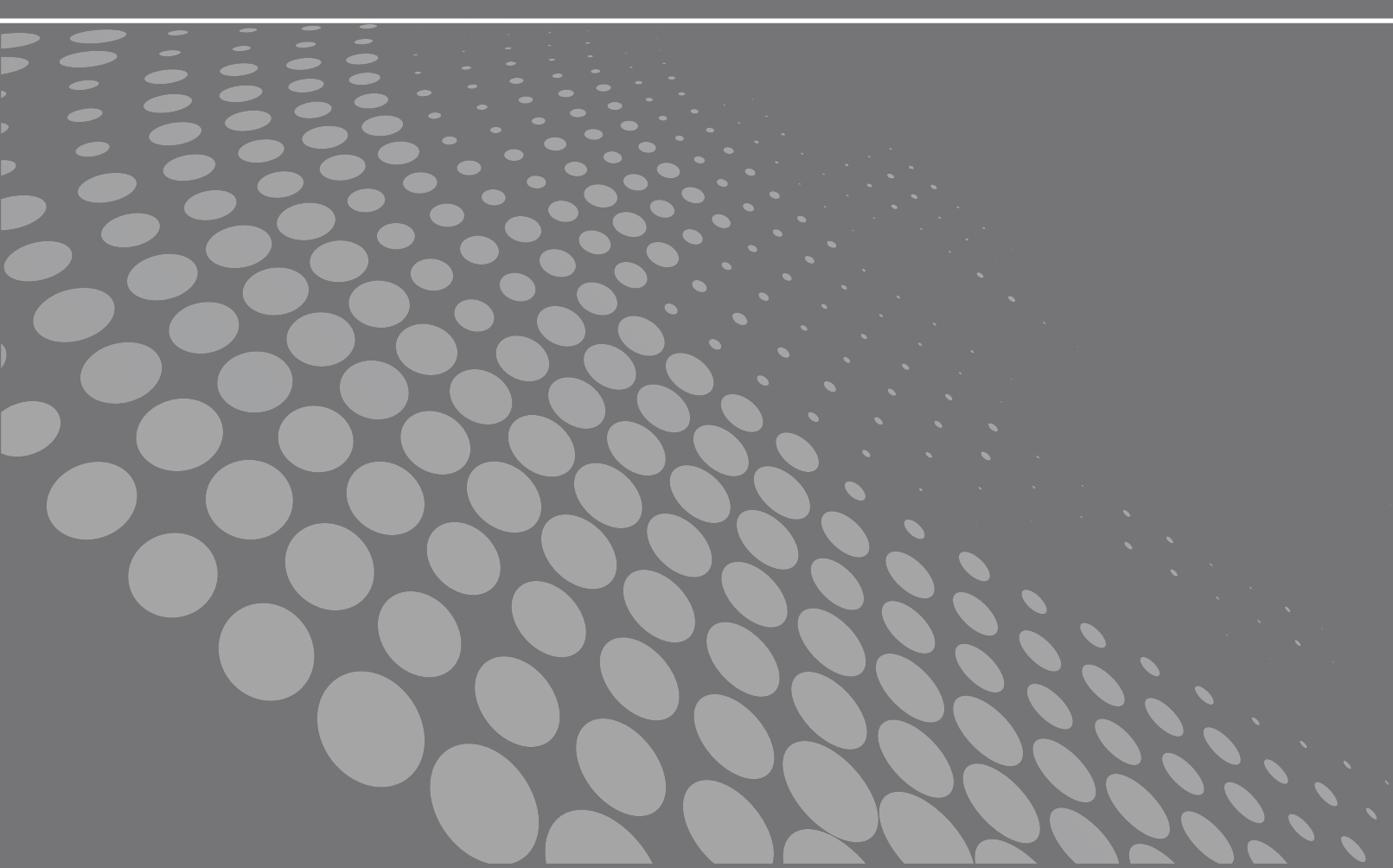


# STRATEJİK PLAN 2014-2018





**STRATEJİK  
PLAN 2014-2018**



## REKABET KURULU BAŞKAN VE ÜYELERİ





*soldan saęa*

Rekabet Kurulu Üyesi

Rekabet Kurulu Üyesi

Rekabet Kurulu II. Başkanı

**Rekabet Kurulu Başkanı**

Rekabet Kurulu Üyesi

Rekabet Kurulu Üyesi

Rekabet Kurulu Üyesi

**Dr. Metin ARSLAN**

**Reşit GÜRPINAR**

**Kenan TÜRK**

**Prof. Dr. Nurettin KALDIRIMCI**

**Dr. Murat ÇETİNKAYA**

**Fevzi ÖZKAN**

**Doç. Dr. Tahir SARAÇ**



<b>KISALTMALAR</b>	<b>v</b>
<b>BAŞKANIN SUNUŞU</b>	<b>vi</b>
<b>1. STRATEJİK PLAN GELİŞTİRME SÜRECİ VE MODELİ</b>	<b>2</b>
1.1. ÇALIŞMA SÜRECİ	2
1.2. MODEL	3
<b>2. MİSYON, VİZYON VE ÇALIŞMA İLKELERİ</b>	<b>6</b>
2.1. MİSYONUMUZ	6
2.2. VİZYONUMUZ	8
2.3. ÇALIŞMA İLKELERİ	9
<b>3. REKABET HUKUKUNUN GELİŞİMİ, KURUMSAL TARİHÇE, ÜST BELGELER, ÖRGÜTSEL YAPI VE İNSAN KAYNAKLARI</b>	<b>12</b>
3.1. REKABET HUKUKUNUN GELİŞİMİ VE DÖNEMSEL EĞİLİMLER	12
3.2. KURUMSAL TARİHÇE, ÜST BELGELER VE ÖRGÜTSEL YAPI	13
3.3. İNSAN KAYNAKLARI	17
<b>4. MEVCUT DURUM ANALİZİ</b>	<b>22</b>
4.1. REKABET HUKUKU UYGULAMALARINDA GÜNCEL GELİŞMELER	22
4.2. REKABET OTORİTELERİNİN ÖRGÜTLENMESİNDEKİ SON EĞİLİMLER	23
4.3. PAYDAŞ ANALİZLERİ	24
4.3.1. DIŞ PAYDAŞ ANALİZİ	24
4.3.2. İÇ PAYDAŞ ANALİZİ	29
4.4. GZFT (SWOT) ANALİZİ	34
4.4.1. GÜÇLÜ YANLAR	34
4.4.2. GELİŞTİRMEYE AÇIK YANLAR	35
4.4.3. FIRSATLAR	37
4.4.4. TEHDİTLER	39
<b>5. STRATEJİK AÇILIMLAR</b>	<b>42</b>
5.1. POLİTİKA GELİŞTİRME	42
5.2. REKABET SAVUNUCULUĞU	43
5.3. DÜZENLEME	46
5.4. DENETLEME	49
5.5. YÖNETİM	52
<b>6. PERFORMANS KRİTERLERİ YÖNTEMİ VE GÖSTERGELERİ</b>	<b>56</b>
<b>7. İZLEME DEĞERLENDİRME</b>	<b>76</b>

TERİM	AÇIKLAMA
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BHİM	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği
BTK	Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu
BYD	Bilgi Yönetimi Dairesi Başkanlığı
Ceza Yönetmeliği	Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar ile Hakim Durumun Kötüye Kullanılması Halinde Verilecek Para Cezalarına İlişkin Yönetmelik
DİERSD	Dış İlişkiler, Eğitim ve Rekabet Savunuculuğu Dairesi Başkanlığı
DUD	Denetim ve Uygulama Dairesi Başkanlığı
DTÖ	Dünya Ticaret Örgütü
EAAD	Ekonomik Analiz ve Araştırma Dairesi Başkanlığı
EPDK	Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu
Gümrük Birliği Kararı	1/95 sayılı Avrupa Birliği-Türkiye Ortaklık Konseyi Kararı
GZFT/SWOT	Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
ICN	Uluslararası Rekabet Ağı
Kanun/RKHK	4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun
KİK	Kamu İhale Kurumu
Kurum/RK	Rekabet Kurumu
KD	Kararlar Dairesi Başkanlığı
KYİDB	Kartel ve Yerinde İnceleme Destek Birimi
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
SDBD	Strateji Geliştirme, Düzenleme ve Bütçe Dairesi Başkanlığı
Pişmanlık Yönetmeliği	Kartellerin Ortaya Çıkarılması Amacıyla Aktif İşbirliği Yapılmasına Dair Yönetmelik
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TCK	Türk Ceza Kanunu
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
UNCTAD	Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
YHD	Yönetim Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
YOİKK	Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu



**Prof. Dr. Nurettin KALDIRIMCI**  
*Rekabet Kurumu Başkanı*

# BAŞKANIN SUNUŞU

Kamuda stratejik planlamanın gündeme gelmesinde 1980'li yıllardan itibaren başlayan kamu yönetiminde reform arayışlarının etkili olduğu görülmektedir. Bu arayışlar ve sonrasındaki gelişmeler kamu idarelerinin geleceklelerini kurumsal bir stratejik plana dayalı olarak tasarlamalarını gerektirmiştir.

Stratejik planlama, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yasal bir temele kavuşmuş, kamu kurumları için stratejik plan hazırlanması yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir. Bu yasal zorunluluk, düzenleyici ve denetleyici kurumlar için geçerli olmasa da, Rekabet Kurumu olarak faaliyetlerimizin, belirlenen vizyon, misyon ve ilkeler çerçevesinde, tespit edilen amaç ve hedefleri gerçekleştirecek plan ve programlar dahilinde yürütülmesini teminen Stratejik Planın hazırlanması gereği ortaya çıkmıştır.

Küçülen dünyamız, aynı zamanda çok yönlü bir rekabet olgusunu da ülke ve toplumların gündemine getirmiştir. Rekabet gücü ve rekabet edebilirlik, sadece sosyo-ekonomik gelişmelerin sağlanması için gerekli değil, aynı zamanda ayakta kalmanın ya da sürdürülebilirliğin de temel unsurlarından biridir. Özel veya kamu sektörü ayrımı yapılmaksızın, ihtiyaçların karşılanması için teşkil edilmiş bütün kurum ve kuruluşların iyi yönetilmeleri, tahsis edilen kaynakların iyi kullanılması, stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Kısaca ifade etmek gerekirse, çağdaş dünya şartlarında, birey ve toplumların "hayat kalitesi"nin yükselmesi, sahip olunan maddi ve beşeri kaynakların etkin kullanımından ya da bunların etkili yönetiminden geçmektedir.

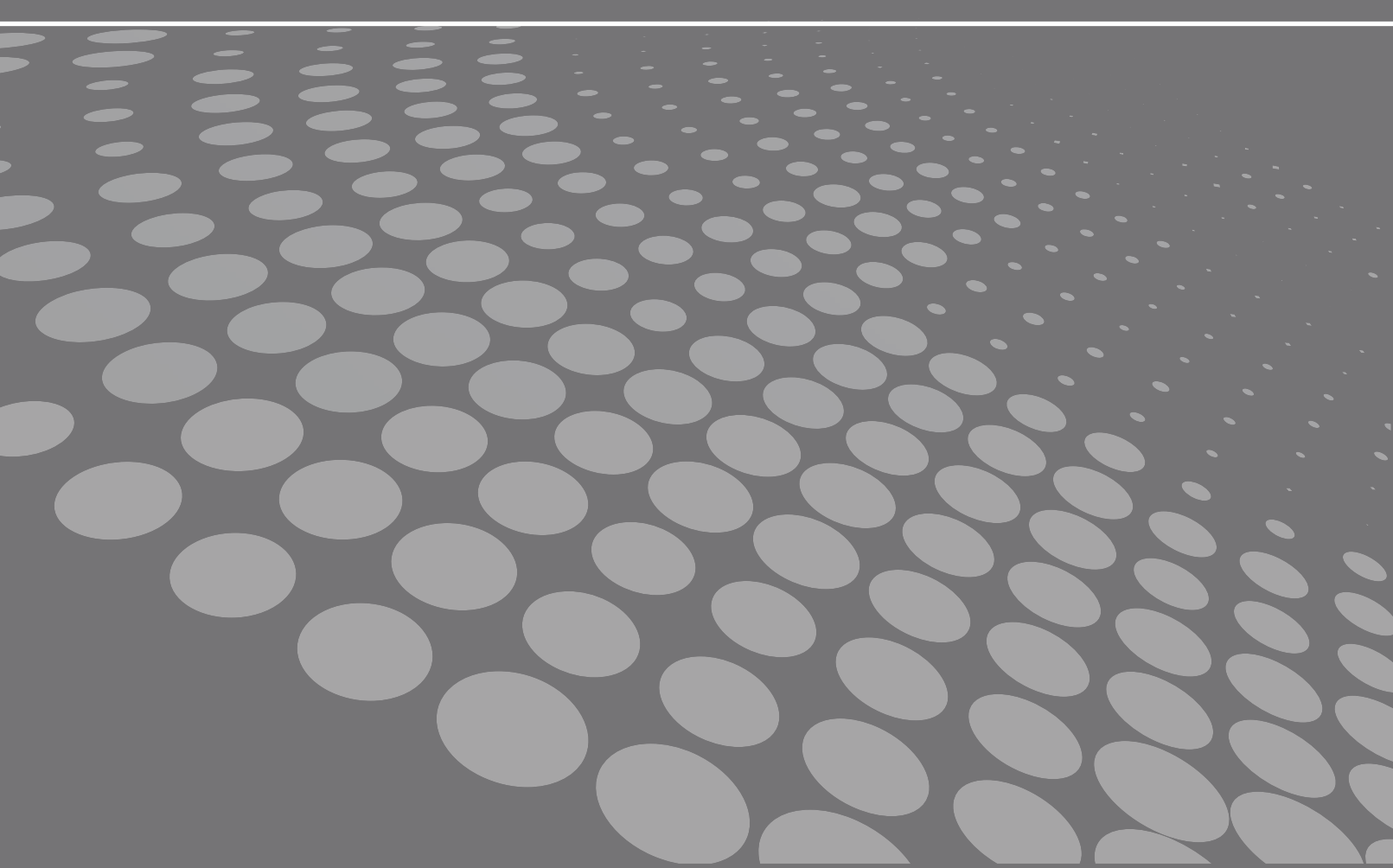
Kamu yönetiminin etkinliği ve bu çerçevede kamu kurumlarının iyi yönetilmesi, çağdaş dünyanın şartlarını ve dinamiklerini bilmek ve bunların gereğini yerine getirmekle yakından ilgilidir. "Ekonomik olmayı, hukukiliği, şeffaflığı, öngörülebilirliği, hesap vermeyi ve katılımcılığı", iyi yönetimin kriterleri olarak gören, önemseyen, içselleştirip kurumsallaştıran bir bakış açısına ve yönetim felsefesine ihtiyaç vardır.

Kurumsallaşma yolunda anlamlı ve yeni bir adım olarak gördüğümüz Stratejik Planın hazırlanmasında kurumsal deneyimler ve paydaşların görüşlerinden yararlanılmasına azami derecede özen gösterilmiştir. Bu kapsamda Kurum personeline eğitim verilmiş, çalışma grupları oluşturulmuş, kurum içi ve dışına yönelik anket çalışmaları yürütülmüş ve geniş katılımlı bir "Stratejik Plan Paydaş Çalıştayı" gerçekleştirilmiştir.

Katılımcılık ilkesinin bir gereği olarak ilgili kişi ve kurumlarla aktif işbirliği içerisinde ve bu çevrelerden alınan görüşleri dikkate alarak hazırlanan Rekabet Kurumu Stratejik Planı, 2014-2018 yıllarını kapsamaktadır. Belirlenen misyon ve vizyon çerçevesinde kurumsal açıdan bütüncül düşünmeyi, öncelikleri, faaliyet ve hedefleri bir araya getiren Stratejik Plan, aynı zamanda, iç denetim için bir referans, birey, birimler ve Kurumumuz için de bir performans değerlendirme kriteri olacaktır.

Nispeten uzun yılların birikimini ifade edecek ve geleceğe yönelik amaç ve hedeflerimizi somutlaştıracak bir "yol haritası" olarak gördüğümüz Stratejik Planın hazırlanmasına katkı sağlayan tüm personelimize ve paydaşlarımıza teşekkür eder, Planın ülkemize ve kurumumuza hayırlı olmasını dilerim.





# 1. BÖLÜM

## STRATEJİK PLAN GELİŞTİRME SÜRECİ VE MODELİ







## → 1. STRATEJİK PLAN GELİŞTİRME SÜRECİ VE MODELİ

Bu bölümde, Rekabet Kurumunun 2014-2018 dönemine ilişkin Stratejik Planının nasıl bir süreç ve model çerçevesinde geliştirildiği açıklanmaktadır.

### 1.1. ÇALIŞMA SÜRECİ

Kamu yönetimi alanındaki yeni gelişme ve eğilimler, kamu idarelerinin geleceklerini kurumsal bir stratejik plana dayalı olarak tasarlamalarını gerektirmiştir. Bu anlayış doğrultusunda stratejik plan çalışmalarına hazırlık niteliğinde, dört ayrı grupta yaklaşık 80 kişiden oluşan Kurum personeline ikişer günlük stratejik planlama eğitimi verilmiştir. Hazırlık eğitiminden sonra, plan dönemine ilişkin strateji fikirlerini geliştirmek amacıyla alt çalışma grupları oluşturularak her bir grup tarafından stratejik plan açısından önemli görülen 27 ayrı konu başlığının ele alındığı çeşitli toplantılar yapılmıştır. Ayrıca alt çalışma grupları tarafından yapılan bu toplantılar sonucunda öne çıkan görüşlerin stratejik plana yansıtılabilecek bir çerçevede raporlanması yoluna gidilmiştir.

Hazırlık eğitimi ve alt grup çalışmaları sonrasında stratejik plan çalışmalarını yürütmek üzere ana çalışma grubu oluşturulmuş ve oluşturulan bu grup tarafından Kurumun stratejik planına temel oluşturan çeşitli konulara ilişkin çalışmalar yürütülmüştür. Bu kapsamda başlıca aşağıda yer alan konular tartışılmıştır:

-  Misyon, Vizyon ve Çalışma İlkeleri,
-  Politika Geliştirme,
-  Rekabet Savunuculuğu,
-  Düzenleme,
-  Denetleme,
-  Yönetim.

Bu tartışmalara ışık tutması bakımından Kurumun iç ve dış paydaşlarının plan dönemine ilişkin beklenti, görüş, öneri ve katkılarını almak üzere her iki paydaş kategorisine yönelik ayrı anket formları düzenlenmiştir. Anılan anket formları elektronik posta yoluyla tüm paydaşlara gönderilmekle birlikte Kurumun internet sitesinde bir duyuru ekinde yayımlanmış ve buna ilişkin cevaplar gerek elektronik ortamda gerekse yazı ile ana çalışma grubuna intikal ettirilmiştir.

Dış paydaşlardan gelen yazılı görüş ve önerilerin interaktif bir şekilde tartışılarak uzlaşılan ve farklılaşan önemli hususların stratejik plana yansıtılabilmesi amacıyla "Stratejik Plan Paydaş Çalıştayı" gerçekleştirilmiştir.

## 1.2. MODEL

Stratejik plan, Kurumun uzun vadede neyi başarmak istediğinin “geleceğe bakış açısı” bağlamında belirlenmesi ve bu doğrultuda orta vadede (beş yıl içerisinde) neler yapması gerektiğinin “planlanması”dır. Geleceğe bakışı ve dönemsel planlamayı sağlam bir zemine oturtmak için ise, iç ve dış çevredeki eğilimleri gözlemlemeye, yorumlamaya ve stratejide kullanılabilir bilgiye dönüştürmeye ihtiyaç vardır. Ayrıca, dönemsel plana konu olan hedef, proje ve faaliyetlerin gerçekleşme düzeylerini ölçmeyi sağlayacak performans kriterleri ve sistemleri ile izleme ve değerlendirme sistemleri stratejik planların bir diğer önemli parçasını oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda, Rekabet Kurumunun kurumsal stratejisi dört temel bileşenden oluşan bir model çerçevesinde geliştirilmiştir:

### 1. Çevre Analizleri

Kurumun bünyesinde ve çevresinde stratejik önemdeki değişimler ve gelişimler şu başlıklar altında incelenmiştir:

- a. Rekabet hukukunun gelişimi ve dönemsel eğilimler,
- b. Rekabet hukuku uygulamalarındaki güncel gelişmeler,
- c. Dikkate alınması gereken ulusal ve uluslararası üst belgeler,
- d. Kurumsal dış çevredeki dönemsel fırsat ve tehditler ile iç çevredeki güçlü ve zayıf yanlar,
- e. Dış paydaş analizi,
- f. İç paydaş analizi.

### 2. Geleceğe Bakış

Kurumun gelecekte ve orta vadeli plan döneminde neyi nasıl başaracağını fikir düzeyinde ortaya çıkarılması şu çalışmalar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir:

- a. Kurumun misyon, vizyon ve çalışma ilkeleri,
- b. Kurumun ana ve destekleyici stratejik faaliyet alanları ve her bir alanda yapacağı açılım, amaç ve hedefler.

### 3. Dönemsel Plan

Beş yıllık zaman dilimi içerisinde eylem planlarına dönüştürülerek uygulamaya aktarılacak fikirler şu adımlarda somutlaştırılmıştır:

- a. Kurumun ana ve destekleyici faaliyet alanları çerçevesindeki amaçlarının belirlenmesi,
- b. Amaçlar doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi,
- c. Hedefleri uygulamaya aktaracak proje ve faaliyetlerin belirlenmesi.



#### 4. Performans Ölçme, İzleme ve Değerlemesi

Stratejinin hayata geçirilmesi ve uygulanmasına yardımcı olacak bakış açısı, kriterler ve sistemlerin neler olması gerektiği şu alt başlıklar altında ele alınmıştır:

- a. Kurumsal performans ölçümü ve kriterleri,
- b. Hedef, proje ve faaliyetlerin performans göstergelerinin belirlenmesi,
- c. Hedef, proje ve faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu birimlerin belirlenmesi,
- d. İzleme ve değerlendirme sisteminin tanımlanması.

Bu bileşenlerden oluşan modelin odağında “değer üretimini artırma”ya dönük yenilik ve farklılıkları geliştirme yer almaktadır. Diğer bir ifade ile, strateji geliştirme çalışmaları, “Kurumsal değer üretiminin çerçevesi ne olmalıdır ve bu çerçeve esas alındığında değer üretiminin düzeyi nasıl yükseltilebilir?” temel sorusuna yanıt aramada yönlendirici olmuştur. Bu süreçte;

1. Öncelikle, “kurumsal değer üretimi çerçevesinde ana ve destekleyici faaliyet alanları neler olmalıdır?”
2. Daha sonra, “söz konusu faaliyet alanlarında değer üretim düzeyini artırmak için mevcuttan farklı anlayış ve açılımlarımız neler olacaktır ve bunlar uygulamaya nasıl aktarılabilir?”

soruları üzerinde durulmuştur.

Bu bağlamda 2014-2018 Stratejik Plan Dönemi için Rekabet Kurumunun değer modelinin ana bileşenleri:

1. Politika Geliştirme,
2. Rekabet Savunuculuğu,
3. Düzenleme,
4. Denetleme;

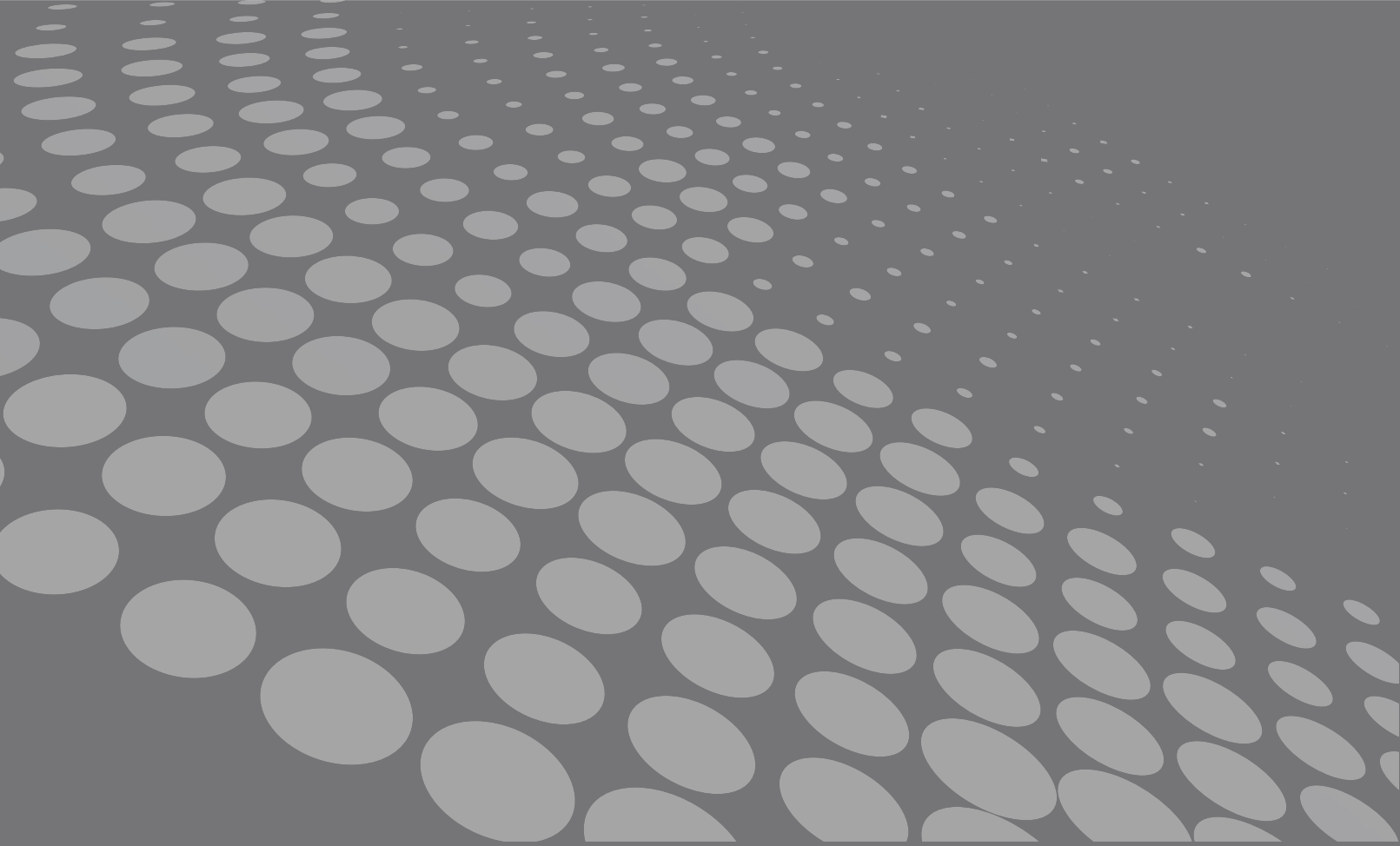
destekleyici bileşenleri ise

1. Yönetim,
2. Örgütlenme

olarak belirlenmiştir.

# 2. BÖLÜM

**MİSYON, VİZYON VE  
ÇALIŞMA İLKELERİ**



## → 2. MİSYON, VİZYON VE ÇALIŞMA İLKELERİ

Rekabet Kurumunun uzun vadede çalışmalarına yön verecek kurumsal değer sisteminin temel unsurları olan misyon, vizyon ve çalışma ilkeleri aşağıda sunulmuştur.

