



## OMBUDSMAN SONUÇ RAPORU – STANDARD PROFİL, TÜRKİYE

*Bu rapor Uyum Danışmanı ve Ombudsman (CAO) sürecini Türkiye'deki IFC destekli Standard Profil projesine ilişkin olarak özetlemektedir.*

### GENEL BAKIŞ

#### IFC'nin Projesi

Standard Profil Türkiye'deki otomotiv sektöründe sızdırmazlık profil sistemlerinin en büyük imalatçısıdır. 1977 yılında, İstanbul'un 200 km doğusunda bulunan Düzce'de kurulan Standard Profil, özel bir sermaye fonu olan ve yönetimdeki hissedar görevini gören Bancroft II, L.P. ile mali yatırımcılara aittir.

2006'daki ilk yatırıma ek olarak IFC 2007 yılında şirkete 21,75 milyon avroluk yatırımda bulunmuştur. IFC, Standard Profil'de yüzde 8.16 oranında pay sahibidir. İlk yatırımın hedefi Standard Profil'in dünya piyasalarında rekabete etkin biçimde katılmasına yardımcı olmak üzere operasyonel etkinliğini artırmak olmuştur. İkinci yatırımın hedefi ise şirketin araştırma ve geliştirme (ArGe) kapasitesi aracılığıyla yenilikçiliği geliştirmek ve Türkiye'deki üstün yetenekli teknisyenlere istihdam fırsatları yaratmak oluşturmak olmuştur. Şirketin Düzce'de bulunan Türk imalat tesislerinde iki kampüs binası ve beş fabrika bulunmaktadır. Şirketin Düzce Türkiye'de yaklaşık 1.500 doğrudan çalışanı bulunmaktadır.

CAO sürecinin önemli bir bölümü boyunca Standard Profil yönetimi şirketin satışı sürecinde yönetim kuruluna destek olmuştur.

#### Şikayet

Eylül 2008'de TÜRK-İŞ (Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu) CAO'ya Petrol-İş (Türkiye Petrol Kimya Lastik İşçileri Sendikası) ve Standard Profil çalışanları adına dernek kurma hakkı ve işçi sendikasına katılma kısıtlamasına dair

Standard Profil'in performansı hakkında şikayette bulunmuştur.

Şikayetin tamamına CAO'nun aşağıdaki adreste bulunan web sitesinden ulaşılabilir: [www.cao-ombudsman.org](http://www.cao-ombudsman.org).



Standard Profil çalışanları temsilci seçiminde

#### CAO'nun Değerlendirmesi

Yerel menfaat sahiplerinin şikayetine ilişkin olarak CAO'nun müdahalesindeki ilk adım durumun değerlendirilmesidir ve bu da CAO'nun Ombudsman kimliğinin gözetimi altında bulunan bir anlaşmazlık çözüm ekibi tarafından gerçekleştirilir.

Kasım 2008'de tarafların şikayet konularındaki görüşlerini almak üzere CAO, şikayet sahipleriyle ve şirketle bir araya gelmiştir. Buna ek olarak, söz konusu duruma ve sorunlara dair daha geniş bir bakış açısı elde etmek amacıyla CAO konuyla aşına olan diğer menfaat sahipleri ve bağımsız uzmanlarla da görüşmüştür.

Bu görüşmeleri temel alarak CAO şikayete konu olan sorunlara ele almak üzere üç adımlı bir süreç önermiştir: (1) IFC'nin İş ve Çalışma Şartlarına dair Performans

Standardı (PS) 2 için iş yerinde farkındalığı teşvik etmek; (2) çalışanlara ve şirket yönetimine PS 2 hakkında eğitim vermek; ve (3) bu eğitimin tamamlanmasından altı ay sonra bir iş denetimi gerçekleştirmek. Taraflar bu yaklaşımı kabul etmişlerdir ve bu da 1 No.'lu kutuda belirtilmiştir.

### **Kutu No. 1: Üç Adımlı Anlaşma**

- 1. PS2 Farkındalığını Teşvik Etme**  
Standard Profil, temel iş standartlarına dair standart ifadeler oluşturacak (PS 2 ile uyumlu olarak) ve işçiler tarafından kolay anlaşılabilir bir şekilde iş yerinde görünür yerlerde ifşa edecektir.
- 2. Çalışanları ve Yönetimi Eğitme**  
Standard Profil yönetimi ve çalışanlarına PS2'ye dair bilgilerini artırıcı eğitim verilecektir.
- 3. İş Denetimi Gerçekleştirme**  
Standard Profil yönetimi, IFC ve CAO'ya IFC'nin iş standartlarına uyum sağlandığının güvencesini vermek amacıyla Standard Profil, CAO ve IFC'ye danıştıktan sonra altı ay içinde bağımsız bir iş denetimi gerçekleştirecektir.

