
Sorumlu Girişimcilik

*Avrupa'da küçük ve orta büyüklükteki işletmeler
arasında iyi uygulama örneklerinin bir derlemesi*

Avrupa Komisyonu

Mesuliyetin Reddi

Bu broşürün içeriğinin, Avrupa Komisyonunun görüşlerini yansıtması gerekmemektedir.

Takip eden “İyi Uygulama Kılavuzu” küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ’ler) için destek önlemlerinden örnekler temin etmektedir.

İşletmelerin ticarete başlaması için yardım etmek

İşletmelerin mali zorlukların üstesinden gelebilmelerine yardım etmek

İşletmelerin büyümelerine yardım etmek

İşletmelerin devir olmasına yardım etmek

İlave bilgi aşağıda belirtilen yerlerden elde edilebilir:

Avrupa Komisyonu

Enterprise DG

Ünite B.1: Girişimcilik (SC27 ¾)

B-1049 Brüksel

Faks (32-2) 296 62 78

E-mail: Entr-Business-Support@cec.eu.int

Web Sitesi:

http://europe.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm

Şirket sosyal sorumluluğu üzerine Web sitesi:

<http://europe.eu.int/comm/enterprise/csr/index.htm>

Avrupa Direkt, sizin Avrupa Birliği ile ilgili olan sorularınıza cevap bulabilmenize yardımcı olacak bir hizmettir.

Yeni ücretsiz telefon hattı:

00 800 6 7 8 9 10 11

Avrupa Birliği üzerine geniş çaplı ilave bilgi Internet’te mevcuttur.

Bu bilgiye Avrupa sunucusu ile ulaşılabilir (<http://europe.eu.int>).

Veri kataloglaması bu yayının sonunda bulunabilir.

Lüksemburg: Avrupa Toplulukları Resmi Yayınlar için Ofis, 2003

ISBN 92-894-5472-5

© Avrupa Toplulukları, 2003

Kaynaktan alıntı yapıldığının belirtilmesi ile tekrardan basılmasına yetki verilmiştir.

Belçika’da basılmıştır

Beyaz klordan arınmış kağıt üzerine basılmıştır

ÖNSÖZ

Sorumlu girişimciliğin anlamı, bir işyerinin topluma pozitif katkısını artırırken aynı zamanda insanlar ve çevre üzerindeki negatif etkilerini en aza indirgeyecek şekilde çalıştırabilmenin yoludur. Girişimcilerin günlük bazda paydaşları ile karşılıklı etkileşime girmelerinin yolunu gösterir: Pazar yerinde müşteriler ve iş ortakları, işyerinde çalışanlar, yerel toplum ve çevre. Sorumlu girişimciler:

- Müşterilerine, iş ortaklarına ve rakiplerine adil ve dürüst davranırlar;
- Çalışanların ve tüketicilerin sağlığı, emniyeti ve genel refahına önem verirler;
- Eğitim ve gelişme imkanları sunarak işgüçlerini motive ederler;
- Yerel toplumda “iyi vatandaşlar” olarak hareket ederler;
- Doğal kaynaklara ve çevreye karşı saygılıdırlar.

Bu sayılanları ve daha da fazlasını sadece yönetmeliklere uyararak yerine getirmezler ayrıca çoğunlukla gönüllü olarak minimum yasal gereksinimlerin ötesine de geçerler.

Avrupa'nın 20 milyon küçük ve orta büyüklükte işletmesi (KOBİ'ler), iş imkanları yaratarak ve güvence altına alarak, topluma ürünler ve hizmetler temin ederek ve vergilerini ödeyerek önemli sosyal katkıda bulunmaktadır. Bunlar ayrıca yeniliklerin, girişimci ruhun ve rekabetin arkasındaki itici güçler olarak da tanınmaktadır. Bu nedenle KOBİ'ler, ekonomik büyüme, sosyal birleşme ve çevrenin korunması olmak üzere üç ana direk üzerinde oluşturulan Avrupa Birliğinin 2010¹ yılı için stratejik Lizbon amacını elde etmede anahtar rol oynamaktadırlar.

Bu geniş bağlam Avrupa Birliğinin genel olarak işyerleri arasında ve özellikle KOBİ'lerde sorumlu girişimciliğin teşvikine duyduğu ilgiyi açıklamaktadır – veya şirket sosyal sorumluluğuna (CSR)². Ekonomik, sosyal ve çevresel objektifler arasında bir denge oluşturabilmek değişik tokuşlar yapılmasını içerebilir fakat bu broşürdeki örnekler işteki başarının ve sosyal sorumluluğun sadece uyumlu değil fakat aynı zamanda yeni iş imkanları yaratacak şekilde karşılıklı birbirini kuvvetlendirici etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Diğer iş için olan faydalarının içinde yüksek müşteri tatmini ve sadakati, daha fazla motive olmuş personel, yerel toplum ve kamu yetkilileri ile iyileşmiş ilişkiler maliyetten tasarruf ve daha iyi hale gelen itibar sayılabilir.

Bununla birlikte, bir çok KOBİ sahibi/yöneticisi için toplum ile ilgili angajman için beklenen iş faydalarından çok kişisel değerler başlıca itici etkiye sahipler, özellikle yerel

¹ 23-24 Mart 2000 Lizbon Avrupa Konseyi bir sonraki on yıllık dönem için yeni bir stratejik amaç belirlemiştir: 'dünyada daha fazla ve iyi işler ve daha büyük sosyal birleşme ile sürdürülebilir ekonomik büyümeye sahip, en rekabetçi ve dinamik bilgiye dayalı ekonomi haline gelmek.

² Komisyondan 'Şirket sosyal sorumluluğu: sürdürülebilir büyümeye işlerin bir katkısı' ile ilgili bir iletişim, COM (2002) 347 2.7.2002 sonucusu.

toplumun faydasına olan faaliyetler mevzu bahis olduğu zaman³. Bu faaliyetler sıklıkla geçici bazda yürütülürken ve iş stratejisi ile çok fazla ilgisi yokken, KOBİ angajmanının gerçekten de 'gönüllü' karakterini ortaya koyar, bunun yanı sıra, diğer alanlarda, mesela sağlık, emniyet veya çevre olsun, yönetmelik veya tedarik zinciri baskıları daha büyük rol oynarlar.

Sorumlu girişimcilik ayrıca toplumda girişimciler için daha pozitif bir imaj yaratılmasına katkıda bulunabilir ve daha fazla sayıda genç insanın serbest mesleği, çekici bir çalışma opsiyonu olarak seçmesini teşvik eder. Bu şekilde, yakın zamandaki, bu konu üzerinde çıkarılan Yeşil Raporda ana hatları ile belirlendiği gibi AB'nin Avrupa'da girişimci bir ruh geliştirmesine katkıda bulunur⁴.

Bu broşür, Komisyonun İşletmeler Genel Müdürlüğü altındaki İşletmeler ve Girişimcilik için Çok yıllık Programı⁵ altında bir grup ulusal uzmanın yardımı ile yürütülen araştırma çalışmasının bir sonucudur. İskandinavya'dan Akdeniz'e kadar sorumlu girişimcilik uygulamalarının çeşitliliğini göstermek amacı ile 16 Avrupa ülkesindeki KOBİ'lerden 25 iyi uygulama olayını bir araya toplamıştır. Tabi ki, bu seçimler, kendi iradeleri altında hali hazırda sosyal ve çevresel gayelere bağlı olarak bu konuda çalışmalar yürütmekte olan binlerce KOBİ'ye çok kısa bir bakış sağlamaktadır. Fakat genellikle KOBİ'lerin angajmanları büyük şirketlerinkine göre çok daha az bilinir çünkü KOBİ'ler yerel piyasalarda işletilmeye meyillidirler ve çok ender olarak faaliyetlerini resmi bir şekilde iletirler.

Bu yayın Avrupa ölçeğinde KOBİ'lerin toplumsal katkısını tanımak ve bu katkıyı daha görünür hale getirmek için yapılan ilk teşebbüstür. Amaç kendini övmek değil fakat KOBİ'lerin sosyal ve çevresel uygulamalarını sürekli olarak iyileştirebilmek görüşü ile farklı bölgeler ve ülkelerdeki daha fazla miktarda KOBİ'ye sorumlu girişimcilik yolunda yaptıkları yolculukta ilham vermektir.

Kamu yetkilileri, AB dahil olmak üzere, çapraz döllemenin uyarılmasında ve deneyimlerin ve iyi uygulamaların takas edilmesinde, bilginin oluşturulması ve teşvikler ile desteğin temin edilmesinde oynanacak rollere sahiptirler. Ekim 2002'de başlatılan CSR üzerine Avrupa Çoklu Paydaş Forumu⁶, bu çabalar için odak noktasını oluşturmaktadır ve 'KOBİ'ler arasında CSR'ın Geliştirilmesi'ni öncelik verdiği dört temadan bir tanesi olarak seçmiştir. Bu broşür, üye organizasyonlarının iş dünyası, sosyal

³ 'Avrupalı KOBİ'ler ve sosyal ve çevresel sorumluluk' Avrupalı KOBİ'ler Gözlemevi 2002/No. 4, Avrupa Komisyonu'ndan indirmek için: http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm.

⁴ Yeşil Rapor 'Avrupa'da Girişimcilik' COM(2003) 27 21.1.2003 sonuncusu.

⁵ Proje 2.5/2002 'KOBİ'ler için sorumlu girişimcilik': http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/mult_entr_programme/doc/map_wp2002_en.pdf

⁶ AB Çoklu-Paydaş Forum Web Sitesi: <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/forum.htm>

ortaklar ve sivil toplumu temsil ettiği Forum'a ait çalışmalara katkıda bulunmaktadır ve Forum 2004' ün ortalarında Komisyona tavsiyeleri ile bir rapor sunacaktır.

Son olarak da, bu yayın, genel iř konularında KOBİ'lerin tavsiye ve destek için başvurdukları aracı organizasyonlara hitap etmektedir. Bu güvenilir araçlar – bunlara ticaret odaları, iř federasyonları, bankalar ve muhasebeciler dahildir – fakat ayrıca daha büyük iř ortaklarının da, bilinçliliğin artırılması ve araçlar, destek ve tavsiyelerin temin edilmesi yolu ile KOBİ'lerin angajmanı için, onlara ulaşmak üzere üstlendikleri zorlayıcı görevleri vardır. Bu broşürdeki iyi uygulama olayları, KOBİ'ler arasında sorumlu girişimcilik ile ilgili mesajın yayılmasında faydalı bir araç olabilir ve gelecekte daha geniş kapsamlı durum çalışması derlemesinin yapılabilmesi için bir yapı taşı olarak hizmet görebilir.

ERKKI LIIKANEN
İşletme ve Bilgi Toplumu için
Yetkili Temsilci

Giriş

Bu broşürdeki 25 iyi uygulama durumu, Avrupa'da küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ'ler)⁷ sorumlu girişimciliği göstermeyi amaçlamaktadır.

Bunlar "en iyi" den çok "iyi" uygulamaların örnekleridir çünkü seçim broşürde temsil edilen farklı ülkeler, faaliyet sektörleri ve büyüklük sınıfları açısından çeşitliliği ortaya koymak için yapılmıştır. "En iyi uygulamayı" belirlenmek bir rekabetçi süreci ve kıstas alınmasını ima etmektedir ve belirgin bir şekilde bu projenin kapsamının dışına çıkmaktadır. Bunun yanı sıra Avrupa'da kültürel ve yasal geri planlardaki farklılıklar, ülkeler arası karşılaştırmaları imkansız olmasa da zor bir hale getirmektedir. Her bir ülkedeki düzenleyici çerçeve şirketin hareketlerinin yasal sınırların ötesine gidip gitmediği konusunda belirleyicidir. Fakat, sorumlu iş hayatı davranış biçiminin neden olduğu konusunda topluma ait beklentiler ayrıca tarihe, kültüre, sosyoekonomik gelişmenin seviyesine ve toplumda kamu ve özel sektörün ayrı ayrı yerlerine bağlı olarak geniş bir yelpazede değişiklik gösterebilmektedir. Bir ülkede yenilikçi sorumlu girişimcilik davranış biçimi olarak addedilen bir uygulama diğer bir ülkede sadece yasalara uyum veya "normal iş uygulaması" olarak değerlendirilebilir. Bu durumda her bir durum kendi erdemleri bazında yargılanmalı ve kendi özel ulusal, bölgesel ve hatta yerel bağlamı içine oturtulmalıdır.

"Sorumlu Girişimcilik" dediğimizde neyi anlatmaya çalışıyoruz?

"Sorumlu Girişimcilik"⁸ terimi sürdürülebilir gelişme elde edebilmek için gönüllü iş stratejileri anlamına gelmektedir ve tamamen AB'nin şirket sosyal sorumluluk (CSR) tanımı ile aynı doğrultudadır:

⁷ AB bir KOBİ'yi 250'den az çalışanı olan işletme olarak tanımlamaktadır. Yıllık ciro/bilanço toplamları ile ilgili diğer kriterlerde ayrıca uygulanmaktadır. Bakınız Komisyon tavsiyeleri 2003/361/EC, 6.5.2003.
http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm

“CSR, şirketlerin sosyal ve çevresel ilgileri ticari işlemlerine ve paydaşları ile olan karşılıklı etkileşimlerine gönüllü olarak entegre ettikleri bir kavramdır.”⁹

Şirket sosyal sorumluluğu, büyük şirketler için geliştirilmiş oldukça karmaşık bir kavram olup belki de KOBİ’ler ile iletişime girmek veya onları angaje edebilmek için belki de en uygun terim değildir. Bu nedenle, bu yayının teması olarak “sorumlu girişimcilik seçilmiştir. Sorumlu girişimcilik kavramı küçük bir işi yaratıp onu yürütebilmek için gerekli olan girişimci dürtü ve davranışı, KOBİ sahibi/yöneticisinin genellikle değerlerinin bir parçasını oluşturan daha geniş olarak topluma ait sorumluluklar hissi ile bağdaştırmaktadır. Bu, Avrupa Birliğinin Avrupa’da yeniliği, iş imkanları yaratılmasını ve rekabetçiliği geliştirmek görüşü ile teşvik etmeye çalıştığı tipte girişimci ruhudur.¹⁰

İyi uygulama durumları nasıl seçilmiştir?

Bu broşürdeki örnekler AB’ye üye devletlerden, Norveç ve üye olmaya aday ülkelerden kabul edilen bir metodoloji uyarınca seçilen bir grup ulusal uzman tarafından belirlenmiştir¹¹. Bu çalışma Avrupa Komisyonu İşletmeler Genel Müdürlüğü’nün, işletme ve girişimcilik için çok yıllık programı altında finanse ve koordine edilmiştir¹².

A. Kavramsal Çerçeve

Mayıs 2002 ve Haziran 2003 arasında beş kere toplanan Uzmanlar Grubu, bölüm başlıkları olan Pazar Yeri, İşyeri, Toplum ve Çevre için temel oluşturan bir “kavramsal çerçeve” üzerinde çalıştı (bakınız Şekil 1). Bunlar sorumlu girişimciliğin teşkil edildiği parçalardır ve sürdürülebilir gelişme kavramının altında yatan ekonomik, sosyal ve çevresel destek sağlayıcı direklere tekabül etmektedir. Sosyal direk dahili (işyeri) ve harici (toplum) boyutlara ayrılabilir.

Her bir bölümde işleme tabi tutulan konular arasındaki sınırlar her zaman belirgin olmamakla beraber, farklı kategoriler sunumun netlik kazanmasını mümkün kılmakta ve sorumlu girişimcilikteki somut hususların örneklerle açıklanmasına hizmet etmektedir.

⁸ “Sorumlu Girişimcilik” terimi BM çevresel programı (UNEP) tarafından Gündem 21’in bağlamında kullanılmıştır.

⁹ Komisyondan gelen ve “Şirket Sosyal Sorumluluğu:sürdürülebilir gelişmeye iş hayatının bir katkısı” ile ilgili iletişim, COM(2002)347 2.7.2002 sonuncusu.

¹⁰ Yeşil Rapor ‘Avrupa’da Girişimcilik’ COM(2003) 27 21.1.2003 sonuncusu.

¹¹ Bu broşürün hazırlanmasına katkıları olan uzman grup üyelerinin listesini görebilmek için Ek’e bakınız.

¹² Yukarıda 5 numaralı dipnota bakınız. Takip eden web sitesi proje hakkında daha fazla bilgi temin etmektedir:
http://europe.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/responsible_entrepreneurship/index.htm

Yasal çerçeve ve KOBİ angajmanı için itici güçler de ayrıca bir kategoriden diğerine değişiklik göstermektedir. Bunun yanı sıra işyeri ve çevre hususları bir çok AB ülkesinde nispi olarak yüksek yasal standartlara tabidir, ve toplum kategorisi ise daha az düzenlenmiş olup şirketlere yasal yükümlülüklerinin ötesine gidebilmeleri için daha fazla serbestlik tanımaktadır. Bu durumda belki de toplum faaliyetlerine KOBİ'lerin dahil olmasında ahlaki motivasyonların başlıca itici gücü oluşturması şaşırtıcı değilken aynı zamanda çevresel sahada düzenlemeler ve arz zinciri baskısı daha önemli dürtüler olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu yayında bahsedilen şirketlerin birden fazla alanda sorumlu girişimcilik uygulamalarına sahip olduklarını da belirtmeden geçmemek lazım. İşte bu nedenle beşinci olarak sorumlu girişimcilik konularını tam olarak kapsayan bir yelpazeye hitap eden şirketleri ele alan “entegre durumlar” kategorisinin eklenmesine karar verilmiştir.

B. Kriterler

Durum çalışmaları dört kriter bazında seçilmişlerdir.

1. İş Durumu: uygulama iş menfaatleri ve toplumun menfaatleri arasında belirgin bir bağ ortaya koymalıdır.
2. Stratejik yaklaşım: uygulama daha geniş kapsamlı iş stratejisine entegre edilebilme kabiliyetine sahip olmalıdır.
3. İletişim: uygulama resmi ve gayri resmi kanallardan, paydaşları haberdar etme ve onları dahil edebilme amacı ile iletilmelidir.
4. Dinamik Süreç: hali hazırda oluşturulmuş sorumlu girişimci uygulaması içinde dinamik ve sürekli iyileştirme sürecinin bir parçası olmalıdır.

Bunlara ilaveten, seçilmiş olan KOBİ'lerin, bütün iş alanlarında ve bütün esas paydaş gruplarına karşı sorumlu davranmak ihtiyacının farkında olmaları lazımdır.

1. İş Durumu. Birinci kriter bir tarafta şirket ve diğer tarafta da toplum veya paydaşlar – çevre dahil olmak üzere – için karşılıklı menfaat veya “kazan-kazan” durumu fikrini kapsamı içine alması açısından en önemli olanıdır. Bu nedenle sorumlu girişimcilik hem işe ve hem de topluma değer katılmasının bir yoludur.

İş menfaatleri daha yüksek karlar veya artan satışlar açısından belki ölçülebilir fakat daha sıklıkla gayri maddidirler ve rakamlara dökülmeleri zordur. Fakat yine de, sorumlu uygulamanın zaman içinde sürdürülebilir olması için, şirketin varlığının devam etmesi ve başarılı olabilmesine imkan veren bir ekonomik sürdürülebilirlik unsuru olması lazımdır. En fazla söz konusu edilen iş menfaatlerinin arasında müşteri tatmini ve sadakati, yenilikler ve piyasa farklılaştırması aracılığı ile yeni iş imkanları, daha fazla motive olan çalışanlar, yerel toplum ile daha iyiye giden ilişkiler, maliyet tasarrufları ve iyileşen itibar sayılabilir.

Aynı zamanda, sorumlu girişimcilik olarak adlandırılabilmek için, uygulamanın çalışanlar, yerel toplum veya çevre için gerçek faydalarının olması ve sadece bir pazarlama aracı olmaması lazımdır. Burada yine tekrar etmemiz gereken, sosyal etkilerin ve daha fazla iş tatmini, işgücü piyasasına dezavantajlı grupların entegrasyonu, ekonomik yeniden canlanma ve yerel toplum için iş imkanlarının yaratılması veya azalan çevresel etkiler gibi kapak konularının ölçülmesinin zor olduğudur.

2. Stratejik yaklaşım. Sorumlu girişimcilik uygulamalarını daha geleneksel insancıl veya hayırsever faaliyetlerden ayırt eden onların daha geniş kapsamlı iş stratejilerine entegre edilebilmeleridir. Bir çok KOBİ'nin faaliyetleri, özellikle topluma dahil olmaları hala daha büyük ölçüde spontane olup iş stratejileri ile alakalı değildir¹³. Fakat daha da gelişmiş olan şirketler, şirketlerinin çekirdek iş alanı ile ilgili olan sosyal faaliyetlerin uzun dönemde daha fazla başarı şansı olduğunu ve iş menfaatleri sağlanmasının daha muhtemel olduğunu fark etmişlerdir. Uzmanlaşmış CSR departmanları olan büyük şirketlerin aksine, küçük şirketlerde, bu gibi hususlar ile uğraşan genelde şirketin günlük faaliyetlerini yürüten ve hayatta kalmasını sağlayan insanlar ile hep aynı kişi veya kişilerdir. Eğer sorumlu girişimcilik gündemi KOBİ'ler de opsiyonel bir ilave veya ek bir yük olarak algılanırsa, o takdirde çok iyi dönemlerin yaşanmadığı zamanlarda rafa kaldırılmaları ihtimali fazladır. Bu nedenle KOBİ'ler sosyal ve çevresel hususları içeren daha entegre olan bir yönetim yaklaşımı benimsemeleri için teşvik edilmelidirler.

