



# Kurumsal Sosyal Sorumluluk

- Kurumsal Sosyal Sorumluluk  
Dr. Yılmaz Argüden
- Dünyada Gelişmekte Olan Standartlar
  - Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi  
Dünya Ekonomik Forumu
  - Küresel Sorumluluk Anlaşması  
Birleşmiş Milletler
  - Küresel Raporlama Rehberi  
Global Reporting Initiative
  - Kurumsal Sosyal Sorumlulukta İş Dünyasının Rolü  
Business Impact
  - "FTSE4GOOD" Endeksi  
FTSE

**ARGE**

---

# Kurumsal Sosyal Sorumluluk

**ARGE** Danışmanlık

---

## **İçindekiler**

Önsöz.....	5
Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	7
Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi.....	15
Küresel Sorumluluk Anlaşması.....	23
Küresel Raporlama Rehberi .....	31
Kurumsal Sosyal Sorumlulukta İş Dünyasının Rolü .....	41
"FTSE4GOOD" Endeksi .....	55

---

## ÖNSÖZ

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı dünyada gün geçtikçe yaygınlaşıyor. Türkiye’de de bu kavram doğrultusunda güzel örnekler olmasına rağmen, bu konunun sistematik olarak ele alınmadığı gözleniyor.

Kurumsal sosyal sorumluluk kısaca şirketlerin daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü olarak katkıda bulunmaları olarak tanımlanıyor.

NTV ve çeşitli şirketlerin Eğitim Gönüllüleri Vakfı ile işbirlikleri, değerli işadama Vehbi Koç’un Türkiye Aile Planlaması Vakfı’na yaptığı katkılar, Garanti Bankası’nın Doğal Hayatı Koruma Derneği ile gerçekleştirdikleri projeler, Borusan’ın Türkiye’nin tanıtımına yaptığı katkılar ülkemizde geleceğe umutla bakmamızı sağlayan sosyal sorumluluk örneklerini oluşturuyorlar.

Ancak, dünyanın önde gelen şirketlerinin neredeyse yarısı sosyal sorumluluk konusundaki performansları hakkında hesap veren raporları düzenli olarak yayınlamaya başlamış olmalarına rağmen, Türk şirketlerinin bu konudaki girişimlerde yer alamadığı gözleniyor.

Türk şirketlerinin dünya kalitesinde iş yapmaları ve dünyadaki trendlerin öncüleri arasında olmaları gereği konusundaki inancımız nedeniyle "kurumsal sosyal sorumluluk" kavramını tanıtmak ve şirketlerimizi ve kamuoyunu bu konuda dünyada gelişmekte olan standartlar konusunda bilgilendirmek üzere bu kitabı hazırladık.

Kitapta, öncelikle kurumsal sosyal sorumluluk kavramını, faydalarını ve uygulanmasında dikkat edilmesi gereken ilkeleri tanıtan bir makale yer almaktadır. Daha sonra Dünya Ekonomik Forumu katılımcısı CEO’lardan oluşan bir grup tarafından hazırlanan ve imzalanan **Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi**, Birleşmiş Milletler tarafından geliştirilen ve şirketlerin insan hakları, çalışma şartları ve çevre ile ilgili sorumlulukları ile ilgili ilkeleri belirleyen **Küresel Sorumluluk Anlaşması (The Global Compact)** çerçevesindeki ilkeler, şirketlerin sosyal sorumlulukları ile ilgili olarak kamuoyuna açıklamaları için oluşturulan standartların belirlendiği **Küresel Raporlama Rehberi (Global Reporting Initiative)**, İngiltere’de iş dünyası tarafından geliştirilen ve iş dünyasının sosyal sorumluluk konusundaki gelişmelerinin çeşitli aşamalar halinde izlenebilmesi için hazırlanan **Kurumsal Sosyal Sorumlulukta İş Dünyasının Rolü (Business Impact)** projesi ve sosyal sorumluluk kavramına önem veren yatırımcıların ve bu yatırımcılara ulaşmak isteyen şirketlerin takip ettiği **FTSE4GOOD** endeksinin detayları sunulmaktadır.

Türkiye’ye yabancı sermaye gelmiyor, ülkemiz iyi tanınmıyor diye yakınmak yerine Türk şirketlerinin de dünyadaki platformlarda aktif olarak yer alması gerekiyor. Türkiye’nin dünya trendlerini yakından takip ettiğini göstermek, ancak bu tip faaliyetlerin öncüleri arasında yer almakla sağlanabilir.

**Uluslararası camianın saygın bir üyesi olabilmek için, Türkiye’nin hem "kurumsal sosyal sorumluluk" kavramını yaşayan, hem de bu konunun öncülerinden olduğunu iyi anlatabilen şirketlere ihtiyacı var.**

ARGE Danışmanlık

# Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Dr. Yılmaz ARGÜDEN<sup>1</sup>

Dünya tarihinde ilk kez, dünya nüfusunun çoğunluğu demokrasi ile yönetilen ülkelerde ve pazar ekonomisine dayalı ekonomik bir sistem içinde yaşıyor. Ekonomik, teknolojik ve politik gelişmeler dünyada herkesin birbirine olan bağımlılığını artırıyor. Refah düzeyinin geliştirilmesi ve sürdürülebilir kılınması için bireylere olduğu kadar kurumlara da önemli sorumluluklar düşüyor.

Başta BM olmak üzere AB, OECD, Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlar "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" kavramına önem veriyorlar; çünkü, sürdürülebilir ekonomik gelişme için şirketlerin içinde yaşadıkları ve etkin oldukları topluma ilişkin bilgi ve ilgilerini geliştirmeleri gerekiyor.

Şirketlerin yerine getirmesi gereken dört temel **sorumluluk** (i) **Ekonomik** - verimli ve karlı olmak, (ii) **Hukuki** - kanunlara uymak, (iii) **Etik** - kanunların ötesinde toplumsal norm ve beklentilere uyumlu davranmak, ve (iv) **Sosyal** - toplumsal sorunların çözümü için gönüllü katkıda bulunmak olarak tanımlanır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, doğrudan bu sorumlulukların son ikisini, ancak dolaylı olarak hepsini içeriyor. Çünkü, toplumun beklentilerine uyumlu olan, onun sorunlarına ilgi gösteren kurumların toplumda yarattığı mutluluk, onların daha mutlu çalışanlara, daha mutlu müşterilere ve dolayısıyla daha mutlu hissedarlara sahip olmaları sonucunu getiriyor. Kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü olarak katkıda bulunmasıdır.

Son dönemlerde ciddi şirketler kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili olarak gerçekleştirdiklerini yaygın olarak kamuoyu ile paylaşmayı bir politika haline getiriyorlar. Global Fortune 250 listesine giren ve 19 değişik ülkede yerle-

şik şirketlerin neredeyse yarısı (%45) 2002 yılında insan hakları, çevre ve paydaş ilişkilerinde gerçekleştirdikleri sonuçları, finansal sonuçları yayınladıkları yıllık raporlarıyla birlikte yayınlamaya başladılar. Üstelik, bunların yaklaşık 1/3'ü bu raporlarda yer alan bilgileri bağımsız kuruluşlara denetletiyorlar.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramına önem veren şirketler üç ana tema üzerinde taahhütte bulunuyorlar: (1) Her şeyden önce şirketlerin ticari faaliyetlerini yürütürken kanuna, ahlak standartlarına, insan haklarına tam anlamıyla uyumlu davranmaları ve faaliyetlerinin dünyanın her yerinde çevreye verebileceği zararı en aza indirmek durumunda olduklarını kabul etmeleri ve buna uygun davranmaları. (2) Şirket faaliyetlerinin sadece şirketin içini değil, aynı zamanda piyasayı, tedarik piyasalarını, içinde yaşanan yöreyi, sivil toplum örgütlerini ve kamu sektörünü etkilediğinin ve tüm bu paydaşlar ile işbirliği içinde çalışma gereğinin bilincinde olmaları. (3) Bu sorumluluğun en başta şirket Yönetim Kurulları, Yönetim Kurulu Başkanları ve Genel Müdürlerinin olduğunun kabul edilmesi.

Bu kavrama önem veren kuruluşlar, yönetimini de aynı ciddiyetle yürütmek durumundalar. Dolayısıyla şirketler bu konudaki faaliyetlerini de Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin iyi yönetim ilkeleri olarak ortaya koyduğu ilkelerle yönetmeliler.

<sup>1</sup> Dr. Yılmaz ARGÜDEN, **ARGE** Danışmanlık'ın Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Deneyimlerini Koç Üniversitesi MBA programında **strateji dersi** vererek ve çeşitli yayınlardaki **köşe yazıları**yla paylaşmaktadır.

Temel Kavram	Yeni Başlamış	Yola Devam Etmekte	Olgun
1 Sonuçlara Yönlendirme	İlgili tüm paydaşlar belirlenmiştir.	Paydaş gereksinimleri belli bir yönetime bağlı olarak değerlendirilmektedir.	Paydaş beklentilerini dengeleme konusunda şeffaf mekanizmalar vardır.
2 Müşteri Odaklılık	Müşteri tatmin düzeyi değerlendirilmektedir.	Amaç ve hedefler, müşteri gereksinim ve beklentileri ile ilişkilendirilmiştir.	Müşteri tatmini ve bağımlılığına ilişkin itici güçle anlaşılması olup ölçülmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.
3 Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	Vizyon ve misyon belirlenmiştir.	Politika, çalışanların yönetimi ve süreçler birbiri ile uyum içindedir. Bir liderlik "modeli" oluşturulmuştur.	Kuruluşun tüm düzeylerinde ortak değerler ve kişisel etik örnekleri görülmektedir.
4 Süreçlerle ve Verilerle Yönetim	Arzu edilen sonuçları elde etmeye yönelik süreçler tanımlanmıştır.	Zorlayıcı hedefler saptamak amacıyla karşılaştırmalı veriler ve bilgiler kullanılmaktadır.	Süreç yeterliliği tam olarak anlaşılması olup, performans iyileştirmeleri amacıyla kullanılmaktadır.
5 Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	Çalışanlar sorunların çözümüne sahip çıkmakta ve sorumluluk almaktadırlar.	Çalışanlar kuruluşun amaçlarını daha ileri götürecek yenilikçi ve yaratıcı çalışmalar yapmaktadır.	Çalışanlar harekete geçme konusunda yetkilendirilmiş olup bilgi ve deneyimlerini açıkça paylaşmaktadırlar.
6 Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme	İyileştirme fırsatları belirlenmekte ve yaralanmak için gereken yapılmaktadır.	Sürekli iyileştirme her çalışan tarafından benimsenmiş bir amaçtır.	Başarılı yenilik ve iyileştirme çalışmaları kuruluş çapında yayılmakta ve bütünlük sağlanmaktadır.
7 İşbirliklerinin Geliştirilmesi	Tedarikçi seçimi ve yönetimi için bir süreç oluşturulmuştur.	Tedarikçilerdeki iyileşme ve başarılar tanınmakta olup en önemli dış işbirliklerinin hangileri olduğu belirlenmiştir.	Kuruluş ve önemli işbirliği ortakları arasında karşılıklı bağlılık vardır. Plan ve politikalar ortak bilgi birikimine dayanılarak birlikte geliştirilmektedir.
8 Toplumsal Sorumluluk	Yasa ve yönetmeliklerden doğan yükümlülükler anlaşılması olup uygulanmaktadır.	"Topluma" aktif katılım söz konusudur.	Toplumun beklentileri ölçülmekte ve gerekli önlemler alınmaktadır.

\*KalDer Mükemmellik Modeli Kitapçığı – Mükemmelliğin Sekiz Temel Kavramı ve Yararları

Etkin "kurumsal sosyal sorumluluk" bilincine sahip şirketlerin en üst düzey yönetiminin bu konuda **liderlik** göstermesi, kendisi için bu **kavramı ve paydaşlarını net olarak tanımlaması**, bu konudaki **faaliyetlerini sonuç odaklı olarak yürütmesi ve yapılanlar hakkında şeffafça hesap vermesi** bekleniyor.

**Liderlik** gösterilmesi, şirketin toplumsal sorumluluk adına hedeflerinin, ilkelerinin ve değerlerinin net bir şekilde üst yönetim tarafından kurum içi ve dışında iletişiminin yapılması ve sahiplenildiğinin eylemlerle gösterilmesi olarak tanımlanıyor.

Bu açıdan şirket liderlerinden, bu kavramın şirket için faydalarının nedenlerini ve şirketin bu konudaki faaliyetlerini genel kurullarda, yatırımcılarla görüşmelerde, yıllık raporlarda, kurum içi ve dışı çeşitli platformlarda dile getirmeleri bekleniyor. Ayrıca, zamanlarının bir kısmını, dünyanın daha iyi yaşanılır bir yer haline gelmesi için, sivil toplum örgütlerinde ve çeşitli platformlarda gönüllü katkı yaparak kullanmaları bekleniyor.

**Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve paydaşlar** her şirket için daha detaylı olarak tanımlanmalıdır. Bir ilaç firmasının toplum için yapabilecekleri ile bir çimento veya petrol şirketinin yapabilecekleri arasında çok farklar var. Aynı şekilde farklı sektörlerde ve yörelerde faaliyet gösteren şirketlerin yaptıklarından etkilenen kesimler de farklı oluyor. Dolayısıyla hedef kitlelerin ve atılabilecek adımların net olarak tanımlanması çalışmaların başarı derecesini takip edebilmek açısından önem taşımaktadır.

Şirketler kurumsal vatandaşlıkla ilgili sorumluluklarını yerine getirirken, gerek üretim ve ticari faaliyetlerinde, gerekse yörelerinde, meslek örgütlerinde,

ve kural koyanlarla ilişkilerinde izledikleri ilkeleri ve hedefleri açıkça ortaya koymalıdır.

**Şirketler** sadece işlerini değil, **toplumsal sorumluluklarını da ciddi bir planlama ve uygulama ile gerçekleştirmeli**. Dolayısıyla, bu konu da düzenli olarak yönetim kurulunun gündeminde yer almalı. "Ölçülmeyen performans iyileştirilemez" ilkesi doğrultusunda, toplumsal sorumluluklar ile ilgili performans kriterleri de tespit edilmeli ve düzenli olarak izlenmeli. "Bir elin nesi var, iki elin sesi var" anlayışıyla, toplumsal sorumlulukları yerine getirirken gerek başka kuruluşlarla, gerekse sivil toplum örgütleriyle işbirlikleri geliştirilmeli. Hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için yaratıcı çözümlere fırsat tanınmalı ve bu konuda öncü faaliyetlerde bulunan geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi ve teşvik edilmesi sağlanmalıdır.

**Şirketlerin**, saygın birer vatandaş olabilmeleri için, **faaliyetleri hakkında şeffaflıkla hesap verme alışkanlığını kazanmaları** gerekiyor. Bunun için öncelikle, hangi faaliyetlerin nasıl ölçümleneceği konusunda karar verme gereği var. Daha sonra düzenli olarak bu ölçümlerin yapılması ve performansın açıkça paylaşılması şirketlerin toplumsal saygınlığını artırıyor. Bu nedenle, özellikle dış iletişimde kullanılacak kriterler ve hedefler konusunda başta mütevazı ve gerçekçi bir yaklaşım sergilenmesi, ancak zaman içinde daha zorlayıcı hedeflere yönelmesi toplumsal güvenin artmasına yardımcı oluyor. Dikkat edilmesi gereken bir konu da, duyurulan hedeflere ulaşmada güçlükler yaşandığı durumlarda bile şeffaflıktan ödün verilmemesi oluyor.

**Kurumsal sosyal sorumluluk konusunu ciddiye alan şirketler önemli kazanımlar sağlıyorlar**. Yapılan çalışmalar sonucunda belirlenen faydalar



şu şekilde sıralanabilir: (1) bu şirketlerin marka değerleri ve dolayısıyla piyasa değerleri artıyor; (2) Daha nitelikli personeli cezbetme, motive etme ve tutma imkanı doğuyor; (3) Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyeli artıyor; (4) Özellikle bu konularda hassas yatırımcılara ulaşma imkanı olduğundan, gerek hisse değerleri artıyor, gerekse borçlanma maliyetleri düşüyor; (5) Yeni pazarlara girmekte ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde ediliyor; (6) Verimlilik ve kalite artışları yaşanıyor; (7) Risk yönetimi daha etkin hale geliyor; (8) Toplumun ve kural koyucuların şirketin görüşlerine önem vermesi sağlanıyor.

Başarılı şirketler de sadece ürün ve hizmetleriyle değil aynı zamanda topluma yaptıkları katkılarla da farklılık yaratıyorlar. Çünkü başarılı şirketler, **toplumsal saygınlık** kazanmanın **kurumun değerini** artırdığını biliyorlar. Ancak unutmamak gerekir ki, bu konudaki faaliyetlerdeki en ufak bir samimiyetsizlik, toplumsal katkıyı kendi çıkarı yönünde kullanma eğilimi yarardan çok zarar getirir.

Samimi çabaların ise çok yönlü faydalar sağlaması söz konusu. Toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunmak şirketlerin **toplumsal zihin payını**, dolayısıyla da **marka değerini** artırıyor. İnsanların bilgi bombardımanına tutulduğu çağımızda, toplumsal konulara yapılan katkılar müşterilerle kurulan ilişkinin derinliğini, yoğunluğunu ve yakınlığını artırıyor.

Toplumsal katkı aynı zamanda çok yönlü **nitelikli çalışanın** kuruma cezb edilmesine ve kuruma olan **bağlılığının** artmasına da yardımcı oluyor. İnsanlar kendilerini, sadece bir çalışan değil, aynı zamanda içinde yaşadıkları toplumun sorumluluk alan ve değer yaratan bir parçası olarak gören kuruluşla-

ra, daha yakın hissediyorlar. Toplumsal katkıya önem veren şirketlerde çalışanların iş performansına yönelik motivasyonları da artıyor.

Dünyada birçok fon, bir şirkete yatırım yapmadan önce, o şirketin toplumsal sorumluluk konusundaki performansını değerlendirmeye başladı. Bu konuda duyarlı şirketlere yatırım yapanlara yardımcı olmak için Dow Jones Sustainability Index veya FTSE4GOOD isimli ayrı endeksler oluşturuldu. Dolayısıyla toplumsal katkı daha geniş finansman **kaynaklarına ulaşmaya** da yardımcı olabiliyor.

Toplumsal konulara yaptıkları katkılarla ön plana çıkan kuruluşlar aynı zamanda potansiyel **müşterileri** ve **kamu yönetimi gözünde de değer kazanıyorlar**. Bu değer, kişisel çıkar sağlayarak değil, toplumsal katkı sağlayarak kazanmak saygın bir yaklaşım olarak kabul ediliyor.

Şirketlerin seçtikleri alanda saygın gönüllü kuruluşlarla **işbirliği** yapmaları toplumsal katkının **etkinliğini artırıyor**. Şirketlerin yönetim becerisi ve kaynakları seçilen konu hakkında uzmanlık kazanmış gönüllü kuruluş deneyimleri ile birleştirildiğinde topluma sunulan çözümlerin etkinliği artıyor.

Gönüllü kuruluşlarla yapılan işbirliklerinin başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı konular var: Öncelikle işbirliğinin hangi toplumsal soruna, nasıl bir katkı için gerçekleştirildiği konusunda **kurumlar arasında fikir birliğinin** sağlanması gerekli. İkinci olarak, **hedefler** ve bu hedefe ulaşma yolunda nasıl bir **ölçümleme** yapılacağı konusu da planlanmalı. Üçüncü konu işbirliği ile ilgili **iletişim planlaması** yapılması ve hedef kitlenin her iki kurumun ilgilileri ve işbirliği içinde olduğu tüm kesimler olduğunun unutulmamasıdır. Son olarak, işbirliğinin top-

luma katkıdaki **etkinliğinin takip edilmesi** ve **sürekli iyileştirme** çalışmalarına açık olması sağlanmalıdır.

İş hayatında olduğu gibi, toplumsal katkı konusunda da odaklı bir yaklaşım ve etkili işbirlikleri hızlı sonuç elde edilmesinde önem kazanıyor. **Etkin sonuçlar ise sadece topluma değil, aynı zamanda sosyal sorumluluk gösteren şirketlere de değer katıyor.**

Toplumsal sorumluluk kavramına önem veren şirketlerin yöneticilerinin de kendi davranışları ile ilgili olarak uymaları gereken önemli ilkeler var:

Birinci ilke, bu konumda olanların **toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmaları.** Bu, üstlenilen pozisyonun herkes tarafından bilinen kayıtlı imkanlarının ötesinde bir mali çıkar sağlamamak demektir. Ancak, bunun ötesinde sadece kendisi için değil, yakın çevresi ve hatta kendisinin o pozisyona gelmesine katkıda bulunanlara da özel çıkar sağlanmaması demektir. Enron yöneticilerinin şirket faaliyet raporlarında belirtilmeyen ortaklıklarla şirketten özel imkanlar sağlamış olmaları, bu ilkenin açıkça çiğnenmesidir. Bu uygulama şirket hissedarlarının ceplerinden para çalmakla eşdeğer bir uygulamadır. Bu durumun açığa çıkmasıyla piyasaların güveninin kaybedilmesi Enron'un çok kısa bir sürede hisse değerlerinin düşmesine ve iflasına neden oldu.