Ocak 2009'a gelindiğinde şikayet sahipleri ve şirket bu eylemlerin gerçekleştirilmesinin şikayeti ortadan kaldıracığı konusunda mutabık kalmışlardır.

### **ANLAŞMANIN UYGULANMASI**

Takip eden üç yıl boyunca CAO şirkete ve çalışanlarına üzerinde mutabık kalınan bu eylemlerin yerine getirilmesi ve sosyal diyalog yapılarının oluşturulması konularında destek olmuştur.

#### **1. PS2 Farkındalığını Teşvik Etme**

Şirket PS2'yi Türkçe anlatan posterler hazırlayıp fabrikadaki ortak alanlara asmıştır.

## **2. Çalışanlar ve Yönetiminin Eğitilmesi**

### **Çalışanların Sürece Katılımı**

CAO'nun müdahil olduğu sürede şikayette bulunan sendika olan Petrol-İş, iş gücünü temsil etmek üzere yasal yetkiye sahip olarak kabul edilmeyordu: Türk kanunlarına göre sendikanın temsil hakkına sahip olması için şirketin iş gücünün yüzde 50'si artı bir işçiye karşılık gelen oranda çalışanın sendikaya üye olması gerekiyor. Bu bağlamda şirket sendikayla doğrudan diyalog kurmak istemiyordu.

CAO'nun görevi ne iş gücünü sendikalaştırmak ne de bunun aksini teşvik etmektir. Bunun yerine CAO'nun beklentisi, geçerli yerel kanun ve IFC'nin PS2'si uyarınca çalışanların bir sendikaya katılıp katılmamaya dair herhangi bir korku ya da misilleme olmadan özgür seçim hakları olması yönündedir.

Sendikanın yasal olarak kabul edilmemesi ve şirketin şikayet eden tarafla bir araya gelmek istememesi CAO sürecine şikayette bulunan taraf olan sendika temsilcilerinin doğrudan dahil olamayacağı sonucu doğurmuştur. Bunun yerine her iki taraf da, çalışanların sorununu şirket çalışanlarının katkısıyla ele alacak bir süreç üzerinde mutabık kalmıştır.

### **Temsil ve Eğitim**

Eğitimi gerçekleştirmek ve iş yerinde sosyal diyalog yapıları uygulamak amacıyla şirkete ve çalışanlarına destek olmak üzere CAO bir iş uzmanını istihdam etmiştir. Çalışanlar ve yönetimle görüşerek eğitime hazırlık yapmak üzere CAO ekibi Haziran 2009'da fabrikayı ziyaret etmiştir.

### **Çalışan Temsilcisi Seçimleri**

Eğitime hazırlık aşamasındaki en önemli kararlardan biri de, özellikle de şikayetlerden biri çalışanların örgütlenme haklarına müdahale edildiği yönündeki iddia iken, çalışanlar arasından kimlerin eğitim alacağı ve bu seçimin nasıl yapılacağı olmuştur. Bu da özel bir önem taşıyordu

çünkü eğer eğitim alan çalışanlar kendi mesai arkadaşları tarafından özgürce seçilirse bu da adayların aynı zamanda sosyal diyalog yapılarında işçi temsilcisi görevi görmeleri için de seçilmeleri anlamına gelecekti.



*Bir Standard Profil Çalışanı oyunu kullanırken.*

Ocak 2010'un başında, tarafsız bir üçüncü tarafın (Kocaeli Üniversitesi'nden bir uzman olan Profesör Selamoğlu) gözetimi altında gerçekleştirilen özgür seçimlerde mesai arkadaşları 60 çalışanı eğitim almaları için seçmiştir. Bu 60 çalışanın 56'sı tam zamanlı çalışan, 53'ü ise erkekti bu da çoğunlukla erkeklerin egemen olduğu iş gücünü yansıtıyordu.

