

# Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Rehberi

İş Ortakları / Üçüncü Taraflar için El Kitabı

**TEİD**   
Etik ve İtibar Derneği  
Ethics & Reputation Society

 **TICE**  
Turkish Integrity Center of Excellence by TEİD



# Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Rehberi

## İş Ortakları / Üçüncü Taraflar için El Kitabı



INguide

Ekim 2021

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

# Yazarlar

## Aslı Ertekin

TEİD 7. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı  
Etik ve Uyum Yöneticisi

*Hızla Gelişen Dünyada 21. Yüzyıl Şirketlerinden  
Beklentiler*

*Etkin Bir Yolsuzlukla Mücadele Risk Yönetimi İçin  
8 Temel İlke ve Mekanizma*

## Av. Altuğ Özgün

TEİD 7. Dönem Yönetim Kurulu Üyesi,  
Ortak Avukat

*Hukuki Perspektif*

## Emre Çolak

Üçüncü Taraf Risklerinin  
Etkin Yönetimi Çalışma Grubu Lideri  
TEİD 6. Dönem Yönetim Kurulu  
Başkan Yardımcısı  
Etik ve Uyum Departmanı  
Yöneticisi, Türkiye ve Orta Doğu Kümesi

*Hızla Gelişen Dünyada 21. Yüzyıl Şirketlerinden  
Beklentiler*

*Etkin Bir Yolsuzlukla Mücadele Risk Yönetimi İçin  
8 Temel İlke ve Mekanizma*

## Fikret Sebilcioğlu

TEİD 7. Dönem Yönetim Kurulu Üyesi,  
Yönetici Ortak

*Hızla Gelişen Dünyada 21. Yüzyıl Şirketlerinden  
Beklentiler*

*Bir Uyum Programı Tasarlarken ve Uygularken  
Kaçınılması Gereken Başlıca Hatalar*

## Tayfun Zaman

Üçüncü Taraf Risklerinin  
Etkin Yönetimi Çalışma Grubu Lideri  
TEİD 6. Dönem Yönetim Kurulu Üyesi  
Uyum Departmanı Başkanı

*Hızla Gelişen Dünyada 21. Yüzyıl Şirketlerinden  
Beklentiler*

*Küresel Bir Sosyoekonomik Olgu Olarak Yolsuzluk*

*Etkin Bir Yolsuzlukla Mücadele Risk Yönetimi  
İçin 8 Temel İlke ve Mekanizma*

*Sorularla Uyum Programı*

*Yeni Bir Uyum Yöneticisinin İşine Yarayabilecek  
Birkaç Pratik İpucu*

# Katkıda Bulunanlar

**Ali Cem Gülmen**

*TEİD Araştırma ve Yayın Direktörü*

**Dr. Bahar Karacar**

*TEİD Proje ve Eğitim Koordinatörü*

**Av. Ertuğrul Onur**

*TEİD 6. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı*

*TEİD 7. Dönem Yönetim Kurulu Üyesi,*

*Hukuk Baş Müşaviri*

**İdil Gürdil**

*TEİD 6. Dönem Yönetim Kurulu Üyesi,*

*TEİD Akademi Eğitmeni, İç Kontrol Grup Başkanı*

**Neslihan Yakal**

*TEİD Genel Sekreteri*

**Umut Turan**

*TEİD Bireysel Üyesi, Etik ve Uyum Yöneticisi*

**bp Türkiye**

**Cerebra Muhasebe & Danışmanlık**

**Coca-Cola İçecek**

**Çetinkaya Avukatlık Bürosu**

**Integrity Partners**

**Philip Morris Sabancı**

**Tasarım**

**Tufan R. Başak,**

*TEİD Grafik Tasarım ve Bilgi İşlem Uzmanı*

**Basım**

**Matsis Baskı Çözümleri**

*Tevfik Bey, Mahallesi, Dr. Ali Demir Caddesi No:51, 34295 Küçükçekmece/İstanbul*

# Giriş

## Değerli Etik ve İtibar Derneği Paydaşları;

Yeni milenyumla birlikte tüm dünyada ekonomik hayatta büyük değişimler birbiri ardına gelmeye başladı. Özellikle hem uluslararası hem de yerel alanda iş yapma kültürleri devrim denebilecek değişimler yaşadı. Etik, itibar ve uyum kavramları artık iş dünyasında giderek daha büyük önem kazanıyor.

