



# Çevresel ve Sosyal Yönetim Sistemi Uygulama El Kitabı

**GENEL**



**IFC**

**Uluslararası  
Finans Kurumu**  
DÜNYA BANKASI GRUBU

Bu El Kitabında tarif edilen çevresel ve sosyal yönetim sistemi IFC Performans Standardı 1'e dayalı olarak hazırlanmasına rağmen, bu dokümanda açıklanan süreç IFC Performans Standardı 1'in veya başka bir IFC Performans Standardının tüm gerekliliklerinin karşılanmasını sağlamayabilir. Bu El Kitabının amacı, bir kurumun çevre, çalışanlar ve çevre halkı üzerindeki etkilerin etkin bir şekilde azaltabilmesi için çevresel ve sosyal konuların kurum yönetimine entegre edilmesinin teknik bir yolunu göstermektir.

Bu El Kitabı; zımni ticari garanti, belirli bir amaca uygunluk veya ihlalden kaçınma gibi ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere herhangi bir açık veya kapalı garanti verilmeksizin "OLDUĞU GİBİ" sunulmuştur. Bu El Kitabına dayalı olarak çevresel ve sosyal yönetim sisteminin geliştirilmesi; IFC Performans Standardı 1 de dahil olmak üzere IFC Performans Standartlarına uygunluk, IFC tarafından tasdik edilme, IFC ile ilişki kurulması veya herhangi bir onay belgesi anlamına gelmediği gibi, IFC desteği alınacağı anlamına da gelmez.

Bu El Kitabı, yazarların, temsil ettikleri kuruluşların ya da ülkelerin veya yayıncının teknik danışmanlık faaliyetinde bulunma amacı ile dağıtılmamıştır. El Kitabını oluşturan bilgiler, politikalar ve prosedür şablonları sadece bir referans kaynak sunma ve bilgilendirme amacı taşımaktadır ve bu nedenle operasyonel veya başka amaçlar için esas alınmamalıdır. El Kitabının uygulanması sadece kullanıcıların sorumluluğu ve riski altındadır. Bu El Kitabında yer alan materyaller genel rehberlik sağlama amacıyla sunulmuş olup burada yer alan bilgilere dayanılması sonucunda oluşabilecek zarar ve masraflar için hiçbir sorumluluk kabul edilemez. IFC ya da Dünya Bankası Grubu'nun başka bir üyesi, bu El Kitabına veya burada yer alan tespit veya sonuçlara bel bağlanması ya da kullanılmasından doğan, kâr, iyi niyet, kullanım veya veri kaybından kaynaklanan zararlar ve tüm diğer manevi zararlar da dahil olmak üzere doğrudan, dolaylı, arzi, özel, birbirine bağlı, cezai ya da emsal niteliğinde, bu gibi zararların olasılığı hakkında bilgilendirilmiş olsa bile, hiçbir zaman sorumlu tutulamaz. Bu El Kitabı, IFC'nin önceden onayı alınmaksızın ticari bir esasa dayalı olarak dağıtılamaz ya da satılamaz.

IFC bu yayının içeriğinin doğruluğunu, güncelliğini, bütünlüğünü, güvenilirliğini ve faydalılığını garanti etmez ve bu yayının içeriği ve kullanımı ile ilişkili olarak sorumlu tutulamaz. Burada yer alan görüşler, bilgiler, düşünceler ve diğer ifadeler, IFC veya İcra Direktörleri Kurulu, Dünya Bankası veya İcra Direktörleri Kurulu veya temsil ettikleri ülkeler tarafından incelenmemiş ve onaylanmamıştır, dolayısıyla yukarıda sayılanların görüş ve düşüncelerini temsil ettiği anlamı çıkarılamaz.

# İçindekiler

Giriş ve El Kitabının Kullanımı .....	4
Bölüm I: Çevresel ve Sosyal Yönetim Sisteminin Faydaları .....	7
Bölüm II: Çevresel ve Sosyal Yönetim Sistemini Anlamak .....	11
GENEL BAKIŞ .....	12
ÇEVRESEL VE SOSYAL YÖNETİM SİSTEMİNİN (ÇSYS) UNSURLARI .....	13
SİSTEM GELİŞTİRME VE SİSTEM UYGULAMA .....	15
ÇSYS'NİN GELİŞTİRİLMESİ VE UYGULANMASI İÇİN EL KİTABININ VE DİĞER TAMAMLAYICI YAYINLARIN KULLANILMASI .....	16
Bölüm III: Çevresel ve Sosyal Yönetim Sisteminin Geliştirilmesine ve Uygulanmasına Yönelik Pratik Kılavuz İlkeler .....	17
1. POLİTİKA .....	18
<i>Etkili bir Politikanın Amacı</i> .....	18
<i>Mevcut Politika Bildiriminin Değiştirilmesi veya Yeni Bir Politika Beyanının Oluşturulması</i> ...	18
<i>Üst Yönetim ve Şirket Kararlılığının Sağlanması</i> .....	19
2. RİSKLERİN VE ETKİLERİN TESPİTİ .....	20
<i>Genel Çevresel ve Sosyal Riskler</i> .....	20
3. YÖNETİM PROGRAMLARI .....	25
<i>Önleyici ve Düzeltici Faaliyetlerin Tespiti</i> .....	26
<i>Etkili bir Eylem Planının Yazılması</i> .....	27
<i>Etkili bir Prosedürün Yazılması</i> .....	28
<i>Kısa Örnekler</i> .....	28
4. ORGANİZASYONEL KAPASİTE VE YETKİNLİK .....	40
<i>ÇSYS'nin Uygulanmasına İlişkin Roller, Sorumluluklar ve Yetkiler</i> .....	40
<i>İletişim ve Eğitim</i> .....	42
5. ACİL DURUMLARA HAZIRLIK VE MÜDAHALE .....	44
<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Tehlikeleri ve Acil Durumları</i> .....	47
<i>Dış olayların yol açtığı acil durumlar</i> .....	47
6. PAYDAŞ KATILIMI .....	48
<i>Paydaşların Belirlenmesi</i> .....	49
<i>Paydaş Katılım Planının Oluşturulması</i> .....	50
7. DIŞ İLETİŞİM VE ŞİKAYET MEKANİZMASI .....	52
<i>Dış İletişim</i> .....	52
<i>Şikayet Mekanizması</i> .....	52
8. ETKİLENEN TOPLULUKLARA SÜREKLİ BİLDİRİM .....	55
9. İZLEME VE DEĞERLENDİRME .....	56
<i>Göstergeler</i> .....	57
<i>ÇSYS'nin Ölçülmesi ve İyileştirilmesi</i> .....	60
<i>Eylem Planı ve ÇSYS İyileştirme Planının İlişkilendirilmesi</i> .....	61
<i>Etkili bir Yönetim Değerlendirmesinin Gerçekleştirilmesi</i> .....	62

# Giriş ve El Kitabının Kullanımı

Günümüzün küreselleşen ekonomisinde çevresel ve sosyal sorumluluk giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bugün dünyada binlerce çevresel ve sosyal kanun ve standart mevcuttur. Bu kanun ve standartlar kuralları ve amaçları tanımlamaktadır. Ancak buradaki zorluk uygulamada yatmaktadır. Bir çevresel ve sosyal yönetim sistemi (ÇSYS) söz konusu kural ve amaçları açıkça tanımlanmış ve tekrarlanabilir süreçler yoluyla kurumların temel iş faaliyetlerine entegre etmelerine yardımcı olur.

Bu El Kitabı, kurumların faaliyetlerini iyileştirmelerine yardımcı olmak amacıyla çevresel ve sosyal yönetim sistemi geliştirilmesi ve uygulanması için kullanılacak pratik bir kılavuz döküman olarak hazırlanmıştır.

Mevcut ekonomik ortamda kurumlar faaliyet gösterme, hatta sadece ayakta kalma baskısı altındadır. İnsanlar gündelik sorumluluklar ile baş etmeye çalışırken, yeni girişimler genellikle direnç ile karşılaşmaktadır. Bazıları bir çevresel ve sosyal yönetim sisteminin büyük, karmaşık ve pahalı olduğunu düşünmektedir. Fakat aslında bu doğru değildir. Bir yönetim sisteminin etkili olabilmesi için kurumun niteliğine ve büyüklüğüne göre ölçeklendirilmesi gerekir.

Eğer bir kurum kalite veya sağlık ve güvenlik için yönetim sistemlerine sahip ise, bu El Kitabı söz konusu sistemlerin çevresel ve sosyal performansı da kapsayacak şekilde genişletilmesine yardımcı olacaktır. Bu El Kitabının kurumların kendi çıkarları ile çalışanlarının ve paydaşlarının çıkarlarını da gözetten sürekli iyileşme yolundaki yolculuklarını hızlandıracağını ümit ediyoruz.

## El Kitabının Nasıl Kullanılacağına İlişkin Hızlı Başvuru Kılavuzu

<b>Bölüm I ve II</b>	Bu bölümler çevresel ve sosyal yönetim sistemlerinin (ÇSYS) arka planını sunmaktadır.
<b>Bölüm III</b>	Bu bölüm bir ÇSYS'nin geliştirilip uygulanmasına yönelik adımlara ilişkin talimatlar sunmaktadır. Araç Takımı simgesi görüldüğünde, bu ÇSYS Araç Takımına tamamlayıcı bir araç olduğu anlamına gelir.
<b>ÇSYS Araç Takımı</b>	Bu tamamlayıcı yayın, El Kitabında açıklanan sistemlerin geliştirilmesine ve uygulanmasına yardımcı olmak için gerekli olan formlar, şablonlar, kontrol listeleri ve diğer faydalı dokümanları da içeren araçları sunmaktadır. Her bir aracı kendi şirketinize göre uyarlamanız önerilmektedir.
<b>ÇSYS Öz Değerlendirme ve İyileştirme Kılavuzu</b>	Anket formu, olgunluk matrisi ve iyileştirme ipuçları içeren bu tamamlayıcı yayın, ÇSYS'in olgunluk düzeyini ölçmeye ve iyileştirme planı geliştirilmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

## Teşekkür

Bu El Kitabı Irene Angeletti, Rob Horner, Larissa Luy ve Jeremy Ansell'in önemli katkıları ile Sürdürülebilir İş Danışmanlığı (SBA) bölümü tarafından hazırlanmıştır.

El Kitabı Craig Moss, Jane Hwang, and Rachel Kanter Kepnes'ten oluşan Uluslararası Sosyal Sorumluluk (SAI) ekibinin ana katkılarına ve teknik uzmanlık birikimine dayalı olarak ve Edwin Koster, D.K.S. Moorthy, Eileen Kaufman, Doug DeRuisseau, Caroline Lewis ve Yogendra Chaudhry'nin önemli katkıları ile hazırlanmıştır. Faydalanılan ilave kaynaklar arasında Amerika Birleşik Devletleri Çalışma Bakanlığı Çalışan Sağlığı ve Güvenliği İdaresinin eğitim materyalleri yer almaktadır. Grafik tasarım hizmetleri Pam Henry tarafından sağlanmıştır.

*Fotoğraflar IFC ILO Daha İyi Çalışma programından ve Dünya Bankası Fotoğraf Kütüphanesinden alınmıştır.*



## Çevresel ve Sosyal Yönetim Sisteminin Faydaları

“Mevcut küresel kriz sırasında yoğun bir küresel rekabet ve azalan harcamalar ile karşı karşıyayız. Çevresel ve sosyal yönetim performansımızın iyileştirilmesi malzeme girdilerimizi azaltmamıza, atıklarımızı en düşük seviyeye indirmemize ve rekabet gücümüz ile karlılığımıza arttırmamıza yardımcı oluyor.”

**CFO - Güneydoğu Asya’da bir Hazır Giyim Üreticisi**

## Çevresel ve Sosyal Yönetim Sisteminin Şirketiniz için Faydaları

Günümüzde, şirketler bazı önemli çevresel ve sosyal zorluklar ile karşı karşıyadır. Bu zorlukların hiçbiri aşılamaz boyutta olmamakla birlikte, etkili bir şekilde değerlendirilip yönetilmemeleri halinde karlılığınıza, itibarınıza ve gelecekteki iş beklentilerinize zarar verecektir.

Bu zorluklar arasında artan enerji ve hammadde maliyetleri, çevre ve işgücü ile ilgili düzenleyici kurumların artan yetki ve etkileri ile çevresel ve sosyal hususlara ilişkin hızla değişen tüketici bilinci ve endişeleri yer almaktadır. Bu riskler, iş hedeflerini yakalayamama, markalaşamama ve tüketici güveni oluşturamama gibi temel risklere ilave olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm bu riskler en nihayetinde bazı finansal sonuçlar da doğurmaktadır. Öte yandan, ihracat ve uluslararası etkinlik birçok işletmenin başarısı için hayati önem taşımakla birlikte; mal ve hizmetlerin ihracatı aynı zamanda uluslararası mevzuat, yerel sektör standartları ve tüketici ihtiyaçları ile ilgili talepleri de arttırır. Bu taleplerin birçoğu giderek daha çok çevresel ve sosyal uygulamalar ile ilgili hale gelmektedir. Tüm bu riskler, talepler ve işletme üzerindeki baskılar, yönetim sistemi uygulanması için motive edici itici güçlerdir.

“Doğrudan bir korelasyon görüyoruz — sosyal uyum performansı daha iyi olan tedarikçiler zamanında teslimat ve kalite gibi kilit performans göstergelerinde tutarlı şekilde daha yüksek puan alıyor.”

**Kıdemli Başkan Yardımcısı**

Çok Uluslu bir Perakende Şirketi



“Önde gelen bir tarımsal ürün üreticisi ve ihracatçısı olarak, rekabetçi, küreselleşen ve oynak piyasalarda faaliyet gösteriyoruz. Kalite, çevre ve sosyal hususlara yönetim sistemine dayalı yaklaşımımız, ürün kalitesinden ödün vermeksizin, zamanında ve güvenilir teslimat ile adil, şeffaf ve etik iş uygulamaları yoluyla küresel ölçekte müşterileri çekmemize ve elimizde tutmamıza yardımcı oluyor.”

**Genel Müdür** - Latin Amerika'da faaliyet gösteren bir tarımsal ürün üreticisi ve ihracatçısı

Yönetim sistemi, potansiyel risklerin gerçek sorunlara dönüşmesinin önlenmesi için işletmenin karşı karşıya olduğu hususların tutarlı bir şekilde öngörülmesini ve ortadan kaldırmasını sağlayacaktır.

Çevresel ve sosyal yönetim sistemini (ÇSYS) uygulamanın doğrudan iş faydaları olabilir. Enerji ve hammaddenin daha etkin ve tasarruflu kullanılması üretim maliyetlerinin düşürülmesine yardımcı olur. Atık ve deşarjların azaltılması ve geri dönüşüm uygulamaları, zamanla sürekli artan atık bertaraf maliyetlerini en aza indirebilir. Aslında, bazı organik atıklar yakıt veya enerjiye dönüştürülerek işletmenin sürdürülebilirliği ve maliyet tasarrufları en üst düzeye çıkarılabilir. Yönetim sistemi, üretim ve işletme maliyetlerinin sektör standartları ile karşılaştırılmasını ve potansiyel tasarruf imkanlarının belirlenmesini sağlayacak süreçlerin oluşturulmasına yardımcı olabilir.

Aynı somut faydaları sosyal boyutlarda da elde etmek mümkündür. Açık ve şeffaf insan kaynakları politikaları ve prosedürleri çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişimi geliştirir. Bu işgücü sorunlarının önceden görülmesine ve önlemesine yardımcı olur. Etkili çalışan sağlığı ve güvenliği yönetim

“İşgücü açığı bizim için daima bir zorluk oluşturmuştur. ‘Sosyal ve işgücü yönetim sistemimiz’ çalışanlarımızın mutlu ve üretken olmalarını sağlamakla kalmıyor aynı zamanda bizimle daha uzun süre çalışmalarını sağlıyor.”

**Genel Müdür**

Çeşitli büyük inşaat şirketlerinin yüklenicisi, Latin Amerika

prosedürleri, işyeri ve proseslerle ilgili tehlikelerin tespit edilerek potansiyel olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılmasına veya azaltılmasına yardımcı olacaktır. Bu sadece yaralanma ve ölüm vakalarını azaltmakla kalmaz aynı zamanda devamsızlıkların ve işçi devir hızının azaltılması ve işçi tazminatları için daha düşük sigorta primi ödenmesi gibi temel işletme faydaları sağlayabilir.

Birçok şirket halihazırda kalite kontrolü için yönetim sistemlerini kullanmaktadır. Çevresel ve sosyal yönetim sistemi (ÇSYS), bu yaklaşımı işletmenin çevre, çalışanlar ve diğer dış paydaşlar üzerindeki etkilerinin yönetilmesini de kapsayacak şekilde basitçe genişletir.

Sonuçta, ayrı ayrı kalite, işçi sağlığı ve iş güvenliği ve çevre sistemleri yerine yönetim sistemlerinin tek bir kapsamlı sistem altında toplanması gerekir. Bu El Kitabı şirketinizin büyüklüğüne ve niteliğine uygun bir entegre ÇSYS uygulamanıza yardımcı olacaktır.



## Çevresel ve Sosyal Yönetim Sistemini Anlamak

# Çevresel ve Sosyal Yönetim Sistemini Anlamak

## GENEL BAKIŞ

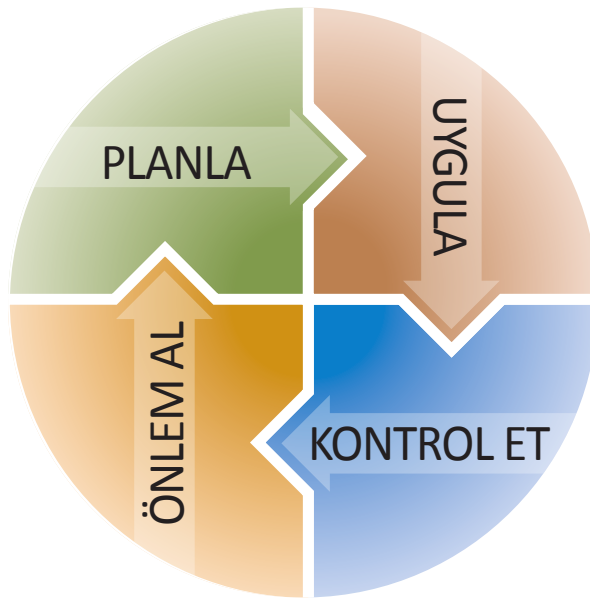
Yönetim sistemi, iş hedeflerine ulaşmak amacıyla şirket politikalarının tutarlı bir şekilde uygulamaya yönelik bir dizi süreç ve uygulamadan oluşmaktadır. Yönetim sisteminin amacı uygun politikaların ve prosedürlerin oluşturulmasını ve çalışanların bunları tutarlı bir şekilde takip etmesini sağlamaktır. Yönetim sistemi, risklerin değerlendirilmesine ve kontrol altında tutulmasına yardımcı olur ve kalıcı iyileşmenin anahtarıdır. Yönetim sisteminin temel bir özelliği sürekli iyileştirme düşüncesidir –sistemin sürekli olarak gözden geçirilmesine, düzeltilmesine ve iyileştirilmesine yönelik bir süreç. En yaygın yöntem aşağıda açıklanan Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsüdür.

Risklerin ve hedeflerin belirlenmesi ve analiz edilmesi

Kuruluş olarak sizin için neler önemlidir ve bunlar hakkında ne yapacaksınız?

Potansiyel bir çözümün geliştirilmesi ve uygulanması

Hangi adımları atacaksınız? Kim, ne, nerede, ne zaman ve nasıl?



İyileştirilmiş çözümün uygulanması

Eğer sonuçlar beklediğiniz gibi çıkmazsa neleri değiştireceksiniz?