### **Eğitim Süreci**

Ocak 2010'un sonlarına doğru seçilen 60 çalışan temsilcisi ve 13 şirket yöneticisi bir hafta boyunca eğitim gördü. Çalışanlar ve yönetim farklı günlerde özel hedefler için bir günlük eğitim oturumlarına katıldı. (bkz. Kutu No. 2).

### **Kutu No. 2: Eğitim Hedefleri**

- Yönetimin ve iş gücünün IFC'nin Performans Standardı 2 hakkında eğitilmesi
- Yönetim ve çalışanları Sosyal Diyalog için hazırlama

Eğitimde PS2 şartlarının sunumu yapılmıştır; şirketin o sırada PS2 şartlarına göre değerlendirilmesi yapılmıştır; sosyal diyalogun uygulanmasına dair bilgiler ve örnekler verilmiştir; ve çalışanların ve yöneticilerin iş yerindeki sorunları çözmek için birlikte çalışmalarını için gereken becerileri geliştirmelerine yardımcı olacak birçok uygulamalı örnek ve kendini başkasının yerine koyma egzersizleri yapılmıştır.

### **Sosyal Diyalog Yapılarının Oluşturulması**

Eğitimin hemen ardından Şubat 2010'da, çalışan seçimlerinde tarafsız üçüncü taraf görevinde bulunan Profesör Selamoğlu tarafından gerçekleştirilen toplantılarda eğitim alan 60 çalışana danışarak şirket sosyal diyalog yapıları oluşturmuştur.

Eğitim alan 60 çalışan ve beş yöneticiden oluşan temsilci grubu kendi aralarından seçilen on işçi temsilcisinden oluşan daha küçük çaplı bir 'Danışma Komitesi' oluşturmaya karar vermiştir.



*Oy pusulalarını dolduran çalışanlar*

Danışma Komitesi ilk toplantısını Mart 2010'da gerçekleştirdikten sonra düzenli olarak toplanmaya devam etmiştir. İlk toplantıda Komite, altı çalışan ve beş yönetici temsilcisinden oluşan bir 'Sosyal Performans Ekibi' oluşturmaya karar vermiştir.



### **Kapasite Gelişimi için Takip Ziyareti**

Eylül 2010'da sosyal diyalog yapılarının oluşturulmasında kaydedilen ilerlemeyi izlemek amacıyla CAO ekibi fabrikayı ziyaret etmiştir. Ekip, yönetimle ve sosyal diyalog katılımcılarıyla görüşmüş, Danışma Komitesinin bir toplantısına katılmış ve işgücüne dair anonim bir anket gerçekleştirmiştir.

### **Çalışan Geribildirimi**

Bu, iş gücünün tamamına geribildirim verme fırsatının verildiği ilk süreç olmuştur. Ankete çeşitli vardiya, konumu temsilen ve hem daimi hem de sözleşmeli çalışanları içeren toplam 567 kişiden oluşan oldukça iyi bir katılım oranı olmuştur. Yanıtlar Profesör Selamoğlu tarafından analiz edilmiştir.

Standard Profil çalışanlarına içten geribildirim yapma fırsatı verilmiştir. Genelde çalışanların öncelikleri arasındaki ilk sıralarda yönetimin tavrı, maaş politikası ve iş yükü alanlarında olumlu değişim isteği yer almıştır. Anketin öne çıkardığı unsurlardan biri de yönetimin sosyal diyalogu ciddiye aldığına dair çalışanlarını ikna etmesi için hala ciddi anlamda çalışması gerektiği olmuştur. İş yükü ve maaş politikası gibi kritik konuların ele alınmasında sosyal diyalog sürecine güven duyulmaması, kaygı unsuru olarak öne çıkmıştır. Buna rağmen hem daimi hem de sözleşmeli çalışanlar fabrikadaki çalışma şartlarında olumlu değişiklikler olduğunu belirtmişlerdir.



Sosyal Diyalog Danışma Komitesinin Toplantısı

### **Yönetim Geribildirimi**

CAO ziyareti sırasında şirket yönetimi çalışanlara yaklaşımları açısından sosyal diyalog sürecinin bir örnek oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Yönetim açık diyalog sayesinde çalışanlarının kaygıları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaktan duydukları memnuniyeti belirtmiştir.

