

## **CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Projesi (STEP) II Türkiye Yan Raporları**

### ***Kurumsal Sosyal Sorumluluk Vaka Analizi Çalışması: Türkiye'deki 5 Şirket ve 5 STK'nın İncelemesi***

*Peren Özturan*  
*Koç Üniversitesi*  
(Prof. Dr. Zeynep Gürhan Canlı'nın katkılarıyla)

Bu raporda yer alan görüşler yazarlara aittir ve bir kurum olarak TÜSEV'in görüşleriyle birebir örtüşmeyebilir. Yazarların belirtilen kurumlarla olan ilişkileri raporun yazım tarihinden bugüne değişiklik gösterebilir.

Tüm hakları saklıdır. Bu yayının hiçbir bölümü, Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı'nın (TÜSEV) izni olmadan hiçbir elektronik veya mekanik formatta ve araçla (fotokopi, kayıt, bilgi depolama vb.) çoğaltılamaz.

**TÜSEV**  
Bankalar Cad. No. 2  
Minerva Han  
Karaköy 34420  
İstanbul / Türkiye  
Tel. +90 212 243 83 07 PBX  
Faks. +90 212 243 83 05  
[info@tusev.org.tr](mailto:info@tusev.org.tr)  
[www.tusev.org.tr](http://www.tusev.org.tr)

## Özet

Çalışmada Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve bu kavramın şirketler ve sivil toplum kuruluşları (STK’lar) tarafından nasıl algılanıp hayata geçirildiği incelenmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde işbirliğinde bulunan 5 şirket ve 5 sivil toplum kuruluşu ile derinlemesine yüz yüze görüşmeler yapılmış, web sitesi ve literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Aşağıda görüşülen şirket ve sivil toplum kuruluşlarının bir listesi görülmektedir:

### Şirketler

- Eczacıbaşı Topluluğu
- İş Bankası
- Koç Holding
- Milliyet
- Turkcell

### Sivil Toplum Kuruluşları

- Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV)
- Özel Sektör Gönüllüler Derneği (ÖSGD)
- Sabancı Vakfı
- Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (TEMA)
- Uluslararası Yatırımcılar Derneği (YASED)

Kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) ana fikri, iş dünyasının paydaşları arasında yer alan hissedarlarının, çalışanlarının, tedarikçilerinin ve müşterilerinin beklentilerini yasal yükümlülüğünün üzerinde faaliyetlerle karşılması ve hesap verebilir olmasıdır. KSS’nin genel kabul görmüş tanımı, işletmelerin bu tarz uygulamaları yürütmekte gönüllük ilkesine bağlı olduklarının altını çizmektedir.

Türkiye’deki sivil toplumun hem kısa hem de uzun bir tarihi olduğu, KSS çalışmalarının ise hem Osmanlı vakıf kültürü, hem de 1980’lerde başlayan Batılılaşma çabalarıyla ilişkilendirildiği görülmektedir. Osmanlı Devleti’nin kent kurmak için gerekli sosyal ve kültürel faaliyetleri sürdürmeyi delege ettiği vakıf müessesesi, İslami öğretinin gereği olan hayırseverlik faaliyetlerini yerine getirmenin yanı sıra Osmanlı’da özel miras hukuku bulunmadığı için varlık sahibinin aile üyelerine mal ve mülk bırakmasına dolaylı bir şekilde yardımcı olmuştur. Cumhuriyet döneminde sosyal refahı sağlayan kurumun devlet olduğunun kabul edilmesiyle vakıfların rolü sona ermiş, ancak 1980lerden sonra ekonomik liberalleşme ile iş dünyası yeniden canlanmaya başlamıştır.

Ancak çoğu Türk şirketi sosyal sorumluluğu sponsorluk ve halkla ilişkiler faaliyeti ile bir tutmaktadır; şirketler sosyal adalet konularındaki çalışmalardan ziyade eğitim, çevre, kültür, spor gibi alanlarda KSS çalışması yapmayı tercih etmektedir. Toplumun iş dünyasından eğitim, sağlık, çevre ve aile içi şiddet konularında destek ve çaba beklediğinin farkına varan pek çok şirket günümüzde bu alanlarda etkin çözümler sunan çalışmalar yürütmektedir ve bu konudaki bilinç yükselmektedir.

Sonuç olarak Türkiye özelinde ele alınan vakalar, şirket ve STK’ların KSS’ye bakış açılarını yansıtmakta ve farklı işbirliği biçimlerini göstermektedir. Bu analiz içerisinde küçük bir örneklem üzerine odaklanıldığı için veriler ülke genelini temsil etmeyecek, ancak bir fikir verebilecektir. Gelecekteki araştırmaların, ilgililere, Türkiye’deki büyük resmi sunmayı hedeflemesi önerilmektedir.

## Giriş

Sivil Toplum Endeks Projesi (STEP) kavramsal çerçeve ana başlıklarından biri sivil toplum alanının organizasyon düzeyidir. Sivil toplum kuruluşlarının (STK) sahip olduğu kaynaklar da bu başlık altında incelenmektedir. STK kaynaklarının bir bölümü özel sektörün Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) başlığı altında sürdürdüğü çalışmalarla sağlanmakta ancak STK'lar bu girişimleri nitelik ve nicelik açısından kısıtlı bulmaktadır (TÜSEV, 2006). Bu vaka analizi çalışması ile KSS olgusunun STK kaynaklarına etkisi konusunda çıkarımlar yapmak ve KSS çalışmalarında farklı yapı ve süreçlere yer vermek hedeflenmektedir.

Rapor kapsamında KSS ile ilgili akademik çalışmaların gözden geçirilmesinin ardından, Türkiye'deki KSS çalışmaları üzerine bir değerlendirme yapılacaktır, esas olarak beş STK ve beş şirketin KSS çalışmalarına yer verilecektir.