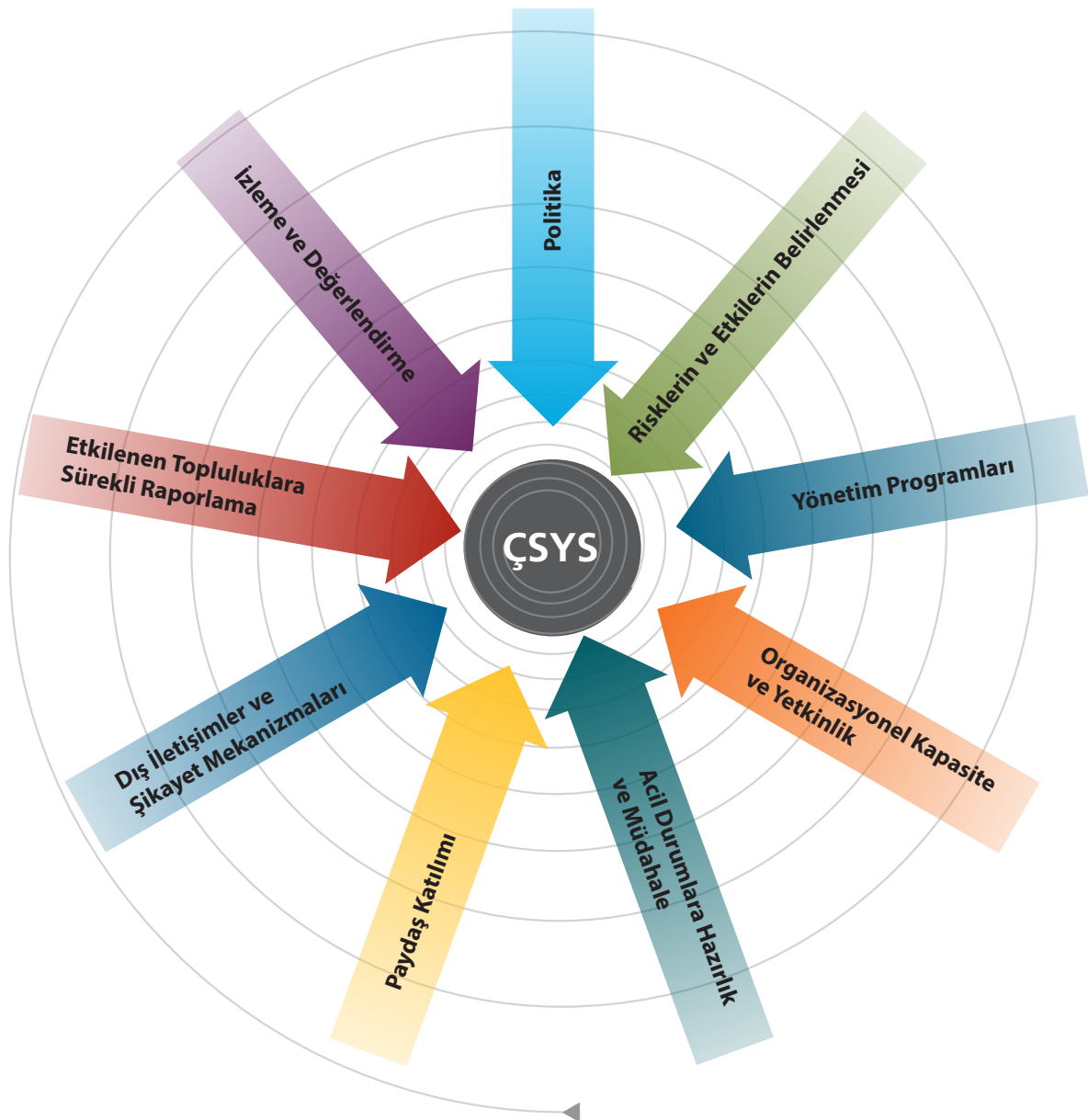
Çözümün ne kadar etkili olduğunun ölçülmesi ve iyileştirilip iyileştirilemeyeceğinin analiz edilmesi

Adımları attıktan sonra beklenen değişimi gördünüz mü?

İşyerinde etkili bir yönetim sistemi, prosedürleri rutin olarak takip eden eğitilmiş ve kararlı çalışanlardan oluşur.

## BİR ÇEVRESEL VE SOSYAL YÖNETİM SİSTEMİNİN (ÇSYS) UNSURLARI

Sağlıklı ve işleyen bir çevresel ve sosyal yönetim sistemi (ÇSYS) birbirleri ile ilişkili parçalardan oluşur. Etkili bir ÇSYS'in dokuz unsuru vardır. Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al döngüsü kapsamında çevresel ve sosyal performansın değerlendirilmesine, kontrol edilmesine ve sürekli olarak iyileştirilmesine yardımcı oldukları için bu unsurların her biri önemlidir. Aşağıdaki bölümde bu unsurlar kullanılarak bir yönetim sisteminin geliştirilip uygulanması için adım adım takip edilmesi gereken talimatlar sunulmaktadır.



## ÖLÇÜM VE İYİLEŞTİRME

Ölçmediğiniz bir şeyi iyileştiremezsiniz.

Birçok şirket halihazırda kalite için yönetim sistemlerine sahiptir. Eğer böyle bir yönetim sistemi varsa, ÇSYS'in belirli unsurları da mevcut olabilir ve mevcut sistemler esas alınarak ÇSYS geliştirilebilir. Bu El Kitabının tamamlayıcı yayınlarından olan ÇSYS Öz Değerlendirme ve İyileştirme Kılavuzunda, ÇSYS unsurlarının her birine yönelik bir bir öz değerlendirme derecelendirmesi sunulmaktadır. Öz değerlendirme, mevcut sistem geliştirme ve uygulama seviyesinin ölçülmesine olanak tanıyacaktır. ÇSYS'in her bir unsuruna ilişkin puanın 0'dan 5'e kadar olan bir ölçekte (5 en yüksek) elde edebilmek için bir dizi sorunun cevaplandırılması gerekmektedir. Elde edilen puanlar sistemin olgunluk düzeyini ölçer. Sistemin olgunluk düzeyi anlaşıldıktan sonra, sistem iyileştirmesi için atılabilecek spesifik adımları hedeflemek daha kolay olacaktır.

SİSTEM OLGUNLUK SEVİYELERİ (5 = EN YÜKSEK)	
<b>Seviye 5</b>	Kilit tedarik zinciri ortakları ile birlikte kurum içinde uygulanan olgunlaşmış bir sistem mevcuttur –sürekli iyileştirme operasyonların bir parçasını oluşturmaktadır
<b>Seviye 4</b>	Sistemler iyi bir şekilde geliştirilmiş ve kurum içinde uygulanmaktadır –rutin iyileştirme projeleri mevcuttur
<b>Seviye 3</b>	Sistem yaklaşımı benimsenmiştir, ancak geliştirme ve uygulama tutarsızdır –iyileştirme düzensizdir
<b>Seviye 2</b>	Sınırlı sistem geliştirme ve düzensiz uygulama mevcuttur –ağırlıklı olarak tepkisel
<b>Seviye 1</b>	Sistem bilinci veya tekrarlanabilir süreçler sınırlıdır
<b>Seviye 0</b>	Sistem bilinci veya tekrarlanabilir süreçler mevcut değildir



## UNUTMAYIN!

Dikkatli bir şekilde geliştirilmiş ayrıntılı bir ÇSYS ancak iyi bir şekilde uygulanması halinde değerlidir.

### SİSTEM GELİŞTİRME VE SİSTEM UYGULAMA

Bir yönetim sistemi ile ilgili olarak anlaşılması gereken en önemli şeylerden birisi sistem geliştirme ile sistem uygulama arasındaki farktır. Bir yönetim sistemi, prosedürleri rutin olarak takip eden eğitilmiş ve kararlı çalışanlardan oluşur. Bu ifadeyi daha da açmak gerekirse, “prosedürlerin” anlatıldığı görülecektir. Prosedürler, çalışanların şirket politikalarını adım adım takip ettiği yoldur. Prosedürler etkili bir sistem geliştirilmesinin temelini oluşturur.

Şimdi ifadenin diğer bölümüne bakalım – “prosedürleri rutin olarak takip eden eğitilmiş ve kararlı çalışanlar.” Bu uygulama bölümüdür ve gerçekleşmesinde rol alan birçok unsur vardır. Elbette eğitim çalışanların prosedürlere aşina olmalarını ve rutin olarak ne yapmaları gerektiğini anlamalarını sağlamada büyük önem taşır. Ancak aynı zamanda kendilerini işlerine adanmalarını sağlamanın bir yolunun da bulunması gerekir.

Yaygın gözlemlerden birisi büyük şirketlerin sistem geliştirmede daha iyi performans gösterme eğilimi gösterdikleridir. Ancak her ne kadar iyi belgelenmiş sistemleri olsa da, genellikle farklı konular ve birimlerdeki çalışanların prosedürleri tutarlı bir şekilde uygulamalarını sağlama konusunda zorluk yaşarlar. Küçük şirketler etkili bir liderliğe sahiplerse, sistem uygulamada daha iyi performans gösterme eğilimi sergilerler. Bununla birlikte, organizasyon yapısındaki kişiler değiştiğinde sürekliliği sağlamak için gereken dokümantasyonu geliştirmede genellikle zayıf kalırlar.

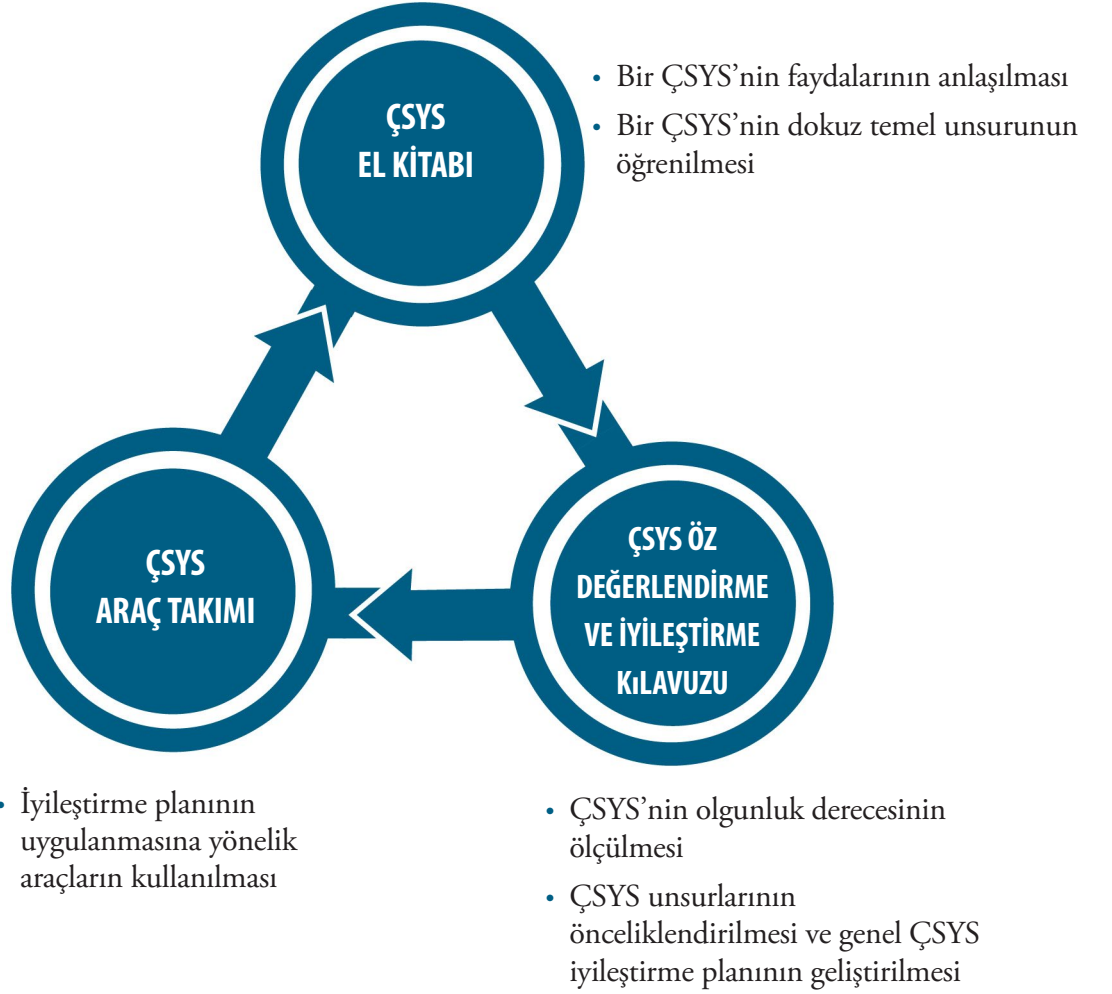
Bu El Kitabı ve tamamlayıcı yayınları olan Araç Takımı ve Öz Değerlendirme ve İyileştirme Kılavuzunun yaklaşımı, ÇSYS unsurlarının her birinde sistem geliştirme ile sistem uygulamayı dengelemektir.

TANIMLAR	
<b>Sistem Geliştirme</b>	Belgelenen politikalar ve prosedürler.
<b>Sistem Uygulama</b>	Prosedürleri rutin olarak takip eden eğitilmiş ve kararlı çalışanlar.

Bir ÇSYS'nin karmaşık olması gerekmez, ancak belgelenmesi ve daha sonra uygulamaya konulması gerekir. Bazı insanlar yanlış bir şekilde yönetim sisteminin sadece belgelerden oluştuğunu düşünür. Ancak belgeler yönetim sisteminin sadece bir parçasıdır. Yönetim sistemleri uygulama ve sürekli iyileştirmedir.

## ÇSYS'İN GELİŞTİRİLMESİ VE UYGULANMASI İÇİN BU EL KİTABININ VE DİĞER TAMAMLAYICI YAYINLARIN KULLANILMASI

Bu El Kitabı ve tamamlayıcı yayınlar, ÇSYS'in olgunluk derecesinin ölçülmesine ve iyileştirilmesine yardımcı olmak amacıyla tasarlanmıştır. Aşağıdaki şekil sürekli iyileştirme döngüsünde bu üç yayının nasıl kullanılabileceğini göstermektedir.







## Çevresel ve Sosyal Yönetim Sisteminin Geliştirilmesine ve Uygulanmasına Yönelik Pratik Kılavuz İlkeler

Bu bölümde bir ÇSYS'nin geliştirilme ve uygulanma adımlarına ilişkin talimatlar sunulmaktadır.

ÇSYS'nin her bir unsuru için bulunduğunuz noktanın ölçülmesine yönelik hızlı bir yol sunulmaktadır.



Bir araç takımı simgesi görüldüğünde, tamamlayıcı yayın Araç Takımı'nda daha kolay bir başlangıç sağlayacak bir araç olduğu anlamına gelir.

# Politika

5

Çevresel ve Sosyal politikalar ve prosedürler kurum içinde ve dışında açık bir şekilde duyurulmuştur. Sürekli iyileştirme için üst yönetim kararlılığı mevcuttur.

4

Tüm çevresel ve sosyal politikalar, prosedürler ve kayıtlar merkezi olarak tutulmakta ve rutin olarak gözden geçirilmektedir. Kurum genelinde yaygın bir bilinç mevcuttur.

3

Seçilen çevresel ve sosyal standartları karşılayan politikalar ve prosedürler mevcuttur. İletişim, uygulama ve gözden geçirme düzensizdir.

2

Seçilen çevresel ve sosyal standartları karşılayan politikalar mevcuttur. Prosedürler düzensiz, çelişkili ve karmaşıktır.

1

Çevresel ve sosyal politikalar sınırlı düzeyde mevcuttur.

0

Benimsenmiş çevresel ve sosyal politikalar bulunmamaktadır. İlgili politikalar ve prosedürler yoktur.

ÇSYS'nizin temel taşı, sahip olduğunuz politikalaradır.

Politikalarınız, şirketinizin çevresel ve sosyal riskleri ve etkileri yönetme konusunda bulunduğu taahhütlerin özetidir ve bu taahhütler işinizle ilgili tüm beklentileri belirler.

## ETKİLİ BİR POLİTİKANIN AMACI

Basit bir şekilde ifade edilecek olursa, politikalar kurallardır. Yani işgücü ve çalışma koşulları, kaynak verimliliği ve kirliliğin önlenmesi, halk sağlığı, emniyet ve güvenlik gibi çevresel ve sosyal konularda nelerin yapıp nelerin yapılamayacağını anlatır.

Politikaları yazmanın ve anlaşılmasını sağlamanın iyi bir yolu Politika Bildirimidir. Politika Bildirimi, bir şirketin politikalarını yönetime, personele, yönetim kuruluna, tedarikçilere, yüklenicilere, müşterilere ve diğer tüm paydaşlara iletir. Şirketin temel değerleri, çalışanların nasıl davranmalarının beklendiği ve dış paydaşların operasyonel beklentileri gibi konularda herkesin ortak bir anlayışa sahip olması önemlidir.

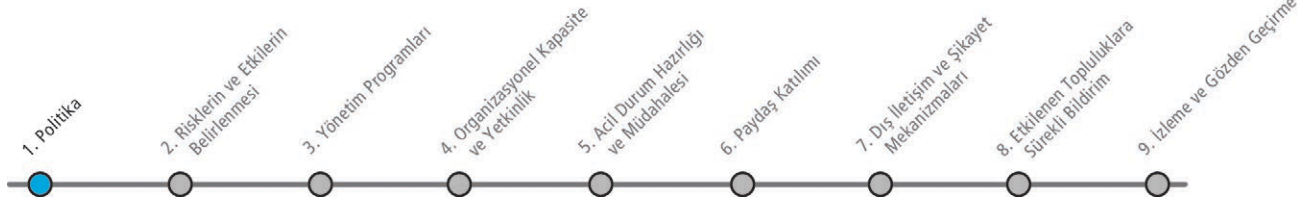
## MEVCUT POLİTİKA BİLDİRİMİNİZİN DEĞİŞTİRİLMESİ VEYA YENİ BİR POLİTİKA BİLDİRİMİNİN OLUŞTURULMASI

Politika Bildirimi açık ve basit olmalıdır –hukuki bir doküman gibi uzun ve teknik olması gerekmez. Birçok şirket halihazırda bir Politika Bildirimi işlevi gören ve etik değerler gibi hususları kapsayan kurumsal davranış kurallarına sahiptir. Kurumunuzla ilgili konulara ilişkin uluslararası ölçekte kabul görmüş çevresel ve sosyal standartlara (örneğin IFC'nin Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirliğe ilişkin Performans Standardı gibi) uyum sağlamak için mevcut kurallarınızı genişletebilirsiniz.

Politika Bildiriminin oluşturulması sürecinde ayrıntılı bir şekilde düşünerek kurumunuzun faaliyetlerine uygun şekilde tasarlamak önemlidir. Politika Bildiriminizi geliştirirken sektörünüzde karşı karşıya olduğunuz spesifik risklere özellikle dikkat etmeniz gerekir.



Politikanıza neleri dahil edebileceğinize dair fikir almak için, Araç Takımındaki **Bir Şirket Politika Bildiriminin Geliştirilmesine İlişkin Kontrol Listesi**.



## ÜST YÖNETİM VE ŞİRKET KARARLILIĞININ SAĞLANMASI

Politika Bildirimini değiştirilmesi veya benimsenmesi için üst yönetimin desteği gerekir. Bazı kurumlarda bunun için Yönetim Kurulunun onayı gerekebilir. Yüksek düzeyde bir üst yönetim desteği, çevresel ve sosyal kararlılığın şirketin tüm seviyelerine entegre edilmesinde kritik önem taşır.

Çevresel ve sosyal politikaların benimsenmesi şirketin, çalışanların, yüklenicilerin ve tedarikçilerin davranışlarında belirli değişiklikler gerektirecektir. Bu zorlu bir süreç olabilir. Kurumsal davranışın değiştirilmesine yönelik farklı stratejiler ve farklı teknikler mevcuttur, ancak uzmanlar kalıcı bir değişimin sağlanabilmesi için üst yönetimin kararlı bir duruş sergilemesi gerektiği konusunda hemfikirlerdir.

Bu yönde atılacak ilk adım farkındalık yaratmaktır. Çalışanlarınızın gündelik çalışmalarında dikkatini çeken birçok husus mevcuttur. Politika Bildiriminiz sadece yazılı bir belge olarak kaldığında çalışanlarınızın dikkatini çekmeyebilir veya gündelik faaliyetleri için anlamsız görünebilir. Üst yönetimin bu Politika Bildirimini canlandırması gerekir.

Bunun için, çevresel ve sosyal konuların, üst düzey Yönetim Kurulu ve yönetim toplantılarının, kamuoyu açıklamalarının ve çalışanlara verilen mesajların ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi ve bu hususların öneminin vurgulanması gerekir.

Politika Bildirimini farkına varıldıktan sonraki adım kararlılığın oluşturulmasıdır –bu aynı zamanda “ortak olma” olarak da bilinir. Muhtemelen bir dirençle karşılaşacaksınız: “Neden bunu yapmamız gerekiyor? Bu çok fazla iş gerektiriyor. Zaten yapmamız gereken yeterince işimiz var. Bu bizim temel hedeflerimize nasıl katkıda bulunacak?” Üst yönetimin bu mesajı etkili bir şekilde biçimlendirerek hem şirket içinde hem de şirket dışında duyurması ve kurumun uzun vadeli taahhüdü olduğu yönünde açık bir mesaj vermesi gerekmektedir. Buradaki esas mesaj, bunun şirketin başarısına katkı sağlaması ve herkesin bundan yararlanması fakat aynı zamanda sorumlu tutulmasıdır.

İnsanları bir şeyler yapılması gerektiği konusunda ikna ettikten sonra, üst yönetimin uygulamayı yönlendirmesi gerekmektedir. Üst yönetimin, günlük faaliyet düzeyinde liderlik etmesi gerekmemekle birlikte, politikayı benimseyip uygulama planını yönetmesi gerekecektir. Politika kurum içinde ve dışında duyurulabilmesi, yeni prosedürlerin entegre edilebilmesi ve ilgili tüm personel ve tedarikçilerin eğitilebilmesi için kaynaklara ihtiyaç duyulacaktır.

Başlangıç mesajlarının oluşturulduğu dönem, yukarıdaki anlatılanları üst yönetimle ayrıntılı bir şekilde konuşmak için iyi bir zaman olabilir. Politika Bildirimini yanında CEO'nun bir mesajının verilmesi de değerlendirilebilir.

Herhangi bir  
değişim girişimi için,  
üç kritik aşamayı  
dikkate alın:  
Farkındalık;  
Kararlılık; ve  
Uygulama.

Üst yönetiminiz  
bu üç aşamayı  
hızlandırmanıza  
yardımcı olabilir.



Başlamak için Araç Takımındaki **ÇSYS'yi Duyuran Kurumiçi CEO Mektubu** maddesinden yararlanabilirsiniz.

