

STAGE

Issue 15/ January 2017

adidas Group EM North

**Kazanmak
için Oyna
Play to Win**

**Etik Uyumu ve
Fair Play ile İlgili
Bilinmesi Gerekenler**

**All You Need to
Know About Ethics
Compliance &
Fair Play**

**Aramızda Bir Yazar
An Author Among Us
Burhan Ergun**

future house

30.09 - 12.11.2016

adidas®

GROUP

Röportaj, Interviewed By - Gülistan Naycı

Bu sayımızda, Harvard Üniversitesi'nde yüksek lisans ve asistanlık yaptıktan sonra New York, İngiltere ve Galler, Brüksel ve İstanbul baroları mensubu olarak bu şehirlerde avukatlık yapmış olan Av. Gönenç Gürkaynak ve Hukuk ve Mevzuata Uygunluk Direktörümüz Av. Uğur Değirmenci'yi konuk ettik. Kendilerine etik uyumu ve uyum politikaları ile ilgili merak ettiğimiz soruları sorduk.

Av. Gönenç Gürkaynak ile etik uyumu ve uyum politikaları...

In this issue, we are featuring Gönenç Gürkaynak, Esq., who graduated from and taught at Harvard University, was a working member of legal institutions in New York, England and Wales, Brussels and İstanbul, and Uğur Değirmenci, Esq. who is our Law and Legislation Compliance Director. We asked them questions about ethical alignment and harmonization policies.

Ethical alignment and harmonization policies by Gönenç Gürkaynak, Esq....



STAGE: Bugünlerde sıklıkla şirketlerde etik uyumundan bahsediliyor. Bu sıcak gündem maddesinin şirketlere yansımaları nedir? Yani, şirketin karlı ve aynı zamanda etik olabilmesi, sizce gerçekten mümkün mü?

Av. Gönenç Gürkaynak: Son zamanlarda yapılan yolsuzlukla mücadele, etik ve mevzuata uyum tartışmalarının temelini ABD Yurtdışı Yolsuzluk Faaliyetleri Yasası ve bu yasanın uygulamasında bulabiliriz. Söz konusu yasa, yürürlüğe girdiği 1977 yılından beri ABD'de kurulmuş şirketlerin, ABD'de şubesi bulunan şirketlerin veya hisseleri ABD borsalarında işlem gören şirketlerin yurtdışında rüşvet vermesi halinde uygulanan bir yasadır. Son yıllarda bu kanun kapsamında verilen cezalar oldukça yüksek meblağları bulduğundan uluslararası arenada şirketlerin bu kanuna nasıl uyum sağlayabilecekleri konusu sıklıkla tartışılmaktadır. Geçtiğimiz 20 yıl içerisinde (Türkiye'de dahil) bir çok devlet, yabancı kamu görevlisine rüşvet verilmesi suçunu mevzuatlarına eklemiştir. Bu kapsamda çok uluslu şirketler hem Türkiye'deki faaliyetlerinde, hem de yurtdışındaki faaliyetlerinde rüşvet vermeden etik kurallara uyum sağlayarak ticari işlemlerini gerçekleştirme hedefine ulaşmak istemektedir. Bu gündem konusunun sıklıkla konuşulması, şirketlerin etik uyumu konusunda son derece bilinçlenmesine neden olmuştur. Bu kapsamda bir sürü şirket bağımsız uzmanlardan etik uyum eğitimleri almaktadır. Ayrıca günümüzde birçok şirket, şirket içi usulsüzlük iddialarına ilişkin iç soruşturmalar gerçekleştirmektedir. Şirketin hem karlı hem de etik olabilmesi elbette mümkündür. Zira yolsuzluk, şirketlere pazarda hukuken var olmaması gereken ekstra masraflar yüklemektedir. Ayrıca şirketin yolsuz ödemelerinin fark edilmesi durumunda, şirkete verilen maddi cezalar karlılık açısından özellikle caydırıcıdır. Yolsuzluk oluşturan davranışın fark edilmesi halinde şirketin itibarına gelecek zarar da, karlılığı oldukça düşürücü bir unsurdur. Bu kapsamda şirketlerin hem etik hem de karlı olabilmeleri için yolsuzlukla mücadele için bir uyum programının uygulanması ve böylece kurumsal bir yolsuzlukla mücadele kültürünün oluşturulmasının hedeflenmesi önem arz etmektedir.

STAGE: These days, ethics compliance is an issue often talked about in companies. How does this hot topic reflect to companies? Do you think it really is possible for a company to be profitable and ethical at the same time?

