli olacak genel "inceleme esasları"na ek olarak, firmanızın (özellikle daha önce rekabet incelemelerine maruz kalmışsa) karşı karşıya kaldığı risklere bağlı olarak özgül rekabet incelemesi ilkeleri hazırlamak isteyebilirsiniz. Bunun amacı, göz önünde bulundurulması gereken hususlardan birinin cezadan bağımsızlık/pişmanlık başvurusu olduğu durumlarda rekabet incelemelerinin özelliklerini dikkate almaktır. Bu esaslar genellikle incelemeye konu çalışanın kendisi için geçerli olacak ve ilgili rekabet incelemesinin kendine has özellikleriyle ilişkili olacaktır.

Söz konusu inceleme ilkeleri kapsamında, aşağıdakilere ilişkin bir açıklamaya yer verilebilir:

- İnceleme ekibinde kimlerin yer alacağı (firma içi Hukuk departmanı, firma dışı danışman, sürece dâhil olması gereken diğer bireyler);
- İncelemeye dâhil edilebilecek diğer firma içi birimlerin rolleri (örn. uygun olduğu şekilde ve bu birimlerin firmanızda mevcut olması halinde dâhili/harici incelemeciler, IT, Denetim, İK);
- Gizlilik ve avukat-müvekkil ilişkisinin gizliliği;

³⁷ Ayrıca bkz. Bölüm 8: "Rekabet durum tespiti".

- Belgelerin ve elektronik kayıtların saklanması (ve delil bütünlüğü);
- İncelenmekte olan kişilerin inceleme hakkında bilgilendirileceği zaman dilimi (delil yok etme olasılığını ortadan kaldırmak için hukuki açıdan mümkünse çalışanların geç bilgilendirilmesi tercih edilebilir. Ancak çalışanların firma içindeki söylentiler veya bilgi sızıntıları yoluyla incelemeden haberdar olmasından kaçınmak da önemlidir);
- Görüşmelerin nasıl ve ne şekilde yürütüleceği ve görüşmede kimlerin bulunacağı;
- Görüşme yapılan kişilerin potansiyel olarak sorunlu konular/belgeler hakkında kendi görüşlerini ifade etme fırsatı (uygun olması halinde);
- Veri gizliliğiyle ilişkili endişelerin ele alınması da dâhil olmak üzere elektronik incelemelerin ne şekilde ve kim tarafından yapılacağı;
- Bireyin bağımsız danışmanlık alma (olası bir çıkar çatışması halinde ve özellikle bireysel cezai sorumluluğa sahip olunan yargı çevrelerinde) hakkı ve firmanızın yargılama giderlerinin ödenmesine ilişkin politikası;
- İncelemede yer alan sonraki adımlar ve (tahmin edilmesi mümkün olduğu ölçüde) incelemenin gelecekteki olası sürecine dair bilgi.

Rekabet incelemesi sürecinde yönetilmesi gereken diğer hususlar

- Firmanız bir rekabet incelemesi yürütüyorsa firmanızın (devam eden süreçteki tazminat taleplerine ilişkin olarak doğabilecek sorumluluklar dâhil) cezadan bağımsızlık/pişmanlık başvurusu gerçekleştirme konusundaki yaklaşımının değerlendirilmesi (uygun olduğu şekilde firma dışından bir rekabet avukatının yardımıyla);
- Firmanızda yer alan ekipler içindeki söylentilerin kontrol edilmesi ve rekabet incelemesi sırasında faaliyetlerin üçüncü tarafları harekete geçirmeksizin devamının sağlanması (diğer tarafların firmanızdan önce pişmanlık/muafiyet başvurusunda bulunması ve/veya rekabet otoritelerinin firmanızın aktif şekilde incelenmesini engellemeye çalıştığına hükmetmesi riski mevcuttur);
- İnceleme esnasında edinilen tüm belgelerin uygun şekilde sınıflandırılarak kontrol edilmesi, belgenin kaynağı ve firmada (veya firma dışı danışmanlarınızdan) belgeyi/belgeleri almış ve incelemekte olan kişinin kimliğinin belirtilmesi;
- İncelemenin sonucuna bağlı olarak, firmanın borsaya kote ise herhangi bir ilgili borsaya veya başka bir ilgili kuruma (örn. ABD Sermaye Piyasası Kurulu) açıklama yapılmasının gerekip gerekmediğinin değerlendirilmesi.

7. Disiplin İşlemleri

Özet – Değerlendirilebilecek seçenekler arasında şunlar yer almaktadır:

- Davranış İlkeleri ihlallerine ilişkin bir iç disiplin politikasının uygulamaya konması;
- Firmanızın uygun disiplin işlemini değerlendirirken göz önünde bulundurmak isteyebileceği ağırlaştırıcı ve hafifletici sebeplerin belirlenmesi;
- Rekabet vakaları sırasında bağışıklık/pişmanlık başvurusu amacıyla gerekli olması halinde disiplin işlemlerini askıya alma yöntemlerinin belirlenmesi;
- Disiplin işlemlerinin ne şekilde uygulanacağını (ne zaman, ne şekilde ve kim tarafından) değerlendirilmesi.

Firmanız için (rekabet kurallarına uyum dâhil olmak üzere) firmanızın Davranış İlkeleri'ni ihlal eden davranışları başlatan veya bu davranışlara katılan çalışanlara (veya firma yöneticilerine) yönelik bir **iç disiplin ilkeleri** veya politikasının geliştirilmesi önemlidir. Bu durum sadece caydırıcılık bakımından önem kazanmamakta, aynı zamanda firmanızın uyum kültürü oluşturmak ve bu kültürü güçlendirmek konusundaki kararlılığını da yansıtmaktadır.

Güvenilir bir rekabet uyum programı, firmanızdaki herhangi bir çalışanın (ne derece üst düzey olursa olsun) rekabet mevzuatına aykırı hareket etmesi halinde disiplin işlemi (uzaklaştırma, kıdem düşürme, işten çıkarma ve hatta çalışan veya eski çalışan hakkında yasal işlem başlatılmasına kadar varan) uygulanacağını açıkça belirtmesi gerekmektedir. Disiplin politikasının firmanız genelinde tutarlı şekilde uygulanması ve özellikle üst düzey çalışanların/yöneticilerin kuralları ihlal etmeleri durumunda disiplin işlemlerine karşı korunmamaları önemlidir. ABD Adalet Bakanlığı'nın Yurtdışı Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu'na uyum konusundaki kılavuzu şu ifadelerle yer vermektedir³⁸:

“Uyum programı, Yönetim Kurulu odasından en basit depoya kadar her yerde geçerli olmalı, hiç kimse bu programın kapsamı dışında kalmamalıdır. Adalet Bakanlığı ve Sermaye Piyasası Kurumu bu nedenle bir uyum programının uygulanması sırasında bir firmanın uygun ve açık disiplin usulleri olup olmadığını, bu usullerin güvenilir ve hızlı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını ve ihlale orantılı olup olmadığını değerlendirecektir... Uyum yükümlülüğünden muaf hiçbir çalışan olmamalı ve firma içindeki hiçbir kişi gerekli görülen hallerde disiplin cezası verilemeyecek düzeyde kabul edilmemelidir. Doğru davranışları ödüllendirmek ve hatalı davranışları cezalandırmak, firma genelinde uyum ve etik kültürünü güçlendirir.”

(Rekabet otoriteleri dâhil) düzenleyici kurumlar giderek, firmalardan uygun disiplin işlemlerine veya programın etkinliği için önemli olduğu kabul edilen süreç ve sonuç yönetimine ilişkin hükümlerin yer aldığı rekabet uyum programları oluşturarak uyum konusundaki ciddiyetlerini sergilemelerini bekler hale gelmiştir. Aşağıda bu anlamda değerlendirebileceğiniz bazı örneklere yer verilmektedir.

³⁸ Bu kılavuz rüşvet ve yolsuzlukla mücadelede uyum için hazırlanmakla birlikte firmanızın çeşitli Davranış İlkeleri uyum programlarını birleştirmek istiyorsanız kılavuzu anlamanız ayrıca önemlidir. Adalet Bakanlığı'nın Yolsuzluk Uygulamaları Kanunu'na ilişkin kılavuz için bakınız: <http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/guide.pdf>.

Örnek: Çokuluslu bir kâğıt firması

***Davranış İlkeleri:** Kuralların ihlali kabul edilmeyecektir. Firma, ihlal edilen kurallara ilişkin her raporlamayı soruşturarak bu Davranış İlkelerini uygulayacaktır. İhlaller kanıtlandığında bunların yeniden yaşanmasını engellemek için önlemler alınacaktır. Bu süreç ilgili herkes için geçerli olacaktır. İhlal bildiriminde bulunan her birey için gizlilik sağlanacaktır. Muhbirlere karşı ayrımcılık yapılmayacaktır. Buna bağlı olarak herhangi bir suçlama halinde, usulüne uygun şekilde incelenme yapılmadan ve kanuna aykırı şekilde, suçlanan kimseye karşı herhangi bir işlem yapılmayacaktır. Davranış İlkeleri'nin ihlal edildiği belirlenirse Firma disiplin işlemi uygulayabilir ve ciddi vakalarda iş sözleşmesini dahi feshedebilir.*

Örnek: Çokuluslu bir mühendislik firması

“Uyum tüm çalışanlar için bağlayıcı bir yükümlülüktür. Bu nedenle İş Davranış Kılavuzları ihlalden dolayı suçlu olan herhangi bir çalışanın, mevzuatın öngördüğü cezayla bağlı olmaksızın iş sözleşmesi çerçevesindeki yükümlülüklerin ihlali nedeniyle disiplin cezalarına tabi olacağını öngörmektedir. İç kılavuz usuli prensipleri tanımlamakta ve Firma genelinde geçerli olan disiplin cezalarının bir listesini sunmaktadır”.

Örnek: ABD ilaç firması

“Belirlenmiş ilkelerimize, prosedürlerimize ve genel olarak Firmanın Uyum Programı'na uyulmaması, firma ilkelerinin ihlali olarak değerlendirilecek ve Firma çalışanları için iş sözleşmesinin feshine kadar varan uygun disiplin cezalarıyla sonuçlanacaktır. Her ne kadar her bir durum olay bazında değerlendirilse de uyumsuzluk sorunlarını ele almak ve gelecekteki olası ihlaller için caydırıcı olabilmek için sürekli olarak uygun disiplin işlemlerini gerçekleştireceğiz.”

a. Disiplin işlemlerine ilişkin genel şartlar

Firmanızın kendi ihtiyaçlarına en çok uyan ve tüm iş kanunlarını (örn. firmanızın çalışanlarının bulunduğu her bir ülkedeki iş kanunları) ve diğer adalet ve insan hakları hususlarını dikkate alacak şekilde kendi **disiplin politikasını** geliştirmesi gerekecektir. Firmanızın (yürürlükteki kanunlara tabi olmak kaydıyla) disiplin kurallarını pratikte ve istikrarlı olarak uygulaması da aynı derecede önemlidir.

Firmanızın disiplin politikasını hazırlarken aşağıda sıralanan genel hususları³⁹ dikkate alabilirsiniz:

- Disiplin cezalarının veriliş ve verilmeyeceğine ve hangi cezaların verileceğine ilişkin kararları **firmanızda kim verecektir?** Genel bir tavsiye olarak Davranış İlkeleri ihlallerine (ve özellikle rekabet kanunları veya rüşvet ve yolsuzlukla mücadele yasaları ihlalleri gibi ciddi ihlallere) ilişkin disiplin cezalarının tek bir kişiye (bölüm yöneticisi gibi) bırakılmaması önerilmektedir. Disiplin işlemlerine ilişkin kararların Uyum, Hukuk ve İK departmanlarından sorumluların ve

³⁹ Firmanızın ilgili ülke veya ülkelerde iş kanununa ilişkin özel danışmanlık alması gerekeceğini unutmayın.

ilgili bölümün üst yönetiminin yer aldığı bir kurul tarafından (istikrarı sağlaması adına) alınması daha doğru olacaktır. Firmanızın uyum programının güvenilirliği için disiplin cezalarının ihlale uygun olması ve firmanızın Davranış İlkeleri ihlallerine “göz yumduğunuzun” düşünülmemesi son derece önemlidir.

- Firmanızdaki kurul disiplin cezalarına ilişkin bir karar alacaksa, kurulun yapısı nasıl olacaktır?
- Çalışanlara hangi savunma/temsil hakları tanınacaktır?
- Hangi potansiyel ağırlaştırıcı veya hafifletici sebepler göz önünde bulundurulmalıdır?
- Firmanız hatalı davranışları önlemek üzere makul önlemleri alamayan (hatta daha da kötüsü bunları teşvik eden veya bunlara müsamaha gösteren) bölüm yöneticileri için hangi aksiyonları almalıdır?
- Gizlilik talebi/ihtiyacı (ve bazı durumlarda olayın koşulları hakkında Avukat-Müvekkil Gizliliği) ile rekabet kanunlarını ihlal eden çalışanlara verilen disiplin cezalarını ve usullerini eksiksiz şekilde belgeleme ihtiyacı arasındaki dengeyi nasıl sağlayacaksınız?

Firmanızın her bir olayda (yerel iş kanununa ilişkin danışmanlığa tabi olmak kaydıyla) uygun yaptırımı belirlerken göz önünde bulundurmak isteyebileceği bazı disiplin cezaları şunlar olabilir⁴⁰:

- Performans değerlendirmelerinin bir parçası olarak bir iç “uyum puanı”nın kullanılması;
- Gayri resmi bir uyarı ve zorunlu bir rekabet eğitimi ve danışmanlık seansı;
- Resmi bir uyarı ve zorunlu bir rekabet eğitimi ve danışmanlık seansı;
- Kıdem indirimi veya terfi engeli ve zorunlu bir rekabet eğitimi ve danışmanlık seansı;
- Tazminat kaybı (prim, hisse veya diğer ücret unsurlarının kaybı);
- İhbarlı veya ihbarda bulunulmaksızın işten çıkarma;

Firmanızın Davranış İlkeleri ihlallerine ilişkin disiplin politikası net bir şekilde ifade edilmeli ve firmanızın tüm çalışanlarına dağıtılmalı/ erişimine sunulmalıdır. Ancak, çalışanın İlkelerin yasakladığı davranışlara katılımına yönelik bilinen gerçeklerin eksiksiz ve adil şekilde değerlendirmesini engelleyebileceği için, disiplin işlemlerine ilişkin önceden belirlenmiş bir sonuç önermemesi önem taşıyacaktır.

⁴⁰ Bu potansiyel yaptırımlar, ağırlık derecesine göre sıralanmıştır. Aslında ihlalin ciddiyet derecesine ve çalışanın kıdemine bağlı olarak firmanız daha ciddi yaptırımları öncelikle değerlendirmek isteyebilir.

b. Potansiyel ağırlaştırıcı ve hafifletici sebepler

Tüm koşullar birbirinden farklıdır ve firmanızın iç yaptırımlarının adil ve istikrarlı bir şekilde uygulandığından emin olmanız gerekir. Politikanızı hazırlarken disiplin yaptırımları için yenilikçi bir yaklaşımın gerekip gerekmediğine karar vermek isteyebilirsiniz. Eğer firmanızın önceden sahip olduğu kültür çalışanlara ağır cezalar verilmemesini öngörüyorsa, makul bir uyarı vermek (belki de çalışanların gönüllü olarak ortaya çıkmalarını sağlayacak bir fırsat ile birlikte)⁴¹, “sıfır tolerans” yaklaşımına doğru daha hafif bir geçiş sağlayabilir.

Firmanızın hangi vakaları değerlendireceği son derece önemlidir. İlkelerin açık ve ağır şekilde ihlal edilmesi (örn. bir çalışanın fiyat tespiti kartelinde yer alması), firmanın ihbarlı ya da ihbarsız işten çıkarılma gibi daha ağır yaptırımlar uygulamayı düşünmesi gerektiği anlamına gelebilir. Bundan hafif diğer tüm yaptırımlar mevzuata uyumsuzluk konusunda “müsamaha” tanındığı şeklinde yorumlanabilir ve herkese ilan edilmiş bir işten çıkarma cezasının diğer çalışanlar üzerinde caydırıcı bir etkisi olabilir.

Daha genel bir çerçevede, rekabet ihlallerine ilişkin disiplin işlemleri süresince dikkate alınabilecek **hafifletici sebepler** arasında aşağıdakiler sayılabilir:

- Çalışanın dâhili inceleme aşamasında tam işbirliği;
- Çalışanın yönetici sıfatına haiz olmaması;
- Çalışanın ilgili rekabet eğitimini almasının zorunlu tutulmamış olması⁴²;
- Çalışanın iyi niyetle hareket etmiş (ve hukuki görüşlere uymuş) olması⁴³;
- Davranışın yönetici tarafından yaptırıma tabi tutulması veya teşvik edilmiş olması⁴⁴.

(Daha ciddi disiplin yaptırımlarının dikkate alınması gerektiğini ifade eden) **ağırlaştırıcı sebepler** arasında aşağıdakiler yer almaktadır:

- İşbirliğinde bulunmama veya inceleme için önemli olduğu bilinen konuları tam olarak açıklamama;
- Çalışanın yönetici sıfatına haiz olmaması (üst düzey çalışanlara ilişkin olarak aşağıdaki hususlara bakınız);
- Çalışana rekabet eğitimi verilmiş ve gerekli davranış standartları hakkında bildirimde bulunulmuş olması;
- Firmanın zorunlu tutmasına rağmen çalışanın rekabet eğitimini almamış olması⁴⁵;

⁴¹ Bkz. Bölüm 8: “Rekabet durum tespiti”: (Firma içinde) çalışanların affedilmesi, kesinlikle firma içiyle sınırlı tutulmak zorunda olmalı ve yalnızca firmanın bireyi disipline etme amacıyla ilgili olmalıdır - kurumların ve/veya uygulayıcıların bireye ilişkin işlemlerine yönelik herhangi bir taahhütte bulunulamaz.

