

Davranış *Kurallarımız*



Küresel yönetici ortağımızdan mesaj

Firmamızdaki görevim süresince ve firmanın 100 yıllık zengin geçmişi boyunca hep amacımızı, misyonumuzu ve değerlerimizi temel aldık. Bu dayanaklar müşterilerimizin hedeflerini geliştirmek, dünyayı daha iyi bir duruma getirmek ve doğru olanı yapmak için temel işlev görmektedir. Dünya ve iş yapma şeklimiz geliştikçe bu ideallere sıkı şekilde sarılmaya her zamankinden daha çok bağlı kalıyoruz.

Davranış Kurallarımız firmamızın amacını, misyonunu ve değerlerini her gün hayata geçirmemize rehberlik eden ilkeleri belirler; bunlar bizim kim olduğumuzu ve nasıl güven oluşturduğumuzu ve sürdürdüğümüzü tanımlayan temel unsurlardır. Müşterilerimize, topluluklarımıza ve birbirimize bağlılığımızı ve yükümlülüğümüzü temsil eder. Tüm yasalara ve düzenlemelere uyacağımız beklentisi üzerinde kurulmuştur.

Davranış Kurallarımız, dürüstlikle hareket etmekten sesimizi yükseltmeye kadar, beklenen kişisel ve mesleki davranışımızı özetler. Kapsayıcı bir ortam yaratarak tüm dünyada sürdürülebilir büyümeyi destekleyecek şekilde hareket etmemize rehberlik eder:

- Müşterilerimize hizmet vermekle kalmayıp gerçek ve ayırt edici özellikte iş ortaklıkları da sürdürürüz.
- Topluluklarımızın içinde yaşamakla kalmayıp topluluklarımıza borcumuzu geri öderiz ve onları geliştiririz.
- Birbirimizi desteklemekle kalmayıp birbirimize önem verir ve saygı gösteririz.

Davranış Kurallarımızın beklentilerini hayata geçirdiğimiz zaman müşterilerimizle iş ortaklıklarımızı güçlendirir, topluluklarımızda güven oluşturur ve birbirimizi en üst düzeyde performans göstermeye teşvik ederiz.

Hepimizin *Davranış Kurallarımızı* anlaması, benimsemesi ve onlara göre yaşaması beklenmektedir. Sizi kendinize şunu sormaya davet ediyorum: *Davranış Kurallarımızın* temel ilkelerine bağlılığı nasıl sürdürebilirim? Tüm dünyada evrensel etkiyi müşterek şekilde elde ettiğimize göre, ilkelere dayanan yaklaşımımız sayesinde, beraberce başaramayacağımız hiçbir şey bulunmadığına inanıyorum.

Bob Sternfels

Küresel yönetici ortağı, McKinsey & Company



Tarihimiz ve kültürümüz

James O. McKinsey 1926 yılında Chicago’da küçük bir danışmanlık firması kurdu. Başlangıçtan itibaren, firma ayırt edici olmayı arzu etti. Kültürünü en yüksek profesyonel davranış standartlarına dayandırdı ve ilk olarak 1930’larda ifade edilen bu değerler bugün bize rehberlik etmeye devam eden profesyonelliğin temelini atmaya yardımcı oldu.

Tek firma

Yalnızca büyüme uğruna büyümenin peşinden hiç gitmemiş olmamıza karşın, McKinsey Amerika Birleşik Devletleri’nde ve ardından uluslararası şekilde genişledikçe, dağınık bir ofisler konfederasyonu olmak yerine bir tek kuruluş hâlinde “tek firma” olarak kalmayı seçtik. Tek firma bizi bir araya getirdi. Bize ortak değerler verdi ve her ülkedeki her müşteriye aynı müşteri hizmeti standartlarını sağlamamıza yardımcı oldu. Bunu yapmakla gerçekten küresel bir kültür geliştirdik.

Düşünce liderleri

1970’lerde bir bilgi kuruluşu olmaya bağlıydık. Çalışanlarımızın ve işimizin kalitesini iyileştirmek için çalıştıkça yenilik bizim fikri sermayemiz hâline geldi. Bilgi yaratmaya ve paylaşmaya olan bu bağlılıktan ekonomi, devlet ve toplum konularında küresel bir düşünce lideri olarak mevcut itibarımıza giden düz bir çizgi vardır.

Olağanüstü insanlar

McKinsey olarak çalışanlarımız bizim en büyük varlığımızdır ve olağanüstü çalışanları cezbetmek, geliştirmek ve heyecanlandırmak bu nedenle misyon beyanımızın bir parçasıdır. Gelecekteki liderlerimizi bilerek geliştirmekten ve eğitmekten gurur duyuyoruz; çalışanlarımızın birçoğu iş, devlet ve toplum ortamında önemli rollere atanmıştır.

Etki ortağınız

Neredeyse 100 yıldır, küresel etki standardını belirlemenin peşinden gitmeye devam ediyoruz. Müşterilerimizi günümüzün en zorlu sorunlarının içinden geleceğin küresel ekonomisine doğru ileriye taşımak için yeteneğimizden, bilgimizden ve küresel deneyimimizden yararlanıyoruz.

“[Tek firma], müşterilerimize daha iyi hizmet verme ve çalışanlarımıza adil davranma çabamızın bir sonucu olarak gelişmiştir.”

– Marvin Bower

“Firmamızın başarısı, işe aldığımız insanların kabiliyetine, kılavuz ilkelerimizi ne kadar iyi aşıladığımızı ve onları ne kadar iyi yönettiğimize bağlıdır.”

– Marvin Bower

“Çok iyi bir firma kurmak için tüm geçmiş deneyimlerinden ve bakış açılarından insanları [bir araya getiriyoruz]... çeşitlilik daha iyi bir cevap sağlar ve herkesin birbirinden öğrendiği başarılı bir çalışma ortamı kazandırır.”

– Maria Martinez, kıdemli ortak

“En tatmin edici işlerimizden bazıları müşterilerimizin çalışanlarının becerilerini geliştirmektir. Yeni bir teknik beceride veya yeni bir çalışma yönteminde ustalaştıkları zaman en büyük sevinci yüzlerinde görürsünüz.”

– Liz Hilton Segel, kıdemli ortak



Davranış Kurallarımız (Kurallarımız)

yedi ilkeden oluşur. Bu ilkeler, Firma olarak bizim kim olduğumuzu ve bizden ne beklendiğini tanımlayan temel, gözlemlenebilir gerçeklerdir.

Amacımızı, Misyonumuzu ve Değerlerimizi temel alıyoruz →

Dürüstlüğümüzle güven oluştururuz →

Sesimizi yükseltme yükümlülüğümüz vardır →

Müşterilerimizle sorumlu şekilde iş ortaklığı yaparız →

Müşterileri ve görevlendirmeleri sorumlu şekilde seçmek

Gizliliği korumak

Verileri korumak

Teknoloji varlıklarını sorumlu şekilde kullanmak

Çıkar çatışmalarından kaçınmak

Topluluklarımızdaki etkimizin bilincinde oluruz →

Sosyal etkiyi savunmak

Çevresel sürdürülebilirlik için çalışmak

Yapay zekâyı (AI) sorumlu ve etik şekilde kullanmak

Birbirimize saygı gösteririz →

Kapsayıcı, saygılı ve liyakate dayalı özenli bir yönetim şeklini sürdürmek

Asla tacizde veya ayrımcılıkta bulunmamak

Sorumlu şekilde iletişim kurmak

Güvenli şekilde çalışmak

Doğru olanı yapmaya bağlıyız →

Asla rüşvet veya yolsuzluğa bulaşmamak

Devlet görevlileri ile uygun şekilde etkileşim kurmak

Ticaret kontrollerine ve yaptırımlara uymak

Adil şekilde rekabet etmek

Bireysel gizliliği korumak

Tam ve doğru kayıtlar tutmak



Amacımızı, Misyonumuzu ve Değerlerimizi temel alırız

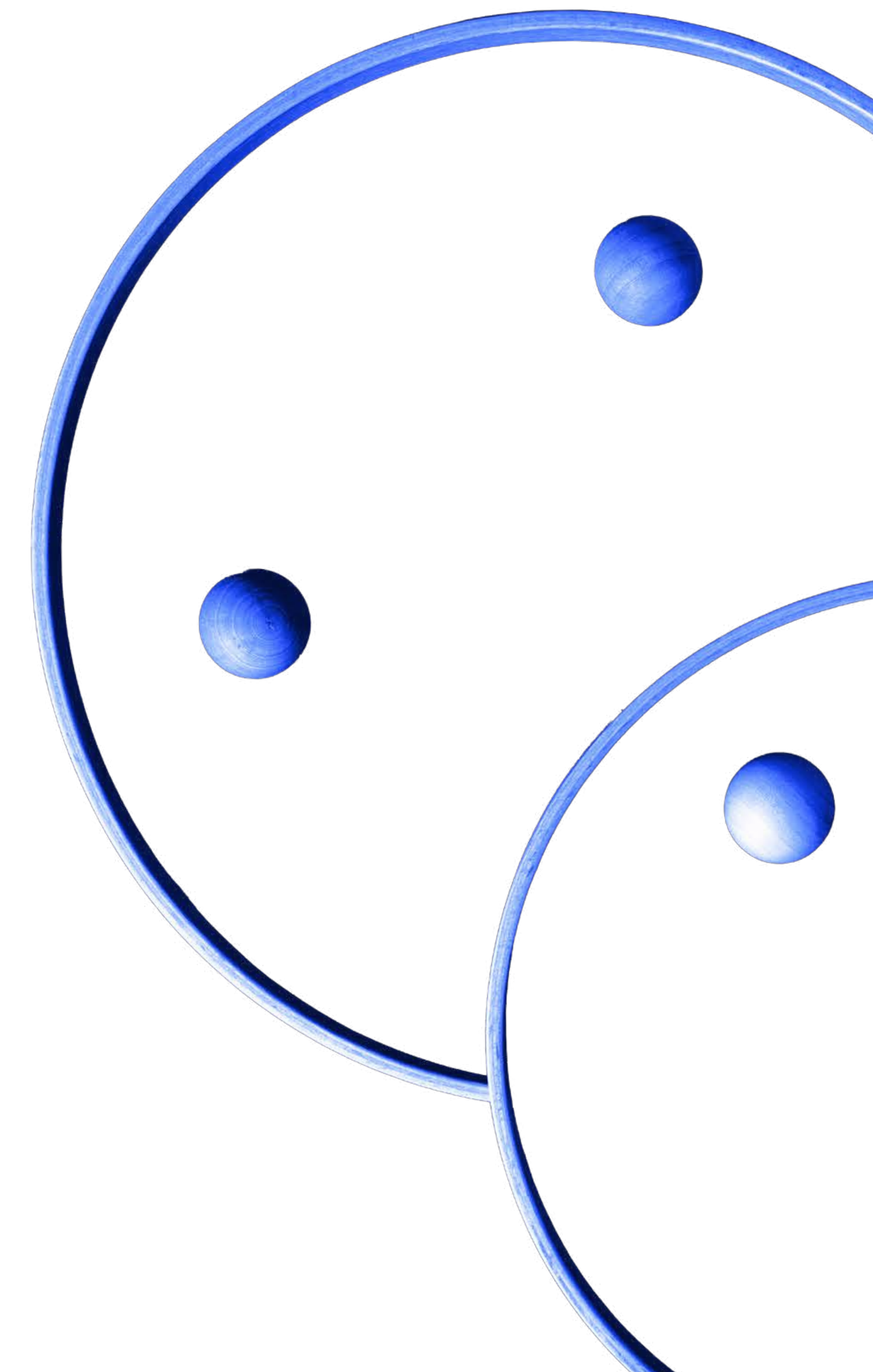
Hemen hemen her sektörde, coğrafyada ve kabiliyet alanında müşterilerle iş ortaklığı yapan ve onlara hizmet veren küresel bir yönetim danışmanlık firmasıyız. Tek firma hâlinde çalışarak, ortak amacımıza derinden bağlılık kurarak bir araya geldik: dünyada olumlu, kalıcı değişim yaratmak.