İkinci ilke, bu kişilerin **kendilerini finansal olarak başkalarına bağımlı hale getirecek bağlantılara girmemeleri.** Çünkü kendisini böyle bir duruma koyanların kararları toplumsal çıkar ile çatışan şekilde yönlendirilmeye de açık olabiliyor. Gerçekte kararların etkilenip etkilenmediğine bakılmaksızın, bu konuma düşmemek güven sağlamak açısından önemli. Dürüst olarak bilinen eski bir Fransız Başbakanı karar-

larından fayda sağlayabilecek bir arkadaşından borç almış olmasının ortaya çıkmasıyla intihara sürüklenmişti! Dolayısıyla, popülist yaklaşımlarla önemli kamu görevi üstlenenlere sağlanan gelir imkanlarının kısılması, maalesef bu ilkenin çiğnenmesine yol açabiliyor.

Üçüncü ilke, **tarafsız olunması.** Kamusal niteliği olan işlerde karar vericilerin gerek atamalarda, gerekse ihalelerde o işi en iyi yapacaklara verme yükümlülüğü var. Bir toplumda seçimlerde, atamalarda ve ihalelerde, genellikle karar vericilerin yakınları kayırılıyorsa, "bizden biri" mantığı öncelik kazanıyorsa, yönetim pozisyonlarına gelenler de kurumların misyonlarını en iyi şekilde yerine getirmekle değil, yalnızca kendini seçenlere, atayanlara ya da onların çevrelerine hizmet etmeye uğraşacaklar demektir. Bunun sonucu ise kurumsal başarısızlık ve toplumsal güvenin yitilmesidir. Şeffaflığın ve güvenin esas olmadığı toplumlarda ise "en iyi olmak" değil, "bizden biri olmak" en önemli seçim kriteri olmaya devam eder!

Dördüncü ilke, **hesap verebilirlik.** Bu konumlarda olanların kendilerini soruşturma ve araştırmaya açık tutmaları, gerek kendi çıkarları, gerekse yakın çevrelerinin çıkarları doğrultusunda değil, toplumsal çıkarlar doğrultusunda hareket ettikleri konusunda düzenli olarak hesap vermeleri onlara duyulan güveni artıracaktır.

Beşinci ilke, **şeffaflık.** Bu ilke verilen kararların sebeplerini açıklama zorunluluğu demektir. "Verdimse, ben verdim." yaklaşımı değil, neyin neden yapıldığını açıkça kamuoyu ile paylaşma yaklaşımının benimsenmesi demektir. Percy Barnevik'in emeklilik primi olarak aldığı yüksek tazminat kadar, bunun kontrol hissesinin sahibi Wallenberg ailesinden başka, herkesten saklanmış olması da güven kaybının en önemli sebebi

olarak gösteriliyor. Bu meblağı geçmiş başarılarla bağlayan formül yönetim kurulu ile paylaşılmış olsaydı, bu güven kaybı olmazdı. Bu konuda yeterince şeffaflık gösterilmemiş olması diğer hissedarların haksızlık yapıldı suçlamasına fırsat tanıyor.

Altıncı ilke, **açıklık ve dürüstlük**. Yukarıdaki ilkelere uyum sağlamakla birlikte, kendileri veya yakın aile bireyleriyle ilgili olarak kendilerini çıkar çatışması görüntüsü verebilecek konumda bulunanların, bu durumu kendilerinin açıklamaları ve gerçekten bir çatışma varsa kendilerini kararın dışında bırakmaları bu ilkenin esasını oluşturuyor.

Yedinci ve son ilke, **bu ilkeleri yaşayarak örnek olmak**. Bu ilkelere uyan, kendilerinde yarı tanrısal nitelikler görmeyen, tevazu sahibi liderler, hem üstlendikleri görevleri başarıyla ve toplumun güvenini kazanarak sürdürebiliyorlar, hem de kendilerinden sonra da kurumlarının geleceği için iyi birer örnek oluşturuyorlar.

Eğer dünyanın daha iyi bir yer olmasını istiyorsak, daha rahat çalışabileceğimiz, daha huzurlu yaşayabileceğimiz bir ortam istiyorsak bizlere de sorumluluklar düştüğünü kavramalıyız.

Yaşam sorumluluk gerektirir. İçinde yaşadığımız toplumda, ülkemizde ve dünyada yaşam kalitesinin arzuladığımız düzeye gelmesi için kişisel ve kurumsal olarak sosyal sorumluluğumuzu yerine getirmeliyiz.

# Küresel Kurumsal Vatandaşlık Bildirgesi

Dünya Ekonomik Forumu çerçevesinde farklı ülke ve sektörlerden 38 önemli kuruluşun başkanları tarafından imzalanan bildirgenin metnidir.

## Lider Kimliği Kazanmak

Son on yıldan fazladır, ekonominin globalleşmesi, politik yapılarda oluşan değişiklikler ve teknik gelişmeler milyonlarca insana yaşam standartlarını geliştirecek pek çok yeni olanak yarattı.

Ancak halen pek çok insanın çok güç koşullarda güvenlikten yoksun ve yarından emin olmayan bir halde yaşıyor olmasının yanı sıra, yeni çatışmaların ortaya çıkması, çevresel koşulların kötüye gidişi ve fırsat eşitsizliği bu konularda yaygın bir endişeye neden olmaktadır. 11 Eylül'den itibaren dünyada ortaya çıkan olaylar; bu küresel kimliğin yanı sıra, ülkeler ve onların vatandaşları arasında dayanışmayı da zayıflatıcı yönde etki yapmıştır. Bütün ülkelerin, bütün büyük sektörlerin ve bütün sosyal kuruluşların liderleri, insanın gelişimini desteklemek ve küreselleşmenin faydaların daha yaygın bir şekilde paylaşımını sağlamak amacıyla, ortak çalışmak zorundadırlar. Bu faydaların hem firmalar, hem de toplumun diğer kesimleri için sürekli olmasını sağlamak, iş dünyasının öncelik vermesi gereken bir konudur.

Burada çok çeşitli alanlarda etkinlik gösteren ve değişik ülkelere dağılmış farklı sektörlerdeki grupların liderlerinden söz ediyoruz. Bunların girişimlerinin üretkenliğin artması ve gelişmesinde kilit rol oynadığı ve ulusal veya uluslararası, küçük veya büyük ölçekli ticaret ve yatırımların da geleceğin toplumunu yaratmada can alıcı bir rolü olduğu kabul edilmektedir. Aynı zamanda bunu sağlayacak birimlerin, kuralların ve temel yapısal çalışmaların hem ulusal hem de uluslararası seviyede ele alınması gerekir. Bu da ancak herkese açık, aktif sivil toplum kuruluşları tarafından desteklenecek, etkin ve verimli bir şekilde çalışacak ulusal ve uluslararası organi-

zasyonlarla hayata geçirilebilir.

Bu bağlamda gelişmenin faydalarından daha yaygın bir şekilde yararlanabilmesi için birincil iş alanımız olan konularda, diğer kamu ve özel sektör kuruluşlarıyla ve sivil toplum örgütleriyle işbirliği yapılmasında çok önemli bir rolümüz olduğuna inanıyoruz. Ve yine inanıyoruz ki, bu grupları dinlemek ve onlarla birlikte çalışmak olan görevimizi yerine getirirsek, bu bize meslek sorumluluğumuzu duyumsatacak ve hissedarlarımız ve diğer paydaşlarımızın yararına, özellikle uzun vadede daha iyi hizmet etmemizi sağlayacaktır. Bu, iş dünyasının lideri için pratikte şu anlama gelmektedir:

**1- “Her şeyden önce, herkes kendi iş alanında, küresel kurumsal vatandaşlığa bağlı kalmalı.”** Gelişim için yapılabilecek en önemli katkı, işimizi yaparken yasalara uygun davranmak, güvenli üretim yapmak, maliyet-verimlilik ölçüsünü tutturmak, yeni iş ve kazanç alanları yaratmak, eğitim ve teknoloji alanlarında destek sağlamak, çevre, ahlak, emek ve insan hakları gibi konularda uluslararası standart ve değerleri yansıtmaktır. Yatırım yaptığımız ve işlettiğimiz her yerde etkinliklerimizin olumlu katkılarını güçlendirmenin yanı sıra, insan ve çevre üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirmeliyiz. Bunu yapabilmeyen anahtar ise; sorumlu bir iş yaşamı için uygulayacağımız ana çerçevenin insan sevgisine dayandırılması ve temel iş stratejimizin ve uygulamalarımızın temeline bu ilkenin yerleştirilmesidir.

**2- “Paydaşlarımızla olan ilişkilerimiz, şirket içi ve şirket” dışı başarılarımızın temelini oluşturur.** Küresel kurumsal vatandaş olmak, ana etki alanımızdaki paydaşlarımızı belirlememizi ve onlarla birlikte çalışmamızı gerektirir. Örneğin iş yerimizde, pazarlama ala-

nımızda, tedarik zinciri sürecinde, toplumsal alanda ve genel siyasal yapıda bu tespitleri ve işbirliğini gerçekleştirmemiz gerekir.

Kilit paydaşlarımız, bizim özel koşullarımıza bağlı olarak değişebilirler. Çoğu şirket için çalışanları, müşterileri, hissedarları, hükümet ve çok sayıdaki değişik sivil toplum kuruluşları temel bir öneme sahiptir.

**3- “Kurumsal vatandaşlığın asıl liderleri, Yönetim Kurulu Başkanı ve üyeleri ile üst yönetimdir.”** Her ne kadar günlük çalışma ortamında yöneticilere sorumluluklar, kaynaklar ve liderlik rolleri delege ediliyorsa da asıl sorumluluk üst yönetimindir. Hangi sektörde çalışıldığına, işletmenin konumuna, şirketin tipine ve büyüklüğüne bağlı olarak özel tanımlamalar, farklı yaklaşım ve temalar söz konusu olsa bile, “Hareket Planı” bütün sektörlerde ve her ülkede geçerli olan temel bir "liderlik" kavramını net olarak tanımlamamıza olanak verir. Bazılarımız kurumsal vatandaşlık deyimini kullanırken, diğer bazılarımız kurumsal sosyal sorumluluk, etik veya sürdürülebilir gelişim deyimlerini kullanıyoruz. Ama hepsinde ana ilkeler ve hareketler aynıdır. İlk olarak liderliği sağla; ikinci olarak liderliğin kendi şirketin için ne anlama geldiğini tanımla; üçüncüsü bunu gerçekleştir; dördüncüsü bu konuda şeffaf ol.

Bu “Hareket Planı”nı bütün liderlerin kendi yöneticileriyle tartışmalarını ve kendi sektörlerine ve koşullarına uyarlamalarını öneriyoruz.

## “Hareket Planı”

### 1- Liderliği sağlamak

Şirketinizde kurumsal vatandaşlık için stratejik yönlendirmeyi saptayın ve daha geniş düşünerek, bunu küreselleşme

ve gelişimde iş yaşamının rolüne uyarlayın.

Deneyimler göstermiştir ki, kurumsal vatandaşlığı pekiştirmek için, CEO, Yönetim Kurulu ve üst düzey yöneticilerin liderliği esastır.

**I- İç ve dış hedeflerin, ilkelerin ve değerlerin tanımlanması.** İş yaşamında liderler, şirketin belirlenmiş ilkelerine, hedeflerine ve değerlerine uygun bir şekilde davranarak, başkaları için örnek alabilecekleri önemli bir model oluştururlar. Bunu sağlayacak ortam şunları kapsar:

- Yıllık genel kurullar ve yatırımcılara sunulacak diğer bildirimler,
- Yıllık raporlar ve diğer kurumsal yayınlar,
- Düzenli toplantılar ve çalışanlarla kurulacak iletişim,
- Ticari, endüstriyel ve mesleki kuruluşlarda aktif rol alma,
- Paydaşlarla yapılacak gündemi belirlenmiş görüşmeler ve kurulacak iletişim,
- Diğer şirketlerin yönetim kurullarında yürütme dışı roller,
- Konferans ortamları ve medyada söyleşiler,
- Söylenenlerin günlük hayatta uygulamaya alınması.

**II- Firma içindeki konumunun geliştirilmesi.** İş yaşamında liderler, kendi çalışanlarının gözünde çok dikkat çeken bir noktada yer alırlar. Ekonomik, sosyal ve çevresel etkinlikler konusunda yanlış yaptıklarıyla, iş yaşamı ve sosyal etkinliklerde ise doğru yaptıklarıyla onları etkilerler.

**III- Finans sektörünün devreye alınması.** Hissedarlar tarafından yönlendiriliyor olması ve kısa vadeli yapısı nedeniyle finans sektörü hem firmalar tarafından hem de iş dünyasında genellikle sosyal ve çevresel yeniliklere bir engel olarak düşünülür. Finans sektörü-

nün liderleri, diğer sektörlerde yer alan örnekleri arasında böyle bir düşüncenin yayılmasında önemli bir role sahiptir. Ancak iş dünyasının liderleri, kendi şirketlerini ilgilendiren sosyal ve çevresel riskler konusunda, büyük kurumsal yatırımcılar, bankacılar ve sigortacılarla, yenilikler ve iş olanakları yaratacak anlaşmalara varabilirler.

**IV- Küreselleşme ve iş dünyasının gelişimdeki rolü konusundaki görüşmelere katılım.** Bu konuda mümkün olduğunca somut delillere, pratik örneklerle ve deneyimlere dayanılmalıdır. İş yaşamının, gelişim üzerinde ne kadar olumlu katkılar yaptığını anlamak için olanaklar yaratılmalı açık ve makul bir toplumsal tartışmanın yapılması sağlanmalıdır. Bu tür ortamların yaratılması giderek büyüyen bir ihtiyaç haline gelmiştir. İş dünyasının liderleri, ticaret, yatırım ve globalleşmenin yararları hakkında açık sözlü davranış, eksiklikleri hakkında yapıcı bir tutum içine girerek bu konuda önemli bir rol oynayabilirler. Küreselleşmenin daha fazla insan ve daha fazla ülkenin yararına işlemesine katkıda bulunmak için; hükümetlerin, iş dünyasının ve sivil toplum örgütlerinin ne gibi farklı roller oynayabileceklerini tanımlamayı amaçlayan görüşmelerde bulunabilirler.

## **2- Firma için ne anlama geldiğinin tanımlanması.**

Kendi iş alanınızda ve şirketinizde kurumsal vatandaşlıkla ilgili olarak, ana konuları, paydaşları ve etki alanınızı tanımlayın. Kurumsal vatandaşlık hareketinin geniş alanı, çok özel konulara, ikilemlere ve farklı şirketlere göre değişecek stratejilere rağmen tanımlanabilecek durumdadır.

**I- Konuların belirlenmesi.** Kurumsal vatandaşlık genellikle soyut bir kav-

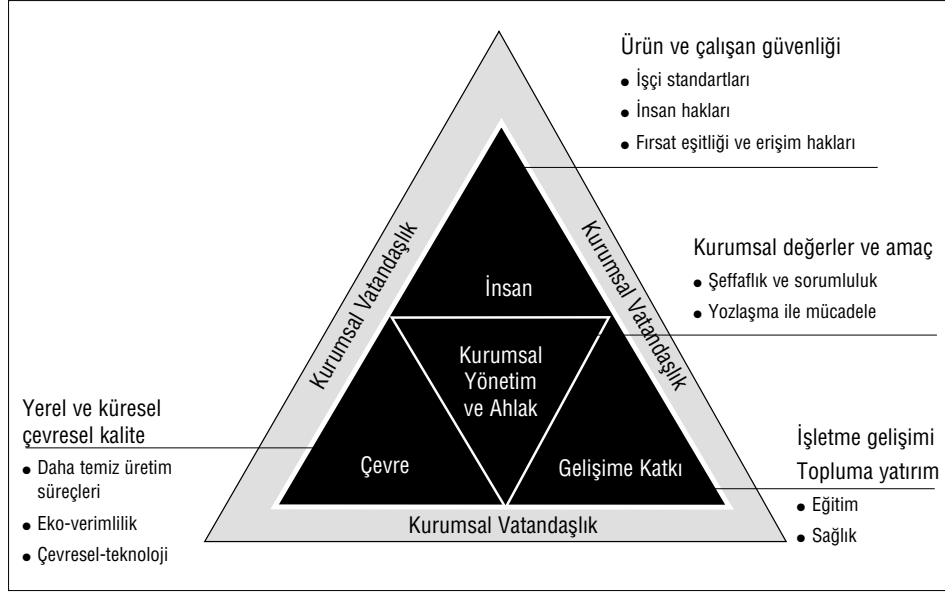
rammış gibi tartışılrsa da, aslında gerçek ve zorunlu konularla bağlantılıdır. Bu konuların yapısı ve önemi sektöre ve yerine göre farklılık gösterecektir. Örneğin, bir enerji firmasının karşılaştığı çevre sorunları ile ilgili konular bir kimya firmasının karşılaştığı çevre sorunlarından daha farklı büyüklükte olacaktır. Güney Afrika'da HIV/AIDS'le ilgili çalışmalar yapılan bir iş yerinde, Avrupa'da aynı işi yapan bir firmaya göre daha yoğun ek önlemler alınacaktır. Buna ek olarak, şirketin veya sektörün sorumluluğuna ilişkin beklentiler de bir sosyal paydaştan diğerine değişebilir. Şirketin rolü ve sorumluluklarına ilişkin sınırların koyulmasında diğer bir etken de, hükümetler arası ilişkilerdir ve bu konular genellikle devletler arası görüşmelere neden olur. Bütün bunların ışığında küresel kurumsal vatandaşlık aşağıdakileri kapsar:

### **• İyi kurumsal yönetim ve ahlak:**

Yasalara, var olan kurallara ve uluslararası standartlara uymak, rüşvet almayı ve vermeyi önlemek için çaba göstermek, yürürlükteki politikalara ve iş ahlakına ters düşecek her türlü hareketten kaçınmak.

### **• Kişilere karşı sorumluluk:**

Örneğin ürün için kullanılacak kaynakların sağlanması, üretim ve ürünün dağıtım aşamalarında yer alan insanların riske girmesini önleyecek ürün, güvenlik ve çalışanı koruyucu programları uygulamak, fırsat eşitliği sağlamak, ayırım gözetmemek, çocuk işgücünün korunması, örgütlenme özgürlüğü ve adil ücret dağılımı ve çatışma olan bölgelerde güvenlik kuvvetlerinin kullanılması gibi konularda insan hakları ihlallerinin önlenmesi.



• **Çevresel etkiler açısından sorumluluk:** Örneğin çevresel kalitenin devamlılığına özen gösterilmesi, temiz ve ekolojik açıdan zararsız üretim süreçlerinin uygulanması, bazı sektörlerde iklim değişikliklerine neden olacak veya biyolojik çeşitliliğe zarar verecek uygulamalardan kaçınılması.

• **Gelişime geniş ölçekli katkıda bulunmak:** Kurumun faaliyet gösterdiği ülke veya topluluğa en geniş ölçüde sosyal ve ekonomik yarar sağlanması. Örneğin yerel iş dünyasıyla bağlantı kurulması, uluslararası iş yaşamı standartlarına yükselmesinin sağlanması, fakir ülkelere kredi, su, ilaç, eğitim bilgi teknolojisi gibi temel ürünler ve hizmetlerin girişinin artırılması. Gelişime yapılacak bu katkılar, çalışılan sektöre ve şirketin faaliyet alanına bağlı olarak; firmanın ana faaliyet konusu, insani veya toplumsal ilişkileri kapsamında sosyal bir yatırım da olabilir.

**II- Firmanızın etki alanını belirleyin.** Firmalar ve iş dünyasının liderleri, diğer alanlarda değişik yönetim kademelerinde yer alan ve etraflarındaki ki-

şileri, çalışanlarının ve paydaşlarının hareketlerini yönlendirebilen veya etkileyebilen kişiler üzerinde bir etki alanına sahiptirler. Etki alanlarına girebilecek kişiler şu ortamlarda bulunabilirler:

• **Ana işletme faaliyetleri:** Bu faaliyetleri yöneten liderler kendi alanlarında en fazla sorumluluk ve otoriteye sahiptirler. Dolayısıyla öncelikle odaklanmaları gereken yer kendi temel etkinlik alanları olmalıdır.

Firmalar tedarik zincirleri aracılığı ile çarpan etkisiyle, önemli katkılar yapabilseler de, bazı durumlarda, bu süreç içinde işbirliği yaptıkları özel ortaklıklar ve başka kişilerin mülkiyetindeki şirketler, firmanın ana yönetiminden yapılacak bu etkiyi sınırlayıcı yönde rol oynayabilirler.

• **Faaliyet yeri:** Büyük bir fiziksel varlığa sahip firmalar için diğer bir önemli etki alanı da çalıştıkları yerdeki toplumdur. Buralarda toplum liderleriyle ortak ilgi alanları ve ortak kazançları konusunda görüşmeler yapılmalıdır. Bazı durumlarda kurumun faaliyetlerini içinde yürüttüğü toplum



çok geniş bir coğrafi alan veya bölgeyi kapsayabilir.

