



Prof. Dr. Murat ERDAL

*İstanbul Üniversitesi Tedarik Zinciri Yönetimi
Anabilim Dalı Başkanı
merdal@istanbul.edu.tr*

GİRİŞ KALİTE KONTROLDE RÜŞVET İDDİASI: BİR DAVA İNCELEMESİ

Tedarikçi İlişkilerinde Kalite Yolsuzluğu, İhbar ve Fesih

Şirketinizde Bu Olay Yaşansaydı Ne Yaparınız?

Fabrikanızın Giriş Kalite Kontrol bölümünde bir usulsüzlük zinciri tespit ettiniz.

Tedarikçilerden ihbarlar geldi. İçerideki bazı isimlerin para karşılığı kusurlu parçaları onayladığı ve kalite hatalarını görmezden geldiği iddia ediliyor.

Yönetim olarak hızlı davrandınız. Soruşturma başlattınız. Bazı çalışanlarla yolları ayırdınız.

Peki sorunu gerçekten çözdünüz mü? Sorun sadece birkaç çalışanın etik dışı davranışından mı ibaret?

Yoksa giriş kalite kontrol, muayene, tedarikçi ilişkileri, satınalma ve üretim süreçlerine kadar uzanan daha derin bir kontrol zafiyetiyle mi karşı karşıyasınız?

En can alıcı soru ise şu:

Bu düzen nasıl kuruldu, nasıl gelişti ve hepsinden önemlisi, neden daha önce fark edilmedi?

Şirketlerde rüşvet, hile ve menfaat riski çok çeşitli aşamalarda meydana gelebilir. Sadece harcama akışlarıyla örneğin; şartname, satınalma siparişi, fiyat pazarlığı veya sözleşme imza süreçleri ile sınırlı değildir. Bu makalede yer verdiğim dava, bu yönüyle son derece öğreticidir. Çünkü tedarikçi ilişkilerindeki menfaat riski kalite kontrol, giriş muayene ve mal kabul onayı gibi alanlarda da ortaya çıkabilmektedir. Bu aşamalar tedarikçiyle temas edilen ve kritik kararların verildiği hassas noktalardır.

Yargıya taşındığı şekli ile “iddia edilen kirli çark” dikkat çekicidir. Şirketin iddiasına göre giriş muayene aşamasında birtakım tedarikçilerin para karşılığı kayırdığından bahsedilmektedir. Ayrıcalıklı hale gelen tedarikçilerin ürettikleri parça ve malzemeler gevşek bir kontrol sürecinden geçmektedir. Fabrikaya gelen parçaların bekletilmeden kabul edilmesi, montajı aksatmayacak küçük hataların görmezden gelinmesi, kalite onayının kolaylaştırılması ve bazı küçük tamirlerin içeride yapılarak tedarikçiye kolaylık sağlanması söz konusudur.

Tedarikçilerden gelen şikâyet üzerine şirket içinde soruşturma başlatılmıştır. Soruşturma sonrasında giriş kalite kontrol bölümünde görev yapan bazı çalışanlarla yollar ayrılmıştır. Buradaki kritik nokta, bölüm geneline yayılan şüphe ile her çalışan bakımından ortaya konulması gereken kişi bazında somut delilin birbirinden ayrılmasıdır. “Giriş kalite kontrol bölümünde usulsüzlük var” demek başka; “bu çalışan, şu tarihte, şu tedarikçiden para veya hediye aldı” diyebilmek başkadır.

Bu nedenle dava, yalnızca çalışan ile şirket arasındaki bir fesih uyumsuzluğu üzerinden okunmamalıdır. **Dosya; tedarikçi ilişkileri, kalite kabul süreçleri, iç denetim, disiplin soruşturması, sözleşme hükümleri, tedarikçi performans değerlendirmesi ve şirket içi kontrol mimarisi bakımından daha geniş bir yönetim dersi içermektedir.**

Aşağıda önce davayı ve tarafların iddialarını özetleyeceğim. Ardından olayın şirket içindeki yansımalarını, hasar kontrolünü, tedarikçi ilişkilerine etkisini ve benzer bir olayın tekrar yaşanmaması için alınması gereken “temiz sayfa” önlemlerini değerlendireceğim.

Dava Konusu:

Dava, kalite kontrol müdürlüğü, giriş muayene sürecinde görev yapan bir çalışanın, tedarikçi firmalardan para ve hediye kabul ettiği iddiasıyla iş sözleşmesinin feshedilmesine ilişkindir.