Firmamızdaki rolünüz ne olursa olsun hepimiz girişimci bir zihniyet benimsiyoruz: müşterilerimizin performanslarında ayırt edici, kalıcı ve önemli iyileştirmeler yapmasına yardımcı olmak ve olağanüstü insanları çeken, geliştiren, heyecanlandıran ve elinde tutan çok iyi bir firma oluşturmak.

Biz, aşağıdakilere odaklanmış, en iyi yeteneklerden oluşan, değerlere dayalı bir kuruluşuz:

1. en yüksek mesleki standartlara bağlı
2. müşterilerimizin performansını önemli ölçüde iyileştiren
3. olağanüstü insanlar için rakipsiz bir ortam yaratan

Müşterilerimize, topluluklarımıza ve birbirimize ortak bağlılığımız yaptığımız her şeyin temelidir ve firmamızın kültürünü ortaya çıkarır.



Dürüstlüğümüzle güven oluştururuz

Amaç

Ayırt edici bir etki yaratmak için müşterilerimiz, topluluklarımız ve birbirimiz ile iş birliği yaparken zor kararlarla karşı karşıya kalırız ve doğru eylemde bulunmak her zaman kolay değildir.

Kurallarımız bizi dürüstlük temelinde kararlar almaya yönlendirir ve güven kazanacak ve oluşturacak şekilde liderlik etmemizi sağlar.

Dünyanın neresinde olursak olalım, kurallar sorularımız olduğu takdirde her birimizden beklenen davranışları, ne yapmamız ve nereye gitmemiz gerektiğini özetler.

Bazen daha sıkı yerel yasalara ve düzenlemelere de tabi olabiliriz ve davranışımız her zaman için bu kurallara ve beklentilere uygun olmalıdır.

Beklenti

Tüm çalışanların *Kurallarımızı* bilmesi, anlaması, onlara bağlı kalması ve uyması beklenmektedir. Yükleniciler, danışmanlar ve tedarikçiler gibi bizim isteğimiz üzerine çalışan diğer kişilerin *Kurallarımıza* uygun şekilde hareket etmelerini bekleriz. Dâhili beklentilere ve düzenleyici beklentilerine uygunluk sağlamak için *Kurallarımızı* düzenli olarak değiştirebiliriz; yasalara ve düzenlemelere her zaman uyacağız.

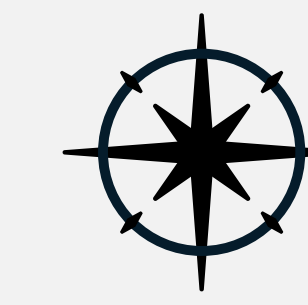
Bir firma olarak, soruşturmalarda tam olarak iş birliği yaparız.

[Tedarikçi Davranış Kurallarımıza](#) ve tedarikçilerle yaptığımız anlaşmalara tedarikçiler için özel gereklilikler dâhil edilir.

Kurallarımızı ihlal eden çalışanlara firmamızdan çıkarılmaya kadar varabilecek olan disiplin cezası verilecektir.

Bir çalışan lideri olmanız durumunda şunları da yapmanız beklenmektedir:

- 📖 *Kurallarımız*, firmamızın politikaları ve standartları ve yasalar ile tutarlı şekilde, gözlemlenebilir davranışlara rol modeli olmak ve başkalarını da böyle yapmaları için proaktif şekilde eğitmek.
- 📖 Tüm çalışanların farklı bakış açılarını dile getirmenin yanı sıra endişelerini ve sorularını belirtmekte kendilerini rahat hissettiği bir ortamı aktif olarak oluşturmak.
- 📖 Tavsiyenizi isteyen veya endişeler dile getiren çalışanları anlamak için erişilir olmak ve onları dinlemek.
- 📖 Suistimal bildirimlerini ciddiye almak ve uygun şekilde üst yetkiliye iletmek.
- 📖 Tacize, ayrımcılığa, tehdide veya misillemeye asla hoşgörü göstermemek.



Sesimizi yükseltme yükümlülüğümüz vardır

Sesinizi yükseltme yükümlülüğünüz ne zaman olur

Kurallarımızı, firmamızın politikalarını ve standartlarını veya yasayı ihlal eden herhangi bir faaliyet gördüğünüz, bundan şüphe duyduğunuz veya haberdar olduğunuz her zaman sesinizi yükseltme ve endişenizi bildirme yükümlülüğünüz vardır. Bir firma üyesi olarak, etik olmayan veya yasaya aykırı davranışa karşı aktif bir tutum takınmanız beklenir.

Sesinizi yükseltmek rahatsız edici olabilir ancak sesinizi duyurmak hepimize yarar sağlar. Müşterilerimizde, topluluklarımızda ve birbirimizde geliştirmeye çalıştığımız güveni güçlendirir.

Sesimizi yükseltme yükümlülüğümüz “karşı çıkma yükümlülüğümüzün” ötesine geçer: bu bir bildirme yükümlülüğüdür. Suistimali bildirmemek, firmamızdan çıkarılmaya kadar varabilecek olan disiplin cezası ile sonuçlanabilir.

Nereye bildirilir

Bir endişe belirlemeniz veya bir sorunuz olması durumunda aşağıdakilere ulaşın:

- > Bölgenizdeki [Bölge Ekip Lideriniz](#), [Bölge İK Lideriniz](#), PD veya İK
- > [Bir Endişeniz mi Var?](#) (Endişeleri telefonla veya çevrim içi şekilde bildirmek için gizli (yasanın izin vermesi durumunda isimsiz) mekanizmamız)
- > Ayrıca, iş ortağı ile ilgili endişeleri [Partnership_Conduct@McKinsey.com](#) adresine bildirme seçeneğiniz de vardır.

Bildirdiğiniz zaman ne olur

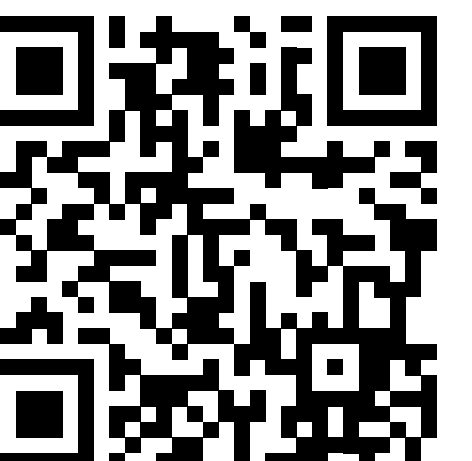
Sesini yükseltmenin cesaret gerektirdiğini biliyoruz. Bir endişe bildirmeniz durumunda bu kapsamlı şekilde incelenecek ve bilgiler gizli olarak ele alınacaktır. Firma üyeleri soruşturmalarda tam olarak iş birliği yapmak zorundadır ve bir ihlali bildirdikten sonra iş birliği yapmak gerekli olabilir.

İyi niyetle bir endişe dile getirme veya bildirme ya da bir incelemeye veya soruşturmaya katılım nedeniyle misilleme yapılmasına hoşgörü göstermeyiz. Misilleme yapan herhangi bir çalışan, firmamızdan çıkarılmaya kadar varabilecek olan disiplin cezasına tabi olacaktır. Tüm misilleme bildirimleri uygun kişiler tarafından gizlilik içinde ve acil şekilde ele alınacaktır.



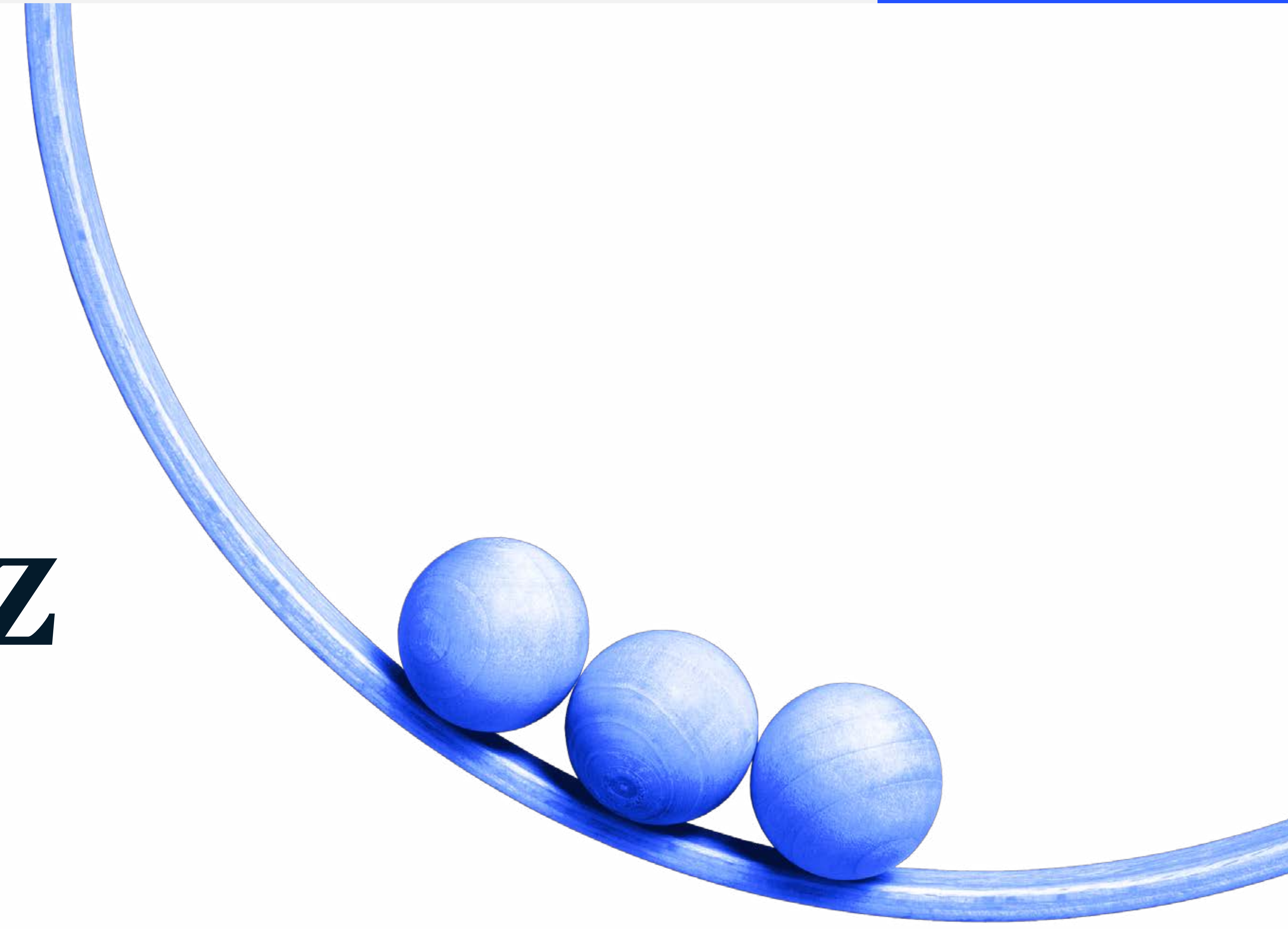
Bir Endişeniz mi Var?