Gönenç Gürkaynak Esq: The foundation of the recent discussion with regard to anti-corruption, ethics and compliance is based on a US piece of legislation called the Foreign Corrupt Practices Act and its enforcement. Since 1977 (its enactment date), this legislation has been enforced in case of commission of the offence of foreign bribery by (i) US companies, (ii) companies who have subsidiaries in the US or (iii) companies who are listed in US stock markets. In recent years, the sky high fines imposed against companies are the source of these frequent compliance discussions. In the last two decades, many states (including Turkey) have enacted the crime of bribery of foreign public officials. Accordingly, multi-national companies target realizing their business transactions both in Turkey and abroad through not engaging in bribery and complying with ethics principles. These frequent discussions have resulted in the heightened awareness of companies regarding ethics compliance. Nowadays a lot of companies are retaining independent experts for ethics compliance trainings. Further, many companies are conducting internal investigations with regard to irregularity allegations coming from within the companies. It is of course possible for a company to be both profitable and ethical. This is because corruption leads to extra costs for companies that should not legally exist in the market. Further, the fines imposed against companies are especially deterrent in terms of profitability. The damage on the company reputation that can occur if the company engages in corruption is another factor decreasing profitability. Accordingly, companies are advised to enforce compliance programs and hence create a culture of anti-corruption compliance in order for companies to be both ethical and profitable.

S: Peki, şirketin böyle bir kültüre sahip olması adına organizasyonun nasıl şekillendirilmesi gerekir?

G: Şirketin yolsuzlukla mücadele uyum kültürüne sahip olabilmesi için en önemli husus, şirketin bu konuda bir uyum programı olmasıdır. Bir uyum programında bulunması gereken unsurlara birazdan değineceğiz. Şirkette yolsuzlukla mücadele uyum kültürünün oluşturulmasında organizasyon açısından dikkat edilmesi gereken birkaç ana husus bulunmaktadır. Öncelikle uyum için ayrı bir departman yapılandırılması, bu departmanın başındaki kişinin bağımsızlığının sağlanması ve kendisine şirket uyum

programını hayata geçirebilmesi için yeterli kaynakların sağlanması gerekmektedir. İlaveten, şirket yönetimi tarafından şirket uyum/etik ilkelerinin sadece kağıtta duracak ilkeler olmadığı hususu şirket çalışanlarına öğretilmelidir. Bu yalnızca şirket yöneticilerinin tüm şirkete gönderdikleri veya internette 3. kişilere hitaben yayınladıkları imzalı deklarasyonlar yolu ile değil, ticari kararların uyum/etik ilkeleri çerçevesinde alındığının çalışanlara öğretilmesi ile olacaktır. Bu konuda orta seviye yöneticilere düşen görev de büyüktür. Şirket çalışanları çoğu zaman yönetim kurulunun nasıl karar aldığına görememekte ancak günlük hayatta çoğunlukla beraber iş yaptıkları orta seviye yöneticilerin karar alma mekanizmalarını gözlemleyebilmektedirler. Ayrıca uyum programına uymaktan kaynaklı disiplin cezalarının hem yöneticilere hem de çalışanlara aynı şekilde uygulanması şirketin kendi uyum programına uygun davrandığının önemli bir kanıtıdır.

S: How should the organization be shaped in order for the company to have such a culture?

G: The most important element for a company to have an anti-corruption compliance culture, is the company's compliance program. We will talk about the elements of a compliance program later. From an organizational perspective, there are a few crucial elements in creating an anti-corruption compliance culture. First of all, the company should establish a separate department for compliance, the person at the top of this department should be independent and should have sufficient resources to enforce the compliance program. Further, it should be communicated by the company management that compliance/ethics principles are not just on paper. Such communication should not just be realized through declarations sent by the executives to the whole company or published on the internet for third parties. Rather, the employees should be taught that the business decisions are taken within the framework of compliance/ethics policies. For this, the mid-level managers' part is significant. This is because the employees cannot usually observe the decision making mechanism of a board member, but can closely observe the mid-level managers' decision making in daily life. Further, it is significant that the disciplinary measures are taken both against the c-level, and employees alike, so that the employees can observe that the company itself abides by its compliance program.



S: Bu anlamda şirketin politikasında yer alması gereken temel prensipler neler olmalıdır?

G: Kanunlarında uyum politikalarına yer veren birçok ülke şimdiki dek bir uyum programının unsurlarının ne olması gerektiğine konusunda kılavuzlar yayınlamıştır. Ülkeler arasında benzerlik gösteren bu unsurlar aşağıdaki gibidir.

