TICE
Turkish Integrity Center of Excellence by @TEID

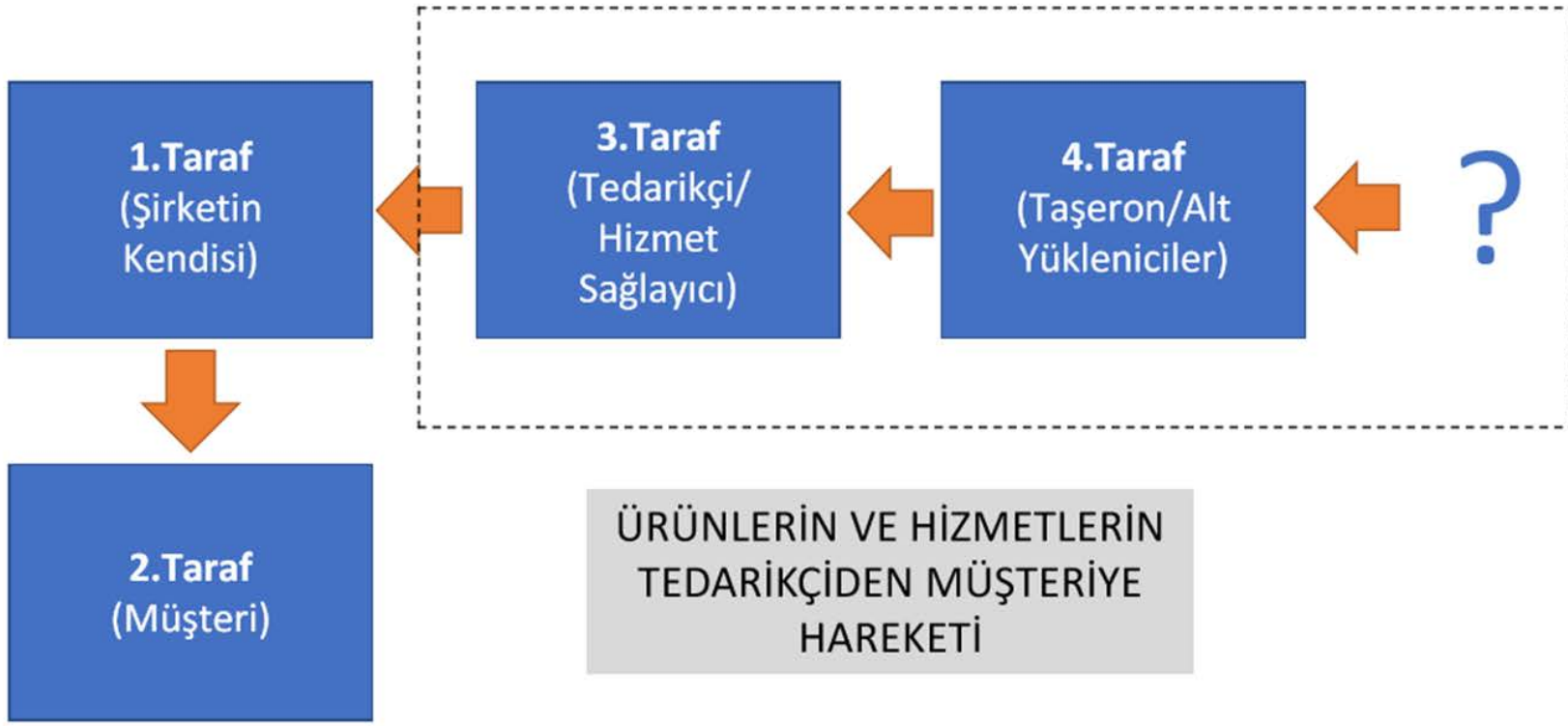
TEİD
Etik ve İtibar Derneği
Ethics & Reputation Society

Üçüncü Taraf Etik ve Uyum Risklerinin Etkin Yönetimi

Aslı Ertekin, TEİD Denetim Kurulu Üyesi, BP

**Bu sunumda yer alan yazılı ve sözlü görüş ve değerlendirmeler sunumu yapan kişi/kişilerin kişisel değerlendirmeleri olur TEID'in görüşünü yansıtmamaktadır.*