Şirket, tedarikçi firmalardan gelen ihbarlar üzerine iç soruşturma başlatıldığını; giriş muayene bölümünde görev yapan bazı çalışanlara para ve hediye verildiğini; bunun karşılığında parçaların bekletilmeden kabul edilerek depoya gönderildiğini, montajı aksatmayacak küçük hataların görmezden gelindiğini ve bazı küçük tamirlerin içeride yapılarak tedarikçiye kolaylık sağlandığını ileri sürmüştür.

Şirket Harcamalarında Suistimal, Usulsüzlük ve Rüşvetle Mücadele Eğitimi

Gerçek Olaylardan Yönetim Kararlarına

Prof. Dr. Murat ERDAL

✉ merdal@istanbul.edu.tr

*Ticaret Mahkemeleri Bilirkişilik Deneyimiyle
10 Gerçek Dava İncelemesi | 2 Gün*

*Şirketinizde bir rüşvet veya suistimal ihbarı geldiğinde
ne yapacağınızı biliyor musunuz?*

İhbar • Kontrol • Soruşturma • Tedarikçi İlişkileri • Yargı Süreçleri



0546 740 10 10



egitim@satinalmadergisi.com

Çalışan ise bu iddiaları kabul etmemiştir. Talimatlara uygun çalıştığını, bir tedarikçi temsilcisinin kendisine para teklif ettiğini ancak bu teklifi reddettiğini, kendisi adına yapılmış herhangi bir para ödemesi bulunmadığını ve fesih işleminin somut delile değil şüpheye dayandığını savunmuştur.

Tarafların Pozisyonu

Çalışan (Davacı) İsteminin Özeti:

Personel (davacı) 18 yıldır şirkette atölye ve dişli ısıtma işlem bölümünde çalıştığını, en son kalite kontrol müdürlüğünde görev aldığını, iş sözleşmesinin işverence ... tarihinde edep ve ahlak ile bağdaşmayacak hareketlerde bulunmak, işyerinin disiplin ve ahengini bozacak davranışlarda bulunmak gerekçesine dayanılarak feshedildiğini, iş sözleşmesinin feshinin haklı nedene dayanmadığını, müvekkilinin işyerinde sadakatle çalıştığını ileri sürerek **kıdem ve ihbar tazminatı ile yıllık izin ücreti alacaklarının hüküm altına alınmasını talep etmiştir.**

Şirketin (Davalı) Cevabı:

Çalışanın şirketin **tedarikçi firmalarından para ve hediye temin etmesi nedeni** ile 4857 sayılı İş Kanunu'nun 25/II-e bendi uyarınca iş sözleşmesinin haklı nedenle feshedildiğini, **şirketin iç denetim birimine tedarikçi firmaların ihbarı ile;**

- o Giriş muayene bölümü mavi yaka çalışanlarına para dağıttığı yönünde ihbar ulaştığını, bunun üzerine işyerinde soruşturma başlatıldığını,
- o Hazırlanan inceleme raporuna göre **para kabul etme konusunun uzun bir süredir devam ettiği, buradaki amacın parçaların bekletilmeden kabul edilerek depoya gönderilmesi,**
- o Montajı aksatmayacak küçük hataların görmezden gelinerek onayın verilmesi,
- o Hatta küçük tamirlerin bu kişiler tarafından yapılmasının sağlanması olduğunu,
- o Bu olayların içinde bulunan K1 ve K2 beyanlarına göre de, davacı çalışanın da aynı şekilde haksız şekilde kazanç temin ettiğinin sabit olduğunu,
- o Tedarikçi firmalardan farklı zamanlarda para ve hediye kabul edilmesinin işveren ile işçi arasındaki güven unsurunu ağır şekilde zedelediğini,
- o Buna göre İş Kanunu 25/II-e maddesi ve işyerinde yürürlükte bulunan TİS m. 36'ya uygun olarak iş sözleşmesinin haklı nedenle feshedildiğini ileri sürerek, davanın reddini talep etmiştir.