Üstelik artık etik, itibar ve uyum kavramları, sadece küresel şirketlerin değil, onlarla iş yapan, onların ekosisteminde yer alan tüm iş ortaklarının / üçüncü tarafların da sözlüğüne girdi. Hatta bu kavramlar olmadan doğru iş yapmak, dünya vatandaşı bir şirket olmak hemen hemen imkânsız hale geldi.

İş etiğinin, Türkiye’de faaliyet gösteren tüm şirketlerin yazılı kültürünün temel taşı haline gelmesini sağlamak hedefiyle 2010 yılında kurulan ve halihazırda kurumsal üyelerinin sayısı 160’a ulaşan Etik ve İtibar Derneği olarak üyelerimize ve yer aldıkları ekosisteme faydalanabilecekleri ürünler sunmaya devam ediyoruz. Bir yandan pratik araçlar tasarlarken diğer yandan değerli profesyonellerin deneyimlerinden yararlanacakları, güncel ve doğru bilgiye ulaşabilecekleri eğitimler vermeye ve etkinlikler düzenlemeyi sürdürüyoruz.

Bildiğiniz gibi derneğimizin bünyesinde yer alan çalışma gruplarımızdan biri olan Üçüncü Taraf Etik ve Uyum Riskleri Çalışma Grubu’nun değerli üyelerinin, bütünsel ve multidisipliner

bir yaklaşımla hazırladığı Üçüncü Taraf Rüşvet ve Yolsuzluk Risk Yönetimi Rehberi de bu ürünlerden biri olarak Mart 2021’de raflarınızda yerini almıştı.

Üçüncü Taraf Rüşvet ve Yolsuzluk Risk Yönetimi Rehberi ile derneğimiz üçüncü taraf risklerini yönetmek isteyen küresel şirketlere bir çerçeve sunmayı amaçlıyordu. Bu konuda aldığımız olumlu geri dönüşler de doğru yolda olduğumuzun bir kanıtı oldu, bizi daha da cesaretlendirdi.

Bu rehberimizin çalışmalarını takiben, üçüncü taraf risklerine bu kez de küresel şirketlerin iş ortakları perspektifinden bakmaya karar verdik ve elinizdeki rehber doğdu. Bu iki rehberin birbirlerini tamamlamasını; kendi alanlarındaki güncel uygulama örnekleri ve uygulanabilir yönetim sistemleriyle ilgili temel bilgileri vermesini arzu ediyoruz.

Rehberimizin ortaya çıkmasında büyük özveri gösteren yazarlarımız Av. Altuğ Özgün, Emre Çolak, Fikret Sebilcioğlu, Tayfun Zaman, Umut Turan ve Dernek Sekreteriamıza teşekkürü bir borç biliyorum.

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

**Aslı Ertekin**

**Etik ve İtibar Derneği (TEİD)  
Yönetim Kurulu Başkanı**

# TEİD Hakkında

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

Dünya genelinde, bir şirketin başarısını tanımlayan faktörler arasında sorumlu vatandaşlık, sürdürülebilir üretim politikalarının etkinliği, inovasyon politikaları, etik ilkelere uyum ve itibar gibi kavramlar, artık en az finansal veriler kadar yüksek önem taşıyor. Bu gerçekten hareket eden TEİD, uluslararası ortakları ve üyeleriyle birlikte işte bu yeni eğilimi güçlendirmeye çalışıyor.

TEİD bu doğrultuda B20 Yolsuzlukla Mücadele Ağı Üyeliği, TRACE International Türkiye temsilciliği, GlobEthics Network Bölge Temsilciliği, European Business Ethics Network üyeliği, Basel Institute on Governance Çalışma Grubu üyeliği, UNCAC Coalition üyeliği ve OECD Yolsuzlukla Mücadele Çalışma Grubu ve Bölgesel Danışma kurulu üyeliği görevlerini sürdürmektedir.