### 2.1. MİSYONUMUZ

Rekabet Kurumu olarak misyonumuz; mal ve hizmet piyasalarında **rekabet ortamının sağlanması, korunması ve geliştirilmesidir**. Bu doğrultuda;

- ☑ Rekabeti sınırlayıcı anlaşmaları, hakim durumun kötüye kullanılmasını ve rekabeti önemli ölçüde azaltacak birleşme ve devralmaları önlemek üzere piyasaları izlemek, düzenlemek ve denetlemek,
- ☑ Rekabet kültürünü yaygınlaştırmak ve kamunun karar ve eylemlerinin rekabetçi anlayışa göre oluşturulması için gereken tasarruflarda bulunmak,
- ☑ Rekabet hukuku, iktisadi ve politikasına ilişkin araştırmalar yapmak ve politika geliştirmek

amaçlanmaktadır.

Temel görev ve sorumluluğu rekabet ortamının sağlanması, korunması ve geliştirilmesi olan Rekabet Kurumu, bu amacı gerçekleştirmek için politika geliştirme, rekabet savunuculuğu, düzenleme ve denetleme faaliyetlerini yerine getirmekle yükümlüdür. Diğer bir ifade ile, değer üretim modeli Şekil 1'de ifade bulan dört temel bileşenden oluşmaktadır:

Şekil 1: Değer Üretim Modeli



### Politika Geliştirme

Rekabet hukuku uygulaması ve bu uygulamada esas alınacak rekabet politika-sının geliştirilmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır.

### Rekabet Savunuculuğu

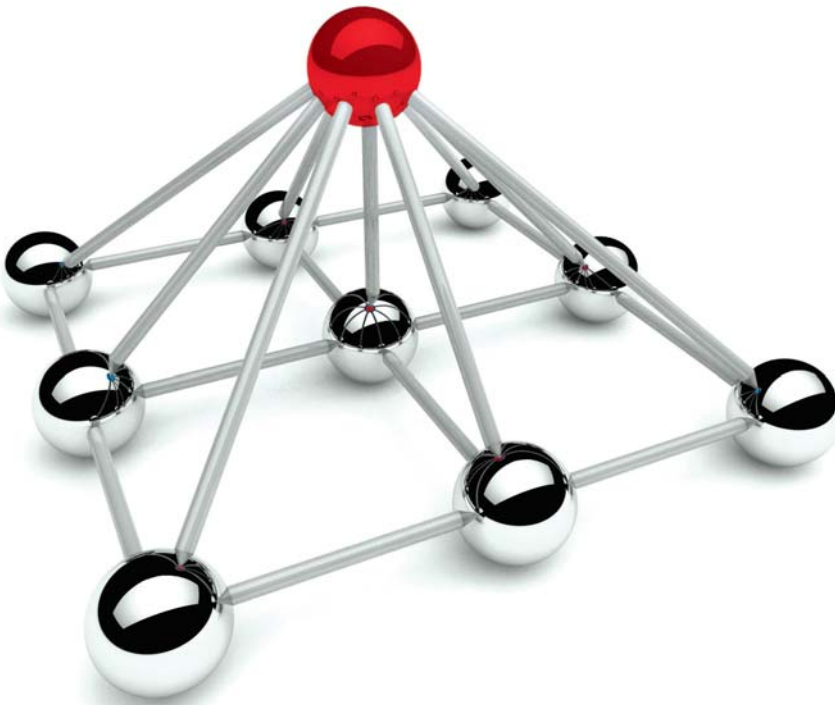
Daha rekabetçi pazar yapılarının oluşmasını önleyen ya da teşebbüslerin rekabeti kısıtlamalarına imkan tanıyan çeşitli düzenlemelerin kaldırılması ya da değiştirilmesi ve rekabet hukuku konusunda kamuoyunun bilinçlendirilerek "rekabet kültürü" yaratılması amacıyla yürütülen faaliyetleri kapsamaktadır.

### Düzenleme

Etkin bir rekabet hukuku uygulaması için kanun ya da kanun değişikliklerinin altyapısının hazırlanmasının yanı sıra ilgili yasal hükümlerin nasıl uygulayacağına ilişkin geliştirilecek ikincil mevzuatın hazırlanmasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır.

### Denetleme

Kanun'da öngörülen yetkiler dahilinde inceleme, araştırma, soruşturma gibi süreçlerde; teşebbüslerin aralarında yaptığı rekabeti engelleyici, bozucu ve kısıtlayıcı anlaşma ve uygulamalar ile teşebbüs birliği kararlarını, piyasada hâkim durumda bulunan teşebbüslerin bu hâkimiyetlerini kötüye kullanmalarını ve rekabeti önemli ölçüde azaltacak birleşme ve devralmaları önlemek üzere, mal ve hizmet piyasalarının izlenmesi ve denetlenmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır.





## 2.2. VİZYONUMUZ

Rekabet Kurumu olarak vizyonumuz; dünyanın önde gelen rekabet otoritelerinden ve Türkiye'nin örnek alınan kamu kurumlarından biri olmaktır. Bu kapsamda;

- ☐ Rekabet hukuku, iktisadı ve politikalarına yön verecek fikri açılımlar (fikir düzeyi),
- ☐ Etkin işleyen rekabetçi piyasaların oluşması ve korunmasının sağlanarak, toplum refahını artıran faaliyetler (toplumsal/ekonomik düzey),
- ☐ Sahip olunan insan kaynağı, yönetim tarzı ve örgütsel yapı (Kurum düzeyi)

vizyonumuzun önemli boyutlarını oluşturmaktadır.

### Şekil 2: Rekabet Kurumu Vizyonu

DÜNYANIN ÖNDE GELEN REKABET OTORİTELERİNDEN VE  
TÜRKİYE'NİN ÖRNEK ALINAN KAMU KURUMLARINDAN BİRİ OLMAK

FİKİR  
DÜZEYİ

Rekabet hukuku, iktisadı ve politikalarına yön verecek fikri açılımlar yapmak

TOPLUMSAL/  
EKONOMİK  
DÜZEY

Etkin işleyen rekabetçi piyasaların oluşması ve korunmasını sağlayarak toplum refahını artıran faaliyetler yürütmek

KURUM  
DÜZEYİ

Sahip olduğu insan kaynağı, yönetim tarzı ve örgütsel yapısını geliştirmek ve güçlendirmek

Rekabet otoritelerinin gelecekteki etkinlikleri büyük ölçüde piyasalardaki dinamik gelişmelerin yakından takip edilerek, uygulamalara yön verecek fikri açılımlara bağlı olacaktır. Bunun için, uygulamalarda rekabet hukuku ve iktisadı alanındaki en son gelişmelerin yansıtılmasının yanında, çeşitli arayış, destek

ve mekanizmalar ile fikri katkının teşvik edilmesi ve kurumsallaştırılarak sürdürülmesi gerekecektir. Bunu sağlayacak kurumsal entelektüel kapasite inşası ve fikri eserleriyle önde giden bir otorite olmak vizyonumuzun önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

Kurumumuzun faaliyetlerini yönlendiren nihai amaç toplum refahını azamileştirmektir. Rekabetin korunması ve geliştirilmesi yolu ile düşük fiyat, yüksek kalite, ürün çeşitliliği, yenilik gibi faydalar sağlanarak toplumsal refahın yüksek olduğu ülkeler arasında yer almak vizyonumuzun diğer önemli bir boyutunu oluşturmaktadır.

Fikirselsel ve toplumsal boyutta arzuladığı gelişmeleri sağlayabilmesi için sahip olduğu insan kaynağı, yönetim tarzı ve örgütsel yapısı ile örnek bir kurum olması vizyonumuzun gerçekleşmesi yolunda önemli bir gereklilik olarak görülmektedir.

### 2.3. ÇALIŞMA İLKELERİ

Rekabet Kurumu, kanunla belirlenmiş kurumsal amacına uygun olarak kendisine verilen asli görev ve işlevlerini yerine getirirken bir takım temel değerleri dikkate almakta; bunların gerçekleştirilen iş ve işlemlere doğrudan yansıtılmasına özen göstermektedir.

#### 1. Tarafsızlık

Rekabet Kurumu tüm işlem ve kararlarında, hiçbir ayırım gözetmeden paydaşlarına eşit mesafede kalır ve kararlarını maddi olayın somut koşullarına ve araştırmalarında elde ettiği delil ve tespitlere dayandırır.

#### 2. Öngörülebilirlik

Rekabet Kurumu, kendisine verilen yasal görevleri yürürlükteki mevzuat dahilinde, usul ve esaslar açısından tutarlı olmaya çalışarak yerine getirir. Rekabet politikasına ve yasal düzenlemelere uygun olarak; küresel gelişmeler, serbest piyasa ilkeleri, rasyonel gerekçeler ve somut veriler doğrultusunda, en rekabetçi ve en iyi piyasa koşullarını gözeterek öngörülebilir bir uygulama düzeni oluşturur.

#### 3. Hesap verebilirlik

Rekabet Kurumu vermiş olduğu kararlar ile sahip olduğu bilgi ve birikimi belirli bir düzen içerisinde kamuoyu ile paylaşır. Rekabet Kurulu'nun idari yaptırım kararlarına karşı yetkili idare mahkemesinde dava açılabilir. Gelirleri ve faaliyetlerine ilişkin harcamaları mevzuat tarafından belirlenmiş birimlerce periyodik olarak incelenir.

#### 4. Hızlı karar alma

Rekabet Kurumu, mevcut bilgi ve belgelere dayalı kararlarının doğru, anlaşılabilir ve etkili olması için karar alma süreçlerini sürekli gözden geçirir. Kurum, tüm işlem ve kararlarının hızlı ve doğru bir şekilde tesis edilmesine azami derecede özen gösterir.

#### 5. Katılımcılık

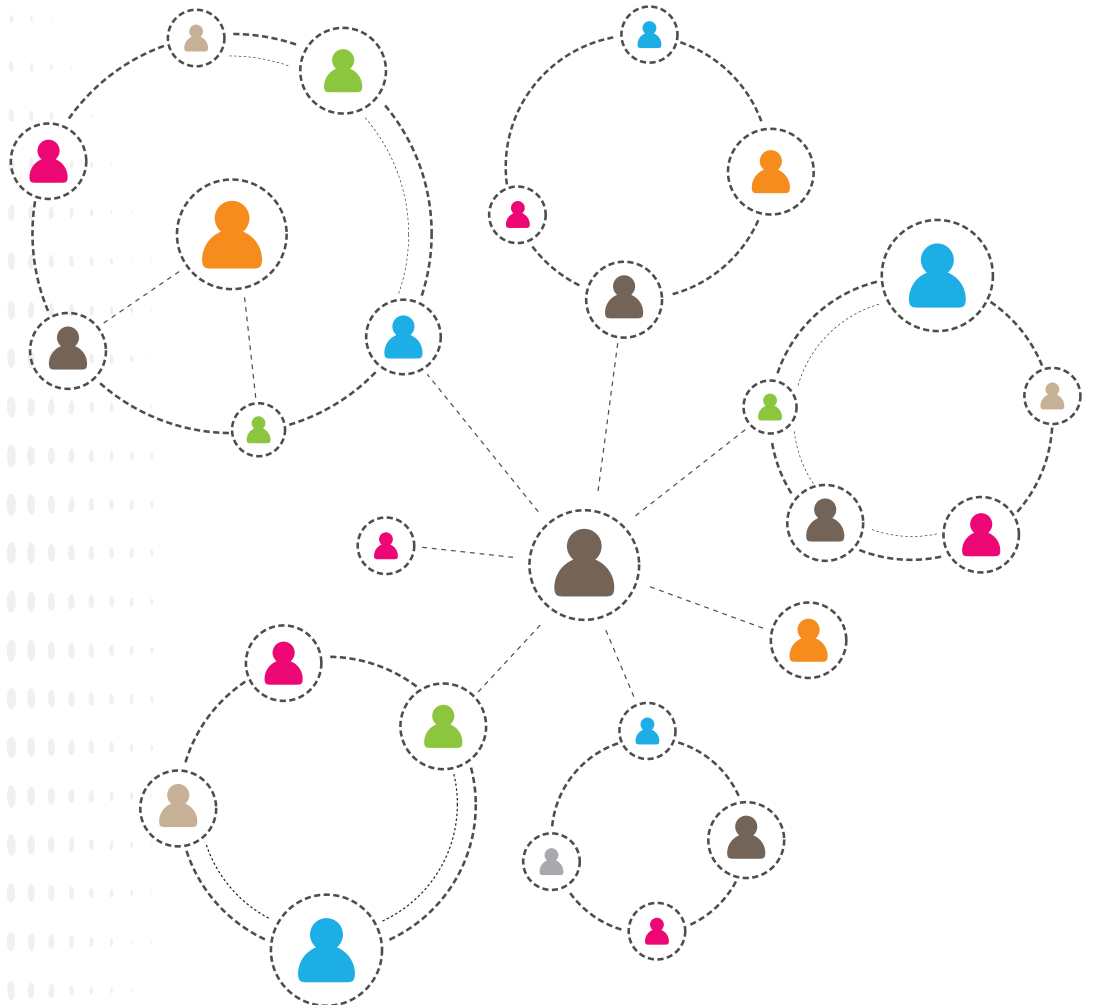
Rekabet Kurumu, faaliyetlerini ilgili kişi ve kurumlarla aktif işbirliği içerisinde ve bu çevrelerden alınan görüşleri karar alma süreçlerinde dikkate alarak yürütür.

#### 6. Uzmanlık

Rekabet Kurumu, yetki ve sorumluluğunda bulunan faaliyetlerini yetkin insan kaynağı ile uzmanlık ve liyakat esaslarına bağlı olarak yürütür.

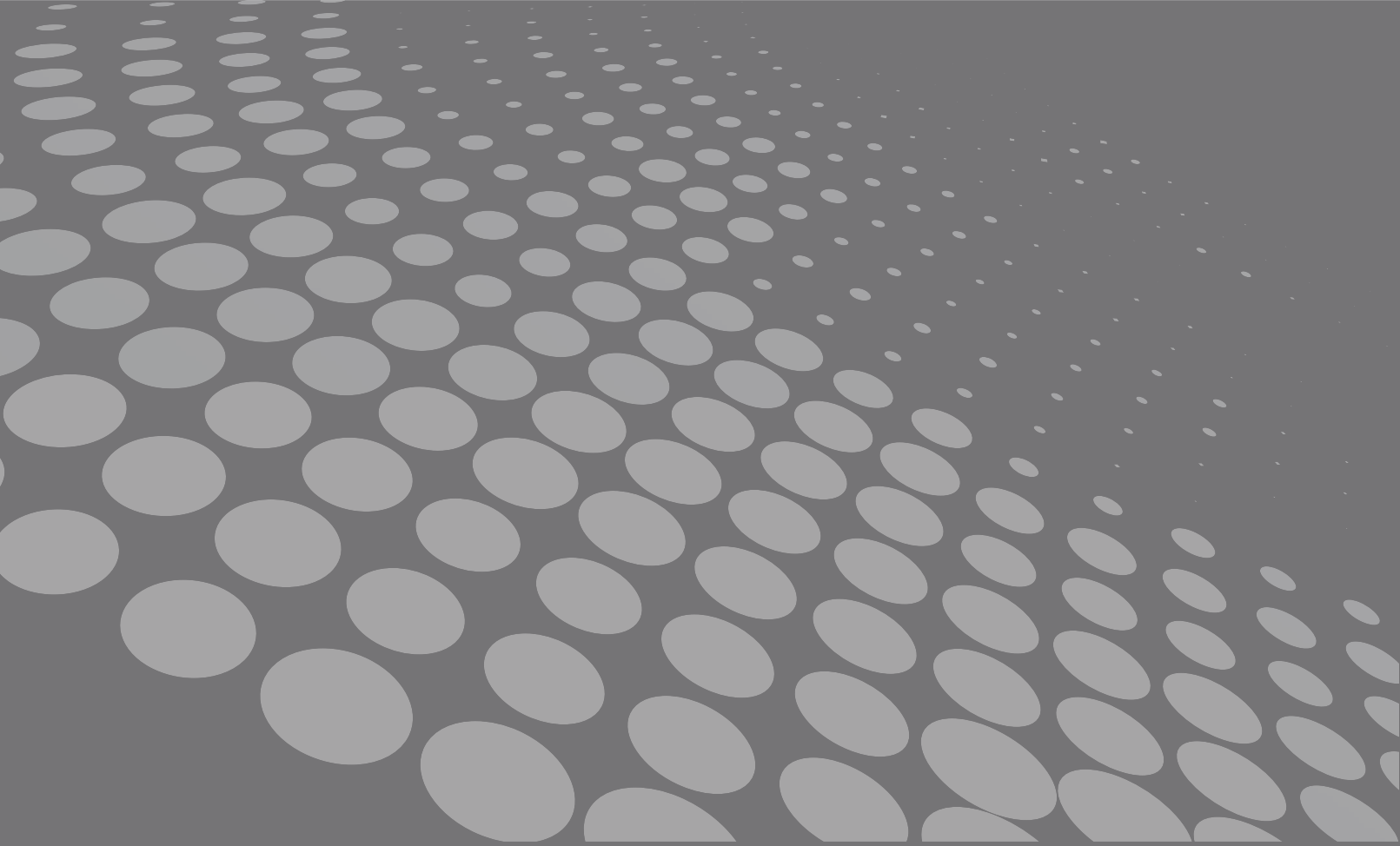
#### 7. Etkinlik

Rekabet Kurumu, kendisine tahsis edilen kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak yürütmeye özen gösterir.



# 3. BÖLÜM

**REKABET HUKUKUNUN GELİŞİMİ VE  
KURUMSAL BİLGİLER**





### → 3. REKABET HUKUKUNUN GELİŞİMİ, KURUMSAL TARİHÇE, ÜST BELGELER, ÖRGÜTSEL YAPI VE İNSAN KAYNAKLARI

Bu bölümde rekabet hukukunun gelişimi ve dönemsel eğilimleri, Rekabet Kurumunun tarihçesi, bugünkü organizasyon yapısı ve insan kaynakları ele alınmıştır.

#### 3.1. REKABET HUKUKUNUN GELİŞİMİ VE DÖNEMSEL EĞİLİMLER

Modern anlamda ilk rekabet yasasının, 1890'da ABD'de kabul edilen Sherman Yasası olduğu genel kabul görmektedir. Sherman Yasası dahil olmak üzere hemen hemen tüm rekabet yasaları, yoruma açık hükümleriyle, rekabet otoritelerinin ve mahkemelerin kararlarına bağlı olarak şekillenmektedir. Bu çerçevede iktisadi kavramlarla yakından ilişkisi nedeniyle rekabet hukuku, iktisat yazınına bağlı olarak büyük bir değişim göstermiştir. Bu değişim özellikle 1950'lerde Avrupa'da da benzer düzenlemeler yapıldığına dek Sherman Yasası'na ilişkin uygulamalar üzerinden yürümüş, bu tarihten sonra da ABD'deki gelişmeler rekabet hukukunun şekillenmesinde önemli bir etken olmaya devam etmiştir.

Sherman Yasası ile kartelleşme ve tekelleşme yasaklanmış; bu yasağa uymayanlara hapis ve para cezası getirilmiştir. Sherman Yasası'nın ilk uygulamaları dev şirketlerin kurulmasına neden olacak bir birleşme dalgası başlatmıştır. Bu durum, Yüksek Mahkeme'nin, 1904'te Northern Pacific ile Great Northern demiryollarının birleşmesini engellemesine kadar devam etmiştir. Yüksek Mahkeme'nin bu kararı sonrasında, ülkenin endüstriyel devlerine karşı, birçok dava açılmıştır. Bunlardan en önemlisi *Standard Oil* davasıdır. Yüksek Mahkeme, bu davada *rule of reason*<sup>1</sup>'i antitröst analizinin temel yöntemi olarak kabul ederken, *Standard Oil*'in de 34 parçaya bölünmesine karar vermiştir.

*Standard Oil* kararıyla getirilen *rule of reason* yönteminin, Sherman Yasası'nın aşırı derecede dar yorumlanması eğilimlerini daha da artırmasından çekinilmesi nedeniyle 1914'te, mahkemelerin yorum imkanını mümkün olduğunca ortadan kaldıracak şekilde ayrıntılı yasaklamalar içeren Clayton Yasası çıkarılmış; "Federal Ticaret Komisyonu Yasası" ile de, antitröst meselelerinde uzmanlaşacak bir yönetsel yapı kurulmuştur.

1930'ların ortalarında, Yeni Düzen'in ilk yıllarında büyük umut bağlanan iktisadi planlama modelleri parıltısını kaybetmiş; ABD Başkanı Franklin Roosevelt döneminde, iktisadi restorasyonun rekabetle sağlanacağı inancı benimsenerek devlet regülasyonları, planlaması ve mülkiyeti yerine, serbest pazar ekonomisini ve bu çerçevede antitröst kurallarını öne çıkaran düzenlemeler yapılmıştır. Bu çerçevede Yüksek Mahkeme; amacı veya etkisi fiyat tespiti, arzın belirlenmesi,

<sup>1</sup> Başta pazar yapısı olmak üzere tüm ilgili rekabet faktörlerinin değerlendirmeye alınması kuralı.

pazar paylaşımı ya da ihalelerde danışıklı hareket olan yatay uzlaşmaların, kaçınılmaz olarak rekabete zarar verecekleri gerekçesi ile *per se*<sup>2</sup> yasaklanması yönünde kararlar vermiştir. Bu yaklaşım, ABD’de ve diğer gelişmiş rekabet hukuku sistemlerinde halen devam etmektedir.

ABD, İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra, Almanya örneğinin etkisiyle, Avrupalı müttefiklerine kartellere ilişkin yasaklamaların benimsenmesi konusunda telkinde bulunmuştur. Bunun etkisiyle, 1951’de, Avrupa Kömür Çelik Topluluğu Antlaşması’nda, ardından Almanya’da, sonra da 1957’de, Roma Antlaşması’nda, rekabeti sınırlayıcı anlaşmalara ve hakim durumun kötüye kullanılmasına yasaklama getirilmiştir.

Gelişen modern iktisat teorileri çerçevesinde rekabet hukuku ve politikasında da değişimler gözlemlenmektedir. Antitröst uygulamaları belli açılardan sertleşirken, belli açılardan da yumuşamaktadır. Örneğin, bir yandan “etkinlik” kavramı çerçevesinde birleşmelere çok daha hoşgörüle bakılırken, öte yandan bazı birleşmeler, iktisadi analizlere dayanılarak yapılan dar pazar tanımları ile yasaklanabilmektedir. Benzer şekilde *per se* ve *rule of reason* analizlerinin her ikisinin de aşırılıkları eleştirilmekte, ortalama bir yöntem bulunmaya çalışılmaktadır.

Son yıllarda, özellikle Berlin Duvarı’nın yıkılması ve Sovyetler Birliği’nin dağılmasının ardından, serbest piyasaya ekonomisine olan inancın artması ve buna paralel olarak, amaçları iyi belirlenmiş, etkili antitröst yasalarının gerekliliğine dair görüş tüm dünyaya yerleşmiştir. Ayrıca uygulamada uluslararası kartellerin ortaya çıkması, rekabet ihlalleri ile küresel düzeyde mücadele edilmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur.

Modern anlamda 1890 tarihli Sherman Yasası’nın kabulü ile ABD’de başlayan rekabet hukuku uygulaması, 2. Dünya Savaşı’ndan sonra özellikle Avrupa Ekonomik Topluluğu’nun kurulmasıyla ve üyelerinin zamanla artmasıyla tüm Batı Avrupa ülkelerine yayılmış, 1990’lı yıllarda pazar ekonomisinin yaygınlaşmasıyla beraber Avrupa ve Amerika’nın yanında diğer coğrafyalardaki ülkelerin de hukuk sistemlerinde yerini almıştır. Günümüzde yüz yirminin üzerinde ülkede rekabet yasası ve rekabet otoritesi mevcuttur.

### 3.2. KURUMSAL TARİHÇE, ÜST BELGELER VE ÖRGÜTSEL YAPI

Ülkemizde bir rekabet kanunu kabul edilmesine yönelik anayasal temel 1982 Anayasası’nın

*“V. Devletin temel amaç ve görevleri*

*Madde 5- Devletin temel amaç ve görevleri, Türk Milletinin bağımsızlığını ve bütünlüğünü, ülkenin bölünmezliğini, Cumhuriyeti ve demokrasiyi korumak, kişilerin ve toplumun refah, huzur*

<sup>2</sup> Hemen hemen tüm durumlarda, doğal ve zorunlu etkileri açıkça rekabet karşıtı olan ve yasal olmadıklarını göstermek için ayrıntılı bir çalışmaya gerek duyulmayan davranışları hukuka aykırı saymak üzere benimsenen kural.

*ve mutluluğunu sağlamak; kişinin temel hak ve hürriyetlerini, sosyal hukuk devleti ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya, insanın maddî ve manevî varlığının gelişmesi için gerekli şartları hazırlamaya çalışmaktır.”*

şeklindeki 5. ve

*“Devlet para, kredi, sermaye, mal ve hizmet piyasalarının sağlıklı ve düzenli işlemlerini sağlayıcı ve geliştirici tedbirler alır, piyasalarda fiili veya anlaşma sonucu doğacak tekelleşme ve kartelleşmeyi önler.”*

şeklindeki 167. maddesinde bulunmaktadır.

Anayasa'nın özellikle 167. maddesi hükmü, 4054 sayılı Kanunun gerekçesinde de belirtildiği gibi, bir rekabet hukuku düzenlemesini zorunlu kılmaktadır.

Türkiye’de rekabet hukuku tesisine ilişkin en önemli uluslararası yükümlülük kaynağı ise 1/95 sayılı Avrupa Topluluğu-Türkiye Ortaklık Konseyi Kararı (Gümrük Birliği Kararı) ve AB’ye tam üyelik sürecinden kaynaklanan mevzuat uyum yükümlülüğüdür. Gümrük Birliği Kararının rekabet politikasına ilişkin olan bölümü, bir yandan Türkiye’de AB mevzuatı ile uyumlu bir rekabet hukuku ve bunu uygulayacak bir Rekabet Kurumunun oluşturulmasını öngörürken, diğer yandan gümrük birliği alanında uygulanacak rekabet kurallarını belirlemektedir.

Gümrük Birliği Kararı, rekabet politikası başlığı altında Türkiye’ye üç temel alanda sorumluluklar yüklemiştir: antitröst, münhasır ve özel hakka sahip teşebbüsler ile kamu tekelleri ve son olarak devlet yardımlarının rekabetçi açıdan denetlenmesi ve izlenmesi. Diğer yandan Türkiye’nin AB ile tam üyelik sürecinde müzakereye açılacak mevzuat fasıllarından sekizincisi olan rekabet politikası faslı da, Gümrük Birliği Kararındaki rekabet politikası başlığındaki hususlara paralel konuları içermektedir.

Türkiye-AB ilişkileriyle bağlantılı olarak üçüncü ülkelerle Türkiye’nin yaptığı serbest ticaret anlaşmaları, rekabet kurallarına ilişkin genel nitelikte bir hüküm öngörmekte ve anlaşma bölgesinde taraflar arası ticareti etkileyen ihlaller bakımından bazı düzenlemeler getirmektedir. Bu anlaşmalar aynı zamanda tarafların işleyebilir bir rekabet hukuku sistemine sahip olmasını öngörmektedir. Ancak, serbest ticaret anlaşmalarındaki rekabet hükümleri bugüne kadar Türkiye açısından herhangi bir uygulama alanı bulabilmiş değildir.