- **Endüstriyel birlikler:** İş yaşamının liderlerinden çoğunun ticaret odaları, işverenler birliği, sektörel yapılanmalar, özel meslek kuruluşları gibi ticari, endüstriyel ve mesleki birlikleri ile ilişkileri vardır. Bunlar da liderlerin, yenilikçi düşünceleri ve yeni yaklaşımları destekleyerek daha geniş kapsamlı ekonomik, sosyal ve çevresel konuların üstesinden gelebilmelerine yardımcı olacak diğer bir etki alanını oluştururlar.
- **Genel politik alan:** Pek çok şirket, özellikle büyük yatırımcılar, ya doğrudan ya da kendi ticari ve endüstriyel örgütleri vasıtasıyla yerel, ulusal veya uluslararası seviyelerde genel politik konularda kendi görüşlerini bildirirler. Bu genelde her ne kadar kurumsal vatandaşlığın bir yönü olarak kabul edilmese de, diğer etkinliklerle bir arada ve şeffaflık ilkesi doğrultusunda ele alındığında özel sektör bu konuda önemli bir etkinliğe sahiptir.

**III- Temel paydaşların belirlenmesi:** Örneğin kimler şirketin başarısını olumlu yönde etkilemekte, kimler bundan etkilenmekte? Bir firmanın etki alanını paydaşlarına, firmanın hangi sektörde yer aldığına ve başka bazı koşullara bağlı olarak kategorilere ayrılabilir.

- **Yatırımcılar, müşteriler ve çalışanlar:** Neredeyse bütün firmaların en önemli paydaşlarını bu kategori oluşturur. Birçok firma, bu gruplarla sosyal, ahlaki, çevresel gibi geniş kapsamlı konularda dialog kurmakta engin bir tecrübeye sahiptir.
- **Diğer paydaşlar:** Şirkete ve faaliyet gösterilen sektöre bağlı olarak önemli olabilir de olmayabilir de. Bu grubun içinde iş birliği yaptığınız firma-

lar, endüstriyel birlikler, yerel topluluklar, ticari birlikler, sivil toplum örgütleri, araştırma enstitüleri ve akademiler ile medya ve yerel yönetimlerden eyaletlere ve ulusal hükümetlere kadar resmi kuruluşlar ve Birleşmiş Milletler sisteminde olduğu gibi uluslararası yapılanmalar bulunabilir.

### 3- Bunu gerçekleştirin.

Gerekli politikaları belirleyin ve uygulamaya alın. Ana paydaşlarınızla ortak çalışma ve görüşmeler yaparak kurumsal vatandaşlığı şirketinizin stratejisi ve operasyonlarına iyice yerleştirin. Kurumsal vatandaşlığı insanların benimseyip üstlenecekleri ve günlük yaşamda kullanacakları bir kavram haline getirecek şekilde, firmanın temel ilkeleri ve değerleri arasına yerleştirmedikçe, hiçbir doğru söz veya açıklama yeterince başarılı olmayacaktır.

**I- Kurumsal vatandaşlığı Yönetim Kurulu gündeminizin başına alın.** Örneğin kurumsal vatandaşlığı, firmanın stratejik yönüne iyice yerleştirecek ve sosyal ve çevre ile ilgili yeterliliğin göstergesi olmasını sağlayacak uygun yönetim politikaları ve yapılanmaları oluşturun. Bu yapılanmalar yönetim komitesini, bu konuda yön verici firma içi panelleri ve bunu uygulamaya koymayan yöneticileri değiştirmeyi kapsayabilir. Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'da yapılan araştırmalar gittikçe artan sayıdaki şirketin ahlak, çevre, ortak sorumluluk gibi konularda yönetim komiteleri kurduğunu göstermektedir.

**II- Şirket içi performans, iletişim, ödüllendirme ve değerlendirme sistemlerini kurun.** Bunlar kurumsal vatandaşlığı şirketin DNA'sına yerleştirmenin esas kurallarıdır ve bu uygulamaları yapan yöneticiler, yönetim sisteminin gelişmesinde ve şirketin amaçları,

değerleri ve operasyonel koşulları ile uyumlu bir şekilde uygulanmasında hayati bir rol oynarlar.

**III- Diyalog ve birlikte çalışmayı geliştirin.** Firmanın paydaşlarının belirlenmiş olması; her düzeydeki yönetici için; yapıcı diyaloglar kurabilme ve ortak çalışmayı güçlendirme olanakları sağladığı için çok önemlidir. Ama özellikle de hassas ve/veya stratejik öneme sahip konularda ve paydaşlarla ilişkilerde üst yönetim çok önemli bir role sahiptir.

**IV- Yenilikleri ve yaratıcılığı destekleyin.** Yeni teknolojiler, ürünler ve hizmetler çevresel ve sosyal alanlarda bize yeni yetenekler kazandırmaktadır. İş dünyasının liderleri firma içinde yenilikleri teşvik ederek ve bu yeniliklerle ilgili ortaklara, araştırmacılara ve tüketicilere destek vererek, işin konusu olan ürünün gelişmesine olduğu kadar diğer gelişmelere de yardımcı olabilirler.

**V- Bir sonraki kuşağın liderlerini yaratın.** Liderliğin gelişimi, pek çok başarıyı gerçekleştirebilmenin önemli koşuludur ve bugünkü iş yaşamının liderleri yarıncı gelişimlerin desteklenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadırlar. Liderler, kurumsal vatandaşlığın güvenilir bir bütünü tamamlayıcı bir parçası olmasını, önceliklerin ve gelişime yönelik programların uygulanmasını sağlayabilirler. Liderler aynı zamanda iş yaşamına hazırlayan, kurumsal vatandaşlık araştırmaları yapılan okullardaki sürece katkıda bulunabilir ve bu okullardaki öğrenciler için "rol model" olabilirler.

#### **4- Bu konuda şeffaf olun**

Farklı paydaşların firmanızın ilkeleri, politikası, uygulamaları hakkında düzenli ve ticari gizlilik sınırları içinde şeffaf davranarak size güven duymalarını sağlayın.

Firmaların en fazla karşılaştıkları isteklerden biri, kurumsal yatırımcıdan, sosyal ve çevresel aktivitelere uzanan bir yelpaze içinde yer alan farklı paydaşlarının firmanın ekonomik, sosyal ve çevresel konulardaki etkinliklerinde daha şeffaf davranması beklentisidir.

#### **I- Neyin nasıl değerlendirileceği konusunda fikir birliği oluşturun.**

Pek çok şirkette neyin nasıl değerlendirilmesi gerektiği konusu, çalışanlara danışılarak çözümlenebilir de, bazı şirketlerde bu konuda tüm paydaşların fikri alınmaktadır. Liderler, bu konudaki belli başlı göstergelerin ve firmanın performansını değerlendirmede kullanılacak diğer yöntemlerin belirlenmesinde ve bunlara dayanarak firmanın ilerlemesini gözlemlemede rol oynarlar.

#### **II- Dış raporlama için kademeli bir program geliştirin.**

Firma, paydaşlarının önemli olduğunu belirttiği maddelere göre kendi ilerlemesini değerlendiriyorsa, burada üst yönetim kademesine aradaki iletişimi düzgün ve sürekli sağlamak rolü düşer. Eğer CEO veya üst yönetim seviyesinde bir problem olursa, uygun zamanda ve açık kalpli davranarak yapılacak bir açıklama güvenin yeniden yapılandırılması veya desteklenmesi yönünden önemlidir.

**III- Gerçekçi olun.** Çok çabuk davranmaya çalışmak, organizasyonla ilgili değişiklikler veya yapılabilecek diğer şeylerle ilgili çok kesin tarihler vermek; gerçek dışı beklentilere ve/veya paydaşlar arasında güvenilirliğin azalmasına yol açabileceğinden tehlikeyi içinde barındırır. Uygulamada söz sahibi olan yönetim takımı adımların planlamasında açık stratejiler belirleyerek beklentilerin yerine getirilmesinde, zaman çizelgeleri ve yol haritaları hazırlayarak firmanın kurumsal vatandaşlık gereklerinin sağlıklı uygulanmasında önemli bir rol oynar.

# Küresel Sorumluluk Anlaşması

Birleşmiş Milletler tarafından desteklenmektedir.

## **Küresel Sorumluluk Anlaşması (Global Compact)**

31 Ocak 1999 tarihinde Davos'ta yapılan Dünya Ekonomik Forumu'nda, Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi A. Annan, dünya genelinde önde gelen iş adamlarını, "Küresel Sorumluluk Anlaşması"nı hem kişisel şirket çalışmalarında hem de uygun kamu politikalarında benimsemeye, desteklemeye ve yaymaya davet etti.

"Küresel Sorumluluk Anlaşması", insan hakları, iş gücü ve çevre konularını kapsayan dokuz ana kuraldan oluşmaktadır:

### **İnsan Hakları:**

**Kural 1:** Kendi etkin çevreleri içinde, uluslararası insan haklarının korunmasına destek ve saygı gösterilmesi.

**Kural 2:** Kendi şirketlerinin, insan haklarının ihlalleri ile bağlantı içinde olmadığından emin olunması.

### **İşgücü:**

**Kural 3:** Serbest sendikalaşma ve ortak pazarlık yapma haklarının etkin bir şekilde tanınması.

**Kural 4:** Her çeşit dayatmalı ve zorunlu işçiliğin kaldırılması,

**Kural 5:** Çocuk işçiliğinin etkin bir şekilde kaldırılması.

**Kural 6:** İstihdam ve iş açısından ayrıcalıkların kaldırılmasına sadık kalınması.

### **Çevre:**

**Kural 7:** Çevresel zorluklara karşı tedbir olarak yapılan yaklaşımların desteklenmesi.

**Kural 8:** Daha geniş çapta çevresel sorumluluk yaratacak inisiyatif gösterilmesi.

**Kural 9:** Çevreye yararlı teknolojilerin geliştirilmesinin ve yayılmasının teşvik edilmesi.

## **Dokuz Ana Kural**

### **1- Uluslararası düzeyde istenilen insan haklarının korunmasına destek ve saygı gösterilmesi**

İnsan haklarının bir elden yürütülmesi hem toplum hem de iş hayatı için gereklidir.

### **İş hayatında yararları:**

Pazarlar, müşteriler ve tüketiciler ile karşılaştığında fırsatlar ve zorluklar daha iyi anlaşılacaktır. Bu nedenle paydaşlarla daha sıkı temas içinde olmalı; toplumda iyi bir isim yapmanın avantajlarından yararlanmalıdır. Çünkü daha dengeli ve uyumlu bir iş atmosferi fırsatını yakalamak ve kayıplara yol açabilecek yıkıcı eleştirileri azaltmak bu yolla mümkündür.

Kurumsal sosyal sorumluluk bilinci iyi düşünülmeden başlatılan ve yürütülen işlerin toplumdaki olumsuz etkilerini azaltır. Toplumsal paylaşımların ivme kazanmasını sağlar.

İnsan haklarına bağlı şirketler aşağıdaki unsurları kendi iş yerlerinde garanti altına almışlardır;

- Güvenli ve sağlıklı çalışma şartları,
- Sendikalaşma,
- Personel uygulamalarında ayırım gözetmemek,
- Zorla veya çocuk işçi çalıştırılmaması,
- Temel sağlık, eğitim ve ikamet haklarının sağlanması (eğer iş yapılan sahada bu imkanlar yoksa).

Şirketler aşağıdaki unsurları da iş yerleri dışında garanti altına almıştır.

- Çalışanlar için çıkarılmış mevcut uluslararası ana kuralların ve standartların göz önünde tutulması (İlgili Birleşmiş Milletler kararları).
- Daha geniş tabanda, kişilerin, grupların veya topluluklar zoraki göçünün önlenmesi.

- Bölgedeki toplulukların ekonomik canlılığının korunması.
- Halka açık görüşmelerle katkıda bulunulması, şirketlerin çalıştıkları ülkelerdeki bütün hakim gruplarla her düzeyde etkileşim içinde olması ve bu bağlamda, bünyelerindeki çalışmaları, çalışanları, müşterilerini ve ait oldukları toplulukları etkileyen konularda şirketlerinin kendi görüşlerini ifade etme hakkına ve sorumluluğuna sahip olmalarıdır.

## 2- İnsan hakları istismarının dışında kalınması

İnsan haklarını savunan etkili politikalar, şirketlerin bu hakların ihlalden uzakta kalmalarını sağlayacaktır.

Güvenlik güçleri ile uluslararası insan hakları kanunlarının ihlal edilmesine göz yumulmayacağına dair anlaşmalar yapılmalı ve bütün anlaşmalar kamuya açık ve şeffaf olmalıdır. Eğer güvenlik güçlerine finansal ve ekipman desteği sağlanıyorsa, bunların insan haklarını ihlal etmemeleri garanti edilmelidir.

## 3- Sendikalaşma özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkının etkin bir şekilde tanımlanması.

Hızla değişen dünya pazarlarında birçok belirsizliklerle karşı karşıya olan iş dünyası, seçilmiş işçi temsilcileriyle sağlıklı, gelişmiş diyalog ortamları sağlayarak, hem çalışanların hem de işverenlerin birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlamalarına ve çözüm şekilleri bulmalarına fırsat sağlarlar.

- İş dünyasında oluşturulacak yapıcı diyalog fırsatları mevcut enerjinin, yatırımın, hissedarların ve geniş tabanda toplumun yararına sonuçlanacak çözümlere yönelik kullanılmasını sağlar.

- İş yönetimi konusunda ve diğer konularda yapılan çalışmalar, sendikal özgürlükten doğan dinamik gücün, bütün ilgili tarafların verimliliğini, gelirlerini ve kârlarını artırarak iş dünyasına ivme kazandırabileceğini gösteriyor.
- “İş yerindeki ses”in getirdiği temsil edilme güvencesi, sürdürülebilir bir büyüme için sağlam temeller oluşturmaktadır. Bu sonuçlarla küresel anlaşmalar, bölgeler ve sektörlerdeki ve özellikle kadınlar veya iş dünyası dışındaki sektörlerdeki çalışanların temsili boşluğunda köprü yaratılmış olmaktadır.

*Bu kuralın anlamı ve içeriği nedir?*

- Organizasyonların kurulması ya da birleşmeleri, özgün sendikalaşmanın temel yönlerini oluşturur. Bu kuralın anlamı, hem işçilerin hem de diğer çalışanların organizasyon kurabilmeleri veya organizasyonlara katılabilmeleri ve bu şekilde kendi çıkarlarını temsil edebilmeleri demektir. Bu şekilde kurulmuş organizasyonlar hem ulusal hem de uluslararası gruplarla serbestçe bağlantılara girebilirler.
- Organizasyon kurma ve organizasyona katılma çalışmaları, kural ve yönetmelik çıkarmayı, temsilcilerin serbest seçilmesini, yönetim ve çalışmaların organize edilmesini ve programların oluşturulması gibi hususları içerir.
- İş şartları üzerinde toplu pazarlık yapılması, işçiler ile organizasyonları arasında ve işverenlerle organizasyonları arasındaki ilişkilerde, fonksiyon etkinliği için temel şarttır ve iş dünyasındaki serbest sendikacılığın fiilen ifade edilmesi demektir.
- Masanın iki tarafının birbiri ile iyi niyetli ve bir anlaşmaya varmaya yönelik çaba sarfediyor olması, iş yerindeki ilişkilerde güven ve üretkenliği getirir.
- Bu kuralın ayrılmaz bir parçası olarak işçiler ve içinde buldukları kurum-

lar da kendi sosyal ve ekonomik çıkarlarını korumak ve geliştirmek adına çaba göstermektedir.

#### **4- İş dünyasından, her çeşit zorunlu ve zorlamalı işgücünün kaldırılması.**

- Zorunlu iş gücü, insan kaynaklarının uygun gelişmesini geciktirir. Tüm ailelerin sosyal birikimlerini azaltır.
- Toplumun genel olarak üretim düzeyini ve ekonomik büyümesini azaltır.
- Zorunlu iş gücünün özellikle çocuklarda olmak üzere hem bireylerde hem de ekonomide bozucu sonuçları hissedilir.
- Zorunlu iş gücü uygulamalarından doğan insan kapitali ve sosyal denge bozukluklarının yol açtığı yatırım güvensizlikleri baş gösterir.
- Zorunlu iş gücü, normal işlerin kalkması veya gelir yaratan çalışmaların kesilmesine bağlı olarak, gelir kayıplarına yol açar. Hatta bu gelir kaybıyla birlikte gıda, barınak ve sağlık kayıpları görülür.

*“Bu kuralın anlamı ve içeriği nedir?”*

Zorunlu veya zorlamalı iş gücü, ceza tehditi altında şahıslardan alınan her türlü iş veya hizmet demektir. Bu iş için kişi gönül rızasıyla talepte bulunmamıştır. İşçiye ücret vermek veya başka menfaatler sağlamak, o işin zoraki iş olmadığı anlamına gelmez. Zorunlu iş gücü örnekleri:

- İş gücü senedi veya borç senedi. Çok eski bir uygulama olmasına rağmen hala bazı ülkelerde geçerlidir. Bu çalışma şeklinde yetişkinler ve çocuklar, kendi borçlarını veya anne-babalarının ya da akrabalarının borçlarını geri ödemek için köle şartlarında çalışmaya zorlanırlar.
- Çocukların, çalışıp çalışmamaları konusunda hiçbir tercih haklarının olmadığı şartlar altında çalışmaları.

- Mahkumların özel kişilere, şirketlere kiralanmış ya da onların iradesine bırakılmış olarak, kendi istekleri dışında veya resmi yetkililerin denetimi dışında iş veya hizmet gerçekleştirmeleri.

#### **5 İş dünyasında çocukların işçi olarak çalıştırılmasının etkin bir şekilde önlenmesi**

Çocukların çalışması, düşük becerili ve kalifiye olmayan işçilerin artması ve buna bağlı olarak zamanla iş gücündeki beceri artışlarını da tehlikeye atacaktır.

Temel eğitimlerini tamamlayamayan çocuk işçiler eğitimsiz kalacaktır. İş bulmak ve modern ekonomi gelişimlerine katkıda bulunmak için gereken iş becerilerine hiç sahip olamayacaklardır.

Çocuk işçi kullanımı şirketin itibarını da zedeleyebilir.

*“Bu kuralın anlam ve içeriği nedir?”*

- İş hayatı, çocukları, çocukluğunu yaşamaktan ve özgüvenden mahrum bırakır. Bu kapsamda özellikle, düşük ücretle ya da ücretsiz olarak uzun saatler çalışan sağlığına, fiziksel ve zihinsel gelişimine zararlı şartlarda bulunan çocuklarla eğitimden mahrum bırakılan ve ailelerinden iş nedeniyle uzaklaştırılan çocuklar öncelikle düşünülmelidir.
- Çocukların ekonomik çöküntüden korunması, onların eğitimlerine engelleyici veya sağlığına ya da esenliğine zarar verici işlerde çalışmalarına da engel olmayı gerektirir.
- En erken işe başlama dönemi, kural olarak, zorunlu eğitim bittikten sonra başlamalı ve hiçbir şekilde 15 yaşın altında olmamalıdır. İş tehlikesi olan yerlerde çocukların işe başlama yaşı 18'e çıkarılmalıdır.
- Öncelikle, 18 yaşın altındaki herkes için, çok zor şartlardaki çocuk işleri, yani tehlikeli iş ve istihdam şekilleri, kölelik, savaşlarda zorla askere alınma

ve kanun dışı işlerde kullanılma gibi işler yasaklanmalıdır.

### **6- İstihdam ve iş açısından ayrımcılığın kaldırılması:**

İstihdam ve iş konularında ayrımcılık, mevcut işçi potansiyelini, yetenek birikimini kısıtlar ve işvereni çevresinden koparır.

Tarafsız uygulamalar, en kalifiye kişinin seçilmesine yardımcı olacaktır.

Tarafli uygulamalar, şirketin ünvanına zarar verebilir, kar ve hisse değerlerini etkileyebilir.

İş dünyasında ayrımcılık ekonomik büyümeyi yavaşlatır. Tolerans ortamının olmayışı, yetenek geliştirme olanaklarının kaçırılmasına neden olur; dünya ekonomisi genelinde, rekabeti güçlendirecek altyapıdan yoksun kalınır.

*"Bu kuralın anlamı ve içeriği nedir?"*

- İstihdam ve iş açısından ayrımcılık, esas olarak, istihdam ve iş sahalarında ki fırsat ve uygulama eşitliğini kaldırıcı veya bozucu etki taşıyan ırk, renk cinsiyet, din, siyasi görüş, milli özellikler ya da etnik köken nedeniyle yapılan, bütün kısıtlamalar, dışlamalar ya da tercihler anlamına gelir. Ancak, yapılacak işin niteliğine göre getirilen kısıtlamalar ve sınırlandırmalar ayrımcılık değildir.

### **7- Çevreden kaynaklanacak zorluklara karşı alınacak her türlü önlemi desteklemek:**

Bu önlemlerin neler olduğu "Rio Deklarasyonu" nun 15. maddesinde açıklanmıştır.

- Anlamı ve içeriği tam olarak bilinmeyen, önemli veya önlenemeyecek zararlar tehdit şeklinde kendini hissettirdiği hallerde, çevreden gelecek zararları önleyecek tedbirler, pahalıya mal

olur düşüncesiyle ertelenemezler. Neye mal olursa olsun önlemlerin hemen uygulanması doğaldır.