## I. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

Şirketlerin paydaşları arasında hissedarları, çalışanları, tedarikçileri ve müşterileri yer almaktadır. KSS'nin ana fikri, iş dünyasının paydaşlarının beklentilerini yasal yükümlülüğünün üzerinde faaliyetlerle karşılama ve hesap verebilir olmasıdır. KSS'nin genel kabul görmüş tanımı, işletmelerin bu tarz uygulamaları yürütmekte gönüllük ilkesine bağlı olduklarının altını çizmektedir (Avrupa Komisyonu, 2001). KSS zaman içinde dönüşüme uğramış bir kavramdır (Carroll, 1979). Şirketlerin toplumsal konulara ilgisini anlatmak amacıyla KSS'nin yanı sıra 'kurumsal vatandaşlık' ve 'toplumsal yatırımlar' ifadeleri de kullanılmıştır. Kimi araştırmacılar ise aynı olgu için aslında daha dar bir kavram olan 'kurumsal hayırseverliği' kullanmayı tercih etmiştir (Porter ve Kramer, 2002). Kullanılan terim değişmekle birlikte özel sektör ve sivil toplum arasındaki ilişki dört temel sorumluluktan oluşmaktadır (Şekil 1).

**Şekil 1**  
**Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi**



Kaynak: Carroll, 1991: 42.

Avrupa Komisyonu'nun (2001) bu konudaki yayını, Yeşil Kitap, KSS'ye şirket içi ve şirket dışı boyutlardan yaklaşmaktadır. KSS uygulamalarının şirket içi boyutu çoğunlukla çalışanlara yöneliktir. Bu kapsamda yürütülen çalışmalar insan kaynağına yatırımı ve işyerinde sağlık ve güvenliği sağlamayı içermektedir. Çevreye duyarlı uygulamalar ve üretimde kullanılan doğal kaynakların yönetimi şirket içi boyut kapsamında ele alınmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde, KSS'nin şirket iç boyutu göz önünde bulundurulmalı ve değişim yönetimi bu alanlarda gerçekleştirilmelidir. KSS'nin şirket dışı boyutu ise hissedar ve çalışanlar dışındaki paydaşları, yani şirketin müşterilerini, iş ortaklarını, tedarikçileri, devlet, STK'lar ve toplumu kapsamaktadır. Bu boyutta ele alınan konular insan haklarından küresel iklim değişikliğine kadar çeşitlilik göstermektedir. Yeşil Kitap, şirketin, KSS uygulamalarını günlük yönetim ve operasyonuna bütünleştirmesi gerektiğine işaret ederek KSS'ye yeni bir yaklaşım getirmektedir.

KSS konusunda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki artan ilgiyi göz önünde bulunduran Galbreath (2006) şirketleri KSS çalışmalarında yönlendirmek için dört stratejik seçenek belirlemiştir: hissedar stratejisi, fedakârlık stratejisi, karşılıklılık strateji ve vatandaşlık stratejisi. Hissedar stratejisi KSS'ye karlılık bakış açısıyla yaklaşır ve söz konusu çalışmayı ancak hissedar gelirlerini artırıyorlarsa uygular. Fedakârlık stratejisi, şirketlerin soyut varlıkları olduğunu, dolayısıyla yöneticilerin şirketlerin sosyal ve çevresel duyarlılık stratejilerini belirlemesi gerektiğini savunur. Karşılıklılık stratejisinde şirket, şartlara göre KSS'ye yaklaşır: sosyal amaçlar, şirkete herhangi bir şekilde olumlu geri dönüş sağlıyorsa sürdürülmelidir. Son olarak, vatandaşlık stratejisi, diğer stratejilere göre daha geniş bir bakış açısıyla, şirketlerin toplumun bir vatandaşı olduğunu ve diğer vatandaşlara karşı yükümlülükleri bulunduğunu öne sürer.

Takip edilecek strateji, KSS kavramı ile ele alınan, büyük ölçekli konulardan şirketlerin sorumlu tutulup tutulamayacağına göre belirlenecektir. Şirketlerin sorumluluğunun sınırlarına yönelik iki farklı bakış açısı bulunmaktadır. Şirketlerin kar yaratma işlevlerinin ötesinde bir sorumluluğu olmadığı savunulduğu gibi (Friedman, 1962; Henderson, 2001) işletmelerin faaliyetlerinde toplumu ve doğayı etkileyen, ekonomik olmayan sonuçların da farkında olmaları ve bu konularda da tam sorumluluk almaları gerektiği öne sürülmektedir (Robins, 2005). İş dünyası günümüzde toplumsal hedefleri gerçekleştirmeye yönelik gittikçe artan iç ve dış baskıya maruz kalmaktadır (Davies, 2003; Freeman, Pica ve Camponovo, 2001; Logsdon ve Wood, 2002). Kimi araştırmalar (Logsdon ve Wood, 2002; Matten ve Crane, 2005; Windsor, 2004), şirketlerin sosyal sorumluluk girişimleri konusunda maruz kaldıkları baskının, içinde bulunulan toplum düzenine göre farklılık göstereceği üzerinde durmaktadır. Ancak sanayi devrimi ve küreselleşme sonrasında devlet ve toplumun iş dünyasından beklentilerinin dünya genelinde arttığı gözlenmektedir. Küresel yatırımcılar, bilgi çağının getirdiği yüksek teknolojilerle herhangi bir ülkede faaliyet gösteren bir şirketin aktivitelerinden kısa sürede haberdar olmakta, yatırım kararı Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi, FTSE4GOOD gibi endekslerde yer alma veya ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemleri (ÇYS) belgesi sahibi olma kriterlerine göre verilebilmektedir. Benzer bir şekilde, kredi sağlayan kuruluşlar da, son yıllarda şirketlerin toplumsal ve çevresel katkılarını kredi ve risk değerlendirmelerinde göz önünde bulundurmaktadır. Ayrıca, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (2000), Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile ilgili İlkeler Üçlü Bildirgesi (1977/2000) ve OECD Çokuluslu İşletmeler Genel İlkeleri (2000) gibi uluslararası girişimler, yasal yükümlülük getirmemesine rağmen, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını teşvik edici bir ortam sağlamaktadır.

**Tablo 1. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi**

<b>İNSAN HAKLARI</b> İlke 1: İş dünyası ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalıdır. İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalıdır.
<b>ÇALIŞMA KOŞULLARI</b> İlke 3: İş dünyası çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemelidir. İlke 4: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırılmaya son verilmelidir. İlke 5: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmelidir. İlke 6: İşe alma ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığa son verilmelidir.
<b>ÇEVRE</b> İlke 7: İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemelidir. İlke 8: İş dünyası çevreye yönelik sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermelidir. İlke 9: İş dünyası, çevre dostu teknolojilerin gelişmesi ve yaygınlaştırılmasını desteklemelidir.
<b>YOLSUZLUKLA MÜCADELE</b> İlke 10: İş dünyası rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla mücadele etmelidir.

