

AKADEMİ

HREDD EĞİTİMİ MODÜL I

HREDD Eğitim Çalışmaları –
I/A KAVRAMLAR ve
TANIMLAR



1. GİRİŞ

1. Genel Değerlendirme



Federal Almanya hükümeti 16 Temmuz 2021 tarihinde Tedarik Zincirlerinde Şirketlerin Özen Yükümlülüğü Hakkında Kanunu (LkSG veya Kanun olarak anılacaktır) kabul etti. Kanunun amacı, Alman şirketlerinin gittikçe yoğunlaşan uluslararası ticaretleri sırasında insan hakları ve çevre konusunda dünya düzeyinde duyarlı olmalarını sağlamaktır. Bu amaçla çıkarılmış başka bir yasal düzenleme örneği yoktur. Globalleşen ekonomik ilişkilerde, çalışanların sömürülmesini engellenme ve sadece kendi ülkesinde değil, dünyanın neresinde olursa olsun çevreye duyarlı davranma sorumluluğunu, Almanya kendi ülkesinde kurulu şirketlere yüklemiştir. Özen sorumluluğu başlığı altındaki bu düzenleme ile şirketlere ayrıntılarını aşağıda göreceğimiz gözetim, denetim ve düzeltme yükümleri getirilmiştir.

Özen sorumluluğu genel anlamda Alman Medeni Kanunu (BGB) m. 272 f. 1 ve 2’de düzenlenmektedir. Ancak yasanın etki alanı çok geniş tutulmuştur.

Almanya, yasanın gerekçesinde de belirtildiği üzere, ekonomik ilişkilerin yaygın uluslararası nitelik kazandığı bir dönemde, kar elde etme amacının ön plana çıkmasıyla, Alman şirketlerinin evrensel insan hakları konusunda ihmalkâr davranabilecekleri tasasını taşımaktadır. 2030 yılı vizyonu çerçevesinde Alman şirketlerin iş ve ticaret yaptıkları her ülkede insanca yaşama ve çevreyi koruma görevlerini üstlenerek sürdürülebilir bir sosyal gelişim sağlaması arzulanmaktadır. Bu yasa, sosyal hukuk devletinin geldiği noktayı da gözler önüne sermektedir. «**İnsan hakları ve çevrenin korunması evrenseldir**» ilkesinden hareketle çalışma koşullarının sosyalleştirilmesi ve katlanılabilir kılınması hedefi, şirketlere ve Alman hükümetine ek yükler getirse de yüksek bir ideali yansıtmaktadır. Bu idealin gerçekleştirilmesinin bir tarafında satın alan ekonomik gücü daha kuvvetli şirketler, diğer tarafında da tedarikçiler yer almaktadır. Yasanın bu anlamda bir diğer özelliği de tedarikçilere de yükümlülükler yükleyebilecek mekanizmaları düzenlemiş olmasıdır.

«**Her ne olursa olsun mal üretip satmak**» yerini, «**sosyal pazar ekonomisi ilkeleri ışığında çalışanların evrensel haklarını gözeterek ve çevreye zarar vermeden üretip satmaya**» bırakacaktır. Kanunda bunu sağlamak için öngörülmüş olan araçları ve denetim mekanizmalarını aşağıda ayrıntısıyla ele alacağız.

Kanunun gerekçesinde, Kanunun amacının ve hedefinin, Birleşmiş Milletler Ekonomi ve İnsan Hakları 2016 Temel İlkeleri olduğu ortaya konulmuştur. Kanunun Alman şirketlerine hedef olarak gösterdiği evrensel insan haklarına uygun davranma ve çevreyi koruma özen yükümlülüğü, Almanya sınırları dışına çıkıldığında, tedarikçilerin gözetimi ve denetimi yükümlülüğüne dönüşmektedir. O halde Kanun’un Almanya sınırları dışında uygulanamasa da, etkisini sınır ötesine taşımayı ve uluslararası ticarete sürdürülebilir bir sosyal pazarın oluşmasını sağlamayı amaçladığını söyleyebiliriz. Almanya dışında yerleşik tedarikçiler doğrudan olmasa da dolaylı olarak kanunun etki alanı içerisine alınmaktadırlar. Bu konuya da aşağıda ayrıntısıyla değinilecektir. Sadece şunu söylemekle burada yetinelim: Kanundaki amaca uymayan tedarikçiler, satın alan veya sipariş veren şirketlerin kendi ülkelerinde çok büyük mali yaptırımlarla karşılaşacak olmaları sebebiyle, ticari hayatın dışına itilme riskiyle karşı karşıya kalacaklardır. Ekonomik anlamda varlık sebebinin ortadan kalkmasına yol açacak bu durum, tedarikçileri de evrensel insan haklarına ve çevrenin korunmasına uymaya zorlayacaktır. Hatta Kanun, tedarikçinin alt tedarikçisini (ara tedarikçileri) de kapsadığından, tedarik zinciri içerisinde yer alan tüm şirketler, birbirlerinin insan haklarına ve çevreye duyarlılıklarını denetleyecek ve Kanun’da prensip olarak Alman şirketleri için getirilmiş olan özen yükümlülüğü geniş alanlara yayılmış olacaktır. Almanya bu şekilde tüm Dünyada sürdürülebilir bir sosyal yaşam ve çevre duyarlılığı oluşturmayı hedeflemektedir.

1. Genel Değerlendirme



CSDDD'ni hedefleri de şunlardır:

- Değer yaratmadan kaynaklı insan hakları ve çevre riskleri ve etkilerini azaltmak amacıyla uygulamaları ve risk yönetimini şirket stratejilerine entegre etmek üzere şirket yönetim uygulamalarının iyileştirilmesi;
- İç pazarda özen yükümlülüğünün parçalanmasının önüne geçilmesi ve beklenilebilir davranış ve sorumluluk açısından hukuki güvenlik yaratılması;
- Olumsuz etkilerden dolayı şirketlerin sorumluluklarının artırılması ve işletme davranış sorumluluğu konusunda mevcut ve planlanan AB inisiyatifleri çerçevesinde şirketlerin yükümlülüklerinin tutarlı kalmasının sağlanması;
- Şirketlerin davranışlarının etkisi sebebiyle insan hakları ve çevresel etkiye maruz kalanlara hukuki yollara erişimin iyileştirilmesi;
- (Bu Direktif, şirket proseslerine konsantre olduğu ve değer yaratma zincirleri hakkında geçerli olduğu için yatay bir enstrüman olduğundan), mevcut ve yürürlükte olan, sürdürülebilirliğin belirli zorlukları ile ilgili veya özellikle Birlik içerisindeki belirli sektörlerle doğrudan ilişkili diğer tedbirleri tamamlanmasıdır.