⁴² Doğru kişilerin rekabet eğitimine katılmasını sağlamak için çalışanların doğru şekilde tespit edilmemiş olması halinde, bu durum başlı başına uyum programının etkinliğiyle ilgili bir sorun olacak ve (sürekli izleme ve iyileştirme – bkz. Bölüm 11 “İzleme ve Sürekli İyileştirme” çerçevesinde) eğitime aday gösterilen çalışanların derhal gözden geçirilmesi gerektiği anlamına gelecektir.

⁴³ Yanlış hukuki görüşlerin, herhangi bir rekabet ihlali halinde firmayı cezaya karşı korumayabileceğini, herhangi bir çalışanın güvenilir hukuki tavsiyelere uymuş olsa bile bireysel cezai sorumluluk açısından savunma yapmak zorunda kalabileceğini unutmayın. Ancak bu ilgili ülkede geçerli olan yerel kanunlarla ilişkili bir durumdur.

⁴⁴ Bu durum, bölüm yöneticisine yönelik disiplin cezalarını değerlendirirken göz önünde bulundurulması gereken ağırlaştırıcı bir sebep olacaktır.

⁴⁵ Çalışanlar düzenli olarak gereken eğitimi alamıyorsa, bu durum rekabet programınızın değerlendirilmesinde ele alınması gereken bir konudur (bkz. Bölüm 11: “İzleme ve sürekli iyileştirme”).

- Çalışanın aynı alanda daha önceki bir ihlalde yer almış olması (“mükerrer suçlu”);
- Çalışanın diğer çalışanları ihlalde rol oynamaya teşvik etmiş olması⁴⁶;
- Çalışanın rekabet kanununu ihlal eden faaliyette bulunmadan önce hukuki görüş almayı göz ardı etmesi veya alamamış olması.

Açıkça ve doğrudan ihlal konusu davranışa dâhil olmamış **üst düzey çalışanlarla** (örn. bölüm yöneticisi) ilgili olarak firmanız söz konusu bölüm yöneticisinin ihlali aktif şekilde teşvik edip etmediğini, durumu “görmezden gelip gelmediğini” veya ilgili faaliyeti doğru şekilde kontrol etmekte ihmali olup olmadığını değerlendirmek isteyebilir. Bu bağlamda bir bölüm yöneticisinin faaliyete ilişkin “bilgi sahibi olup olmadığını veya olmak zorunda olup olmadığını” değerlendirirken göz önünde bulundurmamak isteyebileceğiniz ilgili faktörler şunlardır:

- Bölüm yöneticisinin firmanızdaki rolü, sorumluluğu ve yetkisi (örneğin çok üst düzey bir yöneticinin daha alt düzeydeki birine kıyasla daha fazla kontrol sahibi olması ve etik liderlik sergilemesi beklenir);
- Bölüm yöneticisinin ihlali gerçekleştiren kişilerle ilişkisi (örneğin doğrudan bağlı olunan bölüm yöneticisi, dolaylı olarak kendisine bağlı olunan bir yöneticiye kıyasla kendine bağlı çalışanların eylemleri konusunda daha net bir fikre sahip olmalıdır);
- Söz konusu pozisyondaki ve ilgili görev grubuna dahil bir kişinin sahip olması beklenen bilgi ve anlayış (dolayısıyla bir bölüm yöneticisinin firmanızın Davranış İlkeleri hakkında net bir bilgi ve fikri ile kendi ekibi için bir “etik lideri” konumunda olması beklenmelidir);
- Yöneticinin bizzat aldığı (veya almış olması gereken) rekabet eğitimi;
- Bölüm yöneticisinin ihlali teşvik etmiş veya onaylamış olması (veya kasten bir çalışanın finansal sonuçlara ve ticari hedeflere ne pahasına olursa olsun ulaşılacağını düşüneceği veya makul şekilde buna inanacağı bir durum yaratmış olması) halinde, bu durum söz konusu bölüm yöneticisi için bir disiplin cezasının gerekli olduğunu gösteren açık bir ağırlaştırıcı sebep teşkil edecektir.

c. **Rekabet vakalarında göz önünde bulundurulacak özel hususlar**

Rekabet ihlalleriyle ilgili disiplin işlemlerinin davranış şeklini etkileyebilecek kendine has özellikleri mevcuttur.

Karteller gibi ağır rekabet ihlallerine veya diğer önemli rekabet ihlallerine dahil olmuş çalışanlara ne şekilde davranılacağı belirlenirken firmanızın rekabet uyum programının güvenilirliği test edilmiş olacaktır.

Firmanızın Davranış İlkeleri ve ilgili politikaları kartellere katılımı net bir şekilde yasaklıyorsa ve firmanızın disiplin ilkeleri ağır bir yaptırım olarak işten çıkarılmayı öngörüyorsa, disiplin yaptırımları çalışanların bariz ihlallerine makul bir şekilde uygulanmalıdır.

Ancak (kartel faaliyetinde yer almak gibi) çok ciddi bir rekabet ihlaline ilişkin olarak bir çalışanla ilgili disiplin işlemi uygulamaya (ve işlemin ne zaman uygulanacağına) karar verilmesi, firmanın bağıışıklık/

⁴⁶ Belirtilmiş olduğu üzere, çalışanın kendisinin ihlali onaylayan veya teşvik eden bölüm yöneticisi olması halinde, bu açıkça ağırlaştırıcı sebeptir.

pişmanlık başvurusunda bulunması gerektiği durumlarda karmaşık bir süreçtir. Böyle durumlarda firmanızın (pişmanlık veya bağışıklıktan şartlı yararlanmanın bir parçası olarak) ilgili rekabet otoritelerine soruşturmalarında yardımcı olma ve onlarla tam bir işbirliğinde bulunma yükümlülüklerini yerine getirmesi için ihlale karışmış çalışanların sürekli işbirliğinde bulunmasını sağlaması önemli olacaktır. Bu durum, rekabet incelemeleri ve müteakip rekabet uygulamaları için çalışanlarının erişilebilir olmasını sağlaması gerekeceği anlamına gelmektedir. İşten çıkarma rekabet otoritesi tarafından yapılacak inceleme süresince veya rekabet otoritelerinin artık çalışanın verdiği bilgilere ihtiyacı kalmayacağı tarihe kadar bir seçenek olmayabilir⁴⁷.

Bu nedenle firmanız, rekabet soruşturmalarında "ertelenen yaptırımların" ne şekilde uygulanabileceğini kararlaştırmak isteyebilir. Herhangi bir yaptırımın uygulanmasını ertelemeye yönelik bir karar, çalışan açısından hatalı beklentilere yok açmamalıdır: örneğin firmanızın (genellikle rekabet cezalarından bağışıklık veya pişmanlıktan yararlanmanın ön koşulu olan) incelemeyi yürüten rekabet otoritelerine karşı işbirliği yükümlülüklerini yerine getirmesi gereken durumlarda söz konusu çalışanı, aleyhine açılan rekabet davası nihai olarak çözümlene kadar ücretli izne (bazı ülkelerde daha kibar bir ifadeyle "bahçe izni" olarak bilinmektedir) ayırması gerekebilir⁴⁸.

Böyle durumlarda, firmanızın çalışana iletileceği nihai disiplin cezasına ilişkin kararı ve kendisini ücretli izine ayırdığı haberi eşzamanlı olmalıdır. Firmanızın ücretli izin için yapılacak ödemenin, çalışanın firmayla ve diğer tüm ilgili rekabet otoriteleriyle tam bir işbirliğinde bulunması koşuluna bağlı olmasını öngörececek bir anlaşma yapmayı değerlendirmesi faydalı olacaktır.

Başta çalışanın herhangi bir ülkede bizzat cezai sorumlu olduğuna karar verildiği durumlar olmak üzere bir rekabet incelemesinde firmanızın çalışanların şahsi avukatlık ücretlerinin veya şahsi para cezalarının finansmanı/geri ödemesi konusundaki genel tutumunu tekrar ele almanız gerekebilir. Hukuki ve kamu politikasıyla ilişkili hususların şahsi para cezalarının ödenmesini genellikle engelliyor olması ve bazı durumlarda bir ceza davasıyla ilişkili avukatlık ücretlerinin geri alınmasını gerektirmesi sebebiyle her ilgili ülkede bu hususta yerel hukuki görüş alınmalıdır⁴⁹. Firmanızın bu tür ödemeleri yapması fiilen yasaklanmamış olmasa dahi, söz konusu ödemenin çalışanlara (ve otoritelere) firmanızın etik davranışlar ve uyum konusundaki kesin kararlılığına gölge düşürecek bir mesaj verebileceği de unutulmamalıdır.

Firmanız ayrıca disiplin işlemlerinin iş hukuku açısından sonuçlarını değerlendirmek isteyebilir. Rekabet ihlali işten çıkarma cezasına gerekçe oluşturmadıkça firmanız, belirli çalışanları işten çıkarmanın birtakım maliyetleri olduğunun farkına varabilir. Ancak rekabet uyum programının güvenilirliğini korumak her şeyden önemli olduğu için, bu durum genellikle firmanızın uyum programının bütünlüğüne gölge düşürmemesi için istihdamla ilişkili maliyetleri karşılamaya hazır olabileceği anlamına gelmektedir.

⁴⁷ Ayrıca özel ceza davalarına ilişkin ve "takip eden" tazminat taleplerindeki artışın, "suçlu" çalışanların takip eden tüm denetimlerde firmanızca erişilebilir olmasını sağlama ihtiyacını doğurabildiğini unutmamalısınız.

⁴⁸ Yaptırımları erteleme ve bir çalışanın "bahçe iznine" ayırma kararının, bireyin herhangi bir yargı alanında şahsi cezai yaptırımlara tabi olması halinde karmaşık olacağını (hatta belki de mümkün olmayacağını) unutmamalısınız. Her halükarda çalışanın cezai yaptırımlara tabi olup olmadığına bakılmaksızın ilgili ülkede iş kanunu hakkında danışmanlık aldığınızdan emin olmanız gerekecektir.

⁴⁹ İlgili çalışanın firmanızın yönetim kurulu üyesi veya yöneticisi olması halinde pek çok yönetim kurulu üyesinin ve yöneticisinin sigorta poliçeleri firmanızın yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerinin cezai fiillerini kapsamayacağı için firmanızın sigorta politikasını da kontrol etmelisiniz.

8. Rekabet durum tespiti

Özet – Değerlendirilebilecek seçenekler arasında şunlar yer almaktadır:

- Yeni çalışanlar istihdam ederken durum tespiti gerçekleştirilmesi;
- Ticari uygulamalara ilişkin olarak belirli konularda yapılan “kapsamlı incelemeler” vasıtasıyla derinlemesine rekabet uyumunun tespit edilmesi;
- Meslek birliklerine ilişkin durum tespitinin gerçekleştirilmesi;
- B&D işlemlerine ilişkin durum tespitinin gerçekleştirilmesi.

Rekabet durum tespitleri çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir. Durum tespitleri, firmanız içinde rekabet uyum programınızın yürütülmesi çerçevesinde derinlemesine rekabete uyumuna dair günlük kontrolü içerdiği gibi eğer belirli alanlar seçilmişse (veya bu alanlara yönelik şüphe varsa) belirli faaliyet konularında “kapsamlı incelemeler” ve denetimleri de içerebilmektedir. Söz konusu çalışmalar, ayrıca meslek birliklerine ilişkin ve B&D (birleşmeler, devralmalar ve ortak girişimler) çerçevesinde gerçekleştirilen hukuki durum tespiti çalışmalarını da kapsamaktadır.

Rekabet durum tespiti, yalnızca firmanızın uyum programının yürütülmesinin bir parçası olduğu için değil (programın layıkıyla izlenmesini ve değerlendirmelerin güncel kalmasını sağlaması)⁵⁰, aynı zamanda bir dizi otorite tarafından ihlalleri tespit etmek ve engellemek için teşvik edilen ve uyum konusundaki kararlılığı arttıran bir kurumsal kültür oluşturulması yönüyle de önem taşımaktadır⁵¹.

a. Yeni çalışanların istihdamında durum tespit süreci

Firmanız, rekabete uyum konusundaki kararlılığını sergilemek için **yeni çalışanların istihdamında durum tespiti çalışması yürütmeye** gayret göstermelidir. Bu mümkün değilse, rekabet mevzuatını ihlal ettiği şüphelenilen yöneticileri işe almamak veya bu yöneticilere veya çalışanlara sorumluluk yüklememek gerekmektedir⁵² (uygun olması ve yerel mevzuatın izin vermesi halinde). İlgili pozisyona başvuru yapan şahsın muhtemel rekabete aykırı faaliyetlerde rolü olup olmadığı konusunda bir sicil kontrolü yapılarak çalışan adaylarının uyum konusundaki sicili hakkında bilgi edinilebilir.

Sicil kontrolü mümkün olmasa dahi, firmanız yeni işe alınan çalışanlara firmanızın Davranış İlkeleri'ne ve rekabet kanunlarına uyum konusundaki beklentilerinin açıklandığı açık bir işe alım sürecine sahip olmalıdır. Rakiplerin çalışanları yeni çalışan olarak işe alındığında firmanızdaki bölüm yöneticileri yeni çalışanın eski işvereniyle veya sektördeki başka kişilerle sürdürmekte olduğu bağlantıları için durum tespit çalışması yapmalıdır. Firmanızdaki bölüm yöneticileri, ayrıca çalışanın sahip olduğu görülen bilgilerin türü konusunda da dikkatli olmalıdır (Çalışan o bilgiyi nasıl edindi? Bilgiyi meşru ve hukuka uygun yollarla mı yoksa eski işvereniyle bağlantıları yoluyla mı edindi?).

⁵⁰ Bkz. Bölüm 3: “Risklerin tespiti ve değerlendirilmesi” ve Bölüm 11: “İzleme ve sürekli iyileştirme”.

⁵¹ Bkz. <http://www.usssc.gov> adresinden erişilebilen ABD Federal Ceza Kılavuzu Madde 8B2.1(a)(1) (“kurumlar suç teşkil eden fiilleri önlemek ve tespit etmek için durum tespiti çalışması gerçekleştirecektir” ve <http://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/chapter-98> adresinden erişilebilen ABD Sarbanes-Oxley Yasası çerçevesindeki açıklama yükümlülükleri).

⁵² İşe alım öncesinde özel olarak durum tespiti gerektirmese de ABD Federal Ceza Kılavuzu Madde 8B2.1(b)3'de şu hükümler yer almaktadır: “Kurum, yasa dışı veya etkin bir uyum ve etik programına uygun olmayan faaliyetler içerisinde olduğunu bildiği veya durum tespiti çalışması yaparak bilebileceği bir bireyi kendisinin önemli yetkilerle donatmamak için makul düzeyde çaba sarf edecektir.”

b. *Derinlemesine rekabet uyumuna ilişkin durum tespit süreci*

Derinlemesine rekabet uyumuna ilişkin durum tespit çalışmaları, yüzeysel değerlendirmelerden iş listelerine⁵³, rekabet danışmanlığına ve rekabet eğitimlerinin tamamlayıcı çalışmalarına kadar çeşitli şekillerde yapılabilir. Bu çalışmaların en kapsamlısı detaylı “rekabet denetimleri”dir.

Bazı firmalar, rekabet uyum programı materyallerinin⁵⁴ bir parçası olarak, temelde çalışanların rekabet kanunları çerçevesinde bir hususun sorun yaratma ihtimali olup olmadığını kontrol etmesine imkân veren bir soru/kontrol listesi şeklindeki “Rekabet Durum Tespiti” kişisel değerlendirme araç setini (RDT Kılavuzu) eklemeyi tercih etmektedir. RDT Kılavuzu ile amaçlanan, uzmanların rekabet danışmanlığının veya başka hukuki görüşlerin yerini tutması değil, daha çok çalışanlarınızın “olumsuz bulguları” veya rekabetle ilişkili tehlike alanlarını tespit etmesine imkân veren pratik araçlar sunmaktır.

RDT kılavuzunun/checklistin ayrıntı düzeyi firmadan firmaya farklılık gösterebilir ve bir hayli karmaşık yapısı olan bazı firmalar, endişesi veya daha detaylı soruları bulunan çalışanların bu sorularını ve endişelerini firma içindeki Hukuk veya Uyum departmanlarına yöneltmesini sağlamak amacıyla son derece basit durum tespiti checklistleri/karar kılavuzları kullanmayı seçmektedir.

Bir KOBİ’de çalışıyor ve firmanızda rekabet uyum programı tesis etmek istiyorsanız yine bu tür kılavuzlar son derece uygundur.