Kaynak: <http://www.unglobalcompact.org/AbouttheGC/TheTENPrinciples/index.html>

Gittikçe artan sayıda şirketin toplumsal girişimlerde rol almaya başlamasını etkileyen faktörler toplumsal baskı ile sınırlı değildir. Bunlar dışında, işletmeler anlamışlardır ki şirketin KSS performansı, finansal performansını (Orlitzky, Schmidt ve Rynes, 2003), imajı, marka ve piyasa değerini ayrıca müşterilerin ürün değerlendirmeleri ile satın alma niyetlerini (Aguilera, Rupp, Williams ve Ganapathi, 2007; Luo ve Bhattacharya, 2006; Mackey, Mackey ve Barney, 2005) olumlu etkilemektedir. Olumlu sonuçlanan KSS girişimleri şirketlerin nitelikli insan kaynağı cezbetme ve tutmalarına da olanak sağlamaktadır (Greening ve Turban, 2000). Şirket kazanımlarının ötesinde, KSS, çalışma kapsamında ele alınan sorunu, STK'ları ve toplumu da olumlu etkilemektedir (Bhattacharya ve Korschun, 2008; Lichtenstein, Drumwright ve Braig, 2004). Bu ve bunun gibi pek çok gösterge sonucunda; bilimsel araştırmalar, şirketlerin toplumsal amaca sahip olup olmamaları gerektiği tartışmasının ötesine geçerek (Smith, 2003), paydaşlara en yüksek etkiyi sağlayacak girişime nasıl ulaşılacağına odaklanmıştır (Keller ve Lehmann, 2006).

KSS çalışmaları dünya çapında hız kazanmakla birlikte içeriği ve gelişim hızı ülkeler arasında değişiklik göstermektedir. Ararat ve Göcenoğlu (2006), toplumun değer ve kurallarının o ülkedeki KSS uygulamalarının düzeyini belirlediğini savunmakta, Batı ve Doğu'daki şirketlerin KSS performansları arasındaki farkı kültür ile açıklamaktadır. Kültür, toplumun çoğunluğu tarafından sahip olunan, aile, eğitim ve çeşitli müesseselerle bir kuşaktan diğerine aktarılan değer bütünü olarak tanımlanmakta, değerlerin zaman içinde toplumdaki olası çözümleri belirleyen kurallar haline geldiği ifade edilmektedir (Berry, 1989). Ararat (2006), Amerika, Avrupa ve Orta Doğu-Kuzey Afrika (ODKA) ülkeleri arasında Carroll'ın sorumluluk piramidine göre bir karşılaştırma yapmakta (Tablo 2), Türkiye'nin de arasında yer aldığı ODKA ülkelerinin tüm sorumluluk alanlarında düşük düzeyde performans gösteren şirketleri barındırdığını ifade etmektedir.

**Tablo 2. Carroll'ın Piramidine göre Bölgesel Karşılaştırma**

	<b>Amerika</b>	<b>Avrupa</b>	<b>ODKA</b>
<b>Ekonomik Sorumluluklar</b>	İyi yönetim, ücretlendirme ve tüketiciyi korumaya yönelik kurumsal politikalar. <i>Piyasa odaklı.</i>	Şirket ana sözleşmesi, asgari ücret, sektörel kanun ve sınırlamaları içeren hukuki çerçeve. <i>Müesseseseleşmiş.</i>	Yolsuzluk, kayıt dışı ekonomi, haksız rekabet, azınlık payları ve kamuyu aydınlatmada sorunlar, manipülasyon ve içeriden öğrenenlerin ticareti. <i>Müesseseseleşmeye ihtiyacı var çünkü piyasa çoğunlukla etkisiz durumda.</i>
<b>Yasal Sorumluluklar</b>	Göreceli olarak düşük düzeyde yasal yükümlülükler. <i>Piyasa odaklı.</i>	Ana faaliyetler üzerinde nispeten yüksek düzeyde yasal yükümlülükler. <i>Müesseseseleşmiş.</i>	Yasaların uygulanması ve piyasa güçlerinin duruma müdahale edebilmesi lazım. <i>Dengeli bir görünüm.</i>
<b>Ahlaki Sorumluluklar</b>	Yerel halka göre belirlenen kurumsal politikalar. <i>Münferit seçimler.</i>	Kamu hizmeti sağlamakla yükümlü sosyal devletin getirdiği yüksek vergilendirme. <i>Şirket kuralları.</i>	Çalışanlar, müşteriler ve azınlık payları, çevreyi koruma ve kanunlara uymaya yönelik keyfi iyi davranışlar. <i>Eğitim ve bilinçlenme gerekli, bekle ve gör.</i>
<b>Hayırseverlik Sorumlulukları</b>	Sanata, kültüre sponsorluk ve eğitime kaynak ayırmak şeklinde kurumsal girişimler. <i>Yaygın olarak mevcut.</i>	Yüksek düzeyde vergilendirme eğitim, kültür gibi alanlarda devleti asıl hizmet sağlayıcı kılıyor. <i>Sınırlı.</i>	Kamu kaynaklarının sınırlı olduğu, eğitim, sağlık hizmetleri gibi alanlarda şirketler destek sağlanarak boşluğu dolduruyor. <i>Yardımsever gelenekler.</i>

Kaynak: Ararat, 2006: 15.

Ararat (2006), Carroll'ın kavramsal çerçevesi ile Hofstede'nin kültürel boyutlarını kullanarak bir karşılaştırma yapmış ve Türkiye'nin Arap Ülkeleri ile benzer özellikler göstererek ağırlıklı Müslüman olan bu ülkelerin ortalamasına yaklaştığını belirtmiştir. Analizde, ayrıca, gerek müşteriler ve çalışanlara gerekse çevreye yönelik KSS faaliyetlerinin Batı toplumunun bir uzantısı olduğu ve tipik olarak ODKA ülkelerinde görülmediği ifade edilmiştir. Ülkeler, KSS çalışmalarına çokuluslu şirketler ile uluslararası anlaşmaların getirdiği kural ve uygulamalarla, uluslararası STK'ların savunuculuk çalışmaları veya AB üyeliği motivasyonu ile yönelebilmektedirler. Küreselleşme, bu bağlamda ODKA ülkelerinde hem KSS çalışmalarını destekleyici hem de yarattığı rekabet ortamı ile iş dünyasını KSS'den uzaklaştırıcı bir güç olarak öne çıkmaktadır. Çalışmaya göre, makroekonomik istikrar, devletin ahlaki otoritesini sağlayıp hukukun üstünlüğünü geliştirmekte, böylece etik davranışlar teşvik edilmektedir. Ayrıca, İslami geleneklerin kadının iş hayatındaki rolünü kısıtlamasına rağmen, kadının eğitim ve istihdamına yönelik yeni gelişmelerin bölgedeki hayırseverliğin artmasını sağladığı belirtilmektedir. Dolayısıyla Türkiye'nin de içinde yer aldığı ODKA ülkeleri artan demokratikleşme çabaları ve küreselleşme ile KSS konusunda büyüme potansiyeline sahiptir.