# Risklerin ve Etkilerin Belirlenmesi

Bir risk değerlendirmesinin birincil amacı, riskleri ve potansiyel etkileri ele almaya yönelik uygun stratejilerin geliştirilebilmesi için potansiyel olumsuz çevresel ve sosyal risklerin belirlenmesidir.

Aşağıdaki sayfalarda farklı sektörlerde karşılaşılan temel hususlar sunulmaktadır.

## GENEL ÇEVRESEL VE SOSYAL RİSKLER VE ETKİLER

### 1. Çevresel

RİSKLER	POTANSİYEL ETKİLER
Hava kirleticilerinin salınması (hava emisyonları)	Havanın, toprağın ve yüzey sularının kirliliği
Sıvı atıkların veya kirli atıksuların alıcı ortamlara salınması veya uygun olmayan atıksu arıtması	Yüzey sularının kirliliği
Yüksek miktarlarda katı atık üretimi ve uygun olmayan atık yönetimi	Toprağın, yeraltı ve yüzey sularının kirliliği
Tehlikeli maddelerin uygun olmayan yönetimi	Yakındaki toprak ve suların kirlenmesi
Aşırı enerji kullanımı	Yerel enerji kaynaklarının tükenmesi, yanma artıklarının salınımı sonucunda hava kirliliğinin oluşması
Aşırı su kullanımı	Su kaynaklarının tükenmesi
Yüksek veya aşırı gürültü seviyeleri	İnsan sağlığı üzerinde olumsuz etkiler ve yerel yaban hayatının rahatsız edilmesi
Uygunsuz veya aşırı arazi kullanımı	Toprak bozunumu ve biyolojik çeşitlilik kaybı

5

Sürekli iyileştirme planı kapsamında rutin olarak gözden geçirilen ve güncellenen olgunlaşmış bir sistem oluşturulmuştur. İçeriden ve dışarıdan girdiler bulunmaktadır. Prosedürler uygun olduğu yerde yüklenicileri, alt yüklenicileri, üçüncü tarafları ve tedarik zincirini kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

4

Çevresel ve sosyal risklerin ve etkilerin sistematik ve belgelenmiş bir şekilde tespiti ve önceliklendirilmesi yapılmıştır. Mevcut, yeni ve değişen faaliyetler bağlamında rutin olarak gözden geçirilen ve güncellenen bir sistem mevcuttur. Kurum bünyesinde yaygın bir farkındalık ve katılım bulunmaktadır.

3

Çevresel ve sosyal risklerin ve etkilerin belirlenmesi ve önceliklendirilmesi konusunda personel farkındalığı ve katılımı mevcuttur. Gerektiğinde dışarıdan uzmanlar görevlendirilmektedir.

2

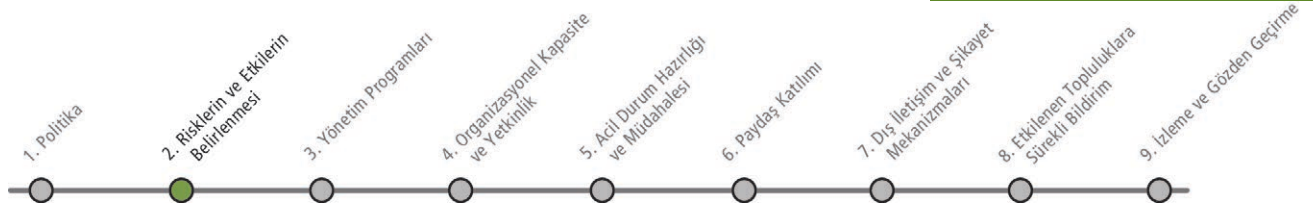
Tüm esas faaliyetler için çevresel ve sosyal risklerin ve etkilerin belirlenmesine yönelik prosedürler mevcuttur.

1

Çevresel ve sosyal risklerin ve etkilerin belirlenmesi ve değerlendirmesi temel düzeyde ancak birkaç faaliyet ile sınırlı olarak yapılmaktadır.

0

Çevresel ve sosyal risklerin ve etkilerin belirlenmesi veya değerlendirmesi yapılmıyor.



## 2. Çalışan Sağlığı ve Güvenliği

RİSKLER	POTANSİYEL ETKİLER
<b>Fiziksel Tehlikeler</b>	
Kaymalar, takılmalar ve düşmeler	Çalışanların yaralanması (burkulmalar, incinmeler, kırıklar)
Yüksekte çalışırken düşme	Çalışanların yaralanması veya hayatını kaybetmesi (kırıklar, hayatı tehdit eden travmalar)
Hareket eden ekipmanlar ile çarpışma (araçlar, forkliftler, vinçler)	Çalışanların yaralanması veya hayatını kaybetmesi (hayatı tehdit eden travmalar)
Uygun şekilde kapatılmış, korumasız veya hareket eden makinelere kapılmak	Çalışanların yaralanması veya hayatını kaybetmesi (kesikler, travmatik amputasyon)
Yüksek veya aşırı seviyelerdeki gürültüye maruz kalmak	İşitme kaybı
Aşırı sıcaklıklara maruz kalmak	Hipotermi, ısı stresi, dehidrasyon
Açık veya hatalı elektrik kablolarına temas	Çalışanların yaralanması veya hayatını kaybetmesi (elektrik çarpmasından kaynaklı ölüm)
Toz halindeki veya yanıcı maddelerin ateşlenmesinden kaynaklanan patlamalar veya yangın	Çalışanların yaralanması veya hayatını kaybetmesi (havasızlıktan boğulma, yanıklar)
İyonlaştırıcı radyasyona (x ışınları) maruz kalmak	Çalışanların yaralanması veya hayatını kaybetmesi (deri lezyonları, radyasyon hastalığı, kanser)
İyonlaştırıcı olmayan radyasyona (mor ötesi, görünür ışık) maruz kalmak	Çalışanların yaralanması veya hayatını kaybetmesi (yanıklar, körlük, deri kanseri)
<b>Kimyasal Tehlikeler</b>	
Tehlikeli kimyasalların (haşere ilaçları, solventler gibi) solunması, deriyle teması veya yutulması	Çalışanların yaralanması veya hayatını kaybetmesi (tahriş, iç organların zarar görmesi, zehirlenme)
Tozun solunması	Çalışanların hastalanması (akciğer kapasitesinin azalması)
Kapalı alanlarda tehlikeli atmosfere maruz kalmak	Çalışanların hayatını kaybetmesi (havasızlıktan boğulma)
<b>Biyolojik Tehlikeler</b>	
Patojen taşıyan insan veya hayvanların kanına veya vücut sıvılarına maruz kalmak	Çalışanların hastalanması veya hayatını kaybetmesi
Havayla taşınan veya vektörle taşınan hastalıklara maruz kalmak (bakteriler, virüsler veya küf/mantar)	
Zehirli bitkilere, hayvanlara veya böceklere maruz kalmak	
Uygun sıhhi olanakların olmaması (içme suyu, tuvaletler, yıkanma yerleri gibi)	Çalışanların sağlığını kaybetmesi
<b>Ergonomik Tehlikeler</b>	
Tekrarlayan hareketler	Çalışanların yaralanması (kasta ve baş dokularında meydana gelen incinmelerin ve burkulmaların ağrıya, iltihaplanmaya, uyuşmaya veya kas fonksiyonu kaybına yol açması)
Ağır parçaları kaldırırken uygun olmayan tekniklerin kullanılması	
Uygun şekilde tasarlanmamış veya hizalanmamış iş istasyonları	
Uzun süre ayakta kalmak	

## 3. İşgücü

RİSKLER	POTANSİYEL ETKİLER
Sözleşmesiz çalıştırma, çalışanlar tarafından anlaşılabilen sözleşmelerin kullanılması, veya çalışanların sözleşme koşullarından farklı şartlarda çalıştırılması	Zorla çalıştırma
Kanun dışı ücret kesintileri de dahil olmak üzere, yüklenicilerin göçmen veya geçici işçileri istismar etmesi (örneğin aşırı işe girme ücretleri, ulaşım/konut maliyetleri)	Zorla çalıştırma
Düşük veya yetersiz ücretler	Aşırı fazla mesai ve çalışanlar için yoksulluk döngüsünün sürdürülmesi (bu aynı zamanda çocuk işçiliğine de yol açabilir)
Aşırı fazla mesai	Çalışanların aşırı yorulması sonucu yaralanma ve hastalık oranlarının yükselmesi
Genç veya öğrenci çalışanların istismarı	Çocuk işçiliği
Örgütlenme özgürlüğünün veya şikayet mekanizmalarının olmaması	Çalışanlara kötü davranılması ve çalışanların endişelerini dile getirme veya şikayetlerini bildirme olanaklarının olmaması
Ayrımcı işe alım ve terfi uygulamaları	Olumsuz çalışma ortamı ve fırsat ve faydalara erişim eşitsizliği
Sözlü ve fiziksel (cinsel) taciz	Çalışan memnuniyetsizliği ve travma
Çalışanlar için emniyetsiz ve hijyenik olmayan yaşam alanları	Çalışanların hastalanması

## 4. Toplum Sağlığı, Emniyeti ve Güvenliği

RİSKLER	POTANSİYEL ETKİLER
Çevre havasına kirleticilerin ve zararlı tozların salınması	Toplum sağlığı üzerinde olumsuz etkiler
Yüzeysel sularının veya içme sularının kirlenmesi	Toplum sağlığı üzerinde olumsuz etkiler
Yerel su temini sıkıntıları	Rakip su kullanıcıları arasında çatışmalar
Tehlikeli maddelere maruziyet	Toplum sağlığı üzerinde olumsuz etkiler
Çalışan akışları sebebiyle hastalıkların yayılması	Toplum sağlığı üzerinde olumsuz etkiler
Sıvı ve katı atıkların iyi yönetilememesi sebebiyle hastalık taşıyıcılarının artması (sivrisinekler, sinekler, kemirgenler vb.)	Toplum sağlığı üzerinde olumsuz etkiler
Rahatsız edici kokuların yayılması	Toplum sağlığı üzerinde olumsuz etkiler
Aşırı gürültü	Toplum sağlığı üzerinde olumsuz etkiler
Uygun şekilde kontrol edilmeyen ya da eğitilmeyen güvenlik görevlileri	Toplum üyelerine uygulanan şiddet
Tesis yakınında ve yaşam alanlarında uygun olmayan saatlerde (çocukların okula gidiş ve dönüş saatleri gibi) aşırı veya düzensiz araç trafiği	Trafik kazaları sebebiyle toplum üyelerinin yaralanması/hayatını kaybetmesi
Binalar ve altyapının yetersiz tasarlanması ve inşa edilmesi	Toplum üyelerinin yaralanması/hayatını kaybetmesi ve yakındaki mülklere zarar verilmesi

Doğru bir risk değerlendirme sistemi için dikkate alınması gereken kilit hususlar aşağıda sıralanmıştır:

- Çevresel, alıŐan sağlığı ve güvenliği, işgücü ve toplumsal riskleri kapsamalıdır.
- Yılda en az bir kez olmak üzere düzenli aralıklarla gerçekleştirilmelidir.
- Faaliyetlerde her önemli deęiŐiklięin yapıldığı zamanda gerçekleştirilmelidir.
- Yeni kanun veya düzenlemeler gibi her harici deęiŐiklięin meydana geldiği zamanda gerçekleştirilmelidir.
- Her düzeydeki çalışan ve yöneticilerin katkıları kapsama alınmalıdır.
- Etkilenen toplulukların ve diğer dış paydaşların katkıları kapsama alınmalıdır.
- Karmaşık projeler icin dışarıdan danıŐman ve uzmanlardan yararlanılmalıdır.
- Riskler olasılıklarına ve etkilerinin ciddiyet düzeylerine göre değerlendirilmeli ve önceliklendirilmelidir.
- İzleme planı önceliklendirilen riskler ile iliŐkilendirilmelidir.
- Kurum içi risklere ek olarak tedarik zincirindeki riskler de değerlendirilmelidir.
- Kurumun büyüklüğüne ve karmaşıklık düzeyine göre ölçeklendirme yapılmalıdır.

Bir risk değerlendirmesini gerçekleştirmenin farklı yolları mevcuttur. Uygulanan yaygın bir yöntem, tesisinizin ve üretim proseslerinizin çalışan sağlığı ve güvenliği risklerini ve çevresel risklerini vurgulayabilecek bir haritasını çıkarmaktır. İşgücü risklerine ilişkin olarak kullanılan yaygın bir yöntem ise, risk faktörleri için çalışanların demografik özellikleri, bölgesel işgücü mevzuatı, sözleşme düzenlemeleri gibi konularda bir kontrol listesi kullanmaktır.



Farklı sektörlerdeki tipik riskler hakkında bilgi sahibi olduğunuza göre, artık ilk olarak faaliyetlerinize ve faaliyet gösterdiğiniz ortama dayalı potansiyel riskleri ve olumsuz etkileri tespit etmek için **Risk Tanımlama Çizelgesini** kullanabilirsiniz.

Daha sonra **Süreç Haritası Oluşturma** veya **Fiziksel Haritalama** araçlarını kullanarak üretim sürecindeki sorunların nerelerden kaynaklanabileceğini daha ayrıntılı olarak tespit edebilirsiniz.

Kurumunuzun karşı karşıya olabileceği tüm çevresel ve sosyal riskler ile tek tek baş etmek genellikle mümkün ya da pratik değildir. Hangi risklerin öncelikle ele alınması gerektiğini belirlemek için **Risk Değerlendirme Formunu** kullanabilirsiniz.

Sektörünüzdeki çevresel, çalışan sağlığı ve güvenliği ve toplumsal riskler ve etkiler hakkında daha fazla bilgi almak için, [www.ifc.org/ustainability](http://www.ifc.org/ustainability) adresinden *Dünya Bankası Grubu'nun Çevre, Sağlık ve Güvenlik Kılavuzlarına* başvurabilirsiniz.



# Yönetim Programları

Yönetim Programları, belirlenen risklerin ve etkilerin önlenmesine, en aza indirilmesine veya tazmin edilmesine yönelik Eylem Planlarına ve iyileştirilmiş prosedürlere dayanmaktadır.

Örneğin, işyerinde ayrımcılığı önlemeye yönelik bir politika unsurunuz varsa ve bunu çalışanların şikayetlerini dile getirmelerine yönelik bir sistemin eksikliğine dayalı olarak bir risk faktörü olarak belirlemişseniz, ayrımcılık riskinin en aza indirilmesi amacıyla bir şikayet prosedürünü uygulamaya koyabilirsiniz. Veya politika amaçlarınızdan birisi tehlikeli atıkların azaltılması ise ve tesisinizde üretilen kimyasal atıkların oranının yüksek olması sebebiyle bunu bir risk faktörü olarak belirlemişseniz, daha az tehlikeli madde kullanarak önlem alabilirsiniz.

Amaçlar ve hedefler karşısında kaydedilen ilerleme doğrulanıyor; çevresel ve sosyal performansta önemli iyileştirmeler sağlanıyor. Yıllık iyileştirme planları yoluyla sürekli iyileştirme yönünde kararlılık gösteriliyor.

Çevresel ve sosyal risklerin ve etkilerin proaktif bir şekilde yönetilmesine yönelik eylemler/faaliyetler rutin ve tutarlı bir şekilde uygulanıyor. Kurum genelinde ölçülebilir amaçlar ve hedefler mevcuttur. Periyodik gözden geçirme ve güncelleme yapıyor.

Çevresel ve sosyal risklerin ve etkilerin etki azaltma hiyerarşisine (önle, en aza indir, dengele/tazmin et) göre yönetilmesine yönelik eylemler/faaliyetler mevcuttur. Sorunların yönetilmesine yönelik proaktif bir yaklaşım mevcuttur.

Tüm esas faaliyetler için çevresel ve sosyal risklerin ve etkilerin ele alınmasına ve azaltılmasına yönelik prosedürler mevcuttur ve sorumluluklar dağıtılmıştır. Ağırlıklı olarak olarak tepkiseldir.

Çevresel ve sosyal etkilerin azaltılmasına yönelik az sayıda resmi olmayan program veya faaliyet mevcuttur.

Çevresel ve sosyal risklerin ve etkilerin azaltılmasına yönelik bir süreç bulunmamaktadır.

5

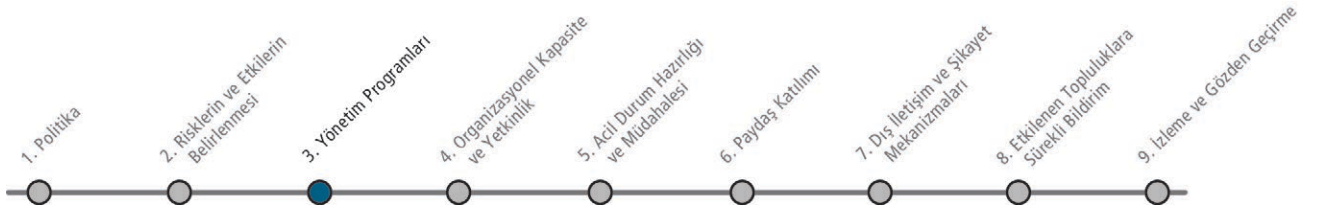
4

3

2

1

0



## ÖNLEYİCİ VE DÜZELTİCİ EYLEMLERİN TESPİT EDİLMESİ

Önleyici ve proaktif eylemlerin vurgulanması iyi bir uygulamadır: (1) sosyal veya çevresel zarara yol açmaktan kaçınmaya çalışın; (2) bu mümkün değilse, etkiyi en aza indirin; (3) bu da mümkün değilse, zararı tazmin edin veya dengeleyin.

İlk olarak, olumsuz etkilerin önlenmesine veya bunlardan kaçınmaya yönelik adımlar atmaya çalışın. Örneğin, faaliyetlerinizi genişlettiğinizi ve içme suyunu esas bir risk olarak tespit ettiğinizi varsayın. Çevrede yaşayanların veya toplulukların yakınındaki yeraltı sularının kirlenmesini önlemek

### Eylemlerinizin Önceliklendirilmesi

ÖNLE

EN AZA İNDİR

TANZİM ET/DENGELE

amacıyla tesisinizin yerini değiştirebilirsiniz veya tasarımını farklı bir şekilde yapabilirsiniz. Veya çalışanları zehirli kimyasallara maruz bırakan ve nehir sistemini kirlüten belirli bir üretim prosesi tespit ettiğinizi varsayın. Söz konusu üretim prosesini bu kimyasallar kullanılmayacak şekilde değiştirebilirsiniz.

Çoğu durumda tam bir önleme mümkün değildir –tesisinizin yerini değiştiremeyebilirsiniz veya alternatif prosesler veya malzemeler bulamayabilirsiniz. Bu gibi durumlarda etkiyi en aza indirmeye çalışmalısınız. Örneğin, tesisinizin, kadınların geleneksel olarak daha düşük bir statüye sahip olduğu ve eğitime erişimlerinin daha düşük olduğu bir yerde bulunduğunu ve işyerinde erkek çalışanların ve amirlerin kadınlara kötü davrandığını varsayın. Bu kültürel bağlam göz önüne alındığında, kadınların eşit koşullarda işe alınmalarını ve eğitim ve terfi olanaklarına eşit bir şekilde erişebilmelerini sağlamak için işe alma ve eğitim prosedürlerinizin açıkça tanımlanmış olması önemlidir. Ayrıca işe alma ve eğitim kurallarının herkes için açık bir şekilde uygulanabilmesi için ayrımcılığı önleyici prosedürler geliştirebilirsiniz. Ek olarak, herkesin prosedürleri bilmesini ve takip etmesini sağlamaya yönelik eğitimler düzenleyebilirsiniz.

Bazı durumlarda, belirli olumsuz etkileri tamamen önlemek veya en aza indirmek mümkün olmayabilir. Bu durumlarda, söz konusu olumsuz etkileri olumlu etkilerle dengelemenin yollarınızı bulmanız veya etkilenen tarafların zararlarını tazmin etmeniz gerekir. Örneğin, faaliyetlerinizde büyük miktarlarda su kullanıldığını varsayın. Su tüketimini en aza indirmeye yönelik önlemler almanıza rağmen, yılın belirli dönemlerinde çevre halkın su kıtlığının yaşadığını düşünün. Yeni su kuyularının açılması veya alternatif içme suyu kaynaklarının sunulması amacıyla toplum liderleri ile işbirliği yapabilirsiniz.

## ETKİLİ BİR EYLEM PLANININ YAZILMASI

Hangi önlemleri almaya karar verirsiniz verin, bunları sürekli bir iyileştirme süreci olarak düşünün - hedefler ve termin tarihi belirlemeniz, sonuçları ölçmeniz ve gerekli olması halinde planlarda ayarlamalar yapmanız gerekecektir. Sorumlulukları dağıtmanız ve doğru kurum içi personeli ve birimleri görevlendirmeniz gerekecektir.

Eylem Planlarınızı geliştirirken üzerinde düşünmeniz gereken kilit sorular aşağıda sıralanmıştır:

- **Ne** – Hangi çevresel ve sosyal riskleri ele almak istiyorsunuz?
- **Nasıl** – Riskin ele alınması için ilgili eylemler ve prosedürler nasıl uygulanacak?
- **Neden** – Eylemlerin ve prosedürlerin sebepleri (amaçları) ve beklenen sonuçlar (hedefler)
- **Ne zaman** – Zaman çerçevesi ve termin tarihleri?
- **Kim** – Sorumlu kişiler kimler?