- Şirketin yolsuzlukla mücadele politikası olması ve üst yönetimin bu politikaya bağlılığının şirket çalışanlarına belirtilmesi gerekir.
- Şirketin davranış kuralları, uyum politika ve prosedürlerinin olması, bunların ulaşılabilir ve anlaşılabilir olması gerekmektedir.
- Şirketin uyum programının nasıl işlediğini denetleyen bir uyum görevlisi olmalıdır. Bu kişinin işini yerine getirebilmesi için yeterli derecede bağımsızlığa ve kaynağa sahip olması beklenmektedir.

- Periyodik olarak şirketin yolsuzluk alanındaki risklerinin değerlendirilmesi, bu değerlendirme sonucunda şirketin uyum programının güçlendirilmesi gerekmektedir.

- Çalışanların yolsuzlukla mücadele konusunda yanlış olabilecek algılarının düzeltilmesi, uyum programının ve şirket etik ilkelerinin bu kişilere anlatılması için eğitimler düzenlenmeli, bu kişilerin yolsuzlukla mücadele konusunda soruları olması halinde cevaplanmalıdır.

- Şirketin en üst yöneticilerinden tüm çalışanlarına kadar, eşit şekilde herkese uygulanacak yolsuzlukla mücadele prensipleri ile ilgili teşvik ve cezalandırma sistemleri olmalıdır.

- Şirketin hizmet aldığı üçüncü kişilerin incelenmesi belki de en önemli uyum programı unsurlarındandır. Uluslararası yolsuzluk davalarının genelde üçüncü kişilerin şirket adında dolaylı yoldan rüşvet vermesi sebebiyle ortaya çıktığı görülmektedir.

- Şirket, çalışanların gözlemledikleri usulsüzlükleri isimsiz olarak raporlayabilecekleri bir raporlama hattı oluşturulmasını değerlendirebilir ve buraya gelen bilgilerden daha yakından incelenmesi gereken bir konu olması halinde iç soruşturma yapılmasını değerlendirebilir.

- Şirketin karşılaşılabileceği yolsuzlukla mücadele riskleri zaman zaman değişebileceğinden, uyum programının da dönemsel olarak incelenmesi ve gerektiğinde güncellenmesi gerekmektedir.

- Son olarak, birleşme ve devralmalar öncesinde hedef şirketlerin usulsüz işlemlerinin bulunmadığına dair hukuki inceleme yapılması, işlem sonrasında ise yeni şirketin asıl şirket uyum süreçlerine entegre edilmesi, şirket yatırımlarının verimli olması açısından önemli bir konudur.

S: Which fundamental principles should be included in the company's policy?

G: Up until now, many countries which incorporated compliance programs in their legislation, have also published guidelines regarding what the elements of a compliance program should be. Below are these elements which are similar among jurisdictions:

- The company should have an anti-corruption policy and the top-management's commitment to this policy should be communicated to the employees.

- The company should have a code of conduct, compliance policies and procedures. These should be accessible and understandable.

- The company should have a compliance officer who oversees whether the compliance program is working. This person should have sufficient independence and resources in order to discharge his/her duties.

- The company's anti-corruption risks should be re-evaluated periodically and the company's compliance program should be strengthened in accordance with the results of the risk assessment.

- The company should organize trainings in order to correct the employees' corruption perceptions (which may be incorrect), to communicate company's compliance program and ethics principles and employees' anti-corruption questions should be answered.

- The company should have an incentive and disciplinary measure policy which should be equally applied to all, including the company's highest level executives and employees alike.

- Conducting due diligence on third parties from which the company retains services may be one of the most important elements of a compliance program. International corruption cases usually arise due to the bribes indirectly provided by third parties in the name of the principal company.

- The company might consider creating a hotline where the employees can anonymously report any observed irregularities, where the company could then conduct internal investigations regarding the information warranting a closer look.

- The compliance program of the company should be reviewed periodically and should be updated if necessary. This is because corruption risks of a company can be subject to change from time to time.

- Finally, it is significant that companies conduct due diligence during mergers and acquisitions on the target company in order to find out whether the target company has engaged in irregular transactions. Further, the target company should be integrated to the compliance processes of the acquiring company post-acquisition/merger.

S: Bu prensipleri çalışanlar nasıl somut olarak günlük iş hayatlarına aktarabilirler?