Çevresel tehdidin yok edilmesi esas alınacaktır. Kalıcı çevresel zararların meydana gelmesini tamamen önleyici tedbirlerin alınması, tehlikeyi kaynağında kurutmaktan elbetteki çok daha masraflı olacaktır. Şirket faaliyetleri içine uzun vadeli tedbirler gerektiği ölçüde dahil edilmelidir. Belirsizliklerle mücadele edici ve devamlı şeffaflık sağlayan her ölçü, tehditlere karşı önlem olarak kabul edilmelidir.

*Önlem alma şekilleri:*

- Üretim çalışmalarının ve mamullerin çevreye olan etkisini inceleyin (teknolojik değerlendirme).
- Standart ölçüleri planlarken, belirsizlik taşıyan hususlarda güvenceli sınırlar getirin.
- Çevre ile etkisi tanımlanamayan faaliyetlere ceza veya kısıtlama getirin.
- Bulunabilecek en iyi teknolojileri uygulayın.
- Daha açık ve net üretim şekilleri benimseyin.
- Paydaşlarla iletişim kurun.

### **8- Dünya iş dünyasının, çevre konularında daha fazla sorumluluk gösterecek inisiyatifler almaları**

Çevresel sorumluluk "Madde 21" de ana hatlarıyla açıklanmıştır:

Ürün ve süreçlerin, sağlık, güvenlik ve çevre ile ilgili açılardan etik olarak yönetimi ve sorumluluğunun taşınmasıdır. İş dünyası ve sektörlerin kendi düzenlemelerini geliştirmeleri, uygun yönetmelik ve tüzükler doğrultusunda yönetilmeleridir. Bunların iş planlarına, karar verme mekanizmalarına yansımalarının yanında çalışanlar ve topluma karşı açık olunmalı ve diyalog sağlanmalıdır.

Küresel yönetim konularında, özel sektörün artan merkezi rolü göz önüne alındığında, toplum, iş dünyasından, operasyonlarını ekonomik refahı artıracak, çevre korumasını güvence altına alacak ve sosyal adaleti sağlayacak biçimde yönetmesini istemektedir.

İş dünyası daha fazla kurumsal sorumluluk ve şeffaflık için bağlılığını, çabasını çeşitli şekillerde gösterebilir.

Çevre sorumluluğu taşımanın faydaları:

- Şirket genelinde daha fazla bilinçlenme,
- Güvenirliğin artması, operasyon serbestliğinin sağlanması,
- Müşteriler ve çalışanların kalıcılığının sağlanması,
- İş geliştirme fırsatlarının yaratılması
- Kurumsal itibar yükselmesi,
- Müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, iş ortakları, tedarikçiler ve toplumla diyalog ve ortaklıkların artması.

Geleneksel Anlayış	Sorumlu Anlayış
Kaynakların verimsiz kullanımı	Kaynak verimliliği
Çıktıları ölçen	Daha temiz üretim
Halkla ilişkiler	Kurumsal yönetim
Reaktif	Pro-aktif
Yönetim sistemleri	Hayat eğrileri, iş tasarımı
Tek yönlü pasif iletişim	Çok yönlü, aktif diyalog

Çevre sorumluluğu sağlayan temel unsurlar:

- Önlemlere dayalı yaklaşımın uygulanması,
- İş yerleri nerede olursa olsun, aynı çalışma standartlarının benimsenmesi,
- Tedarik zinciri yönetiminin sağlanması,
- Teknoloji transferinin kolaylaştırılması,
- Şirketin çalıştığı bölgelerde çevre bilincine katkıda bulunulması,
- Yerel toplumla iletişime girilmesi,
- Gelirlerin adil paylaşılması.

## 9- İş dünyasının çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasını teşvik etmesi.

Çevreyi koruyan, daha az kirlüten, kullandığı bütün kaynakları daha kalıcı şekilde kullanan, atıklarının ve ürünlerinin daha fazlasını dönüştürülebilen, özellik katan ve kalıcı atıkları, değiştirdikleri yeni teknolojilerle daha kullanılabilir şekilde işleyen teknolojiler çevreye dost teknolojilerdir. Bu teknolojiler sadece tek başına teknoloji değildir. Aynı zamanda, "know-how", prosedür, ürün ve hizmet, ekipman ve aynı zamanda organizasyonel ve yönetsel prosedürleri içeren tüm sistemlerdir.

Çevre dostu teknolojiler çıktılarını ölçen ve izleme teknolojileri gibi, daha temiz üretim süreçleri, kirlenmeyi önleyici teknolojileri kapsar.

### *İş Dünyası, Çevre Dostu Teknolojileri Niçin Geliştirmeli ve Yaygınlaştırmalı?*

Üretim ve teknoloji süreçlerinin verimli olmaması kullanılamaz atıklar yaratır.

- Şirket, kirli atıkların işlenmesinden ve biriktirilmesinden sorumludur.
- Sürekli bir maliyet yükü oluşur.
- Teknolojik yenilikler, şirketlere yeni iş olanakları kazandırır.
- Çevre dostu teknolojilerin kullanımı hammadde tüketimini düşürür. Böylece şirketin etkinliği ve rekabet gücü artar.

Çevre dostu teknolojilerin çok kapsamlı ve çok yönlü yararları, uygulanmaya başladığı günden itibaren, günden güne gözle görülür şekilde ortaya çıkmaya başlayacaktır.

### **"Küresel Sorumluluk Anlaşması"na nasıl katılabilir?**

"Küresel Sorumluluk Anlaşması"na katılmak isteyen şirketlerin üst yönetimi desteklerini ve gönüllüklerini aşağıda belirtilen konularda ifade eden bir mek-



tubu Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri'ne gönderirler.

1- "Küresel Sorumluluk Anlaşması" ve dokuz ana kuralının net biçimde desteklendiği bir deklarasyon hazırlanır. Deklarasyon şunları içerebilir:

- Çalışanlar, hissedarlar, müşteriler ve tedarikçilerin bilgilencmeleri
- "Küresel Sorumluluk Anlaşması" ve dokuz kuralının, şirketin kurumsal gelişim ve eğitim programlarıyla bütünleştirilmesi
- "Küresel Sorumluluk Anlaşması" ilkelelerinin şirket misyonuna entegrasyonu
- Şirketin yıllık raporlarında ve diğer kamuya yönelik yayınlarında "Küresel Sorumluluk Anlaşması" mutabakatından bahsedilmesi
- "Küresel Sorumluluk Anlaşması"na bağlılığı kamuoyuna bildirmek için basın bültenlerinin hazırlanması

2- Yılda bir kere, dokuz kuralın uygulanmasıyla ortaya çıkan ilerlemelerin veya çıkarılan derslerin örnekler ile dokümanete ederek "Küresel Sorumluluk Anlaşması" web sitesinde sunulması.

# Küresel Raporlama Rehberi

Global Reporting Initiative

## Giriş

Küresel Raporlama Rehberi (Global Reporting Initiative (GRI)) çok sayıda paydaşın yer aldığı, uzun vadeli ve uluslararası bir süreçtir. Misyonu, küresel olarak uygulama alanına sahip "Sürdürülebilir Raporlama Rehberi"ni geliştirip yaygınlaştırmaktır. Bu "rehber" kuruluşların kendi etkinliklerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarını rapor haline getirebilmeleri içindir. Bu kuruluşlar, resmi veya resmi olmayan kurumlar olabilir. Tüm bu kuruluşlar GRI'nin misyonuna girmektedir. GRI önerilerin zamanla uygulama aşamasına gireceği beklentisiyle, resmi ve resmi olmayan kuruluşlar tarafından kullanılması için çaba sarfetmektedir. "Rehber"in amacı, raporlamayı yapan kurumlara ve onların paydaşlarına raporlama yolu ile sürdürülebilir gelişimi sağlamak konusunda yaptıkları katkıyı anlamalarına ve ifade etmelerine yardımcı olmaktır.

Haziran 2000'de ilk önerilerin yayınlanmasından itibaren, GRI'nin yapılanmasına neden olan süreçler hızlanmaya devam etmiş ve pek çok konuda daha da yoğunluk kazanmıştır. Küreselleşme, kurumsal yönetim, sorumluluk ve vatandaşlık konuları, bu kavramların gündeme girdiği ülkelerde ve kuruluşlarda politikanın ve yönetsel tartışmaların ana teması haline gelmiştir. 21. Yüzyılın ilk yıllarında meydana gelen olaylar GRI'nin hızla genişlemesinin altındaki sebebi ortaya çıkarmıştır. Gelecek yıllarda "organizasyonel uygulamaları" yüksek standartlı sorumluluklar ve uluslararası paydaşları bulunan kuruluş ağlarının giderek artan bağımlılıkları şekillendirecektir.

Sürdürülebilir raporlamaya yeni ve herkes tarafından kabul görececek bir ana çerçeve oluşturmak amacıyla gösterilen çabalar iş dünyası, sivil toplum ve iş gü-

cünü kapsayan paydaşlar arasında büyüyerek devam etmektedir. GRI'nin sadece birkaç yıl içerisinde cesur bir atılımdan, sürekli bir küresel kurum haline dönüşmesi, seçme hakkına sahip kişilerin, böyle genel kabul görececek bir ana çerçeveyi onaylamalarının kaçınılmazlığını ve değerini yansıtmaktadır. GRI süreci kapsamlılık, şeffaflık, doğallık ve sürekli gelişimi temel almaktadır. Böylece GRI "sorumluluk" kavramını somut olarak ortaya koyabilmektedir.

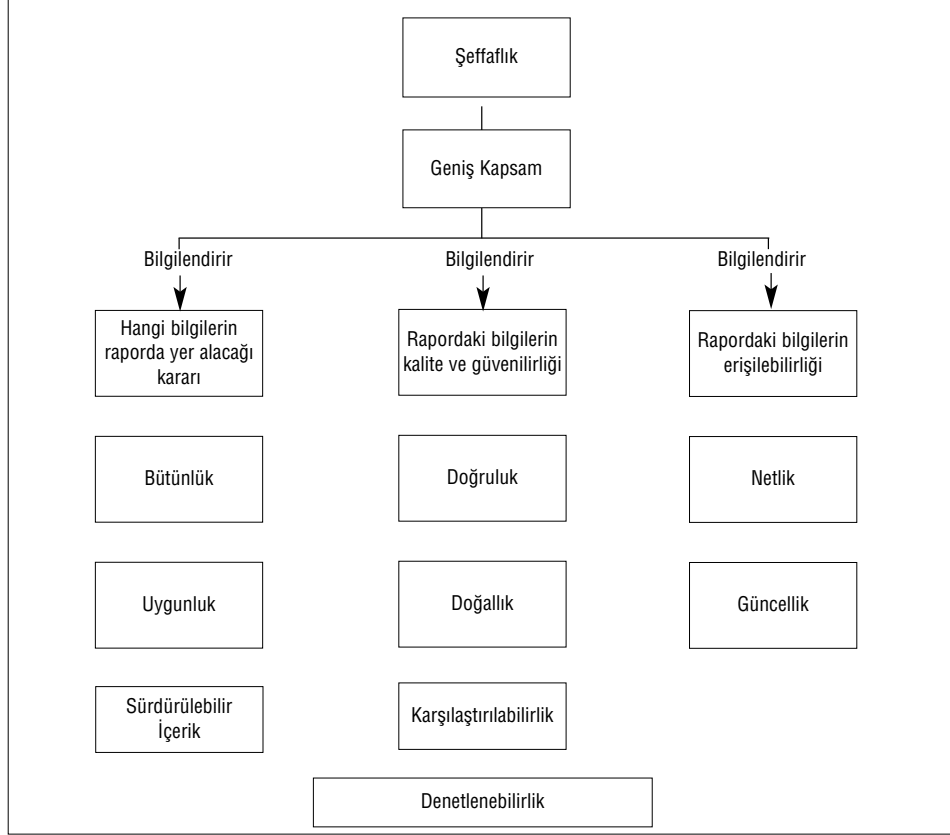
## İlkelerin Organizasyonu

İlkeleri dört ana grupta toplayabiliriz.

- Raporun temel özellikleri: Şeffaflık, geniş kapsam, denetlenebilirlik
- Rapor içeriğinin kararlaştırılmasına ilişkin bilgiler: Bütünlük, uygunluk ve sürdürülebilir içerik
- Raporun kalite ve güvenilirlik sağlayacak tutarlılığa sahip olmasını sağlayacak özelliklerle: Doğruluk, doğallık, karşılaştırılabilirlik
- Rapora erişim hakkında bilgiler: Netlik, güncellik.

Şeffaflık ve geniş kapsam ilkeleri rapor sürecinin başlangıç noktasını ve diğer ilkelerin temelini oluşturur. Rapor edilecek konu ile ilgili bütün kararlar (örneğin ne, ne zaman, nasıl) ve bunlara ilişkin uygulamalar bu iki ilke ışığında ele alınır.

Sürdürülebilir içerik, bütünlük ve uygunluk ilkeleri; hangi konuların raporlanacağını tesbit etmekte ana role sahiptir. Raporlar kuruluşun performansını, sürdürülebilirliğin önündeki zorluklar, riskler ve fırsatlar bazında geniş bir içerikle değerlendirilmesine yardımcı olmalıdır. Rapor kapsamında yer alan bilgiler; sınırlar, kapsam ve zaman açısından bütünlük göstermelidir. Ve son olarak da raporda yer alan bilgiler paydaşların karara bağlama ihtiyacında oldukları konulara uygunluk göstermelidir.



### Şeffaflık

Raporun hazırlanmasında kullanılan varsayımların, süreçlerin ve prosedürlerin kapsamlı olarak açıklanmış olması, raporun güvenilirliği açısından temel özelliktir.

### Geniş Kapsam

Raporu hazırlayan kuruluş rapora kaynak yardımı yapmaları ve kalitesine sürekli destek vermeleri için paydaşlarını sistemli bir biçimde rapor çalışmalarına katmalıdır.

### Denetlenebilirlik

Raporda yer alan bilgiler, iç denetçilerin ve dışarıdan gelecek uzmanların raporun güvenilirliğine kefil olabilmelerini sağlayabilmek için kayıtlara geçmiş, birbirleriyle tutarlı, analiz edilmiş ve açıklanmalı olmalıdır.

### Bütünlük

Hakkında rapor hazırlanan kuruluşun ekonomik, çevresel ve sosyal performansının değerlendirilmesinde kullanılacak verinin tamamı açıklanan sınırlar, kapsam ve zaman sürecinde kesintisiz olarak gösterilmiş olmalıdır.

### Uygunluk

Uygunluk özel bir konuya, bir göstergeye veya herhangi bir bilgiye verilen önemin derecesidir ve hangi bilginin raporda yer alacak derecede önemli olduğunun ayırt edici eşliğini oluşturur.

### Sürdürülebilir İçerik

Rapor hazırlayan kuruluş ekolojik, sosyal veya diğer alan ve konulardaki performansını geniş içerikli göstermeye çalışmalıdır. Böyle bir içerik rapordaki bilgilere ayrı bir anlam kazandırır.

### **Doğruluk**

Doğruluk ilkesi, raporun gerçeklere tam uygun olduğuna ve raporda yer alan bilgilerdeki hata payının çok düşük olması nedeniyle kullanıcıların rapora dayanarak verecekleri kararları büyük bir güvenle alabilmelerine olanak sağlar.

### **Doğallık**

Raporlarda yer alacak bilgilerin seçimi ve takibinde taraf olmaktan kaçınılmalı ve rapor edilen kuruluşun çeşitli konulardaki performans hakkında dengeli bilgi verilmeye çalışılmalıdır.

### **Karşılaştırılabilirlik**

Rapor hazırlayan kuruluş raporun sınırları ve kapsamında tutarlı davranmalı; herhangi bir değişiklik varsa açıklamalı ve önceki raporlarda yer almış bilgileri yeniden ifade etmelidir.

### **Açıklık**

Rapor hazırlayan kuruluş kendi paydaşlarının farklı ihtiyaçlarından haberdar olmalı ve uygun seviyede ayrıntılara yer vermenin yanı sıra raporu kullanmak isteyenler için mümkün olan en fazla sayıda paydaşın yararlanacağı bilgilere de yer vermelidir.

### **Güncellik**

Raporlar, kullanıcıların ihtiyaçlarına cevap verecek ve kullanılan bilginin güncel olmasını sağlayabilecek bir aralıkla, düzenli olarak bilgi sağlama işlevini yerine getirecek şekilde hazırlanmalıdır.

## **Küresel Raporlama Rehberi**

Rapor içeriği GRI'nin uygun bulunduğu sıralamaya göre düzenlenmeli ve kuruluşlar raporlarını bu yapı dahilinde yazmaya özendirilmelidir.

*Rehber beş bölümden oluşmaktadır.*

**1. Vizyon ve Strateji:** CEO'dan bir açıklamayı da içeren rapor, hazırlanan kuruluşun sürdürülebilirliğe yönelik stratejisinin açıklanması.

**2. Profil:** Raporda anlatılan kuruluşun yapısı ve işletmesi hakkında genel bilgi ve raporun kapsamının açıklanması

**3. İdari Yapı ve Yönetim Sistemi:** Kuruluşun yapısının, politikalarının, yönetim sisteminin, paydaşların katılımını sağlama çabalarıyla birlikte tanımlanması.

**4. GRI İçerik Endeksi:** GRI'nin rapor önerilerinde yer alan konuların, kuruluş raporunda nerelerde bulunduğu ve karşılaştırılabilirliğinin sağlanması için raporu hazırlayan kuruluşun bir tablo hazırlaması

**5. Performans Göstergeleri:** Rapor hazırlayan kuruluş üzerinde etki ve tesir yaratan büyüklüklerin ekonomik, çevresel ve sosyal performans göstergelerinde yer alması.

GRI içeriğinde, performans göstergelerinin nicel veya nitel olabildiğine dikkat edilmelidir. Nicel ve sayısal ölçümler, pek çok artı sağlasa da; güvenilir olmayabilir, eksik bırakılmış ve bazı durumlarda da ölçme yapılmasına olanak vermeyecek derecede büyük olabilirler. GRI nitel göstergeleri de dikkate alır. Nitel göstergeler, bir metin haline getirilerek bir kuruluşun ekonomik, çevresel ve sosyal performansının tam olarak sunulmasında temel ve tamamlayıcı bir rol oynar. Kuruluşun ekonomik, çevresel ve sosyal koşullara yaptığı olumlu veya olumsuz katkılarının ölçülmesine imkan olmayan, çok karmaşık bir ekonomik veya sosyal sistem söz konusu olduğunda, nitel büyüklükler daha uygun olmaktadır. Nitel yaklaşım sisteme aynı zamanda etki yapan çok sayıda benzer kuruluştan biri ele alındığında kurumun katkılarının ölçülmesi açısından daha uygun düşmektedir. Genel tanımların yapıldığı açıklamaların tersine, bir ölçeğe göre bir skala üzerinde açıklama olanağı veren nicel performans göstergeleri de mümkün olan yerlerde, ilgililerin dikkatini çekerek onları teşvik etmek amacıyla kullanılmaktadır.

## GRI Yapısındaki Göstergeler

	KATEGORİ	BOYUT
EKONOMİK	Doğrudan Ekonomik Etkiler	Müşteriler Tedarikçiler Çalışanlar Sermayedarlar Kamu Sektörü
	Çevresel	Malzemeler Enerji Su Biyolojik Çeşitlilik Emisyon, Kayıplar ve Atıklar Tedarikçiler Ürünler ve Hizmetler Uygunluk Nakliye Genel
SOSYAL	İş/İşgücü Uygulamaları	İşgücü Çalıştırmak Çalışan Yönetim İlişkileri Sağlık ve Güvenlik Eğitim Çeşitlilik ve Fırsatlar
	İnsan Hakları	Strateji ve Yönetim Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Özgürlüğü Çocuk İşçiler Zorunlu ve Zoraki İşler Disiplin Uygulamaları Güvenlik Uygulamaları Yerel Halkın Hakları
	Toplumsal	İletişim Rüşvet Alma ve Yozlaşma Politik Bağışlar Rekabet ve Fiyatlandırma
	Ürün Sorumluluğu	Müşteri Sağlığı ve Emniyeti Ürünler ve Hizmetler Reklam Özel Yaşama Saygı

### GRI Raporu Bölümleri

Aşağıdaki beş bölümde 2002 GRI'nin raporlarda kullanılacak konular ve performans göstergelerine ilişkin önerileri bulunmaktadır.

### 1. Vizyon ve Strateji

Bu bölümde rapor hazırlayan kuruluşün sürdürülebilir vizyonuna katkıda bulunacak bir açıklama yer alır. Aynı zamanda CEO tarafından yapılan bir açıklama da bu bölümde bulunabilir.

**1.1** Sürdürülebilir gelişime katkısı açısından organizasyon vizyon ve stratejisinin açıklanması.

Sürdürülebilir gelişim ana temasıyla ilişkili olarak, organizasyonun ele aldığı başlıca konular nelerdir?