Başlamak için Araç Takımının **Eylem Planı Şeması** maddesinden yararlanabilirsiniz.

Yukarıdaki örnekler farklı sektörlerdeki riskleri ele almaktadır. Bunlar gerçekleştirilebilecek eylemlerden sadece bazılarıdır. Bunları kendi durumunuza göre uyarlayabilir ve gerektiğinde ilave eylemler gerçekleştirebilirsiniz – kurumunuzun özel durumunun gerekliliklerini karşılamak için esnek olun. Eylem planlarınızı tasarlarken çalışanlarınıza ve yöneticilerinize, uzmanlara ve tedarikçilerinize ile çevre halkı da dahil olmak üzere dış paydaşlara danışın. Paydaşlarınız önemli sorunlar ve etkili eylemler hakkında bir içgörü sağlayabilir. Aynı zamanda uygulamaya çalıştığınız planlar için kararlılık oluşturmanıza yardımcı olabilirler ve planların ne kadar iyi işlediği konusunda açık sözlü geri bildirimler sağlayabilirler. Bu sistemlerinizin sürekli olarak iyileştirilmesi bakımından kritik öneme sahip olacaktır.

Sektörünüzdeki çevresel, çalışan sağlığı ve güvenliği ile toplumsal risklerin ve etkilerin nasıl ele alınabileceğine ilişkin tavsiyeler için [www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability) adresinden *Dünya Bankası Grubu'nun Çevre, Sağlık ve Güvenlik Kılavuzlarına* başvurabilirsiniz.

## ETKİLİ BİR PROSEDÜRÜN YAZILMASI

Prosedürler çalışanlar, amirler ve yöneticiler için adımlar bazında talimatlar sunar. Çalışanların nasıl davranması gerektiği ile ilgili ortak bir anlayışa sahip olmasına olanak tanır, personel değişiklikleri yaşansa bile kuralların takip edilmesini sağlarlar. Açıkça tanımlanmış ayrıntılı prosedürler, sosyal ve çevresel politikalarınızın günlük faaliyetlerinize entegre edilmesine yardımcı olurlar.

Prosedürlerinizin belgelenmesi iyi bir uygulamadır. Buradaki esas husus prosedürlerinizin mümkün olduğunca açık ve kısa olmasını sağlamaktır. Bunun için metin, kontrol listeleri, akış şemaları veya basit görseller kullanabilirsiniz. Prosedürünüzün formatı hedef kitleye göre değişiklik gösterebilir. Yöneticiler ve amirler için yazılı prosedürler daha uygun olabileceken, daha düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlar veya göçmen çalışanlar için görsellerin kullanılması daha faydalı olabilir.



Başlangıç için Araç Takımının **Prosedürün Ana Çerçevesi** maddesinden yararlanabilirsiniz.

Bir prosedürün sadece belgelenmesi yeterli değildir. Nihai amaç, prosedürün etkili bir şekilde uygulanması olmalıdır. En önemlisi, çalışanların yeni bir prosedürün mevcut olduğundan haberdar olması ve prosedürü takip etmenin neden önemli olduğunu bilmesi gerekir. Prosedürü uygulayabilmek için gereken becerilere ve bilgilere sahip olmaları gerekir. Ve bu da, rutin iletişim ve etkili eğitim yoluyla başarılabilir. Takip eden “Organizasyonel Kapasite ve Yetkinlik” bölümünde bu konu ile ilgili daha fazla bilgi sunulmaktadır.

Son olarak, çalışanlarınızın her bir prosedürün en güncel versiyonuna erişimini sağlamanız gerekir. Çalışanların istemeden eski prosedürleri takip etmesinin önlenmesi için güncelliğini kaybeden belgeler kaldırılmalı ve eski olarak işaretlenmelidir.

## KISA ÖRNEKLER

Burada kurumların çeşitli sektörlerdeki yaygın çevresel ve sosyal riskleri önlemek, en aza indirmek veya tazmin etmek/dengelemek için gerçekleştirebilecekleri eylemleri göstermek için birkaç kısa örnek sunulmaktadır. Eylem Planları şirketinizin büyüklüğüne ve karşılaştığınız risklerin niteliğine göre ölçeklendirilebilir.

## Küçükbaş Hayvancılık Şirketi

### RİSK: Büyük miktarlarda tatlı su kullanımı

Küçükbaş Hayvancılık Şirketi (SGC) Güney Etiyopya'da faaliyet gösteren orta ölçekli bir ticari hayvancılık şirkettir. Bölgedeki başlıca yem kaynakları doğal meralardır (hayvanların beslenme kaynakları temel olarak ot ve fundalıklardan oluşan bitki örtüsü, ağaç yaprakları ve baklagil kabuklarıdır); bunlar yağış dağılımındaki değişkenliklere dayalı olarak mevcudiyet ve kalite bakımından önemli mevsimsel değişiklikler göstermektedir. Süt ürünleri bakımından hayvansal üretim, büyüme oranları ve üreme performansı genel olarak düşüktür. Şirket çeşitli Afrika ülkelerine ve dini ve kültürel uygulamalar sebebiyle canlı hayvan talebinin olduğu Orta Doğu ülkelerine canlı hayvan ve et ihracatı gerçekleştirmektedir. Genel olarak bölgede yüzey suyu mevcudiyeti düşük seviyededir. Bölgedeki su kaynakları arasında kuyular (elas), göletler ve sondaj kuyuları yer almaktadır. Çevredeki köylüler SGC tarafından yüksek düzeyde su tüketimi sebebiyle çevrede sürekli su kıtlığı yaşandığından şikayet etmektedir. Su kıtlığı yağışsız mevsimlerde daha ciddi bir şekilde yaşanmakta ve sonuçta insanlar su için uzun mesafeler gitmek (5 saatlik yürüyüş mesafesi) zorunda kalmaktadır.

ETKİ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yerel toplumlar için su kıtlığı</li> </ul>
ÖNLEME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Operasyonların yüzey sularının daha fazla olduğu bir alana taşınması</li> </ul>
EN AZA İNDİRME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bir su denetimi gerçekleştirilmesi: su sayaçlarının takılması, 5-10 gün boyunca veri toplanması, ve hayvanların içme suyu ihtiyaçları ile karşılaştırılarak sorunların tespit edilmesi</li> <li>Beslenme tarzının değerlendirilmesi; aşırı protein veya mineral içeren bir beslenme tarzı hayvanların daha fazla susmasına ve su tüketiminin artmasına yol açar</li> <li>İçme suyu tesisatından su kayıplarının en aza indirilmesi: <ul style="list-style-type: none"> <li>Taşmaların önlenmesi amacıyla yalıklardaki küresel vanaların ayarlanması;</li> <li>Temizlik için daha az su gerektiren daha küçük yalıkların kullanılması;</li> <li>Yalıkların talebe bağlı suluklar ile değiştirilmesi;</li> <li>Taşan suların toplanması için suluklara tekne monte edilmesi;</li> <li>Sızıntıların önlenmesi ve onarılması için su teçhizatlarının düzenli olarak bakımlarının yapılması</li> </ul> </li> <li>Aşağıdaki yollarla yıkama amaçlı su tüketiminin en aza indirilmesi: <ul style="list-style-type: none"> <li>hacimli yıkayıcılar yerine basınçlı yıkayıcıların kullanılması;</li> <li>yıkamadan önce süpürge ve kazıma aletinin kullanılması;</li> <li>temizleme suyu olarak yalaktan taşan ve toplanan suların kullanılması;</li> <li>hortumlarda su tasarruflu püskürtme ağızlarının ve/veya tetikli uçların kullanılması;</li> <li>bazı yıkama işlemleri için fırça ve kova kullanılması</li> </ul> </li> <li>Bahçelerin mümkün olan azami ölçüde susuz olarak temizlenmesi; gübrenin kompostlaştırma için toplanması</li> <li>Hastalık kontrolü için su tüketiminin azaltılması amacıyla düşük hacimli ayak havuzları yapılması veya (ayak havuzları yerine) matların kullanılması</li> <li>Hayvanların temizlenmesinde kullanılan suyun, arıtmalı depolama göletlerinde saklanarak bahçe yıkamada veya sulamada kullanılmak üzere geri dönüşümünün sağlanması</li> </ul>
DENGELEME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuyuların ıslahı ve yağmur suyu hasadı teknolojilerinin (çatı suyu, göletler vb.) kabulü için çevre toplumlar ve STK'lar ile birlikte çalışma</li> <li>Kurak mevsimde su satın alınarak etkilenen topluluklara dağıtılması; temin edilen suyun saklanması için depo sağlanması</li> </ul>

## Süt Ürünleri Şirketi

### RİSK: Atık Suların Arıtılmadan veya Yeterli Şekilde Arıtılmadan Boşaltılması

Brezilya'nın kuzeyinde faaliyet gösteren orta ölçekli bir çok uluslu şirket, aralarında yağsız süt tozu, şişelenmiş meyve suyu ve farklı marka çikolata ürünleri de bulunan çeşitli gıda ürünleri üretmektedir. Şirket şişe yıkama ve diğer endüstriyel prosesler de dahil olmak üzere çeşitli prosesleri sonucunda yaklaşık 600 metreküp (m<sup>3</sup>) atıksu üretmektedir. Bu atıksular arıtılarak yakındaki bir nehre boşaltılmaktadır. Son aylarda nehre yakın konumda yaşayan topluluklardan nehrin renginin siyaha veya çok koyu bir renge döndüğü; balık ölümlerinin görüldüğü; nehir suyunun çok kötü koktuğu ve balık kalitesinin ve miktarının etkilendiği yönünde giderek artan sayıda şikayetler alınmıştır. Nehir suyu toprağı plastize ettiği ve sulama faaliyetlerini etkilediği içi sulamaya uygun değildir. Şirket yetkilileri bu etkilerin faaliyetlerinden kaynaklandığı iddialarını reddetmekte ancak atıksu arıtma tesisinde bazı arızalar yaşandığını kabul etmektedir.

ETKİ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yüzeysel sularının/nehir çevresinin kirlenmesi</li></ul>
ÖNLEME
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atık suları kirletebilecek potansiyel olarak zehirli veya tehlikeli maddelerin kullanımlarının değiştirilmesi</li><li>• Endüstriyel atık suların yeterli bir şekilde arıtılması ve arıtılan atık sular için alternatif uygulamaların bulunması; örneğin yerel sanayi tesisleri için ham su kaynağı olarak</li><li>• Atık su arıtma tesisi üzerindeki toplam yükün hafifletilmesi<ul style="list-style-type: none"><li>• Tüm atıksu kaynaklarının araştırılması ve azaltılması; ve tüketim amaçlı olmayan su kullanımlarının en aza indirilmesi</li><li>• Su yoğun veya ıslak proseslerin sıfır su kullanan veya su tasarruflu teknolojiler ile değiştirilmesi</li><li>• Zehirli olmayan ve kirlenmemiş konsantre sıvı atıkların domuz veya sığır çiftliklerine (eğer mümkünse) satılmak üzere toplanması</li></ul></li></ul>

### EN AZA İNDİRME

- Atıksu arıtma tesisinin işleyişinin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi yoluyla etkili atıksu arıtmanın optimize edilmesi:
  - Atıksu arıtma tesisi "giriş" ve "çıkış" özelliklerinin ve diğer işletme parametrelerinin analizi;
  - Şişe ve ekipman yıkama gibi hidrolik ve/veya organik çamur akışlarına yönelik arıtma çalışmalarının değerlendirilmesi; tasarım akışına uygun bir entegre debiye ayarlanması;
  - Arıtma öncesi bir toplama veya "dengeleme" çukuru veya bir geçici tutma tesisi yoluyla atıksu arıtma tesisi üzerindeki yük dalgalanmalarının en aza indirilmesi;
  - Şişe yıkama veya diğer su yoğun operasyonların programlanması ve kademelendirilmesi;
  - Herhangi bir arıza sırasında atıksu arıtma tesisinin kapanmasını sağlayan bir kilitleme sisteminin kurulması; atık suların arıtılmadan boşaltılmasının önlenmesi amacıyla arıtılmamış atık suların geçici tutma tesisine yönlendirilmesi;
  - Yeterli çamursuzlaştırma ve diğer yönetim teknikleri yoluyla çamur birikmesinin ve taşmasının önlenmesi;
  - Atıksu arıtma tesisinin işletmecisine yeterli eğitimin sağlanması ve atıksu arıtma tesisinin tavsiye edilen işletme kriterlerine (tasarım debisi gibi) ve standartlarına uygun olarak işletilmesinin ve bakımının yapılmasının sağlanması
- Arıtılan atık suların son boşaltma öncesinde uygunluk bakımından analiz edilmesi
- Zehirli/kimyasal olarak kirlenmiş atıksu akışları için ayrı arıtma tesislerinin düşünülmesi (örneğin şişe yıkayıcılarından gelen ve deterjan veya başka kimyasallar içeren atık sular)

### DENGELEME

- Bölgedeki su ile ilgili endişelerin giderilebilmesi için çevre halkı, düzenleyici kurumlar ve STK'lar ile aktif bir şekilde işbirliği yapılması

## City Builders

### RİSK: İnşaat atıklarının bertarafı

City Builders, Mendoza şehrinde birçok yıkım ve inşaat işleri yapan yerel bir işletmeye ait küçük bir şirkettir. Şu anda şirket şehrin merkezinde eski bir ofis kompleksinin yıkılarak çok katlı bir konut kompleksinin yapımını öngören bir sözleşme üzerinde çalışmaktadır. Yerel halk sık sık şirketin tüm bölgeyi potansiyel olarak asbest ve başka tehlikeli maddeler içeren inşaat atıkları ile kirlendiğinden şikayet etmektedir. Yıkım çalışmaları binayı kemirgenlerden ve diğer haşarattan arındırmaya yönelik herhangi bir çalışma yapılmadan başlatılmıştır. Kontrolsüz bir şekilde biriktirilen moloz yığınları kemirgenler için bir sığınak ve yoğun bir toz kaynağı haline gelmiştir. Etrafı leşçil hayvanlarla dolmuştur. Bu kötü görüntü gayrimenkul değerlerini etkilemekte ve hava ile taşınan tozlar çevrede arazi kirliliğine yol açmaktadır. İnşaat işçilerinin çürüyebilir atıkları alandaki kemirgen sorununa önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

#### ETKİ

- İnşaat atıklarının uygun olmayan şekilde bertarafının arazi kirliliğine yol açması ve çevre halkını etkilemesi

#### ÖNLEME

- Tüm inşaat sahaları için inşaat atıkları yönetim planı oluşturulması ve uygulanması
- İnşaat atıklarının yeniden kullanımına, geri dönüştürülmesine ve bu gibi atıkları almak için ruhsatlandırılmış bir katı atık düzenli depolama tesisine emniyetli bir şekilde götürülmesine yönelik prosedürlerin oluşturulması ve uygulanması
- Tüm personelin düzgün yıkım uygulamaları ile inşaat atıklarının ve çürüyebilir atıkların taşınması ve bertarafı konusunda eğitilmesi ve bu eğitimlerin düzenli olarak tekrarlanması
- Yıkım çalışmaları başlamadan önce yeraltı depolama tankları gibi tehlikeli tesislerin yerlerinin tespit edilmesi ve kaldırılması
- Yıkım çalışmaları başlamadan önce kemirgenlerden arındırma programı uygulanması
- Asbest araştırması yapılması ve gerekli olması halinde yıkım çalışmaları öncesinde asbestten arındırma planının hazırlanması ve uygulanması
- Asbestten arındırma faaliyeti ve diğer yıkım uygulamaları sırasında hava kalitesi izleme çalışmalarının yürütülmesi
- Saha dışına kaçak toz taşınımını engellemek için gerekli önlemlerin uygulanması
- Sahada katı atıkların toplanması ve güvenli bir şekilde bertarafı için konteynırların kullanılması
- Sahada çürüyebilir atıkların toplanması ve güvenli bir şekilde bertarafı için haşerelerin (kemirgenlerin) giremeyeceği konteynırların kullanılması
- Molozların ve geri dönüştürülebilir malzemelerin en azından günlük olarak uzaklaştırılması
- Bina yıkım çalışmalarından kaynaklanan toz ve parçacık oluşumunun ve bunların saha dışına taşınımının azaltılması amacıyla su püskürtülmesi; bu uygulama sırasında oluşacak atıksuyun uygun toplama noktalarına veya kabul edilebilir seviyelere kadar ön arıtması yapıldıktan sonra belediye kanalizasyon sistemine yönlendirilmesi
- Toz üreten atıkların üzeri örtülü araçlarla taşınması; taşıma sırasında örtülerinin etkinliğinin düzenli olarak izlenmesi

#### EN AZA İNDİRME

- Etkilerin ve sorunların zamanlı bir şekilde anlaşılmasını sağlamak amacıyla çevre halkı için şikayet mekanizmasının geliştirilmesi ve uygulanması

#### DENGELEME

- Kontrolsüz faaliyetlerden etkilenen çevre halkına tazminat ödenmesi
- Yıkım faaliyetlerinden fiziksel olarak zarar gördüğünü iddia eden bireyler için fiziksel ve diğer sağlık muayene imkanlarının sağlanması



## Kakao İhracat Şirketi

### RİSK: Ekipmanların ve Kişisel Koruyucu Donanımların uygun olmayan şekilde kullanımı

African Future kakao şirketi, yerel pazara yönelik kakao üretmek ve gelecekteki ihracat endüstrisinin temellerini oluşturmak amacıyla 1988 yılında Gana'da kurulmuştur. Şirketin sosyal/çevresel bir kuruluş tarafından yapılan son denetiminde pala, balta, orak, budayıcı, merdiven ve motorlu testere gibi aletlerin kullanımının tarım işçileri için tehlike oluşturduğu belirtilmiştir. Tarım aletlerinin çoğu erkekler için tasarlanmıştır ve kadınlar ve gençlerin fiziksel gerekliliklerini karşılamamaktadır. Tarım işçilerinin en sık yaşadığı yaralanmalar arasında yabancı otları temizleme, hasat ve kabuktan ayırma sırasında meydana gelen kesikler; merdivenden düşme sonucunda meydana gelen kemik kırıkları ve diğer bedensel yaralanmalar bulunmaktadır. Ayrıca kakao çiftçilerinin en yaygın şikayetleri arasında çok sık eğilme, dönme, bükülme ve ağır yük taşıma sebebiyle vücut genelinde ve sırtta görülen tutulmalar ve rahatsızlıklar yer almaktadır. Tarım işçilerinin yaralanma durumunda ilk yardıma erişimleri genellikle çok sınırlıdır ve sağlık hizmeti alacak paraları yoktur.

ETKİ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarım işçilerinin yaşadığı sıyrık, incinme, kesik ve kemik kırıkları gibi bedensel yaralanmalar</li> </ul>
ÖNLEME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kakao kabuğu ayırma makineleri gibi, kakao tarımındaki tehlikeleri bertaraf eden ekipman ve aletlerin tasarımına ve kurulumuna yönelik sektör girişimlerine katılımın</li> </ul>
EN AZA İNDİRME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Erkek, kadın ve genç işçiler için uygun şekilde boyutlandırılmış tarım aletlerinin düzenli olarak satın alınarak dağıtılması</li> <li>Kakao tarımında kullanılan aletlerin ergonomik açıdan doğru kullanımının tanımlanması; çiftçilerin bu yöntemler hakkında eğitilmesi</li> <li>Kişisel koruyucu donanımların doğru kullanımına ve bakımına ilişkin kuralların belirlenmesi ve yayınlanması, işçilerin bu konularda eğitilmesi</li> <li>Yeterli dinlenme sürelerinin zorunlu hale getirilmesi</li> <li>İşçilerde bitkinliğin ve kaza olasılığının önlenmesi için çalışma saatlerinin yasal sınırlara göre sınırlandırılması</li> <li>Tehlikeler ve kazaların önlenmesi ile ilgili olarak işçilerin bilgilerinin tazelenmesi amacıyla iş değişimlerinden önce sıklıkla iş güvenliği toplantılarının (spesifik görevler ve ekipmanlar için oryantasyon eğitimi) düzenlenmesi</li> <li>Tarım işçilerinin tehlikelerin tespiti ve bunların kontrolüne yönelik prosedürler konusunda eğitilmesi: örneğin kesici aletlerin nasıl tutulacağı, ağır yüklerin nasıl kaldırılacağı, motorlu testerelerin sadece eğitilmiş operatörlerce kullanılması, alkole ve reçeteli ve reçetesiz uyuşturucu maddelere sıfır tolerans</li> <li>Tüm işçilere yönelik düzenli çalışan sağlığı ve güvenliği eğitimlerinin gerçekleştirilmesinden ve kaza oranlarının izlenmesinden sorumlu deneyimli bir tarım işçileri ekibinin oluşturulması</li> </ul>
DENGELEME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yaralanan işçilerin geriye dönük olarak tespit edilmesi ve yaralanmalar ile ilgili sağlık ve rehabilitasyon hizmetlerinin sunulması</li> <li>Yaralanma yaşayan işçilerin yeterli bir şekilde tedavi edilebilmesi için, yerel sağlık merkezinin hizmet kapsamına alanının genişletilmesi yönünde yerel makamlara birlikte çalışılması</li> </ul>

## Metal Kesme Şirketi

### RİSK: İşçilerin metal işleme sıvılarına maruz kalması

Best Metalworks Bulgaristan'da faaliyet gösteren ve tıbbi cihazlar için çeşitli metal parçalar üreten orta ölçekli bir metal kesme şirkettir. Şirkette sağlık sorunları sebebiyle personel devir hızı ve devamsızlıklar giderek artmaktadır. Birçok işçi deri kızarıklıklarından, nefes alma güçlüğünden, astım ve bronşit gibi başka solunum rahatsızlıklarından şikayet etmektedir. Bir grup işçi altı ay çalıştıktan sonra kısa süre önce sağlık sorunları sebebiyle işi bırakmıştır ve şirkette onlarca yıl çalışan bir işçiye kanser tanısı konulmuştur. Bu sorunlar derinlemesine araştırıldığında işçilerin metal işleme sıvılarına maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Metal işleme sıvıları (MWF) metal üretim operasyonlarında ısıyı ve sürtünmeyi azaltmak ve taşlama ve diğer prosesler sonucunda oluşan küçük metal parçacıklarının uzaklaştırılması için kullanılmaktadır. Çalışanlar buhar veya nemin solunması veya deri teması (sıçrayan sıvı gibi) yoluyla metal işleme sıvılarına maruz kalabilmektedir. Şirket tüm çalışanlarına bu maruziyetin sınırlanması amacıyla kişisel koruyucu donanımlarını kullanmaları talimatı verildiğini iddia etmektedir. Bununla birlikte, çalışanların kişisel koruyucu donanımların ücretlerini kendilerinin ödemesi gerekmektedir. Sonuç olarak, birçok çalışan fiili olarak kişisel koruyucu donanım kullanmamakta ve metal işleme sıvılarına maruz kalabilmektedir. Ayrıca birçok çalışan metal işleme sıvıları ile nasıl düzgün bir şekilde çalışacakları konusunda eğitim aldıklarını hatırlamamaktadır.