Sizin için 7/24 buradayız





Müşterilerimizle sorumlu şekilde iş ortaklığı yaparız



Müşterileri ve görevlendirmeleri sorumlu şekilde seçmek →

Gizliliği korumak →

Verileri korumak →

Teknoloji varlıklarını sorumlu şekilde kullanmak →

Çıkar çatışmalarından kaçınmak →



Müşterileri ve görevlendirmeleri sorumlu şekilde seçmek

Müşterilerimizi ve görevlendirmelerimizi sorumlu şekilde seçeriz. Müşterileri ve görevlendirmeleri seçerken durum tespiti ve seçme politikalarımız karar verme sürecimize rehberlik eder. Ek olarak, politikalarımız, yerine getirmeyeceğimiz hizmetler ve işler ile ilgili açık temel kurallar belirtmektedir.

Tüm firma üyeleri politikalarımıza ve protokollerimize uyulmasını sağlamaktan sorumludur. Müşteri ve görevlendirme seçme süreci üzerinde yetkiye ve yönetim gücüne sahip olan özel bir firma komitesinin yanı sıra bir risk uzmanı grubuna sahibiz. Bu komite firmanın risk birimleri ile iş birliği içinde yılda binlerce görevlendirmenin incelenmesini ve seçilmesini denetler.

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- 📖 **Özenli olun**
Firmamızın risk politikalarını anlayın ve yeni ve mevcut müşterilerle ilişki kurarken onları izleyin.
- 📖 **Risk değerlendirmesi yapın**
Tüm müşteri fırsatları için sistematik "CITIO" (Ülke, Kurum, Konu, Sektör, Operasyonel) değerlendirmesi yapın.
- 📖 **Tavsiye isteyin**
Karmaşık, yüksek riskli müşteriler ve görevlendirmeler için Müşteri Hizmetleri Risk Danışmanlarımızdan, McKinsey Hukuk bölümünden ve firmanın diğer risk birimlerinden tavsiye ve inceleme isteyin.

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

🔗 Müşteri Hizmetleri Politikası



Gizliliği korumak

Müşterilerimizin ve firmamızın en duyarlı ve önemli konularını kesin bir gizlilik içinde ele almaya bağlıyız.

İçeriden bilgiye dayalı ticaret yapmayız

Kamuya açık olmayan önemli bilgilere (MNPI) sahipken kişisel yatırımlar yapmayız. Tek imzalı halka açık menkul kıymetlerin ticaretini yasaklarız. Bu yasak, firma üyelerini ve kapsam dâhilindeki hane halkı üyelerini de içerir.

MNPI örnekleri arasında kâr marjları, müşteri listeleri, maliyetler, stratejik planlar, pazarlama planları, sözleşme hüküm ve koşulları ve

araştırma ve geliştirme programları yer almaktadır.

Firma ve müşteri bilgilerini gizli tutarız

Müşteri ve firma bilgilerinin yetkisiz şekilde kullanılmasını veya açıklanmasını yasaklarız.

Firma ve müşteri bilgileri örnekleri arasında kayıtlar, belgeler, fikri mülkiyet, politikalar, finansal ve işletme bilgileri ve kamuya açık olmayıp firmamız içinde paylaşılan diğer tüm bilgiler yer almaktadır.

Firma fikri mülkiyetini (IP) uygun şekilde kullanırız ve koruruz

Firma fikri mülkiyetinin kullanılmasını ve açıklanmasını uygun olan şekilde sınırlandırırız ve üçüncü tarafların IP haklarına saygı gösteririz.

IP örnekleri arasında varlıklar, çözümler, yazılımlar, görüntüler, yayınlar ve videolar gibi maddi materyallerin yanı sıra algoritmalar, know-how, çerçeveler ve metodolojiler gibi maddi olmayan materyaller bulunmaktadır ve bunların tümü bazen ticari sırlar, patentler, ticari markalar ve/veya telif haklarının bir bileşimi ile korunur.

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- Dikkatli olun**
Paylaşılan çalışma alanlarında ve başka kişilerle günlük etkileşimlerde ve sosyal ortamlarda dikkatli olun. Bir müşteriye hizmet vermek (veya hizmete olanak sağlamak) veya iş görevlerini yerine getirmek için bir “bilme ihtiyacına” sahip olmadıkları sürece, diğer firma üyelerine veya firma üyesi olmayanlara gizli bilgileri açıklamayın.
- Anlaşmalara uyun**
Bir müşterinin firmamızla yaptığı anlaşmada yer alan gizlilik yükümlülüklerine dikkat edin ve bunlara uyun.
- Gizliliği her zaman koruyun**
Firmadan ayrılırken dahi hiçbir firma veya müşteri verisini kişisel veya onaylı olmayan herhangi bir sitede asla paylaşmayın, oraya aktarmayın veya oradan kaldırmayın.

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

[Müşteri Çatışma ve Gizlilik Politikası](#)

[Veri Koruma ve Gizlilik Politikası](#)

[Teknolojinin Kabul Edilebilir Kullanımı Politikası](#)

[Kişisel Yatırımlar Politikası](#)



Verileri korumak

Firma ve müşteri verilerini korumaya bağlıyız. Verilerin toplanması, kullanılması, depolanması, aktarılması ve güvenliği için küresel bilgi güvenliği ve gizlilik programları, kontrolleri ve standartları oluşturduk. Geçerli yasalara uyarız ve verileri gerekenden daha uzun süre elde tutmayız.

İç ve dış tehditleri ve saldırıları önlemek, belirlemek ve bunlara müdahale etmek için firma teknolojilerimizi, süreçlerimizi, kontrollerimizi ve istihbaratımızı sürekli olarak değerlendiririz ve geliştiririz. Derin bir uzmanlıkla müşterilerimizin de böyle yapmasına yardımcı oluruz.

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

[Veri Koruma ve Gizlilik Politikası](#)

[Teknolojinin Kabul Edilebilir Kullanımı Politikası](#)

[Müşteri Verileri ve Belgeleri Yönetimi Politikası](#)

[Bilgi Güvenliği Politikası](#)

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- Farkında olun**
E-postaları, bağlantıları veya ekleri açmadan önce kaynağı bilin. Materyaller üzerinde çalışırken, onları incelerken ve açarken çevrenizin farkında olun.
- Dikkatle ele alın**
Bilme ihtiyacı olmaksızın veri istemeyin veya sağlamayın. Verileri kişisel kazanç, yasa dışı faaliyet veya yetkisiz bir amaç için değil yalnızca hedeflenen amaç için kullanın. Topladığınız ve elde tuttuğunuz veri miktarını en aza indirin. Verileri yalnızca gerekli olduğu sürece elde tutun.
- Uygun şekilde karşılıklı alışverişini yapın**
Firma veya müşteri gizli bilgilerini içeren e-postaları, görüntüleri veya belgeleri kişisel (firma dışı) e-posta hesaplarına veya depolara ya da firmamızın içindeki veya dışındaki yetkisiz bir kullanıcıya veya uygulamaya göndermeyin veya iletmeyin.



Teknoloji varlıklarını sorumlu şekilde kullanmak

Firma teknolojiyle arayüz oluştururken açık kabul edilebilir kullanım gereklilikleri belirledik. Firmamızın verilerinin ve sistemlerinin bütünlüğünü korumak için bu gerekliliklere uyma sorumluluğumuz bulunmaktadır.

Ayrıca, siber ihlalleri ve veri ihlallerini önlemek için çalışanlarımızı destekleyebileceğimiz yolları anlamakla yükümlüüz.

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

[Veri Koruma ve Gizlilik Politikası](#)

[Teknolojinin Kabul Edilebilir Kullanımı Politikası](#)

[Müşteri Verileri ve Belgeleri Yönetimi Politikası](#)

[Bilgi Güvenliği Politikası](#)

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- Firma tarafından verilen teknolojiyi uygun şekilde kullanın**
Firma varlıklarını kişisel kazanç, yasa dışı faaliyet veya yetkisiz bir amaç için değil yalnızca iş için kullanın. Firma cihazlarımızı çalınmaktan ve hasardan koruyun.
- Firmanın Uygulama mağazasından indirilen firma onaylı uygulamaları kullanın**
İş amaçları için yalnızca Firma onaylı mesajlaşma uygulamalarını (örneğin Slack) kullanın. Onaylanmamış mesajlaşma uygulamaları kullanmak gerekmesi durumunda bu gibi uygulamalar yalnızca gizli olmayan, lojistik bilgi alışverişi için kullanılabilir.
- Yetkisiz erişimi önleyin**
Erişim kartları, parolalar veya başka güvenlik kodları ve ayrıca gizlilik ekranları, bilgisayar kablolu kilitleri, bilgisayarları arabalarda gözetimsiz bırakmamak gibi fiziksel güvenlik önlemleri ve başka önlemler kullanın.



FİRMA İLE İLGİLİ

Çıkar çatışmalarından kaçınmak

Firmamızın finansal veya diğer çıkarlarını müşterilerimizin çıkarlarının önüne koyabilecek veya koyuyor gibi görünebilecek olan fiili veya algılanan çıkar çatışmalarından kaçınırız.

Herhangi bir algılanan veya fiili çatışma bir sorun durumuna gelmeden önce çatışmaları belirlemek, üst yetkiliye iletmek ve ele almak için işlev gören kapsamlı bir çıkar çatışması programımız bulunmaktadır.

Aşağıdakiler dâhil ama bunlarla sınırlı olmamak üzere aşağıdaki alanlardaki çatışmaları yönetiriz:

Kurumsal çatışmalar: Örneğin bir gelir payı, kredi veya öz sermaye düzenlemesi ile

veya firmamızın potansiyel bir birleşme ve satın alma işlemine doğrudan katılması sonucunda firmamızın bir hedef, satın alıcı, çözüm veya müşterinin önerilen bir rakibi bakımından mali bir çıkara sahip olduğu bir müşteriye bir görevlendirmede hizmet vermek

İş çatışmaları: Ön yargılı olarak algılanabilecek olan veya diğer müşterilere sağlanan tavsiyeyi veya yardımı gerçekten

ön yargılı yapacak veya sınırlandıracak olan şekilde bir müşteri çıkarına hizmet etmek

Finansal çatışmalar: Bir müşterinin rakibi veya tedarikçisi olan özel sektörden bir işletmede sahipliği bulunmak veya onunla bir ilişkiye sahip olmak

Personel çatışmaları: Bir müşterinin rakibine hizmet vermiş olmak veya gizli bilgilerin kullanılacağı bir durumda bir müşterinin rakibine eş zamanlı şekilde hizmet vermek

İşe alma çatışmaları: Yakın akrabaları, arkadaşları veya eski/mevcut iş ortaklarını içeren işe alma tavsiyelerine veya kararlarına çalışanların katılması

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

📖 Bir durumun bir çatışmaya veya bir çatışma görünümüne yol açıp açmayacağından emin değilseniz aşağıdakileri sorun:

1. Bu durum bağımsızlığı, tarafsızlığı veya muhakememi etkileyebilir veya tehlikeye sokabilir mi?
2. Bu durum başkaları (örneğin çalışanlar, müşteriler veya kamu) için bağımsızlığı, tarafsızlığı veya muhakememi etkiliyor veya tehlikeye sokuyor gibi görünebilir mi?