Örnek: Çokuluslu petrol ve gaz firması

“Bilgi paylaşımına ilişkin kılavuzlar:

- *Bu bilgiyi **NEDEN** paylaşıyorum (bunu paylaşmak için hukuka uygun bir sebebim var mı?)*
- *Bu bilgiyi **KİMLE** paylaşıyorum (bir rakiple mi yoksa potansiyel bir rakiple mi?)*
- ***NE** paylaşıyorum? (bilgi rekabet açısından hassas mı?)*
- *Bu bilgi başka bir rakibin pazardaki davranışlarını **ETKİLEYEBİLİR Mİ?** (etkileyebilirse paylaşmayın)*
- *Bilgiyi paylaşmak **NASIL** algılanacak ve siz bu konuda **NELER** hissediyorsunuz?*
Bu durum basında veya haberlerde nasıl yer alırdı?
Bilgiyi paylaşmak size “doğru” geliyor mu?
Müşterinin yerinde olsaydım kendimi aldatılmış hisseder miydim?
- *Firmanın kararlarını tek tarafı olarak aldığı **KANITLAYABİLİR MİYİM?***
- *Bunun hukuka uygun olduğundan **EMİN MİYİM?** Değilseniz, rekabet ekibi veya her zamanki Firma avukatınızla irtibata geçin.*

Şüpheye düşmeniz halinde MUTLAKA bir yöneticiye, Hukuk veya Uyum Sorumlusuna **DANIŞIN.**

⁵³ Bkz. Kanada Rekabet Bürosu tarafından hazırlanan Rekabet Durum Tespiti kontrol listeleri, Kurumsal Uyum Programları Bülteni, 27 Eylül 2010, sayfa 28 ve devamı, [http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/\\$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf](http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf)

⁵⁴ Bkz. Bölüm 4: “Rekabet kurallarına uyuma ilişkin know-how”.

c. **Rekabet değerlendirmeleri (denetimleri)**

Bu bölümde, fiili veya potansiyel rekabet kanunu ihlallerinin meydana gelip gelmediğini veya meydana gelme ihtimali olup olmadığını tespit etmeye yönelik ticari faaliyet ve uygulamaların hukuki bir değerlendirmesini içeren **rekabet denetimleri** ele alınmaktadır. Derinlemesine rekabet denetimleri genellikle firma içinden veya dışından avukatlar tarafından (İç Denetim departmanı veya harici denetçiler tarafından değil) yapılmaktadır. Bu nedenle “denetim” olarak değil “hukuki değerlendirme” olarak adlandırmak daha uygun olabilir. Rekabetle ilişkili tüm hukuki değerlendirmelerin veya kapsamlı incelemelerin firmanın İnceleme İlkelerine uygun şekilde yapılması önemlidir⁵⁵.

Rekabete uyuma ilişkin bir temel hukuki değerlendirmenin, uyum programı kapsamındaki süreç veya denetiminden ayırt edilmesi önem taşımaktadır. Süreç/kontrol denetimi firmanın fiili veya potansiyel uyum ihlallerine ilişkin olarak en iyi uygulamalar, kontroller ve izleme, üst makamlara aktarma ve aksiyon alma prosedürlerinin bulunup bulunmadığını ve bunları uygulamaya koyup koymadığını inceler. Temel rekabet değerlendirmeleri aslında maddi rekabet hukukunun fiilen ihlal edilip edilmediğine veya ihlal edilmiş olma ihtimalinin olup olmadığına odaklanır. Bu değerlendirmelerin amacı:

- Herhangi bir firmanın, üçüncü bir tarafın veya rekabet otoritesinin bir inceleme veya sorgulamasına maruz kalmasından önce fiili veya potansiyel rekabet ihlallerini tespit etmek;
- Halihazırda spesifik bir iddianın veya şüphenin mevcut olduğu durumlarda rekabet ihlalinin niteliğini ve kapsamını belirlemek veya teyit etmek;
- Potansiyel rekabet ihlali riski teşkil eden ticari faaliyetleri belirlemek ve
- Firmanızın rekabet uyum programının ve rekabet eğitiminin rekabet ihlallerinden kaçınmadaki etkinliğini değerlendirmektir.

Derinlemesine rekabet uyum değerlendirmesi (veya kapsamlı inceleme) fiili rekabet kanunu ihlallerini ortaya çıkarabileceğinden, hukuki değerlendirmeyi doğru şekilde (ve firmanızın kendi inceleme kurallarına/ilkelerine uygun şekilde) yürütmek son derece önemli olacaktır. Değerlendirmenin Avukat-Müvekkil Gizliliği avantajından yararlanmak için harici bir hukuk müşavirinin yardımıyla gerçekleştirilmesinin gerekip gerekmediğini değerlendirmek de önemli olacaktır.

d. **Meslek birliklerine ilişkin durum tespit süreci**

Firmanızın çalışanlarının **meslek birliklerine** (veya sektör temsilcilerinin “yuvarlak masa toplantıları” gibi benzeri faaliyetlere) katılımı belirli rekabet riskleri doğurmaktadır. Hukuki açıdan pek çok kullanışlı işlevi bulunabilen meslek birlikleri, ekonomide sık sık rekabet yanlısı ve faydalı bir rol üstlenmekte veya en azından rekabet açısından son derece nötr bir çizgide hareket etmektedir. Dikkatli şekilde ve rekabet tavsiyelerine özen gösterilerek yönetildiklerinde pek çok meslek birliği, değerli ve meşru hedeflerine gereksiz rekabet riski olmaksızın ulaşabilir.

Ancak meslek birlikleri doğaları gereği rakiplerin kendilerini ilgilendiren ve sektör için önemli olan konuları konuşmak üzere bir araya geldikleri yerlerdir. Firmanızın meslek birliklerinde yer alan çalışanları rekabete duyarlı bilgilerin paylaşılmaması için sürekli tetikte olmazsa birlik toplantılarındaki konuşmaların ciddi düzeyde rekabet riski teşkil etmesi hatta rekabet kanununu ihlal etme riski çok yüksektir.

⁵⁵ Bkz. Bölüm 6: “Firma içi incelemelerin ele alınması”.

Meslek birliklerinin (ve üyelerinin) rekabetle ilişkili endişeleri dikkate almamaları halinde, hem meslek birliği üyeleri hem de meslek birliğinin kendisi için (hem de potansiyel olarak ihlale iştirak etmiş olanlar için şahsi sorumluluk) sorumluluk doğuran rekabete aykırı ve hatta yasa dışı işbirliğine dayalı davranışlara neden olabilirler.

Meslek birliklerine ilişkin durum tespiti çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir:

- Firmanızın çalışanlarının uygunsuz bilgi değişiminin rekabet riskleri konusunda eksiksiz olarak eğitilmesini ve bunların bilincinde olmasını sağlayarak meslek birliği toplantılarına katılımdan önce gerçekleştirilen durum tespiti çalışmaları;
- Meslek birliklerinin kendi faaliyetlerine ilişkin durum tespiti çalışmaları.

Firmanızın çalışanları meslek birliklerinin toplantılarına ve etkinliklerine katılıyorsa bu çalışanların uygun şekilde **eğitim aldığından** emin olmanız önemli olacaktır. Doğru çalışanların doğru rekabet eğitimini almasını sağlamak için firmanızda meslek birliklerine ve benzeri etkinliklere hangi çalışanların katıldığını anlamanız gerekecektir. Yüzlerce (ve hatta binlerce) çalışanı olan büyük firmaların bazıları online bir "kayıt aracı"⁵⁶ kullanarak firmadaki meslek birliği üyeliklerinin kaydını tutmaktadır. Çalışanlar bu aracı kullanarak birlik üyeliğine ilişkin kayıt girmekte ve yönetime çalışanın birlikteki faaliyetlerini kontrol etme ve uygun olduğu durumlarda bu faaliyetlere müdahale etme imkânı vermektedir. Bu tür online araçlar, çok az sayıda çalışanı meslek birliklerine katılan KOBİ'ler ve hatta daha büyük şirketler için gerekli olmayabilir. Ancak bu araç, firmanın rekabet eğitimini yüksek riskli çalışanlara yönlendirmesine imkân verdiği için meslek birliklerine katılan çalışanlarının sayıca fazla olduğu firmalarda yararlı olmaktadır.

Rekabet eğitimine ek olarak meslek birliklerine katılan çalışanlarınıza yukarıdaki örnekte (bu bölümün (b) paragrafı) belirtilen Karar Kılavuzları veya Kanada Rekabet Bürosu'nun hazırladığı checklist (bir kopyası aşağıda yer almaktadır) gibi birtakım "**kişisel değerlendirme**" araçları da sunabilirsiniz⁵⁷:

Örnek: Meslek Birlikleri – Rekabet Checklist'i

- Meslek birliklerine katılmadan veya meslek birliği üyeliğini yenilemeden önce hukuki görüş aldığınızdan emin olun;
- Tüm meslek birlikleri toplantıları için toplantıdan önce toplantı gündeminin net bir kopyasını edinin. Böyle bir gündemin sunulmadığı toplantılara rakip şirketler katılmamalıdır;
- Meslek birlikleri toplantı notlarının gözden geçirilmesini ve hataların raporlanmasını sağlayın;
- Temsilcilerin meslek birlikleri etkinliklerine katılıyorken dikkatli davranmasını sağlayın;
- Temsilcilerin endişe uyandırabilecek konuşmalara karşı tetikte olmasını sağlayın;
- Uygunsuz konuşmaların yapılması halinde çalışan mekânı terk etmeli ve mekânı terk ettiğinin fark edilmesini sağlamalıdır;
- Olay derhal uyum sorumlusuna, hukuk müşavirine veya firmanın kurumsal uyum programında belirtilen diğer bireye bildirilmelidir;
- Belirli bir durumun endişe uyandırması halinde hukuki görüş alınmasını sağlayın;
- Diğer üyelerle fiyatlandırmaya, pazarlara, üretim seviyelerine, müşterilere ilişkin rekabete hassas meseleleri ve diğer rekabete duyarlı bilgileri konuşmanın rekabete aykırı olabileceğinin bilincinde olun;
- Rekabete hassas meselelerde anlaşmaya varmadan önce hukuki görüş aldığınızdan emin olun.

⁵⁶ İngiltere Rekabet Otoritesi, "Rekabet Kanununa Uyulmasına ve Uyulmamasına Neden Olan Faktörler" (*Drivers of Compliance and Non-compliance with Competition Law*), Mayıs 2010, 4.3.57 sayılı fıkra, http://www.ofc.gov.uk/shared_ofc/reports/comp_policy/ofc1227.pdf

⁵⁷ Kanada Rekabet Bürosu, "Kurumsal Uyum Programları Bülteni" (*Bulletin on Corporate Compliance Programs*), 27 Eylül 2010, sayfa 32, [http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/\\$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf](http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf)

Meslek birliklerinin doğasında var olan rekabet riskleri nedeniyle firmanızın üyesi olduğu **meslek birliklerinin faaliyetlerine** ilişkin olarak (uygun olan muhtelif zamanlarda) durum tespiti yapmak isteyebilirsiniz. Bu çalışma için belirli bir format olmasa da sorulabilecek sorular **Ek 4**'te belirtilmektedir.

e. *Durum tespit süreci*

Firmanız herhangi bir birleşme veya devralma öncesinde yeterli bir rekabet durum tespiti yapmaması halinde hem hukuki hem ticari risklerle karşı karşıya kalabilir. Durum tespitinin yetersizliği, Davranış İlkelerinize aykırı olarak rekabeti engelleyici davranışların devralma sonrasında tespit edilmeksizin devam etmesine, firmanızın itibarının zarar görmesine ve potansiyel cezai ve hukuki sorumluluk doğmasına neden olabilir. Diğer yandan devralacağınız firmaya ilişkin etkin bir durum tespiti gerçekleştirmeniz halinde, firmanın değerini daha doğru şekilde tespit edebilir ve satıcı tarafından katlanılacak olan rekabet ihlallerinin maliyeti için pazarlık edebilirsiniz. Ancak, ağır karteller nitelikleri gereği gizli olduklarından bunları detaylı bir durum tespiti çalışması dahi ortaya çıkaramayabilir.

Potansiyel bir hedef firmayla/satıcıyla/alıcıyla veya ortak girişimle temasa geçmeden önce potansiyel uyum riskini (başta rekabet ile yolsuzluk ve rüşvetle ilgili riskler, ancak diğer uyum riskleri de ilgili olabilir) yakından incelemek giderek yaygınlaşan bir uygulama haline gelmektedir.

Satıcının ve hedef firmanın rekabet riskini (veya elden çıkarma durumunda satılacak işletmenin uyum riskini) değerlendirmek için bir risk matrisi şablonu kullanabilirsiniz. Bu gibi bir uyum riski matrisiyle örneğin işlemi gerçekleştiren ekipten herhangi bir işletmenin temel varlıklarını tespit etmesini ve daha sonra sıklıkla söz konusu varlıklar/faaliyetler/coğrafyayla ilişkilendirilen rekabete aykırı fiilleri vurgulamasını talep edebilirsiniz.

Bir devralma veya ortak girişim işleminde böyle bir risk matrisi doğal olarak belirli bir hedef firma veya ortak girişim tarafına ilişkin rekabet risklerinin belirlenmesine yardımcı olacak sorular içerecektir (örneğin geçmişte hedef firmada rekabete aykırı uygulamalarla karşılaşmış mı? Risk matrisinin amacı durum tespiti sorularına odaklanılmasını sağlamakla birlikte aynı zamanda rekabet mevzuatının ve diğer kanunların uygulanmasına daha az önem veren taraflarla ortaklık kurmaya yönelik riskleri belirlemektedir. Ancak gizli projeler söz konusu olduğunda ilk aşamalarda gizlilik taahhüdünde bulunan kişi sayısının azlığı da bu tür risk matrislerinin güvenilirliğini sınırlandırabilir.

B&D hallerinde durum tespiti gerçekleştirirken uyumla alakalı sürprizlerden kaçınmak ve gelecekte düzeltilmesi gereken zayıf noktaları anlamak için dikkat edilmesi gereken birtakım önemli hususlar bulunmaktadır.

- **Rekabet uyum programı güncel mi?** Hedef firmanın uyum programını dikkatlice inceleyin. Yeterli kaynak ile uygun yetkiye sahip ve üst düzey yöneticilere ve Yönetim Kuruluna erişebilen, programa ilişkin sorumluluğu üstlenmiş olan yeterince üst düzey herhangi bir çalışan mevcut mu? Rekabet programının (veya uyumla ilişkili diğer programların) olası (geçmişteki) etkinliğini değerlendirecek uyum riski değerlendirme süreçlerini, kılavuzlarını ve denetim raporlarını gözden geçirin.
- **Hedef firmanın risk profili nedir?** (i) hedef firmanın faaliyetlerini ve sektörünü, (ii) faaliyet gösterdiği ülkelerin niteliğini (iii) faaliyetlerini yürütme şeklini (örn. aracılar, danışmanlar, üçüncü taraflar, ortak girişim ortakları kullanıyor mu?) ve (iv) müşterilerinin ve rakiplerinin profilini göz önünde bulundurun.
- **Bir uyum kültürü mevcut mu?** Hedef firma uyum odaklı bir zihniyeti teşvik ediyor mu? Yönetim düzenli olarak uyumun önemini vurguluyor mu? Uyum eğitimi öncelikli riskler için özelleştirilmiş mi? İhlal şüphelerinin bildirilebileceği bir destek hattı/ihbar hattı mevcut mu? Ne sıklıkta kullanılıyor? Sonuçları ne oluyor?

- **Güçlü bir uyum bilinci var mı?** Uyum kontrolü çerçevesine ilişkin sorular sorun. İzleme raporlarını gözden geçirdikten sonra yüksek riskli alanlarda durum tespiti çalışmalarının kapsamını genişletmek gerekebilir.
- **Herhangi bir rekabet incelemesi bulunuyor mu?** Devam eden tüm rekabet soruşturmalarına ilişkin raporları edinin (süren, açılabilir olan veya beklenen incelemeler). (i) Devam eden soruşturmaların yönetiminin, (ii) gelirden azalmaya neden olabilecek belirli ticari uygulamalara son vermenin ve (iii) hedef firmanın uyum kültürünün yükseltilmesinin/firmanız hedef firma devralır almaz bir rekabet uyum programının uygulamaya konmasının maliyetini değerlendirin.

İlave rekabet durum tespiti çalışmalarıyla aşağıdakiler incelenebilir⁵⁸:

- Hedef firma ilgilendiren (belirli bir zaman aralığındaki) sonuçlanmış rekabet incelemesinin varlığı;
- Hedef firma rekabet kanununun ihlali için uygulanmış olan (belirli bir zaman aralığındaki) rekabet yaptırımları/cezaları/tazminat kararlarının veya hedef firma tarafından verilen taahhütlerin (yapısal ve/veya davranışsal) varlığı;
- Hedef firma tarafından verilmiş ve hala yerine getirilmemiş rekabet taahhütlerinin varlığı;
- Hedef firmanın mesleki veya sektörel birliklere katılımına ilişkin detaylı bilgiler, söz konusu teşebbüs birliği tüzüğü'nün kopyası, bu birliklerin amaçları, son toplantılarının tutanaklarının kopyası;
- (Resmi veya gayri resmi, tüzel kişilik çerçevesinde veya tüzel kişilik kazanmış olmadan yapıldığına bakılmaksızın) ortak üretim, ortak lojistik, ortak dağıtım/satış düzenlemelerine veya ortak satınalma işlemlerine katılım;
- Rakip firmalarda sahip olunan hisselerin veya diğer hususların detayları;
- Hedef firma dâhilindeki tüm ilgili B&D faaliyetlerine yönelik birleşme ve devralma izin mekanizmalarının varlığı (hedef firmanın tüm ilgili birleşme ve devralma izinlerini aldığından ve "gun jumping" (erken başlama) yapmadığından -örneğin hedef firmanın tüm gerekli rekabet izinlerini almadan önce işlem yapmadığından -emin olma amacıyla).

Ancak durum tespiti normalde birleşmelere ve devralmalara yönelik uyum sürecinin sadece ilk aşamasıdır. Devralan firma olarak devralınan firmanın derhal rekabet uyum programınıza dâhil olmak üzere kendi firmanızın dâhili kontrollerini benimsemesini ve bu kontrollerin gereklerini yerine getirmesini de sağlamanız gerekecektir.