ETKİ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışanlar üzerinde olumsuz sağlık etkileri</li> </ul>
ÖNLEME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Metal işleme sıvılarının bileşimlerinin ve ilişkili tehlikelerin öğrenilmesi amacıyla tedarikçilerden Malzeme Güvenliği Bilgi Formlarının (MSDS) temin edilmesi. Zehirli madde içeriği en az olan metal işleme sıvılarının seçilmesi ve kullanılması</li> </ul>
EN AZA İNDİRME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Havalandırma sistemlerinin kurulması ve düzgün şekilde çalışmalarının sağlanması için düzenli olarak bakımlarının yapılması</li> <li>Metal işleme sıvıları ile düzgün bir şekilde çalışmasını ve MFW kirliliğinin azaltılması amacıyla ekipmanların bakımlarının yapılmasını sağlamaya yönelik prosedürlerin geliştirilmesi ve uygulanması.</li> <li>Tüm metal işleme personeli için, şunlar da dahil olmak üzere, metal işleme sıvılarının tehlikeleri ve bunlara maruziyeti önleme ve azaltma yöntemleri ile ilgili bir eğitim programının hazırlanması ve uygulanması: <ul style="list-style-type: none"> <li>düzenli bakım ve temizlik ve uygun temizleme yöntemleri;</li> <li>kişisel koruyucu donanımların kullanılması;</li> <li>uygun hijyen uygulamaları (örn. düzenli olarak el yıkama ve kirli elbiseleri değiştirme)</li> </ul> </li> <li>Bir risk değerlendirmesine dayalı olarak, personele uygun kişisel koruyucu donanımların ücretsiz olarak sağlanması ("yağa dayanıklı" veya yağ geçirmez solunum koruması, gözlükler, yüz siperleri, eldivenler, kimyasallara dayanıklı giysiler gibi)</li> <li>Sağlıklı yıkanma uygulamalarını teşvik etmek amacıyla çalışma alanının yakınına yıkanma istasyonlarının yerleştirilmesi</li> <li>Çalışma alanlarının yakınına acil durum duşlarının yerleştirilmesi</li> <li>Düzenli olarak, çalışanların metal işleme sıvılarına maruziyetlerinin değerlendirilmesi: <ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışanların metal işleme sıvılarına maruziyet durumlarının düzenli olarak değerlendirilmesi. Yüksek maruziyet riski taşıyan görevlerin tespit edilmesi ve bunların uygun hava numunesi alma stratejisi (örneğin kişisel hava numunesi toplama) yoluyla izlenmesi</li> <li>Mühendislik ve iş uygulaması kontrollerinin etkili olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla izleme sonuçlarının gözden geçirilmesi</li> </ul> </li> <li>İlişkili hastalıkların erken teşhisi ve tedavisi için, metal işleme sıvılarına maruz kalan işçilerin düzenli olarak tıbbi taramalardan geçirilmesi. Bu aramalarda işçiler tarafından bir sağlık anketi doldurulmalı, vücudun risk altında olan bölgelerini içeren sınırlı muayeneler gerçekleştirilmeli (akciğer ve deri), ve akciğer fonksiyonu ölçümü gerçekleştirilmelidir (akciğer kapasitesi testi)</li> <li>Metal işleme sıvıları ile ilgili tüm kazaların ve işçilerin tıbbi taramalarının kayıtlarının tutulması; düzenli incelemelerin ve kök neden analizlerinin yapılması</li> </ul>
DENGELEME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Etkilenen işçilere tıbbi bakım ve anında yardım sağlanması</li> <li>Yerel ve ulusal mevzuata uygun olarak iş ile ilgili sağlık etkileri ve iş göremezlik durumları için tazminat ödenmesi</li> </ul>

## Ekvador Tavuk Çiftlikleri

### RİSK: Kısa süreli iş talebi sebebiyle aşırı fazla mesai çalışma

Ekvador Tavuk Çiftlikleri, Ekvador'un Guayaquil şehrinin dış çevresinde faaliyet gösteren tanınmış bir tavukçuluk şirkettir. Şirket ülkedeki en eski şirketlerden birisidir ve hem yumurta hem de et üretimi için tavuk yetiştirmektedir. Şirketin 300'den fazla çalışanı bulunmaktadır ve önümüzdeki 2-3 yıllık dönemde üretimini iki katına çıkarma hedefiyle hızlı bir büyüme programı yürütmektedir. Büyüme planı, ilave kuluçka ekipmanlarının satın alınmasını ve kurulmasını ve havalandırma sisteminin tamamen yenilenmesini içermektedir. Bu büyüme programı önceden planlanmadığı için, yönetim ekipmanların devreye alınması ve havalandırma sistemi ile ilişkili diğer uzmanlık gerektiren çalışmalar için nitelikli personel sıkıntısı ile karşı karşıya kalınmıştır. Nitelikli çalışan sınıfındaki mühendislik ve bakım personeli aşırı uzun süreler çalışmaya zorlandıkları yönünde son iki haftada iki kez şikayette bulunmuştur. Geçen hafta gerçekleşen bir kaza uzun çalışma saatlerinden kaynaklanan yorgunluğa bağlanmıştır. Yapılan daha ayrıntılı bir soruşturma üzerine, bazı çalışanlar son 10 gündür her gün iki vardiya çalıştırıldıklarını iddia etmiştir.

ETKİ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aşırı fazla mesai çalışma sebebiyle yorgunluktan kaynaklanan işyeri yaralanmaları/hastalıkları</li> </ul>
ÖNLEME
<ul style="list-style-type: none"> <li>İstihdam ve çalışma koşulları ile ilgili şirket politikalarını ele alan İnsan Kaynakları (İK) prosedürlerinin oluşturulması</li> <li>Revize İK prosedürlerinin özel eğitimler yoluyla yöneticilere, amirlere ve çalışanlara duyurulması</li> <li>Revize İK prosedürlerinde çalışanların haftanın bir günü tatil olmak üzere haftada 48 saatten fazla veya fazla mesai dahil olmak üzere haftada 60 saat süreyle iki haftadan uzun süre çalıştıramayacağını belirtmesi</li> <li>Gelecekteki tüm büyüme programlarının önceden planlanması ve yeni bir projeye başlamadan önce uygun sayıda nitelikli personelin temin edilmesi</li> <li>Kısa süreli veya beklenmeyen iş taleplerinin karşılanması amacıyla önceden onaylanmış nitelikli yüklenicilerin bir listesinin tutulması</li> <li>İşgücü ihtiyacını alt yüklenici yoluyla karşılanmanın uygulanabilir olmadığı durumlarda aşırı fazla mesailerin önlenmesi amacıyla proje zaman çerçevesinin uzatılması veya hedef termin tarihlerin ertelenmesi</li> </ul>
EN AZA İNDİRME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışma saatleri ile ilgili mevzuat ve aşırı fazla mesai ile artan işyeri hastalıkları/yaralanmaları riski arasındaki bağlantılar hakkında üst yönetim, amirler ve çalışan temsilcileri arasında farkındalığın artırılması</li> <li>Çalışma saatlerinin ve çalışan sağlığı ve güvenliği kayıtlarının izlenmesi; aşırı fazla mesai çalışmalarının kaydedildiği durumlarda düzeltici önlemlerin alınması</li> <li>Aşırı uzun çalışma saatleri ve diğer sorunlar ile ilgili çalışan endişelerinin ele alınabilmesi için bir personel şikayet mekanizmasının ve şikayet çözüm prosedürlerinin uygulamaya konulması</li> <li>Fazla mesai ikramiyeleri ödenmesinin sağlanması</li> </ul>
DENGELEME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazla mesai çalışmaları için belirlenen fazla mesai ücreti üzerinden işçilere geriye dönük ödeme yapılması</li> <li>Aşırı uzun çalışma saatleri sebebiyle yorgunluk veya işle ilgili stres yaşayan çalışanlara sağlık kontrollerinin yapılması ve tıbbi yardım sağlanması</li> <li>İşyeri ile ilgili yaralanma/hastalık durumlarında tıbbi yardım sağlanması</li> <li>İşyeri yaralanmaları/hastalıkları sonucunda etkilenen çalışanlara ücret kayıpları ve iş göremezlik durumları için tazminat ödenmesi ve bu sebeplerle hayatını kaybeden çalışanların yakınlarına tazminat ödenmesi</li> </ul>

## Hazır salata işleme tesisi

### RİSK: Taşeron göçmen işçi kullanımı

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir sebze işleme tesisinin 100 kadrolu işçisi ve 300 sözleşmeli işçisi bulunuyor. Sözleşmeli işçiler bir taşeron istihdam firması üzerinden tesiste çalıştırılıyor. Fabrika yönetimi, tesis mevsimsel işte çalışmak isteyen işçi bulmanın zor olduğu bir bölgede yer aldığı için bu düzenlemeyi tercih ediyor. Taşeron istihdam firması talebi karşılamak için göçmen işçi istihdam ediyor ve işçilerin işe alınmasından, ulaşımından, eğitiminden ve ücretlerinin ödenmesinden sorumludur. Fabrikada çalışan amirler ve kadrolu işçiler yerel halktan ve İngilizce konuşuyorlar. ABD'deki çalışma mevzuatı hakkında iyi düzeyde bilgiye sahipler ve fabrikanın çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşünüyorlar. Sadece İspanyolca konuşan, aynı düzeyde becerilere sahip olmayan ve haklarının farkında olmayan sözleşmeli işçilerin birçoğu ile birlikte çalışmanın zor olduğunu düşünüyorlar.

ETKİ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sözleşmeli veya göçmen işçilere karşı ayrımcılık</li> <li>Zorla çalıştırma /insan kaçakçılığı</li> </ul>
ÖNLEME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Şirketin geçici işçilere olan bağımlılığının azaltılması</li> <li>Sadece yasal olarak akredite edilmiş taşeron firmaların kullanılması</li> <li>Sözleşmeli/göçmen işçilerin istihdamı için yeterli şekilde tanımlanmış işe alma ve ücret politikalarının ve istihdam şartlarının geliştirilmesi; politikaların işçilere, amirlere, yöneticilere ve taşeron istihdam kuruluşlarına duyurulması</li> <li>Şirketin işgücü politikalarının taşeron istihdam kuruluşu tarafından anlaşılmasının sağlanması; taşeron istihdam kuruluşu ile yapılan hizmet anlaşması kapsamında bu politikaların bağlayıcı hale getirilmesi</li> <li>Taşeron istihdam kuruluşlarının işgücü performansının şirketin kendi politika ve prosedürleri ile yerel mevzuata göre düzenli olarak izlenmesi ve denetlenmesi</li> </ul>
EN AZA İNDİRME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sözleşmeli/göçmen işçilerin ücretler, yardımlar ve kesintiler de dahil olmak üzere hakları ile ilgili olarak bilgilendirilmelerinin (ilgili tüm dillerde) sağlanması</li> <li>Sözleşmeli/göçmen işçilere sağlanan konut, ulaşım ve diğer hizmetleri için makul ve maliyet üzerinden yapılan kesintiler için taşeron istihdam kuruluşları ile anlaşılması (işe alma ücretlerinin ödenmesinden işçiler sorumlu olmamalıdır)</li> <li>Tüm sözleşmeli/göçmen işçilerin sözleşmelerinin ve ücret hesaplamalarına ilişkin periyodik açık kayıtların ana dillerindeki nüshalarını almalarının sağlanması</li> <li>Hem kadrolu hem de geçici işçilerin erişebileceği bir şikayet mekanizmasının uygulamaya konulması</li> <li>Sözleşmeli/geçici işçilerle şikayetleri ve fırsatları konusunda düzenli olarak konuşulması</li> </ul>
DENGELEME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Taşeron istihdam kuruluşların kanunlara aykırı olarak yaptığı kesintilerin işçilere geri ödenmesinin sağlanması</li> <li>Ücretleri yasal asgari ücretin altında olan (veya yasal asgari ücretin üzerinde olsa bile sözleşmede kabul edilen ücretten düşük olan) işçilere geriye dönük olarak ödeme yapılması</li> </ul>

## Yerel Hastane

### RİSK: İç mekan hava kirliliği

Şehir Hastanesi, Filipinler'in Antipolo şehrinin en eski hastanelerinden birisidir. 150 yatak kapasitesine sahip hastane yerel bir vakfa aittir ve yüz yıldan uzun bir süredir yerel halka kaliteli sağlık hizmetleri sunmasıyla tanınmaktadır. Son birkaç aydır hastane çalışanları ve hastalar hava kalitesinin kötülüğünden, nefes alamamaktan ve kötü kokulardan şikayet etmekte ve bunun yanında gözde, burunda ve boğazda yanma ve mide bulantısı gibi sorunlar bildirmektedirler. Personelin hastalık sebebiyle işe gelmeme oranları artmaktadır ve bu durum özellikle poliklinik saatlerinde temel hizmetlerin kesintiye uğramasına yol açmaktadır. Artan hasta şikayetlerinden ve temel sağlık hizmetlerindeki aksamalardan endişelenen Hastane Müdürü kısa süre önce Bakım Müdürüne danışmıştır ve Bakım Müdürü sorunun ısıtma-havalandırma-iklimlendirme (HVAC) sistemindeki yetersizliklerden (hava değişiminin yetersizliği, kötü hava dağıtımı, kötü ısı kontrolü ve yetersiz bakım prosedürleri gibi) kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Bakım Müdürü sorunun daha ayrıntılı olarak araştırılması ve uygun kontrol önlemlerinin uygulanabilmesi amacıyla bir ekip oluşturmuştur. Dikkatli bir araştırma sonucunda, ekip aralarında yeraltı otoparkı, bulaşıcı hastalıklar koğuşu, yemek pişirme alanı, sterilizasyon ünitesi ve ameliyathane odaları arasında çapraz kontaminasyonun da bulunduğu başka bir dizi sorun daha tespit etmiştir. Bu sorunlar hastanedeki iç mekan hava kalitesi sorunlarına katkıda bulunmaktadır.

#### ETKİ

- Kötü iç mekan hava kalitesi sebebiyle personel ve hasta sağlığı üzerindeki olumsuz etkiler

#### ÖNLEME

- Sorunun tekrarlamasını önlemek amacıyla bir kontrol ve koruyucu HVAC bakım programının uygulanması
- HVAC sisteminin temizliği ve bakımı ile ilgili politika ve prosedürlerin geliştirilmesi ve uygulanması; mikrop üremesinin veya kontaminasyon olasılığının en aza indirilmesi amacıyla HVAC bileşenlerinin düzenli olarak drenajının yapılması, temizlenmesi ve değiştirilmesi (drenaj tavaları, hava kanalları, hava klapeleri, soğutma kuleleri, filtreler, vb.)
- Yeraltı otoparklar, bulaşıcı hastalık koğuşları gibi yerel kirlilik kaynakları arasında çapraz kontaminasyonun önlenmesi amacıyla hava girişlerinin ve çıkışlarının gözden geçirilerek yönlerinin değiştirilmesi
- Giriş noktalarının yerlerinin değiştirilmesi veya aktif karbon gibi özel filtrelerin ilave edilmesi
- Asgari dış hava klape ayarlarının, yeterli miktarda dış hava sağlayacak şekilde olmasının ve bunların enerji verimliliği için uygunsuz şekilde kapatılmamalarının sağlanması
- Tesis içerisindeki basınç ilişkilerinin belirlenmesi ve mühendislik kontrollerinin uygulanması (pozitif basınçlı yerlerden negatif basınçlı yerlere hava akışları)

#### EN AZA İNDİRME

- Hava kalitesi düzeylerinin düzenli olarak izlenmesi amacıyla ilgili personelin eğitilmesi ve gerekli olması halinde HVAC sisteminde gerekli ayarlamaların yapılması
  - Karbon dioksit seviyelerinin düzenli olarak izlenmesi ve dış hava arzının yeterli olup olmadığının tespit edilmesi;
  - Yanma yan ürünleri sızıntısının bir göstergesi olarak karbon monoksit seviyelerinin düzenli olarak izlenmesi;
  - Filtreleme etkinliğinin bir göstergesi olarak solunabilir askıda katı maddelerin izlenmesi

#### DENGELEME

- Etkilenen personele ve hastalara zamanında tıbbi tedavi uygulanması

## Tekstil Fabrikası

### RİSK: Yangın Güvenliğinin Olmaması

Endonezya'daki bir fabrika endüstriyel amaçlı dokuma ve dokunmamış kumaş üretmektedir. Birkaç hafta önce yakındaki benzer bir fabrikada yangın çıkmıştır. Yangında 18 işçi ciddi şekilde yaralanmıştır. Bu kaza yangın güvenliğini fabrika yönetiminin gündeminin en öncelikli maddesi haline getirmiştir. Birden bu yangının kendi başlarına da gelebileceğinin farkına varmışlardır. Fabrikadaki çalışanlar da bu riskin farkındadır ve yönetime fabrikalarındaki yangın güvenliğinin durumu ile ilgili sorular sormaya başlamışlardır. Bir yangın durumunda ne yapacaklarını ve nereye gideceklerini bilmediklerini fark etmişlerdir. Müşteriler de endişelerini dile getirmiştir.

ETKİ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yangın güvenliği sistemlerinin olmamasından kaynaklanan can güvenliği ve sağlık riskleri</li> </ul>
ÖNLEME
<ul style="list-style-type: none"> <li>Çağdaş yerel ve uluslararası kabul görmüş yangın güvenliği kurallarına uyum için binanın nasıl geliştirilebileceğini tespit etmek amacıyla, özellikle aşağıdaki hususları göz önünde bulundurarak, bina tasarımının ve işleyişinin bir risk değerlendirmesinin ve incelemesinin yapılması: <ul style="list-style-type: none"> <li>Yangın önleme (örneğin elektrik tesisatı, tutuşabilir malzemelerin ateş kaynaklarından ve sıcak yüzeylerden uzakta depolanması vb.);</li> <li>Tahliye yolları (binanın büyüklüğüne ve kullanım durumuna göre belirlenen sayıdan az olmamak kaydıyla her kat için en az iki açıkça işaretlenmiş ve kiltsiz bir şekilde tutulan acil durum çıkışı; yedek pil ile çalışan acil durum aydınlatmaları; uygun şekilde boyutlandırılmış trabzanlı ve kaymaz zeminli merdivenler vb.);</li> <li>Yangın tespit ve ikaz sistemleri (duman detektörleri, görsel ve işitsel alarmlar gibi);</li> <li>Duman ve alevlerin yayılmasını sınırlandırmaya yönelik yapılacak bölümlenme;</li> <li>Yangın söndürme ve kontrol (örneğin yangın söndürme tüplerinin, yangın hortumlarının ve diğer yangın söndürme ekipmanlarının tipleri, sayıları ve yerleri)</li> </ul> </li> <li>Acil durum tahliye güzergahlarının ve acil durum çıkış kapılarının açık bir şekilde işaretlendiğinin, gece elektrik kesilse bile yeterince aydınlatıldığı, güzergah üzerinde mania bulunmadığının ve kiltsiz tutulduğunun teyit edilmesi amacıyla haftalık/günlük denetimlerin yapılması</li> <li>Elektrik kabloları, devre kesici kabinler/sigorta kutuları, kazanlar, yanıcı tozlar, depolanan malzemeler gibi yangınların altında yatan sebeplerinin değerlendirilmesi amacıyla yangın ve acil durum risk değerlendirmesinin yıllık olarak yapılması</li> <li>Yangın tespit, alarm ve söndürme sistemlerinin yıllık kontrolleri, testleri ve bakımları için yetkili ve yetkin bir şirket ile sözleşme yapılması</li> <li>İşçilerin ve yönetimin birlikte yer aldığı bir emniyet/çalışan sağlığı ve güvenliği komitesi yoluyla, yangın güvenliği ve acil durum hazırlık ve müdahale politikalarının ve prosedürlerinin oluşturulması, duyurulması ve uygulanması</li> </ul>

**EN AZA İNDİRME**

- Yangınla mücadele ve acil durum müdahale ekiplerinin düzenli olarak toplanarak eğitilmesi; yangınla mücadele ve acil durum müdahale ekiplerinde yer alacak personel sayısı toplam işgücü sayısına orantılı olarak belirlenmelidir ve fabrikanın her bölümünden en az bir personel olmalıdır
- Yangınla mücadele ve acil durum müdahale görevlilerini tanıtıcı işaretler kullanılmalıdır (parlak renkli kol bandı, renk kodlu baret, yaka kartı vb.)
- En az ayda bir kez acil durum tatbikatları gerçekleştirilmelidir; tatbikatlar tüm vardiyalarda gerçekleştirilmelidir
- Personelin acil durum tahliye prosedürlerinin düzenli olarak provasını yapması sağlanmalıdır; yeni ve geçici işçilerin işe başlama eğitimleri kapsamında acil durum tahliye prosedürleri kapsamında eğitilmesi sağlanmalıdır
- Kaza ve önemli olayların kayıtları tutulmalıdır; ilgili taraflar (mühendislik, bakım, sigorta yöneticisi gibi) ve ortak yönetim-çalışan sağlık ve emniyet komiteleri kaza ve olayların tekrarlanmasının önlenmesi amacıyla gerekli önlemlerin alındığını teyit etmek için bu kayıtları düzenli olarak gözden geçirmelidir
- Çalışanlara tehlikeli bir durumla karşılaşmış karşılaşmadıkları sorulmalı ve bu gibi durumları yönetime bildirenler ödüllendirilmelidir

**DENGELEME**

- İşyerinde yaralanan kişilere tıbbi yardım sağlanması
- Can kaybı ve iş göremezlik durumları için tazminat ödenmesi
- Yangından hasar gören bir fabrika yeni bir yere taşınmaya/yeniden açılıncaya kadar personelin maaş almaya devam etmesinin sağlanması

# Organizasyonel Kapasite ve Yetkinlik

İyi uygulanan bir ÇSYS sonuçta eğitimli ve kararlı personel gerektirir. Bunu nasıl sağlayabilirsiniz?