Yukarıda belirtilen anayasal hükümlere ve 1970’lerden itibaren hazırlanan çalışmalara rağmen, 1994 yılına kadar bir rekabet kanunu çıkarılamamıştır. AB ile yapılan Gümrük Birliği Antlaşması müzakereleri sırasında gündeme gelmesi nedeniyle hazırlıklarına 1992 yılında başlanmış olan RKHK, TBMM’de 7 Aralık 1994 tarihinde kabul edilip, 13 Aralık 1994 tarih ve 22140 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

RKHK’nin “yasaklanan faaliyetler” başlıklı bölümü rekabet hukukuna ilişkin temel hükümleri oluşturmaktadır. Bu bölümde yer alan 4. madde, rekabeti kısıtlayıcı, engelleyici ya da bozucu nitelikteki teşebbüsler arası anlaşmalar ve uyumlu eylemler ile teşebbüs birliği kararlarını yasaklarken; 6. madde hakim

durumun kötüye kullanılmasını yasaklamaktadır. Kanunun 7. maddesi ise bir piyasada hakim durum yaratmaya ya da mevcut bir hakim durumu güçlendirmeye yönelik olarak rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak teşebbüsler arası birleşme ya da devralma işlemlerini yasaklamaktadır.

Kanun'un diğer bölümlerinde, Rekabet Kurulu ve Rekabet Kurumunun yapısı, görev ve yetkileri ile Kanun'un uygulanmasına yönelik usul hükümleri düzenlenmiştir.

Ekonomik hayatın dinamikliği, uygulama süresince kazanılan tecrübe ve birimler ile dünyada ve özellikle mehz AB müktesebatındaki gelişmeler rekabet mevzuatının sürekli bir şekilde gözden geçirilmesini gerektirmektedir. Bu çerçevede, RKHK, uygulamada görülen bazı aksaklıkların giderilmesi amacıyla çeşitli değişikliklere uğramıştır. Ancak, yapılan bu değişiklikler, RKHK'nin kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmesi ve değiştirilmesi ihtiyacını ortadan kaldırmamıştır. Bu itibarla, Kanunun daha açık ve anlaşılır hale getirilmesi, teşebbüsler açısından hukuki belirliliğin artırılması, bürokrasinin azaltılması ve Kurum kaynaklarının ciddi rekabet ihlallerine yönlendirilmesine imkan sağlanması hedeflerinden hareketle; AB ve gelişmiş ülke uygulamalarına paralel olarak, daha etkili bir rekabet hukuku sisteminin ülkemizde yerleşmesi için bir kanun tasarısı hazırlanmıştır. Bakanlar Kurulu tarafından 2008'de TBMM'ye sevk edilen ve yasalaşmayan söz konusu tasarı 2013 yılında revize edilerek 2014 yılının başında ilgili komisyonlarda görüşülmek üzere TBMM'ye gönderilmiştir.

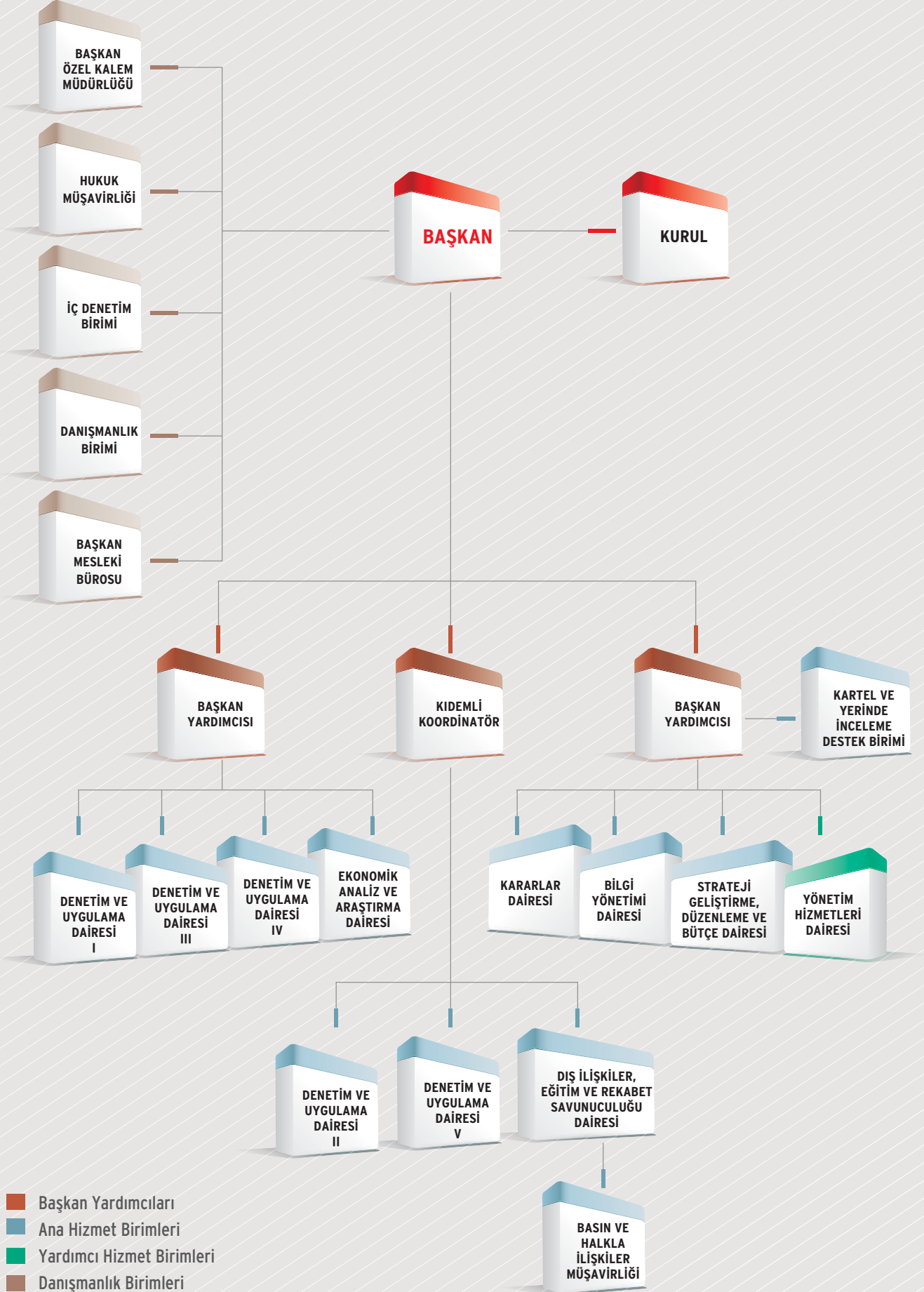
RKHK'nin uygulanmasını gözetmek ve bu Kanun'da verilen görevleri yerine getirmek üzere idari ve mali özerkliğe sahip Rekabet Kurumu 1997 yılında teşkil edilmiştir. Rekabet Kurumu, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ile ilişkilidir. Kanun'da yer alan ve hiç bir organ, makam ya da mercinin Kurumun nihai kararlarını etkileyemeyeceği yönündeki hüküm ile Kurumun karar almasındaki bağımsızlık garanti altına alınmıştır.

Kurum teşkilatı; Kurul, Başkanlık ve Hizmet Birimlerinden oluşmaktadır. Kurul; biri Başkan, biri İkinci Başkan olmak üzere toplam 7 üyeden teşekkül eder. Bakanlar Kurulu; üç üyeyi Kurumun ilişkili Bakanlığı olan Gümrük ve Ticaret Bakanlığının, bir üyeyi Kalkınma Bakanlığının, bir üyeyi TOBB'un her boş üyelik için kendi kurumları içinden veya dışından göstereceği ikişer aday arasından, birer üyeyi ise Yargıtay ve Danıştay'ın kendi kurumları içinden göstereceği ikişer aday arasından atar. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı kontenjanından gelecek üyelere birisi, Kurum personeli arasından atanır. Bakanlar Kurulu, Kurul üyeleri arasından Başkan ve İkinci Başkanı atar.

Başkanlık, Kurul Başkanı, İkinci Başkan ve Kurum Başkan Yardımcılarından oluşur. Kurul Başkanı Kurumun en üst amiri olup, genel yönetim ve temsilden sorumludur. Bu sorumluluk, Kurumun çalışmalarının genel çerçevede düzenlenmesi, denetlenmesi, değerlendirilmesi ve gerektiğinde kamuya duyurulması görev ve yetkilerini kapsar.

Hizmet birimleri, daire başkanlıkları şeklinde teşkilatlanmış ana hizmet birimleri, danışma birimleri ve yardımcı hizmet birimlerinden oluşur. Mevcut organizasyon şeması Şekil 3'te görüldüğü gibidir.

Şekil 3: Organizasyon Şeması





### 3.3. İNSAN KAYNAKLARI

Kurum hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, idari hizmet sözleşmesi ile sözleşmeli olarak istihdam edilen personel eliyle yürütülmektedir.

**Tablo 1: Kurum Kadrolarının ve Personelin Gruplar İtibariyle Dağılımı**

	2012		2013	
	Personel Sayısı	% Pay	Personel Sayısı	% Pay
Yönetici	24	7,5	21	5,9
Meslek Personeli	113	35,1	154	43,4
Danışman	15	4,7	14	3,9
İdari Personel	170	52,7	166	46,8
<b>TOPLAM</b>	<b>322</b>	<b>%100</b>	<b>355</b>	<b>%100</b>

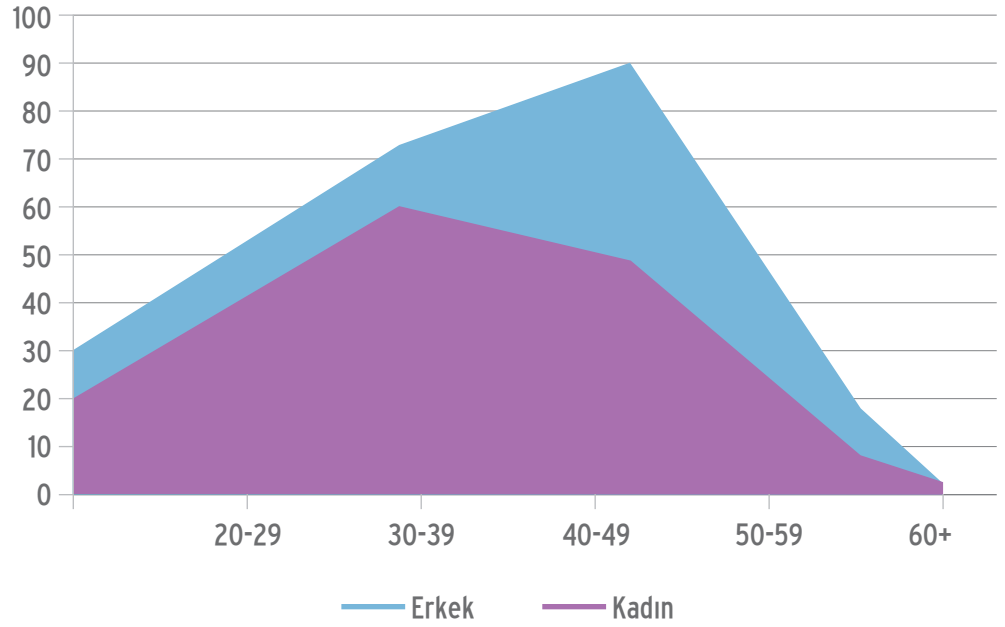
Kurumun personel ihtiyacının karşılanması amacıyla 1997-2013 yılları arasında gerçekleştirilen sınavlarda başarılı olan personel ile Kurumda genç ve nitelikli iş gücü istihdamı sağlanmıştır. Personelin yaş grupları itibariyle dağılım tablosuna bakıldığında %39 ile 40-49 yaş grubunun ilk sırada yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 2: Personelin Yaş Grupları Dağılımı**

Yaş	20-29	30-39	40-49	50-59	60+	TOPLAM
Erkek	33	73	90	18	1	215
Kadın	20	60	49	8	3	140
<b>TOPLAM</b>	<b>53</b>	<b>133</b>	<b>139</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>355</b>

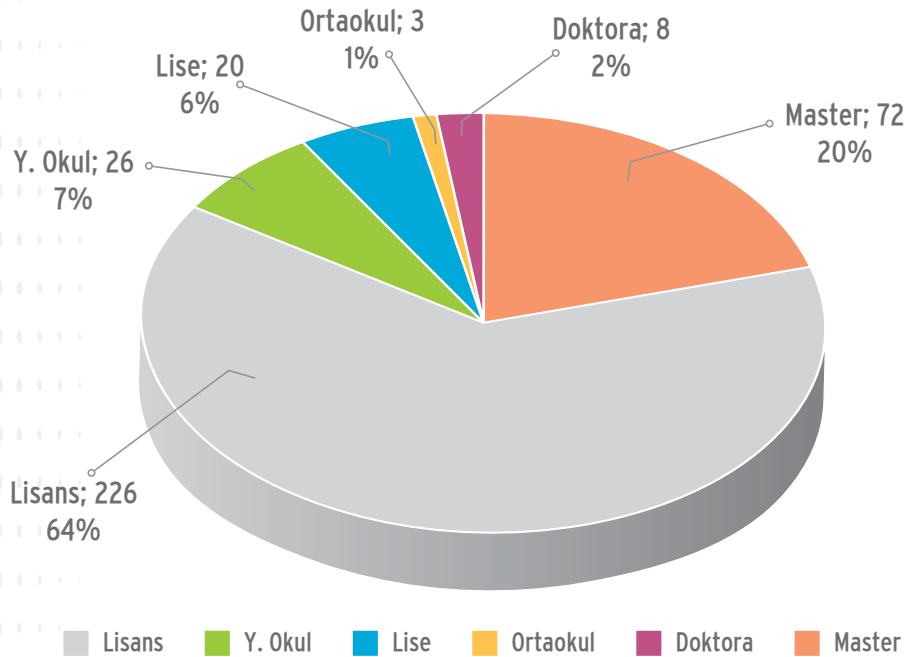


**Şekil 4: Personelin Yaş Grupları Dağılımı**



Eğitim politikası kapsamında Kurum içi ve dışı eğitim programlarına katılım sağlanmakta ve gerekli ihtisaslaşmanın oluşturulması için lisansüstü eğitim teşvik edilmektedir.

**Şekil 5: Öğrenim Durumlarına Göre Personel Sayısı**

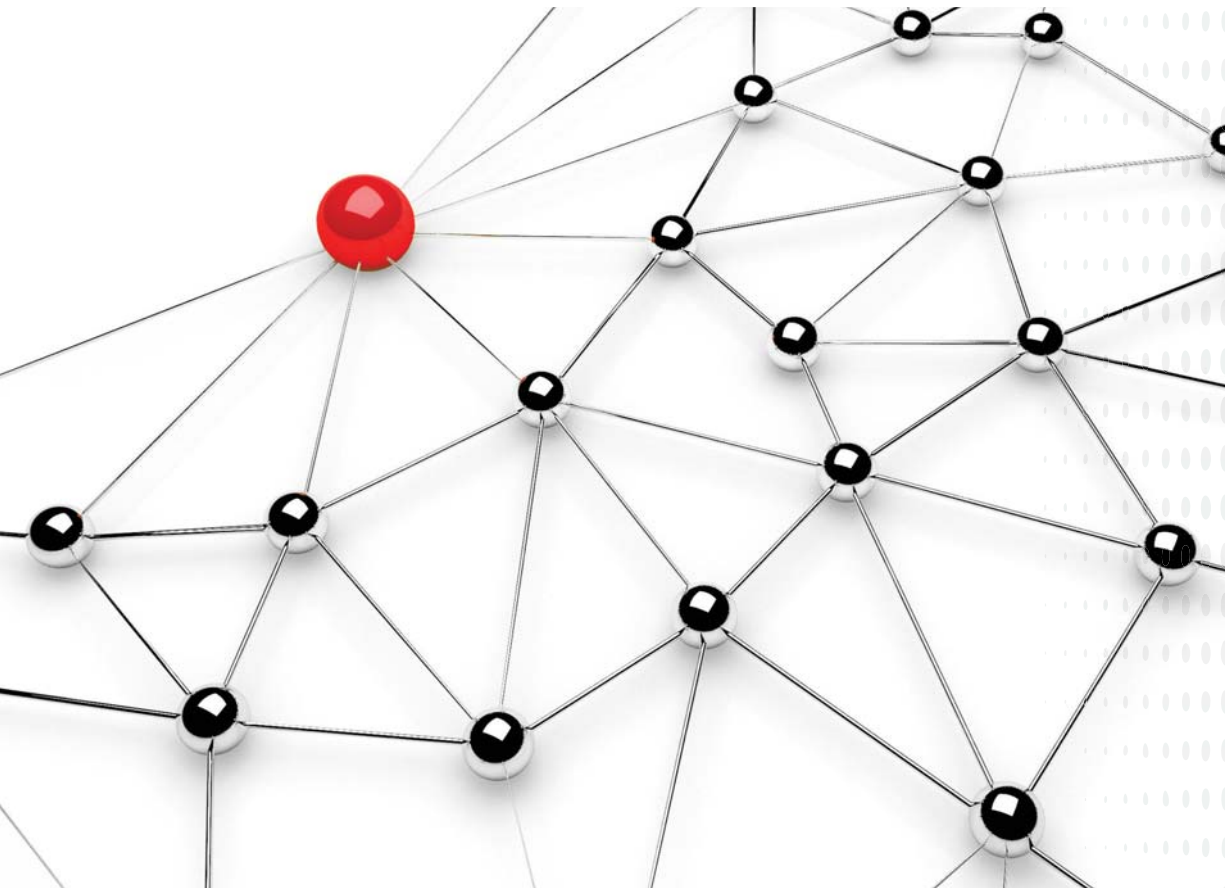


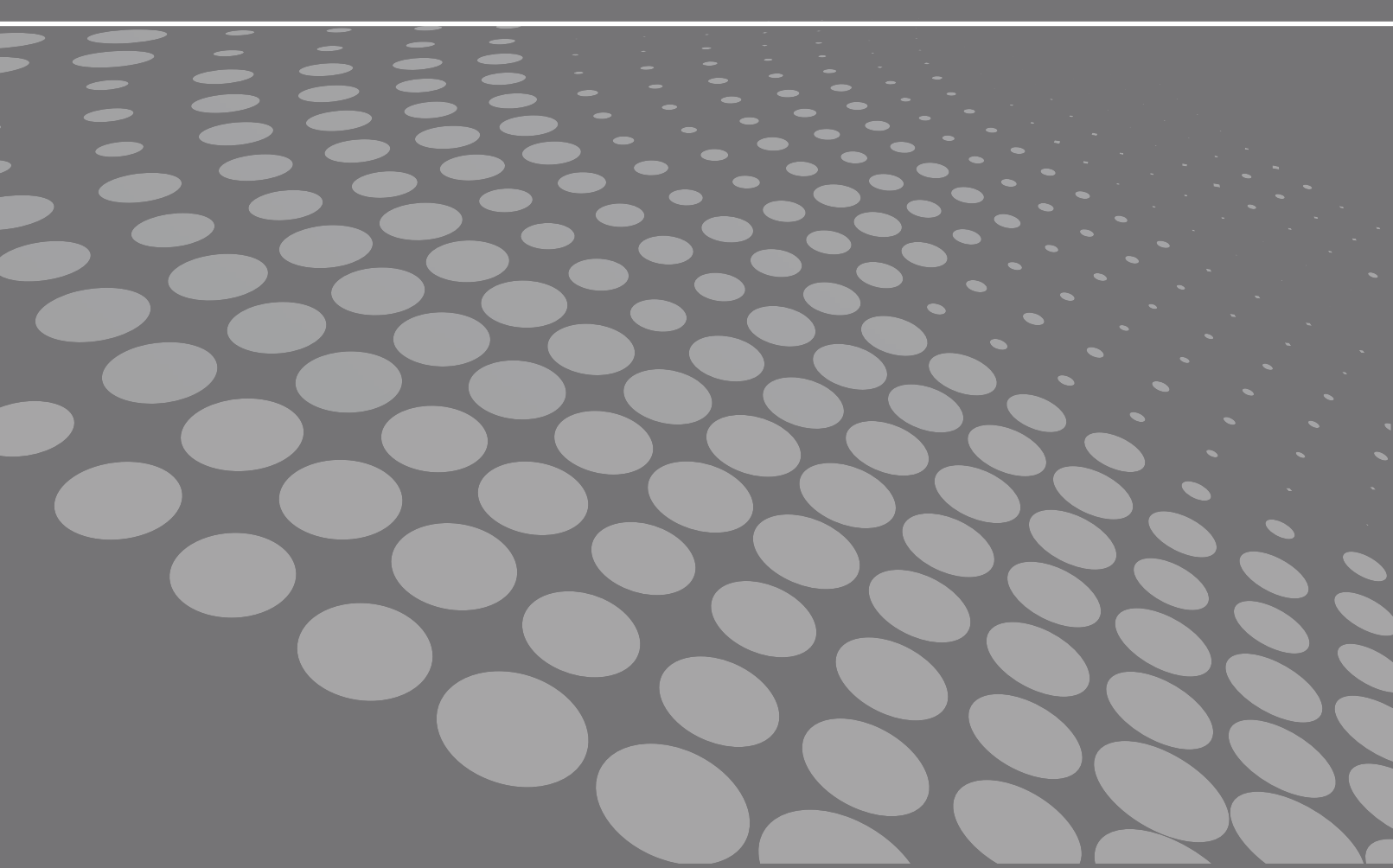
**Tablo 3:** Lisans Derecesine Sahip Meslek Personelinin Mezun Oldukları Bölümlere Göre Dağılımı

BÖLÜM	PERSONEL SAYISI
İ.İ.B.F. (İktisat, İşletme, Kamu Yönetimi, Maliye, Çalışma Ekonomisi, Uluslararası İlişkiler, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi)	117
Hukuk	29
Endüstri Mühendisliği	8
<b>TOPLAM</b>	<b>154</b>

**Tablo 4:** Lisans Derecesine Sahip İdari Personelin Mezun Oldukları Bölümlere Göre Dağılımı

BÖLÜM	PERSONEL SAYISI
İ.İ.B.F. (İktisat, İşletme, Kamu Yönetimi, Maliye, Çalışma Ekonomisi, Uluslararası İlişkiler, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi)	101
Hukuk	6
Diğer	45
<b>TOPLAM</b>	<b>152</b>





# 4. BÖLÜM

## MEVCUT DURUM ANALİZİ

## → 4. MEVCUT DURUM ANALİZİ

Bu bölümde, iç ve dış çevre koşullarının analizi ışığında mevcut durum değerlendirmesi yapılarak Stratejik Plana temel oluşturacak geleceğe ilişkin perspektif ve hedeflerin arka planları belirlenecektir.

### 4.1. REKABET HUKUKU UYGULAMALARINDA GÜNCEL GELİŞMELER

Rekabet hukuku uygulamaları dünyanın pek çok ülkesinde yaygınlık kazanmıştır. Piyasa ekonomisinin olmazsa olmazı kabul edilen rekabet kuralları özellikle gelişmiş ülkeler tarafından etkin bir şekilde uygulanmaya çalışılmaktadır.

Rekabet hukuku uygulamalarının bugün geldiği noktada öne çıkan hususlara aşağıda yer verilmiştir.

Rekabet hukukunun temel önceliklerinden birisi olarak kartellerle mücadelenin önem kazandığı görülmektedir. Bu nedenle kartelleri ortaya çıkarabilmek ve soruşturabilmek için kartel birimleri gibi özel yapılar kurulmakta ve bilişim uzmanları istihdam edilmekte; pişmanlık programı, iletişimin tespiti, dinlenmesi ve kayda alınması ile teknik araçlarla izleme gibi özel yetkiler kullanılmakta; *per se* kuralı gibi özel ispat standartları ve araçları geliştirilmektedir. Benzer şekilde kartel üyelerine uygulanan yaptırımların büyüklüğü ve çeşitliliği artmaktadır. Bu çerçevede hapis cezasının bulunduğu hukuk düzenlerinin giderek yaygınlaştığı özellikle vurgulanmalıdır.

İktisadi tekniklerin kullanımı, özellikle hakim durumun kötüye kullanılması ile yoğunlaşmaların kontrolüne ilişkin dosyalarda gün geçtikçe artmaktadır. Keza, rekabet otoritelerinin aldıkları kararların etkilerinin ölçülmesi, tazminat davalarına esas teşkil edecek zararın belirlenmesi, sektör araştırmaları/incelemeleleri gibi konularda da iktisadi tekniklerin kullanımı önemli rol oynamaktadır.

Küreselleşen dünyada, rekabet ihlalleri de küreselleşmektedir. Daha açık bir ifadeyle pazar gücüne sahip küresel teşebbüslerin tekelleşmeye veya yoğunlaşmaya yönelik girişimleri ile uluslararası karteller hemen her ülkeyi etkilemektedir. Bunlarla mücadelede ise, rekabet otoritelerinin ulusal düzeyde geçerli olan yetkileri yetersiz kalmaktadır. Bunun önüne geçilmesi amacıyla, Uluslararası Rekabet Ağı – *International Competition Network* (ICN), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı – *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD), Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı – *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) gibi uluslararası çatılar altında işbirliği zemini oluşturulmaktadır. Keza rekabet otoriteleri arasında ikili ve çoklu anlaşmalar yapılmaktadır.

Gerek kamuoyunun gerek diğer kamu otoritelerinin rekabet konusunda bilgilendirilmesi şeklinde tanımlanabilecek rekabet savunuculuğunun öneminin artması değinilmesi gereken bir başka gelişmedir. Rekabet otoriteleri bu çerçevede tek başına veya üniversiteler, barolar ve benzeri örgütlerle işbirliği

halinde, konferans, sempozyum, eğitim ve staj programı düzenlemek, bilimsel yayınların hazırlanmasına katkıda bulunmak gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. Keza, diğer kamu otoritelerinin rekabeti bozabilecek işlem ve düzenlemelerine ilişkin olarak görüş bildirmekte ve mevzuat elveriyorsa bunların iptali için yargı yoluna başvurmaktadır.

Rekabet hukukundaki bir başka eğilim, rekabet otoriteleri tarafından tebliğ, duyuru, kılavuz gibi çeşitli adlar altında kabul edilip, kamuoyuyla paylaşılan ikincil düzenlemelerin sayısının artmasıdır. Bu sayede ulaşılmak istenen amaçlar arasında; ilgililerin uyması gereken sorumlulukların belirlenmesi, hukuki belirlilik, şeffaflık, nesnellik ve tutarlılık sağlanarak teşebbüslerin haklarının azami ölçüde korunması sayılabilir.

Son olarak, rekabet hukukuna ilişkin değerlendirmelerin ihtisaslaşmamış yargı mercileri tarafından yapılmasının güç olduğu kabul görmektedir. Bu güçlüğün nedenleri arasında, rekabet hukukunun görece karmaşık niteliği, sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek için belli bir düzeyde iktisat bilgisine sahip olunması gereği gibi hususlar sayılabilir. Dolayısıyla, rekabet davalarının en azından ilk derece merci olarak rekabet mahkemelerinde görülmesinin giderek artan bir eğilim olduğu söylenebilir.

## **4.2. REKABET OTORİTELERİNİN ÖRGÜTLENMESİNDEKİ SON EĞİLİMLER**

Rekabet otoritelerinin örgütlenmesindeki son eğilimlerin belirlenmesi açısından önde gelen yedi rekabet otoritesinin (AB, ABD, Almanya, Birleşik Krallık, Güney Kore, Japonya ve Kanada) örgüt şeması incelenmiş ve dikkat çeken hususlara aşağıda yer verilmiştir:

Kartellerle mücadelenin rekabet hukukunun temel önceliklerinden birisi olması nedeniyle, incelenen yedi hukuk düzeninin tamamında kartellerle mücadeleye özgülenmiş birimler kurulduğu görülmektedir.