Ticari bir pozisyona gelen tüm yeni çalışanlar (örn. rekabet eğitimi alma kriterlerinizi haiz olanlar – bkz. Bölüm 4: "Rekabet uyumuna ilişkin *know-how*") için rekabet eğitimi düzenlemeyi düşünmelisiniz. Uygun olduğu durumlarda yeni faaliyet birimlerine ilişkin detaylı hukuki değerlendirmeler yapmayı değerlendirmelisiniz (bkz. bu bölümün yukarıda yer alan (c) fıkrası).

⁵⁸ Bunun amacı kapsamlı bir durum tespiti kontrol listesi sağlamak değil, daha kapsamlı bir durum tespiti çalışması kapsamında sorulabilecek olan rekabete yönelik bazı sorulara örnek vermektir. Rekabet dışındaki uyumla ilişkili diğer alanlara yönelik durum tespiti sorularına örnek vermek de amaçlanmamıştır.

Rekabet ihlallerinin daha hızlı bir şekilde tespit edilmesi için bazı firmalar devralmadan sonra hedef firmanın çalışanlarına olası ihlalleri kısa bir sürede itiraf etmeleri için bir "af"⁵⁹ programı sunmayı düşünmüştür. Bunun amacı rekabet açısından devralan firmaya rekabet otoritelerine pişmanlık başvurusunda bulunma imkânı vermektir. Bu yolu izlemenin hukuki zorlukları azımsanamaz. Yine de bu yolu izlemeyi planlıyorsanız, başta iş kanunu, yönetim kurulu üyelerinin görevleri, (borsaya kote şirketler) bildirim yükümlülükleri, avukat-müvekkil gizliliği, kara para aklamayla mücadele faaliyetleri gibi çok sayıda hususa ilişkin olarak hukuki danışmanlık almalısınız.

f. Durum tespiti işlemlerine ilişkin pratik ipuçları

Rekabet durum tespitleri tercihen:

- Risk odaklı olmalı ve farklı riskler için farklı odak noktalarına sahip olmalı;
- Rekabet risk profilinin değişmesi halinde değişebilecek kadar esnek olmalı;
- Rekabet risklerinin tamamını içerecek kadar geniş kapsamlı olmalı;
- Durağan olmamalı ve rekabet riski profiline ve ihlallere ilişkin potansiyel sorumluluğa bağlı olarak düzenli şekilde gözden geçirilmeli;
- Firmanıza katılan ve rekabet riski teşkil edebilecek/rekabet riskini arttıracı yeni işe alınan kilit önemli çalışanları kapsamalı (örneğin yoğunlaşmış bir pazarda rakibin çalışanını işe almak);
- Yeni devralınan işletmeleri ve bunların iştiraklerini kapsamalı (devralma işlemi neticesinde iktisap edilenler);
- Belgelenmeli ve değerlendirmeye ve iyileştirmeye müsait olmalı;
- Genel bir uyum durum tespiti programının parçası olmalıdır.

(Durum tespitinin konusunun yeni bir çalışan mı, firmanızın faaliyetleri mi, bir meslek birliğinin faaliyetleri mi yoksa B&D işlemi mi olduğuna bakılmaksızın) Durum tespiti çalışmasını yaparken göz önünde bulundurabileceğiniz hususlara örnek olarak şunlar verilebilir:

- Değerlendirmelerin öncesinde bilgi ve belgelerin toplanması;
- Mümkün olan durumlarda bağımsız bir uyum inceleme yapılması suretiyle (örneğin harici bir rekabet danışmanı yardımıyla) bilgi ve belgelerin gözden geçirilmesi;

⁵⁹ Yukarıda da değinildiği üzere, "dâhili affın" açıkça kurum içiyle sınırlı kalması gerekecek ve af sadece firmanın bireyi disiplin altına alma amacıyla ilişkili olabilecektir. Harici kurumların ve/veya savcılarının bireye ilişkin işlemleriyle ilişkili olarak herhangi bir taahhütte bulunulamaz.

- İncelemelerin bir veya birden fazla ülkede rekabet otoritelerine bağışıklık/pişmanlık başvurusunda bulunmayı gerektirecek (veya ihtiyatlı olmak adına bu başvurularda bulunmanın yararlı olacağı) rekabet ihlalleri ortaya çıkarma ihtimali bulunduğundan ve bu durum muhtemel tazminat davalarına yol açabileceğinden, durum tespitinin yöntemine⁶⁰ ve avukat-müvekkil gizliliğine özen göstermelisiniz.

⁶⁰ Bkz Bölüm 6: "Dâhili incelemelerin ele alınması".

9. Rekabete uyumun belgelenmesi

Özet – Değerlendirilebilecek seçenekler arasında şunlar yer almaktadır:

- Uyumla ilgili şartların kavranması ve yerine getirilmesi için firma içinde belgelerin hazırlanması;
- İleriye veya geriye dönük tarafsız uyum beyanlarının artı ve eksilerinin tartılması;
- Üçüncü şahıslardan ya da (mümkün olduğunda) düzenleyici otoritelerden firma dışı belgelendirme desteği alınması.

Rekabete uyumun belgelenmesi normalde yalnızca rekabet kurallarına uyum programınız birkaç yıldır mevcutsa ve oturmuş durumdaysa dikkate alacağınız bir konudur. Bu nedenle KOBİ'ler için veya uyum yolculuğuna yeni başlayan firmanız için uygun olmayabilir.

Belgelendirme birkaç düzeyde düşünülebilir:

- Firmanızdaki bireylerin, rekabetle ilgili eğitim aldıklarını, bu konudaki yükümlülüklerini anladıklarını ve/veya rekabet kurallarını da kapsayan Davranış İlkelerine uyduklarını/uyacaklarını belgelemesi;
- Üçüncü şahıs konumundaki Sivil Toplum Kuruluşlarının (STK'ların), firmanızın uyum programının belirli objektif standartlara uygun olduğunu belgelemesi;
- Resmi mercilerin veya düzenleyici kurumların, firmanızın uyum programının belirli objektif standartlara uygun olduğunu onaylaması.

a. Bireysel uyumun belgelenmesi

Çalışanların rekabet kurallarına uyum konusuna devamlı olarak odaklanmasını sağlamak kolay olmayabilir. Bazı firmalar, çalışanlarından, yılda bir kez (veya farklı aralıklarla) firmanın Davranış İlkelerine ve/veya rekabet politikasına uyum beyanı imzalamalarını talep etmektedir. Bu beyan aşağıda belirtilen şekillerde olabilir:

- Kişinin (rekabet konusunda) eğitim almış olduğuna, firmanızın politika ve prosedürleri de dâhil olmak üzere firmanızın uyumla ilgili şartlarını okumuş ve anlamış olduğuna ilişkin bir beyan;
- Kişinin (rekabet konusunda) eğitim almış olduğuna, rekabet kurallarına ve firmanızın çalışma prensiplerine veya Davranış İlkelerine uymuş olduğuna ilişkin bir beyan;
- Çalışanın (rekabet konusunda) eğitim almış olduğuna, firmanızın uyum programını anlamış olduğuna ve yasaya uyacağına ilişkin bir beyan.

Hangi seçeneğin tercih edileceği düşünülürken akılda tutulması gereken bazı hususlar şunlardır:

- Rekabet konusunda eğitim alındığının ve firma politikanızın anlaşıldığının kabul edildiği tarafsız bir beyanın, uyum kültürünü yerleştirme veya bu konuda bir davranış değişikliği olmasını sağlama/gösterme bakımından fazla katkısı olmamaktadır,

- Kişilerin geçmişte kurallara uyduğuna ilişkin geriye dönük beyanda bulunması, firmanızda ters bir etki yapabilir. Çalışanlar, bu uygulamayı, firmanın bir ihlal durumunda “kendini kurtarmak” ve çalışanlar hakkında disiplin işlemi yapılmasına zemin hazırlamak amacıyla tercih ettiği, kötü niyetli ve kendi çıkarına hizmet eden bir uygulama olarak görebilir.
- Geriye dönük bir beyan işçi konseyinin / personel kurulunun onayını gerektirebilir ve/veya kimi ülkelerde iş hukuku bakımından sorun yaratabilir.
- İleriye dönük bir beyan ise, firmanızda mevzuata uyum kültürünün yerleştirilmesi ve çalışanların uyuma yönelik kişisel sorumluluklarını yerine getirmesinin sağlanması bakımından daha faydalı olabilir.
- Bu beyanları yılda bir kez (veya farklı aralıklarla) almanın ve takip etmenin idari zorluklarını göz önünde bulunduran bazı firmalar, artık belgelendirmeyi elektronik ortamda yapmak için bu beyanı çevrimiçi eğitimlerine dâhil etmektedir. Ancak bu işlemle bağlantılı masraflar da (özellikle de belgelendirme uygulaması başlatmak isteyen bir KOBİ iseniz) dikkate alınmalıdır.

Farklı beyanname türlerine örnekler:

Kanada Rekabet Otoritesi şu örneği önermiştir:⁶¹ Mevzuata uyulması gerektiğine yönelik tarafsız beyan

“Ben [xxx] [X Firması]’nda [xxx] olarak görev yapmaktayım. Politikaları ve Prosedürleri de dâhil olmak üzere [X Firması]’nın Uyum Programına tabi olduğumu ve buna uymak zorunda olduğumu kabul ediyorum.

(“Program”). Genel olarak [Rekabet Kanunu, vs.]’na ve [Rekabet Kanunu’nun firma faaliyetiyle ilgili belirli kısımların sıralayınız]’na uyumu iyileştirmeyi amaçlayan [X Firması] Programını okuduğumu ve anladığımı beyan ederim. [X Firması] Programına uymamanın [X Firması]’ndaki görevimin devamı açısından şart olduğunu ve Programa uymamamın, iş akdimin feshi de dâhil olmak üzere hakkımda disiplin işlemi yapılmasına yol açabileceğini anlıyorum. Bu belgelendirme yazısının, [X Firması]’ndaki görevimin devamlılığına ilişkin bir garanti teşkil etmediğini de kabul ediyorum.

Tarih: [x] İmza: [x] Tanık adı: [x] İmza: [x]”

Genel amaçlı geriye dönük belgelendirme örneği:

“Rekabet eğitimi almış olduğumu, Davranış İlkelerinde [ve ilgili diğer belgelerde] belirtilen şartları anladığımı ve [X yılı boyunca] kanuna uymuş olduğumu beyan ederim.”

⁶¹ Bkz. Kanada Rekabet Otoritesi, Gözden Geçirilmiş Uygulama Bülteni, *Firma Uyum Programları* (27 Eylül 2010), [http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/\\$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf](http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf). “Her çalışan, bu Programı okuduğunu ve anladığını ve bu Program kapsamındaki yükümlülüklerini kabul ettiğini beyan etmek zorundadır. Programda önemli değişiklikler olması durumunda benzer bir beyan talep edilir.”

Genel amaçlı ileriye dönük belgelendirme örneği:

“Davranış İlkelerini ve işimle ilgili rekabet kurallarını ve yönetmeliklerini biliyorum ve anlıyorum ve bu kurallara uyacağımı beyan ederim.”

b. Üçüncü şahıs konumundaki sivil toplum kuruluşlarınca yapılan belgeleme

Bazı sivil toplum örgütleri, bir uyum programının objektif olarak belirlenmiş bazı standartları karşıladığını belgelendirme imkânı sunmaktadır.

Düzenleyici kurumlar ve STK'lar, değerlendirme ve belgelendirme programlarının kapsamını, rekabete uyum programlarını da içerecek şekilde kademeli olarak genişletmekte ve mukayese yapmaktadır.

Örnek 1:

Uyum Programlarına İlişkin Avustralya ve Yeni Zelanda ISO Standardı (AS/NZ Standardı 3086-2006). Avustralya Standartları Enstitüsü, uyum programı tasarlayan, geliştiren, uygulayan, sürdüren ve iyileştiren firmalara etkili bir uyum programı konusunda ilkeler ve yönlendirici bilgiler sağlamak amacıyla, (Uluslararası Standartlar Örgütüne) uyum programlarına ilişkin yeni bir küresel ISO standardı geliştirilmesini de önermiştir. Yeni standardın mevcut Uyum Programlarına İlişkin 3806-2006 numaralı Avustralya/Yeni Zelanda Standardını esas alması önerilmektedir.

Örnek 2:

Uyum yönetimi sistemlerinin (CMS), Alman kamu denetçileri tarafından Alman Kamu Denetçileri Enstitüsünün (IDW) denetim standardına göre incelenmesi: “Uyum yönetimi sistemlerinin uygun şekilde denetlenmesine ilişkin ilkeler” (IDW PS 980)⁶². Bu standarda göre üç tür denetim bulunmaktadır:

- *“Birinci Tür”: CMS'nin kavramsal içeriğinin ve dokümantasyonunun değerlendirilmesi. Bir diğer deyişle CMS konsepti yönetim tarafından uygun bir şekilde tanımlandı mı ve yapılan tanım bir CMS'nin başlıca unsurlarının tamamını kapsıyor mu?*
- *“İkinci Tür”: CMS'nin uygunluğunun incelenmesi. Bir diğer deyişle içerdiği ilkeler ve önlemler isabetli bir şekilde tanımlandı mı, uygun mu, belirli bir tarihte uygulamaya geçirildi mi?*
- *“Üçüncü Tür”: CMS'nin etkisinin denetlenmesi. Bir diğer deyişle İkinci tür denetime ek olarak, denetçi, ilkelerin ve önlemlerin belirli bir zaman diliminde etkili olup olmadığını da denetleyecektir.*

⁶² Bu uygulama *Alman Kurumsal Yönetim Kanununun* 4.1.3 sayılı maddesinden kaynaklanmaktadır: “Yönetim Kurulu, kanunun ve firma içi politikaların tüm hükümlerine uyulmasını sağlar ve grup şirketlerinin bunlara uymasını sağlayacak çalışmaları yapar (uyum).”

Örnek 3:

CCI (Hindistan Rekabet Otoritesi), rekabet savunuculuğu çalışmalarının bir parçası olarak, Ocak 2013'te, "İyi bir Kurumsal Yönetimde Rekabete Uyum" konulu bir yuvarlak masa toplantısına ev sahipliği yapmıştır.⁶³ CCI'nin Başkanı, Hindistan Sermaye Piyasası Kurulu Başkanından, rekabet kurallarına uyumun borsada işlem gören tüm firmalar için Kotasyon Sözleşmelerinin 49. Maddesi kapsamında zorunlu hale getirilmesini isteyeceğini belirtmiştir. Ayrıca, borsada işlem gören her firmanın, rekabet kurallarına uyumla ilgili hususların gözetilmesi amacıyla bir uyum komitesi oluşturmasını önermiştir.

c. Uyum programlarının resmi kurumlarca belgelenmesi

STK'ların yanı sıra az sayıda resmi kurum da belirli objektif standartlara uyan uyum programlarını tanıma/belgelendirme çalışmalarına başlamıştır. Bu uygulama (bu belgenin yayımlandığı tarih itibarıyla) rekabet alanında hala nispeten az rastlanan bir uygulama olsa da bazı örnekler mevcuttur.

Örnek: Brezilya Mevzuatı – Resmi PPI Belgelendirmesi

Brezilya'da 2004 yılında çıkarılan 14 Numaralı Tebliğ, rekabete ilişkin bir önleyici programın hazırlanmasına ve belli bir firmanın Brezilya'daki rekabet kurallarına uyduğunu gösteren bir Resmi Belgenin ("PPI Belgesi") SDE tarafından düzenlenmesine ilişkin temel esasları ortaya koymuştur.

PPI belgesi almak için başvuran firmalar, gerekli birtakım özelliklerin yanı sıra:

- Rekabet yasalarına uyumu güvence altına almak için firma çalışanlarının uyması gereken net standart ve prosedürleri bulunduğunu;
- Rekabet yasalarına uyumu güvence altına almak için firma çalışanlarının uyması gereken net standart ve prosedürleri bulunduğunu;
- Uygun disiplin mekanizmaları aracılığıyla standartları tutarlı bir şekilde uyguladığının delilini;
- Önleyici Programın hazırlanmasında kullanılan tüm destek materyallerinin (videolar, klasörler, eğitim seansları, yazılım, belge saklama politikası, vs.) ayrıntılı raporunu;
- Dışarıdan hukuk bürosunun düzenli olarak rekabete ilişkin durum tespiti yapacağını;
- İlgili çalışanların (müdürler, yönetim kurulu üyeleri, satıştan sorumlu müdürler, meslek / sektör kuruluşlarının toplantılarına katılan yetkililer) programın varlığından haberdar olduklarını doğrulayan beyanlarının bulunduğunu;
- Başvuruda bulunan firmanın üyesi olduğu meslek/sektör birliklerinin, üyelerinin ortak ticari politikalar veya fiyat tespiti politikaları benimsemediklerine ilişkin beyanlarını;

göstermek zorundadır.

⁶³ Bkz. <http://pib.nic.in/newsite/erelease.aspx?relid=91809>

10. Uyuma yönelik teşvikler

Özet – Değerlendirilebilecek seçenekler arasında şunlar yer almaktadır:

- Firmanızın uyum kültürünü yerleştirme çabalarına çalışanların bireysel katılımlarını arttırmak amacıyla uyuma yönelik teşvikler uygulanmasının gerekli olup olmadığına karar verilmesi;
- Uyumla ilgili bireysel çabalar için firmanızın ödül verip vermeyeceğine, verecekse nasıl bir ödül vereceğine karar verilmesi;
- Firmanızın prim ödemeleri/motivasyon teşvikleri gibi olumlu teşvikler mi (“havuç”), terfinin durdurulması gibi olumsuz teşvikler mi (“sopa”) uygulayacağına karar verilmesi;
- Firmanızın ikramiye/prim politikasının (finansal performansla bağlantılı olarak) uyumu veya uyum mesajını zayıflatıp zayıflatmayacağına dikkate alınması.