İlk Derece Mahkemesi Karar Özeti:

- İlk derece mahkemesince, toplanan kanıtlara dayanılarak, işyerinde yapılan soruşturma sonucunda beyanlarına başvurulmuş ve ... tarafından **yılbaşında hediye olarak gelen gömlek, altın ve para hediyelerinin zaman zaman aralarında davacının da bulunduğu diğer çalışanlara dağıtıldığını,** davacının da bu hediyeleri kabul ettiğini beyan ettikleri,
- İşe iade davaları sonucunda yapılan yargılama neticesinde görevleri nedeniyle muhatap oldukları tedarikçi firmalardan ya doğrudan ya da diğer bir işçi vasıtası ile dolaylı olarak para ve altın vs. gibi şeyler aldıkları anlaşılmakla **işverenin güvenin kötüye kullandığı,**
- Doğruluk ve bağlılığa uymayan davranışlarda bulunduğu **sadakat borcuna aykırı davrandığı** değerlendirilerek işverence yapılan feshin haklı nedene dayandığı kabul edilerek açılan işe iade davalarının reddine karar verildiği ve verilen kararların kesinleştiğinin anlaşıldığı,
- Her ne kadar bilirkişi raporunda davacının diğer firmalardan doğrudan ya dolaylı olarak altın, para alındığı yolunda somut bir tespit olmadığı halde şüpheye dayalı olarak iş akdi feshedildiğini,
- Davacının banka hesabına bu paraların havale edildiği yolunda inceleme raporunu düzenleyen kişinin hiçbir tespitinin olmadığı halde sanki hesabına havale yapılmış gibi rapor düzenlendiğini,
- Davacının feshe konu yapılan para ve hediye alma gibi hususlarla ilgisinin bulunmadığını, iş akdinin şüpheye dayalı olarak feshedildiği görüşü belirtilmiş ise de;
- Cevap dilekçesinde ekinde bulunan inceleme raporu ve bu rapor ekinde yer alan bir kısım çalışanların beyanları ve ... 2. İş Mahkemesi ve 26. İş Mahkemesinde açılan işe iade davalarında verilen kararın dayanağı ve gerekçesi ile, özellikle durumu davacı ile aynı olan ... hakkında verilen hüküm birlikte değerlendirildiğinde; bilirkişi tarafından varılan sonuç ve kanaate itibar edilmediği, kaldı ki bilirkişinin bu yöndeki değerlendirmeleri 6100 sayılı HMK' nın 266 vd. maddelerinde belirtilen çözümü hukuk dışında özel ve teknik bilgiyi gerektiren bir hale ilişkin de olmadığı anlaşıldığından rapora bu yönüyle de itibar edilmemesi gerektiği, öte yandan davacının hizmet süresi boyunca yasal olarak hak etmiş olduğu yıllık ücretli izinlerinin tamamını da kullandığı, bu nedenle yıllık ücretli izin talep hakkının da olmadığı sonuç ve kanaatine varılarak **davanın reddine** karar verilmiştir.

İstinaf başvurusu : İlk derece mahkemesinin kararına karşı, davacı vekili istinaf başvurusunda bulunmuştur.

Bölge Adliye Mahkemesi Karar Özeti: Bölge adliye mahkemesince, ilk derece mahkemesi kararının usul ve esas yönünden hukuka uygun olduğu gerekçesiyle, istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmiştir.

Temyiz başvurusu :

Kararı, davacı vekili temyiz etmiştir.

Gerekçe:

- o ... fesih ihtarnamesinde, işverenlik iç denetçisi ... tarafından giriş muayene bölümünde görev yapan bir grup personelin görevlerini suistimal ederek tedarikçi firmalardan rüşvet aldıklarını ve hazırlanan rapor sonrasında davacı hakkında da soruşturma başlatıldığı,
- o Bu çerçevede soruşturmada adı geçen eski çalışanlardan birinin yazılı ifadesinde **...tedarikçilerinin hediyeler gönderdiği ve zaman zaman hesabına para yatırdığı, verilen hediyelerin ve yatırılan paraların kendisi tarafından bir grup çalışana dağıtıldığı ve bu çalışanların dağıtılan hediye ve paraları kabul ettiklerinin belirtildiği,**
- o Adı geçen çalışanlar arasında davacının da isminin bulunduğu, ilaveten davacı ile aynı bölümde çalışan diğer çalışanların da firmalardan hediye ve para almak suretiyle haksız kazanç elde ettiğini belirttikleri, tedarikçi firmalardan farklı zamanlarda para ve hediye kabul edilmesinin işverenlik ile arada olan "güven" unsurunu ağır bir şekilde zedelediği,
- o İşyerinde mevcut disiplin kurulu tarafından bu konuda ... tarihinde toplantılar yapıldığı, davacının da savunmasının alındığı, ... tarihinde gerçekleştirilen son disiplin kurulu toplantısında, işyerinde yürürlükte bulunan **Toplu İş Sözleşmesinin İç Yönetmelik md. 36/30 bendine göre "Edep ve ahlak ile bağdaşmayacak hareketlerde bulunmak, işyerinin disiplin ve ahengini bozacak davranışlar göstermek"** gerekçesi ile 4857 sayılı İş Kanunun 25/II-e bendine istinaden iş sözleşmesinin derhal ve tazminatsız olarak feshedildiği ifade edilmiştir.
- o Davalı işverenliğe tedarikçi firmalardan gelen giriş muayene bölümündeki işçilere para ve hediye karşılığında iş yaptırıldığına ilişkin ihbarlar üzerine işyerinde soruşturma başlatılmış olup; düzenlenen inceleme raporunda davacının adı ... ve ...beyanlarında geçmekte olup;
- o Bu kişiler kendilerine dağıtılan para ve hediyelerden haksız kazanç sağlayan kişiler arasında davacının da bulunduğunu beyan etmişlerdir. İnceleme raporunda ayrıca ... isimli kişinin **...Bankası hesap hareketlerinde davacı dahil bir kısım işçilere havaleler yapıldığının tespit edildiği belirtilmiştir.**
- o Davacı ise ... tarihli savunmasında, talimatlara uygun olarak çalıştığını, ... yılında **...firmasının numunesini reddettiğini,** firmadan ...'nin gelerek **kendisine para teklif ettiğini, almadığını,** bu kişiye de çok kızdığını, böyle bir şeyi bir daha duymak istemediğini belirttiğini, başkasına para verip vermediğini bilmediğini, ..., ... ve ...'la samimi olduğunu, bu konuları ... ve ... ile görüşüğünü, **hiçbir zaman haram yemediğini beyan etmiştir.**
- o Dosyada yer alan tedarikçi firmalardan gelen **ihbar mektuplarından** yalnızca bir tanesinde davacının ismi geçmekte olup; o da davacı (çalışanın) savunmasını doğrular niteliktedir. Şöyle ki, ... tarihli ... firması çalışanı ...'nin ifadesinde, giriş muayene bölümündeki davacıya para teklif ettiği ancak davacının kabul etmediğinin yazılı olduğu görülmektedir.
- o **Diğer tedarikçi firmalardan gelen ihbarlarda ise davacının ismi geçmemektedir.** Her ne kadar soruşturma sonucunda düzenlenen inceleme raporunda, ... isimli kişinin ... Bankası hesap hareketlerinde davacı dahil bir kısım işçilere havaleler yapıldığının tespit edildiği de ifade edilmiş ise de, dosyada yer alan ...isimli kişiye ait ... Bankası hesap hareketlerinde davacı dışındaki ismi soruşturmada geçen bir kısım **işçilerin hesaplarına farklı zamanlarda farklı miktarlarda para transferi yapıldığı anlaşılmakta ise de, davacı (çalışan) adına yapılmış herhangi bir para ödemesinin de bulunmadığı görülmüştür.**

- o Buna göre, davacının ismi yalnızca soruşturma sırasında ifadesi alınan ve istifa ile işyerinden ayrılan ... ve ... beyanları arasında geçmekte olup; davacının altın, para ve hediye aldığı yönünde dosyada somut başkaca bir delil bulunmamakta; en önemlisi de yukarıda belirtilen şekilde dosyada yer alan tedarikçi firmaların ihbar dilekçelerinde davacının adı geçmemekte; ... tarafından adlarına para havale edilen kişiler arasında davacının ismi bulunmamaktadır.

SONUÇ: Temyiz olunan İlk Derece Mahkemesi kararının ve bu karara karşı istinaf başvurusunu esastan reddeden Bölge Adliye Mahkemesi kararının, yukarıda yazılı sebepten dolayı **BOZULARAK ORTADAN KALDIRILMASINA,** ... tarihinde oybirliğiyle karar verildi.

Analiz ve Öneriler

Bu dava, tedarikçi ilişkilerinde hediye, para ve menfaat iddialarının şirketlerde çoğu zaman yeterince dikkat edilmeyen bir kontrol noktasında ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Giriş kalite kontrol, muayene, depo kabul ve üretim akışlarında da usulsüzlükler yaşanabilmektedir.