İktisadi tekniklerin kullanımının gün geçtikçe artmasının da rekabet otoritelerinin örgütlenmelerinde yansımaları bulmak mümkündür. Nitekim inceleme konusu rekabet otoritelerinin tamamında değişik adlar taşıyan iktisat birimlerinin mevcudiyeti gözlenmiştir.

Rekabet otoritelerinin örgütlenmelerinde görülen bir başka eğilim, kısıtlı kaynakların etkin kullanımını sağlayacak politika önceliklerini belirlemek üzere, "Politika ve Strateji", "Rekabet Politikası", "Politika Planlama", "Genel Politika", "Eşgüdüm ve Strateji", "Strateji ve Komünikasyon", "Politika ve Araştırma" gibi değişik adlar altında birimler teşkil edildiğidir. Nitekim yedi hukuk düzeninin tamamında konuya ilişkin birimler kurulduğu görülmektedir.

Uluslararası işbirliğinin giderek artan öneminin rekabet otoritelerinin örgütlenmelerini etkilediği de görülmektedir. Nitekim incelenen otoritelerin altısında (AB, ABD, Almanya, Güney Kore, Japonya ve Kanada) uluslararası ilişkilerden sorumlu bir birim bulunmaktadır.



Son olarak incelenen rekabet otoritelerinin altısında bağımsız bir birim olarak (ABD, Almanya, Birleşik Krallık, Güney Kore, Japonya, Kanada), birinde ise (AB) sektörlere göre yapılan ayırımın altında "Birleşme ve Devralma (Yoğunlaşma)" birimlerinin kurulduğu görülmektedir.

### **4.3. PAYDAŞ ANALİZLERİ**

Bir stratejik planın uygulamada başarıya ulaşması, stratejik plan konusu örgütün sunduğu hizmetlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen dış paydaşlar ile bu hizmetleri sunan iç paydaşların desteğini almasına ve beklentilerini karşılamasına bağlıdır. Bu çerçevede Stratejik Planın hazırlanmasında dış ve iç paydaşların görüşleri alınmıştır. Konuya ilişkin süreçler ve öne çıkan görüşler hakkındaki bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

#### **4.3.1. DIŞ PAYDAŞ ANALİZİ**

##### **4.3.1.1. Dış Paydaş Analizinin Hazırlanmasına İlişkin Yöntem**

Dış paydaş analizine imkan vermek üzere öncelikle dış paydaş anketi hazırlanarak, danışmanlık şirketlerine, hukuk bürolarına, avukatlara, kamu kurumlarına, meslek odalarına, sivil toplum örgütlerine, teşebbüslere, teşebbüs birliklerine, tüketici birliklerine ve akademisyenlere gönderilmiştir. Ayrıca ilgili ankete Kurumun internet sayfasından erişim sağlanmıştır. Bunun sonucunda 43 kişi veya kurum tarafından anket doldurulmuştur. Diğer yandan dış paydaşların görüşlerini ifade etmesine imkan veren bir çalıştay düzenlenmiştir. Bu çalıştayda Kurum dışından katılımcı sayısı kırkı aşmıştır.

##### **4.3.1.2. Dış Paydaş Anketi ile Çalıştayda Öne Çıkan Görüşler**

Dış paydaş anketi sonuçlarından Kurumun esas itibarıyla başarılı bulunduğu sonucuna ulaşılabılır. Çünkü "Genel olarak değerlendirildiğinde Rekabet Kurumunu ne derece başarılı buluyorsunuz?" sorusuna verilen cevapların ortalaması beş üzerinden dört çıkmıştır. Ayrıca "Rekabet Kurumu hakkında sahip olduğunuz imaj ve görüşünüzü aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz" sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde, Kurumun "tarafsızlık ve nesneliliği" ile "saydamlık ve hesap verebilirliğine" ilişkin olumlu bir algılamının bulunduğu görülmektedir. Nitekim konuya ilişkin olarak anketlerde ve çalıştayda, Rekabet Kurumunun, başta düzenleyici ve denetleyici kurumlar olmak üzere diğer kamu kurumlarına kıyasla olumlu bir imaja sahip olduğu çünkü başvuruları ciddiyetle değerlendirdiği, paydaşlarıyla işbirliği yaptığı, siyasi baskıdan görece uzak şekilde bağımsız karar aldığı, gerekçeli kararlarının internet sitesi vasıtasıyla yakından takip edilebilmesine imkan sağladığı, eleştirilere önem vererek uygulamaya yönelik iyileştirici çalışmalarda bulunduğu ve yetkin insan kaynaklarıyla AB mevzuatına uyum seviyesinin üst düzeyde olduğu ifade edilmiştir.

Ancak yine ankete verilen cevaplar ve çalıştayda ifade edilen görüşler geliştirilmesi gereken alanlara da işaret etmektedir. Bu görüşler ilgili başlıklar altında aşağıda özetlenmiştir.

### Hukukilik ve Öngörülebilirlik ile Hızlı ve Doğru Karar Alma

Dış paydaş anketinde “Rekabet Kurumu hakkında sahip olduğunuz imaj ve görüşünüzü aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde, “hukukilik ve öngörülebilirlik” ve “hızlı ve doğru karar alma” konularının geliştirilmeye açık olduğu görülmektedir. Bu konuda;

- ▣ Politika geliştirilerek önceliklerin belirlenmesi ve bu politika ve önceliklerin mümkün olduğu ölçüde kamuoyu ile paylaşılması,
- ▣ RKHK’de *de minimis*<sup>3</sup> uygulamasına imkan verilmesi,
- ▣ Tebliğ, kılavuz gibi yol gösterici ikincil mevzuatın sayısının artırılması
- ▣ Soruşturma ve yoğunlaşmalara ilişkin incelemeler ile gerekçeli karar yazım süreçlerinin hızlandırılmasına imkan verecek şekilde RKHK’de değişiklik yapılması

gibi öneriler getirilmiştir.

### Karteller

Ankete verilen cevaplar ile çalıştayda ileri sürülen görüşler, ekonomide kartellerin yaygın olduğuna ilişkin bir algı bulunduğunu göstermektedir. Büyük ihtimalle bunun da etkisiyle, Kurumun önümüzdeki dönemde en fazla öncelik ve ağırlık vermesi gereken konunun kartellerle mücadele olması gerektiği ağırlıklı olarak ifade edilmiştir. Dış paydaşlar tarafından Kurumun kartellerle mücadelesi konusunda;

- ▣ Adli bilişim ve benzeri yöntemlerle mevcut yetkilerin artırılması,
- ▣ Caydırıcı cezalar Pişmanlık Yönetmeliği’ne başvuruları da artıracığından, Ceza Yönetmeliği’nin teşebbüslere ve yöneticilere etkin uygulanması,
- ▣ İhalelerde danışıklı hareketlerin engellenmesi bakımından başta KİK olmak üzere diğer kamu kurumlarıyla işbirliğinin artırılması

gerektiği ifade edilmiştir.

### Dikey Kısıtlamalar

Dikey kısıtlamalara ne tür durumlarda müdahale edilmesi gerektiği konusunda uzlaşmaya varamayan dış paydaşlar, Kurumun politika ve standartlar geliştirerek bunları kamuoyu ile paylaşması, böylece teşebbüsler bakımından öngörülebilirlik sağlaması gerektiğini ifade etmiştir.

<sup>3</sup> Toplam piyasa payı belli bir eşiğin altında kalan teşebbüs faaliyetlerinin rekabet üzerindeki etkilerinin göz ardı edilebilecek kadar önemsiz olmasını esas alan kural.

### Hakim Durumun Kötüye Kullanılması

Hakim durumun kötüye kullanılmasına ilişkin inceleme ve soruşturmalarda Kurumun;

- ▣ Kararlar ve kılavuzlar yoluyla politika ve standartlar geliştirmesi, bunları kamuoyu ile paylaşması, iktisadi tekniklerin kullanımını artırması,
- ▣ Özel teşebbüsler ile kamu teşebbüslerine farklı uygulama yapmaması,
- ▣ RKHK'nin 9. maddesinin dördüncü fıkrasındaki geçici tedbir yetkisini daha etkin kullanması,
- ▣ Hakim durumun kötüye kullanılmasını, kartellere kıyasla daha hafif cezalandırması

gerektiği dile getirilmiştir.

### Birleşme ve Devralma

Birleşme ve devralma incelemelerine ilişkin;

- ▣ Bilgi isteme yetkisinin daha etkin kullanılması,
- ▣ Formlar, istenen bilgi ve belgeler gibi uygulamaların zaman içerisinde gözden geçirilmesi,
- ▣ RKHK'de değişiklik yapılarak ön inceleme süresinin uzatılması, nihai inceleme sürecinin birleşme ve devralmalara özgü bir süreç haline getirilmesi, "rekabetin önemli ölçüde azaltılması" testinin benimsenmesi,
- ▣ İktisadi tekniklerin kullanımının artırılması,
- ▣ Kılavuz çıkarılması

gerektiği ifade edilmiştir.

### Özelleştirmeler

Özelleştirmeler konusunda, Kurumun proaktif bir yaklaşımla, kendi önceliklerinden vazgeçmeden Hükümete daha fazla bilgi vermesi ve Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ile işbirliğini artırması gerektiği ifade edilmiştir.

### Sektör Araştırmaları/İncelemeleri

Sektör incelemelerinin bir plan dahilinde ve sonuç doğurucu olarak yapılmasını sağlamak amacıyla, bu araştırma ya da incelemelerin yetki, süreç ve yaptırımlarının RKHK'de değişiklik yapılarak belirginleştirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

## Düzenleme

Rekabet Kurumunun düzenleme faaliyetlerine yönelik tebliğ, kılavuz gibi yol gösterici ikincil mevzuatın sayısının artırılması ve taslak düzenlemelere ilişkin paydaşlardan gelen görüşlere Kurum internet sayfasında yer verilmesi gerektiğine değinilmiştir.

## Rekabet Kurumunun Faaliyetlerini Yürütürken İzlediği Süreç ve Yöntemler

Konu çerçevesinde;

- ▣ Raportör görüşü doğrultusunda alınmayan Kurul kararlarının detaylı ve açıklayıcı şekilde gerekçelendirilmesi,
- ▣ Yargı yolundan bağımsız şekilde Kurul kararlarına itiraz ve karar düzeltme imkanının getirilmesi,
- ▣ Hukuki ve iktisadi konularda Kurum dışından danışmanlık hizmetinin alınması

önerileri getirilmiştir

## Yargı Yolu

Bu konu çerçevesinde gelen temel öneri, ihtisas mahkemesi kurulması gerektiği yönündedir.

## Rekabetin Sınırlanmasının Özel Hukuk Alanındaki Sonuçları

Kurumun tazminat davasına ilişkin prosedürlerin geliştirilmesi ve etkinleştirilmesine yönelik yasal değişikliklerin yapılması için girişimlerde bulunması ve konuya ilişkin çeşitli etkinliklerle özellikle tüketicilerin bilinçlendirmesi önerilmiştir.

## Rekabet Savunuculuğu

Dış paydaşlar; rekabet, rekabet hukuku ve rekabet politikası kavramlarının toplumun ilgili kesimlerinde henüz istenilen düzeyde bilinmiyor olmasından hareketle;

- ▣ Rekabet Kurumunun faaliyetlerinden elde edilen faydaların anlatıldığı kamuoyuna yönelik değerlendirme toplantısının yılda en az bir kez yapılması,
- ▣ Medyada Kurum ve rekabet hukuku kavramı tanıtımı için reklam filmleri, kısa filmler, çizgi filmler, karikatürler ve ilanların yanı sıra, uygun dizilerde rekabet ve Rekabet Kurumu ile bağlantı kurulacak bir senaryoya destek verilmesi,

- ▣ Dünyada örnekleri olduğu üzere, Rekabet Günü veya Rekabet Haftası belirlenip; bu dönemde rekabet savunuculuğu faaliyetlerinin yoğunlaştırılması,
- ▣ Üniversitelerle işbirliği artırılarak lisans/lisansüstü programlara rekabet hukuku derslerinin eklenmesi,
- ▣ Rekabet hukuku alanında akademisyen yetişmesini sağlamak amacıyla üniversitelerde rekabet hukukunun ana bilim dalı haline gelmesi konusunda girişimlerde bulunulması,
- ▣ Tüketici örgütleri, sanayi ve ticaret odaları, baro ve yargı organları ile kamu kurumlarına yönelik etkinliklerin artırılması

gerektiği ifade edilmiştir.

### **Ekonomi Politikalarının Oluşmasına Rekabet Politikası Yönüyle Katkıda Bulunma**

Bu başlık altında mevzuat çalışmalarında rekabet etki analizlerinin yapılmasına yönelik girişimlerde bulunulması ve Türkiye'nin sanayi politikasının oluşturulması sürecinde aktif rol alınması önerilmiştir.

### **Uluslararası İlişkiler**

Türkiye'nin dış politikadaki ağırlığının arttığı, dolayısıyla daha da aktif bir uluslararası ilişkiler stratejisinin izlenebileceği belirtilerek, OECD, AB, Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) gibi örgütlerle işbirliği halinde bölgesel rekabet merkezleri kurulması gerektiği dile getirilmiştir.

### **Kurum Yönetimi ve Örgütlenmesi**

Dış paydaş anketi ve çalıştayında Kurum yönetimi ve örgütlenmesine yönelik temel eleştiri ve önerilere aşağıda yer verilmiştir:

- ▣ Rekabet uzmanlarına teorik eğitimlerin yanı sıra iş dünyasına yönelik bilgi ve tecrübelerini geliştirecek eğitimler verilmeli; böylece ticari işletme penceresinden olgulara bakılmaması sorunu azaltılmalıdır.
- ▣ Rekabet uzmanlarının kendilerini geliştirebilmeleri için uluslararası kuruluşlarda ve düzenleyici kurumlarda görevlendirilebilmelerine yönelik girişimlerde bulunulmalıdır.
- ▣ Meslek personeli rotasyona tabi tutulmalıdır.
- ▣ Teşkilat yapısı yetersizdir.
- ▣ Kartellere öncelik verecek bir yapılanmanın sağlanması gerekmektedir. Bu çerçevede kartellerle mücadeleye özgülenen bir birim kurulmalıdır.
- ▣ Hakim durumun izlenmesiyle ilgili bir yapılanma oluşturulmalıdır.

- ▣ Kurul kararlarının iç tutarlılığı açısından rapor okuma komisyonu oluşturulmalıdır.
- ▣ Kurumun diğer bir zayıf yanı, ekonomik analiz kapasitesinin yetersizliği olduğundan bu konu geliştirilmelidir.
- ▣ Hukuk müşavirliği genişletilmeli ve/veya hukukçu uzman kadrosu geliştirilmelidir.
- ▣ Kamu kurumları ile ilişkilerin geliştirilmesi için Kurumda birim oluşturulmalıdır.
- ▣ Rekabet savunuculuğu altyapısı yetersizdir; rekabet savunuculuğu için ayrı bir birim oluşturulmalıdır.
- ▣ Sanayi ve ekonominin ağırlığı İstanbul'da yer almaktadır. Diğer finansal düzenleyici kurumların da bu ile taşınması hükümet politikası haline gelmişken, varlığı belli bile olmayan bir temsilcilik ile faaliyete devam edilmemelidir. İstanbul temsilciliği medya merkezlerine de yakın olacak şekilde yeniden örgütlenmelidir.
- ▣ Rekabet Kurumunun taşra teşkilatı kurması ya da ilişkili Bakanlığının il müdürlükleri aracılığıyla (müşterek taşra teşkilatı) taşrada bilinirlik sağlaması gerekmektedir. Örneğin sanayinin yoğunlaştığı Denizli, Gaziantep, Kayseri, Adana gibi illerde ilişkili Bakanlık ile irtibatlı şekilde temsilcilik açılabilir.
- ▣ Belirli aralıklarla toplanacak ve Rekabet Kurumuna politika belirleme ve uygulamaları gözden geçirme açısından katkı sağlayacak işlevsel bir Danışma Kurulu oluşturulmalıdır.

## 4.3.2. İÇ PAYDAŞ ANALİZİ

### 4.3.2.1. İç Paydaş Analizinin Hazırlanmasına İlişkin Yöntem

İç paydaş analizine imkân vermek üzere yapılan çalışmalara ilişkin bilgiler şu şekildedir:

- ▣ Öncelikle stratejik plan çalışmalarına hazırlık amacıyla dört ayrı grupta yaklaşık 80 kişiden oluşan Kurum personeline ikişer günlük stratejik planlama eğitimi verilirken görüşler alınmıştır.
- ▣ Hazırlık eğitiminden sonra, plan dönemine ilişkin strateji fikirlerini geliştirmek amacıyla alt çalışma grupları oluşturulmuştur. Her bir grup stratejik plan açısından önemli görülen 27 ayrı konu başlığının ele alındığı çeşitli toplantılar yapmıştır. Ayrıca alt çalışma grupları tarafından yapılan bu toplantılar sonucunda öne çıkan görüşlerin stratejik plana yansıtılabilecek bir çerçevede raporlanması yoluna gidilmiştir.



- Bunun ardından hem mesleki hem de idari konularda katkı vermek isteyen Kurum çalışanlarına yönelik olarak "Mesleki ve İdari"; yalnızca idari konularda katkı vermek isteyen Kurum çalışanlarına yönelik olarak ise "İdari" başlıklı iki ayrı iç paydaş anketi hazırlanarak tüm Kurum çalışanlarına elektronik ortamda gönderilmiştir. Bunun sonucunda tüm Kurum çalışanlarının yaklaşık % 40'ı oranında bir geri dönüş olmuştur.
- Bütün bunların ardından ortaya çıkan stratejik plan taslağı ilgili birimlerin ve Kurum personelinin görüşlerine sunulmuştur.

#### 4.3.2.2. İç Paydaş Anketinde Öne Çıkan Görüşler

Konu çerçevesinde öncelikle belirtilmesi gereken husus, iç paydaş anketi sonuçlarının, dış paydaş anketi ve çalıştayında öne çıkan görüşlere büyük ölçüde paralellik arz ettiği. Nitekim tıpkı dış paydaş anketinde olduğu üzere, Kurum mesleki konularda esas itibarıyla başarılı bulunmaktadır.

Ancak yine ankete verilen cevaplar geliştirilmesi gereken alanlara da işaret etmektedir.

#### Hukukilik ve Öngörülebilirlik ile Hızlı ve Doğru Karar Alma

Konu çerçevesinde;

- Uzun vadeli ve çok yönlü düşünülerek, politikalar ile önceliklerin saptanması ve değişen ekonomik konjoktüre göre hızlıca değişim yapılması,
- İş yükü oluşturan ancak ekonomiye herhangi bir somut fayda sağlamayan durumlarda esnek yaklaşımlar geliştirilmesi,
- RKHK'de *de minimis*'e imkân veren değişiklik yapılması,
- Benzer nitelikteki vakalar için çeşitli düzeylerde farklı uygulamaların olabildiği, dolayısıyla hukuki belirliliğin sağlanması,
- Kararların hukuki ve iktisadi standartlarının yükseltilmesi ve özellikle hakim durumun kötüye kullanılmasına ilişkin dosyalarda finans/muhasebe analizlerinden de yararlanılması gerektiği

gibi öneriler getirilmiştir.

#### Karteller

Bu konuda kartel üyelerine hapis cezası verilmesi ve bu bağlamda mahkeme kararıyla iletişimin dinlenmesi, teknik araçlarla izleme gibi yetkilerin kullanımına ilişkin bir yasa değişikliğinin gerektiği yönündeki görüş ağırlıklı olarak ifade edilmiştir.

### Dikey Kısıtlamalar

Dikey kısıtlamalara müdahalenin, Kurumun önümüzdeki dönemde daha az öncelik ve ağırlık vermesi gereken bir konu olduğu dile getirilmiştir. Nitekim anketlerde, “dikey kısıtlamalara gereğinden fazla müdahale edildiği”, “dikey kısıtlamaların sadece karteller ve diğer yatay ihlaller kapsamında önemli olduğu; bunun dışında bölge sınırlaması gibi konulara girilmemesi gerektiği” gibi yorum ve öneriler bulunmaktadır.

### Muafiyet/Menfi Tespit

Bu konuda “muafiyet başvurularının ücrete tabi olması” ve bunlara ilişkin incelemelerin derinlemesine yapılması önerisi dile getirilmiştir.

### Hakim Durumun Kötüye Kullanılması

Hakim durumun kötüye kullanılmasına ilişkin araştırma ve soruşturmalarda, finans ve muhasebe yöntemlerinin de dikkate alınması şeklinde bir öneride bulunulmuştur.

### Birleşme ve Devralmalar

Birleşme ve devralmalar konusunda, “önceliklendirme yapılmaması nedeniyle kartellerin tespiti ve yaptırıma tabi tutulması noktasında verimin düşük olduğu; 13 senedeki toplam dosya sayısının %55’inin birleşme devralmalara ayrıldığı, bunların sadece %5’inin şartlı izin/ret kapsamında olduğu düşünülürse işgücünün verimsiz kullanıldığı görülebileceği” şeklinde bir eleştiri gelmiştir.

### Özelleştirmeler

Özelleştirmeler konusunda, “denetim ve rekabet savunuculuğunun birbirine karıştırılarak bazen fazla müdahale yapılabildiği” ve “öngörülebilirlik konusunun sorunlu olduğu” yönünde eleştiriler bulunmaktadır.

### Sektör Araştırmaları/İncelemeleri ve Rekabet Kurulu Kararlarının Yarattığı Sonuçların Ölçülmesi, Değerlendirilmesi ve Kamuoyu ile Paylaşılması

Konu çerçevesinde;

■ Sektör incelemelerinin *ad hoc* (amaca özel ve geçici nitelikte) değil, sistematik, planlı, periyodik, belirli bir formata bağlı olarak yapılması, sık soruşturma açılan telekomünikasyon, çimento, sağlık gibi sektörlerin detaylı incelenmesi,

■ Sektör incelemelerinin sonuç doğurucu nitelikte olması,

■ Kurul kararlarının ekonomiye ve tüketicilere ne kadar yarar sağlandığının ortaya konması gerektiği

ifade dilmiştir.

### Rekabet Kurumunun Faaliyetlerini Yürütürken İzlediği Süreç ve Yöntemler

Süreçler konusunda;

- ▣ Özellikle kartel ve hakim durumun kötüye kullanılması iddialarının araştırıldığı önaraştırmalar bakımından 30 günlük sürenin yeterli olmadığı, RKHK'de değişiklik yapılarak bu sürenin uzatılması gerektiği,
- ▣ Sözlü savunmalarda, soruşturma heyetinin de soru sorabilmesine ve yorumda bulunabilmesine imkan verilmesi gerektiği,
- ▣ Soruşturma heyeti ek görüşünün bildirim süresinin çok kısa olduğu, RKHK'de değişiklik yapılarak bu sürelerin iş günü haline getirilmesi gerektiği,
- ▣ Soruşturma bildirimi konusunda, ilk yazılı savunma aşamasının kaldırılması gerektiği

şeklinde öneriler getirilmiştir

### Yargı Yolu

Bu konu çerçevesinde ihtisas mahkemelerinin kurulması için çaba gösterilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

### Diğer Kamu Kurumlarıyla İşbirliğinin Artırılması

Özellikle BTK, EPDK, BDDK gibi düzenleyici ve denetleyici kurumlarla görev/yetki/sorumluluk paylaşımı konusunda belirsizliklerin ortadan kaldırılması ve etkin bir işbirliğinin sağlanması gerektiği belirtilmiştir.

### Rekabet Savunuculuğu

İç paydaşlar, rekabet ve rekabet hukuku kavramlarının toplumun ilgili kesimlerinde henüz istenilen düzeyde bilinmediğini ve Kurumun halihazırda görece başarılı şekilde yürüttüğü kamuoyunun ve diğer kamu otoritelerinin bilgilendirilmesine yönelik faaliyetlerinin devam etmesi gerektiğini belirtmiştir. Konuyla ilgili diğer önerilere aşağıda yer verilmiştir:

- ▣ Kamuoyuna yönelik halkla ilişkiler çalışması yapılmalı, medyayla iyi ilişkiler kurulmalı, medya araçları etkin kullanılmalıdır.
- ▣ Ekonomiye ve tüketicilere önemli ölçüde yarar sağlayan karar ve görüşler, basın toplantısı ve benzeri etkinliklerle kamuoyuna duyurulmalıdır.
- ▣ TBMM gündemi ve bakanlıklar takip edilerek önemli görülen konularda detaylı görüşler talep gelmeden ilgili birimlere iletilmelidir.
- ▣ Kamu kurumlarına gönderilen görüşlerin takibi yapılmalıdır.
- ▣ TOBB sektör meclisleri ile diğer kamu kurumlarında Kurum temsil edilmelidir.

- ▣ Sektörel düzenleyici ve denetleyici kurullara üye seçimlerinde Rekabet Kurumundan da aday gösterilmesi ve Kuruma aday gösterme hakkı tanıyan yasa değişiklikleri yapılması için çaba sarf edilmelidir.

### Örgütlenme

İç paydaş anketinde Kurumun örgüt yapısını etkileyebilecek nitelikteki temel eleştiri ve önerilere aşağıda yer verilmiştir:

- ▣ Organizasyon yapısı güncellenip geliştirilmeli; daha verimli hale getirilmelidir.
- ▣ İş yükünün azalması ve uzmanlaşmanın artması için teknik daire sayısı artırılmalıdır.
- ▣ Kararlar arasındaki çelişkiler hukuki belirsizliğe neden olmaktadır. Bu nedenle karar alma süreçlerinde ve karar yazımında yardımcı mekanizmalar oluşturulmalıdır.
- ▣ Sektörel ayırmadan fonksiyonel ayrıma geçilmelidir.
- ▣ Birbirleri ile bağlantılı sektörler farklı dairelerin görev alanında yer almamalıdır.
- ▣ Birleşme ve devralmalar ile muafiyet için ayrı ayrı çalışma grupları kurulmalıdır.
- ▣ Ekonomik test ve analizler eksiktir; buna yönelik kapasite inşası gereklidir.
- ▣ Gerekçeli kararların yazımı konusunda sorun bulunmaktadır. Bunun nedeni bu konuya özgülünen birim olmamasıdır.
- ▣ Gerekçeli karar yazımında meslek personelinin görevlendirilmesi gerekmektedir.
- ▣ Yerinde inceleme birimi kurulmalıdır.
- ▣ Kartellerle etkin mücadele için bilişim uzmanları istihdam edilmelidir.
- ▣ Kurum kendini tanıtmak, kaynak israfını önlemek (yerinde incelemeler) ve benzeri nedenlerle sanayinin, piyasaların geliştiği illerde meslek personelinin görev alacağı bölge temsilcilikleri kurmalı ve İstanbul temsilciliği etkinleştirilmelidir.
- ▣ Dosyalarda finans/muhasebe analizlerinden yararlanılması için buna yönelik kapasite inşası gereklidir.