Uyuma yönelik **teşvikler** firmanızın bünyesinde **davranışların** olumlu yönde **değişmesine** yardımcı olabilir. Teşvikler, somut eylemler yoluyla uyumu iyileştirmek isteyen bir firma için etkili birer araç olabilir ve mevzuata uyum kültürünü geliştirmede önemli bir rol oynayabilir. Öte yandan, uyuma yönelik teşviklerin uygulanması, firmanızın gelişmiş ve olgunlaşmış bir uyum programı varsa daha uygun olabilir.

Teşvikler, (özellikle de resmi kurumlar tarafından) bir firmanın mevzuata uyum kültürünü destekleyen uygulamalar olarak görülmektedir⁶⁴. Ancak, eğitim ve rekabete ilişkin kapsamlı hukuki değerlendirmeler gibi daha standart uyum önlemlerinin aksine, teşviklerin genellikle teoride tartışmalı, pratikte uygulamanın zor olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, firmanızın, rekabet kurallarına uymasını sağlamak için ne gibi teşvikler vereceğini (ya da yasal olarak verebileceğini) dikkatli bir şekilde değerlendirmelisiniz.

a. Uyuma yönelik teşvikler neden gereklidir?

Uyum programını iyileştirmek amacıyla teşvik uygulamanın en önemli sebeplerinden biri, birçok resmi kurumun teşvikleri güvenilir bir programın önemli bir parçası olarak görmesidir⁶⁵. Öte yandan, uygun teşviklerin belirlenmesi genellikle istenen bir durum olmasına rağmen, resmi kurumlar bugüne kadar ne tür teşviklerin uygulamaya konması gerektiğine ilişkin kurallar belirlememiştir.

Uyuma yönelik teşviklerle ilgili bazı tartışmalı noktalar şunlardır⁶⁶:

- Kimi kesimlerce, çalışanların firmanın Davranış İlkelerine uyum konusundaki beklentilerini yerine getirdikleri için ödüllendirilmemesi gerektiği ileri sürülürken, karşı görüşte olanlar teşvikin maddi olmak zorunda olmadığına, bunun yerine çalışanları mevzuata uygun davranışlara yönlendiren, motive edici teşvikler de olabileceğini ileri sürmektedir;
- Bireyin etik ilkelere bağlılık derecesini ölçmenin zor (hatta imkânsız) olduğu ileri sürülmektedir. Aynı şekilde, motive edici teşvikler veya bireysel performansla bağlı teşviklerin de çözüm olabileceği tartışılmıştır;

⁶⁴ ABD Federal Ceza Kılavuzunda 2004’te yapılan değişikliklerde, etkili bir uyum programına ilişkin standartlar yer almaktadır: “Teşebbüsün uyum ve etik programı, tüm birimlerinde uyum ve etik programına göre (A) uygun teşvikler yoluyla sürekli desteklenecek ve uygulanacaktır.”

⁶⁵ 2010’da, ABD Sermaye Piyasası Kurulu, Alcatel-Lucent SA’yı FCPA ihlalleriyle suçlamıştır (firma bu yüzden 137 milyon dolar ödemiştir). Suçlamanın nedenlerinden biri, firmanın “(kendi) uyum ve etik programına uygun **teşvikler** sağlamaması”dır.

⁶⁶ Ayrıca bkz: Joseph Murphy’nin hazırladığı, Şirketlerde Mevzuata Uyum ve Etik Topluluğunun yayımladığı ve <http://www.corporatecompliance.org/Resources/View/smid/940/ArticleID/814.aspx> adresinden ulaşılabilen “Uyum ve Etik Programınız Kapsamında Teşviklerin Kullanımı” adlı doküman.

- İş hukuku ve personel yönetimi gibi hukuki konuların firma aleyhine kullanılması tartışılmıştır;
- Bildirilmiş olay bulunmaması durumunda ödül verilmesinin, ihlallerin *bildirilmemesi* yönünde baskıya yol açabileceği endişesi bulunmaktadır. Teşvikler tasarlanırken bu haklı endişe ele alınmalıdır;
- Teşvikler yapılandırılırken istenmeyen sonuçlara karşı hazır olmak önemlidir. Örneğin, yöneticilerin rekabet denetiminde yüzde yüz “temiz” sonuç almasının hedeflenmesi, sorunların sümen altına itilmesi sonucuna yol açabilir ve bu durum da uyum programının etkinliğini riske sokabilir.

b. Teşvik türleri

Uyuma yönelik çok çeşitli teşvikler söz konusudur:

- “Küçük” teşvikler, kıdemli yöneticilerinizin bir çalışanın uyumla ilgili örnek bir davranışını (başka kişilerin yanındayken veya yalnızken, uygun koşullarda) övmesi (örneğin, “uyum şampiyonu” veya “uyum kahramanı”) gibi somut olmayan teşvik / takdir örneklerini içerebilir;
- Bu “küçük” teşvikler ayrıca bir gruba yönelik de olabilir (örn. firmanızın bünyesindeki bir ülke birimini veya iş birimini, çalışanların %100’ünün eğitimi tamamlayan ilk birim olarak ilan etmek);
- Teşvikler, para gibi maddi ödüller içerebilir (bu teşvikler çok etkili olabilirse de, doğru olanı yapmanın herkesin işinin bir parçası olduğunu düşünenleri rahatsız edebilir);
- Personel değerlendirmelerinde uyum kriterini kullanmayı düşünebilirsiniz. Bu kriter, birtakım başka kriterlerle birlikte çalışanın ücretini etkileyebilir;
- Uyum teşvikleri genel ya da belli bir risk alanına özgü olabilir. Örneğin, personel değerlendirmesinde, çalışanın firmanızın politika ve prosedürlerini anladığını ve bunlara uyduğunu tavır ve eylemleriyle ortaya koyup koymadığını kontrol edebilirsiniz.
- Kimi firmalar, uyum performansını firmanın yedek plan uygulamasında dikkate almaktadır. Bu uygulama, firmanızın mevcut ve gelecekteki liderleri için mevzuata uyum konusunda çok güçlü bir teşvik olabilir;
- Aynı zamanda, (iş hedeflerinin aşılmasına bağlı primler verilmesi gibi) diğer teşviklerin uyumu nasıl engelleyebileceğini de dikkate almalısınız (örneğin, mevcut ödül programı, konuyu “hayat memet meselesi” haline getirerek çalışanları aşırı risk almaya zorluyorsa);
- Firma içi kariyer planlaması sürecinde, terfileri çalışanın uyum konusundaki siciline de bağlı hale getirebilirsiniz.

Örnek: Elektronik ve mühendislik alanında faaliyet gösteren çokuluslu bir firma – Uyumun yönetimin bir görevi olması

Yönetimin uyum konusundaki sorumluluğunu arttırmak amacıyla, uyum konusu, 2008'den bu yana üst düzey yöneticilerin prim sisteminin ayrılmaz bir parçası haline getirilmiştir. Üst düzey yönetimin değişken primleri, birtakım başka kriterlerin yanı sıra, çalışanların uyum konusundaki bilincini ölçmek amacıyla uluslararası düzeyde uygulanan uyum farkındalığı araştırmasının sonuçlarına dayanan uyum unsurunu da içermektedir.

11. İzleme ve sürekli iyileştirme

Özet – Değerlendirilebilecek seçenekler arasında şunlar yer almaktadır:

- Rekabet kurallarına uyum programınızın tasarımının ve operasyonel kontrollerinizin etkinliğini nasıl izleyeceğinizin en baştan belirlenmesi;
- Firmanızın rekabet programının rekabet ihlallerini önlenmesi, tespit edilmesi ve bu ihlallere müdahale etmek için uygun olup olmadığına ve programınızın bu hedefleri gerçekleştirmede etkili olup olmadığına ilişkin tarafsız bir değerlendirme yapmak amacıyla veri toplanması, değerlendirilmesi ve karşılaştırılması;
- Programı sürekli izlemek ve bir Uyum Programı İyileştirme Planı hazırlanması;
- Rekabet kurallarına uyum programınızın düzenli olarak gözden geçirilmesinin ve güncellenmesinin kurumsal bir uygulama haline getirilmesi.

Firmanızın, rekabet kurallarına uyum programının etkilerini değerlendirmek amacıyla düzenli aralıklarla gerekli çalışmaları yapmalıdır. Dinamik piyasalar, firmaların tabi olduğu hukuki düzenlemeler ve bunların dahili ve harici risk faktörleri üzerindeki etkisi dikkate alındığında, **düzenli değerlendirmeler** her tür rekabet uyum programının **vazgeçilmez bir parçasıdır** (bkz. 3. Bölüm: “Risklerin tespiti ve değerlendirilmesi”). firmanızın uyum ve etik programı diğer tüm kritik konular gibi ölçüme tabi tutulmalıdır.

Uyum programının tasarımının, ilgili rekabet kanunu ihlallerini önleme, tespit etme ve bu ihlallere cevap verme (“güvence” olarak da bilinir) konularına anlamlı düzeyde destek olup olmadığını belirlemek için kullanabileceğiniz iki izleme ve değerlendirme boyutu bulunmaktadır:

- Programınızın **süreç ve kontrollerinin** uygun olup olmadığını (ve bu özelliğini koruyup korumadığını), uygulanıp uygulanmadığını ve etkili ve verimli bir şekilde işleyip işlemediğini kontrol etmek.
- Firmanızın faaliyetinin bir bölümünün veya belirli uygulamalarınızın mevzuata uyumunu değerlendirmek amacıyla düzenli aralıklarla gözden geçirilmesi⁶⁷.

a. Süreç ve kontrollerin izlenmesi ve değerlendirilmesi

Firmanızın rekabet uyum programı süreçlerinin ve bununla ilgili kontrollerin uygun bir şekilde tasarlanıp tasarlanmadığını, firmanın tüm birimlerinde sürekli ve yeterli olarak uygulanıp uygulanmadığını belirlemek için eksiksiz ve güncel veriler kullanarak, bu kontrollerin etkinliğini değerlendirmeli ve gerektiğinde iyileştirmelisiniz. Bu güvence süreci, düzenli olarak yaptığınız risk değerlendirmesinin bir parçası olarak (3. Bölüm: “Risklerin tespiti ve değerlendirilmesi” bölümünde ele alınmıştır) veya ayrı bir çalışma olarak gerçekleştirilebilir.

Süreçlerin ve kontrollerin izlenmesi ve değerlendirilmesi, aşağıdaki yöntemler uygulanarak firmanızın uyum programının düzenli aralıklarla gözden geçirilmesini ve değerlendirilmesini içerir:

- Firma bünyesindeki bireysel davranışların, programın sürece ilişkin şartlarını karşılayıp karşılamadığının izlenmesi (örn. rekabet eğitimi tamamlanma oranının takip edilmesi, rekabetle ilgili diğer kontrollerin etkin bir şekilde işlediğinden emin olunması);

⁶⁷ Ayrıca bkz. 8. Bölüm: “Rekabet durum tespiti”.

- Programın başarı ihtimalini arttırmak için tasarlanan yönetsel işlemlerin yapılıp yapılmadığının kontrol edilmesi. Örneğin firmanız meslek birliklerine katılım için bölüm müdürünün onayını gerektiren bir kontrol yöntemi benimsemişse, çalışanların bu onayı alabilmesi ve bu onayın (veya reddin) takip edilmesi için gereken süreçlerin mevcut olduğundan emin olunması;
- Firma içi ve/veya dışı denetçilerin hazırladığı bilgilerin gözden geçirilmesi (örn. çalışanların ilgili rekabet kontrollerinin ne derece bilincinde olduğu ve bunları ne düzeyde anladığı konusunda);
- Yaygın kabul görmüş “en iyi uygulamalar” dikkate alınarak yapılacak firma içi ve dışı mukayeselerin kapsamını belirlemek.

Rekabet uyum programı süreç ve kontrollerinizin ne sıklıkta izlenmesi gerektiğine ilişkin belli bir standart bulunmamaktadır. Ancak birçok firmanın, **3 ila 5 yılda bir**, programa ilişkin kapsamlı değerlendirmeler ve kıyaslamalar yaptıkları görülmektedir.

İlgili verilerin en başından itibaren toplanabilmesi ve saklanabilmesi için hangi ölçütlerin kullanılacağını önceden belirlemek mantıklıdır. Sonradan veri toplamak daha zor olabilir.

b. Süreçlerin ve kontrollerin etkinliğinin ölçülmesi

Firmanızın, aşağıdaki üç kilit unsura odaklanarak, ilgili süreç ve kontrolleri nasıl ölçüleceğine önceden karar vermesi yerinde olacaktır:

- Etkinlik,
- Verimlilik,
- Cevap verebilirlik.

Seçilen yaklaşımın, ortaya çıkan bulgular temelinde rekabet uyum programınızın performansını sağlamaya, korumaya ve iyileştirmeye yardımcı olacak şekilde tasarlanmış olması gerekir. Temel ölçütler ve göstergeler spesifik, basit, ölçülebilir, uygulanabilir, amacına uygun ve hızlı olmalıdır. Firmanızın (uyum süreçlerinin ve kontrollerinin etkisini değerlendirmeye yönelik) performans ölçüm sistemi sürekli olarak geliştirilmelidir, fakat bu sistemi firmanızın mevcut finansal kontrol ve risk kontrolü yapısını göz önünde tutarak tasarlamak en doğrusu olacaktır. Firmanızın uyum performansını ölçme konusunda deneyim kazanarak, sisteme zaman içinde ince ayar yapabilirsiniz.

Etkinlik, bir programın (i) tasarım ve (ii) operasyonel etkinliğini ifade eder.

Tasarım bakımından etkinlik, programın süreç ve kontrollerinin aşağıda belirtilen şartları ne derecede karşıladığını tanımlar:

- Kontrol sistemi rekabet riskini eksiksiz olarak değerlendirmek için gereken tüm unsurları içermekte midir?
- Programın süreç ve kontrolleri azami etkinliği sağlayacak şekilde tasarlanmış mıdır?
- Bu şekilde tasarlanmamışsa, program süreçlerini ve kontrollerini iyileştirmek için hangi özellikler eklenmelidir?
- Programın tasarımı, uygun izleme ve raporlama süreçlerini içermekte midir?

Operasyonel etkinlik, programın tasarlandığı şekilde uygulanıp uygulanmadığını ifade eder. Yönetimin, başarılı bir şekilde tasarlanmış olan uyum programının istendiği gibi işleyip işlemediğini anlamasına yardımcı olur:

- Başarılı bir şekilde tasarlanmış olan uyum programı doğru şekilde yürütülmekte midir?
- Uygun bir şekilde yürütülüyorsa, operasyonel bakımdan iyileştirmek için ne şekilde yönetilmeli/ değiştirilmelidir?

Operasyonel etkinlik, programın bazı özel konulara uyumu artırıp arttırmadığını (veya uyuma olumlu katkıda bulunup bulunmadığını) belirlemekle ilgili olduğu için, bu kriterin test edilmesi zordur. Firmalar anlamlı bir analiz yapabilmek için genellikle birtakım beceri ve kaynaklara ihtiyaç duyacaktır, fakat operasyonel etkinliğin ölçümü, KOBİ'ler ve kaynakları nispeten sınırlı firmalar açısından büyük bir yük teşkil etmemelidir. Söz konusu kriter İç Denetim tarafından (firmanızda mevcutsa) veya dış denetçiler tarafından test edilebilir.

Verimlilik kavramı, programın maliyetiyle ilgilidir. Yalnızca harcanan toplam para değil, aynı zamanda rekabet programı süreç ve kontrollerini uygulamak için kullanılan beşeri sermayenin maliyeti de bu kapsamdadır. Ancak, belirli sistem veya kontrollerin maliyetinin, riskleri uygun bir şekilde azaltmayan, daha ucuz ancak daha yetersiz/daha az etkili kontrollerin uygulanmasına yönelik bir gerekçe olarak kullanılmaması (rekabet uyum programının bütünlüğünü ve etkinliğini sağlamak bakımından) son derece önemlidir.

Cevap verebilirlik Programın değişen koşullar karşısında çabuk ve **esnek** bir şekilde işlemesi olmak üzere iki boyutta incelenmelidir. Esneklik/uyum sağlayabilirlik, sistemin, yeni şartlar (yeni bir kanun, kural veya yönetmelik, vs.) ve/veya (birleşme ve devralmalar sonucu ortaya çıkan) yeni iş birimleri dâhil olmak üzere değişiklikleri bünyesine ne ölçüde dahil edebildiğini ifade eder.

Örnek: Gıda üreticisi

Firma, rekabet uyum kılavuzuna avukat olmayanların da kolay erişimini, uyum programının çok önemli bir parçası olarak ve çalışanlara “doğru yolu” bulmalarında yardımcı olma amaçlı bir “kontrol” aracı olarak gördüğü için, bu belgeyi firma içinde internet sitesinde başvuru maksatlı olarak erişime açmak için ciddi kaynaklar harcamıştır.

Firmanın hukuk ekibi verilere ne sıklıkta erişildiğini kontrol etmeye karar verdiğinde, bilgilere erişen kullanıcıların çoğunun belli bir coğrafi bölgede yoğunlaştığını tespit etmiş bu da materyallerin diğer bölgelerde daha az bilindiğini göstermiştir. Hangi sayfalara erişildiğine ilişkin bilgilerin de tam olmadığı ortaya çıkmıştır ve bu durum da, söz konusu yaklaşımın verilerin hedef kitleye ulaşması bakımından etkili olup olmadığını belirleme konusunda yaşanan zorluğu ortaya koymuştur. Bu sorun, bilginin yayılması konusuna “push and pull” odaklı yaklaşımların artı ve eksilerine ilişkin yeni bir tartışmayı tetiklemiştir.

c. Denetim ve mukayese

Firmanızın iç ve/veya dış denetçilerinin (örn. departmanlarda habersiz denetimleri yapan denetçiler) **raporları**, rekabet uyum programının işleyişine ilişkin çok faydalı bilgiler sunabilir. Rekabet konusunu da içeren veya “ana konu” olarak ele alan denetimler, programın işleyişini, genellikle, süreç ve kontrollerin firmanın faaliyetleriyle ilgili uyum konularının daha iyi bilinmesini ve anlaşılmasını sağlamada ne derece etkili olduğundan yola çıkarak değerlendirir, fakat bu tür denetimler bazı özel konulara ilişkin uyum denetimi **değildir** (denetçiler genellikle bu değerlendirmeyi yapmaya uygun konumda değildir – aşağıya bakınız).