- Bu konuların belirlenmesinde paydaşların katkıda bulunması nasıl sağlanmaktadır?
- Hangi paydaş grubu, hangi konuda organizasyon tarafından en fazla etkilenmektedir?
- Bu konular organizasyon değerlerine nasıl yansıtılmakta ve stratejilerle nasıl bütünleştirilmektedir?
- Bu konularda organizasyonun ne gibi etkinlikleri olmaktadır?

**1.2** CEO veya diğer bir üst düzey yetkilinin raporun ana konuları hakkındaki açıklamasında yer alması gereken ana konular aşağıdaki gibidir:

- Rapor içeriğinin canalcı noktaları ve taahhüt edilen hedefler.
- Taahhüt edilen ekonomik çevresel ve sosyal amaçların organizasyonun liderlik kademesi tarafından tanımlanması.
- Başarı ve başarısızlıkların açıklanması.
- Bir önceki yılın performansı, hedefler ve sektör normları gibi temel göstergelerle kıyaslama yapılarak performansın değerlendirilmesi.
- Organizasyonun paydaşların katkılarını sağlamaya yönelik çabalar ve firmanın ekonomik, çevresel ve sosyal performansını, finansal performansıyla bütünleştirme adına yapılan başlıca değişiklikler ve geleceğe yönelik stratejiler.

## **2- Profil**

Bu bölümde raporun konusu olan organizasyon hakkında genel bilgi verilir ve raporun içeriği açıklanır.

### *Organizasyon Profili*

**2.1** Rapor konusu olan organizasyonun adı.

**2.2** Mümkünse marka da belirtilerek organizasyonun başlıca ürün ve hizmetleri.

**2.3** Operasyonel yapısı.

**2.4** Organizasyonun ana bölümlerinin, müteahhitlerin, taşeronların ve ortak şirketlerin tanımı.

**2.5** Operasyonların yer aldığı ülkeler.

**2.6** Yasal açıdan hangi tür firma olduğu.

**2.7** Hizmet verdiği pazara yönelik bilgiler.

**2.8** Organizasyonun büyüklüğü.

**2.9** Paydaşların listesi, her bir grubun temel özellikleri ve rapor konusu organizasyonla ilişkileri.

### *Rapor Kapsamı*

**2.10** Raporla ilgili olarak bağlantı kurulacak kişinin adı, e-mail ve web adresi.

**2.11** Sunulan bilgilerin raporlama dönemi (mali/takvim yılı).

**2.12** Eğer varsa bir önceki raporun tarihi.

**2.13** Ülke/bölge, ürünler/hizmetler, bölümler/tesisler/ortak şirketler/tedarikçiler bazında raporda hangi kriterlerin kullanıldığı ve raporun kapsamında yapılan özel sınırlamalar.

**2.14** Bir önceki rapordan sonra firmanın, ölçeklerinde, yapısında, sahipliğinde, ürünlerinde ve servislerinde ortaya çıkan önemli değişiklikler.

**2.15** Kuruluşun belli dönemlerdeki durumunu veya kendi sektöründe yer alan diğer kuruluşlarla benzerliklerini kıyaslayabilmek için; ortaklıkları, kısmen sahip olduğu bağlı firmalarla dışarıdan hizmet aldığı tedarikçilerin yapılanmalarına ilişkin temel bilgiler.

**2.16** Daha önceki raporlarda yer alan ve son raporda değişikliğe uğrayan bildirimlerde yapılan değişikliklerin neden ve etkilerinin açıklanması.

### *Rapor Profili*

**2.17** Raporun hazırlanışında GRI ilke-

lerinin veya protokollerinin uygulanması için alınan karar.

**2.18** Herhangi bir ekonomik, çevresel ve sosyal maliyet ve karın hesaplanmasında kullanılan kriter ve tanımlar.

**2.19** Ekonomik, çevresel ve sosyal bilgilendirmede uygulanan ölçme yöntemlerinde bir önceki yıla göre yapılan değişiklikler.

**2.20** Sürdürülebilirlik raporunda yer alabilecek konuların doğruluk, bütünlük ve güvenilirliğini garanti altına almak için uygulanan yöntemler ve izlenen politikalar.

**2.21** Raporun tümünün bağımsızlığının ve tarafsızlığının sağlanması için izlenen politika ve uygulamalar.

**2.22.** Raporu kullanacak kişilerin daha fazla bilgiyi, organizasyonun ekonomik, çevresel ve sosyal etkinlikleri hakkındaki raporları ve mümkünse organizasyona ait özel bilgileri nereden sağlayacakları.

### **3. İdari Yapı ve Yönetim Sistemi**

Bu bölümde rapor edilen organizasyonun sürdürülebilir gelişime ilişkin vizyonun yürürlüğe konulması ve başarılı olması bağlamında, kuruluşun idari yapısı ve yönetim sistemi hakkında genel bilgi verilir.

#### *Yapı ve Yönetim*

**3.1** Yönetim kurulunun altında yer alan, kuruluşun stratejilerini ve öngörülerini oluşturan ana komiteler de dahil olmak üzere kuruluşun idari yapısı.

**3.2** Yönetim kurulundaki bağımsız ve yürütmeye katılmayan adayların yüzdesi.

**3.3** Çevresel ve sosyal risk ve fırsatlarla ilgili konuları da kapsamak üzere, organizasyonun stratejik yönetimine yol gösterecek uzman yönetim kurulu üyelerinin belirlenmesinde uygulanan yöntem.

**3.4** Ekonomik, çevresel ve sosyal risk ve fırsatların belirlenmesi ve yönetimi için, yönetim kurulu seviyesinde uygulanan süreçler.

**3.5** Üst yönetimin ücret ve ödüllendir-

mesi ile organizasyonun finansal ve finansal olmayan amaçlarını gerçekleştirme arasındaki ilişki.

**3.6** Organizasyon yapısı ve geleceğe yönelik varsayımların yapılması, yürütmeden sorumlu kişiler ile ekonomik, çevresel, sosyal ve bunlarla ilişkili politikaların kontrollerinden sorumlu kişiler.

**3.7** Organizasyonun misyon ve değerleri, yönetim ilkeleri ve politikaları, ekonomik, çevresel ve sosyal performansa ilişkin politikalar ve bunların uygulama aşamaları hakkında bilgiler.

**3.8** Hissedarların öneri ve yön belirlemeye yönelik görüşlerini yönetim kuruluyla ulaşmasını sağlayacak mekanizmalar.

#### *Paydaşların Katılımcılığı*

**3.9** Ana paydaşları belirleme ve tanımlamada temel ilkeler.

**3.10** Paydaşlara danışılan konunun ve paydaş grubunun özelliğine bağlı olarak belirli bir sıklıkla hazırlanan raporlara yaklaşımları.

**3.11** Paydaşlara danışmak yoluyla üretilen bilgilerin sınıflandırılması.

**3.12** Paydaşlar tarafından üretilen bilgilerin kullanım alanları.

### **4. GRI İçerik Endeksi**

Bu bölümün amacı, raporu kullanan kişinin raporda hangi GRI bilgilerinin ve göstergelerinin kullanıldığını hızlı bir şekilde belirlemesini sağlamaktır. Raporu hazırlayan aşağıdaki GRI konularının yerini özellikle belirtmelidir.

### **5. Performans Göstergeleri**

Performans göstergeleri sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutunu kapsayan üç grupta toplanmıştır.

#### *Ekonomik Performans Göstergeleri*

Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu, bir şirketin, paydaşlarının ekonomik koşullarında oluşturduğu değişiklikler ile yerel, ulusal ve global ekonomik sistemde yarattığı etkilerle ilişkilidir.



Finansal göstergeler, birincil olarak, yönetim kademesini ve hissedarları kurumun karlılığı hakkında bilgilendirme amacına hizmet eder. Bunun aksine sürdürülebilirlik raporunda yer alan ekonomik göstergeler ise daha çok kuruluşun doğrudan veya dolaylı olarak ekonomik etkinliklerde bulunduğu paydaşlarını etkileyen davranışları üzerine odaklanmıştır.

#### *Çevresel Performans Göstergeleri*

Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu, kurumun çevre bilimi, kara, hava ve suyu da kapsayacak şekilde canlı ve cansız doğal sistemlere olan etkisi ile ilgilidir. Sürdürülebilirliğin çevresel boyutu, tüm boyutlar içinde en yüksek uzlaşma sağlanan boyuttur.

#### *Sosyal Performans Göstergeleri*

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu, organizasyon içinde üzerinde yer aldığı sosyal sistem üzerindeki etkileriyle ilgilidir. Sosyal performans organizasyonun paydaşları üzerindeki etkilerinin yerel, ulusal ve global seviyede yapılacak analizleri ile ölçülebilir. Bazı durumlarda sosyal göstergeler organizasyonun insan kaynakları ve imajı gibi maddi olmayan varlıklarını etkiler.

Ekonomik, çevresel ve sosyal boyuta ek olarak, bilginin gerekli olan dördüncü boyutu da bütünsel performansdır.

#### *Bütünsel Göstergeler*

Her bir kuruluşun içinde yer aldığı ekonomik, çevresel ve sosyal sistemle olan, sadece o kuruluşa özel ilişkisini açıklar.

Bütünsel göstergeler genel olarak iki tiptir:

1. Sisteme yönelik göstergeler
2. Karşılaştırmalı göstergeler

Sisteme yönelik göstergeler bir kuruluşun, etkinliklerinin içinde yer aldığı ve bir parçası olduğu büyük ekonomik, çevresel ve sosyal sistemle bağlantılarını gösterir.

Karşılaştırmalı göstergeler, iki veya daha fazla boyutun ekonomik, çevresel ve sosyal performansını oransal olarak birbiriyle ilişkilendirir.

Kurumsal Sosyal  
Sorumlulukta  
İş Dünyasının Rolü

Business Impact

## İyi İşin İlkeleri

Kendilerini "Business Impact" olarak tanımlayan çalışma grubunun amacı, toplumsal çıkarları olduğu kadar, rekabete dayalı çıkarları da çoğaltan en iyi uygulamaları tanımlamak ve organizasyonların toplum üzerindeki etkilerini ölçerek yaptıklarını paylaşmaya teşvik etmektir.

Bu halen gelişmekte olan bir konu olmakla birlikte, toplumsal yükümlülüklerle ilişkin var olan temel ilkeler gerçekçi örneklerle sürekli karşımıza çıkmaktadır.

İş için olduğu kadar toplumsal nedenlerle de tüm organizasyonların işlerini topluma karşı sorumluluklarını dikkate alarak ve aşağıdaki ilkelere uyarak yerine getirmeleri gerekmektedir.

- Çalışanlara adil ve eşit bir biçimde davranmak,
- Etik ve dürüstlük ilkelerine dayalı bir biçimde çalışmak,
- Temel insan haklarına saygı göstermek,
- Gelecek kuşaklar için sürdürülebilir bir çevre sağlamak,
- Toplumda ilgili bir komşu olmak.

### Dürüstlikle Kazanmak

İşiniz için iyi olanı en iyi şekilde gerçekleştirebilmenin yolu nedir? Şirketler topluma karşı daha sorumlu yaklaşarak nasıl kazanç sağlarlar? Bunu verimlilik ve rekabet ile bağdaştırmak gerçekten olası mıdır?

Toplumsal sorumluluk işinizin başarıya ulaşmasına üç yolla yardımcı olabilir:

- Satış,
- İşgücü,
- Şirkete bir bütün olarak güven duyulmasını sağlayarak.

Aşağıda toplumsal sorumluluklara ilişkin yedi alan irdelenmiştir.

Her bir bölüm, söz konusu alanın iş sonuçlarınızı nasıl etkileyebileceğini ve

konuyu nasıl ele almak gerektiğini ve bunları ne denli iyi yapabildiğinizin ölçülmesini açıklar.

Söz konusu yedi alan şunlardır:

- Amaç ve Değerler
- İşgücü
- Pazar
- Çevre
- Toplum
- İnsan Hakları
- Yönlendirici İlkeler

Bu alanlar, doğru davranırsanız işinizi büyütmenize, yanlış davranırsanız kaybetmenize yol açabilirler.

Her bir alan her şirket için uygulanabilir olmayacaktır; örneğin insan hakları konusu, küçük bir şirket için çok uluslu bir şirkete göre daha az önem taşıyabilir. Ne var ki bir şirketin konumu, bu yedi alandan herhangi birine ilişkin yaptıkları ile göze çarpabilir ya da göz ardı edilebilir.

Bunun hem iş, hem toplum için yarar sağlayıcı, yani her iki tarafa da kazanç getirici bir çaba olduğunu akıldan hiç çıkarmamak hayati önem taşır. Bu kazan-kazan ilkesi sürekli olarak çıkan talepler arasından önceliklerin öne çıkartılabilmesini sağlayacaktır. Çelişkiler ve ikilemlerle elbette karşılaşılacaktır. Fakat buradaki temel nokta, topluma karşı sorumlu bir biçimde davranmanın yalnızca doğru bir şey değil, aynı zamanda -hem büyük hem de küçük ölçekli- işletmeler için de yarar sağlayıcı olduğudur.

Böylesi etkinliklerde şirketlerin başarı sağlayabilmesi için, yaptıkları işlere ilişkin toplumsal ve çevresel etkileri de aktarmaya gereksinimleri vardır. Bu, bir şirketin neyi ve nasıl raporlayacağına karar vermesi anlamına gelir.

*Toplumsal Sorumluluğun Şirkete Faydası nedir?*

- Şirketinizin dürüstlük ve güvenilirlik konularında kötü bir ünü varsa,

- Müşterileriniz, şirketinizin çevreye yaptığı etkiler hakkında olumsuz şeyler düşünüyorlarsa,
  - Gelecekteki çalışanlarınız gereksinim duyduğunuz becerileri taşımazlarsa,
  - İyi insanları çekmek ya da bir araya getirmek zorlaşırsa,
  - Satış yaptığımız pazar gelişim göstermiyorsa,
  - İşletmeniz iş ortaklıkları için çekici bir kurum değilse,
  - Yerel yetkililerin olumsuz görüşleri işinizin genişlemesine ilişkin plan yapmanızı zorlaştırıyorsa,
  - Etik yatırım fonları şirketinizin hisselerini satın almıyorlarsa,
- Şirketler yukarıdaki sorunları göz ardı edemezler. Çünkü bunların çözümlenmesi başarı için çok önemlidir.

Toplumsal sorumluluk taşıyan işletmeler tüm bu cephelerde çok daha başarılı olmalarına yardımcı olacak ek araçlara sahiptirler.

Toplumsal sorumluluk yalnızca müşterilerle değil, herkesle -bir kısım insanı memnun edip diğerlerine yabancılaşmadan- olumlu ilişkiler içinde olmaktır. Bu, şirketinizin toplum ve çevre üzerindeki etkilerini geliştirmek için her an hazırlıklı olmak demektir. Söz konusu konuya dengeli bir yaklaşım benimserse, bu şirketinizin tanınırlığını geliştirecektir.

Bunu doğru bir biçimde yapabilmek önemli yararlar sağlar. Birkaç yıl önce yayımlanan bir Financial Times/ PricewaterhouseCoopers "En Saygın Şirketler Araştırması"nda, Avrupa'daki 750 şirket yöneticisinden, 2000 yılında şirketleri için en fazla önem taşıyacak kavramları belirtmeleri istendi. Belirtilen kavramlar arasında "sosyal sorumluluk" kavramı, "nitelikli çalışanlara yönelme" kavramının hemen ardından en sık verilen ikinci yanıt oldu.

Toplumsal sorumluluk yalnızca bü-

yük şirketler için değildir. 2000 yılının başlarında İngiliz Ticaret ve Sanayi Odaları (DTI), British Telekom (BT) ve KPMG şirketleri MORI araştırma şirketinden 200 küçük ve orta ölçekli İngiliz şirketinin yöneticisi ile görüşmesini istemişti. Bu görüşmeler sonucunda: Yöneticilerin %38'i "önümüzdeki beş yılda kendi işlerinin benzeri işlerde toplumsal sorumluluk kavramı artarak önem kazanacaktır." düşüncesine kesinlikle katıldıklarını, %45'i "önümüzdeki beş yılda kendi işlerinin benzeri işlerde toplumsal sorumluluk kavramı artarak önem kazanacaktır" düşüncesine katıldıklarını belirtmişlerdir.

Toplumsal sorumluluk işinizin başarıya ulaşmasında üç yolla yardımcı olabilir.

### 1. İş olanakları sağlayarak

Müşteriler amaçlarına uygun ve nitelikli ürün ve hizmet isterler. Ama şirketlerin sorumsuzca davranmasını istemezler.

1999 yılının Mayıs ayında yapılan Kurumsal Sosyal Sorumluluk üzerine Milenyum Anketi'nde, 6 kıtadaki 23 ülkede yaşayan 25.000 kişiye sorulan soruların cevaplarında:

- Görüşülen kişilerin yarısının şirketlerin toplumsal düzeydeki tavırlarına dikkat ettikleri,
- Bireysel şirketlerin oluşturdukları etkinin, marka niteliği/ünü (%40) ile temel iş niteliklerinden (%34) çok kurumsal vatandaşlık düzeylerine (%56) göre belirlendiği vurgulanmıştır.

İngiltere'de yapılan anketler şirketlerin toplumsal sorumluluğa önem vermeleri ile genel olarak olumlu bir izlenim vermeleri arasında çok yüksek bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Toplumsal sorumluluğa gösterilen bu ilgi artık tüketicinin satın alma davranışında da etkili olmaya başlamış, bu konuda iyi olan şirketler ödüllendirilmeye, olmayanlar ise cezalandırılmaya başlamıştır.

Örneğin MORI'nin 1998'de İngiltere'de gerçekleştirdiği bir araştırmada katılımcıların:

- %17'sinin bir şirketin ürünlerini etik gerekçelerle boycot ettiğini,
- %19'unun bir şirketin ürünlerini, söz konusu şirketin etik ünü dolayısı ile tercih etmeye başladığını,
- %28'inin yukarıdaki davranışların her ikisini de gerçekleştirdiğini belirtmiştir.

1999'da gerçekleştirilen bir diğer MORI araştırmasına göre; yetişkinlerin %86'sı çevrenin, kurumsal sorumluluğun çok önemli bir bölümünü oluşturduğunu düşünmektedirler.

Sonuç olarak, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ile bağlantı içinde olan şirketler, rekabet avantajı da sağlayabilmektedir. Böylelikle yalnızca iyi bir isim oluşturmakla kalmamakta, satışlardan söz konusu kuruluşlara pay verildiği belirtilerek, ürün ile yardım amaçlı çalışmalarını birbiri ile bağlantılı kılınabilmekte; bu ise hem küçük hem de büyük firmalara yüksek satış artışı sağlamaktadır.

1998 yılında MORI, ürünün satışından çeşitli hayır kuruluşlarına pay veren ve bunu duyuran şirketlerin tüketiciyi etkilediğini; tüketicinin neredeyse üçte birinin (%30) bir ürün ya da hizmet satın alırken bu durumu da göz önünde bulundurduğu gözlenmiştir.

Sosyal sorumluluk, yatırım yaparken de giderek daha belirgin bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Bu eğilim sonucu, yeni kurulan birtakım derecelendirme kuruluşlarının, şirketlerin toplumsal ve çevresel performanslarını ölçtükleri sağlıklı bir yatırım sektörü ortaya çıkmıştır. Bu sektörün artan önemi Dow Jones Grup Sürdürülebilirlik Endeksi ve benzeri endekslerin ortaya çıkmasına ve de Avrupa'da kullanım yaygınlığı kazanmasına yol açmıştır.

Artan rekabet gücüne ek olarak, sos-

yal sorumluluk bilinciyle çalışan şirketler kayda değer ölçüde maliyet tasarrufu da sağlamaktadırlar.

Bazı ülkelerde uygulanan "En İyi Uygulama" programı, söz konusu edimlerde bulunan büyük ve küçük ölçekli işletmelerin enerji ve atık harcamalarını, çok az ya da sıfır maliyetle neredeyse %10 oranında azaltabileceklerini saptanmıştır.

Sosyal sorumluluk gerektiren davranış, elbette risk yönetimi ve yasalara uygunluk alanlarının temel konuları arasındadır. Hiçbir şirket yasal olarak sağlık, güvenlik, insan hakları, ırk/cinsiyet/özürlülük ayrımı yapıyor görüntüsü vermek istemez.

Bu konular yalnızca satış yapan şirketleri ilgilendirmez. Birçok büyük şirket artık tedarikçi seçerken dikkate almak üzere söz konusu tedarikçilerin toplumsal sorumluluk performansını da değerlendirme kriterleri arasına almaktadır.

Bazı büyük şirketler tedarikçilerin özellikle çevre performansı ve çocuk işçi kullanımı gibi insan hakları ile ilgili konularda- kendi yüksek ölçütlerini benimsemelerini isterler. Bu konuda büyük şirketlerin isimlerine verilebilecek olası zararlardan ötürü, söz konusu eğilim giderek yaygınlaşmaktadır.

## **2. İnsan kaynağı sağlayarak**

Şirketler en iyi kişilerin kendilerine katılmalarını ve katıldıktan sonra da çalışmayı sürdürmelerini isterler.

McKinsey tarafından 1998'de yapılan "Yetenek İçin Savaş" adlı bir araştırmaya göre; şirketlerin yalnızca %3'ünün beş yıl içindeki hedefledikleri nitelikteki çalışma gücüne erişebileceklerini düşündüklerini göstermiştir.