Bu Direktif ile Avrupa Birliği'nin birçok ilgili Direktiflerinin değiştirileceğine de tanık olacağız. Bu çerçevede, insan kaçakçılığı ve kurbanların korunması (2011/36/EU), işverenlere karşı tedbirler (2009/52/EU), eko dizayn (2009/125/EU), pil atıkların düzenlenmesine ilişkin direktif (KOM/2020/798) gibi birçok yan direktif ve yönetmeliklerin de iyileştirilmesi ve/veya değiştirilmesi öngörülmektedir.

Bu Direktif ile Avrupa Birliği içerisinde iş hayatında bir «**sosyal haklar temel direği**» oluşturulmaya çalışılmaktadır. AB bunu yaparken şirketlerin karşılaşacağı olası ek yüklerin de bilincindedir.

Bu nedenle ölçülü bir yükümlülük getirilmeye çalışılmaktadır. Şirketler, sadece «olumsuz etkilerin güçlük derecesiyle orantılı olarak uygun tedbirleri» almakla yükümlü tutulmaktadırlar. Böylece küçük ve orta ölçekli şirketler belirli bir süre Direktifin uygulama alanı dışında bırakılmaktadırlar.

2. KAVRAMLAR

A. Özen Yükümlülüğü



köksalakademi.com

Kanun'un ana kavramı **özen yükümlülüğüdür**. Özen yükümlülüğü etrafında şirketlerin hangi şartları yerine getirmeleri gerektiği ve hangi denetimlerin yapılması, yapılmadığı takdirde hangi sonuçların doğacağı düzenlenmektedir.

Özen yükümlülüğünün kanundaki düzenleniş şekline ve Kanun'la çizilen sınırlarını tespiti geçmeden evvel genel olarak özen yükümlülüğünün ne anlam geldiğini incelemek faydalı olacaktır.

Özen yükümlülüğü, kişinin hâkimiyet alanında herhangi bir zarara sebep olunmaması için gerekli dikkat ve özeni gösterme yükümlülüğünü ifade eder. Özen yükümlülüğü, öngörülebilir bir hak ihlalinden kaçınabilmek için ilgili kişinin faaliyetleri sırasında kendisinden objektif olarak talep edilebilir tüm tedbirleri almasını ve gerekli dikkati göstermesini öngörmektedir.

Özen gösterme yükümlülüğü objektif niteliktedir. Kişinin sübjektif yönden kınanabilir bir davranışı olmasa da özen yükümlülüğü kapsamında kişinin sorumluluğu doğabilir. Bu sorumlulukların ortak yanı kişinin *özen ödevini yerine getirmemiş olmasıdır*. Özen ödevinin yerine getirilip getirilmediği tüm koşullar kapsamında somut biçimde değerlendirilir. Bu yükümlülüğün ihlal edilerek denetim ve gözetim mükellefiyetinin yerine getirilmemesinden doğan zararlardan kanun tarafından özen yükümlülüğü yüklenen kişi sorumlu olacaktır. Özen yükümlülüğü, kişinin kendisiyle birlikte yaşayanları veya emir ve talimatı altında bulunanları denetim ve gözetim yükümlülüğünü yerine getirilmemiş olması herhangi bir kusurundan ileri gelmiş bulunmasa bile sorumluluğunu gerektirebilir. Özen yükümlülüğünde, moral yönden kınanacak bir hatası olmasa da, kişi neden olduğu zararı gidermekle yükümlüdür. Zira özen yükümlülüğünde sorumluluğun kaynağı, sorumlu kişinin belirli kişi veya kişiler ya da bir eşya üzerindeki hâkimiyetinden doğmaktadır. Sadece uygun nedensellik bağının kesildiği durumlar sorumluluğu kaldırır.

Özen yükümlülüğünde, sorumluluğun kurucu unsuru kanunda öngörülen objektif özen yükümüne aykırılıktır.

Alman hukukunda özen yükümlülüklerinin kapsamı, objektif özen ölçütüne göre sınırlandırılmıştır. Buna göre özen yükü yüklenen kişi kendi hâkimiyet alanında ortaya çıkabilecek tehlikeleri önlemek veya ortadan kaldırmak için objektif olarak gerekli ve kendisinden beklenebilecek tüm önlemleri almak zorundadır.

Özen yükümlülüğü altında sorumlu tutulan kişinin kusuru olmasa dahi özen yükümlülüğü kapsamında yasa tarafından tazminle yükümlü kılınmıştır. Tesadüf sonucu beklenmedik durumlar ya da sorumlu kişiye tabi üçüncü bir kişinin eylemlerinden doğan zararlardan dolayı özene dayalı sorumluluk doğabilir.

Gösterilmesi gereken özen her olayın özelliğine göre belirlenmelidir.

Doğru terminolojinin kullanılması, yalnızca hukuki metinlerin açıklığını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda yasaların uygulanmasının uluslararası düzeyde uyumluluk içerisinde gerçekleşmesini ve uluslararası iş birliklerinin etkinliğini de artırır. Yasanın başka dillere çevrilirken kavramlarının doğru çevrilmesi, yasanın yüklediği sorumlulukların anlaşılmasında da önemli bir rol oynar. Özellikle yasal gerekliliklerin ve standartların anlaşılmasında ve uygulanmasında yasanın kullandığı kavramlar kritik bir rol oynar. Bu sebeple, "Supply Chain Due Diligence" teriminin Türkçe doğru bir şekilde ifade edilmesi, bu alanda faaliyet gösteren profesyoneller ve yasanın hükümlerini uygulamakla yükümlü olanlar için büyük önem taşır.