Firmanızın rekabet uyum programının, farklı firmaların uyum programları için materyal geliştirme konusunda aktif olarak çalışan **firma dışı hukukçular tarafından değerlendirilmesi de**, firma dışı eğilimlerin kavranması ve mukayese yapılması açısından yararlı olabilir.

Ancak, firma dışı avukatlardan destek almak mukayese için bir ön koşul değildir. **Mukayese çalışmasının** rekabet kurallarına uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi şartıyla, firma bünyesindeki rekabet hukukçuları da bu konudaki deneyimleri ve en iyi uygulamaları paylaşmaktan memnuniyet duyacaktır. Ayrıca, uyum konusunda çalışan çok sayıda hukukçu, genel kabul görmüş iyi/en iyi uygulamalarla firmanıza benchmark olarak kullanabileceğiniz (internette çoğunlukla ücretsiz olarak erişilebilen) yararlı bilgiler ve yayınlar sunmaktadır. Son zamanlarda bazı **rekabet otoriteleri** de güvenilir bir uyum programının hangi özelliklere sahip olmasını beklediklerini açıkça belirtmeye başlamıştır ve kılavuz niteliğindeki bu bilgileri de faydalı bulabilirsiniz. Rekabet otoritelerinin bu şekilde destek vermesi ve konuya müdahil olması şüphesiz teşvik edilmesi gereken bir eğilimdir.

Mukayese yaparken ve en başarılı rekabet uyum programlarına ilişkin bilgi toplarken önem verilmesi gereken husus, değerlendirmenizin objektif olmasıdır. Değerlendirmenizin, mevcut uyum programınızın uygulamasından sorumlu olmayan, firmanın kendi içinde yaptığı (örneğin İç Denetim ya da Finans birimindeki başka çalışanlar tarafından) programın etkinliğini uygun düzeyde tarafsızlıkla değerlendirebilecek bir kişi veya grup tarafından gerçekleştirilmesi doğru bir tercihtir.

Nihai hedef, yaklaşımlarının ne derece işe yaradığı ve ne gibi iyileştirmelerin (ne kadar sürede) yapılabileceği konusunda firmaların kendilerini zorlayabileceği (ya da başkaları tarafından daha iyiye zorlanacağı) yapıcı bir diyalogu teşvik etmektir.

d. Bazı özel konulara uyumun denetlenmesi ve değerlendirilmesi⁶⁸

Firmanızın faaliyetinin bazı bölümlerinin veya belirli ticari uygulamalarınızın rekabet kurallarına uyup uymadığını düzenli aralıklarla değerlendirmek, üst düzey yöneticilerin, firmanın rekabet kurallarına uyumla ilgili hedeflerine yaklaşıp yaklaşmadığını bilmesine imkân verir. Üst kademelerden alt kademelere kadar, rekabet uyum ilkelerine sürekli ve tam bağlılık gerektiğinden, ilgili risklerin değerlendirilmesi ve bu riskleri azaltmaya yönelik faaliyetlerin/kontrollerin uygun ve etkili bir şekilde sürdürüldüğünden emin olunmasını sağlar. Ayrıca, firmanızın rekabetle ilgili spesifik sorunları tanımlamasını, her türlü ihlal niteliğindeki davranışı düzeltmesini ve pişmanlık için rekabet otoritesine başvurmanın uygun olup olmadığını değerlendirmesini sağlayabilir.

Rekabet kuralları bakımından spesifik bir konuda uyumla ilgili değerlendirmelerin nasıl (veya ne sıklıkta) yapılması gerektiği konusunda katı kurallar öne sürmek doğru olmayacaktır. Bu değerlendirmeler, örneğin, risk değerlendirmeleri ve yeniden değerlendirmeleri (bkz. 3. Bölüm: “Risklerin tespiti ve değerlendirilmesi”) kapsamında, rekabet durum tespiti (bkz. 8. Bölüm: “Rekabet durum tespiti”) kapsamında veya uyum yardım hattına yapılan bir şikayet üzerine (bkz. 5. Bölüm: “Rekabetle ilgili sorunların çözümlenmesine yönelik sistemler”) yapılabilir. Alternatif olarak (veya ek olarak), spesifik bir konuda uyum, firma bünyesinde rekabet danışmanlığı yapılırken sürekli olarak veya tercihe bağlı olarak zaman zaman değerlendirilebilir.

Spesifik bir konuda uyum değerlendirmesi yapmayı planlarken ilk aşamada dikkate alınması gereken husus, bu değerlendirme için uygun kaynakların ayrıldığından emin olmaktır. Bu yaklaşım, aşağıdaki soruların cevaplanması anlamına gelir:

⁶⁸ Ayrıca bkz. 8. Bölüm: “Rekabet durum tespiti”.

- **Değerlendirmeyi kim yapmalıdır?**
Genel olarak, değerlendirmenin rekabet alanında uzmanlık düzeyinde bilgi ve deneyimi bulunan kişilerce yapılması tavsiye edilebilir. Bu nedenle, birçok firma, bu değerlendirmeleri (örneğin) mali denetçilere veya kontrol uzmanlarına yaptırmak yerine uzmanlaşmış firma içi veya dışı rekabet hukukçularından destek almaktadır.
- **Avukat-müvekkil gizliliği ilkesine bağlı kalınacak mı?**
Bu ilke, birçok firmanın, uyum değerlendirmelerinin sonuçlarının gizliliğini korumak amacıyla bu değerlendirmeleri çoğunlukla rekabet alanında çalışan hukuk bürolarına yaptırmalarının nedenidir.
- **Değerlendirme nasıl yapılacaktır?**
Değerlendirme süreci, belgelerin, veri tabanlarının ve kilit konumdaki çalışanlarla yapılan görüşmelerin elektronik ortamda aranmasını içerebilir. Firma, veri gizliliği, iş hukukuyla ilgili hususlar ve bunun gibi hukuki konuları dikkate almalıdır.
- **Değerlendirmenin sonuçları firma bünyesinde nasıl paylaşılacaktır?**
Bulguları paylaşma ihtiyacı ile avukat-müvekkil gizliliği (yukarıya bakınız) arasında belli bir denge kurulması gerekecektir.
- **Değerlendirme nasıl finanse edilecek?**

Örnek: Hızlı tüketim malları üreticisi

- *Firma, rekabet otoritesinin kaynaklarının yakın zamanda güçlendirildiği bir bölgede faaliyet göstermekte ve ulusal rekabet kurallarına düzenlemeler yoluyla daha proaktif bir şekilde uyum sağlanmasına çalışmaktadır. Firmanın Davranış İlkeleri, çalışanların iş yaparken yürürlükteki tüm yasal düzenlemeleri daima gözetmesini şart koşarken, firma, ilgili dahili politikaların anlaşılma ve uygulanmadığını ve bunlara uyulup uyulmadığını belirlemek amacıyla dışarıdan hukukçulara spesifik rekabet değerlendirmesi yaptırmaya karar verir ve firmanın son dönemde pazar payının ve personel değişim oranının nispeten yüksek düzeyde olduğu bir iş alanına odaklanılır.*
- *Firma, yaklaşımını belirlemek için adımlar atar ve gerekli onayı ve bütçeyi almak için konuyu üst yönetime bildirir. Süreç, görüşme için irtibat kurulan çalışanlara, kendilerinden tam işbirliği beklendiğini açıkça belirten bir şekilde başlatılır. İlgili tüm bulgu ve önerilerin üst yönetime sunulacağı ve firmanın uyumla ilgili şartlarına ve hukuki yapısına tamamen uygun şekilde güvenle iş yapmaya ve sürekli büyümeye devam edebilmesi için gerekli değişikliklerin hemen yapılacağı vurgulanır.*

e. Uyum programı iyileştirme planı

Bir rekabet programının süreç ve kontrollerinin etkisini değerlendirdikten (ve spesifik bir konuda rekabet uyumunu uygun bir şekilde test ettikten) sonra, firmanın bir uyum programı iyileştirme planı hazırlamasının gerekli olup olmadığı düşünülmelidir. Bu plan, yukarıda anlatılan izleme faaliyetlerinden elde edilen bulguları kayda geçirmek ve sunmak ve önerilen her türlü iyileştirmeyi hızlı bir şekilde uygulamaya koymak (veya net bir program çerçevesinde bu iyileştirmelere öncelik vermek) için etkili bir yol olabilir.

Firmanız, bir uyum programı iyileştirme planı uygularsa, gereken durumda müdahale etmek ve yeni kontroller yürütmek için yapılacakları belirlemeli ve firmada bu işlerin tesliminden kimin sorumlu olduğuyla ilgili süreçleri açıkça planlamalıdır. Bu planda genellikle, iş kapsamında karşılaştırılan maddelerin tesliminin nasıl test edileceği ve programda yapılması istenen iyileştirmelerin nasıl tarafsız bir şekilde izleneceği de açıkça belirtilecektir.

Örnek: Rekabet uyum programı iyileştirme planının gözden geçirilmesi

- *Rekabet Programı Güncellenmiş Görev Tanımının karşılaştırılması,*
- *En iyi uygulamalarla [X, Y, Z] [tarih]'e kadar benchmark yapılması,*
- *Paydaş Planı oluşturulması,*
- *[tarih]'e kadar tüm ilgili paydaşların tanımlanması ve yorumlarının alınması,*
- *Rekabetle ilgili tüm know-how içeriğinin yenilenmesi / güncellenmesi,*
- *Rekabet Programının ticari riskleri nasıl yansıttığının özeti / bunun ardındaki mantık*
- *Rekabet programının kontrolüne ilişkin mevcut zorluk ve açıkların giderilmesine ilişkin öneriler,*
- *Eğitim yapısı, içeriği, hem katılımcıların hem de eğitimci ağının idaresine ilişkin kontroller/süreçler dahil olmak üzere ileride uygulanacak Eğitim Programına ilişkin öneriler,*
- *Rekabet Eğitimi adaylıklarıyla ilgili kuralların [tarih]'e kadar karşılaştırılması,*
- *3. Çeyrekte gerçekleştirilen Rekabet Uyum Programı iyileştirmelerinin, Rekabet Uyum Programı, sorumluluklar ve teslim edilecek işleri sürdürme konusunda destekleyecek araçlar ve süreçler içerecek şekilde uygulamaya geçirmek için plan hazırlanması,*
- *Rekabet Uyum Programının yeniden devreye alınmasını desteklemek ve hedef kitleleri değişikliklerin kendileri için ne anlama geldiği konusunda bilgilendirmek için bir İletişim Planının oluşturulması,*
- *Rekabet Uyum Programının nasıl işleminin amaçlandığını anlatan, roller ve sorumluluklar, yönetim, raporlama ve yönetim, kontrol ölçütleri, performans ölçütleri, risklerin kaydı, bilgi ve belge yönetimine ilişkin ayrıntılı bilgi veren yenilenmiş bir kontrol süreci belirlemesi,*
- *Yukarıdaki değişiklikleri desteklemek için bir Uygulama Planının oluşturulması.*

Ek 1: Uyum Kılavuzu

Etkin bir rekabet uyum programına yönelik olarak genel kabul görmüş standartların özeti: Rekabet kurallarına uyum konusunda ortak kültürün temellerinin güçlendirilmesi

Tüm uyum çalışmaları, bir firmanın kanunlara uygun bir şekilde iş yapma ilkesine olan bağlılığını yansıtmalıdır ve bu gerekliliğe bağlı olarak, uyum programları başarılı bir rekabet uyum performansı için gereken temel unsurları içerecektir. Programlar:

- Şirketlerin, ihlal risklerini tanımlamasına ve asgari düzeye indirmesine/ortadan kaldırmasına ve programın hem firma içinde (örn. yönetim kuruluna/denetim kuruluna) hem de firma dışında (örn. rekabet otoriteleri nezdinde) uygulandığına dair kanıtların sunulmasına yardımcı olunması,
- Bu standardı karşılayan uyum programlarının, rekabet otoriteleri ve kanun koyucular tarafından, rekabet ihlallerine karşı olası yaptırımlar bakımından hafifletici unsur olarak resmen tanınmasına zemin oluşturulması

amacıyla tasarlanmaktadır.

Etkin bir programın tasarlanması, ilgili firmanın büyüklüğüne, faaliyet gösterdiği coğrafyalara, faaliyetine ve yapısına bağlıdır. Herkese uyan bir program veya taslak bulunmamasına rağmen, etkin bir programın ortak bileşenleri şunlardır:

Rekabet kurallarına uyumun, yönetim kademelerinin de taahhüdü çerçevesinde firma kültürü olarak benimsenmesi

- Üst düzey yönetim kademelerinin güçlü desteğini alarak uyum sağladığını gösteren uyum taahhüdünün resmileştirilmesi,
- Uyum konusu, firmanın tüm kademelerinde öncelikli bir faaliyet olarak görülür:
 - Uyum, firmanın temel değerlerinden biri olarak tanımlanır.
 - Üst yönetim, uyum kültürünü oluşturmanın ve sürdürmenin kendi sorumluluğu olduğunu kabul eder. Yasa dışı veya etik dışı davranışların hoş görülmeceğini bildirir ve bu ilkeyi hayata geçirir.

Rekabet politika ve prosedürleri

- Aşağıdaki politika ve prosedürler uygulanmalıdır:
 - Program konusunda genel sorumluluğu üstlenecek ve üst yönetime bağlı çalışacak uzman bir uyum sorumlusu ve danışmanın görevlendirilmesi;
 - Programın her bir unsurundan sorumlu olacak kişilerin belirlenmesi.
- Kasten veya ihmal sonucu firmanın rekabet kurallarını ihlal etmesine neden olan personele firma bünyesinde disiplin işlemi yapılacaktır.

Rekabet eğitimi

- Personelin, yaptığı işin uyum boyutunu anlamasını sağlama amaçlı (online, yüz yüze veya bunların birleşimi şeklinde gerçekleştirilen) bir eğitim verilmesi,
- Firmaların karşı karşıya olduğu belli riskleri ele alan, karmaşık terimler içermeyen ve net bir rekabet hukuku uyum kitapçığının mevcut olması.

Risk değerlendirmesi ve kontroller

- Uyum risklerinin ve bunlara karşı yapılacak işlemlerin düzenli olarak raporlanması ve yeniden değerlendirilmesi:
 - Programa bağlılığın ve programın ana unsurlarının firma içindeki ve dışındaki paydaşlara iletilmesi,
 - Programın sürekli olarak yeniden değerlendirilmesi ve güncellenmesi,
 - Risklerin tanımlandığı alanlarda firma içi denetimler yapılması,
 - Rekabet ihlallerinin veya endişelerin firmanın üst kademelerine raporlanması.

Uyum Programlarına İlişkin En İyi Uygulamalar: Rekabet uyumu konusunda ortak bir kültürün oluşturulması

1. Uyum Programlarının Ortak Bileşenleri

Tüm uyum çalışmaları, bir firmanın kanunlara uygun bir şekilde iş yapma ilkesine olan bağlılığını yansıtmalıdır ve bu gerekliliğe bağlı olarak, uyum programları başarılı bir rekabet uyum performansı için gereken temel unsurları içerecektir. Programlar:

- Şirketlerin, ihlal risklerini tanımlamasına ve asgari düzeye indirmesine/ortadan kaldırmasına ve programın hem firma içinde (örn. yönetim kuruluna/denetim kuruluna) hem de firma dışında (örn. rekabet otoriteleri nezdinde) uygulandığına dair kanıtların sunulmasına yardımcı olunması,
- Bu standardı karşılayan uyum programlarının, rekabet otoriteleri ve kanun koyucular tarafından, rekabet ihlallerine karşı olası yaptırımlar bakımından hafifletici unsur olarak resmen tanınmasına zemin oluşturulması

amacıyla tasarlanmaktadır.

Etkin bir programın tasarlanması, ilgili firmanın büyüklüğüne, faaliyet gösterdiği coğrafyalara, faaliyetine ve yapısına bağlıdır. Herkese uyan bir program veya taslak bulunmamasına rağmen, etkin bir programın ortak bileşenleri şunlardır:

- Üst düzey yönetim kademelerinin güçlü desteğini alarak uyum sağladığını gösteren uyum taahhüdünün resmileştirilmesi,
- Uyum konusu, firmanın tüm kademelerinde öncelikli bir faaliyet olarak görülür:
 - Uyum, firmanın temel değerlerinden biri olarak tanımlanır.