## II. Türkiye’de KSS Çalışmaları

Türkiye’deki durum detaylı incelendiğinde sivil toplumun hem uzun hem de kısa bir geçmişe sahip olduğu (TÜSEV, 2006); KSS çalışmalarının ise hem Osmanlı vakıf kültürü, hem de 1980’lerde başlayan Batılılaşma çabalarıyla ilişkilendirildiği görülmektedir. Türk halkı, güçlü bir yerel sorumluluk geleneğine sahiptir. Vatandaşlar vakıf veya hayır kurumları kurmak suretiyle ihtiyaç halindeki gruplara sürekli bir yardım akışını sağlamaktadırlar (Dünya Bankası, 2003). Türkiye’deki hayırseverlik deneyimi Osmanlı dönemine dayanmaktadır. Osmanlı’da vakıf geleneği kamu hizmetlerinin sürdürülmesinde etkin bir müessesedir ve devlet, kent kurmak için gerekli sosyal ve kültürel faaliyetleri sürdürmeyi vakıflara delege etmiştir. Vakıf müessesesi İslami öğretinin gereği olan hayırseverlik faaliyetlerini yerine getirmenin yanı sıra Osmanlı’da özel miras hukuku bulunmadığı için varlık sahibinin aile üyelerine mal ve mülk bırakmasına dolaylı bir şekilde yardımcı olmuştur. Osmanlı Dönemi’nde vakıflar, ayrıca, sigortacılığın olmadığı bir dönemde esnaf birliği üyeleri ve yerel yönetimlere, köprü, yol, su şebekesi, kütüphane vs. yapımı ve korunması faaliyetlerinde sigorta olmuş, modern toplumda olduğu gibi, kaynak sağlama ve organizasyon işlerini yürüten bir sistem yaratmıştır (Çızakça, 2006). Osmanlı devleti bu kamu hizmetlerini sunmaları için vakıflara vergi muafiyetleri ve maddi yardım şeklinde mali teşvikler sunmuş ama devletin, vakıflar üzerinde kısıtlama getirmesi ve kendi kontrolünü artırmaya çalışmasıyla, bu gelenek zaman içinde zedelenmiştir. Sonunda, vakıfların toplumsal fayda yaratmadaki egemen rolü, Cumhuriyet Dönemi’ndeki ‘sosyal refahı devlet sağlar’ yaklaşımıyla sona ermiştir. Ancak, özel sektör-sivil toplum işbirlikleri, STK’lara tanınan özgürlüklere ve demokratikleşme sürecine bağlı yeniden gelişmiş, KSS çalışmalarının kısa tarihi, 1980’lerdeki ekonomik serbesti sonrasında iş dünyasının yeniden canlanmasıyla başlamıştır.

1982’de TL’nin konvertibl hale gelip, finansal piyasaların serbestleşmesi ile birlikte Türkiye ekonomisi son otuz yıldır yüksek büyüme ve sanayileşme göstermiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarındaki ithal ikameci politikalar yerine ihracat odaklı sanayileşme modelinin uygulanmasıyla ihracat artmış, ithalat ve yabancı sermaye yatırımlarına ilişkin kısıtlamalar kaldırılmış, serbest kur rejimine geçilmiş, finansal piyasalar deregüle edilerek çoğu kamuya ait teşebbüs özelleştirilmiştir. Bu uygulamaların neticesinde kamu egemenliğindeki bir ekonomiden pazar ekonomisine geçiş yapılmıştır (TCMB, 2002). Ekonomik reformlarla birlikte Türk şirketleri gelişmiş ve rekabetçi hale gelmiştir. Ancak, Ararat ve Göcenoğlu’nun (2006) savunduğu üzere devlet ekonomiyeye müdahaleyi güçlü bir gelenek haline getirdiği için, “halka hizmet” sunan işlevinden ziyade “rant dağıtan” görevini üstlenmeyi sürdürmüş, dolayısıyla ekonomik faaliyetler kayırmacılık, yolsuzluk ve şeffaf olmayan uygulamalara ile birlikte yürür olmuştur. Yıllar içinde ülke ekonomisi büyümüş olsa da bu tarz uygulamalar halen devam etmekte ve ekonomiyi potansiyeline erişmekten alıkoymaktadır. Bu uygulamaların etkisiyle şirket sermaye yapısında yüksek yoğunlaşmalar görülmekte, aile şirketleri Türk özel sektörde egemenliğini hala korumaktadır. Bir yaklaşıma göre, şirketlerin hayırseverlik çalışmalarının amacı, yeni sermaye birikiminin köklerini gizleme ve toplumdaki yüksek gelir uçurumlarını gidermek üzerine kurulmuştur (Ararat ve Göcenoğlu, 2006).