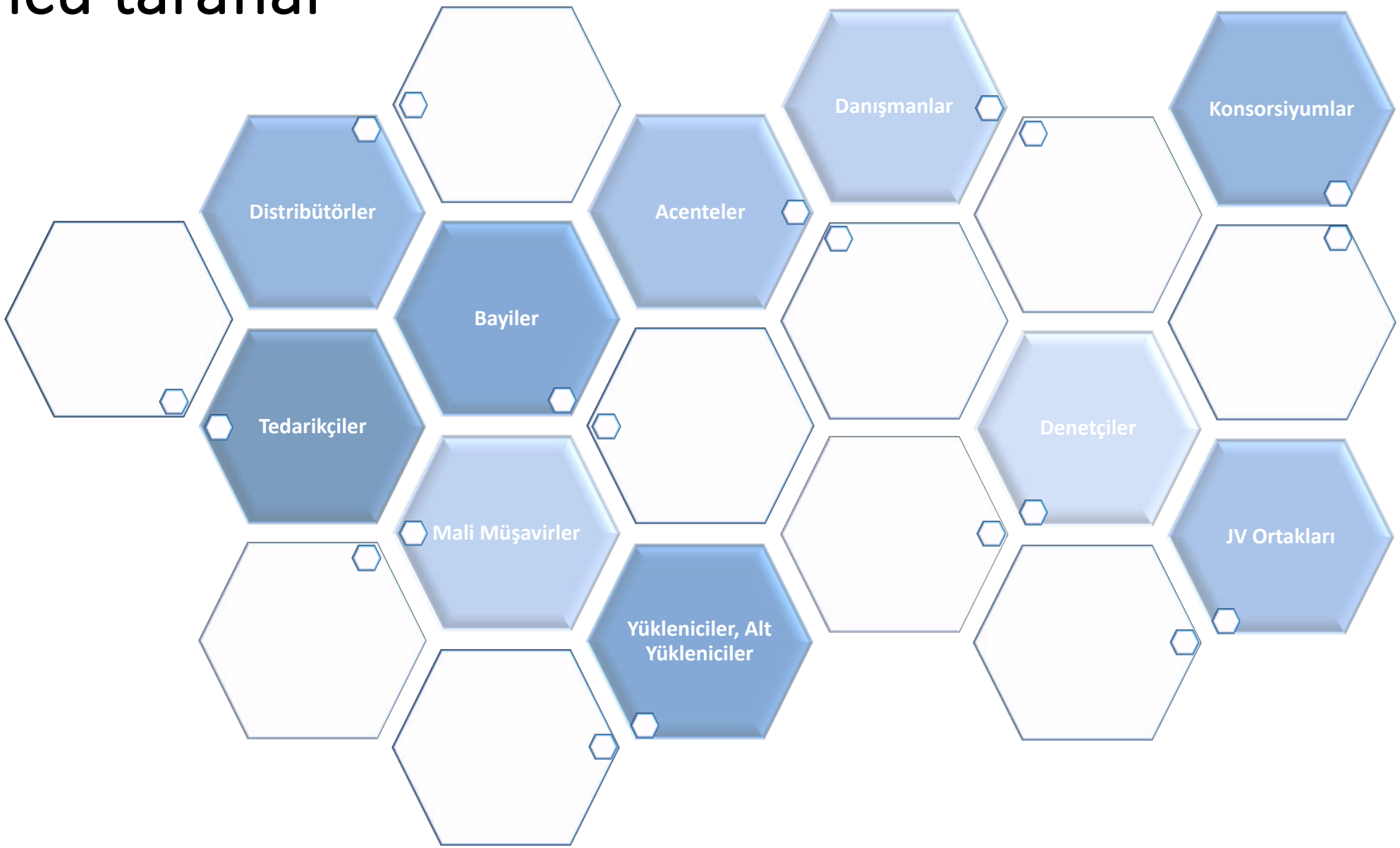
TARAFLAR



ÜRÜNLERİN VE HİZMETLERİN TEDARİKÇİDEN MÜŞTERİYE HAREKETİ

TEDARİK ZİNCİRİ

Üçüncü taraflar



Üçüncü Taraf Riskleri

- Operasyonların sürekliliği ve verimliliği
- Çevresel
- Çalışma Koşulları
- İnsan Hakları ve Modern Kölelik
- Veri Güvenliği
- İhracat Yasakları
- Finansal
- **Rüşvet, Yolsuzluk ve Suistimal**
- **Yasal**
- **İtibar**

Üçüncü Taraf Etik ve Uyum Riskleri Neden Önemli?