Sosyal sorumluluk, insanların faydalı işler için çalışmak istemeleri yüzünden önem taşır. MORI'nin 1990'lar boyunca yaptığı araştırmalar, insanların çok bü-

yük bir bölümünün, toplum ve kamu yararına destek sağlayan bir şirketin, çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşündüğünü ortaya koymuştur.

Yararlar yalnızca işe alıma ilişkin değildir. Sosyal sorumluluk şirketlerin çalışanlarının performanslarını sürdürmelerini, geliştirmelerini ve artırmalarına da yardımcı olur.

Birçok şirket çevresel performansları ve politikaları ile iş sonuçları ve çalışanların şirkette çalışmayı sürdürmeleri arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu saptamıştır.

Nitelikli çalışanların şirkette çalışmayı sürdürmesi kendi başına iyi bir şey olduğu gibi, Bain & Co şirketinin bulgularına göre, en yüksek çalışan devamlılık oranına sahip şirketler aynı zamanda en yüksek müşteri devamlılığına ve sadakatine de sahip şirketlerdir. En yüksek müşteri sadakati ve devamlılığına sahip şirketler ise en yüksek karlılığa sahip şirketlerdir.

Bilgi teknolojileri hizmeti veren FI Grubu, çalışanlarının kamu yararına gönüllü işlerde çalışmalarını desteklemektedir.

1997 yılında FI çalışanları arasında yaptırdığı bağımsız araştırmada, %21'i gönüllü çalışmalara katılan çalışanlarının:

- %74'ünün şirkete ilişkin algılarını geliştirdiklerini,
- %58'inin kişisel olarak gelişim sağladığına inandığını,
- %35'inin profesyonel anlamda gelişim sağladığını belirlemiştir.

### 3. Güven duyulmasını sağlayarak

'Çalışma lisansı' bir şirketin işlerini başarılı bir biçimde yürütebilmesi için gerekli desteği tanımlayan bir terimdir. Bazı şirketler için, hükümet ya da düzenleyici kurumlar söz konusu lisansı sağlarlar. Fakat "çalışma lisansı" aynı zamanda tüm işlere ilişkin genişleme ya

da iş değiştirmeye yönelik planlama izni alma gibi konuları da kapsar.

Çoğu iş alanı için "çalışma lisansı" şirket, şirketin çalışanları, müşteriler ve toplum arasında yapılmış yazılı olmayan bir anlaşmayı simgeler.

"Çalışma lisansı" kavramı için merkezi önem taşıyan unsur ise güven kavramıdır. Güven, çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin ve toplum bir şirket hakkında karar verirken daha fazla giderek dikkate aldığı bir değerlendirme ölçütüdür.

Böylelikle, bir çalışma lisansı oluşturmak, güven ve güvenilirlik sağlamak önde gelen şirketlerin üzerinde önemle durdukları kavramlardır. Aşağıdaki gruplar içinde güven oluşturmak önemlidir.

- Çalışanların şirketinizin iyi bir çalışma yeri olacağına inanması,
- Müşteriler ve tedarikçilerin şirketinizin birlikte iş yapılabilirliği iyi isim yapmış bir şirket olacağını düşünmeleri,
- Yatırımcılar ve finansörlerin şirketinizi desteklemeye değer bulmaları,
- Toplumun şirketinizin yerel konularda dikkatli ve duyarlı olacağını düşünmeleri.

### *İşiniz için nasıl fayda sağlarsınız?*

Sosyal sorumluluk bilinci ile etkin davranmak işe sadece yarar sağlar. Bu, kaynakları boşa harcamak ya da yalnızca politikalara uyum için bile zarar edici yatırım yapmak anlamına gelmez. Şirketiniz için en iyi etkiyi sağlayacak etkinlikleri tanımlayarak profesyonel bir biçimde yönetmek ve yaptıklarınızı duyurmanız demektir.

Yaptıklarınızı duyurmaya çabalamazsanız, hiç kimse çalışmanızın farkında olmayacaktır. Farkında olunmayan çalışmalar ise işinizin konumuna ya da imajına fayda sağlamaz.

Küçük olsun, büyük olsun hiçbir iş

## İşletme Modeli

### Başlangıç

1. Katılımı güvence altına alın,

2. Dışsal endişeleri tanımlayın ve bunları iş ilgi alanları ile ilişkilendirin,

3. Mevcut politikalar, süreçler ve performansı yeniden gözden geçirin,

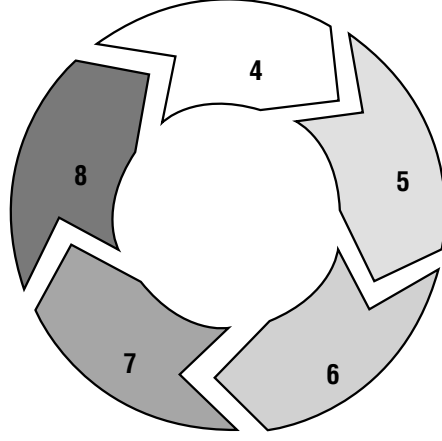
4. Strateji, plan ve hedefleri tanımlayın ve kaynak dağılımını gerçekleştirin,

5. Uygulamaya geçin,

6. Performansı ölçün,

7. Rapor hazırlayın ve bunu duyurun,

8. Üçüncü taraflarla sürecinizi yeniden gözden geçirmek için diyalog kurun.



Kaynak: Ashridge Center for Business Society

toplumdan bağımsız düşünülemez. İş ve toplum, başarısı birbirine bağlı iki varoluştur. İnsanlar şirketinizin neler yaptığı ile ilgilenerler. Ne var ki boş sözlerle şüphe ile yaklaşır. Yaptıklarınızın gerçek olduğunu ve gerçek sonuçlar ürettiğini gösterebilmelisiniz.

### Uygulamaya nasıl geçersiniz?

Kurumsal sosyal sorumluluğu yönetmek, tıpkı bir işin herhangi bir boyutunu yönetmek gibidir. Bir şirketin 50 çalışanı da olsa, o şirket uluslararası bir dev de olsa uyulması gereken temel ilkeler vardır. Bu ilkeler, doğru politikalar ve doğru süreçler izlediğini ve doğru performansın yakalandığını teyid etmeye yarar.

### Ortak İlkeler

Eyleme geçmek için basit adımlardan oluşan bir küme vardır.

Dizi döngü boyunca devam ederek sürekli daha iyiye doğru ilerler.

*Tek başına değil, birlikte hareket etmek!*

Sosyal sorumluluk gerektiren etkinlikleri gerçekleştirirken, bunun izole değil başkaları ile birlikte çalışmak anlamına geldiğini anımsamak önemlidir:

- Üçüncü partiler ya da kişilerle yaklaşımlarını anlamak için görüş alışverişinde bulunmak (örneğin, yerel yetkililerle, çalışanlarla ve müşterilerle onlar için neyin önemli olduğuna ilişkin konuşmak),
- Öncelikli alanlarda bu grupların iş performansı değerlendirmelerini ölçmek,
- Bu grupları uygulama planlama sürecine katmak,
- Kendilerine iş performansını bildirmek,
- Şirketin önceliklerini, bu grup ya da kişilerin görüşleri ve kaygıları değişikçe geliştirmek.

### *Başlangıç düzeyinizi belirlemek*

İdeal olan kurumsal sorumluluğu şirketin iş yapma yöntemlerinin içine kabilmekten geçer.

Fakat bu bir anda ve her alanda birden gerçekleştirilebilecek bir olgu değildir.

Her konuda, ilk defa uygulayacak ya da kurumsal sorumluluğa ilişkin temel bir düzey yakalamayı hedeflemiş şirketler için az sayıda ve basit adımlar (1. Düzey) vardır.

Daha gelişmiş bir yaklaşımı benimseme yanlısı şirketler 2. Düzey uygulamaları üzerinde dururlar.

Sürekli toplum önünde olan ya da bu konuda öncü rol üstlenmeyi hedefleyen şirketler ise daha güçlü fakat çok daha talepkar olan 3. düzey uygulamaları benimseyeceklerdir.

Genellikle bu seviyeler boyunca ilerleyiş aşağıdaki biçimlerde değişimler/atlamalar sağlar:

- Basit ilk adımlardan talepkar liderlik aktivitelerine,
- Olumsuz etkilerin silinmesinden olumlu etkilerin oluşturulmasına,
- Şirket içi çabalardan iş ortaklarını etkilemeye yönelik çabalara,
- İçe odaklanmadan, dışa odaklanmaya
- Basit göstergelerden algılama ölçütlerine,
- Resmi olmayan öz değerlendirmelerden resmi standartlara, dışsal değerlendirmelere, kıyaslamalı ölçümlere ve ödüllendirmelere.

Performans ölçüm düzeyleri, önceki sayfada belirtilen İşletme Modeli'ndeki adımlarının başarılı bir biçimde yinelenişi olarak da görülebilir. İlk defasında 1. seviye göstergelerini hedefleyebilen bir şirket zaman içinde, döngüyü üçüncü kez kat ederken, 3. seviye göstergelere doğru yönelmiş olmalıdır.

## **Etkinin Ölçülmesine Yönelik Performans Göstergeleri ve Kıyaslamalar**

### **Politika ve Süreçler**

Her şirket yöneleceği en önemli sosyal konular hakkında karar verme gereğini duyar. Birçok şirket en fazla ağırlığı işgücü ve pazar konularına verir. Bazıları ise çevre, toplum ya da insan hakları konularına öncelik tanırlar.

"*Politika ve Süreçlerin Özeti*" başlıklı tablo (syf. 50-51) her bir etki alanı için gerekli temel politika ve süreç uygulamalarını özetler ve "üç seviyeli" yaklaşımda nasıl konumlandıklarını gösterir. Bu önermeler daha önce İşletme Modeli'nde gösterilen uygulamaların süreçleri için ayrıntılı bir açıklama da sağlamaktadır.

### **Performans**

Süreçler ve sonuçlar farklı kavramlardır. Herhangi bir gerçek sonuca ulaşabilmek için, önceden belirtilmiş amaçlarla, performansın karşılaştırılması gerekir.

Yalnızca denetiminiz altındaki şeyleri anlamlı bir biçimde ölçümleyebilirsiniz. İşe ilişkin yarar sağlamak için, aynı ölçütlerle iş hedeflerinizle ilişkili olmalı. Ölçütleriniz iç ve dış gözlemcilerle açık olmalı ve salt yasal gereklilikleri yerine getirmekten daha fazlasını sunmalıdır. İdealde, ölçütler kıyaslanabilir olmalı ki, herkes performansın diğerlerine göre kadar ne kadar iyi olduğunu görebilsin. Ölçütlerin doğrulanabilir olması, şirkete olan saygıyı artırır.

"*Etkinin Ölçülmesine Yönelik Performans Göstergeleri*" başlıklı tablo (syf. 52-53) yine, birçok seviyede gelişimi amaçlayan şirketler için, yedi bölümün tamamından sağlanan performans ölçülerini özetlemektedir:

*Herkes ne yaptığımızı nasıl anlattırınız?  
Neden rapor hazırlamalı?*

İşletmenizin toplumda meydana getirdiği etkiyi rapor biçimine dönüştürüp



bunu duyurmanız, uygulamalarınızın açıklığını ve saydamlığını göstermenize yardımcı olur. Ayrıca çalışanlarınızın ve ortaklarınızın da sosyal sorumluluk aktivitelerinize katkı sağlayarak ödüllendirilmesi de sosyal niyetinizin ciddiliğini ortaya koyar.

İş konularında sosyal sorumluluğa ilişkin çok az sayıda yasal gereklilik mevcuttur.

Öte yandan, toplumsal ve çevresel konularda rapor hazırlayan şirketlerin toplum içindeki algılanışı daha olumlu olma yönelimindedir.

#### *Raporlama İlkeleri*

Liderlik konusunda temel bir test şirketin değişik iletişim şekilleriyle aynı mesajı sunma tutarlılığını taşımasıdır.

Birçok şirket için resmi yıllık raporlar, temel mesajları, amacı, değerleri ve ilkeleri içeren omurga olarak algılanabilir. Birçok şirket bu raporu toplumsal ve çevresel konulardaki etkinlikleri ile birleştirmeye başlamışlardır. Bundan ötürü eski inisiyatiflerden çok toplumsal etkiyi dikkate alan bir şirket yaklaşımını benimsediklerini önemle vurgulamaktadırlar.

Bu yalnızca mali konulara değil, toplumsal ve çevre ile ilgili konulara da yönelik olan rapor entegrasyonu "üçlü" bir muhasebe biçimine ya da "sürdürülebilirlik raporlama"sına doğru bir gelişim gösterebilir - yani şirketin kısa vadeli olduğu kadar uzun vadeli sorumluluk ve amaçlarını da gösteren tüm taahhüt ve etkinliklerini gösteren bir şekil olabilir.

#### *Nasıl yapılmalı?*

Etkili bir rapor için şirketlerin şunlara gereksinimi vardır:

- İletişim için hedef kitleyi belirlemek ve onlara öncelik vermek,
- Temel mesajların neler olacağına karar vermek,

- Hedef kitle için uygun iletişim kanalları oluşturmak,
- Programlarda yer alan herkesin iletişim bilgilerini vermek,
- Programlarda yer alanların toplumsal sorumluluk programlarında gerçekleştirdiklerinin kısa ve uzun dönemli etkilerine ilişkin rapor hazırlamak,
- Zaman içinde, ana paydaşlarla karşılıklı diyalog kurmaya çalışarak gerçek bir bilgi ve fikir alışverişi sağlamak.

#### **Unutulmaması gereken ilkeler**

Hedef kitle için en uygun iletişim yöntemini ararken aşağıdaki ilkeleri göz önünde bulundurulmasında yarar vardır:

- Her ilgili grubunun arzu ve gereksinimlerini yansıtmak,
- Şirketin etkinlik gösterdiği tüm uygun alanları kapsamak,
- Tüm kayda değer bilgileri kapsamak,
- Raporlamayı düzenli, sistemli ve zamanında yapmak,
- Raporun güvenilirlik sağlaması için, kalitesi güvenilir denetim yöntemlerinden yararlanmak
- Her paydaş grubu ile etkili ve uygun bir biçimde iletişim kurmak,
- Bilgiyi kıyaslanabilir, güvenilir, işlenen konularla ilgili ve anlaşılabilir kılmak,
- Raporu sistemlere, politikanıza ve faaliyetlerinize entegre etmek,
- Performansı geliştirmek için gerekli adımlara odaklanmak.

Her rapor tipi için temel felsefesi ve değerleri ile ilişkilendirilmelidir. Raporlama kendi başına bir son değildir. Rapor, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlar arasında güven inşa etmek amacı ile oluşturulmuş, şirketinizin açıklığı ve topluma ilişkin yaptıklarının incelenebilmesi konularındaki istekliliğini yansıtmamanın bir yoludur.

## Politika ve Süreçlerin Özeti Tablosu

	Amaç ve Değerler	İşgücü	Pazar
Düzey 01	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ana liderlik ekibi içinde ortak amaç ve değerler oluşturun ve uzun dönem için aşağıdaki sorulara net yanıtlar vererek, net bir şirket vizyonu belirleyin: <ul style="list-style-type: none"> <li>burada ne yapmak için varız?</li> <li>neden varız?</li> <li>ne olmak isterdik?</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Bu etki alanındaki etkiyi ölçmek ve sağlamak için üst yönetimin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Şirketin işe alma politikalarını aşağıdaki konular açısından gözden geçirin: <ul style="list-style-type: none"> <li>yasalar</li> <li>çalışma ortamı</li> <li>iş/yaşam dengesi</li> <li>sağlık ve güvenlik</li> <li>eğitim ve çalışan gelişimi</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Şirketin temel ürün ve hizmetleri açısından topluma sağlayabileceği etkiyi belirlemesi için üst yönetimin tam katılımını sağlayın. <ul style="list-style-type: none"> <li>Pazar etkilerini gözden geçirmek için resmi bir çalışma yapın: <ul style="list-style-type: none"> <li>yasalar</li> <li>ürün ve hizmetlerin topluma olumlu/olumsuz etkileri</li> <li>güvenlik ve fiyatlandırma</li> <li>reklam ve tüketici hakları</li> <li>hassas ya da özürülü tüketici grupları</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>Müşteri ve tedarikçi şikayetleri ile ilgilenmek üzere uygun bir süreç oluşturun.</li> </ul>
Düzey 02	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışanları başarının neye benzediği ve bu yönde nasıl çaba harcamaları gerektiği üzerine algılarını geliştirmeleri için ilerleme sağlayın</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Şirketin temel değerlerini işe alımlarda, ırk, cinsiyet, yaş, din, vb. konularda ayrımcılık yapmadığını güvence altına alın: <ul style="list-style-type: none"> <li>sertlik ve kötü davranış</li> <li>adil bir şikayet sistemi</li> <li>sağlıklı iş/yaşam dengesini sağlayıcı uygulamalar</li> </ul> </li> <li>Eğitim, gelişme, eşit fırsat ve iş/yaşam dengesi gibi unsurları içeren ilerleme öncelikleri ve hedefleri belirlemek</li> <li>Çalışanlar için emeklilik, matem, boşanma, madde/alkol bağımlılığı gibi konularda yardımcı olacak programları desteklemek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Şirketin pazara temel konularda yanıt vermesini sağlayacak politikalar üretin: <ul style="list-style-type: none"> <li>şirketin ürün/hizmet geliştirme süreci aracılığı ile toplumsal konulardaki etkisini artırıcı bir yaklaşım</li> <li>geniş</li> <li>özel gereksinimli müşteriler de dahil - müşteri portföyüne yaklaşım</li> <li>ürünlerin yanlış kullanılması olasılığı</li> <li>tam ve doğru ürün bilgisi sağlanmasını garanti altına almak</li> </ul> </li> <li>Öncelikler oluşturun ve gelişim için amaçlar ve hedefler belirleyin</li> <li>Çalışanların işi etkileyebilecek pazar konularına ilişkin gerekli eğitimleri almasını sağlayın</li> </ul>
Düzey 03	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bütün işletmeleri (temel tedarikçiler ve ortaklar da dahil) aynı amaç, vizyon ve değerlere yönelik etkileyin ve onların da buna nerede katılabileceklerini görmelerini sağlayın</li> <li>Grup içindeki her bir paydaşın aynı vizyonu ne ölçüde taşıdığını ölçün</li> <li>Her bir ilişkiyi ele alıp biçiminizin ne kadar profesyonel olduğunu ölçün</li> <li>Kıyaslama (benchmarking) tekniği kullanarak kuruluşun ilişkilerinde diğer kuruluşlara göre olan performansını ölçün</li> <li>Her bir ilişki konusunda paydaşların neler hissettiğini ölçün</li> <li>Yukarıda yazan her şeyi kullanarak her ilişkide gelişimi teşvik etmeye çalışın</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesyonel kıyaslama (benchmarking) ya da teşhis araçları kullanarak şirketin çeşitlilik dağılımını değerlendirerek sürekli gelişim sağlayın</li> <li>Ödüllerle şirketinizin uygulamalarının dışarıda da onaylanmasını sağlamaya çalışın</li> <li>İşyerindeki şirket etkisini - çalışan algı ölçüleri de dahil - ölçerek bunu raporlayın</li> <li>Olumsuz düşüncelere yol açabilecek birleşme ya da yeniden yapılanma süreçleri esnasında çalışanlar için uygun koruma- geliştirme programları uygulayın</li> <li>Çalışanlar ile çift yönlü danışmanlık uygulamasına geçin</li> <li>Bu alandaki en iyi uygulamalarınızı diğerleri ile de paylaşarak bu alana ilişkin konularda bir lider gibi davranın</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesyonel kıyaslama (benchmarking) ya da teşhis araçları ile temel ürün ve hizmetlerin toplum üzerindeki etkisini değerlendirilmeye çalışın</li> <li>Tüm tüketici haklarının koruma altında olduğundan ve müşteri şikayetleri, iadeleri vb. konularda işletmenin çalıştığından emin olun; tam bilgi sağlayarak hizmet edin</li> <li>Şirketin pazardaki etkisini - hissedarların algısı da dahil - ölçerek yazılı hale getirin</li> <li>Hedef gruplara yönelik promosyon ve özel fiyat uygulamalarına gidin ve böylelikle - azınlıklara ve ayrı kültürlerle mensup olanlar da o kapsamda olmak üzere - müşteri etkileşimini maksimize edin</li> <li>Paydaşlar ile etkin çift yönlü danışmanlık uygulamasına geçin</li> <li>Şirketin pazardaki davranışlarını ve buna ilişkin ilkelerinizi tedarikçilerinize ve ortaklarınıza aktarın</li> </ul>

Çevre	Toplum	İnsan Hakları	Yönlendirici İlkeler
-------	--------	---------------	----------------------