Sosyal faaliyetlere, çalışanlar ve yönetim tarafından daha yakın bir ilgi gösterilmesi – mesela gönüllü olmak vasıtası ile – personelin becerilerini ve morali, yılda bir kere işyeri sahibi tarafından hayırseverlik namına yazılan bir çekten çok daha fazla etkiler. Yine de, insancıl ve destekleyici faaliyetler, gelecekte daha derin ve uzun dönemli angajman için bir başlangıç noktası olabilir.

3. İletişim. İyi uygulamaların açık bir şekilde iletilip iletilmemesi sorusu kültürel farklılıkları yansıtmaktadır. Bazı ülkelerde iyi işler gerçekleştirip bunlar hakkında konuşmak doğaldır fakat diğerlerinde kamu önünde yapılan iyi işlerden bahsedilmesi doğru olarak kabul edilmez, tabii ki burada iletişimin, paydaşlara karşı şeffaflık ve ifşaatı baz alan ve daha modern olan CSR yaklaşımının entegre bir parçası olduğu savunulabilir. Sorumlu girişimcilik faaliyetlerinin hala daha çoğunlukla insancıl yönlerden tanımlandığı yerlerde, bu tür faaliyetlerin sır olarak saklanıp iletilmemesi yönünde bir temayül mevcuttur.

¹³ Avrupa KOBİ'leri ve sosyal ve çevresel sorumluluk, Avrupa KOBİ Gözlemevi 2002/No 4, Avrupa Komisyonu (bakınız yukarıda 3 Numaralı dipnot).

4. Bununla birlikte aşıkâr olan, iletişimi CSR stratejilerinin önemli bir parçası olarak dikkate alan büyük şirketlerin aksine, bir çok KOBİ sosyal ve çevresel uygulamaları hakkında rapor çıkarmamaktadırlar. Bu broşürdeki bazı KOBİ'ler, ki bazıları hatta sürdürülebilir gelişme konularında yaptıkları raporlamaları ile ödüller kazanmışlardır, kayda değer istisnalardır. Tabi ki sosyal ve çevresel bir raporun oluşturulması, gelecekteki ilerlemenin ölçülebilmesi için çok faydalı bir kendi kendini teşhis aracı olabilir. Yine de genellikle yerel ölçekte faaliyet gösteren KOBİ'ler tarafından düzenli olarak çıkarılan raporların, bunların hazırlanması için yapılan zaman ve kaynak yatırımını haklı çıkaracak sayıda okuyucu elde edip edemeyeceği sorgulanmalıdır. Diğer iletişim şekilleri, mesela etiketler, veya daha az resmi kanallar, hem KOBİ'lerin ve hem de paydaşların ihtiyaçlarına daha uygun olabilirler.

KOBİ'lerin angajmanının kamu tarafından tanınması ve görünürlüğünün ödüller şeklinde yansması söz konusu olduğu zaman benzer kültürel farklılıklar gözlemlenebilir: bu broşürde kendilerinden bahsedilen şirketlerden bir çoğu sürdürülebilirlik performansları ile, bu bir seçim kriteri olmamasına rağmen ödül almışlardır. Bununla birlikte bazı ülkelerde sosyal ve çevresel uygulamalar için ödüller hala daha çok yaygın değildir.

5. Dinamik Süreç. Sorumlu girişimciliğin diğer bir anahtar unsuru ise sürekli iyileştirmedir. Bu, şirketin angajmanının sadece vaziyete bağlı bir seferlik bir faaliyet değil fakat daha uzun dönemli bir ilgi oluşturulması gerektiğini ima etmektedir. KOBİ'lerin hemen bir seferde tam sorumlu girişimcilik gündemini benimseyebileceklerini beklemek çok gerçekçi olmaz: genellikle giriş noktası bir konudur ve buradan hareketle daha geniş kapsamlı ve derin bir angajman gelişebilir. Yeni piyasaların ve ürünlerin geliştirilmesinde, sürekli iyileştirmeler ve öğrenme fikride çeşitli imkanlar sunmaktadır. Gerçekte, bu broşürdeki şirketlerin bir analizi, bir çoğunun kalite ve yenilik üzerinde odaklandığını ve bu şekilde iş başarısı ve sorumlu girişimciliğin birbirlerini karşılıklı olarak kuvvetlendirip destekleyeceğini göstermektedir. Son olarak, öğrenme süreci, uygulamanın başarısını belirleyecek ve ilerlemeyi izleyip değerlendirecek bir çeşit ölçüme veya kendi kendini değerlendirmeye dayanmalıdır. Bununla birlikte, anlamlı göstergelerin geliştirilmesi, daha büyük şirketler için bile hala daha bir zorluk teşkil etmektedir.

Şekil 1 - Kavramsal Çerçeve

Sürdürülebilir gelişmenin direkleri				
	Ekonomik	Sosyal		Çevre
	Pazar Yeri	İş yeri	Toplum	Çevre
Ana pay sahibi grup(lar)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Müşteriler/tüketiciler ✓ Yüklenciler/Tedarikçiler ve iş ortakları ✓ Yatırımcılar ✓ Kamu sektörü 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Çalışanlar ✓ İşçi sendikası ✓ İşverenler ✓ Yerel toplum ✓ İş örgütleri ✓ Resmi yetkililer 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resmi yetkililer ✓ STK ler Örnekler: yerel işveren örgütleri, hastaneler, okullar, Sivil toplum örgütleri 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Doğal çevre. Çevre sözcüleri: ✓ STK ler ✓ yerel toplum ✓ vatandaşlar/tüketiciler ✓ çalışanlar ✓ Resmi yetkililer
Sorular	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sorumlu arz zinciri yönetimi (Kaynaklamadan son ödemeye kadar) ✓ Kalite ✓ Yenilik ✓ Ürün güvenliği ✓ Adil fiyatlandırma ✓ Müşteri memnuniyeti ve tüketici beklentileri ✓ Etik reklamlar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ İş yeri çeşitliliği ✓ Fırsat eşitlikleri ✓ İş/hayat dengesi ✓ Eğitim ve eleman gelişmesi ✓ İş tatmini ✓ Ücretler ve ödemeler ✓ İstihdamın yaratılması/korunması ✓ İşçi hakları 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sosyal entegrasyon (etnik tolerans, sosyal uyum) ✓ Sağlık hizmetleri ✓ Eğitim ✓ Hayat kalitesi (spor/kültür) ✓ Ekonomik yenilenme ve gelişme/istihdam ✓ Yerel altyapı ✓ Güvenlik 	<ul style="list-style-type: none"> Ürünler/süreçler ile ilgili: 1. Kaynak kullanımı ✓ Malzemeler: kaynakların tüketilmesi ✓ Su Kullanımı: Doğal yaşam ortamına etki, kuraklık 2. Atık ✓ Toprak doldurma: toprak kullanımı, toprağın, yeraltı suyu, vs. kirlenmesi 3. Kirlilik ✓ Hava kirliliği (iklim değişikliği, ozon tükenmesi, asidifikasyon, pus, sağlık) ✓ Su kirliliği (çözünmüş oksijen azalması, doğal ortamın değişimi) ✓ Toprağa kirletici maddeler karışması (ekosistemde kirliliğin birikimi) ✓ Biyolojik çeşitliliğin azalması
Araçlar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Etiket (ürün bilgisi) ✓ Müşteri statüsü ✓ Pazarlama (özellikle sebep ilişkili pazarlama) ✓ Harici iletişim ✓ Standartlar (örnek, ISO 9000, SA 8000, sosyal etiketler) ✓ Kalite yönetim sistemi 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Çalışanlar tarafından yasal bilinçlilik ✓ Esnek çalışma şekilleri ✓ Karar verme sürecine çalışanların katılımı ('işyeri demokrasisi') ✓ İşçi sendikası ile ilişkiler ✓ Başka bir kurumda görevlendirilme programları ✓ Harici ağ/pay sahipleri ile ortaklık 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nakit bağışları ✓ Aynı bağışlar ✓ Ücretsiz verilen hizmetler ✓ Şirket kaynaklarının ödünç verilmesi ✓ Çalışanların ilgi/gönüllü olması ✓ İşverenin ilgisi Nasıl (ne şekilde ilgilendiği) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gelecek yönetmeliklerin tahmini ✓ Çevre yönetim sistemleri: Resmi (EMAS, ISO 14000) gayrı resmi ✓ Çevre için tasarım ✓ Yaşam süresi değerlendirmesi ✓ Eko-etiketler: Milli ve AB seviyesinde ✓ Çevre ürün duyuruları: Belgelendirilmiş ve kendince duyurulan ✓ Daha temiz üretim

		<input type="checkbox"/> Standartlar (örneğin, SA 8000, sosyal etiketler)	<input type="checkbox"/> Bir seferlik faaliyetler <input type="checkbox"/> ortaklıklar (kamu ve özel) <input type="checkbox"/> ticari faaliyetler/sponsorluk	<input type="checkbox"/> Araştırma ve geliştirme <input type="checkbox"/> Mekansal planlama: kümeler, ağlar, bölgeler <input type="checkbox"/> Taşıma planı <input type="checkbox"/> Gönüllü anlaşmalar
--	--	---	--	--

Pazaryeri

Giriş

Pazaryeri, şirket sorumluluğunun en az anlaşılabilir fakat şirketin çekirdek işine yakınlığı nedeniyle en çok önem taşıyan alanlardan bir tanesidir. Şirketlerin piyasada işleme şekilleri onların şirkete ait esas organizasyon yapısını ve karar verme sürecini sosyal, ahlaki ve çevresel ilgilerine nasıl entegre ettiklerinin çok önemli bir göstergesidir. Ürün imalatı, arz zinciri yönetimi ve aksam satın alımı, pazarlanması ve reklamı, fiyatlandırma ve satış uygulamaları gibi şirket faaliyetleri, o şirketin sorumlu girişimciliğe olan bağlılığını yansıtmalıdır. Pazaryerinde, şirketler üç kritik harici paydaş ile etkileşim halindedirler: müşteriler, ve tüketici birlikleri, tedarikçiler ve iş ortakları ve yatırımcılar veya hissedarlar.

Bu alanda dikkate alınan müşteri angajmanı ile ilgili başlıca yönler şöyledir:

- Müşterinin tutulması ve tatmini
- Ürün emniyeti
- Ürün/hizmet kalitesi
- Bilgi, etiketleme ve paketlemenin açıklanması
- Adil fiyatlandırma
- Pazarlama ve reklamcılık ahlakı ve tüketici hakları
- Satış sonrası hizmetler ve tüketici eğitimi

Bu bölümde sunulan durum incelemeleri, müşterileri ile etkileşimde başarılı olan bir seri KOBİ politika ve uygulamalarının üzerinde durmaktadır. Mesela, Finlandiya'da ki Muumimaaailma, ailelerin ve çocukların mutluluğu ve keyif almasını hedefleyen bir eğlence parkı yönetmektedir. İrlanda'da Connaught Electronics, bağımsız organlar ve müşteriler aracılığı ile yürüttüğü harici kalite denetimleri sayesinde toplam tatmin politikası uygulayan bir araç elektronik eşya üreticisi şirkettir.

İşyeri yap bozunun bir diğer önemli parçası da iş ortakları ve tedarikçilerdir. Bu alanda, sorumlu şirketler sorumlu şirketler arz zincirinde muhtelif konularda etkilerini şöyle değerlendirirler:

- İş ortaklarının seçilmesi için kriterler
- Şirketlerin ham madde ve insan hakları konularının kaynaklandığı gelişmekte olan ülkelerdeki çalışma ve yaşama koşulları
- Yerel tedarikçilerin desteği
- Faturaların zamanında ödenmesi
- İş ortakları ve rakipler arasında bilinçliliğin yaratılması

Gıda işleme endüstrisinde yakın zamandaki gelişmeler ile ilgili olarak tedarikçileri ile uzmanlığını paylaşmaya kendini adanmış bir şirkete en iyi örnek Slovakya'da Prokast'tır.. İtalya'da Monnalisa, tedarik zincirindeki insan hakları konularının yönetilmesi üzerine baz alınan SA 8000 belgesini elde etmiştir. Hollanda'da Gulpener Brewery yerel toplumlardan ekolojik olarak büyütülmüş katkı maddelerini tedarik eden bir şirkettir.

Hissedarlar ve yatırımcılar, diğer önemli paydaş gruptur, çünkü bir şirketin piyasa değeri artan bir şekilde imaj ve marka değeri gibi gayri maddi faktörler ile belirlenmektedir. Bir çok şirket ve yatırımcı CSR'ı, sosyal veya çevresel olarak sürdürülemeyen uygulamalar ile ilgili itibar kaybını önlemek için bir risk yönetimi aracı olarak görmektedirler. Sosyal ve çevresel uygulamaları hakkında şeffaf olan şirketler bu nedenle bireysel ve kurumsal yatırımcının çekilmesinde daha fazla şansa sahip olmaktadır ve buna sosyal olarak sorumlu yatırımlar için yeni piyasaya olan erişimde dahil olmaktadır (SRI). Bununla birlikte, bu gelişmeler hisse senedi piyasasında fiyatları kote edilmeyen KOBİ'lerin çoğunluğunu çok fazla ilgilendirmemektedir. Yine de, kaliteye bağlılık, yenilik ve müşteri hizmeti gibi iyi işyeri uygulamaları olan ve iyi bir şekilde idare edilen şirketler banka finansmanı alabilmek için daha fazla şansa sahip olmaktadır.

Angajmanı göstermek için pazaryeri uygulamaları farklı araçlardan yararlanmaktadırlar. Bunlardan bazıları gayri resmi karaktere sahiptir ve şirketin yönetim süreci içine dahil edilmiştir, diğerleri ise ISO, QS ve Sosyal Sorumluluk Uluslar arası Standartlar ve Etiketler gibi bağımsız ve harici organlardır. Pazaryeri uygulamalarının etkisini ölçebilmek nispi olarak daha zordur. Satış artışları, Pazar payı ve alınan/işlemden geçirilen şikayetlerin sayısı gibi göstergeler açık bir şekilde olaya dahil olan hususların geniş yelpazesini yansıtmamaktadır. Durum böyle de olsa, önemli iş menfaatlerinin sorumlu pazaryeri uygulamaları ile alakalı olduğu açık bir şekilde bellidir, özellikle ürün farklılaştırması ile yeni piyasa imkanlarının bulunması gibi.

Pazaryeri kategorisi sadece yukarıda ana hatları ile belirtilen hususlar ile sınırlı değildir. Genetik olarak değiştirilmiş gıda ürünleri, kişisel gizlilik ve bilgi teknolojisi veya çocuklara yönelik pazarlama gibi alanlarda yeni konular ortaya çıkmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, diğer taraftan, bütün süreç boyunca çevresel politikalar benimseme ve temel işletim standartlarını yerleştirmeye doğru hareket etmektedir. Pazaryeri kategorisi altında belirtilen bazı hususlar ve araçlar, mesela tedarik zincirinde işçi standartları veya çevresel standartlarda ayrıca pazaryeri veya çevre kategorileri altında dikkate alınabilir.

KOBİ'ler özellikle pazaryeri konularına karşı hassastırlar çünkü bir çok durumda küçük şirketler entegre bir arz zinciri mekanizmasının ve/veya uluslararası standartlara uyumu gerektiren doğrudan büyük şirketlere arzın entegre bir parçasını oluşturmaktadır. Küçük ve büyük şirketler müşterini takdirini ararlar, ve küçük şirketler için müşterileri ve onlara yakın olan toplum tarafından sosyal olarak sorumlu aktörler olarak algılanmak hayati önem taşımaktadır.

CONNAUGHT ELECTRONICS (İRLANDA)

İyi Uygulamanın Tanımı

Konular: Kalite, Yenilik, Müşteri Tatmini

Tanım: CEL'in sektördeki önde gelen şirketlere arzda bulunabilmesi için şirket kalite, çevre ve genel yönetim konularında bir seri dahili ve harici denetimlerden geçmek zorunda kaldı. CEL ISO 9001, QS9000 ve ISO 14001 gibi kalite sertifikasyonları altında kaydolmuş bulunmaktadır. Harici denetime ilave olarak müşteri şirketlerden kıdemli yöneticiler ve teknik personel CEL'i düzenli olarak ziyaret etmekte ve denetlenmektedir.

Devam etmekte olan danışmanlık süreci aracılığı ile CEL'in müşterilerine, belli teknolojik olarak gelişmiş cihazlar kaliteli olarak ve maliyet etkinliği altında tedarik edilmektedir. GPS izleme ve gövde elektronikleri dahil olmak üzere araç güvenliği gibi özellikle hassas ve nazik alanlarda müşterileri CEL ile güvenilirliğe dayanan güçlü bir ilişki içerisindedirler.

Kalite ve yeniliğe bağlanma politikasının oluşturulmasında, ve müşterilerinin gereksinimlerini ciddi olarak ele almada, şirket başarılı olarak hareket etmiş ve piyasasını genişletmiştir.CEL toplam kalite yönetimine kendisini adanmıştır (TQM) ve çekirdek prensiplerinden bir tanesi, çalışanlarını yetkilendirebilmek ve süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin daha iyi hale getirilebilmesi için ortak bir amaca doğru çalışan ekipler bazında üretim yapmaktır. Kalite ve üretime ekip bazlı bu yaklaşım, bütün çalışanların ürünü sahiplenmesini, ürünün gideceği yeri bilmesini ve müşterilerden geri bildirim alabilmesini sağlamaktadır.

İş Menfaatleri:

CEL müşteriler ile uzun süren ilişkiler kurmuş ve bu şekilde işin sürdürülebilirliğini güvence altına almış ve iş performansını arttırmıştır. Kalitedeki mükemmellik ve devam eden teknolojik yenilikler, müşteri tatmini, müşterinin ürünü tanıması ve şirketin artan itibarı ile sonuçlanacak şekilde CEL'in mevcut ve gelecekteki müşteri ile olan angajmanında itici güç rolünü oynamaktadırlar.

Toplum/Paydaşlar için Menfaatler:

CEL, en iyi kalitede ürünleri doğru fiyattan ve zamanında tasarlamaya ve geliştirmeye kendisini adanmıştır ve bu şirketin ilkesinde şu şekilde ifade edilmektedir: *Müşteri için doğru olanı şimdi yap.* CEL, özellikle müşterinin ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlerin tasarlanmasında kendi teknolojilerini ve uzmanlığını müşterileri ile paylaşmaktadır.

Ödüller:

- Eko-Tasarım Ödülü 2001, Avrupa Komisyonu
- İşyerinde Saygınlık Ödülü 2001, İrlanda Sağlık ve Güvenlik Kurumu
- Bütün Ada Yenilik Ödülü 2002, Fofas, Inter Trade İrlanda ve Invest NI

Raporlar/ilave Bilgi:

Vakanın yayınlandığı yerler: Araştırma projesi “Paydaşlar ile Angajman”, Toplumda İş – İrlanda (Business in the Community) tarafından yürütülmüştür.
<http://www.bitc.ie/attachments/engaging.pdf>

Şirket İsmi	Connaught Electronics Ltd
Faaliyet:	Otomotiv elektronik aksamının geliştirilmesi ve üretilmesi
Çekirdek iş alanları:	Connaught Electronics Ltd (CEL), otomotiv üreticileri ve onların tedarikçileri için teknolojik olarak gelişmiş ürünlerin tasarlanması, geliştirilmesi ve üretiminde uzmanlaşmıştır. CEL, uzaktan erişim ve güvenlik amaçlı olarak araç emniyeti ve radyo frekansı uygulamaları için otomotiv elektronik aksamını geliştirmekte ve üretmektedir.
Şehir/Ülke:	Tuam, Galway Kazası, İrlanda
Kuruluş Yılı:	1982
Web Sitesi:	www.cel-europe.com
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 200
Ciro 2002:	32 milyon EURO

GULPENER BIER (HOLLANDA)

İyi uygulamanın tanımı
Konu: Sorumlu arz zinciri yönetimi

Tanım:

Şirketin amaç bildirimini “Doğaya bağlı” şeklinde. Sürdürülebilirlik ve şirket sosyal sorumluluğu bira fabrikası için başlıca harekete geçirici güçler. Daha iyi bir dünya yaratmak arzusu, bira fabrikasının şirketi bu şekilde yönetiyor olmasının ilk nedeni. İkinci olarak, çoğunlukla daha büyük şirketlerin hakim olduğu rekabetçi piyasada farklılaşmak için bir ihtiyaç var olması.