Almanca “Lieferkettensorgfaltspflichten” olan kavramın İngilizce karşılığı olan “Supply Chain Due Diligence”, Türkçeye “Tedarik Zinciri **Durum Tespiti**” olarak tercüme edilmektedir. **Bu tercüme yanlıştır ve kanunun hem amacının hem de hedeflerinin hatalı anlaşılmasına yol açar.**

Almanca “Sorgfaltspflicht” iki kelimededen oluşmaktadır: “Sorgfalt” ve “Pflicht”. Sorgfalt’ın Türkçe karşılığı “özen” ve Pflicht’in Türkçe karşılığı “yükümlülüktür”. Bu kavramın “durum tespiti” olarak Türkçeye tercüme edilmesi yanlışı, İngilizce karşılığından sadece Google tercümesinin yapılmasıyla yetinilmesinden kaynaklanmaktadır.

Sorgfaltspflicht’in İngilizce karşılığı “Due Diligence” dir. Cambridge Dictionary’ye göre due diligence «insanların kendilerini veya başkalarını ve mülklerini güvende tutmak için yapmaları beklenen makul kabul edilen eylem”

Yukarıdaki açıklamalarımızdan da anlaşıldığı üzere tercüme hatasının kaynağı, kavramın önce Almanca'dan İngilizceye ve sonra da Türkçeye çevrilmesinde yatmaktadır. Tercüme ederken bir de otomatik tercüme araçları (Google veya Deepl gibi) kullanıldığında hata kaçınılmaz olmaktadır.

Türk Hukukunda da özen yükümlülüğünün kanunda bir tanımını bulamamaktayız. Bunun yerine kanun koyucu özen yükümlülüğünü düzenlemek istediği özel hallerde kurallar ve sınırlamalar getirmiştir. Ana babanın çocuğun mallarına karşı özen yükümlülüğü, vekilin ve kendisine bir şey bırakılanın özen yükümlülüğü, zilyedin özen yükümlülüğü gibi.

Tedarik zincirleri üzerinde özen yükümlülüğü de böyle özel kanunla getirilmiş özel bir özen yükümlülüğü halidir. Kanun, bu yükümlülüğü tanımlamak yerine öncelikle 2inci maddesinde özen yükümlülüğünün kapsamı içerisine giren kavramları tanımlanmış ve ne anlamda kullanıldıkları belirlemiştir. Madde 2’de sayılan kapsam dâhilindeki konvansiyonlar ve uluslararası sözleşmeler ayrıca Kanunun eki olarak da bir liste halinde sayılmışlardır.

Kanun m. 3 f. 1 hükmünde özen yükümlülüğünün bu Kanun çerçevesinde ne anlama geldiğini açıklamıştır. Buna göre özen yükümlülüğü, şirketlerin, kendi tedarik zincirlerinde insan haklarına yönelik veya çevresel riskleri önlemek, en aza indirmek veya insan hakları ihlallerini veya çevresel yükümlülükleri sona erdirmek amacıyla, Kanunda belirtilen insan haklarına ve çevreye yönelik yükümlülüklerdir. Dikkat edilirse Kanun şirketlerin, ki şirketlerden kastının ne olduğunu da m. 1 hükmünde tanımlanmıştır, tedarik zincirleri üzerindeki özen yükümlülüklerini insan hakları ve çevresel özenle sınırlamıştır. Bunu da, “uygun bir şekilde yerine getirmelidirler” demek suretiyle şimdilik tazminat yükümlülüğü dışına çıkartmış ve sadece idari para cezası yaptırımına tabi tutmuştur.

Kanunda düzenleniş şekliyle özen yükümlülüğünün tanımlanmasında, m. 2 hükmünde yer alan uluslararası sözleşme metinleri ve onların içerikleri önemli bir rol oynayacaklardır.

A. Özen Yükümlülüğü



köksalakademi.com

Direktifin m. 3 Tanımlar başlığı altında özen yükümlülüğünü doğuran haller zarar verici çevresel etki, insan hakları üzerinde zarar verici etkiler ve ağır zarar verici etkiler olarak tanımlanmıştır. Buna göre;

“Zarar verici çevresel etki”, Direktifin II numaralı eki bölümünde yer alan uluslararası anlaşmalara göre bir yasağın veya yükümlülüğün ihlali halinde ortaya çıkan zarar verici etkilerdir.

“İnsan hakları üzerinde zarar verici etki”, Direktifin I numaralı ekinin birinci kısmında sayılmış olan hak ve yasakların veya I Nolu ekin ikinci kısmında sayılı uluslararası konvansiyonların ihlali halinde korunan kişilerde ortaya çıkan zarar verici etkidir.

“Ağır zarar verici etki”, ortaya çıkış itibariyle özellikle çok veya büyük sayılabilecek kişi topluluğunun veya büyük bir bölgenin çevresel olarak veya insan hakları bağlamında giderilmesi imkânsız veya güç zararlar doğuran etkidir.

Direktif anlamında özen yükümlülüğü, bu tanımlarda yer alan zarar verici etkileri giderici veya engelleyici tedbirlerin alınması ile Direktifin I ve II numaralı eklerinde belirlenmiş veya sayılmış olan uluslararası sözleşmelerin her türlü **ihlalinden kaçınılması** olmaktadır.

Özen yükümlülüğünün yaptırımlarından kurtulmak için şirketlerin özen yükümlülüğüne aykırı davranmadıklarını, iş organizasyonlarında bir eksiklik bulunmadığını kanıtlamaları gerekir. Ayrıca şirket, *dikkat çekme, uyarma, aydınlatma, bilgi verme* yükümlülüklerine aykırı davranmamış olmalı ve Kanunda sayılan hallerde *genel özen yükümlülüğü* kuralını da ihlal etmemiş olmalıdır.

Kanun m. 3 f. 1 hükmünde özen yükümlülüğünün neleri kapsadığını, bir başka söyleyişle özen yükümlülüğünü oluşturan “yapma” fiillerinin nelerden oluştuğunu tek tek sıralamak suretiyle yükümlülüğü sınırlandırmıştır. Bu özel haller şunlardır:

- a) Risk yönetiminin tesis edilmesi,
- b) Şirket içi yetki alanlarının tespit edilmesi,
- c) Risk analizlerinin düzenli olarak yapılması,
- d) Temel ilkeler bildirgesinin hazırlanması,
- e) Kendi alanları içine ve tedarikçilerde önleyici tedbirlerin alınması,
- f) İyileştirici tedbirlerin alınması,
- g) Etkin bir şikâyet yolunun oluşturulması,
- h) Ara tedarikçilerden kaynaklanan risklere yönelik özen yükümlülüğünün uygulanması,
- l) Belgelendirme ve raporlama ve
- i) Sözleşmelerde gerekli düzenlemelerin ve eklemelerin yapılması.