- Menfaat sahiplerinizin / iş ortaklarınızın iş yapış şekliniz ile ilgili beklentileri var
- İş etiği ve uyum perspektifinden riskler artıyor (rüşvet, çıkar çatışmaları gibi)
- Bu riskleri (problemleri) anlama kabiliyeti şirketten şirkete farklı
- Artan skandallar
- Menfaat sahiplerinin / iş ortaklarının sürekli kontrolü
- Yeni kanunlar ve uygulamalar
- İçinde yaşadığımız toplumda dengeleyici bir faktör olması
- Güvenin azaldığı veya olmadığı bir ortamda kaosu engelleyebilmesi
- İş etiği konuları; ihtilaflı ve genel kabul görmüş bir yaklaşıma sahip olmaması

Üçüncü Taraf Uyumunu Düzenleyen Mevzuatlar

Selection of applicable international legislation

Region	Name and year	Scope
OCDE	Convention on Combating Bribery – 2011	■ Relates to third parties over which it has effective control
	Bribery Act – 2010	■ Art. 7: *"An organization is guilty if **a person associated with** the same bribes..."*
	FCPA – 2004	■ *"An organization is guilty for making a payment to a **third party** knowing that..."*
	Criminal code amendment – 1999	■ Art. 24: "...If the payment is carried out by the organization or **on behalf of a third party**..."
	Bill S-21 – Act concerning corruption of FPO	■ Art. 3: *"...to obtain an advantage, **directly or indirectly**, pay a bribe..."*
	Ley 10/2010/28 April Código Penal – 2015	■ The civil code includes **liability** regarding third parties

Possible sanctions

- Criminal liability of executives
- Prohibition on undertaking contracts in certain countries (e.g. US, UK)
- Fines or penalties of economic nature
- Property confiscation

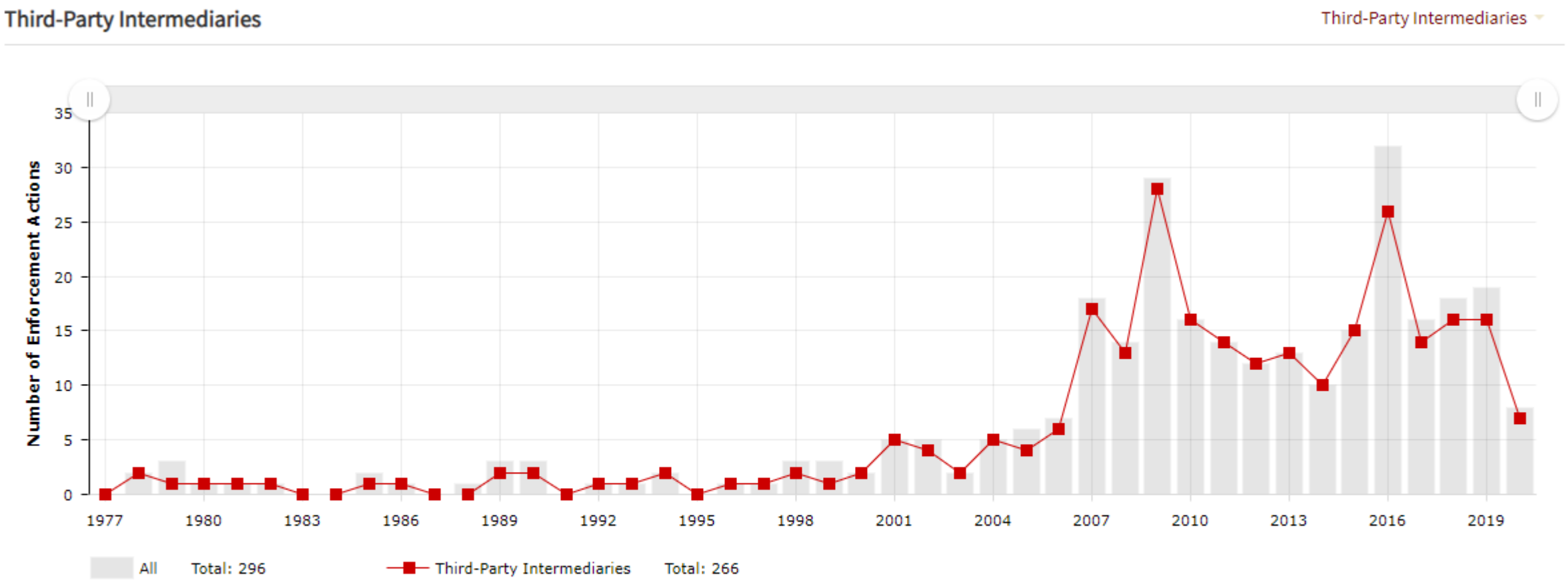
Principles of action required to mitigate responsibility

- Developing systems for detection and prevention of risk from third parties
  - Evaluation of the nature and the scope of the risks
  - Proportional measures to existing risks
  - Implementation of prevention and detection systems