Sürdürülebilirlik amaç bildirimini, komple arz zinciri yönetimini belirlemektedir. Biranın yapımında kullanılan bütün maddeler ekolojik olarak bira fabrikasının çevresinde yetiştirilmekte ve bütün süreç boyunca güneş enerjisi kullanılmaktadır. “Triligran” kooperatifini oluşturan 70 adet çiftçinin böcek ilacı/zehri kullanmasına izin verilmemektedir ve bunun mükafatı dünya piyasası fiyatlarının %10 üzerinde oluşan ürün fiyatlarıdır. Bira fabrikası, üretim sürecinin her bir safhasında kirlenmeyi azaltmaya çalışmaktadır. Bütün şişeler yeniden çevirime sokulmaktadır ve paketleme en aza indirgenmiştir.

Şirket tamamen yerel topluma entegre haldedir. Fabrika şehrin merkezinde yer almaktadır ve bu nedenle sağlık bakımı ve emniyet öncelikte birinci sırayı almaktadır. Şirket diğer şirketlerin ağına bağlıdır ve sürdürülebilirlik hakkında kendi bilgi dağarcıklarını paylaşmak üzere sunumlarda bulunmaktadır. Gulpener “dengeli puan kartı” yönetim sistemini kullanmaktadır.

İş Menfaatleri:

Menfaatlerin çoğunluğu gayri maddidir:

- İyi bir itibar
- Yüksek müşteri tatmini
- Çok düşük işçi devri ile sonuçlanan yüksek iş tatmini

Toplum/Paydaşlar için menfaatler:

- Çevre için olan faydalar
- Tedarikçiler için iyi ürün fiyatları
- İyi çalışma koşulları
- Tüketiciler için olan faydalar

Ödüller:

- Limburg vilayeti Sürdürülebilirlik Ödülü için adaylık
- Tarım Bakanlığı, Doğa Yönetimi ve Balıkçılık CSR Ödülü

Şirket İsmi	Gulpener Bier
Faaliyet:	Bira Fabrikası
Çekirdek iş alanları:	Gulpener Bier Bira Fabrikası 1825 yılında Limburg Bölgesinde kurulmuş olan bir aile şirkettir.
Şehir/Ülke:	Gulpen, Hollanda
Kuruluş Yılı:	1825
Web Sitesi:	www.gulpener.nl
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 65 Yarım-gün: 14
Ciro 2002:	15.5 milyon EURO

MONNALISA (İTALYA)

İyi Uygulamanın Tanımı

Konu: Sorumlu tedarik zinciri yönetimi, kalite

Tanım:

Monnalisa her zaman en üstün kalitenin ve ürünlerin İtalya'da yapılmış olmasının verdiği prestij üzerinde duran bir strateji takip etmiştir ve ISO 9001 sertifikalandırmasına sahiptir. Bir risk değerlendirme kurumu tarafından "derecelendirilmesine" üst seviyede güvenilirliği, ödeme gücü ve sağlık seviyesi nedeni ile layık görülmüştür.

Mayıs 2002'de, 1997 yılında Sosyal Sorumluluk Uluslararası Kurumu (SAI) tarafından kaleme alınan SA 8000 sertifikalandırmasını elde etmiştir. Bu standart, insan hakları, işçi hakları, çocuk işçilerin istismar edilmesine karşı koruma ve işyerinde sağlık ve emniyet yönetmeliklerine uyulması ile ilgili uluslararası prensiplere dayandırılmıştır. İki temsilcisi çalışanlar tarafından seçilen bir ahlak komitesi, standardın uygulanmasını takip etmekte ve daimi daha iyiye doğru gelişme için teşvik vermektedir.

Monnalisa, tedarikçilerin ve alt tedarikçilerin, SA 8000'in içeriğine bağlı kalma sürecine katılmalarının başlıca bir gereksinim olduğuna inanmakta ve bu nedenle yüklenicileri bilgi vermek ve eğitmek yolu ile angaje etmektedir. Şirketin CSR taahhüdünün ve bu taahhüdün onlara olan etkisinin tam olarak anlaşıldığından emin olmak için tedarikçilere ziyaretler düzenlenmektedir.

Monnalisa kendi web sitesi aracılığı ile SA 8000 standardını teşvik etmeye ve yaymaya çalışmaktadır ve bu amaçla davranış kuralları ve temel değerleri içeren bir çizgi dizisi hazırlamıştır. Bu çizgi dizisi tedarikçilere dağıtılmıştır ve İtalya'da Monnalisa'nın İtalya'da ve dünyada satış yapan mağazalarında mevcuttur. Bu fikir, eş boyama kalemleri ile çocukların bir oyunu olarak ortaya çıkmıştır fakat aynı zamanda SA 8000 standardını göstermek ve üzerinde düşündürmek içinde bir araçtır. Monnalisa'nın ilk sosyal raporu web sitesinde yayınlanacaktır.

İş Menfaatleri:

- Üretkenlik, verimlilik ve katma değer yaratılması.
- Yükleniciler ile güçlü ortaklıklar ve daha iyi karşılıklı anlaşma
- Artırılmış işçi motivasyonu, değerlerin paylaşılması
- Harici paydaşlar arasında artan itibar: müşteriler, kamu yetkililer (işletim lisansı)

Toplum/Paydaşlar için menfaatler:

- Daha iyileştirilmiş "ahlaki üretim süreci", insan ve işçi haklarının korunması

Ödüller:

- 2003 yılı Premio Sodalitas Sosyal Ödülü, Sodalitas için adaylık

Raporlar/İlave Bilgi:

SA 8000 sosyal sorumluluk yönetim sistemi denetim raporu

http://www.monnalisa-spa.com/rapportosa8000_uk.html

Şirket İsmi	Monnalisa Spa
Faaliyet:	Çocukların ve gençlerin kıyafetlerinin tasarlanması ve üretimi
Çekirdek iş alanları:	Monnalisa Spa, Monnalisa Grubunun "çekirdek iş" alanıdır, grup 49 dünya piyasasında çocuk ve genç giyimi sektöründe dünya liderliğini sürdürmektedir. Grubun müşterileri başlıca bu konuda uzmanlaşmış dükkanlar ve kişiselleştirilmiş köşeleri olan mağazalar zincirleridir.
Şehir/Ülke:	Arezzo, İtalya
Kuruluş Yılı:	1968
Web Sitesi:	www.monnalisa-spa.com
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 35
Ciro 2002:	15.65 milyon EURO

MUUMIMAAILMA OY (FİNLANDIYA)

İyi uygulamanın tanımı

Konu: Müşteri Tatmini

Tanım:

Moominworld, aile değerleri, arkadaşlık, güvenlik, çevreye saygı ve macera aşkı prensiplerine dayalı aileye yönelik bir eğlence parkıdır. Başlangıçta, Finlilerin kültürel mirasların bir parçası olarak düşündükleri özel Moomin felsefesinin, ticari iş alanlarına karşı kaybedeceği yönünde endişeler vardı. Fakat karakterlerin yaratıcıları, Moomin mesajının bütün dünya çocuklarına ait olduğu yönünde inançları vardı ve bunlar per masalının bir gerçek haline dönüşebileceği hiç dokunulmamış bir ada buldular. Eğlence parkı esas müşteri grubu olan çocukların bakış açısından kuruldu. Alkol ve sigaralar yasaklandı ve inşaat uygulamaları mevcut hayvanlara ve bitki örtüsüne saygı gösterilerek yürütüldü. Burada çöplerin ele alınması sıhhi nedenlerle ve yeniden çevirime sokum ve bakım açılarından başlıca önem taşıyan konulardan bir tanesidir. Eğlence parkı yaz mevsiminde sadece 70 günlük süre boyunca çit ile çevrilmektedir.

Her yıl, şirketin fazla miktarda yeni personeli işe alması gerekmektedir ve bunlar çoğunlukla okul ve/veya üniversite öğrencilerinden oluşmaktadır. Bu nedenle geniş kapsamlı eğitim seansları işletim sezonundan önce ve sezon esnasında organize edilmektedir. Ürün ve müşteri hizmeti eğitimleri el ele götürülmekte ve ilk önce Moomin felsefesi, aktör/karakter eğitimi ve perakende, restoran ve diğer hizmet mesleklerini kapsayacak şekilde profesyonel eğitim ile başlanılmaktadır. Resmi açılıştan hemen önce, ürünleri denemek için Naantali bölgesinden okul öncesi ve özürülü çocukların imkanı

olmakta ve bu şekilde yeni olarak eğitilmiş olan personel, çekirdek müşterileri ile ilk temaslarını yaşamaktadırlar.

Moominworld, genellikle, ürünlerinin iyi kalitede ve emniyetli olduğu bilindiği yerel tedarikçileri kullanmaktadır. Müşteri tatmini anketleri düzenli olarak yürütülmekte ve Finli bir Pazar araştırması şirketi (Taloustutkimus Oy) tarafından yürütülen yıllık bir anket Moominworld'ü diğer eğlence parkları ve eğlence merkezleri ile mukayese etmekte ve bu şekilde sürekli olarak daha iyiye gidişi teşvik etmektedir. Paydaşlara ve Naantali Şehir Konseyine yapılan mali raporlamadaki açıklık, Moomin'lerin iş yapma yollarının bir parçasını oluşturmaktadır.

İş Menfaatleri:

- Artan satışlar
- Artan itibar

Toplum/Paydaşlar için menfaatler:

Moominworld, bir turist aile ilgi alanı haline gelmiştir ve parkı çevreleyen Naantali bölgesi hem yerli ve hem de yabancı ziyaretçilerden ve aynı zamanda yerel çalışma imkanlarından faydalanmaktadır. Yerel ziyaretçiler, parkın yılda yaklaşık 70 gün yaz turist sezonu için açık olduğu dönem haricinde parkı ücretsiz olarak gezebilmektedirler.

Şirket İsmi	Muumimaailma Oy
Faaliyet:	Eğlence Parkı
Çekirdek iş alanları:	Moominworld bir çocuk eğlence parkıdır ve Tove Jansson'un çocuk kitaplarında karakterize edilen ve dünya çapında televizyonlarda çizgi filmlerde gösterilen Moomin karakterlere ev sahipliği yapar
Şehir/Ülke:	Naantali, Finlandiya
Kuruluş Yılı:	1993
Web Sitesi:	www.muuminmaailma.fi
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 5 Yarım-gün: 5
Ciro 2002:	Sezonluk/geçici: 200 3.6 milyon EURO

PROGAST (SLOVAKYA)

İyi uygulamanın tanımı

Konu: Sorumlu arz zinciri yönetimi

Tanım:

Progast düzenli olarak tedarikçiler ve müşteriler için, gıda işleme sektöründeki yeni gelişmeler hakkında seminerler düzenlemektedir. Progast'ın kendi personeli bir seri etkinliğe yeni teknolojiler, yeni katkı maddeleri ve ürünler, kalite standartları ve yönetim hakkındaki kendi bilgilerini güncelleştirmek için katılmaktadırlar. Daha sonra bu bilgiyi iş ortaklarına aktarmaktadırlar. Tedarikçi seminerleri yılda üç ile dört kez organize edilmektedir. bu seminerlerin maliyeti vergi indirimleri için geçerli değildir ve bu nedenle masraflar tamamen Progast tarafından üstlenilmektedir. Şirket ayrıca ara sıra müşterileri için ortak teşhir alanları organize etmekte ve bunları yarışmalarda aday olarak göstermektedir, bu şekilde aday gösterilenlerden bazıları ödül kazanmışlardır. Progast'ın felsefesi, daha iyi bilgilendirilmiş olan iş ortaklarının daha fazla büyüme ve yenilik için kabiliyete sahip olacağı yönündedir.

Progast arz zincirini zamanında yapılan teslimatlar (tedarikçiler) ve ödemeler (müşteriler) için bir prim sistemi aracılığı ile yönetmektedir. Progast, kaliteyi güvence altına alabilmek için sadece ISO 9000 sertifikasına sahip tedarikçileri kabul etmektedir.

Yenilik ve müşteri hizmetine olan bağlılık ayrıca, standart olarak sunulanlara ilaveten özellikle müşterilerin talebi ile yeni ürünlerin geliştirilmesi aracılığı ile gösterilmektedir.

İş Menfaatleri:

Progast yıllık olarak cirosunu %5-10 civarında arttırmaktadır. Yönetim bu büyüme için en önemli itici gücün üretimin kalitesi ve müşteriye gösterilen ihtimam olduğunu kabul etmektedirler. Eğitilmiş olan müşteriler daha yenilikçi olmakta ve bu nedenle satışlar ve ciro artmaktadır.

Toplum/Paydaşlar için menfaatler:

Tedarikçiler/müşteriler için faydalar aşikardır. Bunlar daha fazla eğitime sahip ve deneyimli yönetim/çalışanlara sahip olmakta ve yenilikler ve üretimin artırılması için daha fazla kabiliyete sahip olmaktadır.

Ödüller:

Çek derecelendirme kurumu tarafından şirketin çek şubesine verilen, ekonomik performans için A-3 derecelendirmesi.

Web Siteleri: www.progast.sk, www.progast.cz, www.rating.cz

Şirket İsmi	Progast Ltd.
Faaliyet:	Gıda işleme
Çekirdek iş alanları:	Gıda işleme endüstrisinde olan Progast şirketi, kasaplar ve et paketlenme fabrikaları için uzmanlaşmış katkı maddeleri üretmektedir.
Şehir/Ülke:	Bratislava, Slovakya
Kuruluş Yılı:	1990
Web Sitesi:	www.progast.sk
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 70 Yarım-gün: 8 Mevsimsel/geçici:
Ciro 2002:	6 9.76 milyon EURO

İşyeri

Giriş

İşyeri ile ilgili konular herhangi bir işin başarısında çok önemli rol oynarlar, çünkü üretkenliği, müşteri hizmeti ve yenilikçi fikirleri aktaranlar bir şirketin çalışanlarıdır. İşyeri ile ilgili bölüm, şirketlerin esas dahili paydaşlarına – çalışanlar - yönettikleri şirket politikaları ve uygulamaları ile ilgilenmektedir, fakat diğer aktörler özellikle işçi sendikaları, yerel toplum ve yerel yetkililer, çalışma koşullarının, maaşların ve menfaatlerin artırılması veya iş yaratılması ile ilgili konular mevzu bahis olduğu zaman önemli roller oynamaktadırlar. Diğer işyeri ile ilgili hususlar aşağıdakileri içermektedir:

- Eşit imkanlar ve çeşitlilik
- İş/hayat dengesi
- İş tatmini
- Sağlık ve güvenlik
- Eğitim ve personelin geliştirilmesi
- İşçi hakları

Çalışanlar, yaşamları için işverenlerine dayanırken, aydınlanmış şirket sahipleri/yöneticileri, becerilere sahip ve motive olmuş bir işgücünün ve seçilmiş bir işveren olmanın, beceriler ve yetenekler için rekabet halinde olan bilgiye dayalı bir ekonomide hayati önem taşıyan varlıklar olduğunun farkındadırlar. Esnek çalışma saatleri, çalışanların sağlık ve iyiliği için şirket içi egzersiz tesisleri temin edilmesi ve çalışanların eğitime ve geliştirilmesine yapılan yatırım aracılığı ile iyi iş/çalışma dengesinin teşvik edilmesi, İsveç'te Fresh gibi iyi bir işyerinin kalite işaretidir. Sağlık ve güvenlik ve personelin geliştirilmesi alanlarındaki iyi uygulamalar, mesela Polonya'da ki Dr Irena Eris Cosmetics Laboratories gibi hızla büyümekte olan ve aday ülkelerde yerleşik şirketlerde bulunabilir.

Küçük boyutlarından dolayı, sosyal olarak sorumlu çalışma koşullarının teşvik edilmesi gibi konularda KOBİ'ler çalışanlara danışmanlık ve karar verme sürecine katılım gibi gelişmiş modellerin uygulanması gibi önemli avantajlara sahiptirler. Bu bir çok örnek ile ortaya konulmaktadır, örneğin, Fransa'da işbirlikçi Moulin Roty, İrlanda'da Needleworx ve İsveç'te Fresh.

Fakat uzak bölgelerde veya önemini kaybetmekte olan sektörlerde personeli çekmek ve elde tutmak ayrıca bir zorluk teşkil etmektedir. KOBİ'lerin bölgesel içine gömülmüşlüğü, özellikle şehir alanlarının dışında, şirket sahibinin/yöneticisinin ve personelinin, yerel toplumun hayatına kuvvetli bir katılımını gerektirmektedir. Bu katılım çoğunlukla, Danimarkalı boya şirketi Holm Nielsen'in durumunda olduğu gibi kamu politikalarının desteği ile sosyal olarak dezavantajlı grupların işgücü piyasasına entegre edilmesine yol açar.

Bu broşürde yayınlanan vakalar, model ve ilham olarak hizmet etmesi amaçlanan "iyi uygulama" örnekleridir. Bununla birlikte, bir çok KOBİ için, sağlık ve güvenlik yönetmeliklerinin uygulanmasına veya çalışanlar için yeterli eğitimin temin edilmesine gelindiğinde önemli zorluklar kalıcı olmaya devam etmektedir. Yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkiler, KOBİ'lerde daha gayri resmi ve direkt olmaya meyillidir ve resmi işçi sendikası temsili, büyük şirketlerinkine göre genelde daha az yaygındır. Bu nedenle, ortak ilgi alanları olan eğitim, sağlık ve güvenlik gibi konularda, KOBİ'lerin özelliklerine adapte edilmiş olarak sosyal diyalogun yenilikçi şekillerinin geliştirilmesi için kapsam mevcuttur.

Koşullar ile ilgili olarak ulusal yasalardaki farklılıklar, ülkeler arasındaki karşılaştırmaları zorlaştırmaktadır: bir ülkede sorumlu girişimcilik uygulaması olarak, yasal gereksinimlerin ötesinde ve üzerinde, dikkate alınan bir davranış bir diğer ülkede kanunlara uyumluluk olarak düşünülebilir. Her bir vaka bu nedenle kendi ulusal, bölgesel ve hatta sektöre ait bağlamında görülmelidir.

İş yasalarında ve ücretlerdeki farklılıklar, ayrıca büyük şirketlerin üretimlerini yerel KOBİ'lerden alıp doğu Avrupa'da veya gelişmekte olan dünya kesimindeki düşük ücretli ülkelere taşımaları riskini de taşımaktadır. Bu risk özellikle arz zincirinin daha aşağılarında istihdam ve çalışma koşulları ile ilgili olarak daha büyüktür. Sendika temsilinin yokluğunda, yasal yükümlülükler ile uyumun temin edilmesinde dahili şirket kaynakları ve hakları konusunda işçiler arasında bilgi eksikliğinin olması, yasal ve sözleşmeye ait garantilerin yetersiz olarak uygulanması riskini artırmaktadır. Çok uluslu işletmeler, bütün arz zincirleri ile birlikte çalışma koşulları için sorumlu tutulmaktadırlar ve KOBİ'ler, kendileri, Moulin Roty durumunda olduğu gibi kendi alt yüklenicileri veya tedarikçilerine karşı bu tür bir rol oynamak durumunda kalabilirler.

ERIS (POLONYA)

İyi uygulamanın tanımı

Konular: Sağlık ve güvenlik, eğitim ve personelin geliştirilmesi

Tanım:

Şirketin misyonu çalışanlara, müşterilere ve iş ortaklarına saygı ve onlarla ortaklık üzerine dayandırılmıştır. Şirketin ISO 9000 sertifikalandırmasından ve sayısız ürün mükemmelliği ödülü ve patentten de görülebileceği gibi üretim süreçlerinde yüksek standartlar ve ürün kalitesi korunmuştur.

Şirket sağlık ve güzelliğe karşı tüme dayalı bir yaklaşım benimsemiştir ve acentelik anlaşması altındaki “kozmetik enstitüleri” ve Hotel SPA aracılığı ile sadece ürün değil fakat tavsiyeler ve hizmetlerde temin etmektedir. Bu sağlık ve iyi hal için olan ilgi sadece müşterilere uygulanmakla kalmamakta fakat ayrıca şirketin, kozmetikler için asıl üretim tesislerinde çoğunluğu kadın olan çalışanlarına da uzanmaktadır. Şirket bu kadınlar için özel bakım programları üstlenmeye karar vermiştir. Sırt problemlerinin engellenebilmesi için özel yer paspasları ve ergonomik sandalyeler satın alınmış ayrıca ortopedik ayakkabılar ve diğer ekipman temin edilmiştir. İki yıl üzerinden şirket 50.000 Euro dan fazla harcama yapmıştır. Şimdi, şirket bunlara ilaveten tam gün çalışan tıp doktoruna ve hemşireye de sahiptir. Çalışma saatleri boyunca ayakta durma pozisyonundan dolayı şirket her iki saatte bir özel ücretli ara vermektedir.

Bütün çalışanların şirket tarafından yürütülen farklı eğitim programlarına erişimleri olmasının yanı sıra üniversite ve iş okullarında çalışmalarının maliyetleri geri ödenmektedir ve özel şirket borçlanma programına, sosyal katılım projelerine ve diğerlerine erişimleri vardır.