Bunlardan herhangi birinin yanıtı evet ise veya yanıtın emin değilseniz Etik ve Uyum veya [Bir Endişeniz mi Var?](#) ile iletişime geçin

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

🔗 Müşteri Çatışma ve Gizlilik Politikası

🔗 Dış Faaliyetler Politikası

🔗 ABD Kurumsal Çatışmalar Politikası

🔗 Kişisel İlişkiler Standardı

🔗 Çalışan İstihdam Etme ve İşe Alma Politikası

🔗 Yönetim Kurulu Üyelikleri hakkında Standart



BİREY İLE İLGİLİ

Çıkar çatışmalarından kaçınmak

Bireysel çıkarlarımızı (sosyal, finansal, siyasi veya ailesel) müşterilerin veya firmamızın çıkarlarının önüne koyabilecek veya koyuyor gibi görünebilecek durumları erken şekilde belirleyerek fiili ve algılanan çıkar çatışmalarından kaçınırız.

Aşağıdakiler dâhil ama bunlarla sınırlı olmamak üzere aşağıdaki alanlarda çatışmaları yönetiriz:

Finansal çatışmalar:

Firmamızın rakibi, tedarikçisi veya müşterisi olan bir işletmede veya kuruluşta bir meslektaşın mülkiyeti olması

Dış faaliyetler: Firma veya bir çalışanın görevinin beklentileri ile rekabet edebilecek veya edecek olan; ekibin veya ofis içinde baskı uygulayabilecek veya rahatsızlık yaratabilecek

olan; McKinsey'in veya müşterilerimizin gizli bilgilerini, fikri mülkiyetini veya araçlarını potansiyel olarak riske sokabilecek olan veya firma için itibar riski yaratabilecek olan herhangi bir faaliyet.

Firmamıza hizmetler, tedarik malzemeleri veya donanım sağlayan veya firmamızın rakibi olan bir kuruluşun bir lideri, danışmanı, yüklenicisi veya çalışanı olarak hareket etmek gibi faaliyetleri yasaklıyoruz.

İlgili kişisel ilişkileri açıklarız

Kişisel ilişkilerin müşterilerimiz, çalışanlarımız ve firmamız için amaçlanmamış sonuçları olabilir. Bunlar gerçekten veya görünüş olarak, bir çıkar çatışması veya ön yargı algısı yaratabilir, bağımsızlığımızı tehdit edebilir veya liyakate dayalı karar vermeyi engelleyebilir.

Çalışanlar, bir çalışan ile hizmet verdiği bir müşteri veya bir çalışan ile görüşme yürüttüğü veya çalıştığı üçüncü bir taraf arasında romantik, fiziksel, ailevi veya başka türlü kişisel ilişkilerin var olabileceğini veya gelişebileceğini kabul ediyoruz. Firmanın bir risk değerlendirmesi yapabilmesi ve gerekli olması durumunda güvenlik önlemleri oluşturabilmesi için belirli türdeki ilişkiler açıklanmak zorundadır.

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

[Müşteri Çatışma ve Gizlilik Politikası](#)

[Dış Faaliyetler Politikası](#)

[ABD Kurumsal Çıkar Çatışmaları Politikası](#)

[Kişisel İlişkiler Standardı](#)

[Çalışan İstihdam Etme ve İşe Alma Politikası](#)

[Yönetim Kurulu Üyelikleri hakkında Standart](#)

[Kişisel Yatırımlar Politikası](#)

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- Dış faaliyetler** için kendinize şunları sorun:
 - Faaliyet veya zaman gereklilikleri firma sorumluluklarıyla çatışacak mı?
 - Faaliyetin firmamızla aynı veya benzer hizmetler sağladığı kabul edilebilir mi?
 - Faaliyetin firmamız için yaptığım şeylerle aynı veya benzer olduğu kabul edilebilir mi?
 - Gizli bilgilerden veya firma donanımından/ sistemlerinden yararlanmaya eğilimli olarak veya bunlardan gerçekten yararlanıyor olarak algılanabilir miyim?

Dikkatli olun
Çalışanların firmanın adının veya kaynaklarının yetkisiz şekilde kullanılması ile sonuçlanan herhangi bir faaliyette bulunmasına kesinlikle izin yoktur.

Onay alın
Dış faaliyetler, politikalarımıza uygun olarak onay gerektirir ve/veya ek gerekliliklere tabi olabilir.

Uygun şekilde açıklayın
Tüm dış faaliyetleri ve ilgili kişisel ilişkileri insan kaynaklarına bildirin.

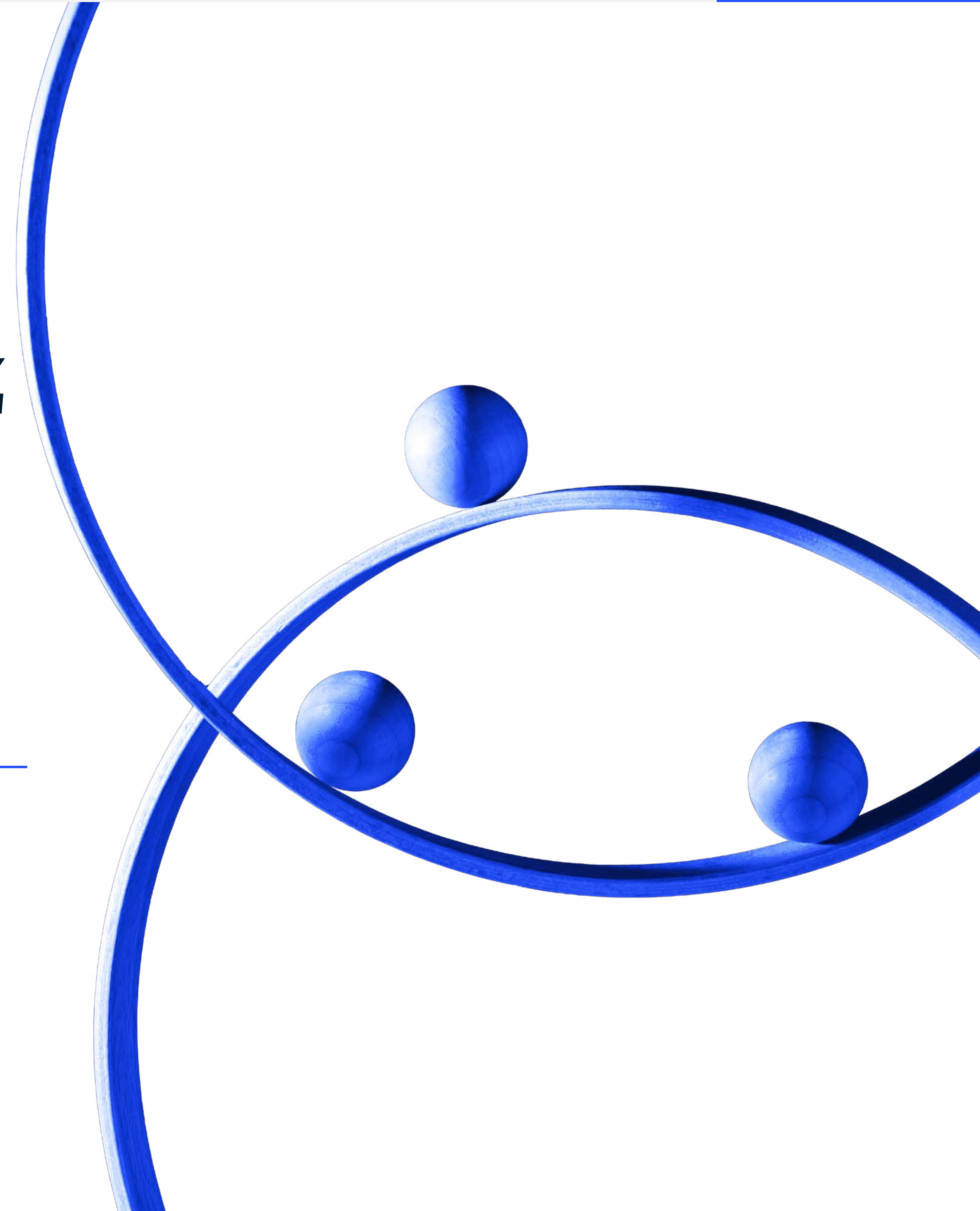


Topluluklarımızdaki etkimizin bilincindeyiz

Sosyal etkiyi
savunmak →

Çevresel
sürdürülebilirlik
için çalışmak →

Yapay zekâyı (AI)
sorumlu ve etik
şekilde kullanmak →





Sosyal etkiyi savunmak

Tüm dünyadaki topluluklarda hem sürdürülebilir hem kapsayıcı olan yeni bir büyüme çağını hızlandırıyoruz. En değerli varlıklarımız olan çalışanlarımızı, içgörülerimizi ve uzmanlığımızı küresel olarak çözümlenmesi gereken acil sorunlarla uyumlu duruma getiriyoruz. Önemli konular üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaya kararlıyız.

İş faaliyetlerimizi etik değerlere itibar edecek ve insanlara, topluluklara ve çevreye saygı gösterecek şekilde yürütürüz. Davranışlarımız tedarikçilerimizi de kapsar.

İnsan haklarını koruruz

Çocuk işçiliğine, zorla veya sömürerek çalıştırmaya, zorunlu veya sömürücü koşullara ve insan kaçakçılığına katkıda bulunmaya, bunlara katılmaya veya bunlara olanak sağlamaya hoşgörü göstermeyiz. Bu gibi uygulamalara girişen hiçbir müşteri veya tedarikçi ile iş yapmayacağız. Taahhüdümüz, [İnsan Hakları Beyanımızda](#) daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Yerel çalışma ve istihdam yasalarına uyarız

Çalışanlarımızın özgürce örgütlenme; toplu pazarlık süreçlerine katılma (geçerli yasanın izin vermesi durumunda); istihdam hüküm ve koşullarını kendi isteği ile, zorlama olmaksızın kabul etme ve istihdamlarına saygı içinde ve yerel yasal gerekliliklere uygun şekilde son verme haklarına saygı gösteririz.

Topluluklara borcumuzu geri öderiz

Çalışanlarımız, içinde yaşadıkları ve çalıştıkları toplulukları desteklemekte uzun bir geleneğe sahiptir. Gönüllü çalışma çabaları, karşılıksız görevler ve bağışlar sayesinde küresel etki elde ediyoruz.

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

[İnsan Hakları Politikası](#)

[Sürdürülebilir Tedarik ve](#)

[Sorumlu Satın Alma Politikası](#)

[Sosyal Sorumluluk Politikası](#)



Çevresel sürdürülebilirlik için çalışmak

Firmamızın çevre üzerinde sahip olduğu etkiyi azaltmaya ve küresel çevresel sürdürülebilirliği iyileştirmeye çalışan kişileri desteklemeye çalışırız. 2050 yılına kadar net sıfır iklim etkisine ulaşmaya bağlıyız. Taahhüdümüz, [Çevre Beyanımızda](#) daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Müşterilerimizin ve tedarikçilerimizin çevresel etkilerini iyileştirmek için onlarla iş ortaklığı yaparız. Yıllık Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) raporumuzda müşteri etkileşimlerimizle ilgili bilgiler yayınlarız.

[Tedarikçi Davranış Kurallarımız](#) sürdürülebilirliğe bağlılığımızı yansıtır. Tüm tedarikçiler Tedarikçi Davranış Kurallarımıza uygun şekilde hareket etmek zorundadır.