Bununla birlikte hukuki süreçte, işveren açısından güçlü bir iç denetim raporu hazırlamak tek başına yeterli değildir. İhbar, bölüm genelindeki usulsüzlük iddiasını başlatabilir. Fakat disiplin ve fesih sürecinde her çalışan bakımından somut delil aranmaktadır. Toplu olarak ceza kesmek, hatta tüm departmanı lağvetmek farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Grup halinde şüphe, bireysel ispat yükümlülüğünün yerine geçmemektedir.

Sağlam kanıtlara ihtiyaç vardır. Banka kayıtları, tedarikçi beyanları, çalışan savunmaları, kamera kayıtları, numune kabul geçmişi, uygunsuzluk kayıtları, red/şartlı kabul/kabul istatistikleri ve tedarikçi performans puanlamaları birlikte değerlendirilmelidir. Aksi halde şirket, iddiasında haklı olduğunu düşünse bile, kişi bazında delil ortaya koyamadığında fesih sürecinde eli zayıflayabilir.

Büyük Resim: Tedarikçi Motivasyonu ve Fabrika İçi Etkiler

Bu tür olaylarda aktörler yalnızca ilgili birim çalışanları ve şirketi arasındaki iş ilişkisinden ibaret değildir. Tedarikçi motivasyonu, fabrika içi kontrol boşlukları, üretim baskısı, kalite kültürü, alternatif tedarikçi yapısı ve sözleşme hükümleri birlikte değerlendirilmelidir.

Şimdi büyük resime,

- Tedarikçi motivasyonu ve müşteri uygulamaları hakkındaki düşünceleri
- Alıcı/fabrika içi dinamikler ve yansımalarına birlikte bakalım:

Tedarikçi Motivasyonu ve Hareket Tarzı

Tedarikçi açısından tablo tek boyutlu değildir. Bazı tedarikçiler, müşteri fabrikasında küçük kalite sorunlarının çok büyütüldüğünü, muayene ekibinin süreci gereğinden fazla zorlaştırdığını veya teslimatların bu nedenle aksadığını düşünebilir. Bu noktada etik dışı bir çözüm arayışı, kalite kontrol – mal kabul sürecini “kolaylaştırma” adı altında menfaat ilişkisine dönüştürülebilir.

Bu bakış açısı elbette hukuka, mevcut sözleşmelere ve etik kurallara uygun değildir. Ancak şirketler, tedarikçinin hangi gerekçelerle bu yola başvurduğunu anlamadan kalıcı önlem alamaz. Kritik soru şudur: Tedarikçi gerçekten sistemdeki haksız bir uygulamadan mı şikâyetçidir, yoksa kalite eksiklerini örtmek için muayene ve kabul süreçlerindeki kontrol zayıflıklarını kendi lehine mi çevirmektedir?

Bazı durumlarda tedarikçi, şirket içindeki kontrol zafiyetlerini fark eder ve bunu kendi lehine kullanmaya çalışır. Bazı durumlarda ise içeride oluşmuş gayri resmî bir düzen, tedarikçiye de bu çarpık ilişkiye dahil eder. Her iki durumda da sorun artık sadece bireysel ahlak meselesi değildir; süreç tasarımı, kontrol ortamı ve tedarikçi ilişkileri yönetimi meselesidir.

Alıcı/Fabrika İçi Dinamikler ve Yansımaları

Sürecin kurumsal hafızada yer edecek şekilde oluşu örgüt iklimine zarar vermiştir. Uzun bir müddet birimler ve kişiler arasında güven zayıflığından bahsedebiliriz. Kurumsallaşma eksikliklerini ortadan kaldırma adına kapsamlı bir yol haritası hazırlanmalıdır. Aksiyon planının temeli oluşturacak risk tabanlı sorular ise şunlardır:

- o Neden daha önce kurulu olan bu çarpık düzeni fark edemedik?
Süreç boşlukları çalışanlar tarafından istismar edilmiştir. Muayene ekibinin tamamını değilse bile belirli kişiler yönünden ciddi usulsüzlük iddiaları gündeme gelmiştir. Ancak bu iddiaların her çalışan bakımından ayrı ayrı somut delille desteklenmesi gerekir.
- o İhbar hattına gelen bildirimler var. Soruşturmayı hangi kapsamda tutmalıyız? Süreci nasıl ele almalıyız? Güvenilir bir şekilde nasıl ilerletmeliyiz?
- o Çalışanlardan nasıl bir savunma almalıyız? Yolsuzluğa karışanlar ekip üyeleri kimler? Bu yolsuzluk ne zaman ve nasıl başladı? Nasıl tespit edebiliriz?
- o Olay tek bir tedarikçi ile sınırlı değilse işin kapsamı derinleşir mi? Kritik parça ve malzemelerle mi sınırlı? Yoksa her bir kategoriye uzanan bir yolsuzlukla mı karşı karşıyayız?

- o Olayın tedarikçi ilişkileri, tedarikçi performans değerlendirme süreçlerine etkisi açıktır. Aynı malzeme birden fazla tedarikçiden alınıyorsa, kalite hataları görmezden gelinen tedarikçi “ayrıcalık” kazandığı gibi tedarikçi performans puanı da olması gereken seviyenin üzerinde görünecektir.
- o Tedarikçi Düzeltici Önleyici Faaliyet (DÖF) Raporlarının güvenilirliği ayrıca sorgulanmalıdır. Tedarikçi kalite iyileştirme öneri ve geri bildirimleri şüphelidir. Tedarikçi, kalite kültürü ve uygulamalarındaki eksiklikleri gidermede erteleyici bir tutum içerisinde olabilmektedir.
- o Sınıfında iyi olan tedarikçileri zaman içerisinde küstürmeye ya da tasfiye etmeye yönelik uygulamalar var mı? Alternatif teklif sayıları düştü mü? Hep belirli tedarikçilerle mi çalışıyoruz?
- o Üretim, satınalma ve kalite birimi neden erken uyarı vermedi? Erken uyarı kapsamında raporlamalar varsa bunun resmi kaydı nerede?
- o Birimler arasında koordinasyon ve güveni temin etmemiz gerekir. Üretim, Satınalma ve Kalite organizasyonunda güven esastır. İddia edilen mekanizma çok öğreticidir:
 - Parçaların bekletilmeden kabul edilmesi,
 - Küçük hataların görmezden gelinmesi,
 - Kalite onayının kolaylaştırılması,
 - Küçük tamirlerin içeride yapılarak tedarikçiye kolaylık sağlanması.
- o Tedarikçi sözleşmelerimde rüşvet, hediye, menfaat, çıkar çatışması gibi konularda ortaya çıkabilecek problemlere yönelik ne tür hükümler var?
- o Sözleşmelere revize etmeyi gerektirecek eksiklikler var mı?
- o Personelimize rüşvet veren tedarikçi ile nasıl çalışabiliriz? Bu tedarikçilere uygulanabilecek yaptırımlar nelerdir?
- o Rüşvet dağıtımı yapan tedarikçi hangi kategoride üretim yapmaktadır? Bu firma ile iş geçmişi ve kapsamı nedir? Kategori içerisinde nasıl bir ağırlığa sahiptir?
- o Benzer menfaat ilişkisi; satınalma, üretim, depo, finans ve tepe yönetim kapsamında da var ise bunları nasıl tespit edebiliriz? Bu alandaki yetkinliğimi geliştirmek için nereden başlamalıyız?
- o Böylesine maliyetli ve şirketimize zarar veren bir sorunla bir daha karşılaşmamak adına ne yapmalıyız?

Temiz Sayfa: Şirket Ne Yapmalı?

Böyle bir olaydan sonra şirketin hedefi yalnızca sorumluları; birim, çalışan ve tedarikçi temelinde tespit etmek olmamalıdır. Asıl hedef, benzer bir yapının tekrar kurulmasını engelleyecek bir kontrol mimarisi oluşturmaktır.

Bu kapsamda giriş kalite kontrol süreçlerinde görev ayrımı güçlendirilmelidir. Kritik kabul karar ve raporlamaları periyodik olarak gözden geçirilmelidir. Red, şartlı kabul, küçük tamir ve yeniden işleme kararları kayıt altına alınmalıdır.

Tedarikçiyle bire bir temas eden personel için rotasyon, çıkar çatışması bildirimi ve hediye-menfaat beyan sistemi kurulmalıdır. Tedarikçiler için açık bir etik bildirim kanalı oluşturulmalı; ancak ihbarlar kişi bazında delille desteklenmeden disiplin kararına dönüştürülmemelidir.