Türk Mevzuatı

- Türk Ceza Kanunu *(TCK Md. 252, Haksız yarar, dolaylı bir biçimde üçüncü kişiler aracılığıyla sağlanmış veya vaad edilmiş olsa dahi rüşvet verme suçu işlenmiş olur.)*
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu Hakkında Kanun (2004 tarihli 5176 no'lu kanun)
- Devlet Memurları Kanunu (657 sayılı kanun, 1965)
- Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu (3628 sayılı, 1990)
- Kamu İhale Kanunu ve diğer mevzuat **(***TCK Md. 235-236 Kamu ihaleleri ve Edinim İfasına Fesat Karıştırma)*

FCPA Vakalarında Üçüncü Taraflar



Description for Third-Party Intermediaries

This chart identifies the number of bribery schemes per year that rely on third-party intermediaries such as agents, consultants, or contractors. Data is culled from FCPA Groups in order to avoid double counting that may otherwise occur when the same or affiliated corporate entities are sued in separate enforcement actions based on the same underlying misconduct. Data is aggregated by filing date, not date of resolution. The data used to generate this graphic were culled from publicly available documents filed in connection with the enforcement actions, and may not reflect all third-party intermediaries involved in the bribery scheme. See About Us - Datasets for a definition of "FCPA Group."

Kaynak: http://fcpa.stanford.edu/chart-intermediary.html

French Court Fines Oil Major Total Over 1997 Bribery Case In Iran

by Oil Price · 2 years ago

Three Ex-Telia Executives Go On Trial In Uzbek Bribery Case

US fines Swiss firm for bribery, sanctions violations

Wednesday 27 November 2013 - 3:43am

Rolls-Royce to pay £671m to settle bribery and corruption claims

share

Konunun Tarafları ve Farklı Bakış Açıları

Uluslararası Şirketler
(Bu şirketlerin Türkiye'deki bağlı ortaklıkları)

YEREL ŞİRKETLER
Türk Aile Şirketleri
KOBİ
Diğer Şirketler

Türk Aile Şirketleri ve KOBİ'ler Neden İş Etiği ve Uyum Programlarına Yatırım Yapmalı ve Bu Doğrultuda Değişmeli?

Şirketini Savun

Yasal ve etik olmayan işlemler şirketiniz için ciddi bir problem. Varlıklarınızı ve itibarınızı yok edebilir.

Doğru Maliyet ile Adil Rekabet Et

Yasal ve etik olmayan işlemler (rüşvet gibi) uzun vadede maliyetlerini arttırır.

Kanunlara Uy

Yerel ve Uluslararası Kanunlara uyumunu sağlar.

İşini Büyüt Kazancını Arttır

Uluslararası şirketlerin tedarik zincirinde iş ortağı olarak seçilme şansının arttırır.

Sürdürülebilirliği Sağla

İş etiğine önem veren iş ortakları sürdürülebilirliğini sağlamaya yardımcı olur.

Sermayeyi Cezbet

Şirket satın alım & birleşme süreçlerini ve finansal kuruluşlardan borç alma süreçlerini kolaylaştırır.

Etik Kararlar ve İşi Dürüstlükle Yapmak, Hesap Verebilir ve Şeffaf Bir Ortam Yaratır!

Mevcut durum analizi

Şu soruları sormakla başlayın:

- Satınalma süreci ve tedarikçi yönetimi var mı?
- Hangi departmanlar üçüncü taraflarla çalışıyor?
- Sözleşmeli – sözleşmesiz üçüncü taraflar kimler?
- Hangi hizmetler alınıyor, alınan hizmetler şirketin faaliyetleriyle uyumlu mu?
- Hizmetin yerine getirilmesi için üçüncü taraf kullanılması gerçekten zaruri mi?
- Uyum departmanı nasıl konumlandırılmış?
- Uyum program hangi alanları kapsıyor? (Etik kod, çıkar çatışması, yolsuzlukla mücadele, kişisel verilerin korunması, üçüncü taraflar vb)
- Uyum eğitimleri veriliyor mu? Eğitimler takip ediliyor mu?
- Şikayetlerin dile getirilebileceği bir kültür ve araçlar mevcut mu?
- Üst ve orta yönetimin desteği nasıl?

Üçüncü taraf uyum programlarının etkinliği nasıl ölçülür?