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

[Çevre Politikası](#)

[ESG Raporumuz](#)

[Sürdürülebilir Tedarik ve Sorumlu Satın Alma Politikası](#)



Yapay zekâyı sorumlu ve etik şekilde kullanmak

Küresel düşünce liderleri olarak, müşterilerimiz ve kendimiz için sorumlu, sürdürülebilir ve kapsayıcı yapay zekâyı öncelik veriyoruz. Organizasyonel değerleri destekleyen ve temel insan değerlerine, etiğe ve yasalara dayanan AI sistemleri geliştiriyor, tasarlıyor, uyguluyor, kullanıyor ve işletiyoruz.

Yapay zekânın sorumlu ve etik şekilde benimsenmesine odaklanıyoruz. Ön yargılı veya güvenilir çıkıtlar, gizlilik riskleri ve tedarikçi riskleri gibi potansiyel riskler bakımından dikkatli oluruz. Bu amaçla, güvenilir, insan merkezli, güvenli, esnek ve belgelenmiş sistemler geliştirmeyi amaçlarız.

Sorumlu AI yaklaşımımız güvenli ve güvenilir çıkıtlar sağlamak için uygun insan gözetimine önem verir.

Hızla gelişen sistemlere sahip hızla gelişen bir ortamda yaklaşımımızı AI gelişmelerine, gelişmekte olan düzenlemelere ve en iyi uygulamalara uyarlamak için sürekli öğrenmeye ve gelişmeye bağlıyız.

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

[Sorumlu AI İlkeleri](#)

[Sorumlu AI Standardı](#)

[Üretken AI Temel Kuralları](#)

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- Firmamızın Sorumlu Yapay Zekâ (AI) ilkelerine bağlı kalın**
Algoritmaların, öngörücü modellerin veya diğer yapay zekâ biçimlerinin geliştirilmesini içeren bir girişim üzerinde çalışıyorsanız firmamızın Sorumlu AI ilkelerine bağlı kalın. Bunu yapmak, riski uygun şekilde yönetmemize ve geçerli yasalara ve mevcut endüstri standartlarına uygun güvenilir AI sistemleri geliştirmemize yardımcı olur.
- Rehberlik isteyin**
AI ile ilgili müşteri hizmetleri sorularınız varsa lütfen [CORE](#) ile iletişime geçin. Diğer sorularınız için veya sorumlu AI kullanımı ile ilgili herhangi bir konuda yardıma ihtiyacınız olursa lütfen [Riski Sor](#) bölümüne ulaşın.



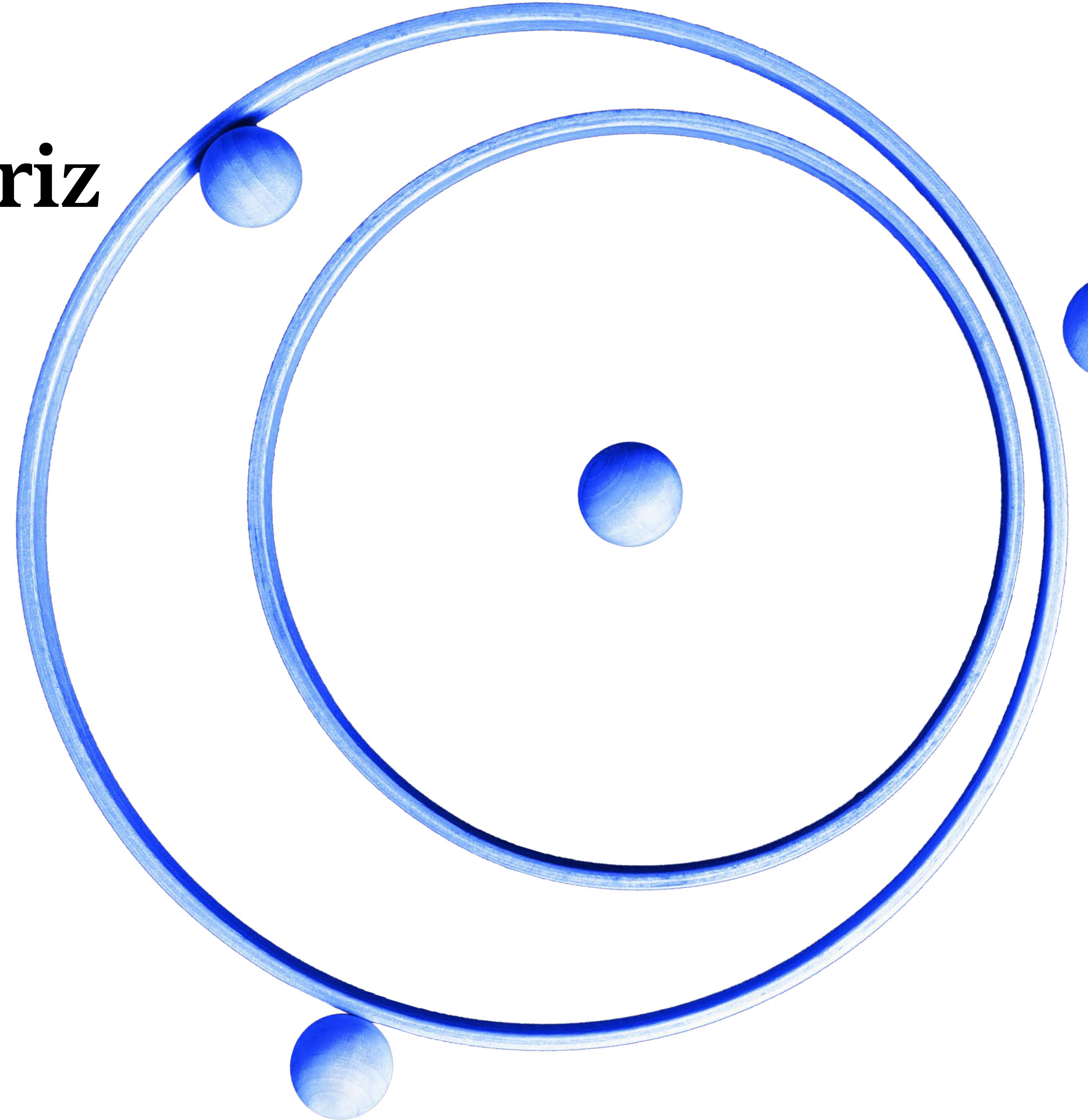
Birbirimize saygı gösteririz

Kapsayıcı, saygılı ve
liyakate dayalı özenli
bir yönetim şeklini
sürdürmek →

Asla tacizde
veya ayrımcılıkta
bulunmamak →

Sorumlu şekilde
iletişim kurmak →

Güvenli şekilde
çalışmak →





Kapsayıcı, saygılı ve liyakate dayalı özenli bir yönetim şeklini sürdürmek

Firmamızın her alanında kapsayıcılığı teşvik ederiz ve muhafaza ederiz. Firmamız, farklı bakış açılarına, çalışma tarzlarına ve uzmanlık alanlarına sahip farklı geçmişlere sahip insanlardan oluşmaktadır. Kapsayıcı kültürümüz, müşterilerimizin en zorlu sorunları ve fırsatları için en ilgi çekici, düşünceli ve çok yönlü bakış açısını sunmamızı sağlamaktadır.

Liyakat temelli bir kültürü sürdürmeye bağlıyız. Kültürümüz en yüksek kabiliyete sahip bireyleri çeker ve teşvik eder. Liyakate dayalı bir yönetim şeklinin güçlüklerini ve zorluklarını tüm çalışanlarımıza karşı özen ve saygı ile dengeleriz. Bu özen ve saygı müşterilerimizi, tedarikçilerimizi ve onların çalışanlarını da kapsar.

Tüm çalışanlara geçindirebilen bir ücret ödemeye ve ücret eşitliğini korumaya çalışıyoruz.

Çeşitliliğe ve kapsayıcılığa bağlılığımız [burada](#) daha ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

[Ayrımcılık ve Taciz ile Mücadele Politikası](#)

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- Herkesle saygılı davranmak**
Birbirine saygılı davranmak aidiyet duygusunu geliştirir. Bu, hepimizin özgün ve yaratıcı bir şekilde hareket etmekte kendini özgür hissettiği bir ortamı teşvik eder.
- Başkalarıyla ilişki kurun**
Çalışanlarımızın farklı bakış açılarını, görüşlerini ve deneyimlerini teşvik edin, söyletin ve dinleyin. Sözüünüzün önemli olduğunu ve fikirlerinize katkıda bulunduğunu bilin.
- Kapsayıcı, saygılı, liyakate dayalı özenli bir yönetim şekline bağlı olun**
Paylaşın ve geri bildirim alın. Başkalarını aktif olarak eğitin. Sorunları iş birliği içinde ve hiyerarşik olmayan bir şekilde çözün. Davranışlarınızın başkalarını ve firmamızı nasıl etkilediği konusunda dikkatli oluruz. Birbirinizi sorumlu tutun.



Asla tacizde veya ayrımcılıkta bulunmamak

İrk, renk, din, cinsiyet, cinsel yönelim, cinsel kimlik, medeni durum, hamilelik, yaş, engellilik, ulusal veya etnik köken, askerlik durumu, vatandaşlık veya başka özellikler temelinde herhangi bir bireye karşı her türlü ayrımcılığı, tacizi, zorbalığı veya başka saldırgan davranışları yasaklıyoruz.

Ayrıca, çalışma ortamını çalışanları için düşmanca, tehdit edici veya saldırgan yapan her türlü davranışı da yasaklıyoruz.

Faaliyet gösterdiğimiz ülkelerdeki yasalara uyarız ve tüm çalışanların da böyle yapmasını bekleriz. Politikalarımız yasanın gerektirdiğinin ötesine geçebilir; hiçbir yasa ihlal edilmemiş olsa bile bir politikayı ihlal etmek mümkündür.

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- Liyakat temelli kararlar verin**
Bireyleri niteliklere, sergilenen becerilere, uzmanlığa, başarılarına ve değerlerimizi sergilemek gibi diğer liyakatlere göre işe alın, elde tutun, değerlendirin, ilerletin ve seçin.
- Saygılı bir ortamı teşvik edin**
Ekiplerinizde ve meslektaşlarınızla kapsayıcı, saygılı bir üslup ve beklentiler oluşturup sürdürün. Bu beklentilere uygun olmayan hiçbir davranışa izin olmadığını açıkça belirtin.

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

- [Ayrımcılık ve Taciz ile Mücadele Politikası](#)
- [Çalışan İstihdam Etme ve İşe Alma Politikası](#)



Sorumlu şekilde iletişim kurmak

Yazdıklarımız ve söylediklerimiz önemlidir. Bunlar, profesyonelliğimizin, dürüstlüğümüzün ve etkimizin veya bunların bulunmadığını kalıcı bir kayıttır.

Düşünceli ve profesyonel şekilde iletişim kurmamızı sağlayarak müşterilerimizi ve firmamızı korumakta her birimizin bir rolü vardır. Tüm firma üyelerinin sosyal medyada iletişim kurarken veya paylaşım yaparken sağduyulu davranmasını bekleriz.

Firmamız adına iletişim kurmadan, medya ile etkileşime girmeden veya materyal yayınlamadan önce Dış İletişimler veya Yayıncılık ekiplerimizden onay istemeniz gerekir.