Daha fazla bilgi için: [www.teid.org](http://www.teid.org)

# Rehber Hakkında

İşbu Rehber, küresel şirketlerle iş yapan ve üçüncü taraf olarak adlandırılan yerel firmalar perspektifinden, etkin bir yolsuzlukla mücadele uyum programı tasarlamak ve uygulamak için yapılması gerekenlere ilişkin bir çerçeve sunmayı hedefliyor. Bir kuruluşun uyum risklerinin tamamının yönetimi için geliştirilebilecek topyekûn bir “Etik ve Uyum Risk Yönetimi Programı” ile ilgili temel bilgileri içeriyor.

Bu rehberi sizlerle buluşturmaktaki amacımız tedarik zincirinde bulunduğunuz veya yerel piyasada temsil ettiğiniz küresel firmaların üçüncü taraf risk yönetimi hassasiyetini daha iyi anlayabilmeniz. İlgili programların ardındaki dinamikleri daha açık görüp iş ilişkilerinizi daha sağlıklı yürütmenizi ve uluslararası piyasalarda daha rekabetçi olmanızı sağlayacak ipuçlarını paylaşabilmektir.

Bu noktada vurgulamalıyız ki üçüncü taraf uyum risk yönetiminin, sadece küresel şirketlere has bir öncelik olarak görülmemesi, etkin bir tedarik zinciri yönetimi veya bayi, temsilci, iş ortağı yönetimini hedefleyen tüm şirketler için en temel risk yönetimi alanlarından bir olarak kabul edilmesinin şirketlerin sürdürülebilirliği için büyük önem taşıdığı inancındayız. O bakımdan kendi üçüncü taraf risklerini yönetmek üzere bir program oluşturmak arzusundaki yerel piyasamızın güzide şirketlerinin de büyük fayda bulacağı **“TEİD ÜÇÜNCÜ TARAF YOLSUZLUK RİSK YÖNETİMİ REHBERİ”**ni de incelemenizi kuvvetle tavsiye ederiz.

# Yasal Uyarı

Üçüncü taraf kavramının farklı hukuk sistemlerinde farklı tanımları bulunmaktadır. Üçüncü taraf riskleri kavramı, başta rüşvetle mücadele riskleri ve bununla sınırlı olmayan geniş anlamda ulusal ve uluslararası mevzuat hükümleri ile iş etiğinden kaynaklanan diğer bir kısım riskleri de içermektedir. Özellikle son yıllarda uluslararası kurumların bu konuya odaklanmaları ve bazı ülkelerin kendi hukuki hükümdarlık alanlarını genişleten (extraterritorial) yasalarıyla birlikte konu küreselleşen bir anlam kazanmıştır.

İşbu doküman profesyonel anlamda herhangi bir görüş veya öneri içermekte, ulusal ve uluslararası mevzuat hükümlerinin derlenerek okuyucuya etik ve uyum perspektifinden üçüncü taraf rüşvetle mücadele riski yönetimi çerçevesinde bilgi vermeyi amaçlamaktadır. Hiçbir şekilde hukuki ve finansal danışmanlık tavsiyesi içermez. Okuyucuların bu konuya ilişkin ihtiyaçları olması halinde konunun uzmanlarına başvurmaları önerilmektedir.

İçerik Ekim 2021'de yürürlükte olan mevzuat hükümleri baz alınarak hazırlanmış olup ilgili ülkelerin mevzuat ve uygulamalarının bu rehberin yayımlanmasını takiben değişmiş olabileceğini veya her an değişebileceğini dikkatinize sunarız.