Türk şirketlerinde KSS kavramı yaygın olarak kullanılmakla birlikte aslında söz konusu çalışmalar kurumsal hayırseverlik niteliğindedir ve KSS’nin genel çerçevesinden uzaktır (Bikmen, 2004). Sadece STK’lar değil, medya da KSS çalışmalarını yakın zamana kadar hayırseverlik ile karıştırmakta ve bir iş dergisi 2005 KSS ödülleri dağıtırken üniversite kurma, öğrencilere burs verme, hastanelere medikal ekipman sağlama gibi yardımları da

ödüle layık bulmaktadır (Ararat ve Göcenoğlu, 2006). Şirketlerin bu tarz, müze, okul ve hastane kurmak gibi hayırseverlik faaliyeti gerçekleştirmek amacıyla kurdukları vakıflar, Bikmen'in (2004) işaret ettiği üzere Türkiye'de, Avrupa ve ABD'de olduğu gibi ayrı bir vakıf türü olarak adlandırılmamaktadır. Ancak şirketlerin kurmuş olduğu bu vakıflar ülkedeki en büyük vakıfları oluşturmaktadır. Aynı araştırmaya göre, STK'lara kaynak sağlama iş dünyasında yaygınlaşmakla birlikte bağışlar sistematik ve stratejik niteliklerden yoksun olarak uygulanmaktadır. Akademik araştırmalar, şirketlerin KSS performanslarını etkileyen faktörler arasında şirketin ünü, geçmiş KSS deneyimi gibi şirkete dair özellikler, müşterilerine dair kişisel özellikler, müşterilerin marka ve KSS konusuyla tanışıklıkları ve şirket – müşteri uyumuna yer vermektedir (Gürhan - Canlı ve Fries, 2009). Kurumların bir KSS çalışmasına girerken en önemli kriterlerinin 'uygunluk' olduğu ifade edilmekte; şirketler, öncelikle, proje teklifinin, hedeflerinin kuruluşun misyonu ile uyumlu olmasına bakmaktadır. Diğer önemli etkenler, STK'nın projeyi yürütebilme kapasitesi ve profesyonelliğin derecesidir. Şirketler, öncelikli olarak eğitim, çevre, kültür, spor gibi alanlarda KSS çalışması yapmayı tercih etmekte, demokrasi, insan hakları, kadın sorunları gibi sosyal adalet konularındaki çalışmalardan uzak durmaktadırlar (Bikmen, 2004).

Yeniden düzenlenen vergi teşvik yasaları kurumsal hayırseverlik çalışmalarının önünü açmaktadır. Gelir Vergisi Kanununun 89. ve Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 10. maddelerinde belirtilen dernek ve vakıflara yapılan bağışların tamamı kurum vergi matrahından indirilebilmektedir (Şimşek, 2009). Bununla birlikte STK'lar genelde özel sektörle kurulan işbirliklerinden memnun değildir; 2006 STEP Araştırması kapsamında yapılan ankete katılan STK'ların yüzde 63'ü özel sektör- STK ilişkilerini ve yüzde 62'si ise özel sektör KSS faaliyetlerini kısıtlı bulmuş; katılımcıların yüzde 68'i özel sektörden destek almadıklarını ifade etmiştir (TÜSEV, 2006). Kurumsal bağışların tutarının kolay hesaplanamaması (Bikmen, 2004) faaliyetlerinin etkisini değerlendirmeyi zorlaştırmakta (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı - BMKP, 2008); şirketlerin STK'lara hibe niteliğinde kaynak yaratan süreçleri tercih etmemesi sürdürülen çalışmaların toplum üzerindeki etkisini kısıtlamaktadır (TÜSEV, 2006). Bu bağlamda STK'ların sadece yüzde 5'i bakış Türk şirketlerin çalışmalarında sosyal boyutu da göz önünde bulundurduğunu düşünmekte, yüzde 63'ü şirketlerin bu konudaki ilgisini sınırlı olarak nitelemektedir (TÜSEV, 2006).

Çoğu Türk şirketi sosyal sorumluluğu sponsorluk ve halkla ilişkiler faaliyeti ile bir tutmakta, ancak şirketlerin KSS anlayışında "ileriye doğru olumlu bir gelişme eğilimi" olduğu da gözlenmektedir (TÜSEV, 2006: 78). Toplumun iş dünyasından eğitim, sağlık, çevre ve aile içi şiddet konularında destek ve çaba beklediğinin (BMKP, 2008) farkına varan pek çok şirket günümüzde bu alanlarda etkin çözümler sunan çalışmalar yürütmektedir. KSS bilincinin yükselmekte olduğunun bir göstergesi, her sene artan sayıda şirketin Birleşmiş Milletler (BM) Küresel Ülkeler Sözleşmesi'ni imzalayıp, bunun gereği olan raporlamaları kamuya açık bir şekilde yayınlamasıdır. Rapor tarihi itibarıyla sözleşmeyi imzalatan toplam 111 Türk şirketi vardır.<sup>1</sup> Medya kuruluşları da gerek sorumlu şirketlerin olumlu çalışmalarına yayın organlarında yer vererek gerekse birebir kendileri, şirket olarak çalışmalar yürüterek KSS'ye destek vermekte; medyanın bu olumlu çabaları da KSS konusunda bilinç ve kalite seviyesini artırmaktadır (BMKP, 2008). Örneğin, Capital Dergisi'nin "Türkiye'nin Sosyal Sorumluluk Liderleri" araştırması artık geleneksel bir nitelik kazanmış, 2009 yılında da Türk halkı kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarıyla öne çıkan şirketleri, liderleri ve projeleri ödüllendirmiştir (Capital, 1 Mart 2009).

Tablo 3. Capital Dergisi “Türkiye’nin Sosyal Sorumluluk Liderleri” Araştırması

KSS liderlerinde ilk 5 değişmedi (Halk gözünde KSS liderleri)					
2009 sıralaması		Katılımcıların tercih oranı (%)	2008 sıralaması		Katılımcıların tercih oranı (%)
1	Sabancı Holding	50,1	1	Sabancı Holding	39,0
2	Koç Holding	45,9	2	Koç Holding	32,0
3	Turkcell	21,3	3	Turkcell	17,0
4	Ülker	19,7	4	Ülker	15,0
5	Arçelik	14,5	5	Arçelik	12,0
6	Eczacıbaşı Holding	10,1	6	Eczacıbaşı Holding	11,0
7	Akbank	9,4	7	Akbank	10,0
8	Doğan Holding	6,6	8	Doğan Holding	8,0
9	İş Bankası	5,8	9	Zorlu Holding	6,4
10	Efes Pilsen	5,3	10	Avra	6,0
11	Grundig (Beko)	4,6	11	Coca-Cola	4,7
12	Avra	4,5	12	Vestel	4,5
13	Anadolu Hayat Emeklilik	4,1	13	Efes Pilsen	4,4
14	Doğuş Holding	3,8	14	İş Bankası	4,3
15	Hürriyet	3,5	15	Anadolu Hayat Emeklilik	4,2
16	Vestel	3,3	16	Grundig (Beko)	4,1
17	Zorlu Holding	3,2	17	Milliyet	3,7
18	Garanti Bankası	3,1	18	Aygaz	3,3
19	Coca-Cola	2,8	19	Sanku Holding	3,0
20	Milliyet	2,6	20	Deneme	2,8

Kaynak: Capital, 1 Mart 2009.