Görüldüğü gibi Alman Tedarik Zinciri Özen Yükümlülüğü Kanunu (LkSG) yapılması gerekenleri düzenlemiştir. Buna karşılık, EU Direktifine baktığımızda cümle yapısının, yapılmaması gerekenler olarak oluşturulduğunu belirliyoruz. Direktif daha çok «zarar verme!», «zarar verici etkiyi yaratma!» ve «uluslararası konvansiyonları ihlal etme!» demektedir.

B. Sorumlu Şirket Tanımı



köksalakademi.com

Alman Tedarik Zinciri Özen Sorumluluğu Kanunu'nda "**sorumlu şirket**" kavramı yer almaktadır. Direktifte ise genel olarak çevre, insan hakları ve klima korunması bakımından kapsam içerisinde yer alan şirketlerin sorumlulukları genel olarak ve ilerleyen maddelerde de özel olarak tespit edilmektedir. Direktifin tanımlar maddesinde de "**İş İlişkisi** (= Geschäftsbeziehung)" ve "**Yerleşmiş İş İlişkisi** (=etablierte Geschäftsbeziehung)" tanımlanmakta, sonrasında da Alman Tedarik Zinciri Özen Yükümlülüğü Kanunundaki "**Tedarik Zinciri** (=Lieferketten)" kavramı yerine "**Değer Yaratan Zincir** (=Wertschöpfungskette)" kullanılmaktadır. Değer Yaratan Zincir kavramının tanımına baktığımızda, hizmet edimleri de dahil olmak üzere üretimin her aşamasındaki katılımcıların kastedildiğini anlıyoruz. Bir başka söyleyişle üretime katkı sunup, üretimle ilgili yaratılan her artı değer bu zincir içerisinde «**değer yaratan**» olarak değerlendirilmiş olacaktır. Ayrıntısına bir aşağıdaki başlıkta değineceğiz.

Kanunda verilen tanıma göre; «Kanun bakımından bir sorumlu şirketin kendi faaliyet alanının kapsamı, onun şirket amacına ulaşmak için yaptığı her türlü faaliyetidir. Yurt içinde veya yurt dışında bir yerde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine bakılmaksızın, ürünlerin üretilmesi ve değerlendirilmesi ve hizmet sağlanması için her türlü faaliyeti kapsar.»

Bağlı şirketlerde hakim şirketin, şirketler topluluğuna ait şirket üzerinde belirleyici bir etkisi varsa, hakim şirketin kendi faaliyet alanı, şirketler topluluğuna ait her bir şirketi de kapsar.

Buna karşılık Direktif, daha sade bir tanım öngörmektedir. Direktife göre şirketler (Direktif m. 3):

- (i) 2013/34/EU sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi Ek I'de listelenen yasal formlardan biri olarak kurulmuş bir tüzel kişi(ii) üçüncü bir ülkenin hukuku uyarınca, bu Direktifin I ve II sayılı Eklerinde listelenen hukuki şekillerle karşılaştırılabilir bir hukuki şekil olarak kurulmuş bir tüzel kişi(iii) 2013/34/AB sayılı Direktifin II sayılı Ekinde listelenen yasal biçimlerden biri olarak oluşturulan ve münhasıran (i) ve (ii) bentlerinde atıfta bulunulan yasal biçimlerden birinde örgütlenmiş teşebbüslerden oluşan bir tüzel kişi;

Tedarik zincirine dahil olan şirketleri Kanun iki kavram altında toplamaktadır: **doğrudan tedarikçi** ve **dolaylı veya ara tedarikçi**.

Doğrudan tedarikçi, kendisine iş görülen şirketin ürününün imalatı veya ilgili hizmetin sağlanması ve bu hizmetten faydalanılması için tedarik faaliyeti gerekli olan malların teslimi veya hizmetlerin sağlanmasına ilişkin bir sözleşmenin tarafıdır.

Dolaylı veya ara tedarikçi ise, doğrudan tedarikçi olmayan ve şirketin ürününün imalatı veya ilgili hizmetin sağlanması ve bu hizmetten faydalanılması için üretim faaliyetine katılımı gerekli olan bir şirkettir.

Gerek Kanun gerek Direktif, tedarik zincirine dahil edilecek olan şirketleri tanımlarken doğrudan ve dolaylı tüm ilişkileri kapsamasına ve üretim zincirinin herhangi bir halkasını oluşturmalarına önem vermektedirler.

Bu anlamda üretim ve satış faaliyetinin her aşamasında dahil olan tedarikçiler ile onların tedarikçilerinin bundan sonraki bölümlerde sözü geçen yükümlülükler ve denetimler bakımından sürece dahil olduğunu kabul etmek gerekmektedir.

3. ÖZEN YÜKÜMLÜLÜĞÜ HALLERİ

Özen Yükümlülüğünün yerine getirilmesi ile korunmak istenen menfaatleri insan haklarına uymak, çevrenin korunması ve iklim krizinin aşılması olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür. Aşağıda bahsedeceğimiz yükümlülüklerin yerine getirilmesi ile sürdürülebilirlik alanında kabul edilmiş olan mevzuatın gereklilikleri de yerine getirilmiş olacaktır.

İnsan haklarına ilişkin risklerin hepsi uluslararası tanınan insan haklarının korunmasına ve ihlal edilmemesine yöneliktir. Somut olarak:

1. Çocuk işçi çalıştırmama ve yaş sınırına uyma.
2. 18 yaşın altındaki çocukların en kötü şekilde çalıştırılmaları.
3. Zorla çalıştırma.
4. Köleliğin tüm şekilleri.
5. İş güvenliği ve işçi sağlığı.
6. Örgütlenme özgürlüğü.
7. Eşitliğe aykırı muameleler.
8. Uygun ücret.
9. Çevre değişikliğine yol açacak etkiler.
10. Doğal yaşam temellerinin çökertilmesi ve doğal yaşam temelinden uzaklaştırılması.
11. Ölçüsüz olarak güvenlik güçlerinin müdahalesi.

Bu risklerden ileriki saatlerde ayrıntılarıyla bahsedilecektir.