# İçindekiler

YAZARLAR	2
KATKIDA BULUNANLAR	3
GİRİŞ	4
TEİD HAKKINDA	5
REHBER HAKKINDA	6
YASAL UYARI	6
<b>HUKUKİ PERSPEKTİF</b>	<b>10</b>
Yabancı Hukukta Üçüncü Taraf Kavramı	11
Üçüncü Taraf Kavramının Türk Hukukundaki Yansımaları	11
Rehberin Kapsamı	10
Hukuki Perspektif	13
<b>BÖLÜM 1 HIZLA GELİŞEN DÜNYADA 21. YÜZYIL ŞİRKETLERİNDEN BEKLENTİLER</b>	<b>16</b>
Sorumlu Şirket, Sorumlu İş Yapma Modeli	17
Etik ve Uyum Programı	19
Uyum Programının Ardındaki Hukuki Dinamikler ve Güncel Mevzuat	19
Küresel Müşterilerin Talepleri ve Bir Rekabet Gücü Unsuru Olarak Uyum Programı	21
Üçüncü Taraf Tanımı ve Kapsamı	23
Uyum Programları ile Yönetilen Başlıca Riskler	24
Suistimalle Mücadele	25
Yasalara Aykırılığın Önlenmesi	26
Hediye, Ağırlama ve Bağışlar	27
Çıkar Çatışmalarının Yönetilmesi	28
Bilginin Gizliliği ve Mahremiyet	28
Rekabet	28
Sürdürülebilirlik	29
İtibar Riskleri	29
<b>BÖLÜM 2 KÜRESEL BİR SOSYO EKONOMİK OLGU OLARAK YOLSUZLUK</b>	<b>31</b>
Yolsuzluğun Tanımı; Ekonomik ve Sosyal Etkileri	31

<b>BÖLÜM 3 ETKİN BİR YOLSUZLUKLA MÜCADELE RİSK YÖNETİMİ İÇİN</b>	
<b>8 TEMEL İLKE VE MEKANİZMA</b>	<b>33</b>
Üst Yönetimin Taahhüdü	34
Kurumun Rüşvetle Mücadele Politikası Hakkında İç ve Dış İletişim	34
Rüşveti Önlemede Üst Düzey Yönetimin Katılımı	35
Gerekli Kaynakların Varlığı	36
İç Kontrol, İzleme ve Denetim	36
Teşvik ve Yaptırımlar	38
Danışma ve İhbar Hattı	39
Üçüncü Taraf Risk Yönetimi	39
<b>BÖLÜM 4 SORULARLA UYUM PROGRAMI</b>	<b>40</b>
Bir Türk Şirketi'nin Uyum Programı Nasıl Olmalı?	40
Etkin Bir Uyum Programı Nasıl Tasarlanır?	42
Şirketin Paydaş İlişkileri	44
<b>BÖLÜM 5 YENİ BİR UYUM YÖNETİCİSİNİN İŞİNE YARAYABİLECEK BİRKAÇ PRATİK İPUCU</b>	<b>47</b>
Kendinizi ve Varlık Sebebinizi Doğru İfade Edin	47
Beklentilerinizi İyi Yönetin	47
Size ve Programa Yönelik Beklentileri İyi Yönetin	48
Başlangıç Durum Analizinizi Yapın	48
Rolünüzün Ardındaki Ticari Gerçeği ve İş Dinamiklerini Unutmayın;	
Unutmadığınızı Tüm Mesai Arkadaşlarınıza Hatırlatın	49
<b>BÖLÜM 6 BİR UYUM PROGRAMI TASARLARKEN VE UYGULARKEN KAÇINILMASI</b>	
<b>GEREKEN BAŞLICA HATALAR</b>	<b>50</b>
Yetersiz İç Muhasebe Kontrolleri	52
Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesinde Eksiklikler	52
Yetersiz Liderlik Tavrı	53
Yetersiz Kaynaklar	53
Uyum Fonksiyonun Şirkette Doğru Konumlandırılmaması	53
Rüşvetle Mücadele Politika ve Prosedürlerinin Yetersizliği	54
Rüşvetle Mücadele Eylemlerinin Bir Maliyet ve Bürokrasi Olarak Görülmesi	54
İletişim ve Eğitimin Yetersizliği	55
Yetersiz İzleme Faaliyetleri	55
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>56</b>

# Kaynakça

<https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>

<https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download>

<https://www.cerebra.com.tr/tr/gundem-kurumsallasmanin-temeli-ic-kontrol-sistemi.html>

TEİD - Üçüncü Taraflar Yolsuzluk ve Risk Yönetimi Rehberi