## ÇSYS UYGULAMASINA İLİŞKİN ROLLER, SORUMLULUKLAR VE YETKİLER

Öncelikle üst yönetim kararlılığı gerekir. Üst yönetim kararlılığı ÇSYS politikalarının kabul edilmesi ile başlar ancak başarı için bunun ötesinde bazı şeylerin yapılması gerekir. Sürdürülebilir bir ÇSYS uygulamasında üst yönetim desteği kritik bir yer tutar ve bu çabalara liderlik etmek üst yönetimin sorumluluğunda olmakla birlikte gündelik faaliyetlerde liderlik etmeleri gerekmez, ancak her düzeydeki tüm çalışanlara bunun şirketin uzun vadeli bir kararlılığı olduğu yönünde açık bir mesaj vermesi gerekir.

Üst yönetim kararlılığının dışında, ÇSYS sorumluluğunu üstlenen bir ekibe ihtiyaç duyarsınız. Bunun herkes için tam zamanlı bir iş olması gerekmez; gerekli çalışmaların yapılabilmesi için üst yönetimin raporlama görevlerinin yeniden düzenlenmesini ve ilgili çalışmaların gerçekleştirilebilmesi için gerekli zaman ve yetkinin tahsis edilmesini sağlaması gerekir.

Dengeli bir ÇSYS ekibi, görev ve iş arkadaşlarınız ile anlamlı bir işbirliğinin ön koşullarından birisidir. Örneğin çevre, sağlık ve güvenlik, operasyonlar ve üretim, sözleşme ve satın alma ve insan kaynakları alanlarından bilgili profesyonelleri içermesi gerekir.

Aslında bir yönetim sisteminin başarısı insan kaynakları, üretim, satın alma ve bakım gibi geleneksel olarak çevresel ve sosyal konuların dışında olduğu düşünülen birimlere bağlıdır. Örneğin insan kaynakları birimi işgücü konuları ile ilgili eğitim ihtiyaçlarını yönetir; üretim birimi kaynakların daha etkin kullanımı ve atıkların azaltılması üzerinde odaklanır; satın alma birimi tedarikçilerin ve yüklenicilerin niteliklerini ve performansını yönetir; ve bakım birimi ekipmanların verimli bir şekilde çalışmasını ve dökülme, sızıntı ve diğer acil durumların en aza indirilmesini sağlar.

ÇSYS ekibi riskleri ve etkileri belirlerken ve bunlara karşı uygulanacak eylemleri tanımlarken diğer birimlerden bağımsız olarak tek başına çalışmamalıdır. ÇSYS ekibinin gerçek anlamda başarılı olabilmesi için, sorunları sahada ilk tespit eden taraflar olarak amirler ve işçiler gibi şirketin tüm düzeylerinden çalışanlara danışması gerekir.

5 Kurumun tüm düzeyleri eğitilmiş ve katılımları sağlanmış –birden fazla birim ile çalışanlar ve yöneticiler mevcuttur. Çevresel ve sosyal görevi olan personelin uygulama yetkisi bulunmakta ve yönetim kararlılığı çevresel ve sosyal yönetim ve eğitim faaliyetlerine ayrılan kaynaklar ile kendisini göstermektedir.

4 Birden fazla birimin çevresel ve sosyal sorumlulukları bulunmakta ve üst yönetim katılımı göstermektedir. Çevresel ve sosyal hususlar entegre bir sistem olarak yönetilmektedir. Yeni işe başlayan personele belirli düzeyde çevresel ve sosyal yönetim rehberliği sağlanmaktadır.

3 Kurumun tüm düzeyleri bilinçlendirme eğitimlerine katılmaktadır. Çevresel ve sosyal roller ve sorumluluklar dağıtılmış ve gündelik faaliyetlerin bir parçasını oluşturmaktadır. Çevresel ve sosyal görevleri olan personel eğitimli ve yetkindir.

2 Çevresel ve sosyal roller tanımlanmış ve dağıtılmıştır. Her konu sadece bir fonksiyonel alan tarafından ele alınmaktadır. Oryantasyon aşamasında belirli düzeyde bilinçlendirme eğitimi veriliyor ve çevre, sağlık ve güvenlik personeline ilave eğitim sağlanmaktadır.

1 Çevresel ve sosyal yönetim sorumlulukları personele tevdi edilmemiştir. Sınırlı düzeyde bir bilinçlenme mevcuttur ve çevresel ve sosyal roller ve sorumluluklar yeni dağıtılmaya başlanmıştır.

0 Kurum içinde çevresel ve sosyal bilinç veya resmi olarak dağıtılmış sorumluluklar bulunmamaktadır.





Genel yönetim sisteminde olduğu gibi, ÇSYS ekibi kurumunuzun büyüklüğüne ve faaliyetlerinin karmaşıklık düzeyine göre ölçeklendirilmelidir. Kuruluşunuzun farklı rollere sahip çoklu birimleri olmayabilir; belki birkaç kişi birden fazla fonksiyonu yürütüyor olabilir. Buradaki esas husus çeşitli fonksiyonlardan çalışanların bir araya getirilmesidir. Eğer kurumunuzda zaten böyle bir ekip mevcutsa (yangın güvenliği ekibi, çalışan sağlığı ve güvenliği komitesi gibi) ÇSYS ekibinizi bunları esas alarak oluşturmayı düşünebilirsiniz.

ÇSYS ekibi seçildikten sonra, ekip üyelerinin bir lider seçmesi gerekecektir. Bu özellikle başlangıçta önemli bir roldür. Ekip liderinin grubun ahengini ayarlaması ve üyelerin motivasyonunu koruması gerekir. Bir şirket bünyesindeki tüm yeni girişimler çeşitli engellerle karşılaşır ve bir ÇSYS'nin geliştirilmesi ve uygulanması buna istisna değildir. Ekip liderinin ekibe bu engellerin aşılmasında yardımcı olması ve üst yönetime doğrudan erişiminin olması gerekir.



Bir ÇSYS'nin geliştirilmesine ve uygulanmasına yönelik faaliyetlerin bir listesi ve sıralaması için, Araç Takımındaki **Bir ÇSYS'nin Geliştirilmesine ve Uygulanmasına Yönelik Yol Haritası ve Süre Tahmini** maddesine bakınız.

Ekibini seçerken aşağıdaki nitelikleri taşıyan birini arayınız:

- iletişimci;
- sorun çözücü;
- proje yöneticisi;
- pragmatik; ve
- herkese saygılı.

## ÖRNEK BİR ÇSYS EKİBİ



## İLETİŞİM VE EĞİTİM

Gerçekleştirilecek eylemleri belirledikten ve prosedürlerinizi güncelledikten sonra, ÇSYS prosedürlerini takip eden eğitimli ve kararlı çalışanlara ihtiyaç duyarsınız. Bu iletişimin ve eğitimin nihai hedefidir.

Hepsi birbirine dayalı olan üç kilit adım vardır:

### 1. Çalışanların ÇSYS'nin farkında olması.

- Nedir?
- Hedefleri nelerdir?
- Ne yapmam gerekiyor?

### 2. ÇSYS'nin gerekliliğinin ve kurumu geliştireceğinin anlaşılması.

- Şirketimize nasıl bir faydası olacak?
- Birimime nasıl bir faydası olacak?
- Neler değişecek?
- Benim için neler içeriyor?

### 3. Rollerini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için gerekli beceri ve bilgileri edinmeleri.

- Yeni politikalar ve prosedürler nelerdir?
- Tam olarak ne yapmam gerekiyor?
- Bunu nasıl yapacağım?
- Yapmazsam ne olur?

**İPUCU****Etkili İletişim ve Eğitim**

Kendinize bu spesifik iletişim veya eğitim modülünün hedefinin farkındalık yaratmak mı, kararlılık sağlamak mı ve/veya insanlara uygulama için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak mı olduğunu sorun.

ÇSYS ekibiniz gerekli bilgi ve becerileri geliştirmek için ayrıntılı bir eğitime ihtiyaç duyar. Planla-Yap-Kontrol Et-Harekete Geç döngüsünün temellerini anlamaları ve ÇSYS'nin dokuz unsurunu bilmeleri gerekir. Bu El Kitabı ihtiyaç duyacakları bilgileri sağlayacaktır ancak ilave yardım gerekli olabilir. Ekibin alacağı ayrıntılı eğitime ek olarak, ÇSYS'nin hedefleri hakkında ortak bir anlayışın paylaşılabilmesi için herkesin farkındalık eğitimi alması gerekecektir.

Bu El Kitabının bölümleri etkin bir genel eğitimi yapılandırmanın kolay bir yolunu sunmaktadır. Bir ÇSYS'nin geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili olarak burada öğrendiklerinizin genel bir değerlendirmesini herkese sunabilirsiniz.

Ayrıca spesifik olarak kendi Eylem Planınız ve yeni işletim prosedürleriniz ile ilgili bir eğitim vermeniz gerekebilir.

Spesifik eylemleri ve bunlarda kimlerin görev alacağını inceleyin. Bu, şirketinizdeki çeşitli birimler ve kişilerce hangi eğitimlere ihtiyaç duyulacağını belirlemenin hızlı bir yoludur. Kendinize yeni prosedürlerin etkili bir şekilde uygulanabilmesi, dağıtılan sorumlulukların yerine getirilebilmesi ve eylem planının tamamlanabilmesi için insanların hangi becerilere ve bilgilere ihtiyacı olduğunu sorun.



Şablon olarak Araç Takımındaki **Eğitim Planı Çizelgesini** kullanın ve bunu Eylem Planınız ve geliştirilmiş prosedürleriniz ile ilişkilendirin.

**FARKINDALIK****KARARLILIK****UYGULAMA**

# Acil Durum Hazırlığı ve Müdahalesi

Tüm riskleri belirleseniz ve gerekli yönetim planlarını oluştursanız bile, kazalar ve acil durumlar gerçekleşebilir.

İşletmeniz dinamik bir operasyondur ve günden güne birçok şey değişebilir – işgücüne yeni kişiler katılır ve ayrılır, tedarik zincirinize yeni malzemeler ve tedarikçiler katılır ve ayrılır, üretim hattınıza yeni tesisler ve ekipmanlar dahil olur ve çıkarılır. Bir yönetim sistemi bu değişiklikler yaşansa bile sürekliliği ve tutarlılığı korumanıza yardımcı olur. Ancak, sistemde anlık bir aksama veya boşluk meydana gelebilir (örneğin birinin uygun şekilde eğitilmemesi, birinin prosedürleri takip etmemesi, bir makine arızası), veya harici bir güç (örneğin bir doğal afet) tesisinizde bir kazaya veya acil duruma yol açabilir. Bu gibi durumları önlemek her zaman mümkün olmamakla birlikte, çalışanlarınıza, yerel topluluğa ve çevreye gelebilecek bir zararı önlemek ve hafifletmek amacıyla etkili bir şekilde müdahalede bulunabilmek için hazırlıklı olabilirsiniz.

5

Saha içi ve saha dışı acil durum planı için çevre halkı ve devlet ile düzenli işbirliği yapılıyor. Komşu topluluklar ile resmi kaynak paylaşımı anlaşmaları yapılmıştır.

4

Üst yönetim ile sözleşmeli ve geçici çalışanlar da dahil olmak üzere tüm birimler ve vardiyalar acil durum risk değerlendirmesine, hazırlık planlamasına ve tatbikatlara katılmaktadır. Sürekli iyileştirme mevcuttur.

3

Tüm saha içi ve saha dışı acil durum hususları tespit edilmiş ve etkili bir hazırlık planı mevcuttur. Plan yasal mevzuat gerekliliklerini ve yerel sektör en iyi uygulamalarını karşılamaktadır.

2

Acil durum hazırlık planı mevcut ancak tutarlı bir uygulamaya dair kanıtlar yoktur. Acil durum gereklilikleri ile ilgili olarak çalışanlara bazı eğitimler verilmektedir.

1

Tüm acil durum riskleri tespit edilmediğinden dolayı acil durum yönetim planlaması etkili değildir. Çalışanlara ara sıra eğitim verilmektedir.

0

Acil durum kontrolü ve kişisel koruyucu donanımlar çok sınırlıdır. Resmi bir plan mevcut değildir.



Etkili bir müdahalenin anahtarı etkili bir hazırlıktır. Aşağıdaki adımlar olası senaryoları önceden kestirmenize ve buna göre hazırlık yapmanıza yardımcı olacaktır:

- Kazaların ve acil durumların meydana gelebileceği yerlerin ve etkilenebilecek toplulukların ve bireylerin belirlenmesi. Bu genel risk değerlendirmeniz sırasında başlamalı ve süreç analizi, fiziksel harita oluşturma ve çalışanlar, uzmanlar ve topluluklar ile yapılacak istişareler boyunca devam etmelidir.
- Tespit edilen her bir acil durum için hangi önlemlerin alınması gerektiğini açıkça belirten müdahale prosedürlerinin geliştirilmesi. Bunların şirketinizdeki her bir çalışanın ne yapması gerektiğini anlayabilmesi için açık bir şekilde ayrıntılandırılması gerekir.
- Müdahale planlarının etkili bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli ekipman ve kaynakların sağlanması. Çalışanlarınız ihtiyaç duyduğunda kolaylıkla bulup kullanamadığı sürece, stokladığınız yangın söndürme tüpleri bir yangını söndüremez. Ekipmanlar çalışanlarınız tarafından kolaylıkla kullanabilmelidir ve kazalarda ve acil durumlarda hemen ulaşılabilir şekilde konumlandırılmalıdır.
- Her bir faaliyetin gerçekleştirilmesinden sorumlu kişilerin olması için, sorumlulukların dağıtılması. Ayrıca sistemin ne kadar iyi işlediğini rutin olarak analiz edecek ve risk değerlendirmesini ve planları güncelleyecek kişileri belirleyin.
- Şirketinizdeki herkesin acil durum hazırlık ve müdahale sisteminin önemini anlaması ve etkililiğinin izlenmesine ve arttırılmasına yardımcı olmaya teşvik edilmesi için planın duyurulması. Ayrıca etkilenebilecek topluluktan bireyler de dahil edilmelidir.
- Şirketinizdeki herkesin sistem hakkında genel bir bilgi sahip olması ve müdahale planlarını bilmesi için periyodik eğitim verilmesi. Sadece neler yapılması gerektiğini anlatmayın – nelerin ele alınması gerektiği ve nelerin iyileştirilebileceği ile ilgili katkılarını isteyin ve alın. En ayrıntılı prosedürlerde ve planlarda bile insanların bireysel yargılarını uygulamaları ve hızla değişen durumlara uyum sağlaması gerekecektir. Bunun gerçekleşme olasılığının en üst düzeye çıkarılabilmesi için insanları sistemin tüm boyutlarına önceden katılımını sağlamak gerekecektir.
- Dahili ve harici acil durumlara etkili bir şekilde müdahale edebilmek için işbirliği yapabileceğiniz alanları tespit etmek amacıyla kamu kurumları ve topluluk grupları ile birlikte çalışılması.
- Sistemin ne kadar iyi çalıştığının test edilebilmesi ve değişen koşulları yansıtmak için risklerin yeniden değerlendirilebilmesi amacıyla, düzenli kontrollerin ve tatbikatların yapılması. Sisteminizi sürekli olarak iyileştirmek için bulgularınızı plana yansıtın.
- Acil durum müdahale planının sahaya özgü olması gerektiğini unutmayın. İki farklı sahada benzer operasyonlarınız olsa bile, aynı acil durum planı her iki saha için etkili olmayabilir. Her bir sahaya ait acil durum müdahale planı, uygunluk ve etkililik bakımından bağımsız olarak incelenmelidir.



Örnekler için **Örnek yangın Müdahale Prosedürüne** ve **Örnek Kimyasal Madde Dökülmesi Müdahale Prosedürüne** bakınız.

Bir Acil Durum Hazırlık ve Müdahale Planı aşağıdakileri içermelidir:

- tehlike değerlendirmesine dayalı olarak potansiyel acil durumların belirlenmesi;
- belirlenen acil durumlara müdahale etmek için takip edilecek prosedürler;
- ekipmanları kapatmaya yönelik prosedürler;
- tesis dışında belirlenen bir toplanma yeri de dahil olmak üzere kurtarma ve tahliye prosedürleri;
- alarmların listesi ve yerleri ve bakım programı;
- acil durum müdahale teçhizatlarının listesi ve yerleri (yangınla mücadele teçhizatı, dökülmelere karşı müdahale teçhizatı, ilk yardım setleri ve acil durum müdahale ekiplerinin kişisel koruyucu donanımları);
- acil durum teçhizat ve tesislerinin kullanımına ilişkin protokoller;
- acil durum teçhizatının periyodik kontrolüne, testine ve bakımına ilişkin program;
- tahliye güzergahlarının ve toplanma yerlerinin açık bir şekilde belirtilmesi;
- yerel acil durum müdahale kuruluşları (itfaiye) ile birlikte yapılacaklar da dahil olmak üzere eğitimlerin ve tatbikatların programı;
- acil durum tatbikatlarına ilişkin prosedürler;
- gerektiğinde yerel topluluklar ile sağlanacak iletişim de dahil olmak üzere acil durum irtibat bilgileri ve iletişim protokolleri, ve kamu kurumları ile sağlanacak etkileşime ilişkin prosedürler;
- acil durum müdahale planlarının periyodik olarak gözden geçirilmesine ve güncellenmesine ilişkin prosedürler.

## Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Tehlikeleri ve Acil Durumları

İşyerindeki çalışan sağlığı ve güvenliği tehlikeleri dört kategoriye ayrılabilir: fiziksel, kimyasal, biyolojik, ergonomik ve psikososyal.

Risk değerlendirmesi sırasında, iş güvenliği incelemeleri veya iş tehlikesi analizleri gibi yöntemler kullanarak kurumunuzun operasyonları ile ilgili spesifik tehlikeleri belirlemeniz gerekir. Bu sonuçlara dayalı olarak, tehlikenin ortadan kaldırılması veya riskin azaltılması için Eylem Planları hazırlanır. Eylem Planları gerçekleştirilmesi gereken görevler, görevlendirilen personel ve tamamlama için öngörülen termin süreleri ile ilgili bilgiler içermelidir.

Yönetim programınız öncelikle tehlikeye yol açan ekipmanın, malzemenin veya iş faaliyetinin kaldırılması veya değiştirilmesi yoluyla her bir tehlikenin olumsuz etkilerini önlemeyi amaçlamalıdır. Eğer tehlikeyi tamamen ortadan kaldırmak mümkün değilse, mühendislik kontrolleri (makine muhafazalarının kurulması veya aktif havalandırma sağlanması vb.) veya idari kontroller (iş rotasyonu, açık çalışma talimatları, uyarı işaretleri vb.) yoluyla tehlikelerin etkilerini en aza indirmeyi amaçlamalısınız. Ayrıca teknik olarak uygun nitelikte kişisel koruyucu donanımlar sağlayarak personelinizi sağlanan bu donanımların uygun şekilde kullanımı ve bakımı konusunda eğitmelisiniz.