Kanun sekiz somut çevresel riziko faktörü belirlemiştir:

1. Civa kullanımına ilişkin (Minemata Sözleşmesi).
2. Kalıcı organik atıklar (Kalıcı Organik Atıklara İlişkin Uluslararası Sözleşme).
3. Tehlikeli atıklar (Basel Sözleşmesi).
4. Atıkların ithali ve ihracı
5. Çevreye uygun olmayacak şekilde kalıcı organik atıkların depolanması, toplanması, işlenmesi ve imhası.
6. Civa içeren ürünlerin üretiminin yasaklanması
7. Civanın üretilmesine ilişkin riskler
8. Civanın imhasına ilişkin riskler.



Direktif'te (CSDDD) öngörülen bu yükümlölük ile şirketlerin iklim değışikliğı ile uyumluluğunu elinden geldiğince sağlaması amaçlanmış, bu anlamda bir iklim değışikliğı azaltım geçiş planını benimseme ve uygulama taahhüdü modeli ve stratejisi ile sürdürülebilir bir ekonomiye geçiş ve küresel ısınmanın 1,5 °C ile sınırlandırılması hedeflenmiştir.

Sürdürülebilirlik mevzuatında öngörülen özen yükümlülüğü hallerini şu başlıklar altında toplayabiliriz:

1. Risk yönetiminin tesis edilmesi,
2. Şirket içi yetki alanlarının tespit edilmesi,
3. Risk analizlerinin düzenli olarak yapılması,
4. Temel ilkeler bildirgesinin hazırlanması,
5. Kendi alanları içine ve tedarikçilerde önleyici tedbirlerin alınması,
6. İyileştirici tedbirlerin alınması,
7. Etkin bir şikâyet yolunun oluşturulması,
8. Ara tedarikçilerden kaynaklanan risklere yönelik özen yükümlülüğünün uygulanması,
9. Belgelendirme ve raporlama,
10. Sözleşmelerde gerekli düzenlemelerin ve eklemelerin yapılması ve
11. Özen yükümlülüğüne uyulduğuna dair beyan ve taahhüt verme yükümlülüğü.

Şirketler, özen yükümlülüğünün yerine getirilmesi için elverişli (uygun) ve etkin bir risk yönetimi tesis etmelidirler (madde 3 fıkra 1). Risk yönetimi, elverişli önlemler vasıtasıyla ilgili tüm iş aşamalarında seyirlerinde sağlanmalıdır.

[Aslında Kanuna baktığımızda «uygunluk» ve «etkililik» kavramlarıyla sık karışılacağız. Öyle ki, bunlar iki temel ilke haline gelmişlerdir. Bunları ileride daha ayrıntısıyla açıklayacağım. Çünkü bu iki temel ilke Kanunda sayılı yükümlülüklerin uygulanmasında merkeze oturacaklardır.]

Şirketin tedarik zinciri içerisinde bu risklere veya ihlallere neden olması veya katkıda bulunması durumunda, insan haklarına yönelik ve çevresel risklerin belirlenmesini ve en aza indirilmesini ve ayrıca insan hakları veya çevresel yükümlülük ihlallerinin önlenmesini, sona ermesini veya bunların oranının en aza indirilmesini mümkün kılan tedbirler etkili tedbirler olarak kabul edilir.

1. Risk Yönetimi Sisteminin Oluşturulması



köksalakademi.com

Şirket, bir insan hakları sorumlusu tayin ederek, şirket içinde risk yönetiminin denetlenmesinden kimin sorumlu olduğunun belirlenmesini sağlamakla yükümlüdür. Yönetim, sorumlu kişi veya kişilerin çalışmaları hakkında düzenli olarak yılda en az bir kez bilgi edinmek zorundadır.

Şirket risk yönetim sisteminin kurulması ve uygulanmasında, çalışanlarının, tedarik zincirindeki çalışanların ve şirketin ekonomik faaliyeti aracılığıyla veya kendi tedarik zincirlerindeki bir şirketin ekonomik faaliyeti aracılığıyla korunan hukuki bir konumdan herhangi bir şekilde doğrudan etkilenebilecek kişilerin menfaatlerini gerektiği gibi dikkate almakla yükümlüdür.

Bu nedenle Kanun, kapsam içerisinde olan tüm şirketlerden özen yükümlülüğüne ilişkin bir plan yapmalarını aramaktadır.

2. Şirket İçi Yetki Alanlarının Belirlenmesi



köksalakademi.com

Şirket içi yetki alanlarının belirlenmesi, risk yönetiminin bir parçasıdır. Risk yönetiminin sorumlusunun atanması ve risk analizlerinin bu sorumlu kişi tarafından yönetiliyor olması kadar, sorumlu kişinin riskler konusunda kimlere bilgi vermesinin gerektiğinin bilinmesi de önemlidir.

Şirketlerin compliance (uyum) bölümlerinin bu anlamda genişletilmesi ve tedarik zinciri özen sorumluluğunu yönetecek olan kişilerin de denetlenme mekanizmalarının içinde yer alması Kanuna uygunluk bakımından gereklidir. Risk analizi sonuçlarının yönetim kurulu veya satın alma departmanı gibi karar verme konusunda yetkili olan kimselere şirket içinde iletilmesini sağlamak da bir yükümlülüktür. Bu yükümlülüğü yerine getirecek kişi şirket içi yetki alanları belirlenirken tespit edilmelidir.

3. Düzenli Risk Analizlerinin Yapılması



köksalakademi.com

Risk yönetiminin bir parçası olarak şirket, kendi faaliyet alanından ve ayrıca doğrudan tedarikçilerinden kaynaklanan insan haklarına yönelik ve çevresel risklerin tespiti için Kanuna veya Direktife uygun bir risk analizi gerçekleştirmelidir. Bu anlamda şirketin doğrudan tedarikçilerine karşı sorumluluğu büyüktür.

Şirket, doğrudan tedarikçi ilişkisini suiistimal ediyorsa veya doğrudan tedarikçiye ilişkin özen yükümlülüğünün gerekliliklerinden kaçınmak amacıyla kanunu dolanıyorsa, ara tedarikçiler de doğrudan tedarikçi olarak kabul edileceklerdir.

Tespit edilen insan haklarına yönelik ve çevresel riskler uygun şekilde ağırlıklarına göre değerlendirilmeli ve önceliklendirilmelidir.

Şirket, risk analizi sonuçlarının yönetim kurulu veya satın alma departmanı gibi karar verme konusunda yetkili olan kimselere şirket içinde iletilmesini sağlamakla yükümlüdür.