### III. Vaka Analizleri

KSS çalışmalarını genel iş prensipleriyle bütünleştirip, üst yönetimin desteği ve yönlendirmesinde stratejik olarak ele alan şirketler arasından rapor kapsamında Eczacıbaşı Topluluğu, İş Bankası, Koç Holding, Milliyet ve Turkcell’e yer verilmiştir. Ayrıca, KSS çalışmalarına ilişkin deneyimlerini aktarmak üzere Türkiye’de öne çıkan STK’larından Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV), Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD), Sabancı Vakfı, Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (TEMA) ve Uluslararası Yatırımcılar Derneği (YASED) ile irtibata geçilmiştir. Rapor kapsamında bu kurumların KSS çalışmalarından sorumlu yetkilileriyle her biri yaklaşık bir saat süren yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerdeki paylaşımların kurum önceliklerini ifade ettiği varsayılarak, her bir vaka analizi, kurum internet sitelerinden bilgiler eklenmekle birlikte, ağırlıklı görüşmelere sadık kalınarak oluşturulmuştur.

#### A. Şirketler

##### 1. Eczacıbaşı Topluluğu

Eczacıbaşı Topluluğu, kuruluşundan günümüze, 66 yıldır, sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmektedir. Topluluğun kurucusu Dr. Nejat F. Eczacıbaşı, KSS ile ilgili görüşlerini “özel girişimde gerçek ölçü, toplumun varlığını artırmadaki başarı düzeyidir,” sözleri ile dile getirmektedir. Bu görüşlerin Eczacıbaşı Topluluğu'nun toplum hizmetleri konusundaki temel ilke ve geleneğini oluşturduğu ifade edilmektedir. Çalışmalarda bir bütünlük olmasına özen gösterilmekte; ürünler, insan kaynağı ve finansal olanaklar doğru kurumsal iletişim

politikaları ile ifade edilerek tam bir başarı elde etmek hedeflenmektedir. Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının temel bir iş değeri olarak ele alındığı ve sorumlu bir şirket olmanın itibar sahibi olmakla bir tutulduğu belirtilmektedir. KSS çalışmalarının, topluluk stratejisi ile uyumlu olmasına özen gösterilmekte ve topluluk kuruluşlarının bu alandaki çalışmalarını ortak hedefe yönlendirecek bir plan çerçevesinde yürütülmektedir.

Topluluk, KSS çalışmalarını Kurumsal İletişim Birimi yönetiminde gerçekleştirmekte, toplumsal yaşamın gelişmesine kültür-sanat, eğitim, bilim ve spor alanlarında çalışmalar sürdürerek katkıda bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk çalışmalarında önem verilen kriterlerin yaratıcılık, süreklilik ve kurum kimliği ve değerleri ile uyumu olduğu belirtilmektedir. Toplumsal yatırımın uzun vadeli bir yatırım olduğu; sonuçlarının da uzun vadede kurumsal itibara katkı sağlaması beklenmektedir. KSS çalışmalarında kısa vadeli bakış açısının kurumları yanlış yönlendirebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, kaynaklar, belli alanlara yoğunlaştırıldığı ve işler süreklilik bazında yürütüldüğü için münferit destek taleplerine sıcak bakılmamaktadır.

Eczacıbaşı Topluluğu, toplumsal yatırımlarını kuruluşunda veya yönetiminde etkin olduğu STK'lar aracılığı ile yürütmektedir, örneğin, Türkiye Bilişim Vakfı, İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı (İKSV), İzmir Kültür Sanat ve Eğitim Vakfı (İKSEV), Türkiye Aile Planlaması Vakfı (TAPV), Kalite Derneği, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği. Topluluk, bu bakış açısıyla üçüncü sektörün gelişimine katkı sağlamaktadır.

Topluluk, kültür ve sanat alanında geçmişten günümüze pek çok çalışma gerçekleştirmektedir. Eczacıbaşı, İKSV'ye kuruluşundan bu yana, 37 yıldır kesintisiz destek vermekte, 2006 yılından itibaren vakfın öncü sponsorluğunu, son on yıldır da Uluslararası İstanbul Müzik, festival sponsorluğunu üstlenmektedir. Topluluğun Anadolu'da sürdürdüğü faaliyetler arasında, 1985 yılında kurulan İKSEV'in düzenlediği Uluslararası İzmir Festivali'nin ana sponsorluğundan bahsedilmektedir. Topluluğun 2004 yılında kurduğu İstanbul Modern Sanat Müzesi'ni, açılışından günümüze 2 milyon üzerinde sanatsever ziyaret etmiştir. Topluluğun kültür ve sanat alanındaki diğer sponsorluk çalışmaları şunlardır: Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı'nın hazırladığı Eczacıbaşı Sanat Ansiklopedisi, Türk çağdaş sanat ortamına ilişkin bir bellek arşivi niteliğindeki Eczacıbaşı Sanat Müzesi, 1957 yılında atölye, konferans ve sergiler aracılığıyla seramiğe gönül verenleri bir araya getirmek için kurulan Vitra Seramik Sanat Atölyesi.

Eğitim alanında sürdürülen KSS çalışmaları arasında başta Eczacıbaşı Topluluğu ve Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD) işbirliğinde gerçekleştirilen *Yatılı İlköğretim Bölge Okulları (YİBO) Hijyen Projesi* gelmektedir. Projenin amacı öğrencilere çağdaş, kaliteli ve sağlıklı yaşam koşulları sunmaktır. Bu kapsamda, Eczacıbaşı, projeye, Anadolu'daki YİBO banyo ve tuvaletlerini Vitra ve Artema markalı ürünlerle yenilenmek ve İpek Kâğıt'ın *Solo İlköğretim Okulları Kişisel Hijyen Eğitimi*'ni uygulamak suretiyle destek olmaktadır. 2010 yılına kadar devam etmesi planlanan proje kapsamında, Anadolu'dan pek çok şehir yer almakta ve projeye Valilikler, İl Millî Eğitim Müdürlükleri ve Kaymakamlıklar da destek vermektedir. İpek Kâğıt, Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) ile işbirliği içerisinde sürdürdüğü *Kişisel Hijyen Eğitimi Projesi*'ni YİBO'lar haricinde de uygulamakta, proje ile öğrencileri ilköğretim müfredatında eksik olan "kişisel temizlik" konusunda bilgilendirmeyi ve temizlik kâğıdı kullanımının sağlık açısından önemi konusunda bilinçlendirmeyi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda 2002 yılından bugüne 42 ilde, yaklaşık 7.000 okulda, 5,5 milyon öğrenciye eğitim verilmiştir. Proje, Birleşmiş Milletler tarafından ortaya konan "Binyıl Kalkınma Hedefleri"ne ulaşılmasında en çok katkıda bulunan 10 projeden biri seçilerek "2006 Uluslararası Özel Sektör Ödülü"nü kazanmış, ayrıca, Birleşmiş Milletler tarafından hazırlanan "İnsan Haklarını İş Dünyasına Entegre Etmek" kitabında yayınlanmıştır. Projenin sahip olduğu pek çok yerel