Rehberlik için nereye başvurmalı

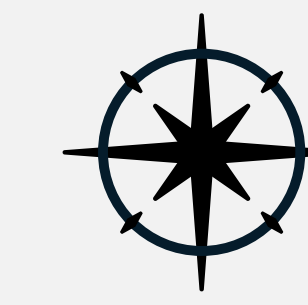
YALNIZCA DÂHİLİ

[Ayrımcılık ve Taciz ile Mücadele Politikası](#)

[Dış İletişimler Politikası](#)

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- Gizliliği koruyun**
Kurum içi ve kurum dışı şekilde iletişim kurarken gizliliği daima ön planda bulundurun. Müşterinin veya firmanın özel veya gizli bilgilerini veya firmamızın bir müşterisiyle ilişkisini firma üyeleri veya bilme ihtiyacı olmayan başka kişilerle tartışmaktan kaçının.
- Farkında olun**
İletişimleriniz tarafından yaratabilecek olan algıları düşünün. Firmamızdan söz etmeseniz bile sözleriniz firmaya atfedilebilir.
- Düşünceli şekilde etkileşim kurun**
İleti gönderirken (örneğin sosyal medyada) veya herhangi bir biçimde iletişim kurarken (e-posta, anlık mesaj, metin mesajı, telefon ile), yazdıklarınızı ve söylediklerinizi iyice düşünün ve önemseyin. Küresel bir firma olduğumuz için mizah, görüntüler ve argonun dünyanın farklı yerlerindeki başkaları için rahatsız edici olarak algılanabileceğini unutmayın.
- Medyadan gelen soruları havale edin**
Medya taleplerine doğrudan yanıt vermeyin; bunları Küresel Medya İlişkilerine gönderin.



Güvenli şekilde çalışmak

Hepimiz iş yeri sağlığını, refahını ve güvenliğini optimize eden bir kültür oluşturmaktan ve sürdürmekten sorumluyuz.

Sizin için desteğe öncelik vermek amacı (yalnızca dâhili bağlantı) dâhil olmak üzere kaynaklarımız bulunmaktadır:

> **Firma Güvenliği** →

Güvenlik ve emniyet endişeleri hakkında tavsiye ve rehberlik sağlamaya hazırdır

> **Akıl Önemlidir** →

Akıl sağlığı desteği ve başka kaynaklar sağlar

> **Ombud Programı** →

Bir sorunu ele almak için seçenekler üzerinde düşünmeye yardımcı olmaya ve onu çözümlenmeye yardımcı olacak başka kaynaklar belirlemeye hazırdır.

Bu kaynaklardan tavsiye alabileceğinizi ancak bunun, araştırabileceğimiz veya harekete geçebileceğimiz firmaya bildirimde bulunulduğu anlamına gelmediğini lütfen unutmayın.

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

İş Yerinde Şiddet Standardı

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- 📖 **Kendinizi ve başkalarını güvende tutun**
Gerekli eğitimlere/tatbikatlara katılın ve vakaları/tehlikeleri bildirin. Şiddet ve tehditler yasaktır. Uyuşturucu veya alkol yüzünden sarhoş olduğunuz zaman firma işlerine veya işle ilgili/iş sponsorluğunda olan etkinliklerde çalışmayın veya bu etkinliklere katılmayın.
- 📖 **Seyirci kalmayın**
Bir çalışanın, yöneticinin veya müşterinin davranışının risk yarattığını düşündüğünüz takdirde sesinizi yükseltmeniz gerekir. Bu, o kişi ile doğrudan konuşarak, liderlikle konuşarak veya [Bir Endişeniz mi Var? gibi resmi firma kanalları üzerinden yapılabilir.](#)
- 📖 **Sizi güvende tutmak için kaynaklardan yararlanın**
İster bir müşteri tesisinde, ister seyahatte veya ofiste olun, iş yerinde güvende ve emniyette olmanıza yardımcı olacak mevcut kaynaklardan yararlanmayı unutmayın.



Doğru olanı yapmaya bağlıyız

Asla rüşvet
veya yolsuzluğa
bulaşmamak →

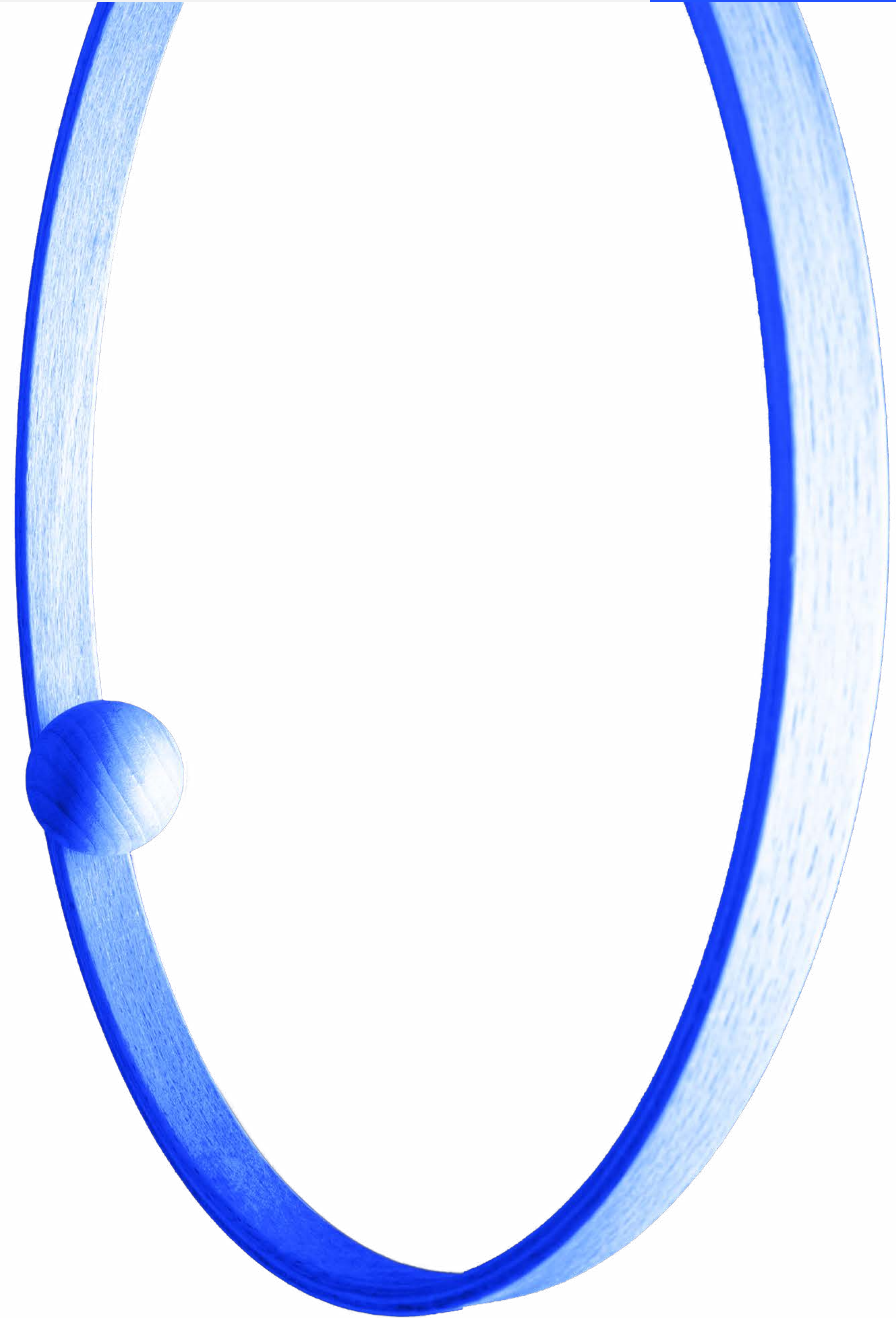
Devlet görevlileri
ile uygun şekilde
etkileşim kurmak →

Ticaret kontrollerine ve
yaptırımlara uymak →

Adil şekilde rekabet
etmek →

Bireysel gizliliği
korumak →

Tam ve doğru
kayıtlar tutmak →





Asla rüşvet veya yolsuzluğa bulaşmamak

Yolsuzluk hakkındaki kuralımız basittir: Herhangi bir kişiye herhangi bir şekilde veya herhangi bir değerde rüşvet teklif etmeyiz, vaat etmeyiz, kabul etmeyiz, talep etmeyiz, istemeyiz veya ödemeyiz veya ondan bunları kabul etmeyiz.

Firmamız için iş elde etmek veya uygunsuz bir avantaj almak dâhil olmak üzere hiçbir yolsuzluğa girişmeyiz veya dolandırıcılığa veya kara para aklamaya girişmeyiz ve üçüncü bir tarafın bizim adımıza bunu yapmasına asla izin vermeyiz, bunu istemeyiz veya buna yardımcı olmayız.

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

[Yolsuzlukla Mücadele Politikası](#)

Rüşvet nedir?

Rüşvet, iş elde etmek veya elde tutmak üzere herhangi bir davranışı veya kararı uygunsuz şekilde etkilemek veya başka bir uygunsuz avantaj elde etmek için para veya değerli herhangi bir şey ödemeyi teklif etmek, ödemek, ödeme sözü vermek, ödenmesine yetki vermek veya bunları almaktır.

Rüşvet birçok şekil alabilir.

Rüşvetler nakit ödemelerinden daha geniştir. Rüşvet, değerli herhangi bir şey olabilir ve hediyeleri, seyahati, yemekleri, eğlenceyi, istihdam tekliflerini, hayır amaçlı bağışları, siyasi katkıları veya herhangi bir başka türde tercihli faydaları içerebilir.

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- Üçüncü taraflarla ilişki kurarken dikkatli olun**
Politikalarımız kapsamında izin verilmeyen davranışlarda bulunması için üçüncü bir tarafı tutmayın veya ondan bunu istemeyin. Üçüncü bir tarafla çalışmadan önce durum tespiti dâhil olmak üzere tüm işe başlatma prosedürlerinin izlendiğinden ve tüm onayların alındığından emin olun.
- Onay alın**
Firma üyesi olmayanlara değerli bir şey teklif ederken, verirken veya onlardan alırken yolsuzlukla mücadele ön onay prosedürlerimize bağlı kalın ve Etik ve Uyum bölümünden gerekli onayları alın.
- Kolaylaştırma ödemeleri yapmayın**
Vizeler, izinler, onaylar gibi sıradan devlet idari işlemlerini hızlandırmak için yayınlanmamış ücretler ödemeyin.



Devlet görevlileri ile uygun şekilde etkileşim kurmak

İşimiz, devlet görevlileri ile etkileşime girmeyi içerebilir. Bu etkileşimler her zaman dürüstlük ve profesyonellik içinde yürütülmeli ve firmamızın değerlerine ve geçerli yasalara uygun olmalıdır.