Risk analizi yılda bir kez ve belirli bir durumla ilgili olarak, şirketin tedarik zincirinde, örneğin yeni ürünlere, projelere veya yeni bir iş alanına girilmesi nedeniyle, önemli ölçüde değişen veya yaygınlaşan bir risk durumunun hesaba katılması gerektiğinde kontrol edilmelidir. Madde 8 fıkra 1 uyarınca bilgilerin işlenmesinden elde edilen bulgular dikkate alınmalıdır.

4. İlkesel Bildirge Hazırlanması



köksalakademi.com

Şirketler, özen yükümlülüğünün uzun vadede de kalıcı olabilmesi bakımından bir konsept hazırlamak zorundalar. Bu konseptin bir parçası da davranış yükümlülüklerinin neler olduğuna ve özen yükümlülüğünün nasıl yerine getirileceğine dair politikaların, ilkelerin belirlendiği kurallar bütünüdür.

Kanunda buna ilişkin özel bir kural mevcuttur (m. 6/1,2). Direktif m. 5 hükmüyle de paralellik göstermektedir. Davranış kodeksinde riskin oluşmaması için yapılması gerekenlerin yanı sıra, risk ortaya çıktığında yapılması gerekenler de yer almalıdır.

Üye ülkeler idareleri, şirketlerin bu ilke ve politikalarını belirledikleri kuralların her yıl güncellenmesinin sağlanmasına da dikkat edeceklerdir.

Bir şirket, bir risk analizi çerçevesinde Kanuna göre bir risk tespit ederse, uygun önleyici tedbirleri almalıdır.

Şirket, insan hakları stratejisine ilişkin bir ilkesel bildirge sunmalıdır. Şirket yönetimi ilkesel bildirge sunmak zorundadır. İlkesel bildirge, bir şirketin insan hakları stratejisi bakımından en azından aşağıdaki unsurları içermelidir:

1. Şirketin Kanunda belirtilen (m. 4/1, 5/1, 6/3 ve 5 m. 7 ile m. 10) yükümlülüklerini yerine getirme prosedürlerinin tanımı,
2. Risk analizi temelinde şirket için öncelikli olarak belirlenen insan haklarına yönelik ve çevresel riskler ve
3. Tedarik zincirinde şirketin çalışanlarına ve tedarikçilerine yüklediği insan haklarına yönelik ve çevresel beklentilerin risk analizine dayalı olarak belirlenmesi.

5. Şikayet Mekanizmasının Oluşturulması



köksalakademi.com

Özen yükümlülüğü hallerinin belki de en çarpıcı olanı bir şikayet mekanizmasının ve usulünün oluşturulma yükümlülüğü getirmiş olmasıdır. İleride bu konuyu Sven Ata Can Köksal örnekleriyle anlatacaktır.

Şikâyet prosedürü, kişilerin bir şirketin kendi faaliyet alanındaki veya doğrudan bir tedarikçisindeki ekonomik faaliyeti aracılığıyla ortaya çıkan insan haklarına yönelik ve çevresel risklerin yanı sıra insan haklarına yönelik ve çevresel yükümlülüklerin ihlallerinin de ihbar edilebilmesini sağlar. İhbarın alındığı bilgisinin ihbar edene verilmesi zorunludur. Prosedürün uygulanması için şirket tarafından görevlendirilen kişiler, mevcut olayı ihbar eden ile müzakere etmelidirler. Rızaya dayalı bir uzlaşma süreci sunulabilir.

Şirketler bunun yerine aşağıdaki kriterleri karşılaması koşuluyla ilgili bir dış şikâyet prosedürüne katılabilir.

5. Şikayet Mekanizmasının Oluşturulması



köksalakademi.com

1. Şirket, herkesin ulaşabileceği bir usul kuralları metni oluşturmmalıdır.
2. Şirketin prosedürü uygulamakla görevlendirdiği kişilerin tarafsızlığı garanti edilmelidir; bu kişiler özellikle bağımsız olmalı ve şirketin talimatlarıyla bağlı olmamalıdır.
3. Bu kişilerin gizlilik yükümlülükleri bulunmalıdır.
4. Şirket, açık ve anlaşılır olarak hazırladığı bilgileri uygun şekilde, şikâyet prosedürünün erişilebilirliği, yetki alanı ve yürütülmesi için kamuya açık hale getirmelidir.
5. Şikâyet prosedürü, potansiyel katılımcılar tarafından erişilebilir olmalı, kimliğin gizliliği korunmalı ve şikâyet sebebiyle meydana gelebilecek bir ayrımcılığa veya cezaya karşı etkili koruma sağlamalıdır.

Şikayet mekanizmasına herkes katılabilecektir. Kanunda tanımlanan, risklerden etkilenebilecek olan herkestir. Sendikaların ve baskı gruplarının önemli rol oynayacakları açıkça görülmektedir. Genelgede düzenlenmiş haliyle şu kişi ve kuruluşların şikayet hakkını kullanmaları mümkündür:

1. Bir olumsuz etkiye maruz kalmış veya maruz kalması muhtemel kabul edilen kişiler;
2. Sendikalar ve ilgili değer yaratan zincirdeki şirketlerde çalışan işçileri temsil eden diğer işçi temsilcileri;
3. Değer yaratan zincir ile bağlantılı olarak çalışan toplumsal organizasyonlar. (Mesela İnsan Hakları Dernekleri veya Greenpeace).

Şikayet mekanizması, Kanunun merkezine oturmuştur. Şikayet mekanizması çoğu halde risk analizini başlatmaktadır. Özellikle dolaylı tedarikçiler bakımından risk analizinin yapılması şikayet edilmesi ile başlamaktadır.

Şikayetin konusunun ciddiyeti, dolaylı tedarikçinin risk yönetimi ve risk analizi yükümlülüklerin yerine getirilmesini beraberinde getirir.

Risk analizinin tekrarına yol açar.

Şikayetin niteliği, alınacak tedbirlerin kapsamını ve içeriğini de belirler.