Sosyal diyalogun Düzce operasyonlarında yarattığı olumlu diyalog, Standard Profil yönetiminin çalışanlara yönelik bu yaklaşımı yönetim sistemleri içinde daha geniş çapta kullanmasına yol açmıştır. Bunun sonucu olarak Sosyal Diyalog yapıları şirketin Türkiye'de bulunan Bursa ve Manisa şubelerinde uygulanmaya başlamıştır ve buna ek olarak da Çin ve Güney Afrika'da gelişmekte olan küresel operasyonlarda uygulanmaları da planlanmıştır.

### **Kut No. 3: Yoğurdun değerini anlamak**

Yoğurt – ve her gün kantinde yoğurt bulunması gerektiği – eğitim sırasında kendini başkasının yerine koyma egzersizlerinde sürekli gündeme gelen bir konu olmuştur. Hem katılımcı çalışanlar hem de katılımcı yöneticileri, otomotiv sektöründe yaşanan ciddi anlamdaki kriz yüzünden yapılan tasarruf sebebiyle menüden çıkarılan yoğurdun yine günlük menüye eklenmesini istediklerini ifade etmişlerdir.

Yönetim yoğurdu kısa sürede tekrar günlük menüye eklemiştir ve bu da çalışanlarla yönetim arasındaki yeni ve açık iletişimin adeta ilk somut sonucu olmuştur.

Daha önce şirket yönetimi çalışanlar için bu konunun ne kadar önemli olduğunu fark etmemiştir. Çalışanlar arasında yaygın olan bir inanışa göre yoğurt kimyasal maddelere maruz kalan kişiler üzerinde tıbbi faydalara sahip. Her ne kadar bu görüş bilimsel olarak desteklenmese de şirketin yoğurdu menüden çıkarmasına ciddi tepki gösterilmesinin sebebi de anlaşılabilir olmuştur.

İlk bilgi ve tepki, sürecin en başında açık iletişimin değerini gösteren nitelikte olmuştur.

### 3. Bağımsız İş Denetimi

Üzerinde mutabık kalınan sürecin son adımı olarak Nisan 2011'de bağımsız bir iş denetimi gerçekleştirilmiştir. Bağımsız bir denetim firması olan STR, IFC tarafından, CAO ve Standard Profil'e danışılarak göreve getirilmiş ve gözetlenmiştir.

Denetimin hedefi Standard Profil, IFC ve CAO'nun firmanın operasyonlarının Türk iş kanunu ve IFC'nin Performans Standartlarına uyum gösterip göstermediğini anlamasında ve firmanın denetimde ortaya çıkan sorunları ele almasına yardımcı olmak olmuştur.

IFC ve şirket arasında gerçekleştirilen takip toplantılarında, şirketin birkaç konuya ilişkin spesifik eylem maddeleri oluşturmasına ve uygulamaya geçirilmelerinin 2013'ün sonuna kadar tamamlanmasına karar verilmiştir. Üzerinde mutabık kalınan eylem maddelerinin uygulanmasının denetlenmesinde Danışma Komitesi aktif bir rol oynayacaktır.

### DİYALOG SÜRECİNİN SONUÇLARI

Genel olarak CAO'nun müdahalesi Standard Profil'in yaklaşımları ve operasyonlarında önemli ve sistemik değişiklikler yapılmasını tetiklemiş ve desteklemiştir.

**Sosyal Diyalog yapıları** uygulamaya geçirilmiştir ve bu sayede çalışanlarla yönetim sorunlarla ilgili görüşlerini paylaşım ilgili değişimler üzerinde anlaşabilmektedir. Buna benzer şekilde, kararlaştırılan herhangi bir değişikliğin uygulanması da sosyal diyalog yapılarının aracılığıyla bir işçi temsilcisi tarafından gözetlenmektedir. Bu görüşmeler birkaç somut ve erken sonuç vermiştir. (bkz. Kutu No. 4).

İşçi temsilcilerine danışılarak yeni bir **şikayet prosedürü** geliştirilmiştir ve uygulamaya geçirilmektedir.

Bu vakanın Standard Profil operasyonları üzerinde **sistemik bir etkisi** olmuştur zira şirket hem Türkiye'deki operasyonları kapsamında Sosyal Diyalog yaklaşımını benimsemiştir hem de Çin ve Güney Afrika'da da aynı yaklaşımı kullanmayı planlamaktadır.