İş Menfaatleri:

- Seçilmiş ve en çok saygı duyulan işveren
- Kendini adanmış personel ve artan sadakat
- Şirket imajının elçisi olan çalışanlar
- Çalışanlarda daha düşük dalgalanma oranı seviyeleri
- Daha yüksek üretkenlik

Toplum/Paydaşlar için menfaatler:

- Çalışanlar ile ortaklıklar
- Çalışanlar için daha iyi çalışma koşulları
- Daha iyi sağlık bakımı

Ödüller:

70'ten fazla iş mükemmelliği ve ürün ödülü, örneğin:

- 1996: Yılın Şirketi, Polonya Ticari Kulübü
- 2000: İş rekabetinde Adil Oynama Ödülü, Polonya Ticaret Odası
- 2001: Avrupa standartlarını karşılayan yüksek kaliteli vücut bakım ürünleri için Avrupa Madalyası, Avrupa Entegrasyon ve İş Merkezi Kulübü
- 2003: Güvenilir Marka, Reader's Digest Review

Şirket İsmi	Dr Irena Eris
Faaliyet:	Kozmetik Laboratuvarları
Çekirdek iş alanları:	Dr Irena Eris laboratuvarları Polonya ve dünyada dağıtılmakta olan 300'den fazla farklı gelişmiş cilt bakım ürünü üretmektedir. Şirket ayrıca, Krynica Zdroj'da Hotel SPA'yı, Varşova'da bir eğitim ve araştırma merkezini, Polonya'da 10 ve Moskova'da bir adet kozmetik enstitüler ağını işletmektedir.
Şehir/Ülke:	Piaseczno, Polonya
Kuruluş Yılı:	1983
Web Sitesi:	http://www.eris.pl
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 245
Ciro 2002:	20 milyon EURO

FRESH (İSVEÇ)

İyi Uygulama Tanımı

Konular: Katılımcı organizasyon modeli, işyeri çeşitliliği, sağlık ve güvenlik, eğitim ve personelin geliştirilmesi.

Tanım:

1995 yılından, Fresh'in neredeyse iflas etmek üzere olduğu zamandan bu yana, şirket beş kendi kendini yöneten ekibe dayalı bir katılımcı organizasyon modelini uygulamıştır. Her bir ekip belli bir müşteri kategorisi üzerinde yoğunlaşmakta, kendi üretim planlamasını yapmakta, işe alımı yürütmekte ve satış hedeflerini belirlemektedir. Ekipler ayrıca müşterinin ihtiyaçlarına göre kendi çalışma saatlerini belirlemektedirler ve fazla mesai için "esnek zaman bankası"nı işletmektedirler. Ekibin geleneksel bir müdürü yoktur, fakat her bir ekip üyesi ile yılda iki kere iş tatmini, becerilerin geliştirilmesi ve diğer eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasını tartışmak için konuşmacı olarak hareket eden bir yetiştirici mevcuttur.

Bu radikal tekrardan organizasyon geleneksel yönetim ve işçi rollerinin yok olmasına yol açtı. Orta yönetim yok olurken yönetici direktör rolü her iki yılda bir rotasyona tabi tutuldu. Çalışanlardan oluşan bir danışma konseyi, yerel işçi sendikasının rolünü üstlendi.

Fresh yıllık olarak çalışan başına farklı eğitim kurslarına 1200 ile 1500 Euro arasında yatırım yapmaktadır. Çeşitlilik politikasına sahiptir ve çalışanlarının arasında 10 farklı ulusu temsil edenler mevcuttur. İsveç kanunları uyarınca, işyeri eşitliği için bir planı vardır ve kadın ve erkek, genç ve yaşlı, temel ve üniversite eğitime sahip çalışanlar arasında eşit bir dengeyi elde etmiştir. Şirketin sosyal sorumluluğunun bir parçası olarak, kısmen devlet tarafından finanse edilen bir plan altında fiziksel olarak özürli kişileri istihdam etmektedir. Bu sıklıkla olağan istihdam haline dönüşmektedir. Fresh ayrıca iş arayanlar için belli bir süre işsizlikten sonra eğitim temin etmektedir.

Sağlık ve güvenlik Fresh için önemli hususlardır. Her ekipte, yönetim ile birlikte bir güvenlik komitesi oluşturan işyeri güvenlik temsilcisi mevcuttur. Kendi bütçesine sahip bir sağlık grubu, şirket içi masajları, fiziksel terapiyi organize etmekte ücretsiz meyve, vitaminler ve günlük fiziksel egzersiz seansları temin etmektedir. Şirketin kendi jimnastik salonu ve dinlenme odası vardır. Sigarayı bırakma veya kilo verme programları ve aynı zamanda spor faaliyetleri, çalışanlara temin edilen destek ile teşvik edilmektedir.

İş Menfaatleri:

- Çalışanlar arasında yüksek üretkenlik ile sonuçlanan yüksek motivasyon
- Orta seviye yönetim maliyetlerinde azalma
- Yakın temas ve yüksek kalitede hizmet ile müşteri bağlılığının sağlanması
- “En İyi İşyeri Ödülü” ile marka değeri, iyi niyet ve karlılık

Toplum/Paydaş için menfaatler:

- Katılımcı karar verme sayesinde yüksek seviyede iş tatmini
- Eğitim ve geliştirme imkanları
- Sağlık ve iyi hali besleyen politikalar
- Olağan müşteri tatmini anketleri/çalışan davranış biçimi anketleri

Ödüller:

- En iyi İşyeri İsveç 2003, Çalışmak için Mükemmel Yer Avrupa
<http://www.greatplacetowork.com/se/>

Şirket İsmi	Fresh AB
Faaliyet:	Havalandırma ürünleri
Çekirdek iş alanları:	Fresh AB binalara ve endüstriye havalandırma için ürünler ve parçalar temin etmektedir. Fresh AB havalandırma ürünlerinin doğa ile uyum içinde yenilikçi geliştirilmesi, üretimi ve pazarlaması aracılığı ile havalandırmada piyasa lideri haline gelmiştir.
Şehir/Ülke:	Gemla, İsveç
Kuruluş Yılı:	1969
Web Sitesi:	www.fresh.se
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 49 Yarım-gün: 5
Ciro 2002:	10.1 milyon Euro (SEK 91 milyon)

HOLM NIELSEN (DANİMARKA)

İyi Uygulamanın tanımı

Konular: Eşit imkanlar, işyerinde çeşitlilik

Tanım:

Malerfirmaet Holm Nielsen A/S geçtiğimiz yıl belediye yetkilileri tarafından sosyal olarak sorumlu iş davranış biçimi için verilen en iyi uygulama ödülüne aday gösterildi. Şirketin yönetimi, içinde faaliyetlerine devam ettikleri topluma karşı şirket sorumlulukları üzerine açık görüşe sahiptir ve belediye, şirketi azalmış kabiliyetlere sahip insanlara iş imkanları temin etmekte gösterdiği işbirliğinden dolayı takdir etmektedir.

Şirket sosyal zorluklara yaklaşımı açısından yenilikçidir, ve çalışma tesislerini bireysel gereksinimlere ve ihtiyaçlara göre adapte etmektedir. Hali hazırda altı kişi şirkette “korunaklı işlerde” istihdam edilmektedirler ve aynı zamanda diğer bir altı kişi desteklenmiş, korumalı istihdamdan olağan şartlarda devamlı istihdama geçiş yapmışlardır.

Bu Baltık Denizinde Bornholm adasında özel olarak önem taşımaktadır çünkü burada toplam işgücünün yaklaşık yüzde 20’si işsizdir. Bu durum her şeyi içeren bir işgücü piyasasının oluşturulmasını çok zorlaştırmaktadır ve bu nedenle Malerfirmaet Holm Nielsen A/S in gösterdiği çabalar sadece bu nedenle bile çok önem taşımaktadır – bu önem sadece hedef grup için değil fakat bir rol modeli olarak toplumdaki diğer şirketler ve işverenler içinde geçerlidir.

İş Menfaatleri:

Belediye yetkilileri ile yakın işbirliği sayesinde Malerfirmaet Holm Nielsen A/S sadece yetkililer ile değil fakat bir bütün olarak tüm toplumda iyi niyet oluşturmuştur. Bunun nihai hesaplar üzerindeki doğrudan etkisi hesaplanmamış olmasına rağmen müşteri ilişkilerinin daha iyiye gittiğine dair açık göstergeler mevcuttur. Ayrıca şirket, personel moralinde ve sadakatinde önemli bir artış görmüştür.

Toplum/(paydaşlar için menfaatler:

Bedenen veya alken özürlü olan kişiler, okuma yazması olsun veya olmasın daha az ayrıcalığa sahip iş arayanlara iş imkanları, anlamlı bir hayat ve düzenli gelir temin edilmiştir.

Ödüller:

Danimarka İş Liderleri Ağı tarafından 2002 Sosyal Sorumluluk için Ağ Ödülü (Netvaersk Prisen 2002)

www.netvaersksprisen.dk

Şirket İsmi	Malerfirmaet Holm Nielsen A/S
Faaliyet:	Boya/Boyama Şirketi
Çekirdek iş alanları:	Ticari endüstriyel ve yerel boyacı. Holm Nielsen ayrıca duvar kağıdı dekorasyonunu, yerlerin kumlanması ve pencerelerin bakımını yürütmektedir..
Şehir/Ülke:	Ronne, Danimarka
Kuruluş Yılı:	1953
Web Sitesi:	www.firmaet-hck.dk
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 50
Ciro 2002:	1.7 milyon Euro

MOULIN ROTY (FRANSA)

İyi uygulamanın tanımı

Konular: İş yaratılması/korunması, iş/hayat dengesi, katılımcı karar verme

Tanım:

Bir kooperatif olarak Moulin Roty güçlü dahili demokratik kültüre ve düşük maaş farklılıklarına sahip (sadece bire iki). Karlar 31 kooperatif üyesi arasında paylaşılmaktadır.

Moulin Roty, büyüme ve ticari değerlerin kooperatif ve sosyal değerler ile uyumlu olduğunu göstermiştir. Üretim Hong Kong ve Romanya'dan yaptırılmaya başlandığında bile genç özürlü kişileri istihdam etmeye ve yerel atölyeler ile olan işbirliğine devam etmiştir (atölyeler şimdi artık ürünlerin paketlenmesinden sorumludur). Bu şekilde, yurt dışında yeni işler yaratılırken yerel işlerde korunmuştur.

Çalışma koşulları ve yabancı alt yüklenicileri arasında ücretler konusunda ahlaki prensiplerin uygulandığını garanti etmek için kooperatif bir ithalat şirketi aracılığı ile geçiş güvenilir bir aracı ile anlaşmıştır. Bu prosedür belki dışarıdan bir üçüncü şahsın denetimi kadar sıkı bir önlem olmasa da arz zinciri yönetimini kooperatifin üyelerinin dahili demokratik kontrolüne sunmaktadır.

İş Menfaatleri:

- Daha iyi müşteri tatmini
- Artırılmış personel morali
- Daha iyi hale gelen itibar

Toplum/Paydaşlar için menfaatler:

- Küresel piyasada yerel iş korunması

Raporlar/ilave bilgi:

Moulin Roty'i bir oyuncak şirketi olarak dahil eden araştırma raporu:

www.industrie.gouv.fr/bibliot/hldocu/dossiers/sect/pdf/rapport_digitip.pdf

Şirket İsmi	Moulin Roty.		
Faaliyet:	Geleneksel oyuncaklar ve bebek odası mobilyasının üretimi.		
Çekirdek iş alanları:	İlk olarak küçük ev sanayi olarak oluşturulan Moulin Rorty, geleneksel oyuncak ve bebek odası mobilyalarının tasarımı, ticarileştirilmesi ve pazarlanması üzerine uzmanlaşmıştır. 1980'lerde bir büyüme döneminden sonra kooperatif "Günümüzün çocukları için geçmiş yılların oyuncakları kavramını geliştirdi ve o günden bu yana İngiltere'ye kadar genişledi.		
Şehir/Ülke:	Nort-sur-Erdre (Nantes yakınında), Fransa		
Kuruluş Yılı:	1972		
Web Sitesi:	www.moulinroty.fr		
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 22	Yarım-gün:	11
Ciro 2002:	Mevsimsel/geçici: 4 10.36 milyon Euro		

NEEDLEWORX DIRECT (İRLANDA)

İyi uygulamanın tanımı

Konular: İş tatmini, eğitim ve personelin geliştirilmesi

Tanım:

Şirket çok belirli bir işe alma ve istihdam politikası uygulamaktadır. Yerel toplumun üyeleri, mevcut personelin çoğunluğunu yönetime tavsiye etmektedir. Bazı durumlarda, becerilerine ve geçmişlerine bakılmaksızın kişiler ihtiyaçları bazında işe alınmaktadırlar, ve diğer durumlarda ise kişiler kar amacı gütmeyen organizasyonlar ile gönüllü olarak çalışmaya devam edebilmeleri için gerekli parayı kazanabilecek şekilde yarım gün bazında işe alınmaktadır. Bu esnek ve çalışana göre yönlendirilmiş işe alma politikası ayrıca eğitim şekillerinde de yansımaktadır.

Bir bireysel eğitim planı, belli bir süre üzerinden geliştirilebilmesi için her bir çalışana bir seri basamak ve beceriler atamaktadır. Plan kişisel ilgi alanlarını dikkate almaktadır ve bunun sonucu olarak bazı çalışanlar becerilerini daha çok artistik alanda diğerleri ise bilgisayar yazılımı konusunda geliştirmişlerdir. İlerlemenin hiçbir mukayeseli değerlendirmesi mevcut değildir çünkü kıstaslara göre değerlendirmek, iş arkadaşlarının arkasında kaldıklarını düşünen çalışanlar arasında strese ve karmaşıklığa yol açmaktadır.

İş tatminini değerlendirebilmek için, şirket aylık personel toplantıları düzenlemekte ve bu toplantılarda çalışanların işleri ve şirket hakkında ne düşündüklerini dinlemektedir.. geçmişte çalışanlar ve yönetim maaş planlarını müzakere etmişler ve çalışanlar genellikle yönetim tarafından kabul edilen değişiklikler önermişlerdir. Toplantılar ayrıca çalışanda bir ait olma hissi ve karar verme sürecine katılım yaratmıştır.

İş Menfaatleri:

Bu politikalar artan satışlara ve şirketin büyümesine katkıda bulunmuş ve şirketin yeni piyasalara ve ürünlere genişlemesini mümkün kılmıştır. Daha yüksek olan iş tatmini ve daha iyi hale gelen çalışan becerileri, açık bir şekilde hem şirketin ve hem de çalışan paydaşlarının faydasına olmuştur.

Toplum/Paydaşlar için menfaatler:

- Artan moral
- İlave transfer edilebilir beceriler
- Kişinin yetkilendirilmesi

Raporlar/ilave bilgi:

Vaka Toplumda İş tarafından yürütülen araştırma projesinde “Paydaşlar ile angajman” yayınlanmıştır – İrlanda

<http://www.bitc.ie/attachments/engaging.pdf>

Şirket İsmi	Needleworx Direct
Faaliyet:	Nakış tasarım stüdyosu
Çekirdek iş alanları:	Needleworx Direct bir nakış tasarım stüdyosudur ve İrlanda, İngiltere ve Hollanda'da ki nakış şirketlerine çözümler sunmaktadır. Buna ilaveten şirket Dublin kazasında Lucan'da kendi nakış tesislerine sahiptir. Dört yıllık bir operasyondan sonra ve sekiz kişilik bir çekirdek ile şirket sonunda büyüme ve kar artışı ve işin uzun dönemli sürdürülebilir vizyonunu gösterebilmiştir.
Şehir/Ülke:	Lucan, İrlanda
Kuruluş Yılı:	1998
Web Sitesi:	http://www.needleworxdirect.com
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 4 Yarım-gün: 4
Ciro 2002:	160.000 Euro

Toplum

Giriş

Günümüzde hiçbir şirket, içinde faaliyette bulunmakta olduğu toplum ile ilgili rol ve davranış biçimini önemsememeyi göze alamaz. KOBİ'ler özellikle bu hususlara daha hassastırlar çünkü bir çok durumda yerel piyasalarda faaliyet göstermektedirler. Yerel toplumun menfaati için gönüllü şekilde angaje olmak – ayrıca “topluma yatırım” veya “şirket vatandaşlığı” olarak da değerlendirilmektedir – bir çok farklı şekil alabilir. Belli başlı araçlar nakit veya aynı bağışlarda bulunmak, sosyal amaçlara şirketin sahibinin/yöneticisinin veya çalışanlarının çalışma zamanını ücretsiz olarak adanmak (gönüllü çalışma) veya ekonomik olarak yeniden hayata gelmeyi veya sosyal entegrasyonu destekleyip beslemektir. Bu çoğunlukla mesela okullar, hastaneler gibi yerel toplum organizasyonları veya kuruluşları beraber çalışma anlamına gelmektedir fakat ayrıca toplum amaçlı olarak kamu yetkili mercileri ve devlete ait olmayan organizasyonlar ile de çalışmak demektir.

Topluma dahil olmanın çeşitli motivasyonları mevcuttur:

- KOBİ sahibinin/yöneticisinin tarafında bir ahlaki sorumluluk hissi ve toplumdaki gelen beklentilere cevap vermek;
- Şirketlerin sağlıklı bir toplum ve daha iyi istihdam koşulları için uzun dönemli ilgileri olduğuna dair bir inanç (aydınlanmış hususi menfaatler);
- Artan karlılık, daha kuvvetli şirket imajı, daha iyi çalışan morali ve artan müşteri sadakati veya gereğinden az hizmet alan piyasalara dokunulması aracılığı ile

çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri dahil eden toplum müdahalelerinin direkt faydalarının olabileceğinin bilinmesi.

Bu toplum katılımının bazı başlıca yönleri ise şöyledir:

- Sosyal entegrasyon;
- Sağlık bakımı;
- Öğretim;
- Hayat kalitesi (spor/kültür);
- Ekonomik yeniden canlanma ve gelişme/istihdam;
- Yerel altyapı;
- Güvenlik.

Bu bölümde sunulan durum incelemeleri toplum ile karşılıklı etkileşimlerinde başarılı KOBİ uygulamalarından örneklerdir. ARGE Consulting STK'ların yönetim kapasitesinin artırılmasında çalışana ait gönüllü programlarının başlatılmasında aracı olmuş ve bu şekilde Türkiye'de sivil toplumun güçlendirilmesine katkıda bulunmuştur. İngiltere'den Happy Computers ve İtalya'dan Filo Diretto, gelişmekte olan ülkelere angaje olmuş ve çalışanların hayırsever faaliyetlere gönüllü olarak katılabileceği bir zaman bankası planı uygulamaktadırlar. Happy'nin toplum faaliyetleri yüksek derecede katılım ve şirket Bilgi Teknolojisi (IT) eğitimi sağlayıp bilgisayar ekipmanı bağışladığı için şirketin çekirdek işine yakın bir bağlantı ile karakterize olmaktadır. Gundlach GmbH & Co Almanya'da eski Yugoslav cumhuriyetlerinden mültecilere ucuz apartman daireleri sağlamakta ve bu şekilde entegrasyonun ilerletilebilmesi için yerel kişileri ve göçmenleri bir araya getirmeye çalışmaktadır. Belçika'da çekici bir ajans olan Plus Uitzendkrachten, iş yaratılması ve serbest meslek için muhtelif girişimlere dahil olmaktadır.

Bu vakalar göstermektedir ki sorumlu girişimcilik toplumda sadece nakit paradan, aynı bağışlardan veya ücretsiz olarak temin edilen şirket kaynaklarından ibaret değildir. Kişinin muvakkat vericilik – geleneksel hayırseverliğe daha yakın olan bir nosyon – ve stratejik, planlı, ortak organizasyonlar ile yakın işbirliği içinde yürütülen toplum yatırımları arasındaki farkı görmesi lazımdır. Diğer taraftan toplum katılımı ticari sponsorluk ile karıştırılmamalıdır. Sınırlar tabii ki her zaman çok belirgin değildir ve bazen başlangıçtaki sponsorluk faaliyeti, çalışanın katılımını temel alan gerçek bir ortaklığa dönüşebilir.

Burada kritik öneme haiz bir şekilde ortaya çıkan, yerel küre içinde kazançlı-kazançlı durumunun temin edilebilmesidir. Yerel toplum üzerindeki etkisinin ve maddi iş faydalarının genellikle ölçülmesinin zor olmasına rağmen toplumda ki sorumlu girişimcilik, hem yerel toplum için pozitif sosyal menfaatler ve hem de şirket büyümesi için yeni ihtimaller yaratabilir.

ARGE (TÜRKİYE)

İyi uygulamanın tanımı

Konular: Öğretim, sivil toplumun geliştirilmesi

Tanım:

ARGE, toplumda yerel, ulusal ve küresel seviyede hayat kalitesini artırabilmek için bütün çalışanlarını, haftada bir ücretli günü STK faaliyetleri üzerinde geçirmeleri için teşvik etmektedir. Amaç yönetim kalitesinin ve sivil toplum organizasyonlarının etkinliğinin artırılmasıdır. ARGE'nin yönetim kurulu başkanı 1998 yılında Türkiye'de Ulusal Kalite Hareketini başlatmış ve yönlendirmiştir ve KOBİ'ler, kamu sektörü – Avrupa'da ilk defa – ve STK'lar için yeni kalite ödül kategorileri oluşturulmuştur. Bir durum incelemesi, açık bir şekilde EFQM mükemmeliyet modelinin STK'lara uygulanmasını göstermek için hazırlanmıştır.