Şirketler özellikle aşağıdakiler olmak üzere, doğrudan bir tedarikçiye karşı uygun önleyici tedbirleri de almakla yükümlüdür:

1. Doğrudan bir tedarikçi seçerken insan haklarına yönelik ve çevresel beklentilerin dikkate alınması,
2. Doğrudan bir tedarikçinin, şirket yönetiminin gerektirdiği insan haklarına yönelik ve çevresel beklentilere uyacağına ve bunları tedarik zinciri boyunca elverişli şekilde karşılayacağına dair sözleşmesel güvence,
3. Numara 2 uyarınca doğrudan tedarikçinin sözleşmesel güvencelerini icra etmek için talimlerin ve ilave eğitimin uygulanması,
4. Doğrudan tedarikçide insan hakları stratejisine uygunluğu kontrol etmek için sözleşmeye dayalı elverişli kontrol mekanizmalarının kararlaştırılması ve bunların risk odaklı uygulanması.

Önleyici tedbirlerin etkinliği yılda bir kez ve belirli bir durumla ilgili olarak, şirketin kendi faaliyet alanında veya doğrudan tedarikçisinde, örneğin yeni ürünlere, projelere veya yeni bir iş alanına girilmesi nedeniyle, önemli ölçüde değişen veya yaygınlaşan bir risk durumunun hesaba katılması gerektiğinde kontrol edilmelidir. Özellikle risk analizinden elde edilen bilgilerin işlenmesinden elde edilen bulgular dikkate alınmalıdır. Tedbirler gerektiğinde derhal güncellenmelidir.

7. İyileştirici Tedbirler Alınmalıdır



köksalakademi.com

Şirket, insan haklarına yönelik veya çevresel bir yükümlülüğün ihlalinin kendi faaliyet alanından veya doğrudan tedarikçiden kaynaklandığını veya hâlihazırda mevcut olmamakla beraber bu ihlalin yakın olduğunu tespit ederse, bu ihlali önlemek, sona erdirmek veya mevcut ihlalin etkisini en aza indirmek için derhal uygun olan iyileştirici tedbirleri almalıdır.

Alınacak olan makul ve uygun iyileştirici tedbir, ihlalin sona ermesini sağlamalıdır. Yurt dışındaki kendi faaliyet alanında ve madde 2 fıkra 6 cümle 3 uyarınca kendi faaliyet alanında aldığı iyileştirici tedbir, kural olarak ihlalin sona ermesini sağlayacak nitelikte olmalıdır.

Riskin doğması veya yakın bir doğma tehlikesinin bulunması halinde derhal önleyici tedbir mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir. Oluşturulacak olan tedbirlerin neler olacağı konusunda şirketler, sendikalar ve menfaat (baskı) gruplarıyla bir arada çalışmalıdırlar.

İyileştirici tedbirlerin etkinliği yılda bir kez ve belirli bir durumla ilgili olarak, şirketin kendi faaliyet alanında veya doğrudan tedarikçisinde, örneğin yeni ürünlere, projelere veya yeni bir iş alanına girilmesi nedeniyle, önemli ölçüde değişen veya yaygınlaşan bir risk durumunun hesaba katılması gerektiğinde kontrol edilmelidir. Madde 8 fıkra 1 uyarınca bilgilerin işlenmesinden elde edilen bulgular dikkate alınmalıdır. Tedbirler gerektiğinde derhal güncellenmelidir.

7. İyileştirici Tedbirler Alınması



köksalakademi.com

İyileştirici tedbirlerle ilgili oluşturulacak konsept somut bir zaman planlaması içermelidir. Konseptin oluşturulması ve uygulanmasında özellikle aşağıdaki önlemler dikkate alınmalıdır:

1. İhlale neden olan şirket ile ihlalin sonlandırılması veya en aza indirgenmesine yönelik bir planın ortaklaşa geliştirilmesi ve uygulanması,
2. İhlale sebebiyet vereni etkileme olasılığını artırmak için sektörel girişimler ve standartlar çerçevesinde diğer şirketlerle birleşme,
3. Riski en aza indirme çalışmaları sırasında iş ilişkisinin geçici olarak askıya alınması. Görüldüğü gibi, riskin ortaya çıkması halinde veya risk tehlikesinin doğması halinde iş ilişkisinin derhal sona erdirilmesi zorunluluğu yoktur.

Kanunda belirlenen özen yükümlülüklerinin yerine getirilmesi, şirket içinde sürekli olarak belgelendirilmelidir. Belgeler, düzenlendiği tarihten itibaren en az yedi yıl süreyle saklanmalıdır. Şirket, geçmiş mali yılda özen yükümlülüklerinin yerine getirilmesine ilişkin yıllık bir rapor hazırlamak ve bu raporu mali yılın bitiminden sonra en geç dört ay içinde şirketin internet sitesinde yedi yıl süreyle ücretsiz olarak kamuya açık hale getirmek zorundadır.

Raporun nasıl hazırlanacağı konusu Avrupa Birliği içinde tam netlik kazanmamıştır. Bir çok mevzuatın hepsinin raporlama yükümlülüğü öngörmesi ve raporlama konusunda bir standardın henüz oluşturulamamış olması, karşımıza çıkan güçlüklerden biridir. Özellikle «Omnibus» girişimi ile raporlama ve belgelendirme tek düze hale getirilmeye çabalanmaktadır. Bu nedenle kanunda ve direktifte yer almasına ve yürürlüğe girmesine rağmen, raporlama yükümlülüğünün yerine getirilmemesi halinde, şirketler yeni tekdüze mevzuat yürürlüğe girmeden herhangi bir yaptırımla karşılaşmayacaklardır.

Rapor en azından,

1. Şirketin tespit ettiği insan haklarına yönelik ve çevresel risklerin veyahut insan haklarına yönelik veya çevresel bir yükümlülüğün ihlalinin olup olmadığını ve varsa hangilerinin mevcut olduğu,
2. Şirketin özen yükümlülüklerini yerine getirmek için neleri üstlendiğini, ilkesel bildirgenin unsurlarını ve şikâyet prosedürü nedeniyle şirketin aldığı tedbirleri,
3. Şirketin tedbirlerin etkilerini ve etkinliğini nasıl değerlendirdiğini
4. Gelecekte alınabilecek tedbirler için yapılan değerlendirmeden çıkarılan sonuçları anlaşılır bir şekilde açıklamalıdır.

Rapor, ilgili olduğu mali yılın bitiminden en geç dört ay sonra sunulmalıdır.

Raporun sunulacağı yetkili makam (Fedaral Ekonomi ve Gümrük Kontrol Genel Müdürlüğü=BAFA), Kanunun öngördüğü içerikte ve şekilde bir rapor mevcut olup olmadığını ve gerekliliklere riayet edilip edilmediğini kontrol eder. Raporun Kanuna uygun olarak düzenlenmemiş olduğu tespit edilirse, yetkili makam şirketten makul bir süre içinde raporu iyileştirmesini talep edebilir.