Tedarikçi performans sistemi yeniden incelenmelidir. Kalite hataları görmezden gelinen bir tedarikçi, performans puanlarında olduğundan iyi görünebilir. Bu durum hem iyi tedarikçileri haksız rekabete maruz bırakır hem de şirketin tedarikçi portföyünü bozar.

Satınalma, kalite, depo, üretim, iç denetim, hukuk ve insan kaynakları arasında olay yönetim protokolü oluşturulmalıdır. Böylece ihbar geldiğinde panik butonuna basılmaz, güvenilir mekanizma işletilir. Gizlilik içerisinde kimin neyi inceleyeceği, hangi kayıtların korunacağı, hangi savunmaların alınacağı, hangi tedarikçi verilerinin analiz edileceği ve hangi kararların hangi sırayla verileceği önceden bilinir.

Şirketiniz Bu Risklere Karşı Ne Kadar Güvende?

Fabrikanızda giriş kalite kontrol, üretim, depo ve satınalma süreçlerinde tedarikçiyle temas edilen kritik noktaları analiz etmek; suistimal, rüşvet, hediye ve menfaat ilişkileri ile kontrol boşluklarını görünür hale getirmek için süreç odaklı bir satınalma ve tedarikçi ilişkileri incelemesi yapılmalıdır.

Amaç yalnızca geçmişte yaşanan olayı incelemek değildir. Asıl amaç; benzer risklerin tekrar oluşmasını engelleyecek kayıt, görev ayrımı, süreç kontrolü, tedarikçi yönetimi, satınalma denetimi ve delil disiplini altyapısını güçlendirmektir.

Geleceği şüphelerle değil; ölçülebilir, izlenebilir ve denetlenebilir satınalma ve tedarikçi ilişkileri sistemiyle yönetin.

KURUMSAL RİSK CHECK-UP

Şirketiniz Rüşvet, Yolsuzluk ve Suistimal Risklerine Ne Kadar Hazır?

Aşağıdaki 5 maddelik kısa anketi şirketiniz için doldurun. Maddelerden en az birine “Hayır” veya “Emin değilim” yanıtı veriyorsanız, şirketinizin hukuki, mali ve itibar riskleri bakımından gözden geçirilmesi gereken bir alanı olabilir.

RİSK ALANI	YÖNETİMSSEL KONTROL VE UYGULAMA	DEĞERLENDİRME
 1 Hediye Prosedürü ve Menfaat Politikası	Paydaşlardan kabul edilebilecek hediye, promosyon, davet ve ağırlamalar için açık parasal sınırlarınız var mı? Örneğin; 1.000 TL altı beyan, üzeri için ön onay ve kayıt zorunluluğu uygulanıyor mu?	☐ Evet ☐ Hayır ☐ Emin değilim
 2 Tedarikçi Sözleşmeleri	Sözleşmelerinizde Rüşvetle Mücadele Uyumu, etik ihlal, tazminatsız fesih ve cezai şart hükümleri hukuken uygulanabilir şekilde düzenlendi mi?	☐ Evet ☐ Hayır ☐ Emin değilim
 3 Kriz Akışı ve Delil Yönetimi	Usulsüzlük, rüşvet, hediye talebi veya çıkar çatışması şüphesi ortaya çıktığında; kriz akışı, delil toplama, savunma alma ve hukuki değerlendirme sürecinin nasıl yürütüleceği yazılı mı? Yasal süreler ve usul gerekleri dikkate alınıyor mu?	☐ Evet ☐ Hayır ☐ Emin değilim
 4 İhbar Hattı ve Bildirim Kültürü	Çalışanların ve tedarikçilerin; şüpheli ilişkileri, hediye-menfaat taleplerini veya kayıt dışı uygulamaları güvenle bildirebildiği, gizliliği korunan ve etkin bir ihbar mekanizmanız var mı?	☐ Evet ☐ Hayır ☐ Emin değilim
 5 Eğitim ve Yetkinlik	Satınalma, İnsan Kaynakları, İç Denetim ve Hukuk ekipleriniz; suistimal vakaları, delil yönetimi, disiplin süreci ve hukuki riskler konusunda gerçek vaka örnekleri üzerinden uygulamalı eğitim aldı mı?	☐ Evet ☐ Hayır ☐ Emin değilim