- Üst yönetim, uyum kültürünü oluşturmanın ve sürdürmenin kendi sorumluluğu olduğunu kabul eder. Yasa dışı veya etik dışı davranışların hoş görülmeyeceğini bildirir ve bu ilkeyi hayata geçirir.
- Program konusunda genel sorumluluğu üstlenecek ve üst yönetime bağlı çalışacak uzman bir uyum sorumlusu ve danışmanın görevlendirilmesi gerekmektedir.
 - Programın her bir unsurundan sorumlu olacak kişiler belirlenir.
- Uyum risklerinin ve bunlara karşı yapılacak işlemlerin düzenli olarak raporlanması ve yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir:
 - Programa bağlılığın ve programın ana unsurlarının firma içindeki ve dışındaki paydaşlara iletilmesi,
 - Programın sürekli olarak yeniden değerlendirilmesi ve güncellenmesi,
- Personelin, yaptığı işin uyum boyutunu anlamasını sağlama amaçlı (online, yüz yüze veya bunların birleşimi şeklinde gerçekleştirilen) bir eğitim verilmesi,

2. Programın büyük firmalarda uygulanması

Aşağıdaki uyum programı, bir firmanın yürürlükteki rekabet yasalarını ihlal etme riskini tanımlamak ve azaltmak ve bir ihlal durumunda bunu hızlı ve etkili bir şekilde gidermek amacıyla tasarlanmış bir mekanizmadır.

Taslağın ilgili firmanın kurumsal yapısına ve yönetim şeklinde göre uyarlanması gerekmektedir ve "Kurul" veya "üst yönetim organı" ve "üst yönetim", firma yönetiminin en üst kademesi olarak yorumlanmalıdır.

Bu taslaktaki unsurlar uygulamaya geçirilirken yürürlükteki tüm yasalara (örneğin veri gizliliği yasalarına) uyulmalıdır.

Taslağın Amacı

Taslağın amacı, başarılı uyum programları uygulayacak, gelecekte meydana gelebilecek rekabet ihlallerine ilişkin risklerden kaçınmak veya bu riskleri azaltmak konularında teşebbüslere yardımcı olmaktır.

Herhangi bir teşebbüs, taslağın unsurlarının ve rekabet risklerine uygun bir şekilde uygulanabilecek araçların hâlihazırda mevcut olduğunu kanıtlayabiliyorsa, etkin bir rekabet uyum programına sahip olduğu düşünülmelidir.

Bu anlamda, teşebbüs, belli bir tüzel kişiden ziyade geniş anlamda "faaliyet" olarak tanımlanmaktadır. Bu fark haklı bir gerekçeye dayanmaktadır, zira bir tüzel kişi yapısı, bir şirketler grubunun örgütlenme ve faaliyet yapısını çoğunlukla yansıtmaz. Bir tüzel kişi, kendi süreçlerine ve üst yönetim yapılarına göre yönetilen birkaç farklı kuruluşu bünyesinde barındırabilir. Dolayısıyla, uyum programının ve çalışmalarının yeterliliği, bir tüzel kişi tanımının sınırlarından ziyade bir teşebbüs anlamında değerlendirilmelidir. Bir grubun çeşitli iş alanlarını içerebilecek olan faaliyetlerinin kapsamına bağlı olarak, uyum programının yeterli olup olmadığına, ilgili alanlar hakkında karar verilmelidir.

Unsur	Ayrıntılar
Firma kültürü ve ilkelerinin yerleşik bir unsuru olarak uyum	<p>Bu konu, teşebbüsün en üst yönetim organı tarafından benimsenmiş, onaylanmış ve kamuya açık olması gereken bir Çalışma Prensipleri/ Davranış İlkeleri/İş Etiği Kuralları belgesinde (veya benzer bir kurumsal politika belgesinde) yer almalıdır.</p> <p>Uyum ve etik kültürünü desteklemek için makul ve etkili adımlar atılacaktır.</p>
Üst yönetimin rekabet uyum ilkelerine bağlılığı	<p>“Üst Yönetimin Tavrı” çok önemlidir ve üst yönetimin rekabet uyum kültürüne önem verdiği ve bu kültürü desteklediği üst yönetimin verdiği mesajlarda açıkça gösterilmelidir.</p>
Üst yönetimin programı denetlemesi ve programla ilgili sorumluluk verilen pozisyonlar	<p>Üst yönetimde olan veya bağlı çalışan bir üst düzey yönetici, Uyum Programından sorumlu olacaktır.</p> <p>Kurula, icra yetkisi bulunmayan yönetim kurulu üyelerine (teşebbüsün yapısına uygun şekilde), Rekabet Uyum Programıyla ilgili (yılda en az bir kez) rapor verilecektir.</p> <p>Büyük teşebbüsler, üst düzey yöneticilerinden birini Baş Uyum Sorumlusu olarak görevlendirecek veya bu kişinin de yer aldığı bir Uyum Komitesi görevlendirecek ve programın uygulanmasıyla ilgili sorumlulukları bu kişi veya komiteye tahsis edecektir.</p>
Uyum organizasyonu ve kaynaklar	<p>Teşebbüs, rekabet risklerinin uygun bir şekilde tanımlanmasını ve yönetilmesini sağlamak için uygun niteliklere sahip personeli bulunan bir uyum ofisi veya benzer bir örgütlenme yapısı kuracak ve bu yapıya uygun bir şekilde kaynak sağlayacaktır.</p> <p>Aşağıda (teşebbüsün yapısına bağlı olarak) belirtilen kişiler bu kapsamda değerlendirilebilir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baş Etik ve Uyum Sorumlusu - (Baş Uyum Sorumlusuna bağlı) Faaliyet veya Ülke/Bölge Uyum Sorumluları/Danışmanları - Rekabet kuralları konusunda bilgi sahibi olan ve rekabet risklerini tanımlayabilecek ve bu konuda önerilerde bulunabilecek kadar deneyimli bir ya da birden fazla uzmanı (Hukuk biriminde bu nitelikte bir çalışan varsa tercih edilir)
Risk değerlendirme sürecinin tanımlanması	<p>Teşebbüs, bir risk değerlendirme yöntemi ve süreci tanımlayacaktır. Teşebbüs, tüm birimlerinde düzenli olarak rekabet riski değerlendirmeleri yapacak ve rekabet uyum programını bu risklerin yönetilmesini ve azaltılmasını sağlayacak şekilde geliştirecektir.</p> <p>Risk değerlendirmelerinin sonuçları ve bu değerlendirmeleri izleyen önlemler uygun bir şekilde kaydedilecektir.</p>

Risk kontrolü mekanizmalarının tanımlanması	<p>Teşebbüs, kontrol noktaları tanımlayacaktır. Bu anlamda kontrol noktaları, tanımlanmış rekabet risklerini yönetmek amacıyla tasarlanmış mekanizmalar anlamındadır.</p> <p>Kontrol noktaları, teşebbüsün karşı karşıya olduğu risklere uygun olmalıdır.</p>
Rekabet uyumuna ilişkin <i>know-how</i>	<p>Tanımlanmış rekabet risklerini ele almak amacıyla, karmaşık terimler içermeyen, basit ve net kurallar ve kılavuzlar hazırlanmalıdır.</p> <p>Teşebbüsün ticari faaliyetlerinde rekabet uyumuyla ilgili belli sorunları ele almak amacıyla kural, politika ve prosedürler belirlenmelidir.</p> <p>Kural, politika ve prosedürler ilgili personele dağıtılmalı ve bu husus belgelenmelidir.</p>
Rekabet eğitimi	<p>Rekabet eğitimi, rekabet uyum programının en önemli unsurlarından biridir. Eğitim, uygulamalı (iş alanına yönelik) örnekler verecek şekilde, teşebbüsün politika ve prosedürlerinin hedeflerini ve nedenlerini, bunlara uyulmadığında ortaya çıkacak sonuçları açıklayacak şekilde tasarlanmalıdır.</p> <p>Eğitime ihtiyacı olan çalışanlar risklere göre belirlenmeli ve üst yönetimin tamamı uygun rekabet eğitimi almalıdır. Rekabet uyum programı, ilgili faaliyet alanındaki rekabet risklerine uygun olarak, ne sıklıkta eğitim verilmesi gerektiğini açıkça belirtmelidir.</p> <p>Ticari veya idari görevler yapan tüm yeni çalışanlar, işe giriş aşamasında rekabet eğitimi almalıdır. Hem yeni işe alınan çalışanlar, hem de aynı teşebbüs içinde düşük risk taşıyan bir görevden yüksek risk taşıyan bir göreve getirilen çalışanlar bu kapsamdadır.</p> <p>Rekabet eğitimi, ilgili teşebbüsün karşı karşıya olduğu risklere bağlı olarak, yüz yüze, çevrimiçi veya her iki şekilde yapılabilir. Tüm eğitimlerin uygun bir şekilde kaydı tutulacaktır.</p> <p>Eğitimlerin verimli olmasını sağlamak amacıyla düzenli olarak değerlendirilmeleri gerekmektedir.</p>
Rekabet uyumunun kayıt altına alınması	<p>Riskler dikkate alınarak rekabet eğitimi alması gerektiği tespit edilen çalışanlar, rekabet eğitiminin ardından, teşebbüsün rekabet uyum politikasını anladıklarını ve kurallara uyacaklarını beyan etmelidir. Beyan etme, kayıtlarının tutulması şartıyla, uygun olan herhangi bir şekilde (online/elden) yapılabilir.</p>
Uyum teşvikleri	<p>Teşebbüs, sağladığı teşvikleri dikkatlice değerlendirmeli ve uyum süreçlerinin izlenmesini sağlamak için uygun İK kontrollerinin ve diğer kontrollerin yapılmasını sağlamalıdır (örneğin performans değerlendirmeleri yaparak eğitimi takip etmelidir).</p>

Rekabetle ilişkili sorunların çözümlenmesine yönelik sistemlerin benimsenmesi	<p>Teşebbüsün uyum programı, rekabetle ilgili endişeler de dahil olmak üzere uyuma ilişkin endişeleri ele alabilecek, rekabetle ilgili tavsiyeler alınmasının ardından bu endişeleri tanımlamaya, sınıflandırmaya, kayda geçirmeye ve araştırmaya yönelik araçlar içerecek bir sisteme (örneğin bir "ihbarcı" veya "yardım hattı") sahip olmalıdır.</p> <p>Uyuma ilişkin endişelerin ele alınması sistemi, bu sorunları dile getiren çalışanları korumak için uygun ihbarcı koruma önlemleri içermelidir.</p>
Firma içi incelemelerin ele alınması	<p>Teşebbüs, uyumla ilgili incelemeler/denetimler için yazılı bir süreç benimsemelidir.</p> <p>Denetçiler yeterince nitelikli ve eğitimli olmalı ve yeterli kaynaklara sahip olmalı, gerektiğinde firma dışı kaynakları kullanılmalıdır.</p>
Disiplin işlemi	<p>Teşebbüsün rekabet uyum programında, rekabet kurallarını kasten veya ihmal sonucu ihlal eden tüm personel hakkında firma bünyesinde disiplin işlemi yapılacağı açıklanmalıdır. Bu politika çerçevesinde, bu durumlarda verilecek nihai karar sonucu ilgili personele kişisel para cezası verilmesi halinde teşebbüsün kendilerine herhangi bir şekilde destek olmayacağı açıkça belirtilmelidir.</p>
Rekabet durum tespiti	<p>Teşebbüs, ilgili çalışanların veya şirketlerin rekabet ihlalinde bulunmadığından emin olmak amacıyla,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ticari ve idari görevler için yeni çalışanlar istihdam ettiğinde ve - Firma satın aldığı veya mevcut ortak teşebbüslere katıldığında <p>durum tespiti yapacak ve tüm denetimleri gerçekleştirecektir.</p> <p>Bir firmanın daha önce rekabet ihlalden suçlu bulunmuş olması durumunda, teşebbüs, ilgili firmanın bu ihlalin tekrarlanmasını engelleyecek uygun kontrol mekanizmalarına (işlemin tamamlanmasından itibaren ilgili firmanın, Teşebbüsün Rekabet Uyum Programını benimsemesi, veya bir Ortak Girişim söz konusu ise, bu Ortak Girişimin eşdeğer bir programı benimsemesi de dahil olmak üzere) sahip olduğundan emin olmak amacıyla durum tespiti yapacaktır.</p>
İzleme	<p>Teşebbüs, kendi performansını ve yaklaşımını, karşılaşılan riskleri yönetmek için mevcut programın amaca hizmet ettiğinden emin olmak için düzenli olarak değerlendirmelidir.</p> <p>Rekabet uyum programının hala en iyi uygulama özelliklerine sahip olduğundan emin olmak için, rekabet uyum programına ilişkin süreç ve kontroller düzenli aralıklarla bağımsız değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Değerlendirmeyi yapan kişi bağımsız olmalı ve programı etkin bir şekilde değerlendirmek için rekabet ve uyum konularında uygun niteliklere ve deneyime sahip olmalıdır.</p>
Sürekli iyileştirme	<p>Teşebbüs, eğitim ve süreçler, firma içi denetimler ve bağımsız değerlendirmelere ilişkin geri bildirimler de dâhil olmak üzere programla ilgili tüm geri bildirimleri takip etmeli ve programdaki her türlü eksikliği uygun bir şekilde gidermelidir.</p> <p>Teşebbüs, rekabet uyum programlarındaki "en iyi uygulamaları" (mukayese ve diğer araçlarla) takip edecek ve programı geliştirmek için en iyi uygulamalar ile paralel önlemler alacaktır.</p>

Ek 2: Risk kaydı örnekleri

FAALİYET/RİSK	OLAĞAN RİSK			GÜNCEL KONTROLLER						KALAN RİSK			Detaylı İnceleme ve bulgular	Değerlendirme sonrası işlemler
	Etki (1-4)	Ön değerlendirilmeye göre olasılık (1-4)	Olağan risk	KONTROL 1: Üst Yönetimin Tavrı	KONTROL 2: Eğitim	KONTROL 3: Kılavuzluk	KONTROL 4: Diğer	KONTROL 5: Hukuki Destek	KONTROL 6: Kademelendirme	Etki (1-4)	Kontrolün etkinliğini yansıtan olasılık (1-4)	Net risk		
Davranış İlkelerine göre açıkça yasaklanan faaliyetler														
Endüstri birlikleri aracılığıyla gerçekleştirilenler dahil olmak üzere kartel faaliyetleri	4	4	16							4	4	16		
Gizli bilgilerin uygun olmayan bir şekilde paylaşılması	3	4	12							3	1	3		
Rekabet riski mevcut olabileceğini gösteren diğer faaliyetler														
Yeniden satış fiyatının tespiti	3	4	12							3	2	6		
Hakim durumun kötüye kullanılması	3	3	9							3	3	9		
Bölge paylaşımı	3	3	9							3	1	3		
Uyumlu eylem	3	3	9							3	1	3		

RİSK TANIMI	RİSKİN İÇERİĞİ	Riskin tanımı														
	RİSKİN DURUMU	Riskin (1. çeyrek itibarıyla) durumu nedir?														
	RİSKİN ETKİSİ	Riskin ele alınmaması halinde en kötü senaryo nedir?														
RİSK DEREJESİ	1. ÇEYREK				2. ÇEYREK				3. ÇEYREK				4. ÇEYREK			
	Etki	Olasılık	Eğilimler	Kabul edilebilirlik	Etki	Olasılık	Eğilimler	Kabul edilebilirlik	Etki	Olasılık	Eğilimler	Kabul edilebilirlik	Etki	Olasılık	Eğilimler	Kabul edilebilirlik

Ek 3: Uyuma ilişkin firma ilkeleri örneği

Örnek: Çokuluslu petrol ve doğal gaz firması

GİZLİLİK: Tüm incelemeler, iddiaların firma ulaşmasından incelemenin sonuçlanmasına kadar tüm aşamalarında tam bir gizlilikle yürütülecektir. Gizlilik ilkesi incelemenin varlığı, kapsadığı kişi(ler), konusu, izlenen süreç, toplanan materyal ve bilgiler ve incelemenin sonuçları için geçerlidir. İncelemede görev alan kişiler, bilmesi gereken kişiler dışında hiç kimseye bilgi vermeyecektir.

TARAFSIZLIK: İncelemeler, şahsi fikir ve önyargılardan etkilenmemelidir. İncelemenin sonucuyla ilgili kazanılmış hakkı bulunan, Soruşturulan Kişi veya soruşturulabilecek veya iddia edilen ihlali önleyebilecek veya tespit edebilecek makul adımları atmamaktan sorumlu tutulabilecek bir kişi (örn. Bölüm Müdürü) ile yakın kişisel ilişkisi bulunan hiç kimse incelemede veya karar sürecinde görev alamaz. Potansiyel çıkar çatışmaları da derhal dile getirilmelidir. Söz konusu çıkar çatışmasının incelemenin selametini korumaya yetecek şekilde yönetilememesi durumunda, ilgili kişi inceleme ekibinden çıkarılır ve yerine uygun bir yetkili ekibe dâhil edilir.

BİREYSEL VE KURUMSAL BÜTÜNLÜK: İncelemeciler kişisel olarak ve incelemeleriyle ilgili olarak dürüst ve adil hareket edecek ve Davranış İlkelerine, İnceleme İlkelerine ve kurallara uyacaktır. İncelemeci, inceleme kapsamındaki herkese saygılı davranacaktır. Uygunsuz, yasadışı, etik dışı veya profesyonelliğe aykırı davranışlar hoş görülmemektedir.

YETKİNLİK: İşbu İlkelerin bilinmesi de dahil olmak üzere inceleme şartları ve becerileri hakkında eğitim almak, incelemeci görevini üstlenmek için bir ön şarttır. Bu kural, niteliklerine bakılmaksızın, İşletmenin ve Birimlerin personeli için aynı derecede geçerli olacaktır. Uzmanlık düzeyinde bir yetkinlik gerekmesi durumunda, İnceleme Ekibinin görevlendirilmesinden sorumlu olan kişi, ihtiyaç duyulan kaynakları sağlamalıdır.

SÜRAT: Soruşturmaların karmaşıklığında ve süresinde değişkenlik söz konusu olsa da, tüm incelemeler gecikmeksizin yapılmalı, mümkün olduğunda, incelemenin kapsamına bağlı olarak makul şartlarda gerekli olan süre aşılmamalıdır.