- Proportionate procedures
- Top level commitment
- Risk assessment
- Due diligence
- Communication and training
- Monitoring and review

Risk-temelli süreç:

- Şirketin üçüncü taraf yönetim süreci, şirketin iş yaptığı sektör ve risk alanlarını ne kadar karşılıyor?
- Bu süreç satınalma ve tedarikçi kontrolü sürecine entegre edildi mi?

Uygun kontroller:

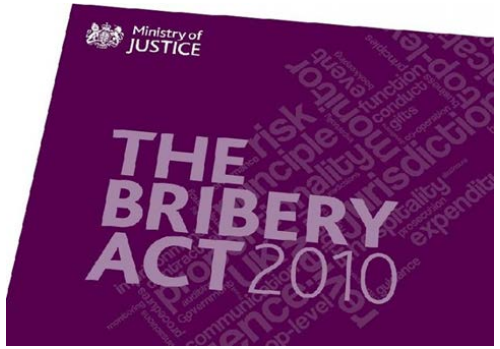
- Üçüncü tarafın kullanılmasındaki iş mantığı nedir?
- Sözleşmede verilen hizmetler tam olarak belli mi, ödeme hükümleri uygun mu, sözleşmesel edim gerçekleşti mi, özeme ve hizmetler orantılı mı?

İlişkilerin Yönetimi:

- Şirket, uyum risklerine karşı üçüncü tarafın teşvik modelini nasıl değerlendirdi ve analiz etti?
- Şirket, söz konusu üçüncü kişileri izledi/denetledi mi?
- Şirket, üçüncü taraflarla ilişkili müdürlerini uyum risklerinin ne olduğu ve bunları nasıl yöneteceği konusunda eğitti mi?
- Şirket, üçüncü tarafların iyi uyum ve etik davranışlarını nasıl teşvik etti?

Sonuçlar

- Üçüncü tarafların neden olduğu uygunsuz işlem ile alakalı risk noktaları belirlenmiş miydi, evet ise nasıl çözülmüştü?
- Benzer bir üçüncü tarafın sözleşmesi etik ve uyum sorunları nedeniyle daha önce sonlandırıldı mı, askıya alındı mı veya denetlendi mi?
- Şirket bu aksiyonları nasıl izledi ve denetledi?



Üçüncü Taraf Seçimi ve Yönetimi

- **Üçüncü Taraf Kabul Politikası:** Asgari etik ve uyum standartları, ilişki kurulamayacak kişi ve kurumlar
- **Üçüncü tarafı tanıma:** Risk odaklı ve orantılı özenli inceleme çalışmaları, bilgi belge talepleri, saha ziyaretleri, geçmiş sorgulamaları
- **Üçüncü taraf risklerinin belirlenmesi ve kategorize edilmesi**: Üçüncü taraf ile ilişkinin tanımlanması (hizmet/ürün alımı/satışı), sektörel risk kategorisinin belirlenmesi (örn. lojistik, gümrük) ve risk bazlı özel inceleme çalışmalarının yapılması. **Yüksek riskli taraflar** için ek tedbirler alınmalı örn. İlgili taraflar için ek bilgi ve belge talepleri, üst seviye onay gereksinimleri, izleme ve raporlama sıklığının artırılması.
- **Üçüncü tarafların eğitimi:** Uyum politikalarıyla ilgili eğitimler
- **Üçüncü tarafları denetleme yetkisi:** Sözleşme ile belirlenmeli

JV ilişkisi kurulacak şirketlerle ilgili *(i) uyum programı, (ii) devlet daireleri ile ilişkileri, (iii) rüşvet ve yolsuzluk sebebiyle açılan soruşturmalar, davalar ve bunların süreçleri, (iv) fatura ve ödemelerinin uyumluluğu ve elden yapmış olduğu (varsa) ödemeler gibi bir çok husus araştırılmalıdır.*

Üçüncü Taraf Risklerinin Sınıflandırılması

İlişkinin Türü

- Gümrük Acentesi
- Nakliye Şirketleri
- Satış Acenteleri ve Distribütörler
- Danışmanlar
- Hizmet/ürün tedariği