9. Özen Yükümlülüğü Beyanname ve Taahhütnamesi



köksalakademi.com

Sürdürülebilirlikle ilgili hemen her mevzuatın içerisinde, kapsam alanında bulunan şirketlerin özen yükümlülüğüne uyduklarına dair beyanname ve taahhütname verme yükümlülükleri düzenlenmiştir. Bu kadar çok mevzuatın içerisinde denetimi yapacak olan devletlerin de kapasitelerinin az oluşu, düzenlemelerde yükümlülüklerin yerine getirildiğine dair taahhütnamelerin yer alması sonucunu doğurmuştur. Bu beyan ve taahhütler yaklaşık olarak 80 adete ulaşmaktadır. Her biri ilgili mevzuata göre düzenlenmelidir. Mevzuat içerisinde özen yükümlülüğüne uyulduğuna dair beyan ve taahhütlerle ilgili formatlar yer almaktadır. Hangi beyan ve yükümlülüklerin hazırlanması gerektiğinin belirlenmesi ve formatlara uygun olarak hazırlanmaları konusunda şirketlerin mutlaka danışmanlık hizmeti almaları gerekmektedir.

10. Tedarik Sözleşmelerine Konulacak Ek Klozlar



köksalakademi.com

Tedarik sözleşmelerine de ek klozlar konulması ve özellikle sorumlu şirket ile tedarikçileri arasındaki hukuki sorumlulukların belirlenmesi önem kazanmıştır.

CSDDD'de Avrupa Birliği tarafından örnek kuralların oluşturulacağı düzenlenmiştir. Ancak bu örnek kurallar henüz çıkarılmamıştır.

Çeşitli sivil toplum kuruluşları ve danışmanlık şirketleri örnek kurallar hazırlamışlardır. Bizim de hazırlıklarımız vardır.

Bu konu da profesyonel danışmanlık hizmeti alınmasını gerektirmektedir.

4. KISALTMALAR

LkSG (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz): Alman Tedarik Zincirleri Özen Yükümlülüğü Kanunu'dur. Avrupa Birliği Direktifinden çok önce yayınlanıp, yürürlüğe girmiştir. Tedarik zincirlerinde uyulması gereken insan hakları ve çevresel özen yükümlülüklerini düzenlemektedir.

ESG (Environmental, Social and Governance): Şirketlerin (ÇSY) Çevresel, Sosyal ve Yönetişimsel performanslarını değerlendiren, finansal olmayan çerçevedir.

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive): Avrupa Birliği tarafından yürürlüğe sokulan ve şirketler için zorunlu ESG raporlaması öngören düzenlemedir.

GRI (Global Reporting Initiative): Farklı sektörlerle özel ESG raporlama standartları sunan ve küresel çapta kabul görmüş bir çerçevedir.

SASB (Sustainability Accounting Standards Board): IFRS uyumlu global ESG açıklama standartlarını tanımlayan ve finansal raporlamaya entegre edilmesini sağlayan düzenlemedir.

ISSB (International Sustainability Standards Board): İklim risklerinin ve sürdürülebilirlik temelli konuların raporlanmasına yönelik uluslararası bir çerçevedir.

TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures): Şirketlerin iklimle ilgili finansal risklerini ve fırsatlarını açıklamalarını sağlayan deklarasyonudur.

TNFD (Task Force on Nature-related Financial Disclosures): Doğa biyoçeşitlilik ve ekosistem bazlı risklerin finansal raporlara entegre edilmesi standartları deklarasyonudur.

SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation): Avrupa Birliği finansal piyasalarında sürdürülebilir yatırımlara yönelik şeffaflığı sağlayıcı düzenlemelerdir.

CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive): Şirketlerin tedarik zincirleri boyunca insan hakları ve çevresel etkileri gözetken özen yükümlülüklerini düzenleyen Avrupa Birliği Direktifidir. LkSG'ye paralel düzenlemedir.

UNGC (United Nations Global Compact): Birleşmiş Milletlerin yayınladığı insan hakları, çevre, yolsuzlukla mücadele ve iş gücü alanlarında gönüllü şirketlerin uygulamaları gereken ilkeler bütünüdür.

SDGs (Sustainable Development Goals): Birleşmiş Milletlerin belirlediği onyedici küresel sürdürülebilir kalkınma hedefidir.

CDP (Carbon Disclosure Projekt): Şirketlerin iklim değişikliği ile ilgili verilerini gönüllü olarak paylaştıkları küresel bir açıklama platformudur.

CSR (Corporate Social Responsibility): Şirketlerin topluma ve çevreye karşı etik ve sorumlu davranışlarını ifade eder. ESG'nin sosyal boyutunu güçlendirir.

EUDR (EU Deforestation Regulation): Avrupa Birliği Ormansızlaştırma Yönetmeliğidir. Ormansızlaştırılmış alanlardan elde edilen ürünlerin AB'de satışını yasaklar.

NFRD (Non-Financial Reporting Directive): Finansal olmayan raporlama standartlarını belirleyen AB Direktifidir.

OECD-GUIDELINES: Sürdürülebilirlik özen yükümlülükleri konusunda şirketlere yol gösterici OECD kılavuz ilkeleridir.

FLPR (EU Forced Labour Directive): AB zorla çalıştırmayı önleme Direktifidir.

ESRS (European Sustainability Reporting Standards): Avrupa Sürdürülebilirlik raporlama standartlarıdır. CSRD'ye tabi olan şirketlerin raporlarını Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'na (ESRS) uygun olarak yayımlamakla yükümlü kılmaktadır. ESRS'ler, çevresel, sosyal ve yönetim konularında şirketlerin maddi etkileri, riskleri ve fırsatları hakkında açıklamalar gerektirir. Çifte önemlilik prensibiyle, şirketlerin kendi faaliyetlerinin yanı sıra sosyal ve çevresel konuların da faaliyetleri üzerindeki **etkilerini** rapor etmeleri beklenmektedir.

İLGİNİZ İÇİN
TEŞEKKÜR EDERİZ

AKADEMİ

Eğitmen :

*Prof. Dr. Mehmet
Köksal*

BERLİN | İSTANBUL | KIBRIS

koksalakademi.com