#### Kutu No. 4: Sosyal diyalog: İlk sonuçlar

- Haftalık dinlenme sürelerini uzatmak için vardiya yönlerinde değişiklik
- Çay aralarına yönelik iyileştirmeler: ilave çay ve TV ekranları
- Yıpranmış gömleklere karşılık yeni iş gömleklerinin bulunması
- Daha eski işçi servislerinin daha yeni modellerle değiştirilmesi
- Kantinde günlük olarak yoğurt bulunması
- Yeni bir şikayet giderme sistemi için danışma ve yürürlüğe sokma

**Sözleşmeli işçi** kullanımı birçok çalışanda kaygı sebebi oluşturmuştur ve diyalog yapılarının açılmasıyla denetim sonuçları şirketin sözleşmeli işçi kullanması yönünde bir yeniden yapılandırmaya yol açmıştır. Bugüne kadar 600'e yakın sözleşmeli işçi çalışan konumuna geçmiştir ve şirkette sözleşmeli işçilerin kullanılma biçimlerine dair daha fazla gözden geçirme işlemi gerçekleştirilmektedir, amaç fabrikada temel görevle çalışan sözleşmeli işçileri çalışan statüsüne çevirmektir.

**Örgütlenme özgürlüğüne** ilişkin olarak, kendi temsilcilerini seçebilmelerine ve yeni oluşturulan Sosyal Diyalog yapıları aracılığıyla her tür konuyu gündeme getirebilmelerine ek olarak, birçok işçi CAO'ya şikayetin bildirilmesinde yer alan

sendika olan Petrol-İş'e üye olarak iş haklarını kullanmışlardır.

## ZORLUKLAR VE ALINAN DERSLER

### ***Sürmekte olan Bir İş Tartışması***

Şirket ve şikayette bulunan taraf olan Petrol-İş fabrikadaki ortamın iyiye gittiği ve yönetimle işçiler arasında iletişimin başladığı konusunda mutabık kalsa da, şirket yönetimiyle sendika arasındaki ilişki değişmemiştir.

CAO'nun bu şikayeti sonlandırması aşamasında Standard Profil ve Petrol-İş sürmekte olan bir tartışmanın içindeydiler.

CAO'nun bu vakaya müdahale ettiği süre boyunca sendika işçileri seferber etmek için aktif olarak çalışmıştır ve Mart 2011'de Petrol-İş tanınmaları için resmi olarak şart koşulan yüzde 50 artı bir çalışan rakamına ulaştıklarını bildirmiştir. Şirket Çalışma Bakanlığından bu iddianın meşruluğunu doğrulamasını talep etmiştir, bu tipik olarak iki yıl sürebilen bir süreçtir.

Bu belirsizlik döneminde her iki taraf da durumu dikkatlice izlemektedir ve diğer tarafın süreci değiştirme potansiyelinden endişe duymaktadır. Petrol-İş, içlerinden ikisinin sendika organizatörleri olduğunu iddia ettiği üyelerinden 39'unun Şubat 2010 ile Aralık 2011 tarihleri arasından haksız olarak işten çıkarıldığını ileri sürmektedir. Sendikanın iddiasına göre bu işten çıkarmalar iş gücünün geri kalanına bir sendikaya üye olmama konusunda bir mesaj gönderebilir ve bu yüzden de işçilerin örgütlenme özgürlüğü haklarını ihlal etmektedir ki bu sendikanın CAO'ya sunduğu ilk şikayetin temelini oluşturmaktadır.

Standard Profil ise işçileri sadece yasal olarak işten çıkarttığını iddia etmeye devam etmektedir. Şu anda 46'sı 2010'da açılmış olan 77 iş davasının sürmekte olduğunu beyan etmiştir.

Tekrar etmek gerekirse, CAO'nun rolü ne işgücünü sendikalaşmaya teşvik etmektir ne

de bundan caydırmaktır. Bunun yerine CAO'nun beklentisi, geçerli ulusal kanun ve IFC'nin PS2'si doğrultusunda işçilerin bir sendikaya üye olma konusunda misillemeden korkmadan özgürce seçim yapabilmeleridir.

Türk Çalışma Bakanlığının askıda olan bir kararı da, sendikanın temsil edilme haklarını sunacak olan karardır. Bu karar taraflara, ilerideki ilişkilerini tanımlama fırsatını sunacaktır.