Çalışan sağlığı ve güvenliği ile ilgili acil durumlar genellikle bir şirketin yönetim sistemindeki boşluklar sebebiyle gerçekleşir. Dolayısıyla, kazalar çok farklı görünebilmekle birlikte (dökülen sıvılar sebebiyle kayma ve düşmeler ile radyasyona maruz kalma) genellikle aynı kök sebepten kaynaklanırlar –ÇSYS'nin etkisiz bir şekilde uygulanması, yetersiz risk değerlendirmesi, emniyet prosedürlerinin olmaması ve çalışanların yetersiz eğitilmesi gibi. Risk değerlendirmeniz sırasında sorunların potansiyel kök sebeplerini belirlemek için kendi sisteminizdeki boşlukları tespit etmeniz gerekmektedir.

## Harici Olayların Sebep Olduğu Acil Durumlar

İşyeri tehlikelerinden kaynaklanabilecek acil durumlara ek olarak, tüm işyerleri aynı zamanda harici olaylardan kaynaklanan acil durumlara da maruz kalabilirler.

Risk değerlendirmeniz sırasında kendi alanınızda gerçekleşmesi en muhtemel acil durumları tespit etmeniz ve beklenmeyen bir olaya uygun şekilde müdahale ederek şirketinizin ve çalışanların görebileceği zararları en aza indirmeye yönelik kapsamlı bir acil durum hazırlık planı geliştirmeniz gerekir.

Aşağıdaki liste çalışanların ciddi bir şekilde yaralanmasına veya hayatını kaybetmesine, faaliyetlerin aksamasına, şirket varlıklarının tahrip olmasına ve ciddi finansal zararlara yol açabilecek olası insan kaynaklı veya doğal afetleri içermektedir:

- hortum, tayfun ve kasırga da dahil olmak üzere fırtına (bunların çoğu aynı zamanda sele de yol açabilir);
- sel, deprem, tsunami ve yanardağ patlamaları;
- yerel ve bölgesel yangınlar;
- kaza ile gerçekleşenler, askeri operasyonlarda gerçekleştirilenler ve terör olaylarında gerçekleşenler de dahil olmak üzere patlamalar;
- sivil kargaşa.

# Paydaş Katılımı

5

Paydaş katılımı kurumun düzenli faaliyetlerinin bir parçasını oluşturmaktadır. Üst düzeyde farkındalık ve katılım mevcuttur. Paydaşlar ile akıcı ve kapsayıcı iletişim ve istişare süreci mevcuttur.

4

Kültürel açıdan uygun şekilde yürütülen çoklu ve sürekli istişare ve katılım faaliyetleri mevcuttur. Paydaş geri bildirimleri aktif bir şekilde dikkate alınmaktadır. Resmi kayıtlar toplumlara yönelik raporlama faaliyetleri ve etkili bir şikayet mekanizması olduğunu gösteriyor.

3

Paydaşlar belirlenmiş ve etkili diyalog yoluyla çeşitli etkinliklere katılmaları sağlanmıştır. Paydaşlar ile istişare için bazı prosedürler mevcut ve sorumluluklar dağıtılmıştır.

2

Belirli kamuoyu etkinlikleri bulunmakta, ancak sürekli katılım süreci sınırlıdır. Paydaşların soru ve taleplerine düzensiz ve seçici bir şekilde cevap verilmektedir.

1

Sınırlı kanal mevcuttur. Az sayıda toplantı ve görüşme yapılmakta, ancak bu henüz sürekli bir süreç dönüşmemiştir.

0

Paydaşlar karşısında şeffaflık çok azdır veya hiç yoktur.

Şirketinizin faaliyetleri birçok insanın yaşamını ve kuruluşun faaliyetlerini etkileyebilir. Tüm bu kişi ve kuruluşlar paydaşlarınızı oluşturur - bu taraflar kurumunuzun finansal, çevresel ve sosyal performansında bir pay sahibi olabilir.

Aşağıdaki şemaya bakarak kurumunuzun her bir grup ile nasıl etkileştiğini düşünün. Bu grupların her biri ile olan ilişkileriniz farklıdır ve işletmeniz üzerindeki risklerin azaltılması için bu gruplarla etkileşim biçiminizi uyarlamanız gerekir.

Olumsuz etkilerin tespit edilmesinde ve yönetilmesinde etkilenen topluluklar ile sistematik bir şekilde birlikte çalışmak güvenin, güvenilirliğin ve yerel desteğin sağlanmasına katkıda bulunur. Etkilenen toplulukların katılımını sağlamak aynı zamanda şirketin varlığının olumlu yönlerinin ön plana çıkarılması fırsatını da sağlar. Bu, daha sonra maliyetli davalara ve şirketin faaliyetlerinin aksamasına yol açabilecek şirket aleyhindeki düşünceleri azaltır.







Aktivistler ve STK'lar gibi başka paydaşlar faaliyetlerinizden doğrudan etkilenmiyor, ancak yaptığınız işle ilgileniyor olabilirler. Bu grupları sürekli olarak bilgilendirmek ve açık bir iletişim kanalı tutmak şirketinizin itibarını etkileyebilecek olumsuz kampanya riskini azaltabilir.

### PAYDAŞLARINIZIN HARİTASINI ÇIKARMAK

Paydaşlarınız ile ilişki kurmadaki ilk adım paydaşlarınızı tanımlamaktır. Başlangıç için risk değerlendirmenize ve potansiyel olumsuz etki alanlarına bakın ve kimlerin doğrudan ve dolaylı olarak etkileneceğini belirleyin.

Paydaşlarınızı belirledikten sonra, etkilerin niteliğine ve şiddetine ve bu grupların işlerinizi etkileme olanağına dayalı olarak farklı grupları önceliklendirmeniz gerekecektir. Daha ciddi olarak etkilenecek ve işlerinizi etkileme olanağı daha fazla olan gruplar ile daha güçlü ve sık etkileşim kurmanız gerekecektir.

Ayrıca, paydaşlarınızı ve onları etkileyebilecek veya ilgilendirebilecek hususları belirlerken, onlarla etkili bir şekilde etkileşim kurmanızı sağlayacak iletişim materyallerini ve yöntemlerini de tasarlayabilirsiniz.

#### İÇ VE DIŞ PAYDAŞLAR

Çalışanlar önemli bir iç paydaş grubudur. Kendilerini etkileyen risklerin tanımlanması sürecine dahil edilmeleri ve eylem planları ve prosedürler geliştirilirken danışılmaları gerekir. Ancak, çalışanlara yönelik katılım yöntemleri dış paydaşlar için kullanılan yöntemlerden farklı olacaktır.



Başlamak için Araç Takımındaki **Paydaş Haritası ve Etkilenen Topluluklar için Etki Bölgelerinin Oluşturulması** maddelerine bakınız.

## Etkilenen topluluklar ile etkili bir istişare için:

- Erken başlayın;
- Anlamlı ve doğru bilgiler paylaşın;
- Onlara ulaşmak için kültürel açıdan uygun yöntemler kullanın;
- İki yönlü diyalog için fırsat sağlayın;
- Dile getirilen sorunların takibi için belgeleyin; ve
- Girdilerinin nasıl kullanıldığı ve dikkate alındığı konusunda geri bildirim yapın

## BİR PAYDAŞ KATILIM PLANININ GELİŞTİRİLMESİ

Paydaşlarınızın haritasını çıkardıktan sonraki adım, tespit ettiğiniz gruplar ile nasıl birlikte çalışacağınıza dair bir plan geliştirmek olacaktır. Paydaş katılım planınız basit bir plan olabilir, ancak iki yönlü iletişime dayalı olmalıdır.

Faaliyetlerinizin toplulukları ve diğer paydaşları olumsuz etkilemesi durumunda, onları aktif olarak istişare sürecine dahil etmeniz, yol açabileceğiniz potansiyel etkiler ile ilgili olarak açık ve anlamlı bilgileri düzenli olarak açıklamanız ve onlara önerilerini ve endişelerini ifade etme fırsatı tanımanız gerekir.

Bireyler ve topluluklar üzerinde potansiyel olarak önemli olumsuz etkilerin bulunması durumunda; bir Bilgilendirilmiş İstişare ve Katılım (BIK) sürecine katılımlarını sağlamanız gerekir. BIK, bir istişare süreci ile karşılaştırıldığında, daha derinlemesine bir bilgi paylaşımını ve etkilenen paydaşların karar verme sürecine daha üst düzeyde katılımlarını sağlamalı ve bu paydaşların önerdiği etki azaltma önlemleri kurumun eylem planlarına dahil edilebilmelidir.

Çeşitli paydaş grupları ile düzenli iletişim, şirket faaliyetlerinin bu grupları nasıl etkilediğini anlamanız ve potansiyel sorunlara ilişkin erken uyarı alabilmeniz için mükemmel bir yoldur. Paydaşlara erişim için göstereceğiniz tüm çabalara erken aşamada başlamaya dikkat edin – ilişki kurmak zaman alır. Harekete geçmek için bir kriz çıkmasını beklemeyin; bu ilişkiler mevcut olmadan sorunu yönetmek daha güç olacaktır.



Önemli paydaş grupları ile nasıl etkileşim kuracağınızı kaydetmek için Araç Takımının **Paydaş Katılım Planı Çizelgesinden** yararlanabilirsiniz.

## İPUCU

**Etkili Paydaş Katılımı**

- Stratejik hareket edin ve hangi paydaşlara öncelikli olarak yaklaşacağınızı belirleyin –hepsi ile aynı anda iletişim kurmak için gerekli kaynaklara sahip olmayabilirsiniz.
- Paydaş haritanızı düzenli olarak ve önemli olaylarda güncelleyin (iş faaliyetlerinizdeki değişiklikler, hükümet seçimleri, doğal afetler, vb.).
- Her bir grup için hangi konuların önemli olduğunu bilin.
- Eğer grubun bir temsilcisi ile iletişim kuruyorsanız, temsilcinin etkilenen grupların ve toplulukların çıkarlarını meşru bir şekilde temsil ettiğinden emin olun.
- Paydaşlar ile kendi toplulukları içerisinde ve rahat hissettikleri yerlerde iletişim kurun.
- Hassas ve en çok dışlanan gruplara ulaşın.
- Soruların, görüşlerin ve önerilerin bir kaydını tutun. Kayıtlar Eylem Planlarınızın uyarlanması ve ÇSYS'nizin iyileştirilmesinde kullanılması gereken önemli bilgiler sunar.
- Çalışanlarınızın “dış dünyada” paydaşlar ile iyi bir bağlantı noktası olduğunu unutmayın.
- Paydaşlara cevap vermeye hazırlıklı olun ve karşılanmayacak veya karşılanamayacak beklentiler yaratmayın.

**TANIMLAR**

<b>Paydaş</b>	Şirketinizde bir çıkarı olan veya şirketinizin faaliyetlerinden etkilenen bir kişi veya kuruluş
<b>Etkilenen Topluluklar</b>	Çevre, altyapı, yaşam tarzı, kişisel güvenlik, sağlık veya geçim kaynakları üzerindeki şirket ile ilgili olumsuz etkilerden etkilenen insanlar veya topluluklar

Bir Paydaş Katılım Planının nasıl geliştirileceği ve uygulanacağı ile ilgili daha fazla bilgi için, lütfen IFC'nin “*Paydaş Katılımı*,” İyi Uygulama El Kitabına (2007) bakınız.

# Dış İletişim ve Şikayet Mekanizmaları

5

Proaktif ve sorulara cevap veren bir dış iletişim ve şikayet mekanizması mevcuttur. ÇSYS'nin etkinliği ile ilgili olarak paydaşlara danışılmakta ve bu düzenli gözden geçirme sürecinin bir parçasını oluşturmaktadır.

4

Resmi kayıtlar etkili bir şikayet mekanizmasının olduğunu göstermektedir. Kayıtlar ve programın etkinliği rutin olarak gözden geçirilmektedir.

3

Şikayet mekanizması tam olarak uygulanıyor; ancak etkinliği konusunda yeterli kanıt mevcut değildir. Dahili ve harici farkındalık düzeyi takip edilmiyor; olaylar sınırlı düzeyde takip edilmektedir.

2

Şikayetlerin alınması ve işleme konulması için prosedürler mevcuttur ve sorumluluklar dağıtılmıştır. Farkındalık sadece şikayetleri doğrudan ele alanlarla sınırlıdır.

1

Şikayetlerin alınmasına yönelik bazı temel prosedürler mevcuttur. Sorumluluk sadece bir kişi veya birimle sınırlıdır.

0

Hiçbir mekanizma mevcut değildir.

Eğer kurumunuzun toplum üzerinde sosyal ve çevresel etkileri varsa, soruların, endişelerin ve şikayetlerin doğması kaçınılmazdır. Bu sorunlara nasıl cevap verdiğinizin ve bunları nasıl yönettiğinizin, kurumunuzun nasıl algılandığı ve muhtemelen başarılı olup olmayacağı üzerinde önemli etkileri olacaktır.

## DIŞ İLETİŞİM

Etkilenen topluluklar tespit edilmese bile, paydaşların sizinle temas kurabilmesi için daima açık ve kolaylıkla erişilebilir bir kanal oluşturmalı ve devam ettirmelisiniz (telefon numarası, web sitesi, e-posta adresi gibi).

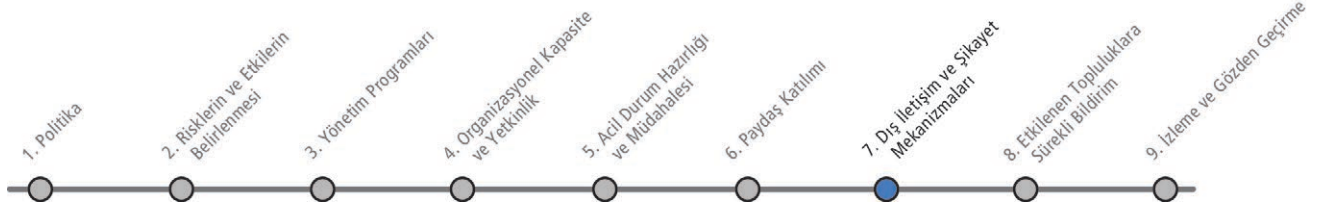
Dış paydaşlar size ürün iyileştirmesine yönelik öneriler, kritik durumlarda erken uyarı, çalışanlarınız ile olan etkileşimlerinize ilişkin geri bildirimler ve/veya düzenleyici kurumlardan, STK'lardan ve bireylerden şirketinizin çevresel ve sosyal performansı ile ilgili olarak alınan görüşler gibi değerli bilgiler sunabilir.

Dış iletişim prosedürü şu amaçlara yönelik yöntemleri içermelidir:

- dış iletişimlerin ve kamuoyundan bilgi taleplerinin alınması, kaydedilmesi ve doğrulanması;
- dile getirilen sorunların taranarak önem derecelerinin değerlendirilmesi ve bunların nasıl ele alınacağına belirlenmesi;
- cevapların sunulması, takip edilmesi, belgelenmesi ve kamuoyuna açıklanması; ve
- gerektiğinde yönetim programlarınızın uyarlanması.

## ŞİKAYET MEKANİZMASI

Bir şikayet mekanizmasının amacı, iş faaliyetlerinizden etkilenen bireylerin, grupların veya toplulukların soru, endişe veya resmi bir şikayeti olması halinde sizinle temas kurmalarını sağlamaktır.



Uygulamada, bir şikayet mekanizması;

- insanların sorularını iletmek, endişelerini dile getirmek veya bir şikayet başvurusunda bulunmak için sizinle temas kurmasının (açık bir şekilde veya isimsiz olarak) bir yolunu sağlar. Örnekler arasında öneri kutuları, ücretsiz telefon hattı, e-posta adresi ve belirli sorun alanlarını tartışmak için düzenli olarak gerçekleştirilen toplantılar sayılabilir.
- şirketinizdeki bir kişiyi veya birimi tüm şikayetlerin alınmasından, kaydedilmesinden ve işleme konulmasından sorumlu olarak atar.
- çözüm ve telafi seçeneklerinin kaydedilmesine, taranmasına, sınıflandırılmasına, araştırılmasına ve belirlenmesine yönelik prosedürler oluşturur.
- alınan kararların ve devam eden işlemlerde kaydedilen ilerlemenin duyurulmasına yönelik bir sistem oluşturur. İnsanların ne zaman cevap alacaklarını bilmeleri önemlidir.

Tüm şikayetler aynı yolla çözülemez. Şirkete ait bir kamyonun yolda bir tavuğu ezmesi gibi daha basit sorunlar, şikayetin kaydedilmesinden sorumlu ekip tarafından ele alınabilir. Yaygın yeraltı suyu kirliliği iddiaları gibi daha karmaşık sorunlar üst yönetimin anında müdahalesini ve soruşturma, belgeleme ve raporlama için daha fazla kaynak ayrılmasını gerektirebilir. Karmaşık ve tekrarlayan sorunlar için, bağımsız arabulucu olarak hareket edebilecek üçüncü taraf kolaylaştırıcılara başvurmayı düşünebilirsiniz.

## İPUCU

### Bir Şikayet Mekanizmasının Uygulanması

- Şirketinizde tespit edilen sosyal ve çevresel risklerin ve etkilerin düzeyine ve karmaşıklığına uygun olacak şekilde ölçeklendirilmelidir.
- Süreç kolaylıkla anlaşılabilir, erişilebilir, güvenilir ve kültürel açıdan uygun şekilde tasarlanmalıdır.
- İnsanların nereye gideceklerini ve kime başvuracaklarını bilmeleri için şikayet mekanizmasına nasıl ulaşılabileceği duyurulmalıdır.
- Bir cevap süresi belirlenmeli ve buna uyulmalıdır; bu şeffaflığı arttıracak ve "adil süreç" duygusu yaratacaktır.
- Bir resmi kanıt oluşturabilmek için her adımın kayıtları tutulmalıdır.

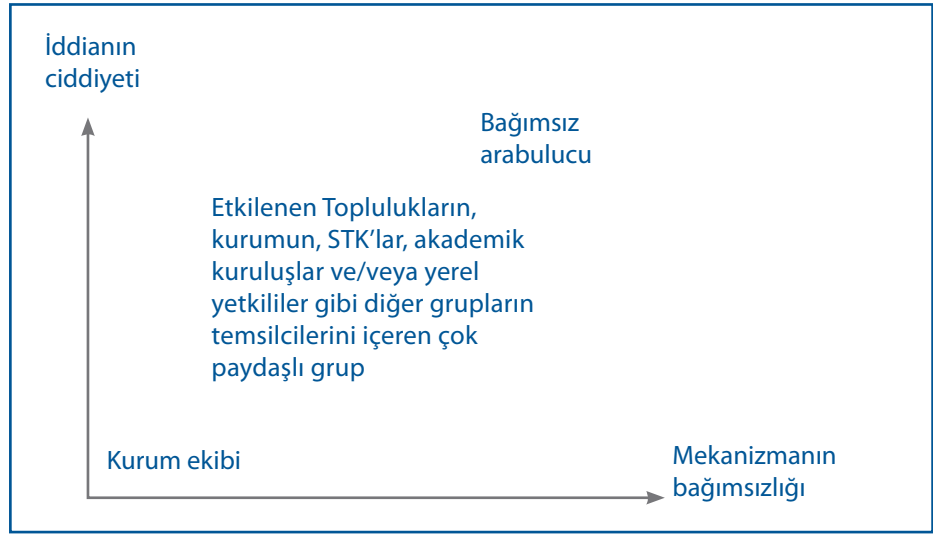
Bir iddia ne kadar ciddi olursa, çözümün ve telafi seçeneklerinin belirlenebilmesi için mekanizmanın da o kadar bağımsız olması gerekir.

Buradaki en önemli husus şikayet mekanizmasının erişilebilir ve güvenilir olmasını sağlamaktır. Yerel toplumların endişelerini kolaylıkla dile getirebilmeleri için, mekanizma toplumların özelliklerine göre tasarlanmalıdır. Bunun için şirket bünyesinde bu çabaları doğru kişilerin yönlendirmesi sağlanmalıdır.

İyi uygulanan bir şikayet mekanizmasının değeri küçümsenmemelidir. Aldığınız bilgiler sorunu çözmek çok maliyetli ve zaman alıcı hale gelmeden bir erken uyarı sistemi işlevi görebilir.



Başlamak için Araç Takımındaki **Etkili bir Şikayet Mekanizması için Kontrol Listesi** ve **Şikayet Kütüğü** maddelerine bakınız.



### İPUCU

#### Bir Şikayet Mekanizması;

##### ANLAŞILIR VE GÜVENİLİRDİR

- etkilenen topluluklar bir şikayetin işleme konulma prosedürlerini bildiğinde;
- insanlar beklenen cevap süresini bildiğinde;
- şikayeti dile getiren kişinin gizliliği korunduğunda.

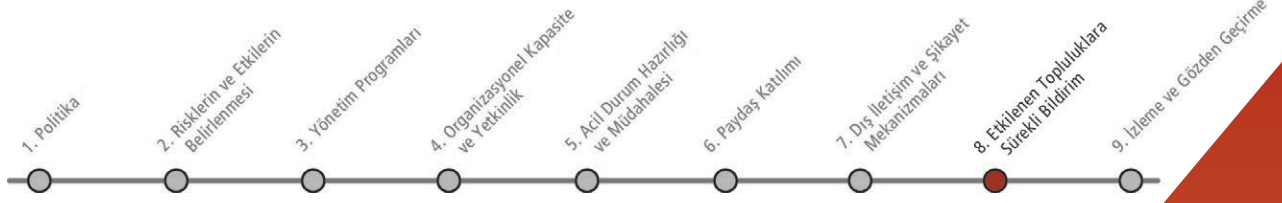
##### KÜLTÜREL AÇIDAN UYGUN VE ERİŞİLEBİLİRDİR

- iddialar yerel dilde sunulabiliyorsa;
- şikayetin dile getirilebilmesi için gerekli teknoloji yaygın olarak kullanılan bir teknolojiye (kağıt, SMS, internet gibi);
- okuma yazma bilmeyen kişiler şikayetlerini sözlü olarak dile getirebiliyorsa.