#### 4.4. GZFT (SWOT) ANALİZİ

##### 4.4.1. GÜÇLÜ YANLAR



#### Hızlı ve etkili karar verebilme yapı ve süreçlerine sahip olunması

Rekabet Kurumu, esnek örgütlenme yapısı ve yastada süreleri net olarak belirlenmiş karar alma süreçleri nedeniyle hızlı karar alma kabiliyetine sahiptir. Daha açık bir ifade ile, piyasada rekabeti bozucu ve engelleyici davranışların giderilmesi amacıyla kullanılacak yöntemler yastasında açıkça belirlenmiş olan Rekabet Kurumu, organizasyon yapısı ve sahip olduğu yetkin insan kaynağı potansiyeli ile denetim ve uygulama alanında hızlı ve esnek bir şekilde karar alabilme olanağına sahiptir. Rekabet Kurumu gerekli durumlarda *ad hoc* (amaca özel ve geçici nitelikte) gruplar oluşturarak harekete geçebilecek bir potansiyele sahiptir. Bunun yanında, gerektiğinde geçici tedbir uygulayabilmesi ve idari para cezalarının görece caydırıcı meblağlara çıkabilmesi, Rekabet Kurumunun hızlı ve etkili karar alabilmesine imkan vermekte ve bu durum toplumda faaliyetlerine duyulan güveni artırmaktadır. Nitekim ulusal ve uluslararası birçok konferans ve sempozyumun yanı sıra, AB İlerleme ve OECD Gözden Geçirme Raporlarında da Rekabet Kurumunun RKHK'yi etkin bir şekilde uyguladığı ifade edilmektedir.



#### Kurumun rapor ve kararlarının gerekçeli, objektif değerlendirmelere dayalı ve kamuya açık olması

Rekabet Kurulu kararlarının dayanağını teşkil eden inceleme, araştırma ve soruşturma raporları bünyesinde hem maddi vakaya ilişkin tespit ve iktisadi/hukuki değerlendirmeler hem de benzer vaka örnekleri ve içtihadı yansıtılmakta; tespitler objektif ve veriye dayalı olarak sunulmaktadır. Bu raporlar üzerine bina edilen Kurul kararlarının da aynı şekilde objektif, gerekçeleri açık bir biçimde belirtiliyor ve sonucunun kamuoyu ile paylaşılıyor olması önemli bir avantaj sağlamaktadır. Gerekçeli kararların yayınlanması karardan etkilenen ve faydalanacak paydaşların bilgilendirilmesini sağlayarak Kurum ve paydaşlar arasındaki bilgi asimetrisinin en aza indirilmesine önemli ölçüde yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, Kurumun tarafsızlık ilkesine göre karar vermesi ve bunları erişime açık hale getirmesi, paydaşlar arasında Kuruma yönelik yüksek bir güvenilirliğin oluşmasına neden olmaktadır.



#### **Yetkin insan kaynağına sahip olunması**

Rekabet Kurumunun misyonunun istenilen düzeyde icrası, çok-disiplinli bir bakış açısı ve uygulamayı gerektirmektedir. Bunu sağlayacak insan kaynağının temini için özenli ve zorlu bir eleme süreci izlenmektedir. Kurum, dışarıda sahip olduğu olumlu imajın da etkisiyle, nitelikleri yüksek adaylar için bir tercih sebebi olabilmektedir. Seçilen personelin görece uzun süreli kuramsal ve uygulamalı bir eğitim sonucunda uzmanlık yetki ve yeterliliği kazanmaları sağlanmaktadır. Bunun sonucunda Kurum, uzmanlık düzeyi yüksek bir insan kaynağına sahip olmaktadır. Ayrıca, kurumlar arası yatay geçişle uzman teminine kapı aralanmaması, Kurumun uzmanlık düzeyini yüksek tutmaya yardımcı olmuştur.



#### **Bağımsız karar alma yetkisine sahip olunması**

Raportör bağımsızlığı ve bağımsız karar alma Rekabet Kurumunun kuruluşundan beri taviz vermeden uygulamaya çalıştığı temel değerleridir. Rekabet Kurumu, rekabete özgü düzenleme, denetleme ve diğer kurumsal faaliyetlerini yerine getirirken tarafsız, nesnel ve saydam olmayı hedeflemektedir. Yasa ile tanınmış olan idari ve mali özerklik de, çeşitli çıkar gruplarının faaliyetlerinden etkilenmeyi asgari seviyeye indirgemede önemli rol oynamaktadır.

### **4.4.2. GELİŞTİRMEYE AÇIK YANLAR**



#### **Kurumunun faaliyetleri sonucunda yaratılan refahın araştırılması ve kamuoyu ile paylaşılmasında eksikliklerin görülmesi**

Faaliyetleriyle iktisadi etkinlikte meydana gelecek gelişmeler sonucunda tüketici refahını artırmayı amaçlayan Rekabet Kurumu, kararlarının sonuçlarına ilişkin düzenli araştırmalar ve değerlendirmeler yapmamaktadır. Bunun sonucu olarak, faaliyetlerini ve aldığı kararlara ilişkin değerlendirmelerini kamuoyu ile planlı bir şekilde paylaşmayan Rekabet Kurumunun, rekabet kültürünün oluşması ile rekabet ihlallerinin ortaya çıkarılması ve giderilmesinde ihtiyaç duyulan toplumsal desteğin sağlanması bakımından bu yönünü geliştirmesi gerekmektedir.





### **Performans odaklı insan kaynakları yönetimine geçilmemiş olması**

Toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasında kamu yönetiminin etkin olabilmesinin en önemli koşullarından birisi, kendisini değişen ve dönüşen koşullar çerçevesinde yenilemesidir. Türk kamu yönetimi, değişen koşullar çerçevesinde kendisini yenileme ve bu koşullara uyum sağlama konusunda görece geç bir zamanda açılım yapmaya başlamış olup, 5018 sayılı Kanun ile bu açılımlar ve geleneksel personel yönetiminden performans odaklı insan kaynakları yönetimine geçiş süreci hız kazanmıştır.

Türk bürokrasisi içinde yaklaşık 16 yıllık bir mazisi olan Rekabet Kurumunun da, personel yönetiminden modern insan kaynakları yönetimine geçmesi, bu yönetim anlayışının bir gereği olarak kariyer planlaması, mali ve sosyal haklar, ödüllendirme/cezalandırma ve insan kaynakları eğitimi gibi hususlarda çağın gereklerine ve misyonunda gerçekleştirmek istediği genişlemeye paralel bir yönetim anlayışı geliştirmesi gerekmektedir.



### **Kurumsallaşma, mevcut örgüt yapısı ve işleyişi alanlarında eksiklikler olması**

Kurumun faaliyetlerini gerçekleştirirken izlediği süreç ve yöntemlerin yazılı hale getirilmesine yönelik çalışmalara son yıllarda hız verilmiş olmakla birlikte bu alanda hala eksiklikler mevcuttur. Dokümantasyon, istatistiki bilgilerin oluşturulması, iş ve işleyişe ilişkin bazı prosedürlerin hazırlanması gibi kurumsallaşmayı hızlandıracak adımların atılması bu alandaki eksikliklerin giderilmesine olumlu katkı sağlayacaktır.

Örgüt yapısındaki değişikliklerin yakın zamanda gerçekleştirilmiş olması nedeniyle yeni oluşturulan birimlerin kapasite ve teknik altyapısının geliştirilmesi ve birimler arası koordinasyon eksikliklerinin en aza indirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda özellikle İç Denetim Birimi'ne işlerlik kazandırılarak iç kontrol sisteminin ve iç denetim faaliyetinin geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Kurul kararlarının kalite ve tutarlılığının artırılmasına yönelik olarak da kurumsal yapı ve işleyişte karşılaşılan aksaklıkların giderilmesi gerekmektedir.

#### 4.4.3. FIRSATLAR



##### **Rekabetin gerekliliğine ilişkin bilgi ve farkındalığın artması**

Türk kamu yönetim sistemi içinde 1997 yılında yerini alan Rekabet Kurumu ilk yıllarında, Gümrük Birliği Anlaşmasının yürürlüğe girmesinin bir ön koşulu olarak kurulmanın ötesinde pratik bir ihtiyaca cevap vermediği yönünde eksik ve yanlış bir algılamaya muhatap olmuştur. Bu algılama Kurumun varlık nedenine ilişkin bir belirsizlik yaratmış olmakla birlikte, gerek ülke ekonomisinde son yıllarda yaşanan değişim, gerekse Rekabet Kurumunun faaliyet ve kararlarının ekonomik yapıda meydana getirdiği olumlu etkiler, kuruluşun arkasında yatan güdüye ilişkin yanlış algılama ve belirsizlikleri de kısmen ortadan kaldırmıştır. Bunun yanında, rekabetçi kültürün, ekonomide yaşanan dışa açılma ve büyümeyle birlikte toplumsal hayata da girmiş olması, toplumun çeşitli kesimlerinde rekabet hukukunun uygulanmasına yönelik çekinceleri azaltmıştır.

Varlığına duyulan ihtiyacın ve toplumsal desteğin giderek artması, Rekabet Kurumunun misyonunu daha etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için önemli bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Söz konusu ihtiyaç ve desteğin artmasıyla bir yandan rekabet ihlallerinin üzerine hızlı ve etkili bir şekilde gitme hususunda çeşitli çevrelerden talep ve beklentiler artmakta, diğer yandan yasal değişikliklerle gelecekte daha fazla yetki ve sorumluluklarla donanmış bir kurumun oluşmasına yönelik girişimler ivme kazanmaktadır.



##### **Rekabet hukukunun tüm yönleri ile etkili bir şekilde uygulanabileceği ulusal ekonomik büyüklüğe ulaşılması**

Türkiye ekonomisinde son yıllarda yaşanan gelişme de rekabetin gerekliliğine ilişkin bilincin artmasına yardım etmiştir. Rekabet Kurumunun ilk yıllarında yaklaşık 270 milyar ABD Dolarlık (1998 yılında) bir ekonomik büyüklüğe sahip olan Türkiye Cumhuriyeti, geline noktada ekonomik yapısında serbestleşme sürecini büyük ölçüde tamamlamış, 2012 yılı itibarıyla yaklaşık 786 milyar ABD Dolarlık bir milli gelir ile dünyanın önde gelen sanayileşmiş ve gelişmekte olan ülkelerinden biri olmuş ve dünya ekonomisinin yüzde 85'ini oluşturan G20 ülkeleri arasına girmiş durumdadır.

Ulusal ekonominin eskiye göre daha rekabetçi, dış dünyaya daha açık ve serbest piyasa ekonomisinin tüm kurum ve kurallarıyla daha iyi işliyor olması, ekonomik faaliyetlerin piyasa odaklı ve piyasanın gerektirdiği ve oluşturduğu şartlarda gerçekleşmesine yönelik bilinç ve talebi de artırmıştır. Bu yöndeki talepleri karşılamak, diğer bir ifadeyle ekonomide piyasa mekanizması dışında gerçekleşen suni müdahaleleri bertaraf etmek Rekabet Kurumu bakımından kuruluş yasası gereği bir zorunluluktur. Bununla birlikte, Rekabet

Kurumunun vizyonunu gerçekleştirmek üzere izleyeceği yol ve yöntemlere ilişkin stratejisinin hayata geçirilmesinde, bu husus değerli bir fırsat olarak da karşımızda durmaktadır. Serbest piyasa ekonomisine geçiş sürecini büyük ölçüde tamamlamış, belirli bir büyüklüğe ulaşmış ve dünya ekonomisi ile bütünleşmiş bir ülkede rekabet kurallarının daha sağlıklı uygulanması mümkündür.



### **Dünyada rekabet hukuku uygulamalarının yaygınlaşması**

Rekabet hukuku uygulamaları özellikle 1990'lı yıllarda pazar ekonomisinin yaygınlaşmasıyla beraber daha fazla ülkenin hukuk sistemlerinde yer almaya başlamıştır. Günümüzde yüzün üzerinde ülkede rekabet yasası ve rekabet otoritesi mevcuttur. Ekonomilerde yaşanan küreselleşmeye paralel olarak rekabet otoritelerinin ve rekabet hukuku uygulamasının dünya çapında yaygınlaşması, işbirliği ihtiyacını da artırmakta ve bu işbirliklerini gerçekleştirecek bir altyapının oluşmasına olanak sağlamaktadır. İşbirlikleri sayesinde, rekabet kurallarının uluslararası alanda da etkin uygulanması sağlanabilecektir.



### **AB müzakere sürecinin öngörülen yasal değişiklikleri sağlamada kolaylaştırıcı rol oynaması**

Uluslararası alanda benimsenmiş rekabet kurallarına ilişkin hukuki bir çerçevenin AB tarafından talep ediliyor olması ve hâlihazırda AB rekabet mevzuatı ile uyumlaştırılmamış -kamu teşebbüsleri ile özel ve münhasır hak sahibi teşebbüslere rekabet kurallarının uygulanması gibi- bir takım alanlar bulunması, Rekabet Kurumunun strateji planlamasında öngördüğü yasal değişiklikleri yapabilmesini destekler mahiyettedir. Esas itibarıyla, Türk rekabet mevzuatı AB müktesebatı ile büyük oranda uyumlu görünmektedir. Ancak, rekabet politikasını ilgilendiren diğer yasal ve idari düzenleme çerçevelerinin rekabet hukuku ile uyumlaştırılması ihtiyacı bulunmakta olup, AB müzakere süreci bu ihtiyacı karşılamak için kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı bir fırsat sunmakta ve aynı zamanda bu hususta yapılacak rekabet savunuculuğu faaliyetinin daha kapsamlı ve yoğun yapılmasını gerekli kılmaktadır.

#### 4.4.4. TEHDİTLER



##### **Teknolojik gelişmeler nedeniyle rekabet ihlallerinin gizlenmesinin kolaylaşması**

Ekonomik ve sosyal hayatta gerçekleşen teknolojik gelişmeler Rekabet Kurumunun asli misyonunu yerine getirmek üzere icra ettiği faaliyetlerden birisi olan denetim faaliyetinin etkinliğini azaltma potansiyelini barındırmaktadır. Çünkü teknolojik gelişmelerin teşebbüslere delillerin gizlenmesi yönünde sunduğu avantajlar, rekabet ihlallerine ilişkin inceleme, araştırma ve soruşturmalarda delil temini konusunda birtakım zorlukların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu tehdidin bertaraf edilmesine yönelik olarak, bir yandan denetim faaliyetinin daha etkin sürdürülmesine olanak verecek bir örgütsel yapılanmaya gidilmesi, diğer yandan da adli bilişim imkanlarından daha fazla yararlanmasını sağlayacak altyapının oluşturulması gerekmektedir.



##### **Rekabet ihlalleri ile haksız rekabet eylemlerinin karıştırılması**

RKHK kapsamında değerlendirilen rekabet ihlalleri ile Türk Ticaret Kanununda düzenlenen haksız rekabet eyleminin karıştırılması nedeniyle rekabet hukuku, konu ile çeşitli nedenlerle ilgili olanların dışında, kamuoyunda yeterince bilinmemektedir. Bu durum medyada geniş yer işgal eden fakat rekabet hukuku kapsamında değerlendirilemeyecek olaylarda Rekabet Kurumunun müdahalesinin talep edilmesine yol açmaktadır. Rekabet Kurumunun, misyonu kapsamında ele alınamayacak haksız rekabet eylemlerine müdahale etmemesi, Kuruma yönelik çeşitli eleştirilere ve Kurum imajının dolaylı olarak zedelenmesine neden olmaktadır. Rekabet ihlalleri ile haksız rekabet fiillerinin tüketiciler ve teşebbüsler düzeyinde doğru anlaşılması ve buna yönelik talep ve şikayetlerin hangi mercilere iletilmesi gerektiği hususunda kapsamlı ve planlı bir şekilde bilgilendirme faaliyetinin yapılması gerekli görülmektedir.



##### **Genel olarak yasa değişikliklerine ilişkin süreçlerin yavaş işlemesi**

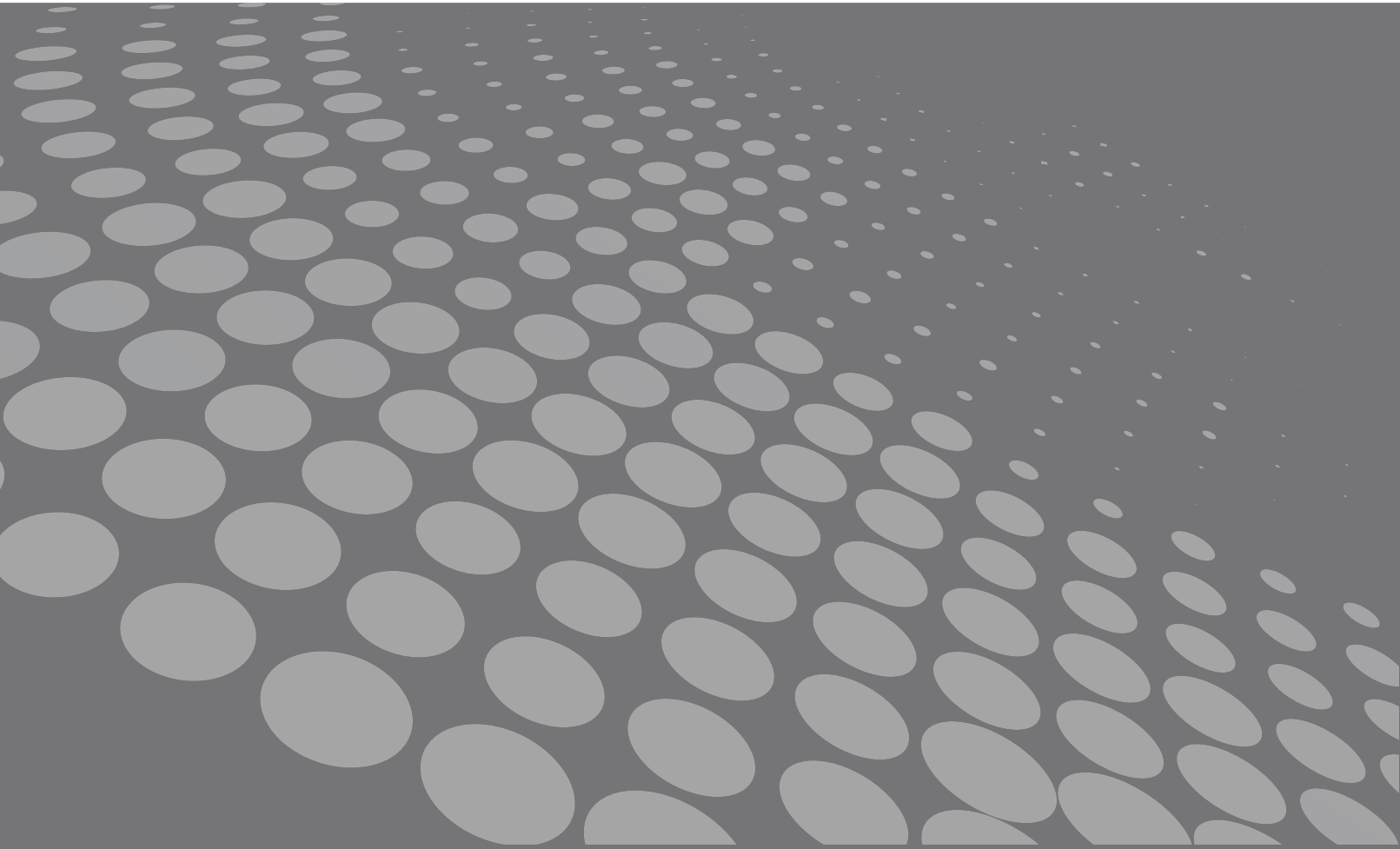
Rekabet hukukunun dinamik bir alan olması nedeniyle, rekabet mevzuatının sürekli değiştirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır. Türkiye’de yasa değişikliklerine ilişkin süreçlerin uzun sürmesi nedeniyle gerekli değişiklikler zamanında yapılamamakta; bu ise rekabet ortamını olumsuz etkileyen durumların ortadan kaldırılmasında gecikmelere, dolayısıyla sorunların büyümesine yol açmaktadır. Mal ve hizmet piyasalarında rekabetçi bir ortamın oluşturulması

amacına yönelik olarak, mevzuat, organizasyon ve işleyişi etkin kılmak üzere Rekabet Kanununda değişiklik yapmakta olan Kanun Tasarısı halen yasalasamamış durumdadır. Tasarının yasalasması halinde, AB ve gelişmiş ülke uygulamalarına paralel olarak, üretimde ve kaynak dağılımında etkinlik sağlamak ve bu suretle iktisadi refahı artırmak için mal ve hizmet piyasalarında rekabeti koruma ve geliştirme amacına hizmet edecek daha etkili bir rekabet hukuku sistemi ülkemizde yerleşmiş olacaktır.



# 5. BÖLÜM

## STRATEJİK AÇILIMLAR





## → 5. STRATEJİK AÇILIMLAR

Bu bölümde Rekabet Kurumunun ana faaliyet alanlarında önümüzdeki dönemlerde ne tür açılımlar yapmayı planladığına ve bu açılımları hayata geçirecek amaç, hedef, proje ve faaliyetlere yer verilmiştir.

### 5.1. POLİTİKA GELİŞTİRME

Rekabet politikası esas olarak rekabet hukuku uygulamasını da kapsayan ancak bununla sınırlı olmayıp, kamu işletmeleri, devlet destekleri ve kamu düzenlemeleri gibi alanlar başta olmak üzere kamunun tüm müdahalelerinde rekabetçi bir bakış açısının benimsenmesini öngören temel bir politika alanıdır.

Bu bölümde rekabet hukuku uygulamalarına yön verecek bir rekabet politikasının geliştirilmesi şeklinde dar anlamda bir rekabet politikası üzerinde durulmaktadır. Bu anlamda bir politika geliştirilmesi için önceliklendirme yapılması gerekliliği öne çıkmaktadır.

Kurumun faaliyetlerini belirli bir önceliklendirme doğrultusunda oluşturacağı bir kurumsal politika çerçevesinde yapması kurumsal etkinliği artırıcı bir unsurdur. İlgili mevzuat ya da mevzuatta yapılması gereken değişiklikler dahilinde politika geliştirilmesi için gerekli çalışmaların başlatılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Rekabet Kurumu ana misyonunu kuruluşundan bu yana ağırlıklı olarak rekabet kurallarının somut olaylara uygulanması biçiminde gerçekleştirmiştir. Bunun yanında, Rekabet Kurulu, temel olaylara ilişkin yaklaşım tarzını yahut politikasını açık bir biçimde ortaya koymak yerine vaka temelli kararları ile ve zımnen ifade etme yolunu seçmektedir. Somut olaylara ilişkin kurumsal kararların rekabet politikalarına işaret ettiği varsayımından hareketle, Kurumun dönemsel olarak önceliklerinin neler olduğuna yönelik bir politika geliştirme faaliyeti yürütülmemiştir.

Dolayısıyla Kurum tarafından yürütülen denetim faaliyetleri, genel olarak birbirinden ayrı ele alınan bağımsız vakalar halinde gerçekleşmekte, denetim faaliyetlerine yön veren genel politika, tercih ve öncelikler bulunmamaktadır. Bu husus, Kurum kaynaklarının kullanılmasında etkinsizliğe yol açmaktadır. Oysa gelişmiş rekabet hukuku sistemlerinde belirli bir önceliklendirme mekanizmasının bulunduğu görülmektedir. Zira Kurum kaynaklarının öncelikle, rekabete dayalı, iyi işleyen piyasa yapısına en fazla tehdit oluşturan alanlara ve uygulamalara tahsis edilmesi, kamu yararının bir gereğidir. Dolayısıyla, denetim faaliyetinin politika tercihleriyle uyumlu olacak şekilde planlı ve sistemli bir şekilde yürütülmesi ve etkinleştirilmesi, Kurum kaynaklarının toplum için en yüksek faydayı sağlamaya hizmet edecek şekilde kullanılması bakımından bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu itibarla, başvurularda ve yürütülen incelemelerde, stratejik hedefler dâhilinde belirlenecek önceliklendirme mekanizmaları doğrultusunda hareket

edilmelidir. Önceliklendirmenin, kamu yararı gözetilerek resen yapılabileceği değerlendirilmekle birlikte, orta vadede, bu konuda yasal alt yapının oluşturulmasının sorunun çözümü bakımından daha etkili bir yol olacağı düşünülmektedir. Önceliklendirme müessesesi; uygulamanın niteliği, ekonomiye ve tüketici refahına olan etkisi, mevcut kaynaklar ve elde edilecek sonuçlara ilişkin öngörüler gibi faktörler dikkate alınarak, olay bazında ele alınabileceği gibi, alternatif ya da tamamlayıcı mahiyette, dönemsel olarak belirli sektörlerin/konuların öne çıkarılması şeklinde de kurumsallaştırılabilecektir. Kanun tasarısında yer alan *de minimis* uygulamasına ilişkin düzenlemelerin hayata geçirilmesi de bu alanda önemli bir adım olacaktır.

Politika geliştirme konusu ile ilgili temel sorunlar veya eksiklikler şöyle sıralanabilir:

- Politika geliştirme faaliyetinin öncelikli bir alan olarak görülmemesi ve buna bağlı olarak bu alanda planlı faaliyetlerde bulunulmaması,
- Rekabet Kurumunun misyon, vizyon ve faaliyetleri göz önüne alındığında, uzun vadede neleri nasıl başarması gerektiğine ilişkin yönlendirici fikir ve çerçevelerin olmaması,
- Kurumun kaynak ve kabiliyetlerini denetim gibi operasyonel alanlara yoğunlaştırarak yapısal ve davranışsal değişiklikleri sağlayacak fikri katkıyı yeterince oluşturamaması.

Bu doğrultuda atılması gereken adımların başında kurumsal faaliyetlerin belirlenen öncelikler çerçevesinde yürütülmesini sağlamak amacıyla rekabet ihlali potansiyeli yüksek sektör/piyasaların belirlenmesi ve önceliklendirme mekanizmasının tesisi, uygulanması ve geliştirilmesi gelmektedir.

## 5.2. REKABET SAVUNUCULUĞU

Rekabet Kurumu, gerek kamuoyunun gerek diğer kamu otoritelerinin rekabet konusunda bilgilendirilmesi şeklinde tanımlanabilecek rekabet savunuculuğu (*competition advocacy*) faaliyetlerini yürütmektedir. Bu çerçevede tek başına veya üniversiteler, barolar ve benzeri örgütlerle işbirliği halinde; konferans, sempozyum, eğitim ve staj programı düzenlemek, bilimsel yayınların hazırlanmasına katkı sağlamak gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. Keza, diğer kamu otoritelerinin rekabeti bozabilecek işlem ve düzenlemelerine ilişkin olarak görüş bildirmektedir. Rekabet kurallarının ihlal edilmesi sonucunda yapılan ardıl müdahalelerin yanı sıra, toplumda rekabet bilincinin geliştirilmesi gibi önleyici uygulamalarla da piyasalardaki rekabetin korunması sağlanmaya çalışılmaktadır.

Kurum misyonunun temel unsurları arasında sayılan rekabet savunuculuğu faaliyetine ilişkin görülen sorun ve eksiklikler şöyle sıralanabilir:

- Rekabet savunuculuğuna yönelik eşgüdümünden sorumlu birimin henüz yeni kurulmuş olmasından da kaynaklanan sebeplerle, savunuculuk faaliyetinin halihazırda planlı, sistematik ve belirli hedeflere yönelik yapıldığını söylemek olanaklı görünmemektedir. Bu nedenle, rekabet savunu-

culuğu konusuna ilişkin kurumsal politika eksikliği halen mevcut bulunmaktadır. Savunuculuğun Kurum misyonunda halen ana faaliyet olarak değil, destekleyici faaliyet olarak algılandığı ve kaynak tahsisinin de buna göre yapıldığı görülmektedir.