### yoğun katılımını sağlayın

- Çevreyi gözden geçirin
  - yasalar
  - genel çevresel etkileri
  - yeni bir çevre stratejisi oluşturmak için gereksinim duyulan bilgi
- Üst düzey bir yöneticinin bu alanda gelişim sağlanması için sorumluluk almasını sağlayın
- Şirketin var olan toplumsal yatırım etkinliklerindeki mevcut etkinliğini gözden geçirin:
  - mevcut etkinlikler
  - iş hedefleri
  - toplumsal gereksinimler
- Hangi kaynakların (bütçe ve personel olarak) program için uygun olacağına karar verin
- Toplumsal etkinlik için bir proje lideri ve proje yöneticisi belirleyin
- İlk olarak aşağıdakileri gözden geçirin:
  - yasalar
  - şirketin karar verme işleyişinde insan hakları ile ilgili konuların yeri
  - Şirketin operasyonları içinde insan hakları konularının yeri
  - Çalışanların çalışma koşullarına ilişkin şikayetlerini öğrenebilmek için güvenli bir şikayet bildirim mekanizması oluşturun
  - Üst düzey bir yöneticinin bu konuda gelişim sağlanması için sorumluluk almasını sağlayın
- Şirketin değerlerini inceleyip resmi olarak tanımlayın:
  - ilkelerin şirketin yaptığı işler ile ne denli uyum içinde olduğu
  - çalışanların işe ilişkin değer ve istekleri
  - Üst yönetimin ilkelerle ilişkin konulardaki görev ve sorumluluklarını tanımlayın

Çevre	Toplum	İnsan Hakları	Yönlendirici İlkeler
-------	--------	---------------	----------------------

- Bir çevre politikası oluşturarak bunu yazılı hale getirin ve bunu kamuyona - özellikle de çalışanlara - duyurun:
  - şirket etkinliklerinin değerlendirilmesi ve uygulanan politikanın kapsamı ile yasalara uygunluğu
  - işin genel özelliklerine atıfta bulunarak çevrenin korunmasına katkı sağlandığının belirtilmesi
  - değişim ve gelişim için gerekli kaynaklar
  - yeni görevler için çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi
- Öncelikler belirleyin ve gelişim için amaçlar ve hedefler ortaya koyun
- Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlamak için bu alana yeterli kaynak aktarılmasını güvence altına alın
- Bilinçlenmeyi artırmak ve çalışanlarınıza destek sağlamak için bir çalışan programı hazırlayın
- Diğer toplumsal oluşumlarla bağlantıya geçmeye işiye, yaptıklarınızdan onları da haberdar edin ve onların da etkinliklerinize katılmasını sağlayın
- Aşağıdaki konuları dikkate alacak bir toplum projesi geliştirin:
  - amaçları ve hedefleri ile bir eylem planı
  - kaynakların dağılımı
  - toplumun bileşenleri ile işiye geçmek
- Yapılanları gözlemleyerek, bunların değerini ölçün
- Toplumsal etkinliklere katılan personelin eğitilmesini ve desteklenmesini sağlayın
- İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi ve Temel Uluslararası İş Örgütü (ILO) ölçütlerini destekleyecek bir insan hakları politikası belirleyerek bunun organizasyonunuzun ilkeleri için yer almasını sağlayın
- İlgili amaçlar ve hedefleri içeren bir insan hakları politikası ve uygulama planı belirleyin
- Politika ve planınızı organizasyonunuzda ortaklarınıza, tedarikçilere ve bağlantıda olduğunuz diğer kuruluşlara duyurun
- Çalışanların insan hakları bilinçlerini artırıcı eğitim almalarını sağlayın
- En iyi uygulama ilkelerini oluşturun:
  - stratejik planlama, bütçeleme ve yatırım planlamasına ile şirket değerlerinin ilişkisi
  - çalışanların işe alım, değerlendirme, eğitim, ödüllendirilme süreçleri ile şirket değerlerinin ilişkisi
  - Çalışanların ilkelerle ilişkin çıkar çatışmasına ve ikilemlere düşmelerinin önüne geçmek için mekanizmalar geliştirin
  - Değerlere yönelik performans ölçülebilmek için hedefler belirleyin ve sistemler geliştirin

Çevre	Toplum	İnsan Hakları	Yönlendirici İlkeler
-------	--------	---------------	----------------------

- Sürekli gelişim, veri doğruluğunun sistemli bir biçimde kontrolü ve süreç etkinliği sağlayın
- Ürün ya da hizmetlerinizin geliştirilmesinde ve stratejik yatırım kararları alırken çevresel etkilerin düzgün bir biçimde değerlendirilmesini güvence altına alın
- Organizasyonunuzdaki dökümantasyon sisteminizi biçimlendirin ve tanınan üçüncü bir kuruluş - uygun olduğunda standartlar ve ödüller aracılığı ile - dışsal denetim sağlatın
- Üretim sürecinizin her aşamasında gelişim sağlayabilmek için bir tedarikçi programı oluşturun
- Yaptıklarınızı ilgili tüm paydaşlarınıza iletin ve onlarla karşılıklı diyalog içine girin
- Bu alandaki en iyi uygulamalarınızı diğerleri ile de paylaşarak bu alana ilişkin konularda bir lider davranın
- Sistematiğe değerlendirmeye ve kıyaslamaya (benchmarking) yolu ile sürekli gelişim ve öğrenim sağlayın
- Şirketin kamu yararına yaptığı yatırımların standartlar ve ödüller aracılığı ile onaylanmasını sağlayın
- Yaptıklarınızı ve programınızın uzun vadeli etkilerini değerlendirin ve belgeleyerek duyurun
- Toplum yararına yaptığınız yatırımların sonuçlarını ölçerek bunları duyurun
- Sistemli ve düzenli bir biçimde paydaşların programın gelişimine ve ilerlemesine katılımını sağlayın
- Bu alandaki en iyi uygulamalarınızı diğerleri ile de paylaşarak bu alana ilişkin konularda bir lider gibi davranın
- İnsan hakları stratejisi oluşturmak için şirketin ve özellikle şirket yöneticileri ile çalışanların tâbi olacakları ölçülebilir kriterler belirleyin
- Belirtilmiş hedef ve performans göstergelerine ilişkin ölçüm ve raporlar hazırlayın. Bu konuda güvenilir ve bağımsız denetçilerden yararlanın
- İnsan hakları ölçütlerini toplumsal etki değerlendirmelerinizde - yatırım öncesi risk analizinizden itibaren - etkin kullanın
- İş ortaklarınızın insan haklarına ilişkin uygulamalarını gözden geçirin ve gerekli olduğunda yaptığınız anlaşmaları iptal etmeye hazırlıklı olun
- İlgili kişi ve kurumlarla - eleştirilenler gibi - karşılıklı diyalog kurmaya ve görüş alışverişinde bulunmaya çalışın
- Tek taraflı olarak ya da benzer kaygıları paylaşan diğer şirketlerle birlikte hükümetin insan haklarına ilişkin duyarlılığını artırma yönünde diyaloga girmeye hazır olun
- Politika ve hedef geliştirmek için başkalarından sağladığınız geri bildirimleri kullanın
- Güvenilirliği artırmak için dış denetime tabi standartlar ve mekanizmalar kullanın
- Performans ölçümlerinizin - şirketin bütünsel stratejik yönetimi ile uyum içinde - etik kaygılar taşımamasını güvence altına alın
- Etik konularda çalışanların eğitilmesini sağlayın
- Bu alandaki en iyi deneyimlerinizi diğerleri ile de paylaşarak bu alana ilişkin konularda bir lider gibi davranın

## Etkinin Ölçülmesine Yönelik Performans Göstergeleri Tablosu

	Amaç ve Değerler	İşgücü	Pazar
	<b>Bu etki alanındaki etkiyi ölçmek ve sağlamak için üst yönetimin</b>		
<b>Düzey 01</b>	YALNIZCA SÜREÇ ÖLÇÜTLERİ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşgücü profili (ırk, cinsiyet, özürüllük, yaş, vb.)</li> <li>• Çalışanların (genellikle hoşnutsuzluktan kaynaklanan) devamsızlığı</li> <li>• Sağlık, güvenlik ve eşit fırsatlar düzenlemelerine ilişkin yasalarla uyum içinde olmayan uygulamaların sayısı</li> <li>• Çalışanlardan gelen şikayet sayısı</li> <li>• Kayda geçen yolsuzluk ya da profesyonel olmayan davranışlara ilişkin durumlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşterilerin ürün ve hizmetlere ilişkin şikayetleri</li> <li>• Kaydedilen reklam şikayetleri</li> <li>• Faturaların geç ödenmesinden kaynaklanan şikayetler</li> <li>• Kaydedilen rekabet karşıtı durumlar</li> </ul>
	Amaç ve Değerler	İşgücü	Pazar
<b>Düzey 02</b>	YALNIZCA SÜREÇ ÖLÇÜTLERİ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışan devir hızı</li> <li>• Çalışanlara sağlanan eğitim ve gelişimin değeri</li> <li>• Yerel eşedeğer ortalamalara kıyasla ödemelerin ve koşulların karşılaştırılması</li> <li>• Çalışma alanına yapılacak ziyaretler için işgücü profilinin toplumun profiline göre kıyaslanması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşteri tatmin düzeyleri</li> <li>• Müşteri devamlılığı</li> <li>• Özel gereksinim duyan müşterilere sağlanan destek</li> <li>• Tedarikçilerin faturalarının ortalama ödenme zamanı</li> </ul>
	Amaç ve Değerler	İşgücü	Pazar
<b>Düzey 03</b>	YALNIZCA SÜREÇ ÖLÇÜTLERİ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yapısal değişim, yeniden beceri kazandırma vb. konulardaki etkilerin değerlendirilmesi</li> <li>• Şirketin algılama ölçütleri (örneğin eşit fırsatlar, iş/yaşam dengesi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosyal politika/ gerekçelerle bağlantılı pazarlamaya atfedilebilecek ekstra satışlar</li> <li>• Müşteri sadakati ölçütleri</li> <li>• Reklam ve etiketlendirmede yaygınlık sağlamak ve sürdürmek</li> <li>• Şirketin arzu edilen ticari bir ortak olarak algılanması</li> <li>• Ürün ya da hizmetlerin toplumsal etkisi ve sağladığı yararların maliyeti</li> </ul>

Çevre	Toplum	İnsan Hakları	Yönlendirici İlkeler
-------	--------	---------------	----------------------

**yoğun katılımını sağlayın**

- Toplam enerji tüketimi
- Su kullanımı
- Üretilen katı atık niceliği (ağırlık/hacim olarak)
- Çevresel zararlara ilişkin kayda geçen vakalar

- Topluma sağlanan desteğin vergi öncesi kar içindeki yüzdesi
- Personelin şirket zamanı, ücret dışı kazanımlar ve işletme giderlerinin tahmini birleşik değeri

- Uluslararası insan hakları standartlarına çalışanlar ve diğer hissedarlar bazında uyum ve bu konuda şirket aleyhine açılan davaların olmaması
- Çalışanlar için güvenli şikayet mekanizmalarının varlığı
- Ücret oranları ve diğer istihdam koşulları

YALNIZCA SÜREÇ ÖLÇÜTLERİ

Çevre	Toplum	İnsan Hakları	Yönlendirici İlkeler
-------	--------	---------------	----------------------

- CO2/sera etkisi yaratan gaz emisyonları
- Diğer emisyonlar (Örneğin ozon, radyasyon)
- Yeniden değerlendirilmiş malzeme kullanımı
- Çevresel etkinlikler hakkında medyada çıkan olumlu ve olumsuz yorumlar

- Çalışanların zamanı, ücret dışı kazanımlar ve işletme giderlerinin bireysel değeri
- Toplumsal etkinliklere ilişkin medyada çıkan olumlu ya da olumsuz yorumlar
- Proje ilerleme ve gerçekleştirme ölçütleri
- Diğer kaynakların kullanımı

- Yasalarda ve uluslararası insan hakları standartlarında belirtilmiş ilkelere iş ilkelere yer verilmesi sürecinin ilerlemesine yönelik ölçütler
- Tedarikçiler ve ortakların insan hakları ile uyum içinde olma oranı

YALNIZCA SÜREÇ ÖLÇÜTLERİ

Çevre	Toplum	İnsan Hakları	Yönlendirici İlkeler
-------	--------	---------------	----------------------

- Hangi atık ne derece yeniden dönüştürülebilir
- Net CO2/sera etkisi gaz ölçümü ve bunun giderilebilme etkisi
- Kendi alanındaki en iyi ürün/hizmete kıyasla sağlanan çevresel etki, yarar ya da maliyetler

- Toplumsal programlarda aşağıdakileri kapsayan etki değerlendirmeleri: gelişmiş eğitimsel katılım, oluşturulan işlerin sayısı, sivil toplum kuruluşları için sağlanan profesyonel destek, çevre gelişimi ya da korunması
- Bir komşu olarak şirketin algı ölçütleri

- Tedarikçilerin ve ortakların şirketin beklediği insan hakları ölçütlerini karşılama oranları
- Şirket yöneticilerinin çalışma alanlarında şirket insan hakları ölçütlerini karşılama oranları
- Şirket çalışanlarının, yerel toplumun ve diğer paydaşların şirketin insan hakları performansına ilişkin algılamaları

YALNIZCA SÜREÇ ÖLÇÜTLERİ

"FTSE4GOOD"  
Endeksi

FTSE

## Küresel Yatırım. Küresel Gelişim

Öncü, yaratıcı, eşit FTSE4Good dünyanın önde gelen endeks sağlayıcılarından, FTSE, tarafından tasarlanmış, sosyal sorumluluk yatırım endeksidir. FTSE4Good, sosyal sorumluluk sahibi şirketlerde yatırımları kolaylaştıracak bir takım kıyaslamalar ve ticari endeksler içermektedir.

Endeks serilerinin amacı, sosyal sorumluluk sahibi şirketlerde performansı ölçmek ve yatırımları kolaylaştırmaktır. Endeksin geliştirilmesi sırasında, çeşitli fonlar ve OTC türev ürünler gibi finansal araç ile ilişkilendirilmiştir.

Sosyal sorumluluk yatırımı, yoruma açık subjektif bir konudur ve bu nedenle FTSE4Good bağımsız olarak tanımlanmıştır. Herhangi bir özel fonu veya yatırım ürününü desteklemek için üretilmemiştir. Endeksler uluslararası kabul görmüş yönetim kurallarına ve FTSE'nin şeffaf ve kabul görmüş endeks hesaplama metodolojisine dayandırılmıştır.

FTSE4Good seçim kriterleri şu alanları kapsamaktadır.

- Sürdürülebilir çevresel konulara yönelik çalışmalar gerçekleştirmek,
- Paydaşlar ile olumlu ilişkiler geliştirmek,
- Evrensel insan haklarını desteklemek.

### FTSE neden FTSE4Good'u yarattı?

Yatırımcılar, kurumsal sosyal sorumluluk yönünde pozitif çaba gösteren şirketlere yatırım yapmanın faydalarını yaşamakta ve yatırım fırsatlarını artırmak için yeni araçlar talep etmektedirler.

Etik ve sosyal sorumluluğa sahip fonlara yatırımlar giderek artmaktadır. FTSE4 Good'un oluşturulması sırasında, FTSE sosyal sorumluluk şirketleri tanımlamak için şeffaf küresel standartlar koyarak, artan yatırımcı ilgisini karşılamaya çalışmıştır.

FTSE4 Good, sosyal sorumluluk sahibi şirketlerin performanslarının ölçümü için şeffaf ölçütler koyarken, yatırımcılara bu politikaların sonuçlarını değerlendirmek ve kurumsal sosyal sorumluluk konusunda şirketleri sorgulama ortamı sağlamaktadır.

FTSE, yıllardır UNICEF'i desteklemekte ve FTSE4Good endeksinden elde edilecek tüm lisans gelirlerini dünya çocuklarına yardım amacıyla UNICEF'e bağışlamaktadır.

FTSE, FTSE4Good ile fon yöneticilerine, sponsorluk planları yapanlara yatırıma yönelik öncü ve piyasayı yönlendirici küresel çözümler sunmaktadır.

### Tarafsız ve Gelişime Açık

Şeffaf ve pazar tarafından belirlenen bir endekstir.

FTSE4Good, şirketleri olumlu yaklaşımlar ile gözlemler ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelik çabalarını gözönüne alır.

Bağımsız FTSE4Good danışma komitesi, BM sözleşmeleri, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi gibi uluslararası geçerliliği olan yönetim kurallarını analiz edecek detaylı seçim kriterlerini ortaya çıkarmışlardır.

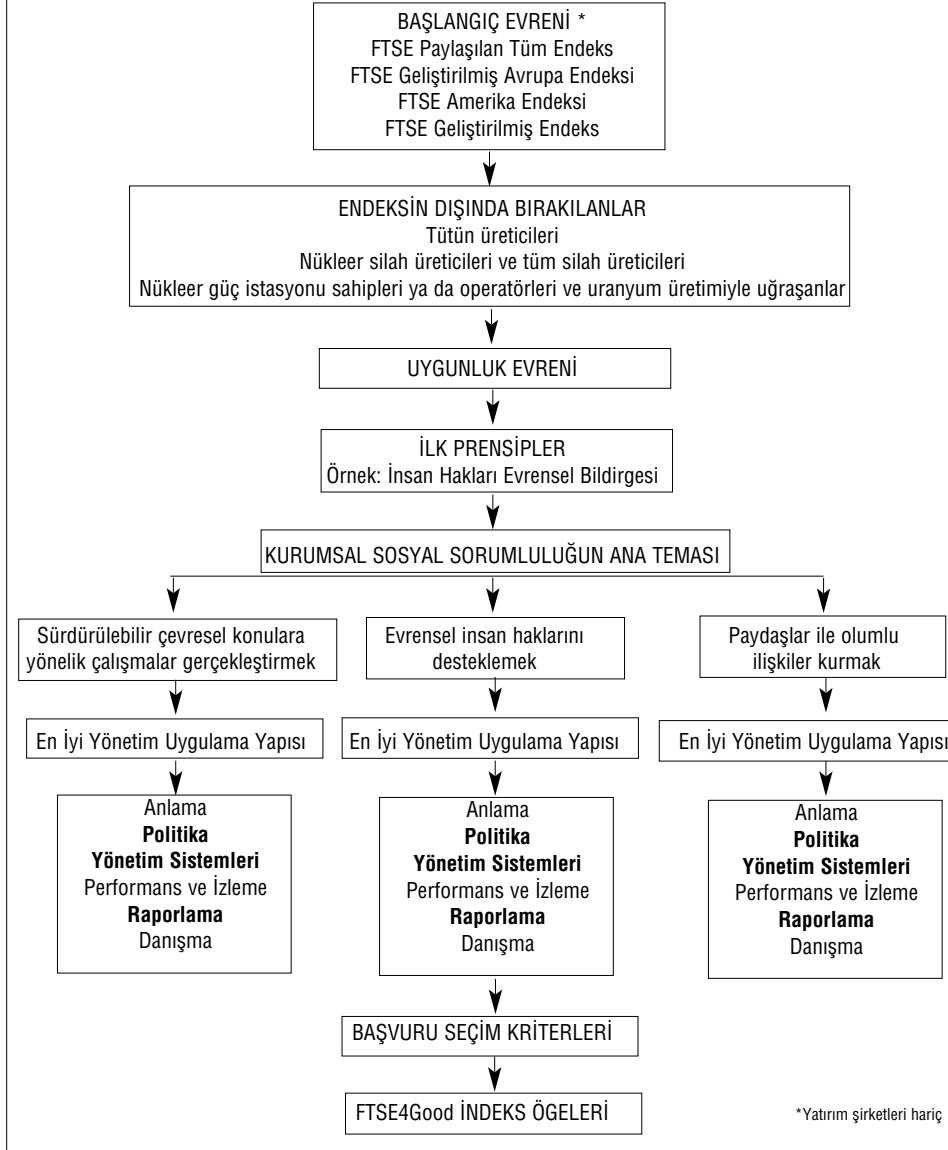
FTSE4Good'a katılmak isteyen tüm şirketlerin belirlenen kriterlere uygun hareket etmeleri gerekmektedir.

Kriterler ve temel kurallar [www.ftse4good.com](http://www.ftse4good.com) adresinde yayınlanmıştır.

### Seçim kriterleri:

FTSE4Good Seçim kriterleri şemasında nasıl geliştirildiği ve uygulandığı gösterilmektedir. FTSE4Good seçim kriterleri, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk yönünde, endeks tarafından ölçülen üç kategorideki olumlu çabalarına odaklanmıştır. Şirketler, yönetim sistemlerini ve performanslarını topluma açıklamak konusunda yönlendirilmektedirler.

## FTSE4GOOD Seçim Kriterleri Şeması



### Özel Durumlar İçin Yapı

Bazı durumlarda sektörler veya şirketler sosyal sorumluluk gereği standartlardan uzaklaşmaya neden olabilecek olağanüstü olaylar veya anlaşmazlıklar ile karşılaşabilirler.

Böyle durumlarda, FTSE4Good danışma komitesi, FTSE4Good seçim kriterle-

rinin uyarlanması ya da şirketin iyi yönetim ilkelerini ihlal ettiği konusunda karar verecektir.

### Veri Kalitesi

Ulaşılabilir tüm şirketlerin en güncel ve anlamlı bilgilerinin elde edilebilmesi için detaylı araştırmalar yapılmıştır.