ARGE ayrıca farklı organizasyonlar arasında sektörler arası ortaklıkları da teşvik etmektedir. Türk Kalite Birliği ile birlikte ilk atama programını başlatmış ve yönetim deneyimi olan kişilerin STK'larda yarım veya tam gün çalışmasını teşvik eden bu programa katılımda bulunmuştur. ARGE ayrıca özel sektörde gönüllü olunmasını teşvik eden Şirket Gönüllüleri Birliğinin oluşturulmasında önemli rol oynamıştır. ARGE bu programa planlama, yönetim ve çabaların tanıtımının yapılmasının yanı sıra yayılması için içerik ve metodoloji geliştirilmesinde gönüllü çalışma temin ederek katkıda bulunmuştur. Katılımcı şirketler, yıllık performans değerlendirmelerinde çalışanlarının gönüllü katkılarını değerlendirmeyi üstlenmektedirler.

STK yönetiminde iyi yönetim prensiplerinin tanıtılmasında ARGE muhtelif sivil toplum organizasyonları ile birlikte çalışmaktadır. Boğaziçi Üniversitesi ile birlikte STK Yönetimi için bir Sertifika Programı oluşturmuşlardır. Açık Toplum Vakfı STK'larda çalışan ve bu programa katılmayı arzu eden kişilere burslar temin etmektedir.

ARGE ayrıca, başarılı STK liderleri ile, STK'lar da iyi yönetimin daha iyi anlaşılabilmesi için lider TV kanallarından NTV ile birlikte altı haftalık bir TV programını geliştirmiş ve sunmuştur. ARGE bunların yanı sıra bir kitap yayınlamış ve lider ve bağımsız bir Türk beyin takımının oluşturduğu TESEV ile işbirliği içinde toplumda şirket sosyal sorumluluğu hakkında ki bilinçlenmenin artırılması için bir halkla ilişkiler çalışması başlatmıştır.

İş Menfaatleri:

- ARGE Türkiye'de en tepedeki üç yönetim danışmanlığı şirketlerinden birisi olarak değerlendirilmektedir (araştırma önde gelen iş hayatı gazetesi Dünya tarafından yayınlanmıştır)
- Gönüllü hareketin teşvik edilmesi ayrıca yüksek derecede kalifiye personelin şirkette motivasyonunu ve tutulmasını sağlamaktadır

Toplum/paydaşlar için Menfaatler:

- Şirket Gönüllüleri Birliği gönüllü çalışma için daha fazla profesyoneli çekmekte ve böylece daha etkin sivil toplum kuruluşlarının kurulmasına yardım edilmektedir.
- 1000'in üzerinde özel/kamu kuruluşu ve STK'lar yönetim kalitelerini daha iyi hale getirmişlerdir ve bundan çalışanlar ve paydaşlar faydalanmışlardır
- Katılımcı demokrasinin örnekleri artmıştır.

Ödüller:

- Generation Europe, 2002 Geleceğin Şekillendirilmesi Ödülünde ikinci
<http://www.generation-europe.eu.com>

Şirket İsmi	ARGE Consulting AS
Faaliyet:	Yönetim danışmanlığı
Çekirdek iş alanları:	ARGE, iş stratejileri, iş mükemmelliği metodolojileri, kurumsal ve organizasyona ait gelişme ve değişimin yönetimi konularında danışmanlık hizmetleri veren bir yönetim danışmanlığı şirkettir.
Şehir/Ülke:	İstanbul, Türkiye
Kuruluş Yılı:	1991
Web Sitesi:	www.arge.com
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 15
Ciro 2002:	1 milyon Euro

FILO DIRETTO (İTALYA)

İyi uygulamanın tanımı

Konular: Sağlık bakımı, çocuklar

Tanım:

Filo Diretto grubunun refaha olan bağlılığı başlıca aşağıda belirtilenlerden kaynaklanmaktadır:

- Toplum içinde değerli olan kaynakların var olduğunun bilincine varmak (insan, mali, teknoloji, vs. kaynakları)
- Mevzu bahis kaynakları toplum için menfaatler haline dönüştürmek arzusu.

Kar amacı gütmeyen bir organizasyon olan Gruppo Filo Diretto per l'impegno sociale ONLUS, FDO, bu taahhüdünde tutarlılığı ve devamlılığı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu yardım derneği, kar amacı gütmeyen girişimleri ve ihtiyacı olan çocukların ve onların ailelerinin faydalanacağı projeleri teşvik etmeyi ve finanse etmeyi amaçlamaktadır. Faaliyetler hem İtalya (Vimercate Hastanesi) ve hem de Angola'da ki (Bengala'nın Bishopric'i) menfaat sahiplerini hedeflemiştir. Amaç Vimercate'da çocuklar için hastane ortamının daha iyi hale getirilmesi ve Angola'da ki mahrum kalmış olan çocukları desteklemek ve onlara yardım sağlamaktır.

FDO'ya yapılan şirket yardımları 1999'dan bu yana yılda 50 000 Euro'ya çıkmaktadır. Ayrıca aşağıda belirtilenler ile para toplama kampanyaları vardır:

- Sosyal projeler için sigorta primlerinin %1'in FDO'ya devir edilmesi;
- Yaklaşık 100 komisyon aracı tarafından katkılar. Bunlar komisyonlarının belli bir yüzdesini (%5 ile %10) FDO'ya sunmaktadırlar.

Bunlara ilaveten bir "zaman bankası" ile Filo Diretto bir çalışan gönüllü programı yürütmektedir – yılda üç gün – bu FDO girişimlerine bağlı olan bütün çalışanlar içindir. Özel yeteneklerinin en iyi şekilde kullanılabilmesi için gruplar halinde organize olmuşlardır (satış, muhasebe, iletişim, tedarik, vs.).

İş Menfaatleri:

- Çalışanların daha iyi motive edilebilmesi: toplam personelin yüksek bir oranı (%60) tarafından desteklenen gönüllü programı
- Katılan müşteriler ve toplumdaki itibar

Toplum/paydaşlar için menfaatler:

- Vimercate Hastanesinde çocuklar için 14 yatağın isteğe uygun şekilde yeniden tasarlanması ve döşenmesi
- Angola'dan 42 çocuğun uzaktan evlat edinilmesi
- Aynı olarak Angola'lı çocuklara konteynır dolusu hediyeler (öğretim araçları, giysiler, oyuncaklar, vs.)
- Hastanede ki çocuklar için ABIO faaliyetlerine aktif ve mali destek

Ödüller:

- Sodalitas tarafından CSR üzerine Avrupa İş Kampanyasının bir parçası olarak tanıtımı yapılan Sodalitas Sosyal Ödülünde finalist (Milano, Şubat 2003)
<http://www.csrcampaign.org/conferences/> ve <http://www.sodalitas.it/>

Şirket İsmi	Gruppo Filo Diretto
Faaliyet:	Sigorta hizmetleri
Çekirdek iş alanları:	Filo Diretto Grubu, hızlı büyüyen bir sigorta hizmetleri tedarikçisi, sağlık hizmetlerinde ve ev ve arabaların kapsanması için teknik hizmetlerde ve ayrıca seyahat yardımında uzmanlaşmıştır.
Şehir/Ülke:	Agrate Brianza (Milano), İtalya
Kuruluş Yılı:	1987
Web Sitesi:	www.filodiretto.it
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 105 Yarım-gün: 12 Mevsimsel/geçici:
Ciro 2002:	11 50.36 milyon Euro

GUNDLACH (ALMANYA)

İyi uygulamanın tanımı

Konular: Sosyal entegrasyon, güvenlik

Tanım:

Gundlach'ın sorumlu işe olan bağlılığı, göçmenlerin sosyal entegrasyonunu geliştirmeye yönelik bir çok girişimin başlatılmasına yol açtı. Bir örnek, eski Yugoslav Cumhuriyetlerinden mültecilere, yerel vatandaş-hareket gruplarının işbirliği ile döşenen ucuz apartman dairelerinin temin edilmesidir. Entegrasyon yardımı da ayrıca temin edilmiştir. Diğer bir proje ise, yeni inşa edilmiş olan konut alanında önemli miktarda dairenin göçmen aileler için ayrılmasıdır, burada yerel ve göçmen aileler bir araya getirilerek entegrasyon süreci daha da ileri götürülmüştür. Şirket Rusya'dan gelen bir sosyal işçiyi finanse etmiştir ve bu kişi buna karşılık Rusya'dan göç eden ailelerde ki genç kadınların Alman toplumunda yerlerini bulmalarına yardım etmiştir. Sosyal işçinin başlıca amacı genç kadınlara evdeki şiddetten kaçabilmeleri ve bağımsız olabilmeleri için yardım etmektir.

1997 yılında, kayıtlı bir dernek olan "Stadtteilgesprach Roderbruch e.V." in diğer üyeleri ile birlikte şirket çalışanlarından birisi "Suça karşı ortak hareket" girişimini başlattı. Bu girişim komşu bölgelerde şiddetin durdurulmasını ve mukimlerin gönüllü veya onursal kapasitede sosyal işe katkıda bulunmak üzere teşvik edilmelerini amaçlamaktadır. Komşu bölgelerdeki sosyal içerikli problemlerin farkında olarak ve kavramın faydalı olduğuna inanarak şirket bu girişime katkıda bulunmaya karar verdi. Göçmen gençlerin uğrak noktası olan bir buluşma yerini onlarla birlikte yeniledi. Ayrıca, yaşı ileri olan vatandaşlar için, sorunlu bölgelerde yaşarken korkuları ile nasıl uğraşacakları konusunda bir eğitim programı organize etti.

İş Menfaatleri:

Daha iyi hale gelen müşteri ilişkileri, şirketin ve genel olarak girişimcinin imajı. Rekabetçilere mukayese ile kendi profilinin daha keskinleşmesi.

Toplum/Paydaşlar için menfaatler:

- Toplumdaki yerleşik kişiler arasında birbirini daha iyi anlama
- Bölgede azalan şiddet

Ödüller:

Muhtelif ödüller, bazıları aşağıdaki gibidir:

- Şirket En İyi Uygulama Ödülü, UN/New York /Habitat II Konferansı Dünya Ticari Forumu (1996)
- “Europahaus-Siedlung” için İngiliz Bina ve Sosyal Konut Vakfı Dünya Habitat Ödülü (1997)
- “Wohnbau Experiment Habitat Internationales Wohnen am Kronsberg” için “Avrupa Sosyal Girişim Ağı” Ödülü (1999)

Raporlar/ilave bilgi:

Gundlach'ın sürdürülebilirlik raporu şirketin web sitesinden sipariş edilebilir.

Şirket İsmi	Gundlach GmbH & Co
Wohnungsunternehmen	
Faaliyet:	İnşaat ve gayri menkul
Çekirdek iş alanları:	Gundlach GmbH & Co şirketi proje geliştirme, inşaat ve gayrimenkul alanlarında aktiftir. Bu şirket Gundlach Şirketler Grubunun bir parçasını oluşturmaktadır.
Şehir/Ülke:	Hanover, Almanya
Kuruluş Yılı:	1952
Web Sitesi:	http://www.gundlach-bau.de
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 26 Yarım-gün: 14
Ciro 2002:	20 milyon Euro

HAPPY COMPUTERS (İNGİLTERE)

İyi uygulama tanımı

Konular: sosyal entegrasyon, ekonomik gelişme/istihdam

Tanım:

Happy Computers karının yüzde 20'sini topluma bağış olarak vermeyi hedeflemektedir (nakit, aynı hediyeler, ve gönüllü faaliyetler). Şirketin yönetimi bu

şaşırtıcı miktarı hem şirket ve hem de toplum için “karşılıklı menfaat” kavramı ile açıklamaktadır. Buna bir örnek Uganda projesidir. Happy Computers bu projede, Afrika boyunca dezavantajlı ve marjinalleştirilmiş insanlara yardım etmeye kendini adanmış bir organizasyon olan PADEAP (Pan-Amerikan gelişme, öğretim ve yandaşlık programı) ile ortaklaşa olarak çalışmıştır.

İki Happy Computers çalışanı bir aylığına PADEAP IT Toplum Eğitim Merkezinde çalışmak üzere Kampala’ya gitmişlerdir. Burada genel amaç sürdürülebilirliktir: sadece eğitimi temin etmek değil fakat geride kapasitesi artırılmış bir eğitim merkezi, gelişmiş personel becerileri, kendine güven ve daha fazla eğitim kaynakları bırakmaktır. Bu amaçla eğitimciler hem MS Ofis paketlerinde ve hem de Eğitimciyi Eğitme kursları ile eğitim vermişler ve 100’den fazla eğitim kılavuzu, gösteri ve alıştırma devralmışlardır. Ayrıca şirketin ödül kazanan çevirim içi öğrenme malzemelerine ücretsiz erişim sağlanmıştır.

Bu, herhangi bir çalışana, hem şirkete ve hem de bir yardım derneğine “karşılıklı menfaat” sağlayacak bir projeyi sunabilmesi için izin veren, Happy Computers zaman bankası planı sayesinde mümkün kılınmıştır. Bu plan altında yüz gün tahsis edilmiştir (ortalama her bir çalışan için 2.5 gün) ve mevzu bahis proje için 20 gün ayrılmıştır. Bu, çalışanların her ay bir gün tam ücretli olarak kendi seçtikleri bir hayır işi için gönüllü olmayı teklif ettikleri “gönüllü gününe” ilaveten gerçekleştirilmiştir.

İş Menfaatleri:

Bu plan için fikir, şirketten ayrılmakta olan personelin incelenmesine dayanmaktadır – bir noktada yüzde 50’den fazlası seyahat etmek için ayrılmıştır. İş menfaatleri şunları içermektedir: artan motivasyon, eğitimcilerin bağlılığı ve kişisel gelişmeleri. Eğitimcilerin yüzde 40’tan fazlası, proje bu yıl genişleyip Kamboçya, Nijerya ve Uganda’yı kapsayacak hale gelirken projede yer almak için başvuruda bulunmuşlardır. Son iki yılda hiçbir eğitimci seyahat etmek için şirketten ayrılmamıştır. Ayrıca pazarlama alanında basında çıkan haberlerden ve IT Eğitim Ödülleri Enstitüsünün 2003 yılında “Başkanın Özel Tavsiye Ödülü” nün kazanılması sonucu menfaatler elde edilmiştir.

Toplum/Paydaşlar için menfaatler:

Kurstan altı ay sonra yürütülen uzun dönemli bir etki değerlendirme araştırması, aşağıda belirtilen faydaları tasdik etmiştir:

- Kampala’da ki Toplum Merkezinde artan kabiliyetler;
- Daha kendine güvenen ve becerileri fazla yerel eğitimciler;
- Daha yüksek kalitede daha fazla kurs verilmesi;
- Gelecekteki kullanım için temin edilen kaynaklar (kılavuzlar, zaman çizelgeleri, alıştırma, vs.);
- Direkt menfaatler, merkezin müşterileri, için işler dahil olmak üzere;

- Happy Computers Eğitimcisi tarafından yeniden düzenlenen web sitesinin daha fazla tanıtıma yol açması;
- Nijerya’da ki yeni merkezde PADEAP tarafından kullanılan model ve Gana ile Gambiya’da planlanan merkezler.

Ödüller:

Profesyonel ve sosyal başarılar için sayısız ödüller kazanılmıştır, örneğin;

- 2003 BITC Mükemmellik Ödülleri; Toplum üzerinde Etki Ödülü Finalisti
- 2002 Bugünün Yönetimi/Unisys Hizmet Mükemmellik Ödülü: “işten işe” sektörü, birincisi

Şirket İsmi	Happy Computers
Faaliyet:	Bilgi Teknolojisi Eğitim Şirketi
Çekirdek iş alanları:	Happy Computers bir bilgisayar eğitim şirkettir ve öğrenmenin eğlendirici bir süreç olması gerektiğine inanmaktadır. Şirket teknik uzmanlık ve mükemmel eğitim becerilerini eğlenceli bir eğitim ortamı ile birleştirmektedir.
Şehir/Ülke:	Londra, İngiltere
Kuruluş Yılı:	1990
Web Sitesi:	www.happy.co.uk
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 30 Yarım-gün: 12
Ciro 2002:	Yaklaşık 2.9 milyon Euro (GBP 1.8 milyon)

Raporlar/ilave bilgi:

http://www2.bitc.org.uk/resources/case_studies/happycaomp_cas.html

PLUS UITZENDKRACHTEN (BELÇİKA)

İyi Uygulamanın tanımı

Konular: İstihdam ve iş yaratılması

Tanım:

Ücretsiz eğitim, yasal ve mali tavsiyeler ve geçici çalışanlar için hastane sigortası gibi iyi işyeri uygulamalarına ilaveten, şirketin en üst yönetimi ve personeli kendilerini bir seri sosyoekonomik projeye, istihdamı geliştirmek ve iş yaratılması amacı ile bağlamışlardır. Şirketin dört sahibi, çalışma saatlerinin belli bir yüzdesini sosyal projelere gönüllü olarak tahsis etmektedirler.

Örneklere şunlar dahildir:

- Sosyal ekonomideki başlangıçları desteklemek için belli başlı bir projenin başlatılması; altyapı, iş tavsiyeleri, takip etme, ve finansmana erişim için destek temin edilmektedir;
- Özellikle klasik istihdam çerçevesine dahil olmayan insanlar için teknik okullarda iş yaratılmasının geliştirilmesi için bir çok eğitim girişimine aktif bir şekilde dahil olmak;
- Risk kategorileri için istihdam yaratan girişimlere ödül verilmesinin başlatılması (Artı Ödül);
- Paydaş yönetimi üzerine Trivisi projesine katılım;
- İş yaratılması ve serbest meslek aracılığı ile toplumun desteklenmesini amaçlayan bir çok girişime katılım ve desteklemek.

İş Menfaatleri:

- Geçici personelin sadakati
- Daha fazla müşteri sadakati
- Yerel yetkililer ve yerel toplum ile daha iyi ilişkiler

Toplum/paydaşlar için menfaatler:

- Uzun zamandır işsiz olanların işgücü piyasasına entegrasyonu
- Yerel ekonomik ve sosyal dokunun kuvvetlendirilmesi (mesela iş etüvlerinin oluşturulması ile)

Ödüller:

- Zelfstandige ondernemer van het jaar 2000, Fondation Roi Baudouin, KBC Bank UNIZO
- Prijs van de solidaire ondernemig van het jaar, Hefboom

Raporlar/ilave bilgi:

Paydaş Yönetimi Broşürü: Ook voor uw bedrijf? İş & Toplum Belçika, Trivisi, Commonsense

www.businessnadsociety.be, www.commonsense.be

Şirket İsmi	Plus Uitzendkrachten
Faaliyet:	Geçici İş Ajansı
Çekirdek iş alanları:	Plus Uitzendkrachten geçici işçi yerleştirmesi yapan fakat farklı bir ajanstır: şirket esnek işi değerli bir meta haline getirmeyi amaçlayan sosyal misyona sahiptir. Sadece beş yıl içerisinde Plus Uitzendkrachten Belçika'nın farklı kısımlarında 12 ajans açmıştır.
Şehir/Ülke:	Antwerp, Belçika
Kuruluş Yılı:	1998
Web Sitesi:	www.Plusuitzendkrachten.be
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 40
Ciro 2002:	18.5 milyon Euro

Çevre

Giriş

Yakın zamandaki on yıllık dönemler, üretim faaliyetlerinin doğal ortam üzerindeki etkileri hakkında artan bilinçlilik ve kamu endişelerine sahne olmuştur. AB'nin tamamen bağlandığı sürdürülebilir gelişme nosyonu ekonomik büyüme ve gelecek jenerasyonlar için sağlıklı bir çevrenin korunması ile birlikte sosyal olarak dahil olmayı bir araya toplamaktadır. Çevresel bozulmanın ekonomik büyümeden ayrılması fikri Johannesburg'da ki 2002 dünya zirvesinde onay almıştır ve AB'nin sürdürülebilir gelişme stratejisinin köşe taşlarından birini oluşturmaktadır¹⁴. Birbirinden ayrılma hem kamu ve hem de özel sektördeki aktörlerin, çevresel olarak makul üretim ve tüketim şekillerine doğru çabaların artırmasını gerektirmektedir.

İş faaliyetleri ile ilgili çevresel etkiler aşağıdakileri içermektedir:

- Petrol, gaz, su gibi doğal kaynakların verimsiz ve sürdürülemeyen kullanımı;
- CO₂ gibi Sera gazları emisyonunun iklim değişikliklerine katkıda bulunması;
- Kirletici maddelerin hava ve su kirlenmesine katkıda bulunacak şekilde emisyonu;
- Tehlikeli kimyasalların uzun dönemli etkileri;
- Biyolojik çeşitliliğin hızlı kaybı;
- Yüksek seviyede atık jenerasyonu ve tehlikeli atık.

¹⁴ Haziran 2001 Gothenburg Zirvesinde AB liderleri, Komisyon iletişimini "Daha iyi bir dünya için sürdürülebilir Avrupa: Sürdürülebilir Gelişme için bir Avrupa Birliği stratejisi" baz alarak sürdürülebilir gelişme için bir stratejiyi tasdik ettiler, COM(2001) 264 15.5.2001 nihai

Bu etkiler artan bir şekilde üretim süreçleri yerine mallardan ve hizmetlerden kaynaklanmaktadır. Bu tür çevresel etkilere değinebilmek için kullanılan araçlar çok çeşitlidir ve diğerlerinin arasında, hem resmi ve hem de gayri resmi çevresel yönetim sistemlerini (EMAS, ISO 14001), eko tasarım araçlarını, daha temiz üretim tekniklerini ve teknolojilerini ve eko etiketleri içermektedir.