- Hukuki ve iktisadi analizler üzerine inşa edilen Rekabet Kurulu kararları kamuoyu tarafından yeteri kadar anlaşıl原因abilmektedir. İktisadi etkinliğin artırılması yoluyla tüketici refahını artırmayı hedefleyen Rekabet Kurumu, bu artıştan doğrudan etkilenen tüm kesimlere, özellikle tüketicilere, aldığı kararların kısa, orta ve uzun vadedeki sonuçlarını anlatma konusunda etkin ve planlı bir çalışma sürdürmemektedir. Alınan kararların doğurduğu tüketici faydalarının etkili yöntemlerle akademik çevre ve iş çevresi haricindeki paydaşlara yeterince anlatılamaması, Kurumun bilinirliğinin istenilen düzeyde olmamasına ve rekabete duyarlı kitlelerin desteğinin yeterince alınamamasına yol açmaktadır.

Dolayısıyla, hâlihazırda yapılmakta olan rekabet savunuculuğu faaliyetinin hem önceden belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere sistemli ve düzenli bir şekilde hayata geçirilmesi, hem de başta tüketiciler olmak üzere tüm toplum kesimlerinde bilinci artıracak şekilde kapsamının genişletilmesi gerekmektedir.

Savunuculuk faaliyetinin sistemli, düzenli ve ilgili birimler ile eşgüdüm içerisinde yapılabilmesini teminen, öncelikle Kurum bünyesinde kurulan ve bu faaliyetten sorumlu birimin kapasitesinin güçlendirilmesi, savunuculuk faaliyetlerinin bu birim koordinasyonunda gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İkinci olarak Rekabet Kurumunun paydaşları nezdinde ve her bir paydaşın konuyla ilgili beklenti ve çekincelerini de dikkate almak suretiyle, sistemli bir şekilde rekabet hukuku ve uygulamalarına ilişkin bilgilendirme faaliyetinin sürdürülmesi yerinde olacaktır. Rekabet Kurumu paydaşları şu şekilde sınıflandırılabilir: Politik çevre, kamu sektörü, özel sektör, akademik çevre, yargı çevresi ile tüketiciler ve medya. Rekabet Kurumunun paydaşlarına yönelik ve paydaşlarının değer yargıları ve perspektiflerine göre şekillenen çeşitli “farkındalık ve duyarlılık artırıcı” faaliyetlerde bulunması, rekabet savunuculuğu misyonundaki etkinliği de olumlu yönde etkileyecektir.

Tüm bu “farkındalık ve duyarlılık” artırıcı faaliyetler çocuklar için temel rekabet hukuku kavramlarını ve rekabetçi yapının faydalarını içeren çizgi filmler şeklinde olabileceği gibi, yetişkinleri için popüler TV dizileri içinde Rekabet Kurumunun faaliyetlerine değinilen kısa bölümler veya bilgi ve kelime yarışmalarında Rekabet Kurumuna ve rekabet hukukunun temel kavramlarına ilişkin sorular içeren bölümler şeklinde de olabilecektir. Bunun yanında RKHK ve bu kanunun işleyişine ilişkin temel prensiplerin anlatıldığı kısa video dosyalarının da Kurum internet sayfasında yer alması temel faaliyetlerin toplumsal kesimlere anlatılmasında kolay ve etkili bir yol olacaktır.

Rekabet hukukuna ve uygulamalarına ilişkin toplumsal bilinci artırmak üzere çeşitli tanıtım faaliyetlerinin periyodik olarak gerçekleştirilmesi de önemlidir.

Örneğin, periyodik medya bilgilendirme toplantıları düzenlenerek, Rekabet Kurulu'nun gündemi ile almış olduğu kararlar ve bu kararlarla hedeflenen toplumsal fayda hakkında açıklamalar yapılması, Rekabet Kurumunun en önemli paydaşlarından birisi konumundaki medya yoluyla rekabet kültürünün artırılmasına destek olacak niteliktedir. Aynı şekilde, halihazırda Ankara ve İstanbul gibi sınırlı sayıda illerde yapılmakta olan yıllık sempozyumlara ek olarak, sınai ve ticari hayatın gelişmiş durumda bulunduğu diğer illerde de rekabet hukuku, politikası ve sanayi iktisadına ilişkin yıllık toplantılar düzenlenmesi, Kurum varlığını hissettirmek adına bir gereklilik oluşturmaktadır.

Üniversitelerle ortak düzenlenen programların artırılarak devam ettirilmesi ve yeni işbirliği mekanizmalarının geliştirmesi rekabet hukuku uygulamalarına ilişkin farkındalığın artırılması açısından önemlidir. Bu çerçevede rekabet hukukunun akademik anlamda geliştirilmesinin önünü açacak ve bu alanda çalışma yapmak isteyenlerin özendirilmesi sağlanacak adımlar atılması konusunda üniversitelerle ortak çalışmalar yapılması yararlı olacaktır. Örneğin, hâlihazırda çeşitli üniversitelerde faaliyete geçmiş olan ve temel olarak rekabet hukuku ve iktisadı alanında bilimsel çalışmaların nicelik ve niteliğini artırmayı hedefleyen çeşitli merkezlere akademik ve lojistik destek sağlanması ve bu tür merkezlerin diğer üniversitelerde de kurulmasının teşvik edilmesi için gerekli çalışmalar yapılabilir.

Rekabet kültürünü ve bilinçlendirmeyi artırmanın yanında, rekabet savunuculuğu faaliyetinin diğer ayağını iş ve işlemleri ile rekabetçi yapıda değişikliklere yol açabilen kamu kurum ve kuruluşlarına rekabetçi bakış açısını yansıtan görüşler göndermek oluşturmaktadır. Rekabet savunuculuğunun kapsamının, iktisadi alana çeşitli düzenleme ve faaliyetleri ile etki eden Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı gibi kamu kurumlarının karar mercilerinin karar alma süreçlerinde Rekabet Kurumunun görüşünün de dikkate alınmasını sağlayacak bir şekilde genişletilmesinde fayda bulunmaktadır. Bunun yanında, kamu kurum ve kuruluşlarında inceleme ve denetim görevi icra edenlerin rekabet hukukunun temel kavram ve prensiplerine ilişkin bilgilendirilmesi, hem yapılan inceleme ve denetimlerde rekabetçi bakış açısının da dikkate alınmasını sağlayacak; hem de RKHK kapsamında değerlendirilmesi gereken fakat şikâyet, ihbar gibi yollar ile Rekabet Kurumunun haberdar olmadığı birtakım rekabet ihlallerinin de Kurum tarafından değerlendirilmesine imkan tanıyacaktır.

Toplumsal ve ekonomik hayatın hukuki anlamda düzenlenmesi yasalar yoluyla olmakta ve yasalılaştırma süreci nihai olarak TBMM'de şekillenmektedir. Tüm ekonomik faaliyetlerin doğrudan ya da dolaylı olarak RKHK kapsamında değerlendirilebildiği dikkate alındığında, ekonomik faaliyetlere ilişkin yasalılaştırma sürecinde Rekabet Kurumunun etkin bir şekilde rol alması ve müdahil olması gerektiği açıktır. Çeşitli kamu kurumlarının personelinin, gerçekleştirilen yasa faaliyetlerinin hepsinde müdahil olmak üzere TBMM bünyesinde çeşitli komisyon ve alt-komisyon çalışma ve görüşmelerinde hazır bulunduğu dikkate

alındığında, Rekabet Kurumunun da kendisini ilgilendirecek Kanun çalışmalarında çeşitli girişimlerle müdahil olmasında fayda görülmektedir.

Çeşitli sektörlerde pazarların rekabete açılması sürecinin etkin ve sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak üzere teşkil edilmiş olan düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar da piyasalara müdahalelerde bulunmakta olup, bu tür müdahalelere ilişkin olarak Rekabet Kurumu ile işbirliği içinde olunması önem taşımaktadır. Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar ve Rekabet Kurumu arasında işbirliği protokollerinin hayata geçirilmesi sektörlerde yaşanabilecek çeşitli sorunların giderilmesi ve piyasalarda rekabetçi düzenin sağlanması açısından kritik önemdedir. Son olarak, rekabet savunuculuğu alanında başarılı bir şekilde yürütülen Rekabet Raporu, Rekabet Mektubu ve Rekabet Yazıları alanındaki faaliyetlerin geliştirilerek düzenli bir şekilde sürdürülmesi önem arz etmektedir.

### 5.3. DÜZENLEME

Düzenleme, kanun taslaklarının hazırlanmasının yanı sıra, yürürlükteki kanunların nasıl anlaşılması ve hangi kurallar çerçevesinde uygulanması gerektiğine ilişkin ihtiyacı karşılamak üzere yapılan faaliyetleri ifade eder. Rekabet Kurumunun görev ve sorumluluklarını belirleyen RKHK'de ana misyon olarak denetleme ve düzenleme sayılmıştır. Kanunda düzenleme, Rekabet Kurumunun söz konusu kanunu nasıl uygulayacağına ilişkin geliştireceği ikincil mevzuatın hazırlanması anlamında kullanılmıştır.

Teşebbüslerin davranışları, teknolojideki ilerlemeler gibi yeniliklerin genel olarak ekonomiyi değiştirmesi, kanunların nasıl anlaşılması ve uygulanması gerektiği yönünde de değişikliklerin yapılmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu bağlamda düzenleme, oyunun kurallarının belirleneceği dinamik bir sürecin yönetilmesini gerektirmektedir. Bunun için düzenleme faaliyeti kapsamında yapılan çalışmalar aşağıda sayılmıştır:

- Kanun<sup>4</sup>
- Yönetmelik
- Tebliğ
- Kılavuz
- Kurul'un aldığı ilke kararları
- Diğer (Yönerge vs.)

Düzenlemeye yön vermesi gereken temel husus, sadece kanunların doğru anlaşılmasını sağlamak değil, bunun yanı sıra ve belki de daha önemlisi, ülke ko-

<sup>4</sup> Düzenleme faaliyeti kapsamında Kanun yer alsa da, Kanun değişiklikleri Kurum iradesi dışında TBMM tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle yasal değişikliğin kendisi değil, yasal değişiklik fikrinin altyapısını oluşturacak çalışmaları düzenleme kapsamında değerlendirmek olanaklıdır.



şulları olmalıdır. Diğer bir ifade ile düzenlemeler uygulanacağı ortamda doğurması amaçlanan sonuçlara hizmet etmesi anlayışı ile hazırlanmalıdır. Bu çerçevede düzenleme, Kurumun strateji ve politikalarının bir uzantısı ve bunları hayata geçirirken uyulması gereken kurallar biçiminde ele alınmalıdır. Düzenleme, böylece daha geniş bir bakışın içerisinde anlam kazanmış olacaktır.

Düzenlemenin strateji ve politika geliştirme faaliyetleri ile entegre edilmesi, ülke gerçeklikleriyle ilişkilendirme ve başarılmak istenen hedefler doğrultusunda gerekçelendirilmesi faydasını doğuracaktır. Böylece uygulayıcıların karar ve davranışlarına yön veren amaçsal nedenin sağlanmasının yanı sıra, özellikle AB’de yapılan düzenlemelerin ülkemiz koşulları göz önüne alınarak mevzuata dönüştürülmesi mümkün olacaktır.

Düzenleme faaliyeti; ihtiyaç ve önerilerin ortaya çıkarılması, prosedürlerin geliştirilmesi, uygulanması, uygulamaların amaca ne kadar hizmet ettiğinin araştırılması ve değerlendirilmesi ile iyileştirme ve geliştirme önerilerinin yapılması çerçevesinde geniş kapsamlı olarak ele alınmalı ve örgütlenerek yönetilmelidir. Diğer bir ifadeyle, ihtiyaçların tespit edilmesi ile başlayan ve yapılan düzenlemelerin ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığına ilişkin geri besleme ile devam eden dinamik ve tekrarlanan bir süreç içerisinde ele alınmalıdır.

Düzenlemenin, politika geliştirme ile ilişkili olarak ele alınması ve Kurumsal öncelik ve stratejiler ile entegre edilebilmesi için, düzenleme faaliyetlerinin, Kurumun politika oluşturulmasında ve uygulamada görevli ilgili bütün birimlerinden gelen görüş ve öneriler çerçevesinde, ortak bir anlayışa dayalı olarak belirlenmesi ve yürütülmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, politika oluşturma ve öncelik belirleme bakımından, mevcut düzenlemelerin gözden geçirilmesi ve yeni düzenlemelere ilişkin olarak aşağıda belirtilen şekilde yararlanılması ve bunların düzenlemeden de sorumlu olan Strateji Geliştirme, Düzenleme ve Bütçe Dairesi bünyesinde harmanlanarak bir öncelik ve politika önerisine dönüştürülmesi uygun olacaktır:

- 1. Denetim ve Uygulama Daireleri:** Her denetim ve uygulama dairesinin sorumlu olduğu konuda/sektörlerde (kartel, birleşme/devralma, hâkim durum, savunuculuk vb) düzenleme önerilerinde bulunması,
- 2. Ekonomik Analiz ve Araştırma Dairesi:** Ülke ekonomisini takip ederek geliştirilen makro politikalar ve Kurumu bağlayıcı stratejiler göz önüne alınarak düzenleme önerilerinde bulunması,
- 3. Dış ilişkiler, Eğitim ve Rekabet Savunuculuğu Dairesi:** Başta AB olmak üzere, dünyadaki mevzuat değişikliklerini takip ederek düzenleme önerilerinde bulunması,
- 4. Hukuk Müşavirliği:** Gerek rekabet hukuku konularında, gerekse Türk hukuk sistemindeki gelişmeler ile bu gelişmelerin rekabet hukukuna etkilerini dikkate alarak düzenleme önerilerinde bulunması.

Ayrıca, henüz prosedürü yahut süreç tanımı yapılmamış olan idari nitelikli konulara ilişkin düzenlemeler için de benzer bakış açısının geçerli olması



gerektiği açıktır. Bu doğrultuda, düzenleme ihtiyacını tespit etmek için ilgili dairelerin (mesleki ve/veya idari daireler) taslak hakkındaki görüşleri alınarak düzenlemelerin hazırlanması ve yürürlüğe konması gerekmektedir.

Öne çıkan bir diğer husus teşebbüslerin bilinçlendirilmesi, hukuki belirlilik ve öngörülebilirlik bakımından oldukça önemli bir araç olan tebliğlerin güncel gelişmeleri yansıtacak şekilde gözden geçirilerek yenilenmesi ve gerekli alanlarda yeni tebliğ ve açıklayıcı kılavuzların çıkarılması ihtiyacıdır. Bu çerçevede, 4 ve 5. maddelerin daha etkin bir şekilde uygulanabilmesi için; mevcut bazı tebliğ ve kılavuzların gözden geçirilmesine ilişkin çalışmalar başlatılmış olup, söz konusu çalışmalar halen devam etmektedir. Bahse konu ihtiyacın karşılanabilmesi için, belirtilen çalışmaların tamamlanması ve AB Komisyonu'nun 2010 yılı içinde çıkardığı yeni tüzükler dikkate alınarak, dikey anlaşmalar ve Ar-Ge'ye ilişkin tebliğlerin de gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Hakim durumun kötüye kullanılması analizlerinde ABD'de uygulanmakta olan etki temelli yaklaşım, son dönemde AB Komisyonu tarafından da benimsenmiş ve formalist yaklaşımdan uzaklaşarak, davranışın iktisadi etkilerinin değerlendirildiği bir yaklaşım tarzı öne çıkmaya başlamıştır. Gelişmiş ülke uygulamalarına paralel olarak, ülkemizde de etkiye dayalı iktisadi yaklaşımın öne çıkarılması uygun gözükmektedir. Bu kapsamda, 6. madde değerlendirmelerine ilişkin bir kılavuz hazırlanarak, kamuoyu ile paylaşılması yararlı olacaktır.

Pazar tanımı, hakim durum tespiti, dışlayıcı kötüye kullanma standartları, rekabetçi sürece nasıl zarar verildiği gibi konularda belirsizlikler bulunmaktadır. Bu nedenle Kurum, kararlar ve kılavuzlar yoluyla politika ve standartlar geliştirmeli, bunları kamuoyu ile paylaşmalı, böylece teşebbüsler bakımından öngörülebilirlik sağlamalıdır. Ayrıca iktisadi analizden daha fazla yararlanılmalıdır.

Birleşme ve devralmaların değerlendirilmesinde kullanılan hakim durum testi, gerek tek taraflı gerekse işbirliği doğurucu etkileri nedeniyle rekabeti sınırlayıcı nitelikteki bazı işlemler bakımından yetersiz kalmaktadır. Birleşme ve devralmaların kontrolüne ilişkin dünya uygulamaları incelendiğinde, hakim durumun kötüye kullanılmasında olduğu gibi, etki temelli yaklaşımın ve buna paralel olarak iktisadi tekniklerin kullanımının arttığı gözlenmektedir. Birleşme ve devralmaların değerlendirilmesinde kullanılan hakim durum testi, dünyada artık neredeyse tamamen terk edilmiş ve daha iktisadi bir temele dayanan rekabetin önemli ölçüde azaltılması testine büyük oranda geçilmiştir. Nitekim bu konuya mevcut Kanun tasarısında da yer verilmektedir. Dolayısıyla, bu doğrultuda gerekli yasal altyapının oluşturulması ve Kurum nezdinde bu eğilime uygun bir anlayış, kapasite inşası ve yapılanmaya geçilmesi önem arz etmektedir.

2010/4 sayılı "Rekabet Kurulu'ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ" (2010/4 sayılı Tebliğ), 1.1.2011 tarihinde yürürlüğe girmiş ve Tebliğ'in 7. maddesinde yapılan değişiklik ile izin eşikleri 1.2.2013 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere yeniden belirlenmiştir. Tebliğ'in uygulanması ile ilgili olarak, "Birleşme ve Devralmalarda İlgili Teşebbüs, Ciro ve Yan Sınırlamalar Hakkında Kılavuz" ile "Birleşme/Devralma İşlemlerinde Rekabet Kurumunca Kabul Edilebilir Çözümlere İlişkin Kılavuz" yayımlanmıştır. Ayrıca,

anılan Tebliğin uygulanmasıyla ilgili olarak, birleşme ve devralmalarda kontrol kavramı hakkında kılavuzun yanı sıra, yatay ve yatay olmayan birleşme ve devralmaların değerlendirilmesine ilişkin kılavuzlar yakın dönemde çıkarılmış bulunmaktadır. 2010/4 sayılı Tebliğin yürürlüğe girmesiyle birlikte 1998/4 sayılı "1998/5 sayılı Rekabet Kurulu Tebliği ile Değişik, Özelleştirme Yoluyla Devralmaların Hukuki Geçerlilik Kazanabilmeleri İçin Rekabet Kurumuna Yapılacak Ön Bildirimlerde ve İzin Başvurularında Takip Edilecek Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ" de de değişikliğe gidilmiştir.

Son olarak, düzenlemelerin niteliğine göre eğitim düzenlenerek yahut yürürlüğe giren düzenlemeden uygulayıcıların haberdar edilmesi yollarından biri ile bilgilendirmenin yapılması gerekmektedir.

#### 5.4. DENETLEME

RKHK'nin esasa ilişkin hükümlerini oluşturan ve sırasıyla 4, 5, 6 ve 7. maddelerinde yer alan rekabet ihlalleri ile birleşme ve devralmaların kontrolüne dair faaliyetlerin tamamı denetim başlığı altında ele alınacaktır. Bu çerçevede denetim faaliyeti, Rekabet Kurumunun misyonunu etkin bir şekilde yerine getirmesi bakımından en önemli ve kapsamlı alanı oluşturmakta olup, bu önem ve kapsamın bir gereği olarak, Kurum kaynaklarının büyük çoğunluğu bu alandaki faaliyetlere tahsis edilmektedir.

Rekabet Kurumunun denetim faaliyetinin, geçmiş uygulamalar dikkate alındığında, nispeten etkin bir şekilde yürütüldüğü söylenebilir. Bununla birlikte, bu alana ilişkin genel sorunlar yanında, her bir denetim alanına ilişkin sorunlar ve işleyişte aksaklıklar bulunduğu ifade edilmelidir. Dolayısıyla, bu sorunların tespit edilmesi ve işleyişin daha etkin hale getirilebilmesi için yapılması gerekenlerin ele alınması yerinde olacaktır.

Denetim faaliyetinin daha etkili ve etkin bir şekilde yürütülmesi amacıyla öncelikle dosya süreç ve işleyişleriyle ilgili bir denetim sisteminin kurulması gerekmektedir. Bu kapsamda; soruşturma ve nihai inceleme aşamalarındaki süreç ve işleyişlerin daha etkin bir hale kavuşturulmasına yönelik bir çalışma yapılması, başvuruların değerlendirilmesi ve sonuçlandırılmasına ilişkin sürecin etkinleştirilmesi, görevlendirme sürelerinin kısaltılması ve rapor süreç ve kalitesine ilişkin tanım, standart ve kontrol listelerinin geliştirilmesi ve güncellenmesi önem arz etmektedir. Benzer şekilde, karar yazım/yayım süreçlerinin kısaltılması ve karar kalitesinin artırılması gerekmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan uluslararası düzeydeki rekabet ihlallerine rekabet hukukunun uygulanması için uluslararası işbirliğinin artırılması, tüm dünyada son yıllarda ciddi biçimde tartışılmaktadır. Yurtdışında yerleşik firmaların ülkemizde etkisini gösteren rekabeti bozucu davranışlarıyla, özellikle uluslararası kartellerle mücadelede, ikili ya da bölgesel düzeyde uluslararası işbirliğinin sağlanması son derece önemlidir.

Kurumun halihazırdaki uygulamalarında uluslararası işbirliği, esas olarak ikili ya da çok taraflı platformlarda ülkelerin karşılıklı bilgi ve tecrübe

değişimlerine imkân tanıyan protokollerden oluşan bir yapı sergilemiş olup, söz konusu protokollerin içeriği esas olarak tarafların yükümlülükleri açısından bağlayıcılık unsuru bulunmayan faaliyetlerden oluşmuştur. Ancak bu protokollerden beklenen faydalar sağlanamamıştır. Bu itibarla, başta ticaret hacmimizin yüksek olduğu ülkeler olmak üzere, rekabet hukuku alanında uluslararası işbirliğinin geliştirilmesi, bu çerçevede Türkiye'yi etkileyen sınır ötesi rekabet ihlalleri ve birleşme ve devralmalarda daha kapsamlı ve etki doğurucu işbirliklerinin tesis edilmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, öncelikle mevcut protokol metinlerinin gözden geçirilmesi ve daha sıkı işbirliği hükümleri ile güçlendirilip güçlendirilemeyecekleri konusunda çalışma yapılması gerekmektedir.

Benzer kaygılar nedeniyle bir çok rekabet otoritesi her türlü bilgi ve belge değişimi de dahil olmak üzere, tarafları bağlayıcı ikili anlaşmalar yapmaktadır. Kurumun ülke çıkarları doğrultusunda yapacağı uluslararası işbirliklerinin etkili olabilmesi için Kanunda gizli bilgi değişimine imkan veren bir değişikliğin yapılması gerekmektedir.

İkili, tarafları bağlayıcı işbirliklerinin yanında, rekabetçi bir uluslararası piyasa için yerel rekabet otoritesi paralelinde uluslararası rekabet otoritesi ihtiyacının giderek arttığı, sorunun ülkeler bazında rekabet politikası uygulamalarıyla aşılamayacağı görüşü sıklıkla çeşitli platformlarda ifade edilmektedir. Ülkeler arasındaki rekabet mevzuatı ve uygulamalarının farklı olması, rekabet otoritelerinin, özellikle ulusal ticaret ve tarım politikalarını dikkate alarak, rekabet kurallarını uygulamaktan kaçınması ve ulusal rekabet politikası araçlarının, uluslararası işlemlerde etkisiz kalması, sorunun çözümünde en etkili yol olarak uluslararası rekabet otoritesine işaret etmektedir. Kurumun bu gelişmeleri dikkate alarak şeffaflık, ayrımcılık yapmama, usul adaleti, açık kartellerin yasaklanması gibi bağlayıcı ilkelere dayanan ve gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerin gereksinimlerini dikkate alan uluslararası bir rekabet otoritesinin işlevini görebilecek muhtemel bir çerçeve anlaşmasını desteklemesinin yerinde olacağı düşünülmektedir.

Diğer önemli bir konu, Gümrük Birliği Kararı'nda yer alan rekabet kurallarının nasıl uygulanacağı ve Türkiye adına Rekabet Kurumu ve AB adına Avrupa Komisyonu Rekabet Genel Müdürlüğü arasında nasıl bir işbirliği çerçevesi çizileceğidir. İlgili Kararın 37. maddesi bu konuda bir uygulama kuralları kararının alınmasını gerektirmektedir. Söz konusu kuralların kabulü Gümrük Birliği rekabet kurallarının uygulanmasına imkan verecek ve AB ülkeleri kaynaklı rekabet hukuku uygulama sorunlarının çözümü için ortak bir zemin hazırlayacaktır.

RKHK'de 2008 yılında yapılan değişiklikle birlikte pişmanlık müessesesi düzenlenmiş olmakla birlikte, bu yolla yalnızca idari para cezaları bakımından başışıklık ya da indirim sağlanmakta olup, söz konusu düzenlemenin pişmanlık başvuruları ve kartellerin tespiti konusunda istenilen etkiyi sağlaması bakımından yeterli güdüyü sağlamasının önünde çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engellerden ilki, RKHK'nin 58. maddesinde öngörülen üç katına kadar tazminat öngören özel hukuk yaptırımına ilişkin hükümdür.

Pişmanlık başvurularının daha cazip kılınması için, bundan yararlanacak olanlar bakımından üç katına kadar tazminatın bir katına indirilmesi önem taşımaktadır. Pişmanlık başvuruları bakımından önemli bir diğer engel ise ihalelerde meydana gelen rekabet ihlallerine ilişkindir. Bilindiği üzere, 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu (TCK)'nin 235. maddesinde düzenlenmiş olan ihaleye fesat karıştırma suçunu işleyenler için, beş yıldan oniki yıla kadar hapis cezası öngörülmekte, bu eylem sonucunda bir zarar doğmuşsa ceza yarı oranında artırılmaktadır. İhalelerde meydana gelen danişıklı fiyat vermeye ilişkin rekabet ihlalinin aynı zamanda ihaleye fesat karıştırma suçunu da oluşturduğu dikkate alındığında, söz konusu ağır cezai yaptırımlar karşısında pişmanlık müessesesinin etkin olarak işleyebileceği düşünülmemektedir. Bu itibarla, ihalelerde danişıklı hareketin ceza hukuku boyutu ile ilgili olarak gerekli girişimlerde bulunulmalıdır. Pişmanlık müessesesinin daha etkin işleyebilmesi için ise kanun tasarısında yer alan, üç katına kadar tazminatın bir katına indirilmesine ilişkin değişiklik önemli bir adım olacaktır.

Pişmanlık müessesesine benzer şekilde, rekabet ihlallerinin ortaya çıkarılmasında olumlu katkı sağlayabilecek bir diğer uygulama ise, ihlalleri Kuruma ihbar edenlere ödül verilmesini sağlayan, ihbarcılarının ödüllendirilmesi mekanizmasıdır. Dünyada yaygın olarak kullanılmamakla birlikte, bu yönde düzenlemeye sahip olan Güney Kore örneğinde olduğu gibi, söz konusu yetkinin iyi tasarlanması halinde özellikle karteller ile mücadelede etkin bir araç olabileceği görülmektedir. Bu itibarla, hukukumuzda yabancı olmayan ihbarcılarının ödüllendirilmesini sağlamaya yönelik bir düzenleme de kartellerle mücadeleye olumlu katkı sağlayabilecektir. Bu konuların hayata geçirilmesi ise, kanun değişikliği ile mümkün olabilecektir.