ödül de bulunmaktadır. Ayrıca, mesleki teknik eğitimine Topluluk şirketlerinden Askaynak destek sumakta, bu kapsamda 2006 yılından bu yana, MEB'e bağlı Meslek Teknik Okulları öğretmenlerine, Eczacıbaşı - Lincoln Electric Askaynak üretim tesislerinde bir hafta boyunca teorik ve uygulamalı eğitimler verilmektedir. Proje süresince, eğitimler sırasında teknik kitap ve elektrod dağıtımı ile ilgili okullara yeni teknolojiye sahip kaynak makine temini de gerçekleştirilmektedir. 2008 yılı boyunca 69 kurumdan 1.000 kişi eğitimlerden ücretsiz olarak faydalanmıştır.

Topluluğun bilim konusundaki faaliyeti 1959 yılında kurulan Eczacıbaşı Bilimsel Araştırma ve Ödül Fonudur ve bu Fon ile Türkiye'de tıp ve eczacılık bilimlerinin gelişimine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Topluluk 1966 yılında bünyesindeki spor faaliyetlerine profesyonel bir boyut kazandırmak amacıyla Eczacıbaşı Spor Kulübü'nü kurmuş ve çeşitli dallarında çok sayıda sporcunun yetişmesine yönelik çalışmalarını bu şekilde halen gerçekleştirmektedir.

Eczacıbaşı Topluluğu yeni yeni çalışanları ile de KSS çalışmalarına destek vermektedir. Kurumun 'topluma katkı' ilkesini çalışanlar düzeyinde yaygınlaştırmak ve çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini topluma ulaştırmak sağlamak amacıyla 2007 yılında bir araya gelen *Eczacıbaşı Gönüllüleri*'nin faaliyetleri, KSS çalışmalarını tamamlayıcı nitelikte, küçük ölçekli çalışmalar üzerine odaklanmaktadır.

Eczacıbaşı Topluluğu'nun yakın zamanda çevre konusunda attığı bir adım olarak Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'ne Türkiye'den seçilen ilk üyesi olması karşımıza çıkmaktadır. Konsey, 35 ülkeden 200'den fazla üye şirketin genel müdürlerini bir araya getirerek, ekonomik gelişme, sosyal ilerleme ve çevresel denge başlıkları altında, dünyanın karşı karşıya bulunduğu sorunlara çözüm önerileri arayan deneyimlerin, örnek uygulamaların paylaşabileceği bir platform olma özelliğindedir. Topluluk, 2007 yılında, hem Konseye hem de Konsey'in Türkiye'deki temsilcisi İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği'ne üye olmuştur. Eczacıbaşı, bu girişimlerle kaynakların etkin kullanımını sağlamak üzerine Topluluk Envanteri çıkarılması çalışmalarını başlatmıştır. Bu çalışmalar sonucunda aylık göstergeler halinde insan kaynağı uygulamalarından üretime kadar pek çok alanın çevreye etkileri izlenebilir hale gelecek ve merkezi raporlama sistemi aracılığıyla gelecek yıllara yönelik iyileştirme planları oluşturulup uygulanabilecektir.

Eczacıbaşı Topluluğu, BM Küresel İlkeler İlerleme Raporlarında (Eczacıbaşı Holding, 2008, 2009) belirtildiği üzere, gerek ticari gerek sosyal faaliyetlerini demokratik bir çerçevede, içinde bulunduğu topluma ve doğaya duyarlı bir şekilde, uluslararası standartlarda sürdürmektedir. Bununla birlikte, KSS çalışmalarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Birimi ve / veya yöneticisinden ziyade Kurumsal İletişim Birimi ve yöneticileri tarafından sürdürülmesi, Türk şirketlerinin genelinde görülen ve KSS'yi sponsorluk ve halkla ilişkiler faaliyetleriyle sınırlayan yaklaşıma benzer bulunmuştur. Sürdürülebilirlik, toplumun ve iş dünyasının öncelikleri arasında bulunmadığından dolayı Topluluğun bu konudaki çalışmalarında küresel standartları yakalaması çevreyi korumak açısından umut vaat etmektedir.

## **2. İş Bankası**

İş Bankası, kuruluş yılı 1924'ten itibaren toplumsal hayata destek olmayı, iktisadi hayata katkıda bulunmanın yanı sıra, hedeflerinden biri olarak kabul etmiştir. Bu hedefi, ekonomik ve sosyal hayatın çarklarını çeviren iştirakleri ve çalışanların yüzde 45'ine sahip olduğu farklı sermaye yapısıyla gerçekleştirildiği ifade edilmektedir (Kocabaşoğlu, 2001).

Bankanın sosyal misyonlara yönelik tarihsel yaklaşımını, tüm ekonomik koşullarda korumaya çalıştığı ve çalışmaların günümüzde KSS başlığı altında devam ettiği belirtilmektedir.

2008 yılı başında oluşturulan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Komitesi bu geçişte önemli bir dönüm noktası niteliğindedir. İki Yönetim Kurulu üyesi, iki genel müdür yardımcısı, Kurumsal İletişim Müdürü görev aldığı ve ayda bir kere toplanan Komitenin gündemini Kurumsal İletişim Birimi'nde çalışan KSS çalışmalarından sorumlu ekip hazırlamaktadır. Komite, KSS çalışma alanlarının belirlenmesi, projelerin olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmesi, tavsiye kararı alınması gibi konulardan sorumludur. Bir çalışma konusu hakkında komite olumlu tavsiye kararı alırsa iş, bankada bu konudaki onay merci olan Yönetim Kurulu'na aktarılmaktadır. Çalışmalar merkezi bir şekilde oluşturulmakta, yerel teşkilat uygulama aşamasında görev almaktadır. Şube ağının yaygınlığı KSS çalışmalarını gerçekleştirmede kurum için bir avantaj sunmaktadır.