İlişkinin Boyutu

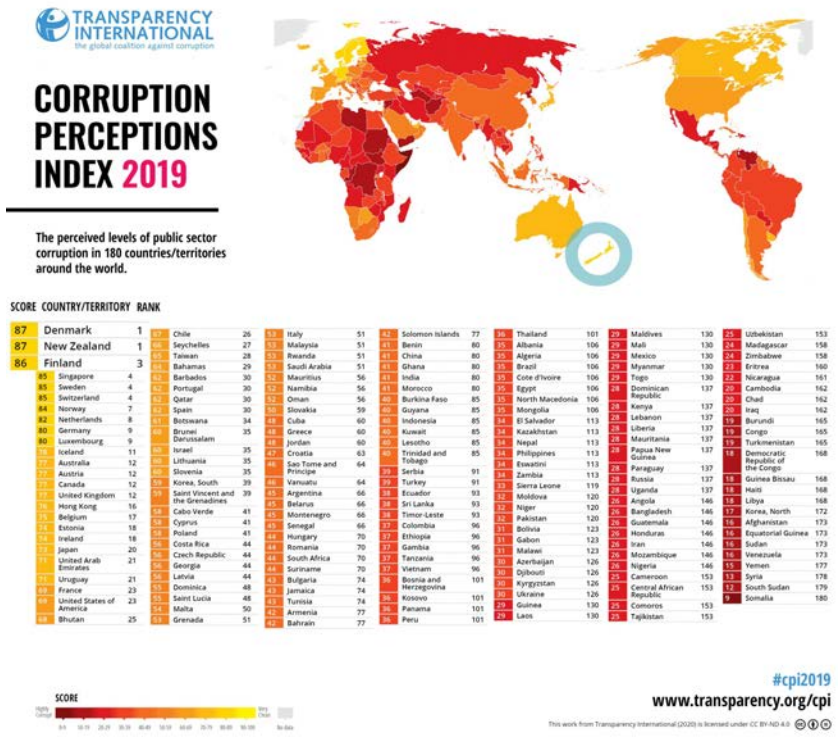
- İş süreçlerimizde ne kadar bağımlı olduğumuz

Ülke

- Yüksek riskli ülkeler (TI risk skoru gibi)

Hükümet/Devlet İlişkileri

- Kamuya Satış
- Devlete Bağlı Kurum ve Kuruluşlar ile ilişkisi



Risk Skoru

Düşük → Orta → Yüksek

İlişki Kurulacak Üçüncü Tarafı Tanımak için…

- İş faaliyetinin sürdürüldüğü ülke, coğrafi konumu, ilgili ülkelerin yasaları ve gümrük rejimleri
- Dahil olduğu piyasalar ve sektörel riskler, faaliyet alanı
- Finansal yapısının sorgulanması
- İş ilişkisinin kapsamının belirlenmesi
- İş planı ve tabi olduğu kritik izinler
- Gerçek sahipliği, geçmiş ve kimlik sorgulamaları, ortaklık ilişkileri
- Yerel yönetim ile ilişkileri (kamu görevlileri veya kamu sektörü ile temas noktaları)
- Geçmişindeki yolsuzluk, rüşvet, bağış, hediye ve diğer hususları
- Acenteleri, temsilcileri, vekilleri
- Müşteri profili ve satış süreçleri
- Şirketin hedef ve stratejilerine uygunluğu
- PEP ilişkisi *(üst düzeyde kamu görevi bulunan devlet yada hükümet başkanı, üst düzey siyasiler, hükümet görevlileri, adli yada askeri personel, önemli mevkideki siyasi parti temsilcileri ve kamu kurumu yöneticisi niteliğindeki kişiler)*
- Yasaklı listelerinde yer alıp almaması (örn. OFAC, HM Treasury vb.)
- Referans kontrolü

etik ve uyum kurallarına aykırılık incelemesinde temel olarak anlaşılmalıdır.

Özenli İnceleme/ Due Diligence

- Ön inceleme: DD soru formu, ön araştırma, referans kontrolü, 3.taraftan belge talepleri (ticaret sicil, finansal kayıtlar, hukuki/cezai süreç bilgileri, şirket uyum politikaları, şirket yetkililerine dair bilgiler vb)
- Internet, Medya ve Çeşitli Ticari Databaselerinin Araştırılması
- Halka Açık Sosyal Medya Hesapları (Linkedin, Facebook, Twitter vb.)
- Ek databaseler Örn. World Check, Factiva, Arachnys, Avention vb.
- Ticaret Sicil Gazetesi ve Ticaret Odaları
- Yaptırım incelemesi (OFAC, UN Consolidated list vb.)
- KİK yasağı ve alınan ihalelerin incelemesi vb.