Aşağıdakilerle etkileşimde bulunuyorsanız bir devlet görevlisi ile etkileşimde bulunuyorsunuz demektir:

- Gerek seçimle gerek atama ile gelinen bir kamu görevine sahip olan veya aday olan veya böyle bir görevde hizmet veren bir kişi
- Herhangi bir devletin, siyasi partinin, uluslararası kamu kuruluşunun (örneğin Dünya Bankası) veya devlete ait veya devletle bağlantılı olan bir kuruluşun çalışanı, yetkilisi veya üyesi.
- Bir yasama organının üyesi veya personeli

Firma üyeleri olarak şunları yapmamıza izin yoktur:

- Müşteriler adına lobi yapmak
- Devlet görevlileri ile müşteriler adına pazarlık yapmak
- Bağımsız bir değerlendirme veya rapor için düzenleyici gerekliliklerini karşılamak üzere bir müşteriye bağımsız bir danışman olarak hizmet vermek

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

➤ Lobicilik ve Devlet Görevlileri ile Etkileşimler

➤ Yolsuzlukla Mücadele Politikası

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- **Onay alın**
Özel sektör müşterisi çalışmalarını veya bilgileri faaliyetleri ile bağlantılı olarak bir devlet görevlisi ile etkileşimde bulunuyorsanız çalışmanız Müşteri Hizmetleri Risk Komitesi (CSRC) tarafından incelenmesi ve onaylanması ve firmanın Halkla İlişkiler ve Dış İletişimler ekipleri ile koordinasyon içinde yapılması gerekir.
- **Ön onay gerekliliklerine uyun**
Devlet görevlilerine değerli bir şey sağlamak yüksek riske sahiptir. Yolsuzlukla Mücadele Politikamızdaki ön onay gerekliliklerini izleyin.
- **Lobicilik yapmayın**
Müşterilerimiz adına lobicilik yapmayın. Firmamız adına lobicilik yapmaya yalnızca Halkla İlişkiler Liderimiz, Risk İcra Yetkilimiz, Genel Danışmanımız (veya atadığı kişi) ve Risk, Denetim ve Yönetişim Komitesi Başkanımız tarafından yapıldığı zaman izin vardır.



Ticaret kontrollerine ve yaptırımlara uymak

Dünyanın her yerinde faaliyet gösteriyoruz ve etkimiz küreseldir. İster bir müşteri ile iş ortaklığı yapıyor, ister ofislerimizde çalışıyor isterse bir tedarikçiyi işe başlatıyor olalım, etkileşimlerimiz uluslararası sınırlar üzerinden hizmet, bilgi ve teknoloji hareketini içerebilir. Bunu yaparken uluslararası ticareti düzenleyen kurallara uyarız.

İhracat ve ithalat yasalarını dikkate almaksızın ve bunlara uymaksızın dijital veya fiziksel yoldan mal, teknoloji, yazılım veya bilgi taşımayız veya iletmeyiz.

Yaptırıma tabi olan şirketlere, bireylere, ülkelere veya ekonomi sektörlerine doğrudan veya dolaylı olarak yasaklı mallar veya hizmetler sağlamayız.

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

- [Uluslararası Ticaret Kontrolü Politikası](#)
- [Müşteriye Yönelik İş Birliği Yapılan Taraflar ve Harici İşçiler Politikası](#)
- [Seyahat ve Harcama Politikası](#)
- [Seyahat Politikaları](#)

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- Farkında olun**
İhracat ve ithalat kontrollerinin veya yaptırımlarının görevlendirmelerinizi, tedarikçi ilişkilerinizi, firma faaliyetlerinizi veya seyahatinizi etkiliyor veya etkileyebilecek olup olmadığını anlayın ve bilin. Bu kuralların yanlışlıkla ihlal edilmesi yasal işlem dâhil olmak üzere ciddi sonuçlara yol açabilir.
- Risk değerlendirme sürecimizi izleyin**
Bir müşteri ile ilişki kurmadan önce veya bir çalışmanın kapsamında bir değişiklik olması üzerine her zaman risk değerlendirme tarama aracımız üzerinden onayları alın.



Adil şekilde rekabet etmek

Anti-tröst ve rekabet yasalarına uymaya bağlıyız. Rekabete aykırı faaliyetlerde bulunmayız veya müşterilerin bunları yapmasına yardımcı olmayız.

Rekabete aykırı faaliyetler nelerdir?

Fiyat sabitleme, ihaleye fesat karıştırma, üretim belirleme veya birbirinin çalışanını işe alma yasağı dâhil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere rekabete aykırı anlaşmalar oluşturmak.

Fiyatlandırma, ücretler, koşullar, teklif verme, maliyetler ve iş veya ücret stratejileri gibi rekabet açısından duyarlı olan bilgilerin paylaşılması.

Bir faaliyetin rekabete aykırı kabul edilip edilmediğinden emin değilseniz lütfen ilgili politikalara bakın ve/veya doğrudan Etik ve Uyum ile iletişime geçin.

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

[Anti-tröst ve Rekabet Yasası Politikası](#)

[Çalışan İstihdam Etme ve İşe Alma Politikası](#)

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- Uygun şekilde işe alın ve elde tutun**
Birbirinin çalışanını işe alma yasağı anlaşmaları yapmayın, ücret düzeylerini sabitlemeyin veya rekabet açısından duyarlı olan istihdam ve ücret bilgilerini yetenekler bakımından rekabet ettiğimiz şirketlerle paylaşmayın.
- Sağlam tavsiyelerde bulunun**
Tavsiyenizin anti-tröst ve rekabet yasaları ile tutarlı olmasına dikkat edin. Müşterilere rekabet açısından duyarlı olan bilgileri uygunsuz şekilde paylaşma, rekabete aykırı anlaşmalara varma veya hakim bir pazar konumunu kötüye kullanma tavsiyesinde bulunmayın veya bunları yapmalarına yardımcı olmayın.



Bireysel gizliliği korumak

Dünya çapında en yüksek gizlilik ve kişisel veri koruma standartlarını sürdürüyoruz. Bu, tüm kişisel verileri etik şekilde ve hesap verilebilir olarak ele aldığımız anlamına gelir.

Yalnızca ihtiyacımız olan kişisel verileri toplarız, bunları adil ve şeffaf şekilde kullanırız ve bunlara artık gerek duyulmadığında bunları güvenli şekilde imha ederiz. Her zaman için, yetkisiz kullanıma veya erişime karşı sağlam koruyucu önlemleri sürdürürüz ve bireylerin gizlilik haklarına ve taleplerine uyarız.

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

[Veri Koruma ve Gizlilik Politikası](#)

[Bilgi Güvenliği Politikası](#)

[Teknolojinin Kabul Edilebilir Kullanımı Politikası](#)

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- Sorumlu şekilde veri toplayın**
Yalnızca gerçekten ihtiyacınız olan kişisel verileri isteyin ve bireylere bunlara neden ihtiyacınız olduğunu ve bunları nasıl kullanacağınızı açıklayın. Verileri yalnızca başlangıçtaki kullanım amacı için kullanın.
- Tedbirli şekilde paylaşın**
Sizin veya başka bir kişinin kişisel verilerini yalnızca gerekli ise ve yalnızca bilme ihtiyacı olan kişilere açıklayın.
- Dikkatli şekilde koruyun**
Kişisel verileri toplamak, depolamak, kullanmak veya karşılıklı alışverişini yapmak için her zaman güvenli, firma onaylı araçları ve sistemleri kullanın.
- Hemen bildirin**
Birin kişisel verilerinin veya gizliliğinin risk altında olduğundan şüphe duymanız veya bunu öğrenmeniz durumunda bunun hemen bildirmek için [bu talimatları](#) izleyin.



Tam ve doğru kayıtlar tutmak

Eksiksiz ve doğru iş, finans ve muhasebe kayıtları, firmamızın etkili şekilde yönetilmesi ve düzenleyici yükümlülüklerinin ve diğer yükümlülüklerin karşılanması için kritik öneme sahiptir. Firmamızın kayıt tutma sistemlerine ve dosyalarına zamanında, gerçeğe uygun, doğru, okunaklı ve eksiksiz bilgiler gireriz (masraf raporları, müşteri faturalama kayıtları, düzenleyici raporları veya diğer finansal raporlar ve müşteri görevlendirme kayıtları dâhil).

Rehberlik için nereye başvurmalı

YALNIZCA DÂHİLİ

[Müşteri Verileri ve Belgeleri Yönetimi Politikası](#)

[Seyahat ve Harcama Politikası](#)

[Göçmenlik Politikası](#)

[Finansal Açıklamalar, Fiyatlandırma ve Ücret Düzenlemeleri Politikası](#)

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- Uygun seyahat belgelerini edinin**
Seyahat etmeniz gerekebileceğini düşünür düşünmez, hangi yetkiye ihtiyacınız olabileceği hakkında rehberlik için varış ülkenizdeki bir Mobilite, Göçmenlik ve Uygunluk (MIE) koordinatörüne ulaşın. Gerekli tüm izinleri ve belgeleri edinmiş olmadığınız sürece kendi ülkenizin dışına seyahat etmeyin.
- Müşteri ve firma kaynaklarının bir yöneticisi olun**
Müşterilere, görevlendirmelerin koşullarına uygun şekilde, ücretler ve giderler için doğru şekilde fatura kesin. Yalnızca meşru iş harcamaları için geri ödeme talep edin.
- Zamanında arşivleyin**
Müşteri görevlendirme kayıtlarını FinalDocs gibi firma sistemlerine zamanında arşivleyin.



Günlük ve zorlu anlarda yön belirlemek için araçlar

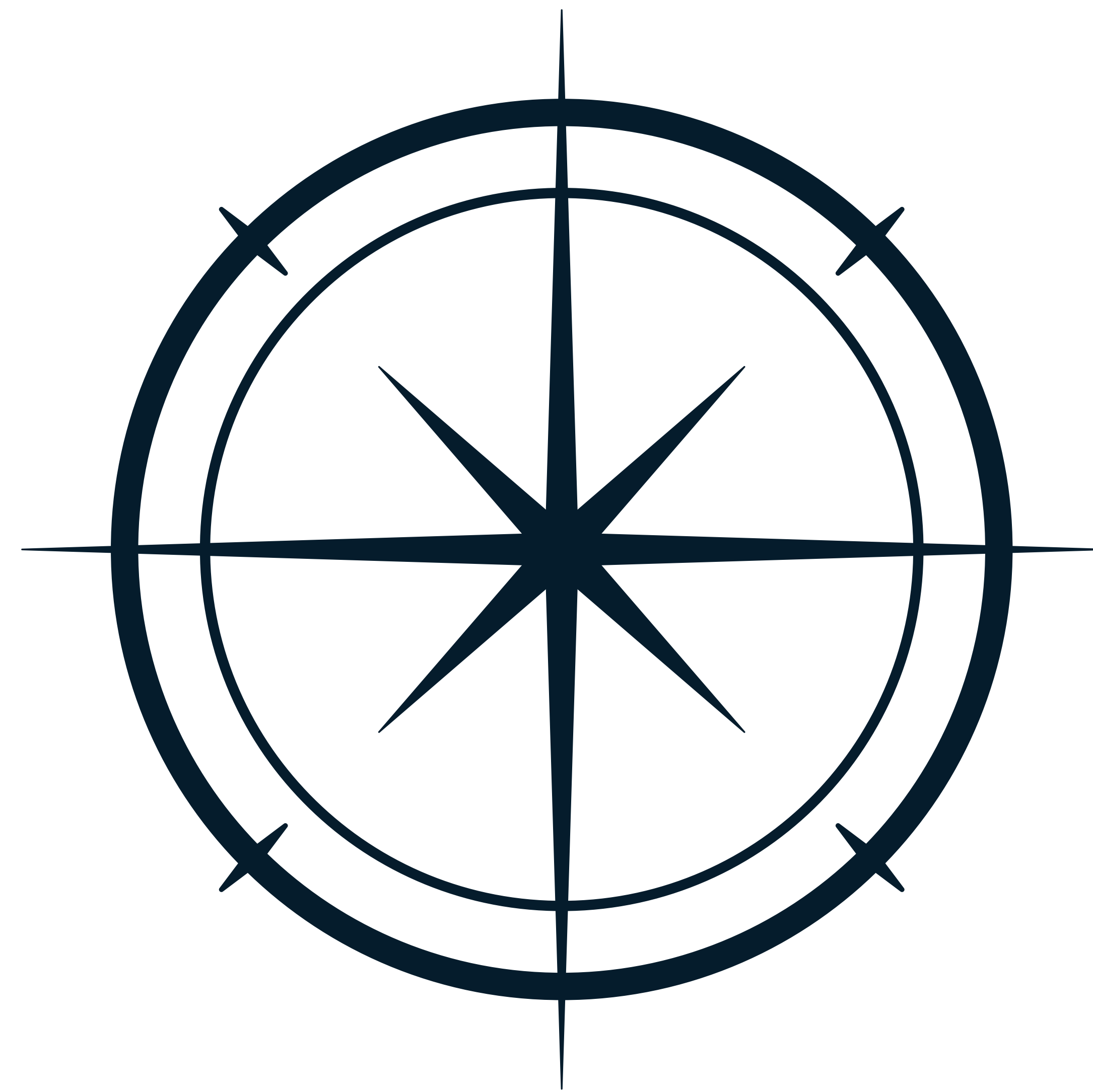


Pusulula

Pusulula, belirsiz veya zorlu durumlar ortaya çıktığı zaman her birimize sağlam kararlar verme konusunda rehberlik etmek için tasarlanmış olan bir araçtır.