FTSE, Etik Yatırımlar Araştırma Servisi



(EIRIS) ve onun uluslararası araştırma ortakları ile birlikte çalışmaktadır. EIRIS, şirketlerin sosyal, çevresel ve etik performanslarını araştırarak bağımsız bir kuruluştur. Gerekli verilere ulaşabilmek için, şirket raporlarının analizi, şirket web sayfalarının analizi ve uygun dillerde yapılan telefon anketleri gibi çeşitli mekanizmalar kullanılmıştır. Bunlara ek olarak, şirketlere kendileri ile ilgili bilgiler belirli aralıklarla dağıtılarak bilgilerini güncellemeleri ve EIRIS ile iletişim kurma imkanları sunulmuştur.

EIRIS hakkında daha fazla bilgi [www.eiris.org](http://www.eiris.org) sitesinden elde edilebilir.

#### **Endeksin Tasarlanması**

1. Uluslararası kabul görmüş yönetim kurallarına göre taslak seçim kriterlerinin FTSE4Good danışma komitesince belirlenmiştir.

2. Kapsamlı bir danışmanlık süreci ile FTSE'nin taslak kriterleri sosyal sorumluluk sahibi yatırımcılar, devlet kuruluşları, belirlenmiş şirketler ve ilgililer tarafından tartışılarak, geri bildirimlerin alınması sağlanmıştır.

3. Danışma komitesinin geri bildirimleri gözönüne alarak taslak kriterlerin son haline getirilmesi ve şeffaf sosyal sorumluluk yatırım çözümünün oluşturulması sağlanmıştır.

#### **Geleceğe Yönelik Adımlar**

##### **Anlaşma ve Sonraki Gelişmeler**

FTSE4Good, değişim için esin verici bir yapı sunmaktadır. FTSE tarafından belirlenen ve şirketler ve şirket paydaşları tarafından algılanan şeffaf standartlar, sosyal sorumluluk yatırımları üzerinde anlaşma sağlanacak bir yapı oluşturmaktadır.

Giderek artan sayıda şirket, kurumsal sosyal sorumluluğun iş riski ve kurum imajına yansımalarındaki etkiyi anlamaktadırlar. Bu konudaki raporlama seviyelerinin artarak devam etmesi bek-

lenmektedir. Bu sayede FTSE4Good seçim kriterleri, ulaşılabilir hedefler bırakarak gelişeceklerdir. Bu kriterler, FTSE4Good'un iş dünyasındaki kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki gelişen görüşlerini yansıtmayı sürdürmesini garanti altına almak için yapısal değerlendirme süreci içinde gelişeceklerdir.

#### **Seçim Kriterlerinin Gelecekteki Gelişme Yapısı**

FTSE4Good Danışma Komitesi, çevre, insan hakları ve paydaşlarla ilişkiler konusunda performanslarında gelişme olan şirketler için FTSE4Good seçim kriterlerinin adaptasyonunu ve geliştirilmesini hedeflediğini belirtmektedir. Şirketlerin sistemleri geliştikçe ve daha fazla karşılaştırmalı bilgiler elde edilebilir duruma gelince, FTSE4Good seçim kriterleri daha fazla değerlendirilebilir duruma gelecektir. Seçim kriterlerindeki değişiklikler [www.ftse4good.com](http://www.ftse4good.com) sitesinden ve basın yolu ile duyurulacaktır.

#### **FTSE4GOOD Endeksi Katılımcıları**

Sosyal Sorumluluk Bilinci ile Yatırım (Socially Responsible Investment (SRI)) yapısı bakımından subjektif bir konu olduğu için, FTSE4Good kriterleri ayrı ayrı araştırılmış ve ortaya çıkarılmıştır.

Bu kriterler uluslararası çalışma kodlarına dayandırılmış ve dünya genelinde yapılan yoğun pazar uygulamalarıyla arındırılmıştır.

Kriter, şirketlerin üç alandaki olumlu çalışmalarına odaklanmış ve şirketlerin sosyal sorumluluk politikalarını ve uygulamalarını üretmelerinde açık ve ulaşılabilir hedefler koymalarına yönelik tasarlanmıştır.

FTSE4Good endeksine giren şirketler aşağıdaki şekilde belirlenirler:

1- "FTSE Developed Index" (Geliştirilmiş Avrupa Endeksi)'ne giren şirketler,

Amerika'da, dünya genelinde ve Avrupa'daki "FTSE All-Share Index" (Paylaşılan Tüm Endeks)'e giren şirketler, İngiltere'deki FTSE4 Good Endeksi'ne girme şansı kazanabilirler.

2- Kapsam dışı tutulan sektörlerde faaliyet gösteren firmalar, genel uyum sağlamayacağı için endeks dışı tutulmuştur. Buna örnek olarak tütün üreticileri, kısmen ya da tamamen nükleer silah sistemleri üreten firmalar, tüm silah sistemi üreten kuruluşlar, nükleer jeneratör sahibi ya da işleten kurumlar, uranyum işleme ve geliştirmeye ilgili şirketler sayılabilir.

3- Kapsam belirlenir belirlenmez, şirketlerin FTSE 4 Good seçim kriterlerine göre taranması yapılır.

4- Endeks katılımcıları belirlendikten sonra, FTSE'nin kanıtlanmış, şeffaf "Endeks Hesaplama Metodolojisi"ne göre endeksler oluşturulur.

#### **Katılımcıların Seçimi**

##### **1- Çevresel sürdürülebilirlik**

Şirketlerin performansı değerlendirilirken, her bir şirketin, çevresel uygulamaları ve sözleşmeleri, çevre yönetim sistemleri ve son üç yıl içinde hazırladıkları çevreyle ilgili raporlar, olabilecek en iyi şekilleriyle kıyaslanacaktır.

#### **Çevresel politikalar ve taahhütler**

Yüksek, orta ve düşük sektör firmaları için çevresel politikalar ve taahhütler, aşağıdaki gibi beş temel, dört isteğe bağlı olmak üzere toplam dokuz göstergeye göre belirlenecektir:

<b>Temel göstergeler</b>	<b>İsteğe bağlı göstergeler</b>
1. Politika tüm önemli konuları içerir.	1. Global olarak uygulanabilir ortak standartlar
2. Yönetim ya da departman düzeyinde politikaya karşı olan sorumluluk	2. Paydaşların işe etkisini kabul etme
3. Hedeflerin kullanımını kabul etme	3. Politika ürün ve servis etkisini belirler
4. İzleme ve denetlemeyi kabul etme	4. Sürdürülebilirliğe yönelik stratejik hareketler
5. Herkese açık rapor vermeyi kabul etme	

FTSE4Good'a dahil olma hakkı kazanmak için aşağıdaki standartlara uyulması zorunludur:

<b>Yüksek Etki</b>	<b>Orta Etki</b>	<b>Düşük Etki</b>
1. Politika tüm grubu kapsamalı; 2. Beş temel göstergeye ilave olarak en az bir isteğe bağlı göstergeye, veya dört temel göstergeye ilave olarak iki isteğe bağlı göstergeye uyulmalıdır.	1. Politika tüm şirketi kapsamalı; 2. En az 3 tanesi temel olan, en az üç maddeye uymalı.	1. Şirketlerin, yukarıdaki 9 göstergeden en az bir tanesine uyan bir açıklamayı yayımlamış olmaları gerekmektedir.

### Çevresel yönetim sistemleri (EMS)

Çevresel yönetim sistemleri altı gösteregeye göre belirlenecektir:

1. Çevre politikasının varlığı
2. Kayda değer etkilerin tanımlanması
3. Kilit alanlarda yazıya dökülmüş amaçlar ve hedefler
4. İşlemler ve sorumluluklar, el kitapları, hareket planları, prosedürlerin taslağı
5. Sistemin gereksinimleri karşısında iç denetimle (yasalara uymayla sınırlı değildir)
6. İç raporlama ve yönetim incelemesi

FTSE4Good'a dahil olma hakkı kazanmak için aşağıdaki standartlara uyulması zorunludur:

Yüksek Etki	Orta Etki	Düşük Etki
<p>1. Eğer EMS, şirket aktivitelerinin üçte biri ile ikisi arasında uygulanıyorsa, altı göstergenin hepsine uyması ve bu hedefe ulaşılması zorunludur; veya</p> <p>2. Eğer EMS, şirket aktivitelerinin üçte ikisinden fazlasına uygulanıyorsa, biri "tüm önemli alanlarda yazıya dökülmüş amaçlar ve hedefler" olmak üzere, en az beş gösteregeye uymak zorundadır.</p> <p>* Not: ISO belgeleri ve EMAS kayıtlarının altı göstergenin hepsini karşıladığı düşünölmüş ve bu temel üzerine belirlenmiştir.</p>	<p>1. EMS, şirket aktivitelerinin üçte birini kapsaması ve en az dört maddeye uymalıdır; veya</p> <p>2. Kapsam üçte birin altındaysa, altı maddeye uymalı, içine kantitatif amaç ve hedeflerin de dahil olması gerekmektedir.</p> <p>*Not: ISO 14001 belgeli veya EMAS kaydına sahip sistemlerin altı maddenin tümüne uyduğu düşünölmüştür.</p>	<p>Bir gereksinim yok</p>

### Çevresel raporlar

Üretilen çevresel raporlar dört temel ve altı isteğe bağılı olmak üzere, on içerik göstergesine göre belirlenecektir.

Temel göstergeler	İsteğe bağılı göstergeler
Çevresel politika metni	Çevresel yönetim sistemi taslağı
Ana etkilerin tanımı	Uyumsuzluk, davalar, cezalar, kazalar
Kantitatif veri	Finansal boyutlar
Hedeflere göre ölçölen performans	Bağımsız inceleme
Paydaş diyaloğı	Sürdürülebilirlik konularının kapsamı

FTSE4Good'a dahil olma hakkı kazanmak için aşağıdaki standartlara uyulması zorunludur:

Yüksek Etki	Orta Etki	Düşük Etki
1. Rapor son üç sene içerisinde yayımlanmış olmalı; ve	Gereksinim yok	Gereksinim yok
2. Tüm grubu kapsamalı; ve		
3. Dört temel göstergeden üçüne uymalıdır.		

## 2. Sosyal durumlar ve paydaş ilişkileri

Şirketlerin değerlendirilmesi, yıllık raporların, web sitelerinin veya EIRIS sorularına cevaben verdikleri bilgilerin gösterdiği ölçüde, hissedarları ile ilişkilerinin ve geniş tabanda sosyal etkinliğin hesaba katılmasıyla yapılır.

Bu değerlendirme, her şirketin şirket politikalarını, yönetim sistemlerini ve bunlara göre yürüttüğü, uygulama/performans durumlarını kapsar.

Endekse dahil olma hakkı kazanmak için, şirketlerin, hem küresel hem kendi yöneten ülkelerindeki kategorilerden herhangi birine ait aşağıdaki en az iki gerekliliğe uymaları gerekmektedir. Bunun nasıl ölçüldüğüne dair bilgiler aşağıda mevcuttur.

1. Etik veya İş Prensipleri Kodu benimsemek,

2. Bir fırsat eşitliği politikası benimsemek ve/veya yıllık raporlarında veya internet sitelerine fırsat eşitliği taahhüdü veya farklılığı eklemek,

3. Fırsat eşitliğine yönelik sistemlerin sağlandığına kanıt olarak bir veya birden fazla politika izleme ve iş gücü kompozisyonu esnek çalışma düzenlemeleri ve aile faydaları (en az üç esnek çalışma saati, çocuk bakım desteği, iş bölüşümü, kariyer kesintileri veya yasal gereksinimlerin ötesinde annelik veya babalık ödemeleri)

• Yöneticilerin %10'undan fazlasının ka-

dın olması veya kadın yöneticilerin veya etnik azınlıkların oranının, ilgilenilen iş gücünün beşte ikisinden fazla olması veya fırsat eşitliği politikası sorumluluğunu üst düzey bir yöneticiye atama seçeneklerinden bir veya daha fazlasının da dahil olduğu bir fırsat eşitliği kanıtı sağlama.

4. Sağlık ve güvenlik sistemlerinin sağlandığına yönelik kanıt olarak bir veya birden fazla ödüller, sağlık ve güvenlik eğitiminin detayları, yayınlanmış kaza oranları veya sağlık, güvenlik sorumluluğunu üst düzey bir yöneticiye atama seçeneklerinden bir veya birden fazlasının da dahil olduğu bir sağlık ve güvenlik sistemleri kanıtı sağlama.

5. Eğitim ve çalışan gelişimine yönelik sistemlerin sağlandığına yönelik kanıt olarak bir veya birden fazla.

• Çalışanlar için yıllık eğitim teftişleri (verilerin mevcut olduğu çalışanların % 25'inden fazlası), eğitim için harcanan zaman ve para hakkında kayda değer veri sağlama veya eğitim ve çalışan geliştirme sistemleri sorumluluğunu üst düzey bir yöneticiye atama.

6. Çalışanlarla iyi ilişkilerin korunmasına yönelik sistemlerin sağlandığına dair kanıt olarak, birlik kabul anlaşmaları ve diğer danışmanlık düzenlemeleri (verilerin mevcut olduğu çalışanların % 25'inden fazlası) veya iyi çalışma ilişkileri oluşturma sorumluluğunu üst düzey bir yöneticiye delege etmek.

7. 50.000 İngiliz Sterlini'ni aşan hayır bağışları yapmak, bağışlar konusunda çalışanları ödüllendirmek ve üst yönetimi bu konuda sorumluluk vermek.

8. Şirketlerin Uluslararası Bebek Maması Hareket Ağı'na göre WHO/UNICEF Uluslararası Doğalsüt Yedekleri Pazarlama Kodu'nun üretim bölümündeki bebek formülünü ihlal etmemeleri gerekmektedir.

### 3. İnsan Haklarını Desteklemek

Bu konuda insan haklarının korunmasında en büyük sorumluluğu taşıyan şirketler, etkisi yüksek insan hakları kayıtlarının en kötü olduğu ülkelerde stratejik önemi olan iş sahalarında faaliyet gösteren şirketler olarak tarif edilmiştir. FTSE-4Good bu alanda sadece etkisi yüksek şirketleri değerlendirirler. Bu kategoriye girmeyen bütün şirketler insan hakları kriterlerini yerine getirmiş olarak görülürler. Etkisi yüksek şirketlerin değerlendirilmesinde aşağıdaki şartların karşılanması dikkate alınır.

1. Çalışanların hakları ile birlikte insan hakları konusunda özel politikalara sahip olmak.

2. ILO (International Labour Organization)'nun çalışanlarla ilgili temel standartlarından en az iki tanesini karşılayacak politikaların olması.

3. "Birleşmiş Milletler Küresel Anlaşması, the Global Sullivan Principles, SA 8000, Ethical Trading Initiative, Voluntary Principles on Security and Human Rights" gibi insan hakları inisiyatiflerini imzalamış olmak.

#### **Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda en iyi idari uygulama modeli:**

*Bilinçlenme:* Şirketlerin faaliyet gösterdikleri çevreyi ve yerel toplumu, iyi veya kötü, nasıl etkilediklerinin bilincinde olmaları gerekir.

*Politika:* Şirketler, sosyal ve çevresel

sorunlara karşı sorumluluklarını yansıtmak için geniş hedefler ve kısıtlar belirlenmeli ve bu yönde kendi davranışlarını yönlendirmelidirler.

*Yönetim sistemleri:* Politikaların uygulanması ve risklerin etkin yönetimi için süreç ve yapılar oluşturulmalıdır.

*Performans ve izleme:* Şirketler, sosyal ve çevresel performanslarını, politikalarıyla getirdikleri amaçlar ve hedefler doğrultusunda devamlı geliştirmeli ve bu sahadaki başarılarını izlemelidirler.

*Raporlama:* Şirketler, etkileri, politikaları, yönetim sistemleri ve performansları ile ilgili değerlendirmelerinin, sosyal ve çevresel konuları dikkate alarak iletişimini yapmalıdırlar.

Bu raporlar mümkünse birbirlerinden bağımsız olarak doğrulanmalıdır.

*Danışmanlık:* Şirketler, şirket aktiviteleri ve etkileri konularında önemli hissedarlarına danışmalıdır. Hissedarların görüşleri ve öncelikleri de karar verme sürecine girdi sağlamalıdır.

Bu prensiplerinin başarıyla uygulanması, kurumsal sosyal sorumluluk alanında şirketlerin performansını iyileştirir.

Şirketlerin performans değerlendirilmesinde:

1- Şirketin geçmiş performansı ile kıyas yapılır.

2- Uygun benzer gruplarla kıyas yapılır.

3- Yasal ve uluslararası anlaşmalarda belirtilen toplum beklentileri göz önüne alınır.

4- Toplumun, kurumsallık alanındaki beklentileri dikkate alınır.

Bazı şirketler, bazı alanlarda (özellikle insan hakları ve çevre) daha etkili olabilmektedir. FTSE4Good şirketlerin endekslere katılımını belirlerken bunu göz önüne alacaktır.

Performansla ilgili bilgilerin, mevcut seçim kriterlerinde değerlendirmeye yetecek miktarda olmadığı durumlara rast-

---

lanabilir. Bu gibi durumlarda gerekli performans bilgileri gelinceye kadar uygulanan kriterler alternatif olarak tutulur.

FTSE4Good listelerine alınmak için gereken standartlar sürekli gelişim içindedir. Şu anda mevcut kriterlerin çoğu, komitenin ileride çıkarmayı umduğu standartların göstergeleri sayılmalıdır.

**ARGE** Danışmanlık Yayınları No: 03

Kurumsal Sosyal Sorumluluk

*Yazan ve Derleyen*

Dr. Yılmaz Argüden

© **ARGE** Danışmanlık A.Ş.

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama; erişim sistemi de dahil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

ISBN 975-93641-2-3

1. Basım Ekim 2002

**ARGE** Danışmanlık A.Ş.

Maslak - TEM Kavşağı

Yeni Çamlık Cad. No. 1

4. Levent, 80660, İSTANBUL

Tel: (212) 283 59 60

Faks: (212) 283 59 64

[www.arge.com](http://www.arge.com)

*Yapım*

Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.

Prof. N. Mazhar Ökten Sok. No.1 Şişli-İstanbul

Tel : (212) 224 01 44 Faks: (212) 233 72 43

E-Posta: [rota@rotayayin.com.tr](mailto:rota@rotayayin.com.tr)

<http://www.rotaline.com>

# Kurumsal Sosyal Sorumluluk

**ARGE'nin hedefi, müşterilerinin işlerine sürekli olarak artı değer katmaktır.**

Kurumları geleceğe hazırlama misyonuyla çalışan ARGE, müşterilerine dünya standardında performansa ulaşma sistematikliğini ve yetkinliğini kazandırmayı hedefler. Firmanın müşteri portföyünde sektörlerinde önde gelen kuruluşlar yer almaktadır.

ARGE, gücünü insan kaynaklarından almaktadır. Firmanın danışman kadrosunun çeşitli sektörlerde ve farklı faaliyet alanlarında deneyimleri vardır ve kendilerini sürekli olarak geliştirmek en önemli performans hedeflerindedir.

ARGE, danışmanlarının deneyimleri, araştırma amacıyla firmanın ulaştığı yerli ve yabancı bilgi kaynakları ve veri tabanları, metodolojik yaklaşımları ve gerçekleştirdiği uluslararası işbirlikleri sayesinde, müşterileri için karma proje takımları ile kısa sürelerde çözümler üretebilmektedir.

Topluma katkıyı kendisi için önemli bir performans göstergesi olarak gören ARGE, danışman-

larının sivil toplum örgütlerinde aktif olarak çalışmalarını destekler. ARGE Danışmanlık danışmanlarını haftada bir tam günlerini topluma yararlı faaliyetlere ayırmaları için imkan sağlayarak, onların farklı alanlarda da liderlik yapmalarını teşvik eder. ARGE Danışmanlık, iş dünyasının toplumsal konulara gönüllü katkılarını artırmak amacıyla kurulan Özel Sektör Gönüllüler Derneği'nin de kurucuları arasındadır.

ARGE'nin hizmetlerinin tümü müşterilerinin iş performansını radikal olarak arttırmaya yöneliktir. Artan iş performanslarının artan şirket değerine dönüşmesi ise kurumun ana hedeflerindedir.

ARGE'nin görüşüne göre, iş performansını doğrudan etkileyen dört temel unsur bulunmaktadır. Bunlar iş stratejisi, bu stratejiyi gerçekleştirmek için gerekli olan iş yapma yöntemleri, insan kaynakları ve teknoloji yöntemidir.

Bu çerçevede ARGE'nin sunduğu danışmanlık hizmetleri üç ana başlık altında toplanmaktadır.

**Strateji, İş Mükemmeliği, Kurumsallaşma.**

Bu üç ana başlık altında verilen hizmetler şu şekildedir:

Strateji	İş Mükemmeliği	Kurumsallaşma
Strateji Geliştirme	Toplam Kalite Yönetimi	Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma
Strateji Uygulama (BSC)	Özdeğerlendirme	İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri
Stratejik İşbirlikleri	Yeniden Yapılanma	Kurumsal Yönetişim
Değer Yönetimi	Sürekli İyileşme	Marka Yönetimi

## ARGE

[www.arge.com](http://www.arge.com)

"Başarınız için yanınızdayız"