Üçüncü taraf ile ilişkide kırmızı bayrağa işaret edebilecek, sorulması gereken sorular

- Şirketin endüstri ya da sektör yolsuzluk ile üne sahip mi?
- Şirket kültürü hile, yolsuzluk, kötü yönetim ya da sorgulanabilir davranışlar sergilemiş mi?
- Ücret, komisyon, indirim ya da ikramiyeler gerçek olamayacak kadar yüksek mi?
- Danışmanlık anlaşmalarının hizmet kapsamları belirli mi belirsiz mi?
- Şirket yasal olarak tanımlanan faaliyet konusu dışında bir alanda çalışıyor mu?
- Fatura ve destekleyici doküman sağlama konusunda eksiklikleri mevcut mu?
- Fatura ve evrakta sahtecilik geçmişi var mı?
- Faaliyette bulunulan ülkenin yolsuzluk geçmişi var mı?
- Şirketin bir hükümet yetkilisi ile ilişkisi var mı?
- Şirketin ödemeleri off-shore kanunlarına tabi bir bölgedeki bankaya talep ediyor mu?

✓ Kırmızı bayraklar için risk azaltacak önlemler (sözleşme maddeleri, ödeme yetkisi kısıtlaması, eğitim, ilişkiyi kesme vb.

✓ Üçüncü taraf DD raporu onayı

Yüksek Riskli Üçüncü Taraflar için

- Detaylı inceleme çalışmaları yapılması
- Yüz yüze görüşmeler yapılması
- Üst seviye onayların alınması
- Gözlem ve raporlama sıklığının artırılması
- Sözleşmeye üçüncü taraf denetim maddesinin eklenmesi
- Uyum eğitimlerinin sağlanması
- Adımıza ödeme yapma yetkisinin sınırlandırılması
- Çalışmayı bırakma - alternatif bulma

Gelişmiş / Detaylı İnceleme (*Enhanced due diligence*)

- Yerinde inceleme
- Şirket yetkilileri ile mülakatlar
- İlave belge incelemeleri:
  - Hissedar ve üst düzey yöneticilerin incelenmesi
  - Müşteri/tedarikçi dosyaları ve ilgili muhasebe kayıtları
  - Kamu şirketleri ile olan işlemler
  - Gümrük, vergi ve düzenleyici otorite ile olan işlemler /iş ilişkileri
  - Nakit kasa ve banka hareketleri
  - Seyahat, hediye ve ağırlama masrafları
  - Bağışlar
  - Kasa ve banka ile ödemelere ilişkin kontrol ortamı
  - Varsa taşeron firmalara ilişkin sözleşmeler ve kontrol süreçleri
  - ISO ve benzeri kalite belgeleri

Üçüncü Taraf Risklerinin Yönetiminde Eğitim ve İletişim

- Risk odaklı eğitim programı: Yüksek risk grubuna dahil üçüncü taraflar için (danışmanlar, distributorler/acentalar, inşaat ve mühendislik hizmeti veren tedarikçiler vb) şart olmalıdır.
- Riske yönelik içerik, örnek paylaşımı, basit ve anlaşılır bir dil kullanımı, periyodik tekrar, alt taşeronların eğitimi
- Eğitimler kayıt altına alınmalı (eğitimi alanlar ve eğitimin içeriği) ve gelişimi (verilen eğitim sayısı) periyodik olarak gözlemlenmelidir.

Etkin eğitim ve iletişimin kapsamı

- Riskleri kontrol etmeye yönelik prosedürler

- Risklerin kontrol altına alınabilmesi için gerekli kontrol mekanizmaları

- Pratik çalışmalarla (roleplay, vaka analizi vb) uygunsuz bir durumla karşılaşıldığından nasıl davranılması gerektiği

- Riskin gerçekleşmesi ve uygunsuz duruma düşmeleri halinde potansiyel sonuçları (muhtemel disiplin cezaları, şirketin karşılaşacağı ceza ve itibar risklerinin)

- Şirket üst yönetiminin yolsuzlukla mücadele konusunda taahhütleri, iş yürütme ilkeleri (code of conduct)

- Yolsuzluğun sebep olduğu sorunlar, yolsuzluk durumların nasıl gerçekleştiği

- Hukuki mevzuat ve uygulanacak cezalar

- Şirketin yolsuzlukla mücadele program elementleri

Diğer iletişim metotları:

- Periyodik bültenler, etkinlikler (Supplier E&C forum vb)
- Tedarikçilere yönelik etik kod
- Tedarikçilerden beklentileri özetleyen kılavuz

Üçüncü Taraflardan Beklentiler

- Due diligence (özenli inceleme) sorularının tam ve doğru olarak yanıtlanması
- Etik ve uyum kurallarını kapsayan yazılı bir düzenleme ve tercihen etik ve uyum sorumlusu
- Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele programı
- İhale kurallarına ve ilgili yasalara uygun, adil ve rekabetçi teklif verme