Belli sayıda paydaş, bir şirketin çevresel politikasını etkileyebilir: dahili olarak sahipleri ve çalışanlar ve harici olarak iş ortakları, STK'lar, vatandaşlar ve tüketiciler ve aynı zamanda kamu yetkilileri.

AB üretim sektörü, son 20 yıllık¹⁵ dönemde, kaynak kullanımı ve kirlenici maddelerin emisyonu açılarından (eko verimlilik) önemli oranda çevresel performansını daha iyi hale getirmiştir. Çevresel politika - AB ve ulusal yasaları ve yasal olmayan teşvikler dahil olmak üzere - bu gelişmelerde başlıca itici güçtür. İşyerleri yeni teknolojiler geliştirerek, yönetim tekniklerini iyileştirerek ve çevresel korumaya daha fazla yatırım yaparak bu duruma yanıt vermektedir.

Yine de, mevcut ve gelecekteki çevresel eğilimlerden ve yönetmeliklerden veya kendilerine açık olan piyasa imkanlarından daha az haberdar olan KOBİ'ler arasında önemli zorluklar kalıcı olmaya devam etmektedir. KOBİ'ler kendilerinin çevre üzerinde olan etkisini küçümseme eğilimindedirler ve bu etki şirket bazında küçük olabilmekte fakat bir bütün olarak KOBİ sektörüne bakıldığında önem arz ettiği görülmektedir. Dahili engeller, mesela becerilerin, bilinçliliğin ve (insan) kaynaklarının eksikliği, KOBİ'ler deki çevresel sorumluluğu daha da fazla engellemektedir.

KOBİ'ler tarafından çevresel angajman için yönetmelikler ve arz zinciri baskıları başlıca itici güçler olarak görülseler de bu bölümdeki beş adet vaka incelemesi, KOBİ girişimcilerinin nasıl yasal gereksinimlerin ötesine geçtiğini ve buldukları girişimler için nasıl somut menfaatler elde ettiklerini göstermektedir. Onlar bu başarıları, "sorumlu" ürünler ve hizmetler sunulması ile ilgili piyasa imkanlarından faydalanarak (Ecover, Pinifer, Shields Environmental), gelecekteki yasaları tahmin ederek (Shields) veya önemli maliyet faydalarına yol açacak şekilde yerel yetkililerden gelen baskılara yanıt olarak yenilikçi süreçler geliştirerek elde etmişlerdir.

Belçika'da Ecover, ekolojik yıkama/temizleme ürünleri üreticisi, ve Finli KOBİ Pinifer, çam yağından endüstriyel yağlar üreten bir şirket, çevresel olarak sorumlu üreticilere en iyi örnekleri teşkil etmektedirler. Shields Environmental, İngiltere'de, cep telefonlarının yeniden çevirime sokulmasını içeren "Fonebak" planı ile kesinlikle yenilikçi düşünmenin ön saflarındadır. "Fonebak" hem atıklar üzerine gelecekteki AB yasalarını tahmin etmekte ve çevresel olarak büyük işyeri müşterilerinde makul uygulamaları teşvik

¹⁵ 2002 yılı Avrupa Rekabetçilik Raporunun 5. Bölümüne bakınız. Komisyon personel çalışma tezi SEC (2002) 528 21.5.2002 http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/competitiveness/index.htm

etmektedir. Alman aile işi olan, tekstil sektöründe ki Van Clewe, su kullanımını ve kirlenmeyi azaltarak daha temiz bir üretim sürecini benimsemiştir. Bir çok KOBİ'yi ilgilendirecek maliyet faydalarının yanı sıra bu durum çevresel taleplere yanıt olarak geliştirilen yenilikçi teknolojilerin potansiyelini de göstermektedir. Son olarak, çevresel olarak iyi uygulamalar sadece üretim süreçlerini ve ürünlerin kullanım ömürleri boyunca olan etkilerini kapsamamakta fakat ayrıca yerel toplumda eğitimin ve bilinçliliğin artırılmasına kadar uzanmaktadır. PGKİM Ltd, Polonya'da çocuklar için çevresel eğitimi teşvik etmektedir ve kanalizasyon fabrikasında bir doğa parkı ve hayvanat bahçesi oluşturmuş ve bu şekilde yerel toplumdaki uzun dönemli faaliyet gösterebilmek için lisans almıştır.

ECOVER (BELÇİKA)

İyi uygulama tanımı

Konu: Çevresel olarak anlamlı ürün

Tanım:

Ecover'in çevresel politikası aşağıda belirtilen alanlar üzerine odaklanmaktadır:

- Üretim bir "ekolojik fabrikada" gerçekleşmektedir; ekolojik fabrikanın inşası için 1990 yılında ekolojik, tekrardan çevirime girmiş veya tekrardan elde edilebilir malzemeler bir düşük enerji içeriği ile birlikte kullanılmıştır. Gelecekte, yeni inşaatlar aynı veya mukayese edilebilir kriterleri karşılayacaklardır.
- Ekolojik ürünler; bir öncü olarak Ecover, kendi ürünlerinin çevre üzerinde ki etkilerini en aza indirgeyecek ve gelecekteki jenerasyonlar için ekosistemleri garanti altına alacak uygulamaları ve ham maddeleri kullanmaktadır. Her bir uygulama için Ecover maksimum derecede biyolojik parçalanma, düşük zehirlilik (suda yaşayan), suyun doğal yüzey geriliminin hızlı bir şekilde yerine konmasını ve yüksek cilt toleransını hedeflemektedir. Ham maddeler çoğunlukla yenilenebilir kaynaklardan gelmektedir.
- Çevresel olarak anlamlı üretim süreçleri: Bir çevresel yönetim sistemi (ISO 14001), şirketin çevresel politikasını şekillendirmek, çevresel yasalara entegrasyonu sağlamak, üretim esnasında çevresel sorunlara daha fazla ilgi göstermek ve olası çevresel riskleri kontrol edebilmek için oluşturulmuştur. Periyodik olarak yapılan ölçümler ve denetimler sadece kanunlara olan uyumu garanti etmemekte fakat ayrıca çevresel performansın daha iyi hale getirilebilmesi için ipuçları vermektedir. Mevcut durumda, Ecover EMAS sertifikası almaya hazırlanmaktadır.
- Yasaların ötesine geçilirse, Ecover çevre üzerinde yerel seviyede kendi faaliyetlerinin yarattığı baskıların etkisini araştırarak çalışmalar yürütmektedir.
- Ecover'in tedarikçileri, alt yüklenicileri ve müşterileri, çevresel politikaların uygulanması için bazen teşvik edilmekte bazen ise zorunlu tutulmaktadır.

İş Menfaatleri:

- Ekolojik olarak sorumlu ürünlerden dolayı Pazar farklılaşması
- Yeni motivasyon ve artan yaratıcılık
- Harici bir hizmet tedarikçisinden ahlaki davranışlar ile ilgili olarak uzmanlık satın almaya ihtiyaç olmaması çünkü bu felsefenin zaten şirkette mevcut bulunması
- Paydaş kavramı uygulandığı zaman şirketin itibarı ve güvenilirliği konusu dahil olmak üzere daha geniş sosyal destek

Toplum/paydaşların menfaatleri:

- Çevresel menfaatler: yenilenebilir ham maddeler
- Müşteri refahı: “doru olanın yapılması”

Ödüller:

- 500 Küresel Onursal Ödülü 1993, UNEP
- Şirket Vicdanı Ödülü: Çevresel Öncülük, 1999, Ekonomik öncelikler Konseyi, Amerika Birleşik Devletleri
- Medaille d’Or de l’Environnement 1999, Test Achat

Raporlar/ilave bilgi:

Le futur au quotidien, Enterprise et developpement durable da yayınlanan durum incelemesi, Fondation Roi Baudouin 2002.

Web sitesi www.kbs-frb.be

Şirket İsmi	Ecover
Faaliyet:	Ekolojik yıkama ve temizleme ürünleri
Çekirdek iş alanları:	Ecover ilk ekolojik sabununu 1979 yılında Belçika'nın kuzeyinde küçük bir çiftlikte üretti. Öncü başlangıçlardan bugün ekolojik yıkama ve temizleme ürünlerinde bulunduğu dünya çapındaki lider konumuna geldi. Şirketin ürün yelpazesi hali hazırda 22 ülkede stoklanmaktadır ve sağlıklı gıda maddeleri satan dükkanlardan geleneksel süpermarketlerin raflarına taşınmışlardır.
Şehir/Ülke:	Malle, Belçika
Kuruluş Yılı:	1979
Web Sitesi:	www.ecover.com

2002 çalışan sayısı: Ciro 2002:	Tam-gün: 50 23.5 milyon Euro
------------------------------------	---------------------------------

PGKIM (POLONYA)

İyi uygulamanın tanımı

Konular: Çevresel teknoloji, eğitim, yerel altyapı, hayat kalitesi

Tanım:

Yerel hükümet ve şehir konseyi ile ortaklık içinde PGKIM, eşyaların tekrardan çevirime sokulması üzerine düzenlenen muhtelif eğitim kampanyaları organize etmiştir (öğretmenler için eğitim, kapıdan kapıya kampanya, eğitim paketleri).

1977 yılından beri PGKIM tarafından özel olarak sahip olunan kanalizasyon işlem fabrikasında bir doğa parkı ve birde botanik bahçe organize edilmiştir. Fabrika şehrin dışında ormanın içindedir ve sık sık ziyaret edilen bir eğlence yeri haline gelmiştir. Bütün fabrika ziyaretçilere açıktır, özellikle okul çocukları burada özel “yeşil dersler” organize etmektedirler. Fabrikanın yakınındaki gölette, kedi balığı, sazan, turna balığı, kaplumbağalar ve su samurları bulunmaktadır. Yakında evsiz hayvanlar için bir barınak mevcuttur, işletmenin çalışanları tarafından bir Afrikalı devekuşları için özel bir bahçe ve arı kovanları işletilmektedir.

Bütün alan şehre bir bisiklet yolu ile bağlanmaktadır. . bu tür bir parkın şirket tarafından organize edilmesinin arkasındaki nedenler yerel toplumda teknolojinin sağladığı faydalara dair bilinçliliğin artırılmasıdır.

İş Menfaatleri:

- Artan personel morali
- Daha iyi itibar
- Yerel Toplumdan faaliyet gösterebilmek için lisans
- Büyüme için daha iyi imkanlar
- Daha düşük işlem maliyetleri, daha düşük ulaşım maliyetleri
- Belli tekrardan çevirime sokulmuş atıkların satılmasından dolayı artan gelir.

Toplum/paydaşlar için menfaatler:

- Toprak dolumu için daha az atık
- Daha temiz su
- Tehlikeli kimyasallar yerine biyolojik gübreye erişim
- Çevresel eğitim
- Eğlence ve doğaya erişim için çocuklara sunulan daha iyi koşullar
- Çocukların ve gençlerin ve ayrıca yerel okulların desteklenmesi için bir toplum

Ödüller:

- 2003: “Doğal çevremize bakmak” ve Yerel topluluklar için faaliyetlere başlanması” kategorilerinde Polonya Çevresel Ortaklık Vakfı tarafından temiz işyeri programı yarışmasında birinci derece
- 2003: Podkarpacie Bölgesi yenilikçisi ve AB'nin beşinci çerçeve programı dahilindeki mali destek ile IRC güney Polonya programında Podkarpacie Voivodship'te en yenilikçi şirket yarışmasında ikinci derece.

Şirket İsmi	PGKİM Ltd (Municipal Services and Housing Management Company)
Faaliyet:	Su tedariki ve kanalizasyon toplanması, atık toplanması, ilçenin ısıtılması, konut, inşaat ve diğerleri
Çekirdek iş alanları:	PGKİM, eskiden devlete ait olup 1997 yılından beri özel statüdedir ve özellikle katı atık yönetimi alanlarında yerel çevresel yönetim ile uğraşmaktadır, buna atıkların seçici olarak toplanması ve biyo-atıkların Biocal adı verilen bir gübre haline dönüştürülmesi dahildir. Bu şirket ayrıca içme suyu tedarikinden, atık suyun işleme tabi tutulmasından, merkezi ısıtma ve belediye konut gayri menkullerinin yönetiminden sorumludur. İlaveten, ısıtmada kullanılmak üzere PGKİM hızlı büyüyen söğüt Salix viminalis fidanlıklarının yetiştirilmesinden de sorumlu olup ayrıca şehrin yeşil alanlarının ve parklarının da bakımını yapar.
Şehir/Ülke:	Nowa Deba, Polonya
Kuruluş Yılı:	1966/97
Web Sitesi:	www.pgkim.nowadeba.pl
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 104 Mevsimsel/geçici: 8
Ciro 2002:	3.1 milyon Euro

OY PINIFER (FİNLANDİYA)

İyi uygulamanın tanımı

Konu: Çevresel olarak anlamlı ürünler ve hizmetler

Tanım:

Şirket, ham madde ve katkı maddesi seçiminden bunların kullanımına ve yok edilmesine kadar işletimin bütün alanlarında çevresel değerlere saygı göstermektedir. Pinifer'in kapalı bir üretim devri vardır ve ürünleri zehirli olmayıp biyolojik olarak parçalanabilmektedir. Şirketin başlıca ürünlerine bir bağımsız teknik sınıflandırma enstitüsü tarafından onay verilmiştir (TÜV), ve bu onay ürünlerin zehirli olmadığını ve biyolojik olarak parçalandığını tasdik etmektedir. Şirket ISO 9001 ve ISO 14001 sertifikalarına sahiptir ve hali hazırda mesleki sağlık ve emniyet değerlendirme sistemini (OHSAS 1800) kendi yönetim sistemine entegre etme süreci içerisinde. Ürün geliştirilmesi şirketin anahtar faaliyetlerinden bir tanesidir ve yeni ve mevcut ürünlerin sürekli olarak geliştirilmesini ve çevre hakkında bilginin artırılmasını hedeflemektedir. Çalışanlar çevresel, kalite ve güvenlik konularında bilinçliliklerinin artırılması için eğitime tabi tutulmaktadır.

İş Menfaatleri:

Bütün iş operasyonu piyasa üzerinde bir farklılaştırmayı temsil etmektedir ve Pinifer'in cirosunun çoğunluğu çevresel sorumluluğundan kaynaklanmaktadır. Menfaatler artan satışlara ve iş kalitesine çevrilmiştir. Kalite, çevre ve güvenlik hususlarındaki faaliyetler müşteriler, satıcılar ve yatırımcılar, para toplayanlar gibi diğer paydaşlar için ilave katma değer yaratmaktadır. Sistemlerin uygulanması sürecinde personelin becerileri ve bilinçliliği artmıştır ve buda şirket işlerinin kalitesinin artmasına ve imajının daha iyi hale gelmesine neden olmuştur.

Toplum/paydaşlar için menfaatler:

Pinifer ekonomik ve ekolojik ürünler dahil olmak üzere bütün operasyonlarının sürekli olarak geliştirilmesine ve bunların müşterilere sunulmasına kendini adanmıştır. Çam yağına dayandırılan ürünler zehirli değildir ve mineral yağlardan yapılan eşdeğerlerine göre daha güvenlidirler ve ayrıca şirket ürünlerinin çevresel etkileri hakkında müşterilerini haberdar etmektedir. Çevresel kirlenme engellenmiştir. Orman endüstrisinden elde edilen yenilenebilir yan ürün yenilenemeyen yağa alternatif olarak kullanılmaktadır.

Ödüller:

CSR Raporlama birinci derece, KOBİ kategorisi (2002) – diğerleri arasında – Helsinki Ekonomi ve İş İdaresi okulu, Fin Yeminli Mali Müşavirler Okulu ve Fin İş ve Toplum Camiası tarafından Çevre Bakanlığının desteği ile ödüllendirilmiştir.

<http://businessandsociety.net>

Raporlar/ilave bilgi:

Çevresel Rapor 2001: www.pinifer.com (www.masaoils.com)

Şirket İsmi	Oy Pinifer
Faaliyet:	Çam yağı bazlı endüstriyel yağlar ve hizmetler
Çekirdek iş alanları:	Pinifer – eski MOF MasaOils Finlandiya – biyolojik olarak parçalanabilir ve çevresel olarak dost endüstriyel yağların geliştirilmesi, üretilmesi ve pazarlanması ile uğraşmaktadır. Hedef sektörler makine mühendisliği, metal ve çelik, mekanik orman ve (su) inşaatı mühendislik endüstrileridir. Başlıca ham madde çam yağıdır ve buda kağıt hamuru endüstrisinin bir yan ürünüdür.
Şehir/Ülke:	Raahe, Finlandiya
Kuruluş Yılı:	1995
Web Sitesi:	www.pinifer.com (www.masaoils.com)
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 10 Mevsimsel/geçici: 5
Ciro 2002:	650.000 Euro

SHIELDS ENVIRONMENTAL (İNGİLTERE)

İyi Uygulamanın tanımı

Konular: Yeni çevresel teknoloji, çevresel olarak anlamlı hizmet

Tanım:

Çevresel koruma üzerine olan odaklanması ile bir doğrultuda, Shields bir çevresel yönetim sistemi (RMS) geliştirmiş ve ISO 14001 altında sertifikalandırmış ve Avrupa eko-yönetim ve denetim planı EMAS'a tescil ettirmiştir.

2002 yılında Shields Environmental, dünyanın ilk cep telefonu yeniden çevirime sokma planı olan "Fonebak"ı ülkenin mobil telefon tedarikçilerinin, başlıca perakendecilerinin ve de devlerin onaylaması ile başlatmıştır.

Kendi yeniden çevirime sokma, lojistik ve küresel yeniden pazarlama uzmanlığına dayanarak Shields Environmental, "atık elektrikli ve elektronik ekipman" (WEEE) üzerine AB'nin gereksinimlerini tahmin eden bir hizmet sunmaktadır ve bu hizmet cep telefonu üreticilerini ve dağıtımçıları, 2004 yılından cep telefon setlerini aksesuarları ile birlikte geri almaya ve yeniden çevirime sokmaya zorlamaktadır. Ulusal çapta uygulanan plan aylık bazda hali hazırda 130.000 telefonu işleme tabi tutmaktadır. Telefonlar çok ciddi bir şekilde tekrardan kullanılıp kullanılmayacakları veya malzeme yeniden çevirimi için

işleme tabi tutulup tutulmayacakları hususlarında testlerden geçirilmektedirler. Amaç olabildiğince çok telefonu tekrardan kullanmak ve bu şekilde çevresel etkiyi en aza indirmektir. Tekrardan kullanılabilir olan telefonlar yeni telefonların fiyatına dayanamayan dünya pazarlarına yeniden satılmaktadırlar ve bu şekilde genellikle dünyanın en uzak köşelerine kadar telefon kullanımı yaygınlaştırılmaktadır. Bir çok ağ tedarikçisi yeniden pazarlamadan elde edilen fonları çevresel ve hayırsever amaçlı programlarda kullanmaktadırlar. Shields dünya çapında yeniden çevirime sokma programı nihai varış noktasındaki ülkelere kendi geri alma ve yeniden çevirime sokma programlarını geliştirebilmeleri için yardım sunmakta ve bu şekilde dünya çapında çevresel bilinçliliği artırmaktadır.

İş Menfaatleri:

- Mobil telefon ağı tedarikçileri ile konsolide iş ilişkileri ve aynı zamanda kendi çapında oldukça büyük iş alanının yaratılması
- Personel morali üzerinde pozitif etki ve başlangıçtaki sponsorlar haricinde ki organizasyonlardan “Fonebak” a olan medya ilgisinden dolayı gelen ilgi
- Shields Environmental ve onun büyük ticari müşterileri için iyileşen itibar
- Bir seri Avrupa ülkesine yayılabilmek için temel oluşturulması

Toplu/paydaşlar için menfaatler:

- Çalışanlar: Shields Environmental, yeniden canlandırmaya ihtiyacı olan bir coğrafik bölgede iyi ücretli ve mükemmel eğitim ve gelişme imkanlarına sahip işler yaratmıştır
- Müşteriler: Gelecekteki Avrupa yasalarının talepleri doğrultusunda müşteriler maliyet etkinliğine sahip çözümlere kavuşmuşlar ve aynı zamanda kendi şirket imajlarını korumuş ve daha iyi hale getirmişlerdir
- Küresel müşteriler: kalite standartlarında ve kendi pazarlarının ekonomisine uygun fiyatlarda bir ürün almışlardır
- Çevre: Potansiyel olarak tehlikeli atık toprak doldurma alanlarından uzaklaştırılmıştır ve aynı zamanda kıt metallerin enerji yoğun madenciliği önlenmiştir.