Kartellerle ve diğer rekabet ihlalleri ile mücadele hususunda mevcut yetkilerin kullanımına bakıldığında ise, bu yetkilerin dahi her zaman istenilen şekilde ve etkin olarak kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Bu bakımdan öncelikle, bireylere yönelik cezanın daha etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Benzer şekilde yerinde inceleme ve bilgi isteme yetkilerinin etkin kullanılması konusunda Kurum içi eğitim ve kapasite inşası önem taşımaktadır.

Öte yandan, Kurul'un vereceği cezaların kriterlerini belirleyerek öngörülebilirliği sağladığı Ceza Yönetmeliği ve kartellerin ortaya çıkarılmasında önemli bir araç olan pişmanlık programının koşullarını, sürecini ortaya koyan Pişmanlık Yönetmeliğinin daha etkin uygulanmasını sağlamak için söz konusu yönetmeliklerin, güncellenmesinde ve eksik olan klavuzların çıkarılmasında fayda görülmektedir. Bunun yanında, yerinde inceleme yetkilerinin adli bilişim ve evlerde inceleme konularında genişletilmesi/belirginleştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda adli bilişim faaliyetlerinin yürütülebilmesine olanak sağlayacak şekilde bu işin projelendirilerek konuyla ilgili yol haritasının çıkarılması yararlı olacaktır. Daha uzun vadede ise iletişimin tespiti ve teknik araçlarla izleme imkanları ve bu çerçevede kartellerin suç sayılması hususunun ayrıntılı olarak araştırılması ve bu konuda çalışma yapılması uygun olacaktır. Anılan çalışma sonrasında gerekli görülen yetkilerin alınması için ise kanun değişikliği yapılması gerekecektir.

Kuruma yapılan başvuruların önemli bir bölümünün RKHK kapsamında olmayan haksız rekabet, tüketicinin korunması, aldatıcı reklam gibi hususlara ilişkin olduğu ve ayrıca, kapsam içi başvurularda ise başvuru sahibinin iletişim bilgilerinin, başvuruya yönelik gizlilik talebi olup olmadığının, ihlal iddiasına konu teşebbüs veya teşebbüs birliklerinin ticaret unvanı gibi önemli hususların belirtilmediği görülmektedir. 2012/2 sayılı Rekabet İhlallerine İlişkin Başvuru Usulüne Dair Tebliğ ile birlikte bu yöndeki olumsuzlukların azalacağı öngörülmektedir.

Son olarak, rekabet ihlallerinin daha hızlı ve etkili bir şekilde sonlandırılabilmesi bakımından önemli olan uzlaşma ve taahhüt müesseselerine değinilmelidir.

Uzlaşma, soruşturma sürecinin dahi bitmesine gerek kalmaksızın, tarafların ihlali kabul etmeleri ve gerekli işbirliğini yapmaları kaydıyla dosyanın kapanması ve karşılığında cezadan indirim yapılması imkanı sağlayan bir uygulama olup, gerek inceleme ve soruşturma sürecinin kısılması, gerekse yargı sürecinin kısılması ve kolaylaşması nedeniyle, kamu kaynaklarının etkin kullanılması ve ihlallerle daha etkin mücadele edilebilmesini sağlamaktadır. Denetim faaliyetlerini kolaylaştırıp, etkinliği artırıcı özelliği nedeniyle, ABD ve Kanada gibi hukuk sistemlerinde geniş ölçüde kullanılmakta olan uzlaşma müessesesinin kanun değişikliği ile rekabet mevzuatına kazandırılmasında fayda görülmektedir.

Taahhüt ise, genelde kartel gibi ağır rekabet ihlalleri dışında kullanılan bir yoldur. Bu uygulamada, teşebbüslerin bir ihlalin varlığını kabul etme zorunluluğu altına girmeden, sorunlu görülen hususlarda değişiklik yapmayı taahhüt etmesine bağlı olarak inceleme ve soruşturma süreçleri sonlandırılmaktadır. Dolayısıyla, rekabeti kısıtlayan teşebbüs uygulamalarının çok daha etkin ve kısa sürede ortadan kaldırılabilirdiği ve pazarın rekabetçi yapısının geliştirilmesine imkan veren taahhüt uygulamasının mevzuatımıza kazandırılması yerinde olacaktır.

## **5.5. YÖNETİM**

RKHK Rekabet Kurumuna idari ve mali özerklik tanımıştır. Bunun sonucunda, hızlı karar alma, nitelikli personel istihdamı, özerk ve yeterli bütçe nedeniyle eğitim harcamalarına istenilen düzeyde kaynak ayırabilme gibi olanaklar ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık Kurumun insan kaynakları politikasında ve yönetim anlayışında çeşitli eksiklikler gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, "daha etkin, çalışma motivasyonunu ve işgücü kapasitesini artırıcı" olma amacıyla bir takım değişikliklere gidilmeli; bu süreçte gerekirse Kurum dışından da danışmanlık ve benzeri şekillerde destek alınmalıdır.

Kurumda modern insan kaynakları uygulamasına geçişte atılabilecek adımlardan biri, sorunların tespit ve çözümünde geçici tedbirler yerine belirli bir plan dahilinde hareket edilmesidir. Bunun için, öncelikle, çalışanlara yönelik kapsamlı bir anket ve geniş katılımlı toplantılar yapılmalı ve sorunlar, beklentiler ve öneriler belirlenmelidir. Ardından da yine geniş katılımlı toplantılar yapılarak kısa, orta ve uzun vadeli çözümler geliştirilmelidir. Bu çalışmalar periyodik olarak tekrarlanmalıdır.



Kurum personelinin motivasyonunu arttırmak ve çalışanı teşvik etmek için bir performans değerlendirmesi sistemi kurulmasının, ödül ve ceza sistemi oluşturmanın önemi daha da artmıştır. Performans değerlendirme sonuçları hangi eğitimlere kimlerin katılacağına karar verilirken de dikkate alınmalıdır. Örneğin çok kötü performansta ilk %5'deki personel Kurum çalışmalarına uyum sağlayacak tarzda eğitimlere, çok iyi performanslı ilk %5 personel ise yönetsel eğitimlere gönderilebilir. Bu tarz çalışmalar uygulamaların tüm Kurum personeli tarafından daha somut olarak görülmesine ve adalet sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

Çalışanlar arasında iş yükü dağılımının daha adil olması da önem arz eden konulardandır. Bunun yanında ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmaları daha etkili kullanılmalıdır. Çalışanlar, belli periyotlarda iş akışını sekteye uğratmayacak ölçüde ve planlı olarak rotasyona tabi tutulmalıdır. Özellikle çalışma motivasyonu düşük personele rotasyon yoluyla farklı birimlere geçme imkanı tanınması çözüme belli ölçüde katkı yapabilir. Zira rotasyon çalışmak isteyen ancak kendi dairesindeki işlere yönelik motivasyonu kırılan artık verim alamayan personel için faydalı olabilecektir. Benzer şekilde birimler, özellikle denetim ve uygulama daireleri arasında görev ve personel dağılımı adil bir şekilde yapılmalıdır. Bunun için iş yükü fazla olan birimlerde, diğer birim personelinin geçici veya daimi olarak istihdamına da gerektiği ölçüde başvurulmalıdır.

Belirli bir plan dahilinde yöneticilere, mesleki ve idari personele yönelik eğitimlerin sayısı ve niteliği artırılmalı; bu hedef doğrultusunda kurum içinden veya kurum dışından konuşmacıların/eğitmenlerin katılacağı eğitim ve toplantılar düzenlenmelidir. Yöneticilerin eğitimi göz ardı edilmemeli; örneğin zorluklarla başa çıkılması, meri mevzuat kapsamında ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmaları gibi konularda eğitim verilmelidir. Yurt içi ve dışındaki kısa süreli seminer ve benzeri etkinliklere daha fazla personelin, daha düzenli katılımı sağlanmalıdır. Bu katılımın ardından kısa süre içerisinde konuya ilişkin olarak rapor hazırlanmalı; bu raporda mümkünse eğitimden elde edilen faydalara ve Kuruma yönelik somut önerilere yer verilmelidir. Ayrıca katılım sağlanan etkinliklere ilişkin tüm belgeler, ilgili raporla birlikte Kurum personelinin erişebileceği şekilde sanal ortama aktarılmalı ve elde edilen bilgi ve tecrübeler düzenli olarak yapılacak toplantılarla diğer personel ile paylaşılmalıdır. Meslek personeline özellikle belli bir aşamadan sonra eğitim verilerek mesleki bilgileri güncellemeleri sağlanmalıdır. Meslek personelinin, önde gelen rekabet otoriteleri ile OECD gibi uluslararası örgütlerde staj yapabilmesine ilişkin girişimlerde bulunulmalıdır.

Gerek çalışanlar arasında gerek çalışanlarla yöneticiler arasında toplantı ve benzeri etkinliklerle etkin bir iletişim ve işbirliği sağlanmamaktadır. Bu nedenle deneyimlerin, başarı ve başarısızlıkların paylaşılmasını sağlamak ve karşılıklı iletişimi temin etmek için belirli aralıklarla geniş çaplı toplantıların yapılması faydalı olacaktır. Bu periyodik toplantılar hem yatay hem de dikey olmalıdır. Çünkü teknolojik yöntemler tam olarak yüz yüze görüşmenin yerine geçememekte, her zaman en etkin sonucu verememektedir. Bu nedenle



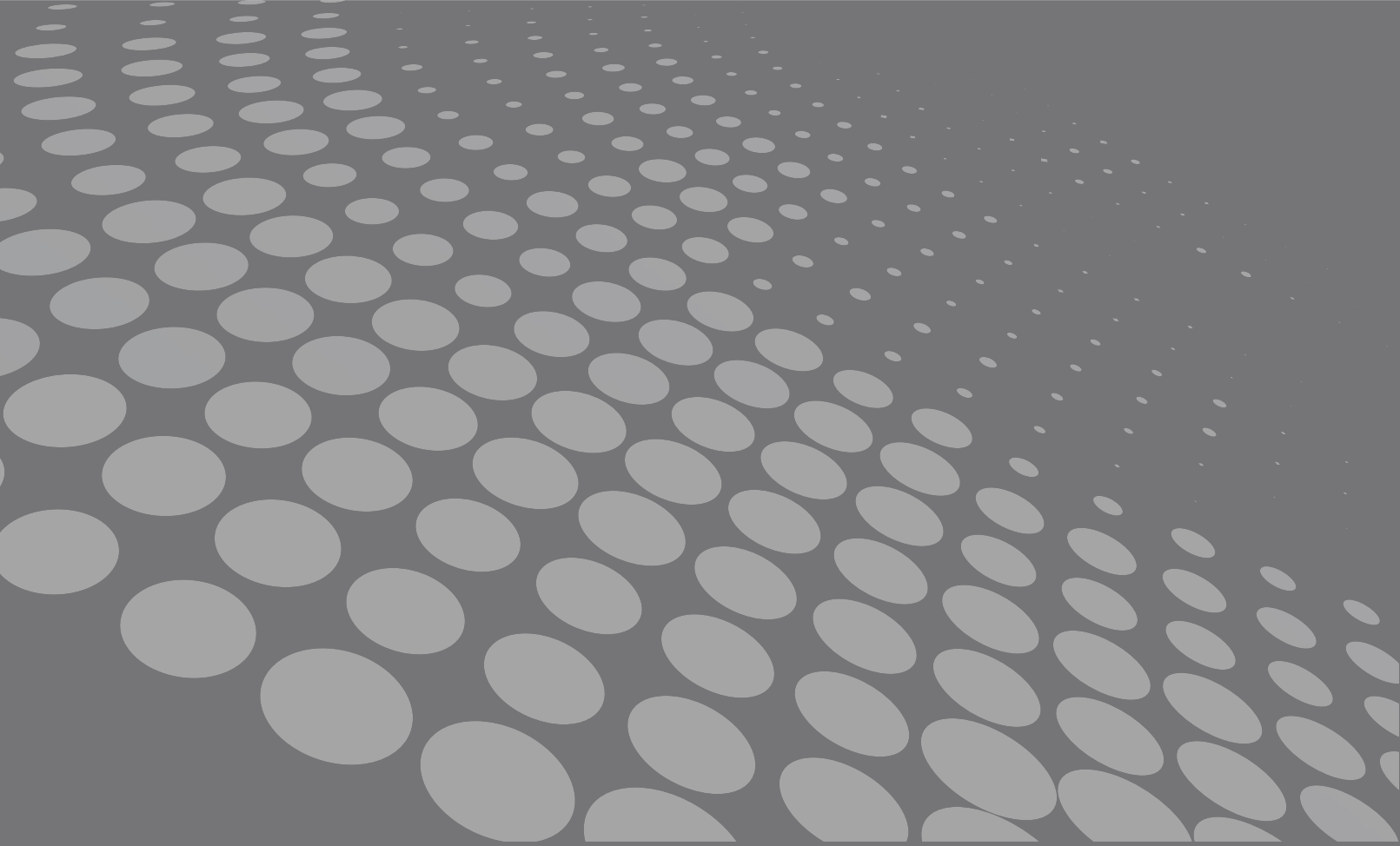
teknolojik yöntemler ile geleneksel iletişim yöntemleri uygun bir şekilde birlikte kullanılmalıdır. Ayrıca personelin kaynaşmasını sağlamaya yönelik uygulamalar, örneğin Kurum içinde ve dışında sosyal etkinlikler yapılmalıdır.

Performans ölçütleri geliştirilerek, bu ölçütler çerçevesinde birimlerin takibi yapılmalıdır. Ayrıca iç denetim faaliyetinin etkili ve etkin bir şekilde yapılmasını sağlamak amacıyla denetime konu olan süreçlerin tanım, standart ve kontrol listelerini geliştirmek ve güncellemek gerekmektedir. Bu bağlamda İç Denetim Birimi'nin güçlendirilerek bu birime işlerlik kazandırılması önem arz etmektedir.



# 6. BÖLÜM

**PERFORMANS KRİTERLERİ  
YÖNTEMİ VE GÖSTERGELERİ**



## 6. PERFORMANS KRİTERLERİ YÖNTEMİ VE GÖSTERGELERİ

### KURUMSAL BAŞARI TANIMI VE ÖLÇÜMÜ İÇİN PERFORMANS KRİTERLERİ

Kamu kurumlarının başarılarını ölçmek ve özellikle bu amaca yönelik performans kriterleri belirlemek, çoğu zaman güç olabilmektedir. Kamu kuruluşlarının aynı zamanda sosyal fayda yarattığı da dikkate alındığında, bu hususun zorluğu daha da belirginleşmektedir. Rekabet Kurumunun da kurumsal başarısının ölçülmesi ya da buna yönelik performans kriterlerinin belirlenmesi zor olabilecektir. Ancak performans kriterlerinin olmadığı durumlarda da kurumların ifa ettikleri görevlerde ne kadar başarılı oldukları ortaya konulamamaktadır. Bu kapsamda değerlendirilebilecek hususlar aşağıda sıralanmaktadır.

Başlangıç noktası olabilecek unsur, RKHK'nin amaç maddesidir. Bu maddede Kanunun amacı olarak, mal ve hizmet piyasalarındaki rekabeti engelleyici, bozucu veya kısıtlayıcı anlaşma, karar ve uygulamaları ve piyasaya hakim olan teşebbüslerin bu hakimiyetlerini kötüye kullanmalarını önlemek, bunun için gerekli düzenleme ve denetimleri yaparak rekabetin korunması gösterilmektedir. Dolayısıyla söz konusu amaç yerine getirildiğinde, başarı sağlanmış olacaktır. Bu amacın yerine getirilmesinde Kanun tarafından belirlenen enstrümanlar Kanun'un, 4, 6 ve 7. maddelerdir. Söz konusu maddeler ne kadar etkin uygulanırsa, Kurumun başarısı da o ölçüde artacaktır. Bu nedenle adı geçen maddelerin etkin uygulanabilmesi, kurumsal başarının bir kriteri olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu noktada da performans kriterleri gündeme gelmektedir. Rekabet otoritesinin performanslarının, yürütülen dosya sayısı veya açılan soruşturma adedi ile ölçülmesi, zaman zaman yanıltıcı çıkarımlar yapılmasına sebebiyet verebilecektir. Bu nedenle kurumların performansı değerlendirilirken, daha detaylı analizler yapılması uygun olacaktır.

Kanun'un 4 ve 6. maddeleri kapsamında yapılan incelemeler neticesinde, pazarda teşebbüs sayısının ve ürün çeşitliliğinin artması, mal ve hizmet fiyatlarının inceleme öncesi döneme göre düşmesi, tüketicilerin ürün/hizmete daha kolay ulaşması gibi unsurlar başarı kriterleri arasında gösterilebilecek unsurlardır.

Bu hususu şu şekilde örneklendirmek mümkündür. 4. madde kapsamında bir "kartel" incelemesi yapılmışsa ve taraflara bu nedenle idari para cezası verilmişse, soruşturma sonrasında 2-3 yıl içerisinde soruşturma dönemi bir başlangıç noktası kabul edilip, bir çalışma yapılarak, soruşturma öncesi ve sonrası fiyatlar analiz edilebilir.

Benzer şekilde 6. madde kapsamında yapılan soruşturmalarda hakim durumdaki teşebbüsün eylemleri, pazara giriş engellerinin artması veya bu eylemler sonucunda mevcut rakiplerin faaliyetlerinin adil rekabet koşulları dışında zorlaşması gibi nedenlerle ilgili teşebbüse idari para cezası verilmiş

olabilir. Soruşturma dönemi sonrasında pazara yeni bir teşebbüsün girerek pazarda rekabetçi bir güç yaratması veya piyasadaki ürün çeşitliliğinin artması, bu soruşturma çerçevesinde kurumsal bir başarı örneği olarak gösterilebilir.

Kanun'un 7. maddesi kapsamındaki incelemelerde ise hakim durum yaratan veya hakim durumu güçlendiren birleşme/devralmaların engellenmesi önemli bir performans kriteri olacaktır. Söz konusu devralmalar, tüketici refahını olumsuz şekilde etkilediğinden bunların engellenmesi bu bağlamda önem taşımakta ve bir başarı kriteri olarak görülebilmektedir.

Diğer yandan kamu düzenlemelerine yönelik verilen görüşlerin ne ölçüde hayata geçtiği ve bunun sonucunda piyasada yaşanan rekabetçi gelişmeler de önem arz etmektedir. Bu bağlamda Kurum tarafından verilen görüşlerin benimsenmesi sonucunda pazardaki giriş engellerinin azaltılması, pazarın daha rekabetçi bir hale kavuşması, mal/hizmet fiyatları düşerken, çeşitliliğinin artması performans kriterleri ve başarı ölçütleri arasında gösterilmelidir.

Performans değerlendirmesi olarak 2005 yılında OECD'ye yaptırılan gözden geçirme raporundan bahsedilebilir. Benzer bir gözden geçirmenin plan dönemi içerisinde tekrarlanması faydalı olacaktır. Ancak burada önemli olan bu tür bir gözden geçirmeden sonra önerilerin tek tek değerlendirilerek, belirli bir plan dahilinde hayata geçirilmesidir. Her yıl yayımlanan AB İlerleme Raporu'nda Rekabet Kurumu ve uygulamaları ile ilgili yapılan değerlendirmeler de aynı kapsamda dikkate alınabilecektir.

Başka bir uluslararası değerlendirme, bir uluslararası kuruluş tarafından yapılan ve her yıl 40 civarında rekabet otoritesinin detaylı bir şekilde gözden geçirilmesi ve otoritelere beş üzerinden puan verilmesi şeklinde gerçekleşen değerlendirmedir. Rekabet Kurumu anılan kapsamda 2012 yılında yapılan "Uygulama Derecelendirme" çalışmasında (Rating Enforcement) ilk defa yer almıştır. Kurumun önümüzdeki dönemde de bu değerlendirmede yer alması faydalı olacaktır.

Ayrıca kurumsal performansı etkileyen kurumsal bağlılık, memnuniyet ve çalışanların performansını artırıcı faaliyetler gibi unsurlar da Kurumun performansının ölçülmesinde dikkate alınabilecektir.

Sonuçta yukarıda yer verilen değerlendirmelerin yapılabilmesi Kurumun aldığı kararları veya verdiği görüşleri takip etmesine bağlı olacaktır. Bu nedenle de önemli Kurum kararlarının bu yönde takibi kurumsal başarının tespiti adına önem taşımaktadır.

## STRATEJİK ALAN 1: POLİTİKA GELİŞTİRME

<b>AMAÇ 1</b>	<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>İlgili Birim / Birimler</b>
<b>Kurumun düzenleme, denetim ve rekabet savunuculuğu faaliyetlerinin belirlenen öncelikler çerçevesinde yürütülmesi.</b>		
<b>STRATEJİK HEDEF 1.1.:</b> Rekabet ihlali potansiyeli yüksek sektör/piyasaları belirlemek.		
<b>Proje veya Faaliyet:</b>		
<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Tüketici refahı bakımından öncelikli sektör/piyasaları belirlemeye yönelik kamuoyu araştırması, istişare toplantıları vb. çalışmalar yapmak ya da yaptırmak.	Yapılan çalışma sayısı. Resen yapılan inceleme sayısı.	EAAD, DİERSD. İlgili DUD'lar.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> Kamu kurumları ile bilgi paylaşımı ve işbirliği oluşturulmasına yönelik girişimlerde bulunmak.	Bilgi paylaşımı ve işbirliğine gidilen kurum sayısı.	DİERSD.
<b>Proje veya Faaliyet 3:</b> Görsel, işitsel ya da yazılı medyadaki yayınların ve sektör toplantılarının takibini yapmak veya yaptırmak.	Takip edilen yayın/toplantı sayısı. Medya takibi sonucu başlatılan inceleme sayısı.	DİERSD, İlgili DUD'lar.
<b>Proje veya Faaliyet 4:</b> Sektör/piyasa incelemeleri yapmak veya yaptırmak.	Yapılan sektör/piyasa incelemelerinin sayısı.	İlgili DUD'lar, EAAD.

**STRATEJİK HEDEF 1.2.:** Önceliklendirme mekanizmasının tesisi, uygulanması ve geliştirilmesini sağlamak.

**Proje veya Faaliyet:**

**Proje veya Faaliyet 1:** Önceliklendirmenin somut kriterlerinin belirlenmesi için bir çalışma grubu oluşturmak. 2014 yılı içerisinde çalışma grubunun oluşturulması. Başkanlık.

**Proje veya Faaliyet 2:** Önceliklendirmeye ilişkin olarak belirlenen kriterlerin kurum içi ilgili kişi ve birimlerle paylaşılmasını ve karar süreçlerinde uygulanmasını sağlayacak sistem oluşturmak. 2015 yılı içerisinde kriterler belirlenerek ilgili mekanizmanın oluşturulması. Başkanlık, DUD'lar, SDBD.

**Proje veya Faaliyet 3:** Öncelikli görülmeyen alanlara ilişkin başvuruların belirlenen kriterler çerçevesinde değerlendirilmesini sağlamak. Kullanılan kaynak miktarı. Başkanlık, DUD'lar, SDBD.



## STRATEJİK ALAN 2: REKABET SAVUNUCULUĞU

AMAÇ 1	Performans Göstergeleri	İlgili Birim / Birimler
<b>Rekabet savunuculuğu faaliyetinin daha etkin ve kapsamlı bir şekilde yürütülmesi.</b>		
<b>STRATEJİK HEDEF 1.1.:</b> Ulusal rekabet politikasının oluşturulmasına katkı sağlayacak çalışmalar yapmak ve sonuçlarını başta Hükümet olmak üzere kamuoyuna sunmak.		
<b>Proje veya Faaliyet:</b>		
<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Belirli alanlarda yol gösterici nitelikte raporlar hazırlamak.	Yayımlanan rapor sayısı.	Başkanlık/Rekabet Kurulu.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> Rekabet kuralları ile uyumlu olmayan mevzuat taraması yapmak.	2016 yılı içerisinde ilgili çalışmanın tamamlanması.	Başkanlık, DİERSD.
<b>STRATEJİK HEDEF 1.2.:</b> Kamu kurum ve kuruluşlarının piyasaları etkileyen düzenleme ve tasarruflarında rekabetçi bakış açısının yer almasını sağlamak ve bu yolla rekabetin sınırlanmasını asgariye indirmek.		
<b>Proje veya Faaliyet:</b>		
<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Kalkınma Bakanlığı bünyesinde hazırlanan ve kalkınma planlarına temel teşkil eden raporlarda rekabetçi bakış açısının yer almasını sağlamaya yönelik girişimlerde bulunmak.	Katkı sağlanan rapor sayısı.	İlgili DUD'lar ve DİERSD.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> TOBB bünyesinde bulunan Sektör Meclislerinde rekabetçi bakış açısının yer almasını sağlamaya yönelik girişimlerde bulunmak.	Katılım sağlanan toplantı sayısı.	İlgili DUD'lar ve DİERSD.

<b>Proje veya Faaliyet 3:</b> İlişkili bulunulan Gümrük ve Ticaret Bakanlığına yönelik ilgili konularda çalışmalar hazırlamak ve sunmak suretiyle karar süreçlerinde rekabetçi bir bakışın da değerlendirilmesini sağlamaya yönelik girişimlerde bulunmak.	Hazırlanan çalışma sayısı.	İlgili DUD'lar ve DİERSD.
<b>Proje veya Faaliyet 4:</b> Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu (YOİKK) tarafından yürütülen çalışmalarda rekabetçi bakış açısının göz önünde bulundurulmasını sağlamaya yönelik girişimlerde bulunmak.	Katkı/katılım sağlanan çalışma/toplantı sayısı.	İlgili DUD'lar ve DİERSD.
<b>Proje veya Faaliyet 5:</b> Kamu kurum ve kuruluşları tarafından yapılan düzenlemelerin rekabet koşulları üzerindeki olası etkilerinin analizine yönelik bir kılavuzun yayımlanmasını ve ilgili kamuoyuna tanıtılmasını sağlamak.	2014 yılı içerisinde ilgili kılavuzun yayımlanması. Tanıtım yapılan/temasa geçilen kurum sayısı.	DİERSD, SDBD.
<b>Proje veya Faaliyet 6:</b> Yasama sürecinde rekabet hukukunun dikkate alınmasını sağlamak üzere, TBMM'de yürütülen kanun çalışmalarının daha etkin bir şekilde takibinin yapılması.	Takibi yapılan çalışma sayısı.	Başkanlık, DİERSD, SDBD.
<b>Proje veya Faaliyet 7:</b> Kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet içi eğitimlerinde rekabet hukuku eğitiminin de yer almasını sağlamak.	Gerçekleştirilen hizmet içi eğitim sayısı.	Başkanlık, DİERSD.
<b>Proje veya Faaliyet 8:</b> Düzenleyici ve denetleyici kurumlar ve diğer kamu kurumları ile rekabet hukukuna ilişkin ortak çalışmalar ve/veya protokoller yapmak.	Yapılan çalışma/protokol sayısı.	Başkanlık, DİERSD.