Firmamızın amacı, misyonu ve değerleri

Zorluklarla veya dikkat dağıtıcı unsurlarla karşılaştığımız zaman bile, seçenekler arasında yön belirlerken izlediğimiz nihai yön "Doğru Yöndür" (True North)



Bildirme kanalları

Sorular sormamız, bir endişe dile getirmemiz veya bir bildirimde bulunmamız gerektiği zaman yardım istediğimiz yerlerdir

Dürüstlük yetkinlikleri

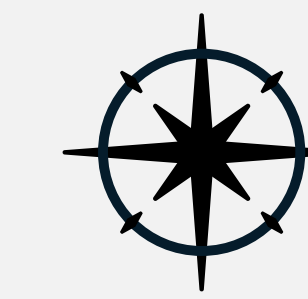
Değerlerimizi hayata geçirmek için her gün sergilediğimiz davranışlardır

Etik muhakeme

İkilemlerle karşılaştığımız zaman tercihlerde bulunmak için kullandığımız süreçtir

Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- Ne zaman kullanılmalı**
Belirsiz durumlarda yön belirlerken pusulula bakın; günlük etkileşimlerinize yardımcı olacak bir mekanizma olarak ekiplerinizle paylaşın.
- Nasıl kullanılmalı**
Her zaman firmamızın amacı, misyonu ve değerleri merkezde olacak şekilde liderlik yapın. Kararlar verirken dürüstlük yetkinliklerini ve etik muhakemeyi kullanın. Ve olaylar "kötüye giderse (go south)" konuları bildirmek için özel bildirim kanallarını kullanın.



Dürüstlük yetkinlikleri

Dürüstlük yetkinlikleri, her birimizden beklenen bir dizi temel davranıştır.



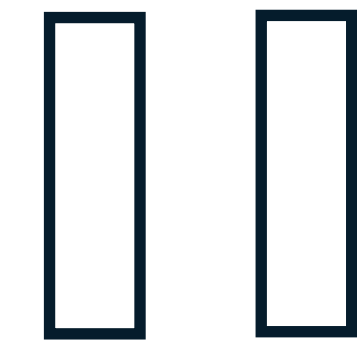
Farkında olun

Kurallarımızı, firmamızın politikalarını ve standartlarını ve yasayı bilin ve anlayın



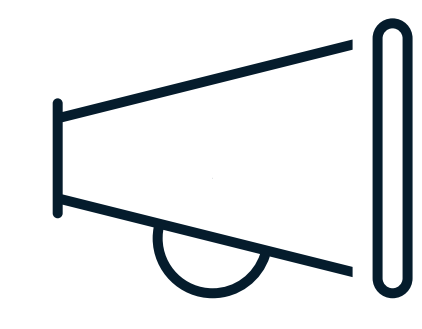
Takip edin

Kurallarımızı, firmamızın politikalarını ve standartlarını ve yasayı günlük temelde içselleştirin, onlara bağlı olun ve onlar için rol modeli olun



Duraklat tuşuna basın

Emin olmadığınız zaman, istenmeyen sonuçlardan kaçınmak ve bilinçli ve etik kararlar vermek için devam etmeden önce rehberlik isteyin



Sesinizi yükseltin

Soruları ve endişeleri açıkça dile getirin ve Kurallarımıza, firmamızın politikalarına ve standartlarına ve yasalara uygun olmayan davranışı bildirerek aktif bir tutum alın



Alan oluşturun

Çalışanların ve müşterilerin seslerini yükseltmekte kendilerini rahat hissettiği ortamlar geliştirin ve yaratın

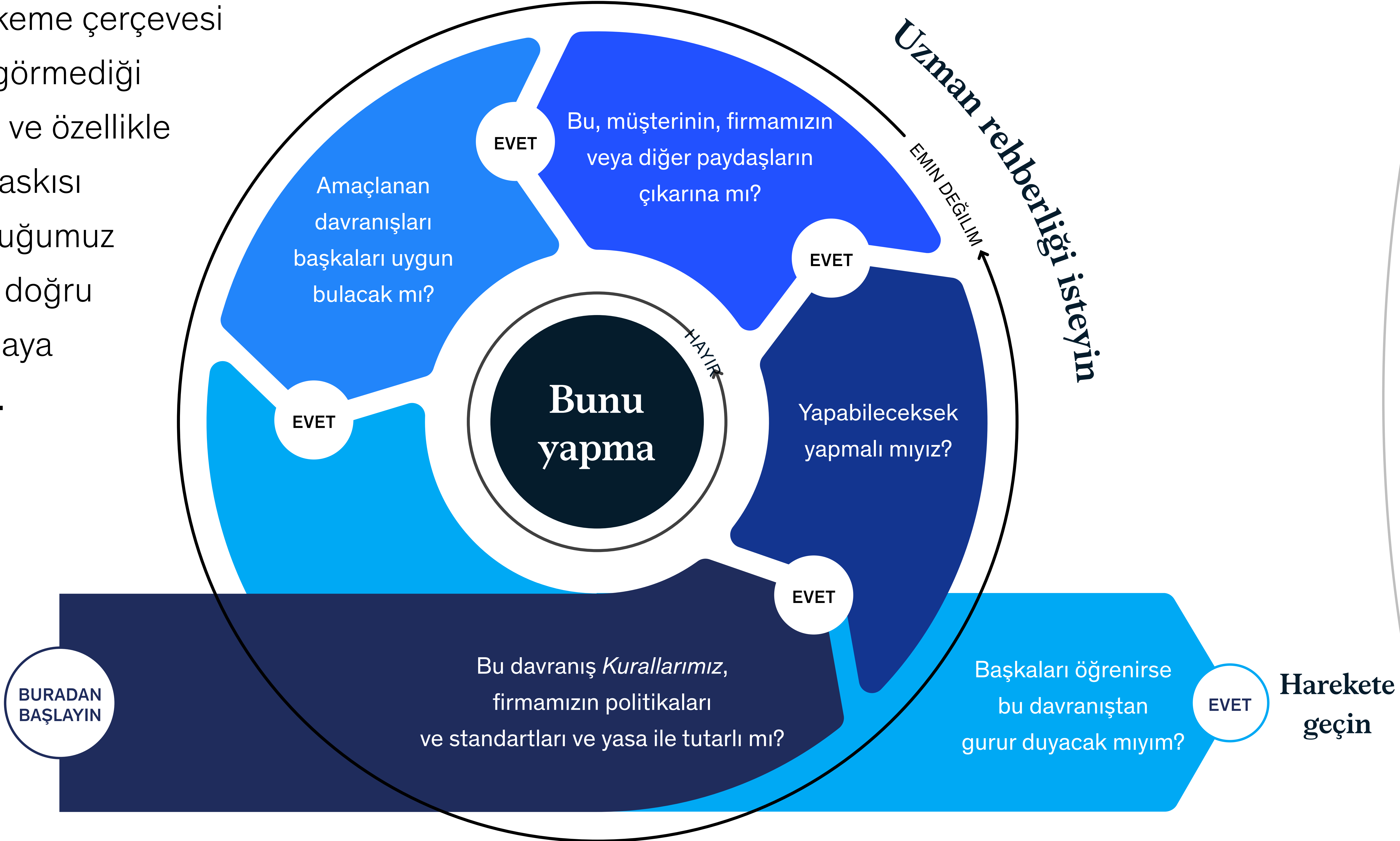
Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- Ne zaman kullanılmalı**
Birbirinizle, müşterilerle ve başkalarıyla günlük etkileşimlerinizde bu davranışları gösterin.
- Nasıl kullanılmalı**
Sıradan ve zorlu anlarda yön belirlerken bu davranışları aklınızda tutun; bunlara düzenli olarak tekrar bakın; ekiplerinizde ve çalışanlarınızla bunlarla etkileşime geçin.



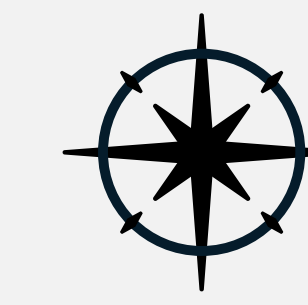
Etik muhakeme çerçevesi

Etik muhakeme çerçevesi hiç kimse görmediği zaman bile ve özellikle tereddüt baskısı altında olduğumuz zaman bizi doğru olanı yapmaya yönlendirir.



Günlük durumlardaki ilkelerimiz

- Ne zaman kullanılmalı**
Belirsiz veya zorlu bir durum, davranış veya karar ile karşı karşıya kaldığınız zaman bu çerçeveyi temel alın.
- Nasıl kullanılmalı**
Devam etmeniz, firma uzmanı rehberliği almanız veya sonraki adımlarınızı yeniden düşünmeniz gerekip gerekmediğini değerlendirmek için duraklayın. Belirsizlikle karşılaştığınız zaman Etik ve Uyum, McKinsey Hukuk, İK ve diğer firma bölümlerinden firma uzmanı rehberliği isteyin.



Geri Bildirim

Kurallarımızı nasıl geliştirebileceğimiz hakkındaki yorumları ve önerileri memnuniyetle karşılarız. Bir şeyin eksik olduğunu veya iyileştirilebileceğini düşünmeniz durumunda lütfen **Etik ve Uyum** bölümünden bize bildirin.



Kurallarımız Hissedarlar Konseyimiz (SHC) tarafından onaylanmıştır ve konseyin tam desteğine sahiptir.

Tüm çalışanların *Kurallarımızı* bilmesi, anlaması, onlara bağlı kalması ve uyması beklenmektedir ve yükleniciler, danışmanlar ve tedarikçiler gibi bizim isteğimiz üzerine çalışan diğer kişilerin *Kurallarımızla* tutarlı şekilde hareket etmesini bekleriz. *Kurallarımızı* ihlal eden çalışanlara firmamızdan çıkarılmaya kadar varabilecek olan disiplin cezası verilecektir. *Kurallarımızı*, firmamızın politikalarını ve standartlarını veya yasayı ihlal eden herhangi bir faaliyet gördüğünüz, bundan şüphe duyduğunuz veya haberdar olduğunuz her zaman sesinizi yükseltme ve endişenizi bildirme yükümlülüğünüz vardır.

McKinsey çalışanları olarak, belirli davranışları yasaklayan bir politikanın varlığına bakılmaksızın, her zaman iyi ve profesyonel muhakemede bulunmamız ve dürüstlikle hareket etmemiz beklenmektedir.

Yürürlük tarihi: 7 Kasım 2023