G: Yukarıda da bahsettiğimiz gibi burada örnek üzerinden öğrenme oldukça önemlidir. Çalışanlar orta seviye yöneticilerin şirketin günlük ticari kararlarını nasıl aldıklarını yakından görme şansına sahiptirler. Orta seviye yöneticilerin karar alma mekanizmaları içerisinde etik prensiplerin de yer alması halinde çalışanlar kendi karar alma mekanizmalarını da bu doğrultuda oluşturabileceklerdir. Bununla beraber orta seviye yöneticilerin çalışmalarında etik prensiplere uyuma özen göstermemeleri halinde, çalışanlar etik kuralların uygulanmayan politikalar olduğunu düşünebileceklerdir.

Çalışanların etik prensipleri somut olaylarda kullanabilmeye yetilerinin geliştirilmesinde eğitimler de önemli bir yere sahiptir. Zira eğitimler esnasında şirket çalışanlarının sıklıkla karşılaştığı ikilemlerden bahsedilmesi, bunların çözülmesi, ardından dönemsel sınavlarla bu çözümlerinin pekiştirilmesi de çalışanların pratikte doğru kararları vermelerine katkıda bulunabilecektir.

S: How can employees transfer these principles in a tangible manner to their daily business lives?

G: As mentioned above, learning by example is an important issue here. Employees have the chance to closely observe how mid-level managers make their daily business decisions. In case mid-level managers include ethics principles in their decision making mechanisms, then the employees can also structure their own decision making processes accordingly. That said, in case mid-level managers do not aspire to abide by the ethical principles while working, employees might think that the ethics rules are only on paper and they are not practiced.

Trainings are also important in improving employees' ability to use ethics principles real life cases. This is because the discussion regarding the dilemmas faced by employees during trainings, resolving these dilemmas and reinforcing these resolutions through periodic questionnaires could contribute to employees making the right decisions in practice.

S: What is the relationship between work ethics and compliance within the rules of law?

U: Business ethics include a general practice that actually encompasses the rules of law. It is worth mentioning that business ethics is not just about complying with the rules of law, but also about compliance with all the general principles and procedures I mentioned within the company. In fact, what we expect from our employees is that when they face an unfavourable situation and behaviour, they ask themselves, 'Is the situation I am in correct and does it conform to the rules of law or beyond that to business ethics'. If there is even the slightest hesitation, we would like them to share the issue with us in the framework of Fair Play Procedures.

S: Yani şirketin tek başına hukuk kurallarına uyumlu olması da yeterli değil, öyle mi?

U: Kesinlikle. Az önce de belirtmiş olduğum gibi, çalışanların çok temel bir noktadan hareketle bu durum uygun mu sorusunu kendilerine sormalarını istiyoruz. Çünkü, her zaman sadece hukuk kurallarına uygunluk bizim için yeterli olmayabilir. Bunun ötesinde, davranışlarımızın temsil ettiğimiz markanın değerleri ile de bağdaşması gerekir. Bu noktada belirtmek isterim ki, markamızın temel ilkelerinden biri olan "Doğruluk (Integrity)" prensibi tam olarak bunu işaret ediyor.

S: So, it's not enough for the company to comply with legal rules on its own, is it?

U: Absolutely. As I have just mentioned, we want employees to ask themselves 'is this situation appropriate', from a very basic aspect. Because it may not always be enough for us to comply only with the rules of law. Beyond that, our behaviour must also be compatible

with the values of the brand we represent. I would like to state at this point that the principle of "Integrity", which is one of the basic principles of our brand, points exactly to this.

S: Çalışanlar olarak günlük iş hayatında karşılaştığımız uyumsuzlukların bildirilmesi konusunda ne gibi iletişim kanallarından faydalanabiliriz?

U: Öncelikle belirtmek gerekir ki, her ne pozisyonda olursa olsun tüm çalışanlarımızın davranışları şirketimizi doğrudan sorumluluk altına sokmaktadır. O yüzden çalışanlarımızın şunu unutmaması gerekir; bireysel davranışlar şirketi bağlar. Bu nedenle, tüm şirket çalışanlarımızın, sadece kendi davranışlarından değil, yöneticilerinin, çalışma arkadaşlarının ve bağlantılı oldukları üçüncü kişi veya şirketlerin uygunsuz davranışlarından dolayı da sorumluluk sahibi olduklarını vurgulamak isterim. Çalışanlarımızın, uygunsuz durumları kimin tarafından gerçekleştirildiğine bakmaksızın, paylaşma hak ve görevleri vardır.

S: What kind of communication channels can we as employees use to alert others of incompatibilities we encounter in our daily business life?

U: It is crucial to state that the behaviour of all our employees, whatever the position, puts our company under direct responsibility. That's why our employees must not forget that individual behaviour binds the company. Therefore, I want to emphasize that all our company employees are not only responsible for their own behaviour, but also for the improper behaviour of their managers, their colleagues and third persons or companies they are associated with. Our employees have the right and the duty to share inappropriate situations, regardless of who is responsible for them.