MİSİLLEMeye KARŞI KORUMA: Teşebbüs bünyesindeki tüm şirketlerin, Davranış İlkelerine Uyum konusunda iyi niyetle bir iddiada bulunan herkesi ve bir incelemeye katılan veya inceleme yürüten kişileri misillemeden koruması gerekmektedir. İncelemeciler tüm çalışanları ve görüştükleri diğer kişileri bu taahhüt konusunda uyaracak ve incelemeye katılmaktan kaynaklandığı görülen her türlü misillemeyi bildirecektir.

Ek 4: Meslek birlikleri ve derneklere ilişkin durum tespiti

Değerlendirilecek alan	Yapılacak işlem	Bu bilginin kullanılma şekli / sorulacak sorular
Üyeliğin boyutu ve kapsamı	Birliğe (veya duruma göre komitelere/alt gruplara) kaç firmanın üye olduğunu tespit edin. Birliğin komitelerinin, alt komitelerinin ve çalışma gruplarının çalışmalarını kontrol edin.	Teşebbüs birliğinin (veya komitenin/alt grubun) çok küçük (5 veya daha az üyeli) olması durumunda, koordinasyon riski büyük bir birliğinkinden daha yüksektir. Tüm komiteler/alt komiteler uygun mudur? Örneğin "pazarlama" komitelerinde (veya alt komitelerinde/ çalışma gruplarında) yüksek risk bulunmaktadır.
Tüzük	Meslek birliğinin tam olarak hangi amaçla kurulduğunu tespit edin. Birliğin, rekabet yasalarına uymayı zorunlu kılan resmi bir tüzüğü olmalıdır.	Resmi bir tüzüğü var mı? Rekabet kurallarına uyma zorunluluğu getiriyor mu? Alt komite var mı? Varsa hangi konuları görüşüyor ve bunlar uygun mu (pazarlama ve satış komiteleri risklidir)?
Üyelik şartları	Üyelik şartlarının ne olduğunu tespit edin.	Üyelik herkese açık mı, yoksa sınırlanmış mı? Tarafsız olarak haklı bir gerekçeye dayandırılmayan üyelik şartları dernekler ve üyeleri için rekabet sorunlarına yol açabilir.
İnternet sitesi	Meslek/dernek birliklerinin bir internet sitesi olup olmadığını ve varsa bu sitenin yalnızca üyelere açık olan veya şifreyle korunan bir alanı olup olmadığını kontrol edin. İnternet sitesinin/üyelere özel/korumalı alanın içeriğini gözden geçirin.	İçerik uygun mu? Rekabet kurallarına uyuyor mu? ▪ Fiyatlar veya fiyatla ilgili herhangi bir unsur (fiyatlandırma mekanizmaları, ödeme vadeleri, indirimler, promosyonlar, nakliye ücretleri veya farkları, vs.) sitede yer alıyor mu? ▪ Fiyatlara, pazar paylarına, müşterilere veya hacimlere ilişkin olarak parça halinde (bölümlere ayrılmış) veya güncel veya geleceğe ilişkin bilgiler veriliyor mu? ▪ "Müşterilerin veya tedarikçilerin listesi var mı?"
Hukuk Danışmanı	Meslek birliği toplantılarına ve sosyal etkinliklere bir hukukçunun katılmasını önerip önermediğini kontrol edin.	Gerekli/öneriliyor ise, bir hukukçunun hazır bulunmasını sağlayın (bu kişi firma avukatı olmak zorunda değildir).
Gündem	Birliğin ve komitelerinin her türlü resmi toplantısında uygun bir gündem belirlenip belirlenmediğini kontrol edin. Gündemdeki konuları kontrol edin. Bu konular uygun mu veya konulardan herhangi biri rekabet riskine yol açabilir mi?	Gündem belirleniyor mu? Uygun olmayan veya belirsiz ("diğer konular", vs.) konular içeren gündemler reddedilmeli ve bu tür gündem maddeleri gündemden çıkarılmadıkça veya değiştirilmedikçe firma personeli toplantıya katılmamalıdır.
Toplantı Notları	Resmi toplantı notlarının tutulmasını sağlayın. Firma mensubu katılımcılarla birlikte toplantı notlarının eksiksiz olup olmadığını kontrol edin.	Resmi toplantılarda toplantı notları tutuluyor mu? Bu toplantı notları eksiksiz mi? Uygunsuz görüşmelere ilişkin kanıtlar içeriyor mu? Firma personelinin, koşulların uygun olması halinde, Firma ilkelerine uyduğuna dair kanıtlar içeriyor mu?
Sosyal etkinlikler	Sosyal etkinliklerin sıklığını ve yapıldıkları yeri sorun.	Bu tür sosyal etkinliklere katılmak herhangi bir açıdan yasadışı değildir ancak çok sık veya sıradışı yerlerde düzenlenen sosyal etkinlikler uygunsuz iş konularının görüşüldüğünün işareti olabilir.

Bağlantılar

<i>Dahili Kontrol: Çerçeve (ve 2011 tarihli revizyon)</i>	Treadway Komisyonu	http://www.coso.org/documents/coso_framework_body_v6.pdf
<i>Kurumsal Uyum Programlarına Uyum Bülteni (27 Eylül 2010)</i>	Kanada Rekabet Otoritesi	http://www.competitionbureau.gc.ca/eic/site/cb-bc.nsf/vwapj/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf/\$FILE/CorporateCompliancePrograms-sept-2010-e.pdf
<i>Sarbanes-Oxley Yasası</i>	Cornell Üniversitesi Hukuk Fakültesi	http://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/chapter-98
<i>Uyumla ilgili konular: Şirketler AB rekabet kurallarına uymak için neleri daha iyi yapabilir?</i>	Avrupa Komisyonu	http://bookshop.europa.eu/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/EU-Bookshop-Site/en_GB/-/EUR/ViewPublication-Start?PublicationKey=KD3211985
Milletlerarası Ticaret Odası	ICC	http://www.iccwbo.org
<i>ICC İhbar Kılavuzu (2008)</i>	ICC Kurumsal Sorumluluk ve Yolsuzlukla Mücadele Komisyonu	http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/whistleblowing/
<i>Uluslararası Finansal Raporlama Standartları</i>	IFRS Vakfı	http://www.ifrs.org
<i>Rekabet Kurallarına Uyumu Güçlendirme (2011)</i>	OECD	http://www.oecd.org/daf/competition/Promotingcompliancewithcompetition-law2011.pdf
<i>Makale: CCI Zirvedeki Şirketlerle "İyi Kurumsal Yönetim İçin Rekabet Uyumunu" Konulu Yuvarlak Masa Toplantısı Yapacak</i>	Hindistan Hükümeti Basın – Enformasyon Bürosu	http://pib.nic.in/newsite/erelease.aspx?relid=91809
<i>Günde Bir Dolara Uyum ve Etik Programı: Küçük Şirketler Nasıl Etkili Programlara Sahip Olabilir? (Joseph Murphy)</i>	Kurumsal Uyum ve Etik Topluluğu	http://www.corporatecompliance.org/Resources/View/ArticleId/349/-A-Compliance-Ethics-Program-on-a-Dollar-a-Day-How-Small-Companies-Can-Have-Effective-Programs-Free.aspx
<i>Uyum ve Etik Programınız Kapsamında Teşviklerin Uygulanması (Joseph Murphy)</i>	Kurumsal Uyum ve Etik Topluluğu	http://www.corporatecompliance.org/Resources/View/smid/940/ArticleID/814.aspx

İngiltere Rüşvetle Mücadele Yasası	İngiltere Adalet Bakanlığı	http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf
Rekabet Kanununa Uyulmasına ve Uyulmamasına Neden Olan Faktörler (Mayıs 2010)	İngiltere Rekabet Otoritesi	http://www.ofc.gov.uk/shared_ofc/reports/comp_policy/ofc1227.pdf
Makale: OFT 773 Kartellerin tespiti	İngiltere Rekabet Otoritesi	http://www.ofc.gov.uk/shared_ofc/reports/comp_policy/ofc773.pdf
Kılavuz Belge 1341: İşletmeniz rekabet kurallarına nasıl uyum sağlayabilir?	İngiltere Rekabet Otoritesi	http://ofc.gov.uk/shared_ofc/ca-and-cartels/competition-awareness-compliance/ofc1341.pdf
Karteller hakkında bilgilendirme karşılığında ödül	İngiltere Rekabet Otoritesi	http://www.ofc.gov.uk/OFTwork/competition-act-and-cartels/cartels/rewards
FCPA kılavuzu	Amerika Birleşik Devletleri Adalet Bakanlığı	http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/guide.pdf
FCPA'ya uyum kılavuzu: ABD Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Yasasına İlişkin Kılavuz	Amerika Birleşik Devletleri Adalet Bakanlığı	http://www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa ve http://www.sec.gov/spotlight/fcpa.shtml
Sarbanes-Oxley Yasası ve raporları	Amerika Birleşik Devletleri Sermaye Piyasası Kurumu	http://www.sec.gov/spotlight/sarbanes-oxley.htm
Federal Ceza Kılavuzu	Amerika Birleşik Devletleri Ceza Komisyonu	http://www.ussc.gov

Teşekkür

ICC, başta ICC Rekabet Savunuculuğu ve Uyum Ekibi üyeleri olmak üzere, ICC Rekabet Uyum Kılavuzunun hazırlanmasında önemli katkıları bulunan diğer tüm ICC üyelerine ve milli komitelerine ve özellikle aşağıdaki birimlere ve çalışanlara teşekkür eder:

ICC Rekabet Komisyonu:

- Paul Lugard, Ortak, Baker Botts LLP, Belçika – *ICC Rekabet Komisyonu Başkanı*

ICC Rekabet Savunuculuğu ve Uyum Ekibi:

- Anne Riley, Grup Rekabet Danışmanı, Royal Dutch Shell plc, İngiltere – *ICC Rekabet Savunuculuğu ve Uyum Ekibi Başkanı*
- Anny Tubbs, Hukuk Müşaviri, Rekabet, Unilever, Hollanda - *ICC Rekabet Savunuculuğu ve Uyum Ekibi Başkan Yardımcısı*
- Boris Kasten, Rekabet Hukuku Birimi Başkanı, Schindler Management Ltd, İsviçre - *ICC Rekabet Savunuculuğu ve Uyum Ekibi Başkan Yardımcısı*

ICC Uluslararası Sekreterlik:

- Caroline Inthavisay, ICC Rekabet Komisyonu Politika Müdürü
- Zoé Smoke, ICC Rekabet Komisyonu ve ICC Yolsuzlukla Mücadele ve Kurumsal Sorumluluk Komisyonu Asistanı
- Claire Labergerie, ICC Fikri Mülkiyet Komisyonu ve ICC Gümrük ve Ticareti Kolaylaştırma Komisyonu Asistanı

ICC Rekabet Savunuculuğu ve Uyum Ekibi alt grup liderleri:

- Jose-Gabriel Assis de Almeida, Partner, J.G. Assis de Almeida & Associados ve Hukuk Profesörü, Rio de Janeiro Devlet Üniversitesi, Brezilya
- Paolo Chiricozzi, Rekabet İşleri Başkanı, Enel Spa, İtalya
- Joyce Honda, Avukat, Souza, Cescon, Barrieu & Flesch Advogados, Brezilya
- Eduardo Molan Gaban, Ortak, Machado Associados, Brezilya
- Jacques Moscianese, Kıdemli Hukuk Müşaviri, Intesa SanPaolo Spa, İtalya
- Simone Pieri, Rekabet İşleri Sorumlusu, Intesa SanPaolo Spa, İtalya
- Pontus Selderman, Grup Etik Uyum Ana Sorumlusu, Stora Enso, İsveç
- Joakim Sundbom, Ortak, Advokatfirman Hammarskiöld & Co., İsveç

ICC Rekabet Savunuculuğu ve Uyum Ekibi üyeleri:

- Rooney Aker, Hukuk Müşaviri, Rekabet, Rio Tinto PLC, İngiltere
- Fabiola Cammarota, Avukat, Souza, Cescon, Barrieu & Flesch Advogados, Brezilya
- Cecil S. Chung, Kıdemli Hukuk Müşaviri, Yulchon LLC, Kore
- Ciro Favia, İtalya Rekabet Birimi Başkanı, Enel Spa, İtalya
- Mark Clough, QC, Avukat, Dentons, Brüksel
- Tim Cowen, Baş Hukuk Müşaviri, BT Global Services, BT Group, İngiltere
- Nicollò Della Bianca, İtalya Rekabet ve Hukuki Düzenleme Destek Birimi Danışmanı, Enel Spa, İtalya
- Luciano Di Via, Ortak, Bonelli Erede Pappalardo, İtalya
- Andreas Gayk, Politika İlişkileri Direktörü, Uyum Sorumlusu, Markenverband E.V., Almanya
- Hubertus Kleene, Hukuk Müşaviri, RWE Trading, Almanya

- Kyoung Yeon Kim, Ortak, Yulchon LLC, Kore
- Niamh McCarthy, Avukat, International Airlines Group, İngiltere
- Gabriel McGann, Uluslararası Rekabet Kıdemli Hukuk Müşaviri, The Coca-Cola Company, Amerika Birleşik Devletleri
- Gabriella Porcelli, Kıdemli Hukuk Müşaviri, Philip Morris Italia Spa, İtalya
- Emily Roche, Kıdemli Rekabet Danışmanı, Rio Tinto PLC, İngiltere
- Nadine Rossmann, Hukuk Müşaviri, Bundesverband der Deutschen Industrie E.V., Almanya
- Bruno Droghetti Magalhães Santos, Ortak, Machado Associados, Brezilya
- Anders Stenlund, Hukuk Direktörü, İsveç İşletmeler Konfederasyonu, İsveç
- Ulrike Suchland-Maser, Rekabet Avukatı, Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., Almanya
- Andreas Traugott, Ortak, Baker & McKenzie, Avusturya
- André Uhlmann, Uyum Sorumlusu, ThyssenKrupp AG, Almanya
- Mickael Viglino, Avukat, J.G. Assis de Almeida & Associados, Brezilya
- Johannes Willheim, Ortak, Willheim Müller, Avusturya
- Sahin Ardiyok, Ortak, Balçioğlu Selçuk Akman Keki Avukatlık Ortaklığı, Türkiye
- Sonja Griva Zabert, Hukuk Departmanı, Sky Italia S.R.L, İtalya
- German Zakharov, Kıdemli Avukat, Alrud Hukuk Firması, Rusya Federasyonu

Notlar

Notlar

Notlar

Milletlerarası Ticaret Odası (ICC) Hakkında

Dünya çapında bir sivil toplum örgütü olan ICC, faaliyet gösterilen tüm endüstrilerden teşebbüsler adına temsilci olarak hareket eden bir organdır.

ICC'nin temel misyonu, uluslararası ticaret ve yatırımı desteklemek ve iş dünyasını küreselleşmenin fırsatlarıyla tanıştırmaktır. Ticaretin barış ve refah için önemli bir güç olduğuna yönelik sarsılmaz inancı, örgütün ilk yılları olan 20. yüzyılın başlarına dayanmaktadır. ICC'yi kuran bir grup müteşebbis, kendilerini "barışın tüccarları" olarak adlandırmıştır.

ICC'nin üç ana faaliyeti bulunmaktadır: kural koyulması, uyuşmazlıkların çözümü ve ilke savunuculuğu. Üye teşebbüs ve meslek birliklerinin de uluslararası ticaret faaliyetleri yürütüyor olmasından hareketle ICC, sınırların da ötesindeki ticareti düzenleyen kuralları belirleme noktasında önemli bir yetkiye sahiptir. Bu kurallar her ne kadar ihtiyari nitelikte de olsa, her geçen gün sayısız ticari işlemde kullanılmakta ve uluslararası ticaretin bir parçası haline gelmektedir.

Dünyanın önde gelen tahkim kurumu olan ICC Milletlerarası Tahkim Divanı başta olmak üzere, ICC'nin vazgeçilmez nitelikte hizmetleri de bulunmaktadır. Ek olarak Dünya Odalar Federasyonu da, ICC'nin dünya ticaret odalarının ağı niteliğini haiz olup odalar tarafından yürütülen en iyi uygulamalarının paylaşımına destek olmaktadır. ICC aynı zamanda özel eğitim ve seminerler düzenlemekte ve uluslararası ticaret, bankacılık ve tahkim alanlarında uygulamaya yönelik referans niteliğinde çalışmalar yayımlamaktadır.

ICC üyesi müteşebbis ve uzmanlar, iş dünyasının ticaret ve yatırım politikası ve aynı zamanda ilgili teknik konulardaki sorunlara yönelik yaklaşımını belirlemektedir. Yolsuzlukla mücadele, bankacılık, dijital ekonomi, pazarlama etiği, çevre ve enerji, rekabet politikası ve fikri mülkiyet, söz konusu politika ve yaklaşımların yalnızca bir kısmını oluşturmaktadır.

ICC, Birleşmiş Milletler, Dünya Ticaret Örgütü ve G20 de dâhil olmak üzere devletlerarası kuruluşlar ile yakın işbirliği içerisinde çalışmaktadır.

1919'da kurulan ICC, günümüzde küresel olarak 6 milyonun üzerinde teşebbüs ve 130'dan fazla ülkeden ticaret odaları ve meslek birliklerini bünyesinde barındırmaktadır. Yerel kuruluşlar, sorunlarını iletmek üzere ülkelerindeki ICC üyeleriyle birlikte çalışmakta ve ICC'nin belirlediği politikaları ilgili devlet kurumlarına iletmektedir.



Telefon: +33 (0)1 49 53 28 28
Faks: +33 (0)1 49 53 28 59
E-posta: icc@iccwbo.org
İnternet: www.iccwbo.org

ISBN: 978-605-137-470-3