##### MASRAFSIZDIR

- insanların bir şikayette bulunmak için uzun mesafeler kat etmeleri gerekmiyorsa;
- şirket üçüncü taraf kolaylaştırıcı maliyetlerini karşılıyorsa.

Bir Şikayet Mekanizmasının nasıl geliştirileceğine ve uygulanacağına dair daha fazla bilgi için, lütfen IFC'nin "*Projelerden Etkilenen Toplulukların Şikayetlerinin Ele Alınması*" başlıklı iyi Uygulama Notuna (2009) ve CAO'nun "*Kalkınma Projeleri için Şikayet mekanizmalarının Tasarlanmasına ve Uygulanmasına Dair Kılavuz*" başlıklı Danışma Notuna (2008) bakınız.



# Etkilenen Topluluklara Sürekli Bildirim

Etkilenen topluluklar, katılım sürecinde tespit edilen sorunların çözümü için kurumunuzun hangi adımları attığını bilmek isteyecektir.

Etkilenen toplulukların neler yaptığınızı konusunda sürekli olarak bilgilendirilmesi, iyi bir ilişki kurmanın ve idame ettirmenin kritik bir unsurunu oluşturur. İnsanların ne zaman bilgilendirileceklerini bilmesi güvenin tesis edilmesine yardımcı olur. Bu aynı zamanda soruları cevaplamak için harcayacağınız zamanı da azaltacaktır.

Bu bilgilendirmenin sıklığı paydaşların endişelerinin ölçeği ile orantılı olmalıdır, ancak asgari olarak yılda bir kez gerçekleştirilmelidir. Şirketinizin faaliyetlerinin değişmesi veya yeni çevresel ve sosyal risklerin ortaya çıkması durumunda, bu değişikliklerin tartışılması için paydaşlarınız ile düzenli programın dışında temas kurmanız gerekecektir.

## İPUCU

### Sürekli İletişim

- Yeni çevresel veya sosyal risklerin ortaya çıkması durumunda anında güncelleme bildirim yapılması.
- Taahhütlerinizin yerine getirilmesinde kaydedilen ilerlemenin bildirilmesi.
- Toplumu ilgilendiren konulardaki izleme sonuçlarının bildirilmesi.
- Kurumunuzun yarattığı faydaların duyurulması fırsatından yararlanma.
- Bilgilerin yerel dillere tercüme edilmesi ve kolay anlaşılır formatta sunulması.
- Topluluk ile ilişkileri yürüten kişide sürekliliğin sağlanmaya çalışılması.
- Çalışanların toplulukla ilişkilerde bağlantı noktası olarak kullanılması.
- Kurumun nasıl algılandığını öğrenmek için bir paydaş anketi yapılması.

Etkilenen toplulukların sorunları ve endişeleri proaktif bir şekilde ele alınmaktadır. Yeni projelerden önce ve mevcut sorunların ele alınması sırasında risklerin ve etkilerin önlenmesi için sürekli iletişim mevcuttur.

Etkilenen topluluklara düzenli olarak bildirim yapılıyor ve bu çalışmalar belgelenmektedir. Kilit birimler temel sorunların gözden geçirilmesinde görev almaktadır.

Gerektiğinde istişare süreçleri yürütülmekte ve dışarıdan danışmanlar görevlendirilmektedir. Sürekli gözden geçirme mevcut değildir.

Bildirim için prosedürler mevcuttur ve bildirim sorumlulukları genellikle çevresel ve sosyal personele verilmiştir. Ağırlıklı olarak tepkisel.

Etkilenen topluluklar ile temel düzeyde bazı iletişim faaliyetleri yürütülmekte, ancak bunlar çoğunlukla toplantılarla sınırlıdır.

Bildirim yapılmamaktadır.

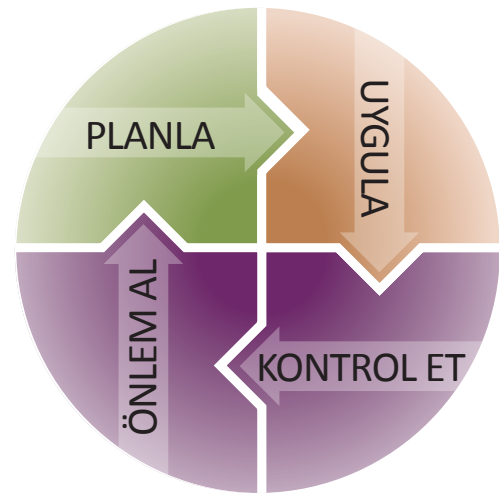


Kullanabileceğiniz format ve yer örnekleri için Araç Takımındaki **Etkilenen Topluluklara Bildirim** maddesine bakınız.

# İzleme ve Gözden Geçirme

ÇSYS'niz ile sürekli iyileştirmenin Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem al döngüsü arasındaki ilişkilerden bahsettik. Sistemi kontrol etmenize ve gerekli uyarlamaları yapmanıza olanak tanıdığı için izleme ve değerlendirme kritik önem taşır.

Şimdiye kadar bu çabaya liderlik edecek bir ekibi oluşturduunuz veya görevlendirdiniz. Belirlediğiniz risklere ve etkilere karşı eylem planlarınızı ve prosedürlerinizi geliştirdiniz ve uygulamaya başladınız. Çalışanlarınızı eğitmeye başladınız. Bir sonraki adım ÇSYS'nizi izlemek ve gerekli uyarlamaları yapmak olacaktır.



**İzleme, PUKÖ**  
döngüsünün **KONTROL ET**  
adımını oluşturur

**Gözden Geçirme PUKÖ**  
döngüsünün **ÖNLEM AL**  
adımını oluşturur

5

Güçlü bir sürekli öğrenme ve iyileştirme sistemi mevcuttur. Üst yönetim çevresel ve sosyal performans ile çevresel ve sosyal hedefler ve amaçlar doğrultusunda kaydedilen ilerleme konusunda düzenli raporlar almaktadır. Tüm esas proje kararlarında çevresel ve sosyal hususlar dikkate alınmaktadır.

4

İzleme, denetleme ve denetim faaliyetleri entegre edilmiştir ve yönetim incelemesine dahil edilmiştir. Çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler ile istişareler yapılmaktadır. Çevresel ve sosyal amaçlar ve hedefler iş tanımlarına ve performans incelemelerine dahil edilmiştir.

3

İzleme ve denetleme faaliyetleri çalışanların da katılımı ile birlikte rutin olarak gözden geçirilmektedir. Düzeltici eylemler rutin olarak uygulanmaktadır. Bir çevresel ve sosyal iç denetim planı mevcuttur.

2

Teftiş ve denetleme faaliyetlerini de içeren esas çevresel ve sosyal izleme planları mevcuttur. Ağırlıklı olarak tepkiseldir ve dış uzmanlar, müşteriler ve yatırımcılar tarafından yönlendirilmektedir.

1

Yasal gereklilikleri karşılamaya yönelik az sayıda izleme planı mevcuttur. Resmi gözden geçirme faaliyeti mevcut değildir.

0

Çevresel ve sosyal performans izlenmemektedir.



**İPUCU****İzleme niyeti, uygulamayı ve etkililiği ölçer****Niyet:**

1. ÇSYS'nin dokuz unsuru mevcut mu?

**Uygulama:**

2. Eylem planları gerçekleştiriliyor mu?
3. Prosedürler takip ediliyor mu?

**Etkililik:**

4. Kanun ve yasal düzenlemelere uyuluyor mu?
5. Genel amaçlar ve hedefler doğrultusunda ilerleme kaydediliyor mu?
6. Kurumun çevresel ve sosyal performansı genel anlamda nasıl?

**GÖSTERGELER**

İzlemenin kilit bir boyutu ilgili göstergelerin tanımlanmasıdır. Bunlar belirlenen hedefler karşısında kaydedilen ilerlemenin nicel ve nitel ölçüleridir. Bazı göstergeler, çevresel ve sosyal politikanızda tanımlanan kriterlere göre değerlendirilen **performans** üzerinde odaklanabilir.

Kilit performans göstergelerinin bazı örnekleri şunlar olabilir:

- enerji tüketimi;
- su tüketimi;
- bertaraf edilen katı atık hacmi;
- sıvı atık deşarjı;
- hava emisyonları;
- kazalar (yaralanmalar, hastalık, maddi hasar gibi) ve hafif atlatılan kazalar;
- kaybedilen zaman, yaralanma sıklığı, tekrar ve ciddiyet oranları;
- acil durum müdahale olayları;
- ortalama çalışma saatleri ve ödenen ücretler;
- ücret düzeyleri;
- çocuk işçiliği tekrar oranı;
- disiplin ve ayrımcılık şikayetlerinin tekrar oranı; ve
- çalışanların demografik özelliklerinin eğitime ve işlere erişim ve ücretler ile uyumluluğu.

## Ölçüm ve İyileştirme

Unutmayın:

Ölçmediğiniz bir şeyi iyileştiremezsiniz.

Diğer göstergeler başarılı bir performans göstermek için kullandığınız **süreçleri veya girdileri** gösterebilir.

Örneğin, çalışanlar arasında çalışan sağlığı ve güvenliği farkındalığı yaratmak ve böylelikle esas risklerin ve tehlikelerin belirlenmesine ve giderilmesine yardımcı olmalarını sağlamak için eylem planınızda personel eğitimine gerekli bir adım olarak yer vermiş olabilirsiniz. Bu durumda, eğitimden geçirilen personelin oranını veya risk değerlendirme prosedürünü doğru bir şekilde açıklayabilen personelin oranını takip ederek eylem planında kaydettiğiniz ilerlemeyi değerlendirebilirsiniz.

Süreç göstergelerinin bazı örnekleri arasında aşağıdakiler yer almaktadır:

- kimyasal maddelerin, yakıtların ve tehlikeli atıkların taşınmasına, depolanmasına ve bertarafına yönelik mevcut prosedürler;
- su ve enerji verimliliğini analiz eden süreçler;
- şikayet mekanizmasını açıklayabilen personelin yüzdesi;
- sağlık ve güvenlik prosedürlerini açıklayabilen personel yüzdesi;
- çalışma standartlarına ilişkin gereklilikler konusunda eğitimden geçirilmiş personel yüzdesi; ve
- paydaşlardan alınan bildirimler.

Doğru şeyleri ölçüp ölçmediğinizi veya doğru adımları atıp atmadığınızı daha derin bir şekilde anlayabilmek için performans ve süreç göstergelerinin bir karışımına sahip olmak yararlı olacaktır. Örneğin, “sıfır çocuk işçiliği vakası” gibi bir performans göstergesi hikayenin tamamını anlatmaz: Bu etkili prosedürlerin ve eğitimlerin bir sonucu mudur, yoksa sistem bu vakaların tespit edilmesinde ve kaydedilmesinde yetersiz midir?

Sektörünüz ile ilgili çevre ve çalışan sağlığı ve güvenliği göstergeleri ve karşılaştırma ölçütleri için, [www.ifc.com/sustainability](http://www.ifc.com/sustainability) adresinden *Dünya Bankası Grubu'nun EHS Kılavuzlarına* bakabilirsiniz.



Başlamak için Araç Takımındaki **İzleme Planı Şablonuna** bakabilirsiniz.

## İZLEMENİN TEMEL ESASLARI

**Görsel Gözlem**

**tesisinizin ve çevredeki alanların fiziksel olarak kontrolü.** Gözlem yapabileceğiniz şeylerin örnekleri: yangın tespiti, alarm ve mücadele teçhizatı, kişisel koruyucu donanımların kullanımı, uyarı işaretleri, tehlikeli maddelerin depolanması, içme suyu ve pis su tesisleri, duyuyu panolarında gösterilen bilgiler (politikalar ve yasal düzenlemeler, maaş cetvelleri, ücretler gibi), işçilerin ve yöneticilerin beden dili ve etkileşimleri.

**Görüşmeler**

**çalışanlar, yöneticiler ve dış paydaşlar ile istişareler.** Tartışabileceğiniz konuların örnekleri: Çalışanlar ve yöneticiler politika ve prosedürleri anlıyor mu? Nasıl etkileniyorlar? İyileştirmeye yönelik fikirler mevcut mu? Çalışanlar rahatlıkla şikayette bulunabiliyor mu? Dış paydaşlar şirketten nasıl etkileniyor? İyileştirmeye yönelik fikirler mevcut mu? Dış paydaşlar rahatlıkla şikayette bulunabiliyor mu?

**Ölçüm ve Test**

**üzgün şekilde kalibre edilmiş cihazların kullanılıp kullanılmadığının kontrolü.** Kontrol edebileceğiniz hususların örnekleri: su ve enerji tüketimi, hava emisyonları, atık sular, gürültü düzeyleri, toz düzeyleri, ortam sıcaklığı, ışık düzeyleri.

**Doküman İncelemesi**

**dokümanların ve kayıtların gözden geçirilmesi.** Gözden geçirebileceğiniz belgelerin ve kayıtların örnekleri: su ve enerji faturaları, atık bertarafı kayıtları, kimyasal kullanım ve tahliye kayıtları, denetim kayıtları, çalışan sağlığı ve güvenliği kayıtları, şikayet kayıtları, ücret bordroları, mesai kartları, politikalar ve prosedürler, eğitim kayıtları.

**İzleme** ve **denetim** sıklıkla birbirinin yerine kullanılan kelimelerdir ve bu durum karışıklıklara yol açabilmektedir. Denetim, bir dizi spesifik kriter karşısında gerçekleştirilen resmi ve yerinde yapılan bir değerlendirmedir. Denetimler dahili olarak kendi personeliniz tarafından veya dışarıdan görevlendirilecek taraflarca gerçekleştirilebilir. İzleme, performansı değerlendirmeye yönelik çeşitli yöntemleri içeren bir şemsiye terimdir. İzleme aşağıdaki faaliyetleri içerebilir: görsel gözlem, ölçüm ve test, anketler, araştırmalar, çalışanlar ve dış paydaşlar ile görüşmeler ve doküman incelemesi. İzleme sisteminizin nitel ve nicel bilgiler toplayabilecek şekilde tasarlanması önemlidir. Çalışanların ve yöneticilerin işyerini sürekli olarak izlemeleri de önemlidir.



Bir denetimin nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin yol gösterici bilgiler için Araç Takımının **Denetim Rehberi** maddesine bakınız.

### ÇSYS'NİZİN ÖLÇÜLMESİ VE İYİLEŞTİRİLMESİ

Bu El Kitabının tamamlayıcı yayınlarından olan **ÇSYS Öz Değerlendirme ve İyileştirme Kılavuzu**, ÇSYS'nizin olgunluk düzeyini ölçmenize yönelik pratik bir araç sunmaktadır. ÇSYS'nin dokuz unsurundan her biri için, 0'dan 5'e kadar (5 en yüksek) ölçek üzerinde ÇSYS geliştirme ve iyileştirme durumunuzu size gösteren öz değerlendirme soruları sunmaktadır. ÇSYS öz değerlendirmesinin yapılması, şu anda nerede olduğunuzu görmenizi sağlayan önemli bir ilk adımdır. Bunun sonuçları ÇSYS İyileştirme Planınızın temelini oluşturur. ÇSYS öz değerlendirme cevapları Görsel Gözleme, Ölçüm ve testlere, Doküman İncelemesine ve Görüşmelere dayandırılmalıdır.

ÇSYS'nin dokuz unsuruna ve olgunluk derecelerine bir kez daha göz atalım.

## Eylem Planının ve ÇSYS İyileştirme Planının Amacı

**Eylem Planı:** çevresel, işgücü ile ilgili ve toplumsal sorunların düzeltilmesine ve olumsuz etkilerin telafi edilmesine yönelik spesifik eylemler

**ÇSYS İyileştirme Planı:** Eylem Planındaki faaliyetlerin desteklenmesi için yönetim sistemini sürekli olarak iyileştirmeye yönelik adımlar

	Politika	Risklerin ve Etkilerin Belirlenmesi	Yönetim Programları	Organizasyonel Kapasite ve Yetkinlik	Acil Durum Hazırlığı ve Müdahale	Paydaş Katılımı	Dış İletişim ve Şikayet Mekanizmaları	Etkilenen Topluluklara Sürekli Raporlama	İzleme ve Değerlendirme
5	Kurum içinde ve kilit tedarik zinciri ortakları ile birlikte uygulanan olgunlaşmış bir sistem mevcuttur –sürekli iyileştirme operasyonların bir parçasını oluşturur								
4	Sistemler iyi bir şekilde geliştirilmiştir ve kurum içinde uygulanmaktadır –rutin iyileştirme projeleri mevcuttur								
3	Sistem yaklaşımı benimsenmiştir, ancak geliştirme ve uygulama tutarsızdır –iyileştirme düzensizdir								
2	Sınırlı sistem geliştirme ve düzensiz uygulama mevcuttur –ağırlıklı olarak tepkisel								
1	Sistem bilinci veya tekrarlanabilir süreçler çok azdır								
0	Sistem bilinci veya tekrarlanabilir süreçler mevcut değildir								

### EYLEM PLANINIZ İLE ÇSYS İYİLEŞTİRME PLANINIZIN İLİŞKİLENDİRİLMESİ

Eylem Planı ile ÇSYS İyileştirme Planı arasındaki bağlantıyı anlamak önemlidir. Eylem Planı spesifik projeleri ve faaliyetleri listeler. ÇSYS İyileştirme Planı faaliyetlerin desteklenmesi ve şirketin işleyişinde gerekli değişikliklerin yapılması için ihtiyaç duyulan sistem iyileştirmelerinin yapılması ile ilgilidir.

Çevresel ve sosyal performansın iyileştirilmesi ve bunun rutin iş faaliyetlerinin bir parçası haline getirilmesi zaman alır. ÇSYS iyileştirme planınızın pratik olması gerekir. Çalışanların kurum bünyesinde kendi temel işletme sorumluluklarına sahip oldukları anlayışı ile tasarlanması gerekir. Her şeyi aynı anda iyileştiremezsiniz. ÇSYS ekibi iyileştirme çabasına liderlik etme kritik rolünü oynar. Öncelikle hangi konular üzerinde çalışılacağı belirlenmesi, ekibin üst yönetim ile koordinasyon içerisinde gerçekleştireceği önemli bir iştir. **ÇSYS Öz Değerlendirme ve İyileştirme Kılavuzu** nasıl başlayacağınız konusunda size yardımcı olacaktır.

## ETKİLİ BİR YÖNETİM İNCELEMESİNİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

Yönetim incelemesinin amacı, ÇSYS geliştirme ve uygulama durumunun değerlendirilmesi çalışmalarına üst yönetimin rutin olarak katılımını sağlamaktır. Yönetim incelemesi ÇSYS ekibi liderliğinde gerçekleştirilir. Başlangıçta, her üç-altı ayda bir yönetim incelemesi yapılmasını tavsiye ediyoruz. ÇSYS iyice oturduktan sonra, genellikle yılda bir kez yönetim incelemesinin yapılması yeterli olacaktır. Toplantı sırasında tartışılan kilit konuların ve alınan kararların yazılı bir kaydının (tutanak adı verilir) tutulması önemlidir. Bu tutanaklar merkezi bir kütükte tutulmalıdır.

ÇSYS Ekibi için, yönetim incelemesi sürekli üst yönetim katılımını sağlamak için önemli bir fırsattır. Program sürdürülebilirliğinin, üst yönetimin sürekli kararlılığını gerektirdiğini unutmayın.

### Yönetim İncelemesi için Tipik Bir Gündem:

- ÇSYS iyileştirme Planında kaydedilen ilerlemenin gözden geçirilmesi
- Eylem Planında kaydedilen ilerlemenin gözden geçirilmesi
- Çevre ve çalışma ile ilgili kanun ve düzenlemelerine uyumun gözden geçirilmesi
- Çevresel ve sosyal performans bakımından kaydedilen ilerlemenin gözden geçirilmesi
- Risk değerlendirmesindeki olası ayarlamaların tartışılması
- Takip eden 3, 6 ve 12 aylık dönemler için faaliyetlerin önceliklendirilmesi
- Üst yönetimin ihtiyaç duyduğu kaynakların gözden geçirilmesi ve onaylanması



**Adres:**

2121 Pennsylvania Avenue, NW  
Washington, DC 20433 USA  
Tel. 1-202-473-3800  
[www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability)



**IFC**

**Uluslararası  
Finans Kurumu**  
DÜNYA BANKASI GRUBU

**Telif Hakkı**

Bu materyal telif hakları ile korunmaktadır. IFC bu materyalin içeriğinin eğitim amaçlı kullanımlar için dağıtılmasını teşvik etmektedir. Bu yayının içeriği IFC'ye açık bir şekilde atıfta bulunulması ve içeriğin ticari amaçlarla kullanılmaması kaydıyla önceden izin alınmaksızın ve serbest bir şekilde kullanılabilir.

Kasım 2015