STAGE: Şirkete başladığım ilk günden bu yana sıklıkla "Fair Play" kelimesini duyuyorum. Peki nedir bu Fair Play?

Av. UĞUR DEĞİRMENCI: Fair Play esasen bizim şirketimizin iş etiği ve uyum politikalarının tamamına verilen genel isim diyebiliriz. Bu çerçeve içerisinde, davranış kuralları, yolsuzluk ve rüşvetle mücadele, rekabet mevzuatı ile uyum, kişisel verilerin korunması mevzuatına uyum ve bunların şirket içerisinde nasıl uygulanacağı, raporlanacağı ve takip edileceğine ilişkin politikalar yer almaktadır. Fair Play kurallarının uygulanmasının gözetimi ile ilgili de ayrıca EM North ülkelerinde Uyum Yöneticisi olarak ben görev yapıyorum.

S: Since the first day I started my job, I have often heard the phrase "Fair Play". So, what is this Fair Play?

UĞUR DEĞİRMENCI Esq: Fair Play is basically the general name given to the whole of our company's business ethics and compliance policies. Within this framework, there are rules of conduct, fighting against corruption and bribery, compliance with competition legislation, compliance with legislation on the protection of personal

data, and policies on how these will be implemented, reported and followed within the company. I also work as a Compliance Manager in the EM North countries for the oversight of Fair Play rules compliance.

S: İş etiği ile hukuk kurallarına uyum arasında ne gibi bir ilişki bulunmaktadır?

U: İş etiği, aslında hukuk kurallarını da kapsayan genel bir uygulamayı teşkil ediyor. Şunu belirtmekte fayda var ki, iş etiği sadece hukuk kurallarına uymayı değil bununla birlikte şirketin bahsettiğim genel tüm ilke ve prosedürlerine uygunluğu da ifade ediyor. Aslında, çalışanlarımızdan beklentimiz, uygunsuz bir durum ve davranışla karşı karşıya geldiklerinde kendilerini içinde bulunduğu durum doğru mu, hukuk kurallarına veya bunun da ötesinde iş etiğine uygun mu diye sormaları. En ufak bir tereddüt dahi yaşamaları halinde, konuyu Fair Play Prosedürü çerçevesinde bizimle paylaşmalarını istiyoruz.



Fair play prosedürü çerçevesinde tüm çalışanlarımızın 3 farklı kanaldan iletişim kurma seçeneği bulunmaktadır. Birinci seçenek olarak, konuyu başı buldukları yönetici veya departman direktörüyle paylaşabilirler. Diğer seçenek ise, konuyu İnsan Kaynakları Departmanı ile paylaşabilirler. Son olarak da, eğer iletişimin özellikle gizli kalmasını tercih ediyorlarsa, konuyu Safe Call üzerinden paylaşabilirler.

Çalışanlarımız, Safe Call hattına 00 800 448 820 729 numarasından 7/24 ulaşabilirler. Bu hat çalışanlarımızın kendi anadillerinde iletişim kurabilecekleri, şikayetlerini tamamen gizli olarak (isim, telefon numarası, yaş, hangi pozisyonda çalıştığı vb bilgiler dahil olmak üzere) iletebilecekleri bir telefon hattıdır. Eğer sözlü iletişim yerine yazılı olarak iletişim kurmak isterlerse "fairplaysafe@call.co.uk" adresine e-posta gönderebilir veya google play veya appstore'dan fairplay uygulamasını edinip oradan da iletişime geçebilirler. Bu arada ifade etmek isterim ki; yazılı iletişimde de gizlilik esastır, hiçbir şekilde bilginin kaynağı (IP numarası da dahil olmak üzere) paylaşılmamaktadır.

Within fair play procedures, all our employees have the option of communicating through 3 different channels. In the first option, they can share the matter with their manager or department director. The next option is to share the matter with the Human Resources Department. Finally, if they prefer to keep the communication secret, they can share it via Safe Call.

Our employees can reach the Safe Call line 24/7 on 00 800 448 820 729. This is a phone line where our employees can communicate in their mother tongue and they can relay their complaints in a completely confidential way (including name, phone number, age, their position, etc.). If they want to communicate in writing instead of verbal communication, they can send an e-mail to "fairplaysafe@call.co.uk" or they can get the fairplay app from google play or appstore and communicate from there. In the meantime, I would like to state that confidentiality is essential in written communication; the source of the information (including the IP number) is never shared.