Ödüller:

- Çevre Endeksinde İş (BİE): <http://www2.bitc.org.uk>
- Altıncı BİE Endeksinde 206 şirket arasında ikinci dereceyi almıştır (2002)
 - Mükemmellik Ödülü Birincisi 2003 – Çevresel etki

Raporlar/ilave bilgi:

Şirket web sitesinde yıllık çevresel bildirim: www.shields-e.com – Fonebak Planı: www.fonebak.com

Şirket İsmi	Shields Environmental plc
Faaliyet:	Telekomünikasyon sektörüne destek hizmetleri
Çekirdek iş alanları:	Shields Environmental telekomünikasyon endüstrisini çevresel yönetim çözümleri ve yeniden çevirime sokma desteği ile 20 yıldan fazla bir zamandır desteklemektedir. Şirket her tür ağ ekipmanının ve mobil telefonların emniyetli olarak işleme tabi tutulması için mali olarak faydalı, sistematik yaklaşımlar sunmakta ve küresel olarak müşterilere daha önceden sahip olunmuş ağ ekipmanı ve telefonlar temin etmektedir.
Şehir/Ülke:	Purfleet, İngiltere
Kuruluş Yılı:	1979
Web Sitesi:	www.shields-e.com
2002 çalışan sayısı:	Tam gün: 110
Ciro 2002:	Yaklaşık 42 milyon Euro (GBP 26.4 milyon)

VAN CLEWE (ALMANYA)

İyi uygulamanın tanımı

Konular: Daha temiz üretim: su kullanımı/su kirlenmesi

Tanım:

Van Clewe kendi atık suyunu temizleyebilmek için yeni bir yöntem geliştirdi, ve bu teknolojik yenilik şirketin inanılmaz şekilde su kullanımını azaltmasına ve enerji tüketiminden tasarruf yapmasına neden oldu.

Yerel topluma ait kuruldandan gelen ve şirketin çevresel performansını düzeltmesini isteyen baskılar araştırma faaliyetlerine hız verilmesi için neden oluşturmuştur. Toplum daha büyük kanalizasyon işlem tesisleri temin edememiştir ve bu nedenle endüstriyel atık sular için nispi olarak yüksek çevresel kirlenme kriterleri uygulamışlardır. Bu zamanda şirket hali hazırda uygulanmakta olan ulusal standardı yerine getirmektedir. Şirket doğru olarak bu ihtilafın gelecekteki iş başarısı için hayati önem taşıyacağını tahmin etmiştir.

Bunu takiben Van Clewe kendi üretiminden gelen atık suyun yeniden çevirime sokulması için yeni bir yöntem geliştirmiştir. Şirket su hacmini tekstilin kilogramı başına 2.5 litreye indirgemeyi başarmıştır. Sektörün ortalaması mevcut halde 100 ile 300 litre arasında bulunmaktadır. Buna ilaveten kullanılan suyun yüzde 70'i tekrardan çevirime sokulabilmekte ve üretim sürecinde yeniden kullanılabilir. Yeni yöntem şirketin sıcak atık suyu daha ileri üretimde enerji için kullanmasını mümkün kılmaktadır (50, 75

dereceye kadar). Şirketin enerji talebi bu nedenle önemli ölçüde azalmıştır. Ve nihai olarak yenilik üretimin hızlandırılmasına katkıda bulunmuştur.

Bu yenilik ile şirket, atık su temizlenmesi konusunda yeni bir standart oluşturmuş ve Kuzey Rhine Westphalia hükümetinden ve endüstrideki rakiplerinden büyük ilgi görmüştür. Van Clewe artık toplumun gereksinimlerinin ötesine gitmiştir ve yatırımı getiri sağlamıştır.

Van Clewe kalite sertifikasına sahiptir (ISO 9001) ve tekstil ürünleri ve giyim eşyalarını zararlı maddelere karşı test eden bir eko etiket "Öko Tex" standardını kullanmakta ve yasal standartların çok ilerisine geçmektedir.

İş Menfaatleri:

- Yenilik, en iyi mevcut teknolojiler listesine dahil edilmiştir (AB) ve bu şirket için rekabetçi bir avantaj oluşturmaktadır
- Toplumun ve yerel sakinlerin temsilcileri ile daha iyi ilişkiler
- Daha düşük üretim maliyetleri
- Daha az enerji maliyetleri ve atık maliyetleri
- Daha kısa üretim süreci

Toplum/paydaşlar için menfaatler:

- Şehir tarafından sahip olunan kanalizasyon fabrikalarında düşük yatırımlar
- Su normal kanalizasyon fabrikalarının filtre etmekte zorlanacağı zararlı maddelerden arınmıştır
- Daha az enerji kullanımı
- Doğal kaynakların sorumlu ve dikkatli kullanımı
- Rakipler dahil olmak üzere, bu teknoloji hakkında daha fazla bilgi almak için fabrikayı ziyaret eden diğer şirketler için model

Ödüller:

- Federal Çevre Ödülü için adaylık (Bundesumweltpreis) 1997

Şirket İsmi	Gerhard van Clewe GmbH & Co KG
Faaliyet:	Tekstil işleme endüstrisi
Çekirdek iş alanları:	Gerhard van Clewe, üçüncü jenerasyon aile işi, tekstil endüstrisinden iş müşterileri için tamamen isteklere göre geliştirilen tekstil bitirme çözümleri sağlamaktadır. .
Şehir/Ülke:	Dingden, North Rhine-Westphalia, Almanya
Kuruluş Yılı:	1954
Web Sitesi:	www.van-clewe.de
2002 çalışan sayısı:	Tam-gün: 196 Mevsimsel/geçici: 2
Ciro 2002:	23.5 milyon Euro

Entegre durumlar

Giriş

Bu bölüm, geçmiş dört bölümün anlamında bir 'kategori' teşkil etmez, ancak sorumlu girişimciliğe **tüme dayalı** bir yaklaşım benimsemiş olan KOBİler tarafından iyi deneyim durumlarından oluşur. Bu, dört kategorinin her biri ile ilgili sorumlu deneyimlerinin olduğu anlamına gelmektedir: pazar yeri, işyeri, toplum ve de çevre. Bazen üçlü alt sonuç, bu tür bütünsel yaklaşım, sürdürülebilir gelişme amacını daha yakından yansıtmaktadır ve daha büyük sinerji ve yararlar açabilir.

Ancak, sorumlu girişimciliğin **stratejik yaklaşımı** ve **dinamik süreci** ile ilgili olarak burada genel girişte bahsi geçen konuya atıfta bulunmaya değer. Birçok durumda, bir KOBİ'nin sosyal ve çevre sorunları ile ilgilenmesi, CSR gündeminin bütünü ile değil, sadece belirli elle tutulur bir sorunu ele alması ile başlar. Bu sahibinin çok hassasiyet duyduğu - söz gelişi, yerel bir yardım derneği - veya şirketin yaşamını sürdürmesi ve büyümesi için geçerli görülen bir husus olabilir, mesela, daha iyi çevre yönetimi ile gerçekleşen maliyet tasarrufu veya 'sorumlu' ürünler ve hizmetler imal ederek pazarda farklılaşma sağlamak. Bu ilk giriş noktasından sonra, daha kapsamlı bir angajman durumu gelişebilir. Ancak, bu aktiviteler bir şekilde toplam iş stratejisine ve yönetim sistemlerine entegre olmadıkça, küçük boydaki bir şirket 'zaruri olmayan' aktivitelere orta ve uzun dönem üzerinden kaynak ayırmakta zorluk çekecektir.

Bu bölümdeki **beş entegre durum** çok geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır: Norveç balıkçılık şirketi **Båtsfjordbruket**, uzak yerel bir toplum ile bir KOBİ arasındaki, sorumlu davranış ile her iki ortağın da yaşamını sürdürmesi için karşılıklı birbirine bağımlılığı zaruri hale getiren ortak yaşamı gösterir. Ortak ilgi alanlarında, çalışanların eğitimi gibi, işbirliği yapan bir şirketler ağı ile ilgili ilgi çekici bir örnektir. Avusturya'dan **DORF-Installateur**, personelin kapasitesini ve yaratıcılığını tamamiyle geliştiren bir ve

tam müşteri memnuniyetini temin eden, çalışanlar ile katılımcı bir model geliştirdi. Kuzey İspanya'daki bir un imalatçısı ve BM Küresel Sözleşme üyesi olan **Harineras Villamayor**, yerel düzeyde sorumlu bir işyeri ve çevre uygulamalarını, yerel düzeyde toplum ile olan ilişkinin küresel vizyonu ile birleştirmektedir. Bir Hollanda aile girişimi olan **Peeze Coffee**, sadece ülkesindeki kahve işlem süreci ile ilgili olarak değil, gelişmekte olan ülkelerdeki kahve üreticilerinin çevre ve çalışma şartları ile de ilgilenerek yüksek derecede çevresel bilinçlilik göstermektedir. **Peeze Coffee**, Max Havelaar adil rekabet etiketi kullanan ilk kahve kavurma şirkettir, bu da, sorunlu tedarik zinciri yönetimine yaptığı taahhüdü gösterir. Son ama aynı derecede önemli olarak, İsveç KOBİ'si olan **Sånga-Såby**, konferans tesislerini kullanarak müşterileri ile paylaşmak istediği, sürdürülebilir gelişme üzerine baz edilen güçlü değerlere sahiptir.

BÅTSFJORDBRUKET (NORVEÇ)

İyi uygulama tanımı

Tanım:

Balıkçılık endüstrisinin değişik tipte hizmet ve ürünlere ortak bir ihtiyacı vardır. Şirketler, yerel yetkililer ve yerel toplum dışındaki kuruluşlar arasında işbirliğini sağlamak için birçok ortak girişim oluşturulmuştur. Balıkçılık endüstrisi ağı, pazarlardan uzak mesafede olmak ve kalifiye işçi eksikliğinden birçok endüstrinin vazgeçtiği bir alanda, istikrarlı bir endüstriyi temin ediyor ve sürdürüyor. Bu ağ vasıtası ile, teşebbüsler ortak avantaj sağladıkları alanlarda işbirliğinde bulunmaktadır, örneğin, çalışanların ortak eğitimi.

Båtsfjordbruket AS, bir KOBİ'nin sadece üretimin emniyet altına alınması ve sürdürülebilmesi için değil, fakat aynı zamanda işçilerin karar vermeye katılımın, nasıl bu tür bir ağı kullanabileceğini göstermektedir. Yerel toplum ve endüstrinin gelişmesi içsel olarak birbirine bağlıdır: 'Båtsfjord için iyi olan, endüstri için de iyidir'.

Sorumlu girişimcilik toplam şirket stratejisine entegre olmuştur, yani:

- İşyerinde sağlı ve güvenliğin, iyi bir ortamın ve dış çevreye ihtimamın sağlanması ve geliştirilmesi;
- Denizcilik ham maddelerine dayalı yüksek kalitede işlenmiş ürünler imal ederek iyi bir tasarruf sağlamak;
- Esneklik ve karlılığa odaklanarak girişimin geleceğini sağlamlaştırmak.

İşyeri:

İşçi yoğun bir endüstride, Båtsfjordbruket için yöredeki işgücü eksikliği bir zorluk teşkil etmektedir. İyi çalışma koşulları ve iyi bir itibar sağlamak, işçileri çekebilmek ve tutabilmek için çok önemlidir.

- Fileto yapımı, kas ve iskelet yapısı yaralanmalarına yol açabilen, monoton ve rutin bir iştir. Son beş yıl boyunca girişim, üretim sürecindeki çalışma koşullarının, verimliliğin ve hijyenin iyileştirilmesi için önemli yatırımlarda bulunmuştur. Bu çabalar yasal gerekliliklerin çok ötesine gitmektedir; örneğin, bir sauna, dinlenme odası, sıcak yemek yapılması için birer oda yapıldı. Dahili kontrol sistemini sürdürebilmek ve geliştirebilmek için şirket profesyonel bir şekilde çalışmaktadır ve Båtsfjord OHS, belediye ortak iş sağlığı hizmeti ile olan ilişkileri vasıtasıyla iş ortamında gerekli ölçümleri yapmak ve değerlendirme konularında yönlendirilmektedir.
- Çevre Çalışma Komitesinde, işçiler temsilcileri aracılığı ile, girişimin planlama sürecine iştirak ederler. Çalışanlar için önemli olan projelerin yönetilmesini sağlamak için özel çalışma grupları kurulmuştur. Buna ilaveten, soruları ve gelecek planlarını tartışmak üzere bilgilendirme toplantıları düzenlenmektedir.
- Personel gelişiminin girişim içinde yüksek önceliği vardır ve kurslar veya daha ileri eğitim için yapılan bütün başvurular olumlu olarak değerlendirilmiştir. Båtsfjordbruket'ten olan çalışanlar üniversite kursuna ve birkaç yıl devam eden balıkçılık endüstrisi çalışanları zanaat sertifikasına katılmaktadırlar. Bu eğitimin büyük bölümü Båtsfjord eğitim Merkezinde ayarlanmaktadır.

Toplum:

Båtsfjordbruket AS, dayanışmayı ve girişim ve yerel topluma ait olmayı teşvik eden bir kültür geliştirmeye önem verir.

- Çalışanlara olan ihtiyacı karşılamak üzere, girişim İsveç, Finlandiya ve Rusya gibi, ayrıca Tamil de dahil olmak üzere, yabancı ülkelerden insanları işe almıştır. Geçmişleri ve kültürleri ile ilgili farklılıklara rağmen takım çalışmasını yönetebilmek için, entegrasyona odaklanma ihtiyacı doğmuştur. Şirket, misafir çalışanların boş zamanlarındaki entegrasyonu konusunda da sorumluluk almaktadır. Alınan önemli önlemler spor faaliyetleri, Noel kutlamaları, ve Mart'ta güneşin tekrar dönüşünden sonra yapılan kutlamalar gibi ortak aktiviteleri kapsamaktadır.
- Båtsfjordbruket, okulu bitirdikleri zaman gitme eğilimlerini önlemek için, daha henüz okul çağında olan gençlere eğitim kursları ve yaz işleri verme konusuyla ciddi olarak ilgilenmektedir.

Çevre:

Båtsfjordbruket AS çevre zorluklarını olumlu iş fırsatlarına dönüştürmek ile ilgilenmektedir.

- Båtsfjord'da bulunan balıkçılık endüstrileri, daha önce denize atılan birincil üretim sürecinden balık yemi, protein ürünleri ve atık malzemedan yağ üretimi gibi, karlı yan ürünler yapma amacı ile, Environmental Process AS şirketini kurdular. Sonuç, 12 yerel insanı istihdam eden ve üretim tesislerinin etrafında daha temiz sulara katkıda bulunan, başarılı bir işletme oldu.

Pazar yeri:

Båtsfjordbruket AS kalite güvencesi ve kendi üretim tesisinin yönetiminin yanında, tedarikçilerinininkine de odaklanmaktadır.

- Şirket hem Norveç hem de Rus balıkçı teknelerini hedefleyen başarılı bir kalite kampanyasını tamamlamıştır.

İş yararları:

- Daha iyi istihdam, daha az işçi devri
- Endüstri içinde, şirketlerin kendi başarılarına, organizasyonları dahilindeki ve yeterli kaynakları olmadığı için çözemedikleri sorunlar üzerinde daha fazla işbirliği
- Yerel olarak daha iyi eğitim ve işçi gelişmesi

Toplum/pay sahiplerine yararları:

- Toplumda, cazip serbest zamanlarda yapılacak faaliyetler geliştirmek
- Yerel olarak eğitim olanakları
- Daha az su kirliliği

Ödüller:

- 1994 Balıkçılık Direktörlüğü Kalite Ödülü

Şirket ismi Båtsfjordbruket AS

Faaliyet: Balıkçılık endüstrisi

Esas işi: Båtsfjordbruket AS, Finnmark vilayetinin kuzey sahilinde yer alan 2500 kişilik uzak bir toplum olan, Båtsfjord belediyesinin balıkçılık endüstrisi ağındaki bir KOBİ'sidir. 18. yüzyılda kurulmuş vaziyette olup, 1981 yılında modern bir kuruluş olarak yapılandırılmıştır. Belirli sayıdaki 'iyi yıllar', üretim ve depolama dondurma işlemleri için yeni binalar ve balık alımları kısımlarının yeniden inşası ve üretim sürecinin modernleştirilmesini mümkün kılmıştır.

Şehir/ülke: Båtsfjord, Norveç

Kuruluş yılı: 1981

Web sitesi: <http://www.baatsfjordbruket.no>
2002 yılı itibarı

ile çalışanlar: Tam gün: 64 mevsimsel/geçici: 25

Ciro 2002: EUR 14,3 milyon

DORF-INSTALLATEUR (AVUSTURYA)

İyi uygulama tanımı

Tanım:

1983 yılında DORF-Installateur, işçi katılım modeline dayalı yeni bir örgütsel yapılanma geliştirdi. Model, ortak bir şirket vizyonuna bağlı olan, ancak şirket içinde küçük girişimler olarak hareket eden ve yüksek sorumluluk ve yetenek sahibi, 10 bağımsız takıma etrafında kurulmuştur.

Pazar yeri/işyeri:

Şirketin yetenek merkezlerinin planlama, eğitim, ofis işleri, pazarlama, vs., konularında desteği sayesinde, takım yapılanması, takım liderlerinin tamamen müşteri ihtiyaçlarına odaklanmalarını sağlar. Yaklaşımının merkezine müşteri ve çalışanlarının ilgi alanları, ihtiyaçları, arzuları ve insani potansiyellerini koyarak, şirket yüksek seviyede müşteri memnuniyeti başarısı ve motive olmuş işgücü elde edebilmiştir. 24 saatlik müşteri hizmeti işletmektedir ve performansa dayalı ödeme başlatmıştır.

Şirket, kendisini çalışanlarının yaratıcılıklarını, kapasitelerini ve potansiyellerini geliştirebilecekleri, etkinleştirici bir ortam sağlıyor olarak görmektedir. 'Çalışanlarınızı başarılı yaparsanız, kendiniz de başarılı olursunuz', yol gösterici ilkesidir.

2002'den beri DORF-Installateur, yerinde müşteri hizmetini optimize etmek amacıyla sekiz bölgesel meslek girişimleri ile işbirliği içindedir. Enerji etkin yenilikler hakkında öğrenme ve bilgi alış verişini kolaylaştırmak üzere, aynı zamanda iş ortakları için bir platform kurmuştur. Şirket 1996 yılından beri ISO 9000 ile tasdik edilmiştir.

Toplum:

Her yıl DORF-Installateur, mesleği daha iyi bilmeleri amacıyla, bölge okulları son sınıf öğrencileri için serbest ziyaret günleri organize eder.

DORF-Installateur, engelliler için atölye (Lebenshilfe-Behindertenwerkstätten), çocuklar için bir ağ ve fiziksel olarak engelli çocuklar için bir okul (Schulheim Mäder) gibi çeşitli sosyal kuruluşlar ile ilişki içerisindedir. Sosyal Hizmetler Enstitüsü ve üç diğer kuruluş ile birlikte engelli kişiler için tuvaletler kurmuşlardır. Ayrıca aktif gençlik politikaları olan muhtelif spor kulüplerini desteklemektedir.

Çevre:

1975'den beri DORF-Installateur, özel evlerde CO₂ emisyonlarını azaltmak için alternatif ve çevre dostu olan ısıtma teknolojilerini teşvik etme aktivitelerinin ön saflarında yer almıştır. Bu girişimler güneş ve alternatif teknolojileri, araştırma projelerini, Avusturya'daki ilk 'güneş evini', ısı pompalarının kurulmasını ve Avusturya'daki gaz sıkıştırma teknolojisini (Brennwerttechnik) de içermektedir. Aynı

zamanda, enerjiye duyarlı ısı mühendisleri derneğini kurmak dahil, 'çevre aktivizmi' ve Land Vorarlberg'de enerji sözleşmeleri için bir platform kurma ile de ilgilenmiştir.

Muhtelif toplum ödülleri, şirketin atık ayrılması, yağmur suyunun kullanılması, güneş teknolojisi ve kapsamlı bir ekolojik şirket modelinin yürütülmesi konularında iyi uygulamalarına tanıklık etmektedir. 1996 yılında DORF-Installateur,Vorarlberg'de ISO 9001 ve ISO 14001 ile tasdik edilen ilk meslek girişimi olmuştur.