- Risk seviyesine göre belirlenen onboarding aksiyonların tamamlanması
- İşverenin etik kodu ve ilgili yasalara uygun çalışmayı taahhüt etme
- Onboarding eğitimi
- Personelin ve 4.tarafların eğitimi
- 4. Taraflara yönelik programlar
- İhlal bildirimi

Sözleşmenin rüşvet ve yolsuzlukla mücadele, sağlık, emniyet, çevrenin korunması, denetim hakkı, gizli bilgilerin korunması, insan hakları, fırsat eşitliği, uluslararası ticaret yasaları vb şartlarına uygun bir program çerçevesinde hizmet verme

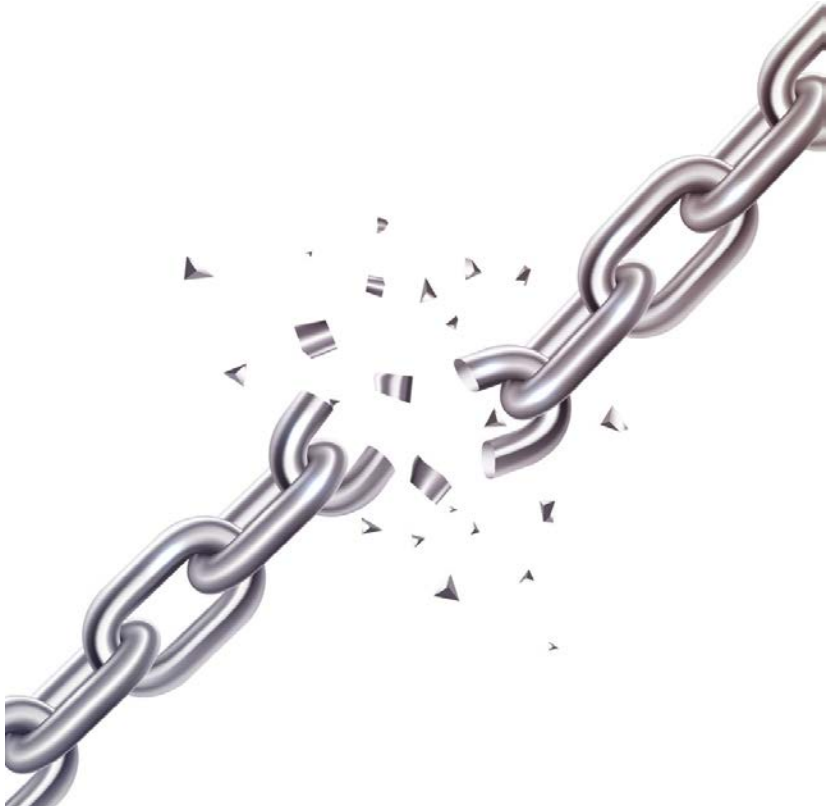
- Şeffaf ve doğru faturalandırma / raporlama
- Yıllık sertifikasyon / düzenli eğitim - iletişim
- Due diligence yenileme süreçlerinde işbirliği
- İç kontrol /denetim
- Denetim süreçlerinde işbirliği

- Şüpheli durumlarda soruşturmada işbirliği
- Ciddi ihlal durumlarında sözleşmenin feshi
- Kapanış protokollerine uyum
- Şeffaf ve doğru faturalandırma / raporlama
- Alt taşeron ve personel yönetiminin sözleşme ve kanunlara uygun yapılması

Üçüncü Taraf Risklerinin Etkin Yönetimi

- Yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin aktif katılımı
- Politika ve prosedürlerin yazılı olması
- Süreçlerin tanımlı ve yazılı olması
- Süreçte karşılaşılan kırmızı bayrakların ne şekilde (kime, nasıl, ne zaman vb) eskale edileceğinin belirlenmesi
- Yazılı sözleşmelerin varlığı
- Üçüncü tarafların yeterli sıklık ve kapsamda denetimi
- Şirket çalışanlarının ve üçüncü tarafların eğitimi
- Due Diligence çalışmalarının gözetimi
- Destek ve sorular için danışma hattı
- Uyumsuzluklara karşı disiplin cezaları
- Üçüncü taraf sayısının azaltılması
- Bunların hepsinin yazılı olarak belgelenmesi

En zayıf halkan kadar güçlüsün!



3.Tarafların kullanımı şirketler için kaçınılmaz

Şirketler 3.taraflarının kendi namlarına yaptıkları eylemlerden sorumlular

Raporlanan FCPA vakalarının **% 90'ı** 3. tarafların aracılığını içermektedir

Müşterini Tanı, Tedarikçini Tanı, İşlemini Tanı!

TEŞEKKÜRLER