**STRATEJİK HEDEF 1.3.:** Kurumun üniversitelerle işbirliğini geliştirmek.

**Proje veya Faaliyet:**

<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Rekabet hukuku ve iktisadına ilişkin toplantılar ve diğer faaliyetler yapmak.	Yapılan faaliyet sayısı.	Başkanlık, DİERSD.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> Üniversiteler bünyesinde rekabet merkezleri kurulmasını, araştırma yapılması ve akademik eser verilmesini teşvik edici girişimlerde bulunmak.	Teşvik edilen/kurulan merkez sayısı.	Başkanlık, DİERSD.

**STRATEJİK HEDEF 1.4.:** Rekabet Hukukunun temel prensiplerini ve Rekabet Kurulu Kararları'nın ekonomik hayatta meydana getirdiği iyileştirmeleri kamuoyu ile paylaşmak.

**Proje veya Faaliyet:**

<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> İlgili birimlere Rekabet Kurulu Kararları sonrası meydana gelen toplumsal refah artışına ilişkin iktisadi bir analiz hazırlamak.	Hazırlanan analiz sayısı.	DUD'lar, EAAD, KD.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> Kararların yarattığı olumlu sonuçların anlatıldığı broşürler hazırlamak ve bunları kamuoyu ile paylaşmak.	Hazırlanan ve paylaşılan çalışma sayısı.	DİERSD, YHD.
<b>Proje veya Faaliyet 3:</b> Görsel, işitsel ya da yazılı medya kanalları üzerinden Rekabet hukuku ve Rekabet Kurumunu tanıtıcı nitelikte faaliyetlerde bulunmak.	Anılan kanallarda yer alan konuyla ilgili yayın sayısı.	DİERSD.
<b>Proje veya Faaliyet 4:</b> Sınai ve ticari hayatın gelişmiş durumda bulunduğu illerde rekabet hukuku, politikası ve sanayi iktisadına yönelik yıllık bazda toplantılar düzenlemek ve Kurul toplantılarını zaman zaman bu illerde yapmak.	İlgili faaliyetlerin her yıl gerçekleştirilmesi.	DİERSD.
<b>Proje veya Faaliyet 5:</b> Rekabet Raporu, Rekabet Mektubu, Rekabet El Kitabı, Rekabet Terimleri Sözlüğü ve belirli sektörlerde rekabet kurallarına uyum konusunda yardımcı olacak nitelikte görüşler gönderilmesi gibi mevcut uygulamaları geliştirerek devam ettirmek.	İlgili faaliyetlerin her yıl gerçekleştirilmesi.	DİERSD, İlgili DUD'lar.

## STRATEJİK ALAN 3: DÜZENLEME

AMAÇ 1	Performans Göstergeleri	İlgili Birim / Birimler
<b>Rekabet hukuku ve politikasının etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamak</b>		
<b>STRATEJİK HEDEF 1.1:</b>	Düzenleme ihtiyacını tespit etmek, bazı alanlardaki eksik ikincil düzenlemeleri hazırlamak, yürürlüğe giren düzenlemeler hakkında bilgilendirme yapmak.	
<b>Proje veya Faaliyet:</b>		
<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Mesleki ya da idari konulardaki düzenleme ihtiyacının tespitine yönelik bir çalışma yapmak.	Her yılın ilk ayında ilgili çalışmanın yapılması.	Başkanlık, SDBD.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> Ceza yönetmeliği kılavuzu hazırlamak.	İlgili kılavuzun 2015 yılı içerisinde hazırlanması.	Başkanlık, DUD'lar, SDBD.
<b>Proje veya Faaliyet 3:</b> Araştırma ve geliştirme anlaşmalarına ilişkin kılavuz hazırlamak.	İlgili kılavuzun 2015 yılı içerisinde hazırlanması.	Başkanlık, DUD'lar, SDBD.
<b>Proje veya Faaliyet 5:</b> Hakim durumun kötüye kullanılmasına ilişkin olarak RKHK'nin 6. maddesinin uygulanmasına dair kılavuz hazırlığını tamamlamak.	İlgili kılavuzun 2014 yılı içerisinde yayımlanması.	Başkanlık, DUD'lar, SDBD.
<b>Proje veya Faaliyet 6:</b> Düzenlemenin yürürlüğe girdiği tarihte yazılı, görsel veya işitsel medya ya da internet vasıtasıyla kamuoyuna gerekli bilgilendirmeyi yapmak.	Yapılan bilgilendirme sayısı.	SDBD, DİERSD, BHİM.

**STRATEJİK HEDEF 1.2.:** Mevzuatın düzenli olarak gözden geçirilmesine yönelik çalışmalar yapmak.

**Proje veya Faaliyet:**

<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Ceza yönetmeliğini gözden geçirmek.	İlgili çalışmanın 2014 yılı içerisinde tamamlanması.	Başkanlık, DUD'lar, SDBD.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> Birleşme ve devralmalar ile ilgili kılavuzları gözden geçirmek.	İlgili çalışmanın 2016 yılı içerisinde tamamlanması.	Başkanlık, DUD'lar, SDBD.
<b>Proje veya Faaliyet 3:</b> Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği'ni ve bu Tebliğ'in açıklanmasına dair kılavuzu gözden geçirmek.	İlgili çalışmanın 2014 yılı içerisinde tamamlanması.	Başkanlık, DUD'lar, SDBD.
<b>Proje veya Faaliyet 4:</b> Motorlu Taşıtlar Sektöründeki Dikey Anlaşmalar ve Uyumlu Eylemlere İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği'ni ve bu Tebliğ'in açıklanmasına dair kılavuzu gözden geçirmek.	İlgili çalışmanın 2014 yılı içerisinde tamamlanması.	Başkanlık, DUD'lar, SDBD.
<b>Proje veya Faaliyet 5:</b> Araştırma ve Geliştirme Anlaşmalarına İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği'ni gözden geçirmek.	İlgili çalışmanın 2014 yılı içerisinde tamamlanması.	Başkanlık, DUD'lar, SDBD.
<b>Proje veya Faaliyet 6:</b> Yürürlükteki ikincil düzenlemelerin uygulama sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik çalışmalar yapmak.	Yapılan çalışma sayısı.	DUD'lar, SDBD.

## STRATEJİK ALAN 4: DENETLEME

AMAÇ 1	Performans Göstergeleri	İlgili Birim / Birimler
Denetleme faaliyetinin daha etkili ve etkin bir şekilde yürütülmesi.		
<b>STRATEJİK HEDEF 1.1:</b> Dosya süreç ve işleyişleriyle ilgili bir denetim sistemi kurmak.		
<b>Proje veya Faaliyet:</b>		
<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Başvuruların değerlendirilmesi ve sonuçlandırılmasına ilişkin süreci etkinleştirmek.	Başvuruların ortalama sonuçlandırılma süresi.	Başkanlık, DUD'lar, KD.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> Görevlendirme sürelerini kısaltmak.	Ortalama görevlendirme süresi.	Başkanlık, DUD'lar, KD.
<b>Proje veya Faaliyet 3:</b> Soruşturma ve Nihai İnceleme aşamalarındaki süreç ve işleyişlerin daha etkin bir hale kavuşturulmasına yönelik bir çalışma yapmak.	2014 yılı içerisinde ilgili çalışmanın yapılması.	Başkanlık, DUD'lar.
<b>Proje veya Faaliyet 4:</b> Rapor süreç ve kalitesine ilişkin tanım, standart ve kontrol listelerini geliştirmek ve güncellemek.	Her yıl gerekli geliştirme ve güncelleme çalışmalarının yapılması.	Başkanlık, DUD'lar, SDBD.



**STRATEJİK HEDEF 1.2.:** Karar yazım/yayım süreçlerini kısaltmak ve karar kalitesini artırmak.

**Proje veya Faaliyet:**

<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Karar yazım ve yayımının hızlandırılması.	Ortalama yazım ve yayım süreleri.	Başkanlık, DUD'lar, KD.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> Karar kalitesine ilişkin tanım, standart ve kontrol listelerini geliştirmek ve güncellemek.	Her yıl gerekli geliştirme ve güncelleme çalışmalarının yapılması.	Başkanlık, DUD'lar, KD.
<b>Proje veya Faaliyet 3:</b> Gerekçeli karar yazım rehberi hazırlamak.	2014 yılı içerisinde çalışmanın bitirilmesi.	Başkanlık, KD, SDBD.

**STRATEJİK HEDEF 1.3.:** Mevcut yetkilerin daha etkin kullanılmasını sağlamak.

**Proje veya Faaliyet:**

<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Bilgi isteme ve yerinde incelemelere ilişkin tanım, standart ve kontrol listelerini geliştirmek ve güncellemek.	Her yıl gerekli geliştirme ve güncelleme çalışmalarının yapılması.	Başkanlık, DUD'lar, BYD, SDBD.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> Bilgi isteme ve yerinde inceleme yetkilerinin hukuki altyapısına ilişkin Kurum içi eğitim yapmak.	Her yıl bu yönde bir eğitim toplantısı yapılması.	DİERSD, BYD.
<b>Proje veya Faaliyet 3:</b> Kartel ve Yerinde İnceleme Destek Birimini güçlendirmek.	Tahsis edilen kaynaklar.	Başkanlık.
<b>Proje veya Faaliyet 4:</b> İncelemelerde iletişimin tespiti ve teknik araçlarla izleme yetkilerinin getirilmesi için yasal düzenleme yapılması yönünde çalışma ve girişimlerde bulunmak.	2018 yılı sonuna kadar gerekli çalışmaların tamamlanarak girişimlerde bulunulması.	Başkanlık, DİERSD.
<b>Proje veya Faaliyet 5:</b> Yerinde inceleme konusunda, merkezi olarak bir ve birkaç mahkemedeki karar alınabilmesi konusunda girişimde bulunmak.	2018 yılı sonuna kadar girişimlerin sonuçlandırılması.	Başkanlık, Hukuk Müşavirliği, DİERSD.
<b>Proje veya Faaliyet 6:</b> Pişmanlık müessesesinin daha etkin işleyebilmesi için gerekli yasal düzenlemeler yapılmasına yönelik girişimlerde bulunmak.	2018 yılı sonuna kadar girişimlerin sonuçlandırılması.	Başkanlık, DİERSD.

**STRATEJİK HEDEF 1.4.:** Teknolojik gelişmeleri ve iyi uygulamaları da dikkate alarak rekabet ihlallerini ortaya çıkaracak yeni yöntem, teknik, araç ve yetkilerin kullanılması ve geliştirilmesi.

**Proje veya Faaliyet:**

<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Konuyla ilgili teknolojik gelişmeleri ve iyi uygulamaları takip amacıyla ilgili toplantı ve eğitim programlarına katılım sağlamak ve rapor hazırlamak.	Katılım sağlanan toplantı ve hazırlanan rapor sayısı.	BYD, DİERSD, DUD'lar.
---	---	-----------------------

**STRATEJİK HEDEF 2:** Yabancı rekabet otoriteleri ile yakın işbirliği mekanizmaları oluşturmak.

**Proje veya Faaliyet:**

<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Mümkün olduğunca, her türlü bilgi ve belge değişimini de içerecek şekilde diğer rekabet otoriteleri ile işbirliği anlaşmaları yapılması hususunda çalışma yapmak ve gerekli girişimlerde bulunmak.	Yapılan çalışma sayısı.	Başkanlık, DİERSD.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> Kurumun taraf olduğu ikili işbirliği protokollerinin gözden geçirilmesi ve daha sıkı işbirliği hükümleri ile güçlendirilip güçlendirilemeyecekleri hususunda çalışma yapmak.	Yapılan çalışma sayısı.	Başkanlık, DİERSD.

<b>AMAÇ 3</b>	<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>İlgili Birim / Birimler</b>
<b>Rekabet ihlallerinin çözümünde daha etkili ve hızlı işleyen bir yapının oluşturulması.</b>		
<b>STRATEJİK HEDEF 3.1.:</b> Rekabet ihlallerinin çözümünü daha etkili ve hızlı hale getirmek.		
<b>Proje veya Faaliyet:</b>		
<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Uzlaşma müessesesine ilişkin gerekli yasal düzenleme konusunda çalışma yapmak ve girişimlerde bulunmak.	İlgili çalışmanın tamamlanması ve girişimlerde bulunulması.	Başkanlık, DUD'lar, SDBD.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> Taahhüt müessesesine ilişkin gerekli yasal düzenleme konusunda çalışma yapmak ve girişimlerde bulunmak.	İlgili çalışmanın tamamlanması ve girişimlerde bulunulması.	Başkanlık, DUD'lar, SDBD.

## STRATEJİK ALAN 5: YÖNETİM

AMAÇ 1	Performans Göstergeleri	İlgili Birim / Birimler
<b>Kurumsal yapının geliştirilmesi, kamuoyu algısının güçlendirilmesi</b>		
<b>STRATEJİK HEDEF 1.1.:</b> Kurumsal yapı ve işleyişin geliştirilmesini sağlamak		
<b>Proje veya Faaliyet:</b>		
<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Süreçleri tanımlamak ve yazılı hale getirmek.	2014 yılı içerisinde çalışmanın tamamlanması.	Başkanlık, SDBD, İç Denetim Birimi.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> Personelin görev tanımları, yetki ve sorumluluklarını gözden geçirmek.	Her yıl güncelleme yapılması.	Başkanlık, SDBD.
<b>Proje veya Faaliyet 3:</b> Etkinlik sağlamak amacıyla kurum hizmet birimlerinin yapı, görev ve işleyişlerini gözden geçirmek.	2018 yılı sonuna kadar çalışmanın tamamlanması.	Başkanlık, İç Denetim Birimi.
<b>Proje veya Faaliyet 4:</b> Kurum faaliyetlerinin stratejik planda yer alan amaç ve hedeflere uygun şekilde yapılmasını sağlamak.	Her yıl itibarıyla yapılması.	Başkanlık.
<b>STRATEJİK HEDEF 1.2.:</b> Kurum hakkındaki kamuoyu algısını geliştirmek		
<b>Proje veya Faaliyet:</b>		
<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Kuruma ilişkin algının belirlenmesi amacıyla iç ve dış paydaşlarla yönelik imaj araştırması yapmak veya yaptırmak.	Her yıl itibarıyla yapılması.	DİERSD.

<b>AMAÇ 2</b>	<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>İlgili Birim / Birimler</b>
<b>İnsan kaynağının verimliliğinin artırılması ve etkin yönetilmesi</b>		
<b>STRATEJİK HEDEF 2.1:</b> Çalışanların performansını ölçmek ve değerlendirmek.		
<b>Proje veya Faaliyet:</b>		
<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Mevzuat dahilinde uygulanabilecek bir performans değerlendirme sistemine geçmek.	Performans değerlendirme sisteminin 2014 yılı içerisinde oluşturulması.	Başkanlık, YHD.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> Başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlara mevzuat dahilindeki ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmalarına ilişkin eğitimler vermek.	Eğitim sayısı.	Başkanlık, DİERSD, YHD.
<b>Proje veya Faaliyet 3:</b> Hangi eğitimlere kimlerin katılacağına karar verirken performans değerlendirme sonuçlarını da dikkate almak	Eğitime katılım durumu.	Başkanlık.
<b>STRATEJİK HEDEF 2.2:</b> Çalışanlar arasında iş yükü dağılımının daha adil olmasını sağlamak.		
<b>Proje veya Faaliyet:</b>		
<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Çalışanları belli periyotlarda iş akışını sektöre ugratmayacak ölçüde ve planlı olarak rotasyona tabi tutmak.	Rotasyon planlamasının 2017 yılı sonuna kadar yapılması.	Rekabet Kurulu, Başkanlık.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> İş yükü fazla olan birimlerde, diğer birim personelinin geçici veya daimi olarak istihdamına gerektiği ölçüde başvurmak.	Yapılan görevlendirme sayısı.	Başkanlık.



**STRATEJİK HEDEF 2.3.:** Kurum personeline yönelik eğitimlerin niceliğini ve niteliğini artırmak.

**Proje veya Faaliyet:**

**Proje veya Faaliyet 1:**

Her yıl kapsamlı anketler düzenleyerek yöneticilerin, mesleki ve idari personelin eğitim ihtiyacını belirlemek, belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda eğitimler düzenlemek ve bu eğitimlere ilişkin geri dönüşleri değerlendirerek yeni eğitim konularını tespit etmek.

Eğitim planlamasının her yılın başlangıcından 1 ay öncesi itibarıyla netleştirilmesi.

Başkanlık, DİERSD.

**Proje veya Faaliyet 2:**

Yurt dışındaki kısa süreli seminer ve benzeri etkinliklere daha fazla personelin, daha düzenli katılımını sağlamak.

Katılım sağlanan etkinlik sayısı.

Başkanlık, DİERSD.

**Proje veya Faaliyet 3:**

Yurt içi ve dışındaki etkinliklere katılan personelin bu katılımın ardından kısa süre içerisinde konuya ilişkin olarak rapor hazırlamasını; bu raporda mümkünse eğitimden elde edilen faydalara ve Kuruma yönelik somut önerilere yer vermesini temin etmek.

Hazırlanan rapor sayısı.

Başkanlık, DİERSD.

**Proje veya Faaliyet 4:**

Yurt içi ve dışındaki etkinliklere ilişkin tüm belgelerin, ilgili raporla birlikte Kurum personelinin erişebileceği şekilde sanal ortama aktarılmasını ve elde edilen bilgi ve tecrübelerin düzenli olarak yapılacak toplantılarla diğer personel ile paylaşılmasını sağlamak.

Paylaşılan belge sayısı.

Başkanlık, BYD.

**Proje veya Faaliyet 5:**

Meslek personelinin önde gelen rekabet otoriteleri ile OECD gibi uluslararası örgütlerde staj yapabilmesine yönelik girişimlerde bulunmak.

Görevlendirme sayısı.

Başkanlık, DİERSD.

**STRATEJİK HEDEF 2.4.:** Gerek çalışanlar arasında gerek çalışanlarla yöneticiler arasında toplantı ve benzeri etkinliklerle etkin bir iletişim ve işbirliğini sağlamak.

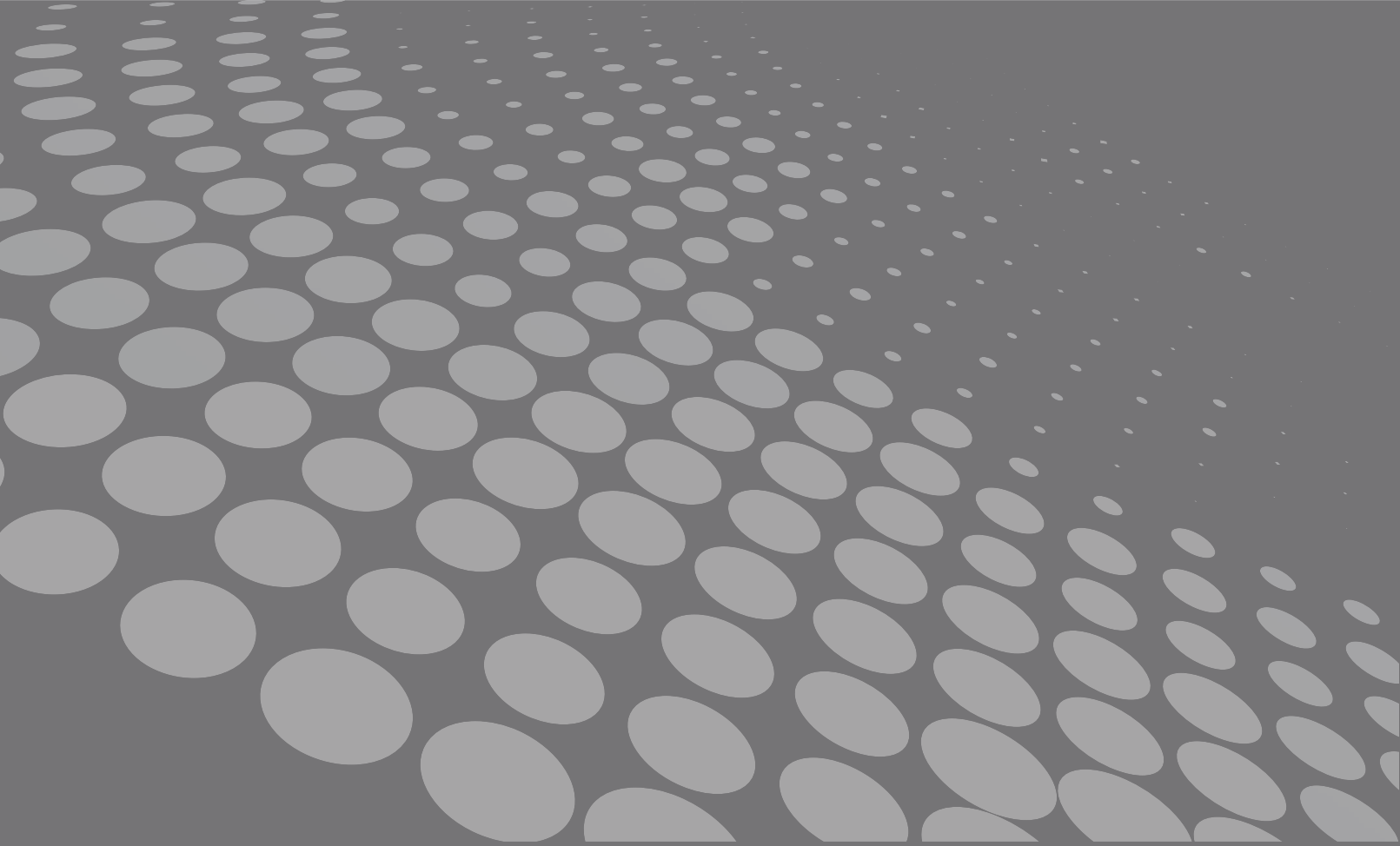
**Proje veya Faaliyet:**

<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Deneyimlerin, başarı ve başarısızlıkların paylaşılmasını sağlamak ve karşılıklı iletişimi temin etmek için belirli aralıklarla, ihtiyaca göre dar ya da geniş katılımlı, yatay veya dikey ve zaman zaman da Kurul üyelerinin katılımıyla toplantılar yapmak.	Yapılan toplantı sayısı.	Başkanlık.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> Kurum içinde ve dışında sosyal etkinlikler yapmak.	Etkinlik sayısı.	Başkanlık, YHD.

<b>AMAÇ 3</b>	<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>İlgili Birim / Birimler</b>
<b>Kurumsal yapı ve işleyiş süreçlerinin etkin hale getirilmesi</b>		
<b>STRATEJİK HEDEF 3.1.:</b> Performans ölçütleri geliştirerek birimlerin takibini yapmak.		
<b>Proje veya Faaliyet:</b>		
<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> Performans ölçütleri geliştirmek.	İlgili çalışmanın 2014 yılı içerisinde yapılması.	Başkanlık, SDBD, İç Denetim Birimi.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> Geliştirilen performans ölçütleri çerçevesinde birimlerin takibini yapmak.	Yapılan çalışma sayısı.	Başkanlık, SDBD, İç Denetim Birimi.
<b>STRATEJİK HEDEF 3.2.:</b> İç Denetim faaliyetinin etkili ve etkin bir şekilde yapılmasını sağlamak.		
<b>Proje veya Faaliyet:</b>		
<b>Proje veya Faaliyet 1:</b> İç denetime konu faaliyetlere ilişkin süreçlerin tanım, standart ve kontrol listelerini geliştirmek ve güncellemek.	Her yıl gerekli geliştirme ve güncelleme çalışmalarının yapılması.	Başkanlık, İç Denetim Birimi.
<b>Proje veya Faaliyet 2:</b> İç Denetim Birimi'nin güçlendirilmesi.	Tahsis edilen kaynaklar.	Başkanlık.

# 7. BÖLÜM

## İZLEME DEĞERLENDİRME



## → 7. İZLEME DEĞERLENDİRME

Stratejik planda belirlenen kurumsal amaç ve hedeflere ulaşılma derecesinin belirli aralıklarla izlenmesi ve değerlendirilmesi Planın başarısı için önemli bir role sahiptir. Stratejik planın 5 yıl gibi uzun bir döneme ilişkin olması nedeniyle amaç ve hedefler karşısında belirlenen risklerin ve hedeflerin ölçülmesi amacına hizmet eden performans kriterlerinin zaman içinde güncellenmesi ihtiyacı oluşabilmektedir.

İzleme faaliyeti kurumun stratejik plan dâhilinde çizilen rotada ilerleyip ilerlemediği hakkında bir değerlendirme yapma imkânı verecektir. Bu amaçla stratejik plan uygulamaya konulduktan sonra belirli aralıklarla izlenecek, değerlendirilecek ve mevcut koşullar çerçevesinde gerekli durumlarda revize edilecektir.

Bu doğrultuda izleme ve değerlendirmenin kolaylaştırılması amacıyla Planda yer alan amaç ve hedeflere ilişkin performans kriterleri belirlenmiş olup, bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyet ve projeler sorumlu birimlerle ilişkilendirilmiştir.

Stratejik Planda ortaya konulan hedefler ile bunların gerçekleşme durumu kıyaslanarak, hedefler ve gerçekleşme arasında fark oluşması durumunda sapmanın nedenleri değerlendirilecek ve düzeltici önlemlere ilişkin öneriler sunulacaktır. Ayrıca Stratejik Planda yer almasına rağmen güncelliğini yitirmiş hedefler tespit edilecek ve gerektiğinde yeni amaç ve hedefler belirlenecektir.

Planda yer alan hedeflerin gerçekleştirilmelerine ilişkin gelişmeler yıllık periyotlarla raporlanacaktır. Bu raporlama sisteminde planın uygulanmasına ilişkin gelişmelerin yanı sıra gerçekleştirilmeyen faaliyetlerin nedenleri, çözüm önerilerinin yer alması sağlanacaktır. Söz konusu raporlama ile uygulamaların izlenmesi ve gerekli değerlendirmelerin yapılarak faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesinin sağlanması öngörülmektedir.

Değerlendirmede ise, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve bunların tutarlılık ve uygunluğunun analizi yapılacaktır. İzleme raporları da göz önüne alınarak, performans hedefleri uygulama sonuçları ile karşılaştırılacaktır. Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, geri bildirim işlemi gerçekleştirilecektir. Faaliyet gerçekleştirmeleri, zamanlama ve hedeflere uygunluk bakımından incelendikten sonra;

- Kurum kapasitesinde veya faaliyetlerin gerçekleştirildiği ortamda temel değişiklikler yoksa,
- Stratejiler ve faaliyetler planlandığı şekilde gerçekleşiyorsa,
- Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşma yolunda ilerleme beklentileri uygunsuzsa

Plan teyit edilmiş olacak ve uygulama devam edecektir. Ancak, bu hususlarda değişiklik olduğu, beklenmeyen veya arzu edilmeyen sonuçlar ortaya çıktığı takdirde, Plan gözden geçirilecek ve yeniden değerlendirilerek güncellenmiş şekliyle uygulanmaya devam edilecektir.

İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve sürekli iyileştirmeyi sağlayacak, ayrıca, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerine de katkıda bulunacaktır.







© REKABET KURUMU

Üniversiteler Mahallesi 1597. Cadde No: 9  
Bilkent Çankaya 06800 ANKARA  
Tel: (0312) 291 4444 • Faks: (0312) 266 7920  
<http://www.rekabet.gov.tr>

Tasarım-Baskı:  
Başak Matbaacılık Tan. Hiz. Ltd. Şti.  
[www.basakmatbaa.com](http://www.basakmatbaa.com)



Üniversiteler Mahallesi 1597. Cadde No: 9  
Bilkent Çankaya 06800 ANKARA  
Tel: (0312) 291 4444 • Faks: (0312) 266 7920  
<http://www.rekabet.gov.tr>