İş yararları:

- motive edilmiş ve etkin iş gücü
- küçük takımların esnekliği ve hızlı reaksiyon süreleri nedeniyle, yüksek derecede müşteri memnuniyeti
- iflas durumundaki bir rakibin 35 çalışanını alması sonucu, işlemlerin genişleyerek, DORF-Installateur modeline iki fazladan alanın sorunsuz dahil etmesi
- artan ciro

Toplum/pay sahiplerine yararları:

- İş gücü: performansa dayalı ücret ödemesi, ortak vizyon, karar vermede özgürlük ve kişisel sorumluluk, kendini gerçekleştirme
- Müşteriler: sağlık/ısı montajları için entegre ve yüksek kalite hizmet, kişileştirilmiş ve esnek hizmet
- İş ortakları: tedarikçi ve iş ortakları ile olan ilişkilerde açıklık ve dürüstlük
- Çevre: ısıtma montajlarında azaltılmış çevre etkisi ve yenilenemeyen enerji kaynaklarının verimli kullanımı, diğer şirketler için model değerler

Ödüller:

- Sunhouse Gofis, enerji araştırması için 1977 Devlet ödülü, Avusturya
- 1995 ve 1997 Çevre ödülü, Gotzis Belediyesi
- Stajda En İyi Girişimci, Vorarlberg bölgesel hükümeti
- 2000 İşyerinde Kadın ve Aile ödül sahibi, Vorarlberg bölgesel hükümeti
- 2001 İşyerinde Kadın ve Aile ödül sahibi, Avusturya
- Avusturya federal ekonomi odasının Meslek ve Ticaret Bölümü 'Ticaret' kategorisinde 2002 Yılı'nın Girişimcisi

Raporlar/diğer bilgiler:

- Vorarlberg bölgesel hükümeti:
www.vorarlberg.at
- Vorarlberg bölgesel ekonomik odası:
www.wko.at/vlbg

Şirket ismi: DORF-Installateur
Esas işi: DORF-Installateur, dört ayrı varlıktan oluşan şirket ağının bir parçası,

müşterilerine sağlık ekipmanı ve ısıtma sistemleri konusunda danışmadan kuruluşa kadar entegre hizmet sunar. 'İyi olma' ve alternatif ısı tekniklerine özel önem verilmektedir.

Şehir/ülke: Götzis ve diğer alanlar, Vorarlberg, Avusturya

Kuruluş yılı: 1973

Web sitesi: <http://www.dorfinstallateur.at>

2002 yılı itibarı

ile çalışanlar: Tam gün: 101

2002 ciro: EUR 13,8 milyon

HARINERAS VILLAMAYOR (İSPANYA)

İyi uygulama tanımı

Tanım:

Şirket vizyonu ve stratejisi sürdürülebilir gelişme temel değerleri üzerine dayandırılmıştır. Harineras Villamayor teklif edilen şu amaçlar için bir CSR planı tesis etme aşamasındadır:

- Pay sahiplerinin ilgi alanlarını ve beklentilerini daha iyi bilmek;
- 2003 yılı sonuna kadar SA 8000 tasdiki elde etmek;
- Küresel raporlama girişimi (GRI) çerçevesine uygun sürdürülebilirlik raporu dahil, şeffaf bilgi politikası ve iletişim planı kurmak.

Pazar yeri:

Harineras Villamayor aynı zamanda sürdürülebilir gelişmenin üç direğini de içine alan, Avrupa kalite yönetim modeli EFQM'e bağlı kalmaktadır ve SA 8000 standardını uygulama sürecindedir. Kaliteyi sağlamak için, buğdayı temin eden çiftçiler ile sürekli teması muhafaza etmektedir. Şirket yeni mahsul ile ilgili olarak teknikler, teçhizat ve ekipman ve modern dağıtım lojistiğinde yüksek teknoloji kullanarak, kalite ve iyi müşteri hizmetini garanti etmektedir.

İşyeri:

Şirket bütün çalışanları ile direkt ilişkiyi sürdürmektedir, % 95 nispetinde istikrarlı bir istihdam oranı vardır ve şirket kararlarında çalışanların temsilcilerinin katılımını sağlar. İş sendikaları ile olan ilişkileri iyidir ve işçi çatışması yoktur. Harineras Villamayor, çalışanların dahili promosyonunu teşvik etmekte ve çalışanlar için koruyucu önlemler planlayan sağlık ve kalite konularında eğitim programları organize eden ve çalışanlar ve yönetimden oluşan bir sağlık ve güvenlik komitesine sahiptir.

Toplum:

Şirket sosyal sorumluluğunu teşvik etmek için, Harineras Villamayor bir çok girişimde faal olmuştur. Bunlara, Sürdürülebilir Şirketin Yönetim Konseyinin Yönetim Yasasına (2000), BM Küresel Sözleşme (2001), ve yakın zamanda, Fundación Ecologia y Desarrollo'nun yardımı ile küresel CSR programının geliştirilmesine iştiraki de dahildir.

Çevre:

İspanyol Çevre Vakfı (Fundación Entorno) tarafından teşvik edilen Avrupa eko verimlilik girişiminin bir parçası olarak, eko verimlilik araç takımının tasarımında işbirliği ile çevre iyileştirmesi başladı. Şirket ISO 14001 tasdiki aldı ve Huesca şehrinin içinde bir endüstri merkezi olmanın getirdiği duyarlılık nedeniyle, toz ve gürültü emisyonunun iyileştirilmesinde - bu tip endüstride ana emisyon tipleri - 2002'den itibaren, önemli ilerlemeler gerçekleştirdi.

İş yararları:

Sektörün bulunduğu zor durum göz önüne alınırsa, şirketin iyi uygulamaları karda bir artışa dönüşmedi, fakat pazarda ve toplumda iyi bir şöhrete, tatmin olmuş bir iş gücü ve çevresel gelişmeye dönüştü. Gelecekte yaşamını ve iş güvencesini sağlamak için, şirket karları yedek akçeye ve sermayeye devredilmektedir.

Toplum/pay sahiplerine yararları:

- Çevresel gelişmeler
- Tatmin olan bir iş gücü

Ödüller:

- Aragon Özerk Toplumuna tarafından Avrupa EFQM modeli uygulaması için verilen Premio a la Excelencia Empresarial 2002 ödülü

Raporlar/diğer bilgiler:

Şirketten yıllık CSR raporu temin edilebilir. Temas edilecek kişi: josevillemayor@terra.es

PEEZE COFFEE (HOLLANDA)

İyi uygulama tanımı

Tanım:

Peeze Coffee, kalite, işçilik ve çevre ile ilgili düşünceleri bir araya getiren entegre bir yönetim sistemine sahiptir.

Pazar yeri:

Peeze Coffee, kalite bilinci olan ve yeme içme hizmeti sunan kuruluş ve şirketlere kahve tedarik eder ve Max Havelaar adil ticaret etiketli ilk kahve kavurma şirketidir. Bu etiket gelişmekte olan ülkelerdeki küçük çiftçilerin adil bir fiyat elde ettiklerini ve iyi şartlar altında çalıştıklarını garanti eder. Max Havelaar, FLO, Adil Ticaret Etiketleme Organizasyonu tarafından saptanan uluslararası kriterlere göre üreticiden tüketiciye olan tedarik zincirini kontrol eder. Peeze'nin, Max Havelaar ekolojik 'Mex-Eco' kahvesi, bilhassa son yıllarda müthiş bir başarı oldu. Hiç suni gübre veya kimyevi böcek ilacı kullanılmamakta ve kahve bitkileri erozyonu önlemek üzere ağaçlar arasına ekilmektedir, böylece küçük çiftçilerin uzun vadeli sürdürülebilirliklerini sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik ile birlikte, kalite yenilik Peeze için önemli konulardır.

Peeze direktör/sahibi fabrikanın üretim süreci için düşündüğü birçok yenilikçi gelişmeyi firma pazara ücretsiz olarak sunmuştur.

İşyeri:

Fabrikada, basit elle yapılan işler, paketlemeden kutuların istiflenmesine kadar, tamamen otomasyona tabii olmuştur. Şirketin direktör/sahibinin söylediği gibi, 'Eğer EUR 50000'lik bir robot bu işi yapabiliyorsa, neden aynı için bir insanın belini kıralım'. İyi bir çalışma/yaşam dengesinin önemi bilindiği için, Peeze Coffee'de fazla mesaiye sadece olağanüstü hallerde müsaade edilmektedir ve Peeze Coffee çalışanlar ve ailelerinin kullanımı için bir egzersiz odasına sahiptir. Fırsat eşitliği Peeze Coffee'de doğal karşılanan bir durumdur ve kadınlar farklı yönetim pozisyonlarındadırlar. Yönetim şekli açık ve gayri resmidir ve direktör/sahibi çalışanları ile temasını kaybetmemek ve en son gelişmeleri takip edebilmek için fabrika sahasında çok vakit geçirmektedir. Böylece çalışanların şirket yönetimine kolay erişimi mevcuttur ve karar verme sürecini etkileyebilirler. Şirketin toplam işçi maliyetlerinin % 1,6 olan eğitim bütçesi, ortalama Hollanda KOBİ (% 0,85) harcamalarının iki katıdır. Peeze Coffee, durumu daha da iyi hale getirebilmek için, yılda iki kere çalışanları için anket yapar.

Toplum:

Peeze Coffee toplum sorunları ile ilgili bir politikaya sahip olmamasına rağmen, sosyal organizasyonlardan gelen taleplere bedava kahve sağlayarak veya kahve makinelerini bedava kullanıma açarak bunu gerçekleştirmeye çalışır. Ayrıca 2002 yılında, yerel toplum ile gayri resmi bir toplantı organize etmiş ve şirket aktivitelerinin mahalleyi aksi bir şekilde etkilememesi için çaba göstermektedir, mesela, modern ve kokusuz kahve kavurma makineleri kullanarak, sessiz makineler alarak ve müşteriler için yeterli park yeri sağlayarak. Şirket yönetimi şuna inanmaktadır, sürdürülebilirliği başarabilmek için, şirkete, çalışanlara ve üretim zincirine teksif olmalıdır. Ancak bu alanlardaki iyileştirmelerden sonuna kadar istifade edildikten sonra, şirket dikkatini toplum olaylarına kaydırabilir.

Çevre:

Peeze Coffee'de çevreye dost üretim çok dikkat çekmektedir. Nitekim, şirketin bütün yönetim stratejisi çevreye baskıyı azaltmaya teksif olmuştur. Peeze Coffee ekolojik olarak kültive edilmiş (genetik farklılaşmayla) ve yağmur ormanlarına zarar vermeyen en üst kalitede kahve çekirdeği almaktadır. Bitki esas olarak depolanmış ve buharlaştırılmış yağmur suyu ile serinletilmektedir. Kahve kavurmasında arta kalan fazlalık ısı tekrarda kullanılmaktadır. Yeni bir kahve kavurma işlemi su kullanımını % 99 oranında azaltmıştır. Çekirdeklerin 'kabuğu' gibi doğal atıklar gübre yapımı için kullanılabilir hale getirilmektedir. Kahve makineleri için paketleme malzemeleri çevre dostu olup, tekrar kullanım için geri alınmaktadır.

Tüketici paketlemesinden, enerji israfına yol açan alüminyum çıkartılmıştır:

Özel bir kapak taze kahve aromasını saklamaktadır. Yeşil enerji kullanılmakta ve CO₂ ormanlık alana ekim yapılarak telafi edilmektedir.

İş yararları:

- İyi bir ün sahibi
- Tatmin olan çalışanlar
- Daha iyi bir çevre

Toplum/pay sahiplerine yararları:

- Eğitim
- Bilinçlenme
- Daha iyi bir çevre

Ödüller:

- Hollanda Alansal Planlama, Konut ve Çevre Bakanlığı tarafından, 'Çevre Başarıları' kategorisinde Liyakat ile beyan edilme
- 1996 Çevre ödülü, Arnhem yerel toplum
- 1997 Yılın Girişimcisi Ödülü, Gelderland bölgesi
- 2002 Sektörlerin Yenilikçi Ödülüne Adaylık (sektör organizasyonu ve yıllık sergi)

Raporlar/diğer bilgiler:

Yıllık Faaliyet Raporu için: r.smit@peeze.nl ile temasa geçiniz

Şirket ismi:	Peeze Coffee
Esas işi:	Peeze Coffee, 125 yıldır yüksek kalite kahve yapımında uzmanlaşmış bir aile şirkettir. Peeze Coffee süper marketlerde satılmaz, sadece şirketler, restoranlar ve kafelerde bulunur.
Şehir/ülke:	Arnhem, Hollanda Vorarlberg, Avusturya

Kuruluş yılı: 1879
Web sitesi: www.peeze.nl
2002 yılı itibarı
ile çalışanlar: Tam gün: 39
2002 ciro: EUR 9 ile 10 milyon arası

Entegre durumlar

SÅNGA-SÅBY (İSVEÇ)

İyi uygulama tanımı

Tanım:

Sånga-Såby sürdürülebilir bir şirket olma amacını iletmektedir. Şirketin insani ve sürdürülebilir işyeri olma ve müşterilere hizmet verme, ayrıca birlikte çalışma ve birbirini destekleme konularında güçlü değerleri vardır. Kendi davranış kurallarını geliştirmiş ve çevre yönetim standartlarını (ISO 14000) kullanmaktadır. Dışarıdan bir sürdürülebilirlik denetimcisi ile birlikte çalışmaktadır.

Pazar yeri:

Sånga-Såby felsefesini paylaşan müşterileri kendisine çekmek istemektedir ve müşteri hizmeti ve memnuniyetine büyük önem vermektedir. Sağlıklı gıda ekolojik profilinin ve toplam kalite yaklaşımının sadece bir yönüdür: gıdaların % 25'i - şaraplar dahil - ekolojik olarak etiketlidir ve ekmek ev yapımıdır. Müşterilere servis yapılanlar hakkında kapsamlı bilgi verilir. İsveçli çiftçiler ve gıda ürünleri ile olan bağlantı, şirkete ekolojik profilini geliştirmesine yardım etmiş ve Sånga-Såby tedarikçilerle, onlara ihtiyaçlarını belirtmek için devamlı toplantılar düzenler.

Çevre:

Ekolojik gıdaya ilaveten, Sånga-Såby eko etiketli ofis malzemesi, ahşap mobilya ve çevre dostu temizlik malzemesi kullanmaktadır. Şirket ulaşımına bağlı emisyonları azaltmak için bir dizi önlem uygulamaktadır: şehirden gelen müşterileri için grup ulaşımı (minibüs ve taksiler) ayarlamaktadır ve ekolojik yakıtı olan arabaları test sürüşü için ödünç vermektedir. Uzun mesafeler kat eden mineral su, karbonlu göl suyu ile değiştirilmiştir.

Enerji tedariki, ısı pompası, güneş ışınları kolektörü, ve ısınma için kolza yağı gibi yenilenebilir kaynaklardan gelmektedir. Mutfak atıkları çiftlikte gübre olarak diğer atıklar yeniden işlenerek kullanılmaktadır. Sånga-Såby aynı zamanda çevreye, ekoloji ve vahşi hayat da dahil, daha geniş bir perspektif ile yaklaşmaktadır. Yakın bir gelecekte, sadece orman yangınlarından sonra yangınların çalı çırpıyı temizlemesinden sonra büyüyen böcek ve bitkileri uyarmak için, şirket bilinçli olarak bir orman yangını başlatacaktır.

İşyeri:

Sânga-Säby istihdam politikası, yaş ve cinsiyet dahil, iş gücünde çeşitliliği ve çalışanları değişik geçmişlerden işe almayı hedefler. Çalışanların haftalık toplantıları vardır ve bu toplantılar onların iş planlarına dayanarak kendi işlerini planlamalarını sağlar. Bütün personel ile aylık bilgi toplantıları yapılmakta ve ortalama ücretler, endüstri ortalamasının üzerindedir. Yöneticiler her bir çalışan ile görev tatmini, yetenek geliştirme, görev rotasyonu, daha fazla eğitim veya işte eğitim konularında kişisel görüşmelerde bulunmaktadır. Departmanlar arası yer değiştirme mümkündür ve değişime olan ihtiyaç hakkında bir anlayış mevcuttur. Şirket mesai saatleri içerisinde danışmanlık ve analiz de dahil şunları sağlamaktadır, sağlık kontrolü, çalışanlar için ücretli idman sınıfları, masaj seansları ve quigong. Ailelere yardım edebilme maksadı ile çalışanlara esnek çalışma zamanları sağlanmaktadır ve şirket Noel ve Paskalya gibi tatillerin tam olarak yapılması için çaba göstermektedir. Düşük sezonda, şirket diğer otellerle işbirliği yaparak, örneğin kayak merkezlerinde çalışılmasını sağlamaktadır.

Toplum:

Sânga-Säby kırsal kesimde önemli bir işverendir ve yerel çalışanların mevcudiyetini çevre nedenleri ile teşvik etmektedir (daha düşük ulaşım giderleri). Şirket çıraklar için iş ve eğitim fırsatları sunar, ve bunu aynı zamanda işsiz ve nekahet devresindeki hastalar için de yapar. Bu proje sık sık istihdam ile neticelenir.

Şirketin kendi çalışanlarının da kullandığı, topluma açık bir gündüz çocuk yuvası vardır ve çalışanların ailelerine önemli hizmetler sunar, örneğin, evler çalışanlarına maliyetine kiralanır. Yerel STK ve derneklere parasız toplantı odaları sağlanır ve bunların sadece yiyeceği ödemeleri gerekir.

İş yararları:

Çevre profili ilk zamanlarında rekabet açısından bir avantaj teşkil etmekte idi ve özellikle tedarikçilerinden yüksek çevre standartlarına ihtiyaç duyan şirketler arasında müşteri bağlılığı yaratıyordu. Bugün, konferans merkezleri arasında çevre profilleşmesi yaygın olduğu için, Sânga-Säby yıllık sabit bir ücret karşılığında ve güçlü ekolojik unsurlar ile ısmarlama hizmetler sağlayarak müşterilerle birlikte uzun vadeli ortaklıklar yaratmaya çalışıyor.

Toplum/pay sahiplerine yararları:

- Müşteriler güçlü ekolojik ve sosyal değerleri olan bir tedarikçi seçebilirler
- Yerel sahada iş fırsatlarının yaratılması
- Rol Modeli oluşturmak

Ödüller:

Birçok çevre ödülü, örneğin:

- IHRA Çevre Ödülü
- Electrolux Eco Kitchen Ödülü

- Green Globe Tanınma Ödülü
- Sürdürülebilir Bina için Ecover Gullfiber Ödülü

Raporlar/diğer bilgiler:

- 1997 yıllık sürdürülebilirlik raporları, müşteri ve çalışan memnuniyet değerlendirmeleri dahil olmak üzere, www.sanga-saby.se sitesinde mevcuttur

Şirket ismi: Sång-Säby Kurs och Konferens AB
Esas işi: Sång-Säby son 20 yıldır konferans hizmetleri vermektedir. 2001 yılından itibaren iki yerde faaliyetlerini yürütmektedir: Stockholm yakınlarında bir adada olan Faringsö'deki ana konferans merkezi ve Stockholm'ün şehir merkezindeki yeni yeri. Sång-Säby İsveç Çiftçiler Konfederasyonuna aittir ve şirket çiftlik dışında orman arazisine de sahiptir.

Şehir/ülke: Faringsö ve Stockholm, İsveç
Kuruluş yılı: 1982
Web sitesi: www.sanga-saby.se
2002 yılı itibarı
ile çalışanlar: Tam gün: 55
2002 ciro: EUR 4,5 milyon

Ek

Yayına Katkıda Bulunan Uzman Grup Elemanlarının Listesi

Ülke	İsim	Organizasyon
Belçika	Ariane Molderez Natacha Zuinen	İş ve Toplum Belçika Görev Ekibi Geliştirme Federal Planlama Bürosu
Danimarka	Jannik Bay	Ekonomik ve Ticari İşler Bakanlığı
Almanya	Frank Maass	Institut Für Mittelstandsforschung (Bonn)
İspanya	Luis Gonzales Gomez De aranda	CEO, Uluslararası İlişkiler Departmanı
Fransa	Jean-Pierre Segal	CNRS Gestion & Societe
İrlanda	Steve Costello	Toplumda İş – İrlanda
İtalya	Guiseppe Schinaia Katia Martino	Ministero dele Attivita Produttive Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Hollanda	Marieke van Ginkel	Ekonomi Bakanlığı
Avusturya	Helmut Heindi	Wirtschaftskammer Österreich
Finlandiya	Jorma Immonen Juhani Seppala	Ticaret ve Endüstri Bakanlığı Fin Endüstrisi ve İşverenleri Konf.
İsveç	Stefan Hennigsson Göran Wiklund	NUTEK – İsveç Ticari Gelişme Banbrytarna Ajansı
İngiltere	David Ratcliffe	DTI – Ticaret ve Endüstri Departmanı
Norveç	Erik Lundeby	NHO – Norveç Ticaret ve Endüstri Konfederasyonu
Çek Cumhuriyeti	Jiri Michovsky	Endüstri ve Ticaret Bakanlığı
Letonya	Dainis Locans	Letonya Ticari Danışmanlar Birliği
Polonya	Boleslaw Rok	Sorumlu Ticari Forum
Slovakya	Miroslav Polacek	Ekonomi Bakanlığı

Türkiye

Oya Han

KOSGEB, Girişimcilik Geliştirme
Enstitüsü

Avrupa Komisyonu Claudia Gintersdorfer Teşebbüsler Genel Direktörlüğü Enterprise DG üzerine İlave Bilgi

Yetkili Temsilci Erki Liikanen'in çalışmaları ve Enterprise DG hakkında ilave faydalı bilgiler basılı yayınlar ve web sitesi aracılığı ile mevcuttur.

Yetkili Temsilci Erki Liikanen, teşebbüs ve bilgi toplumunda sorumlu
http://europa.eu.int/comm/commissioners/liikanen/index_en.htm

Web Sitesinde Enterprise DG:
http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/index_en.htm

CORDIS (Toplum Araştırma ve Geliştirme Bilgi Hizmetleri)
<http://www.cordis.lu>

Enterprise DG İş Programı:
http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/work_programme_2002.htm

Enterprise DG'nin Basılı Yayınları:
<http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/library/index.htm>