### ***Şikayet eden tarafın katkısı olmayan bir süreç***

CAO'nun süreci, şikayette ifade edilen kaygılara, şirketin iş gücünü temsil etmek için yasal olarak tanınmayan ve şikayette bulunan sendikayla buluşmayı istememesi bağlamında bir çözüm üretmek amacıyla tasarlanmıştır. Bunun anlamı da, şikayette bulunanların bunun takibinde şirkette yapılan sürece katılmaları yerine CAO'nun özgürce seçilen işçi temsilcileriyle çalışmış olmasıdır.

Şikayette bulunanlar en başında, mutabık kalınan eylem adımlarının uygulamaya geçirilmesinin şikayetin çözümü olacağını kabul etmişlerdir. Ancak, müdahil olmamalarından dolayı sürece ve sonuçlarına tam olarak dahil hissetmediklerinden duydukları endişeyi ifade etmişlerdir. Örneğin, IFC'nin gözetiminde gerçekleştirilen denetimi ve Sosyal Diyalog sürecinin bir parçası olarak çalışan temsilcileri ve IFC gözetiminde uygulamaya geçirme işlemini görememişlerdir.

Bu sürece sendika temsilcilerinin katılamamış olması bir eksiklik; ancak bu bağlamda her iki tarafın da onayıyla mümkün olabilecek tek süreç bu olmuştur. Bu vakada, tüm CAO vakalarında olduğu gibi, CAO tarafından yönetilen bir sürece katılmanın faydalı olup olmadığına dair alınacak olan karar taraflara aittir ve CAO bu çerçevede çalışır.

***Etkin Sosyal Diyalogun öncelikli sorunları ele alması gerekir***

Sosyal Diyalog süreci yönetimle çalışanlar arasında iletişim hattını açıp çalışanların çalışma şartlarında bazı somut gelişmeler elde etmelerine yol açarken sürecin aynı zamanda daha problemlili ve daha tartışmalı sorunları ele alması gerekmektedir. Maaş, fazla mesai ve iş yükü gibi konular çalışanlar için yüksek öncelik taşımaya devam etmektedir ve iş gücünün sendika temsiliyetinin olmadığı durumlarda bu forum aracılığıyla etkin biçimde ele alınmaları gerekmektedir.

Sosyal Diyalog katılımcılarının da, sürecin yönetimden bağımsız olarak üzerinde mutabık kalan bir süreci temel olarak işçi temsiliyetini periyodik olarak yenileme prosedürleri ve özellikle bu forumdaki üyeliğin periyodik olarak değiştiği dönemlerde işçi ve yönetim temsilcileri için eğitimi de içeren sürdürülebilir uygulamalara yerleştirilmesini sağlamak ve yönetmek için bu dönemde proaktif biçimde sürece müdahil olmaları gerekmektedir.

***Üst yönetimin dahil olması kritik önem taşımaktadır***

Diğer CAO vakalarında olduğu gibi üst yönetim sürece katılması çok önemlidir. Yönetimin CAO tarafından bir araya getirilen süreçte oluşturulan yapılara maruz kalma ve sahiplenme, başarılı ve sürdürülebilir sonuçlar elde etmek anlamında önemli etkiye sahip olabilir.

Bu vakada, Sosyal Diyalog sürecinden alınan erken sonuçlar ve bariz faydalar şirketin benzer yapıları operasyonları çapında uygulamasını teşvik etmiştir. Öte yandan Sosyal Diyalog eğitimine daha fazla üst yönetim katılımı olması bir sonraki adımların uygulamaya geçirilmesi ve

denetimin programlanmasında yaşanan gecikmeleri engelleyebilirdi.

***Uzunca bir Süreç***

Şikayetin ilk geldiği Eylül 2008'den vakanın kapatıldığı Haziran 2012'ye kadar üç yıldan fazla süre geçmiştir ve bu uzunca bir süreç olmuştur.

Hem şirket yönetiminin uygun olmamasından hem de CAO'nun kendi kapasite sınırlamalarından dolayı süreç sık sık ertelenmiştir. Bu süreçte yaşanan uzun süreli gecikmeler CAO kapasite geliştirme ziyaretinden önce yapıların denenmesi ve test edilmesine olanak verdiği için avantajlı olmuştur. Genelde ise sürecin tamamı daha zamanlı bir biçimde tamamlanabilirdi.

*Bu vakaya ilişkin tüm belgeleri CAO'nun şu adreste bulunan web sitesinde bulabilirsiniz:*

[www.cao-ombudsman.org](http://www.cao-ombudsman.org)