KSS Komitesi, bankanın sosyal sorumluluk çalışma alanlarını çevre, kültür-sanat ve eğitim olarak belirlemiştir. Kurumun, strateji belirleyip, belirlenen stratejiye uyumlu ve istikrarlı bir planlanma yaklaşımını benimsediği ve bununla düzgün ve doğru işler çıkartmayı hedeflediği belirtilmektedir. Bu yöntem aynı zamanda yapılanların işlerin ses getirmesi için de araç olarak görmektedir. Sürdürülen sosyal sorumluluk çalışmaları ile ele alınan konunun vade ve planlamasının örtüşmesi gerektiği düşünülmekte; dolayısıyla çevre, eğitim, kültür gibi uzun vadeli bakış açısı gerektiren alanlarda, kısa süreli, münferit çalışmalardansa uzun vadeli ve istikrarlı projeler tercih edilmektedir. Ana başlıklar altında yapılacak olan projeler ve bütçeleri, komite tarafından yıllık olarak belirlenmekte, yıl içinde de bu planlara uygun faaliyetler içinde yer alınmaktadır.

Banka, eğitim alanında sürdürdüğü *81 İlden 81 Öğrenci Projesi'*nde Darüşşafaka Cemiyeti ile çalışarak, okuma potansiyeli olup imkânı olmayan çocukların eğitimine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Proje kapsamında Darüşşafaka tarafından açılan sınavı kazanan 81 ilin birincisinin gerek eğitim masrafları, gerekse giyinme, barınma gibi diğer ihtiyaçları karşılanmaktadır. Yıl içinde İş Sanat'taki tiyatro gösterileri, müze ve galeri ziyaretleri gibi çeşitli buluşmalar aracılığıyla çocuklarla bir araya gelinmektedir. Ayrıca okul kütüphanelerine İş Kültür Yayınları'ndan kitap gönderilmek suretiyle de projeyi destekleyen faaliyetlerde bulunmaktadır. Proje, burs sağlanan öğrencilere her yıl 81 yeni öğrencinin eklenmesi suretiyle ilerleyecek, banka, 10. yılın sonunda, binlerce öğrenciye milyon doların üzerinde burs vermiş olacaktır. Çocukların liseden mezun olup, üniversiteye devam etmesi durumunda da aylık burs desteğinin sürdürülmesi planlanmaktadır.

Bankanın eğitim ana başlığı altındaki bir diğer faaliyet alanı satrançtır. Satranç, çocukların zihinsel gelişimine katkıda bulunan bir spordur ve bir federasyonu vardır. İş Bankası, 2005 yılı sonundan beri Türkiye Satranç Federasyonu'nun ana sponsorudur. Tüm ülkeyi kapsayan, her yaşta sporcuya yönelik ulusal ve uluslararası turnuvalara bankanın sağladığı katkılarla üç seneyi aşan zaman dilimi içinde satranç oynayan, lisanslı sporcu sayısı ile uluslararası madalya sayısının çok hızlı bir artış gösterdiği ifade edilmektedir. MEB tarafından 2006 yılı başında satranç ilk ve orta öğretim sınıflarında seçmeli ders olarak kabul edilmiş, bu da satrancın yaygınlaşmasında önemli bir faktör olmuştur. Banka federasyon ana sponsoru olduğu için kendisinden talep edildiğinde okullarda İş Bankası Satranç Sınıfı açmakta, 2008'in sonunda 1.200'e ulaşan sınıf sayısının 2009 yılsonu itibarıyla 2.000'i bulması hedeflenmektedir. Okullarda okutulan ders kitapları da İş Kültür Yayınları'nın bastığı bir kitaptır ve kurum bunlardan da okullara göndermektedir. İş Kültür Yayınları kültür-sanat alanında sürdürülen bir faaliyet olmakla birlikte her yıl ilköğretim okullarına ve liselere Kültür Yayınları kitap setinden belirli sayıda gönderilmek suretiyle eğitim alanına da katkıda

bulunmaktadır. 2008 yılı içinde 1.500 okula 15.000'in üzerinde kitap gönderilmiştir. 2008 yılından itibaren yine Kültür Yayınları işbirliği ile *Karneni Göster, Kitabını Al Kampanyası*'yla bir milyon öğrenciye bir milyon kitap dağıtılmakta; kampanyanın geleneksel bir yapıda her yıl sürdürülmesi planlanmaktadır. Bunun haricinde Banka'nın eğitim alanındaki KSS çalışmaları arasında her yıl bankanın kuruluş yıl dönümüyle eşit sayıda ÖSS'de dereceye giren öğrenciye verilen para ödülü ile *Altın Gençler Projesi*, '99 depreminden sonra depremzedelere sağlanan, okumaya devam edenlerin halen yararlandığı burs imkânı, 2008 yılında 27 bini aşkın çocukla buluşan Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) ateş böceği gezici öğretim birimlerinden biri sayılabilir.

Çevre alanındaki çalışmalardan biri İş Bankası TEMA Çevreye Yatırım Fonu bir diğeri ise *81 İilde 81 Orman Projesi*'dir. Çevre Fonu'nun ticari bir boyutu olmakla birlikte banka, bu fona yatırım yapmak isteyen müşterileri öncelikle TEMA gönüllüsü yaparak ve fon portföyüne çevreye duyarlı şirketlerin senetlerini dâhil edip fon gelirin yüzde 50'sini TEMA ile paylaşarak finans dünyasında bir ilki gerçekleştirmiştir.<sup>ii</sup> Orman projesi ise 2008 sonunda bankanın yılbaşında hediyeleşlere ayırdığı fonu müşteriler adına fidan sertifikası düzenleyerek değerlendirmesiyle başlamış, daha sonra geniş çaplı ve uzun vadeli bir çalışmaya dönüşerek 81 ilde orman alanları oluşturulması şeklini almıştır. Proje kapsamında toplamda 1.500 hektara 2 milyonu aşkın fidan dikilmesi hedeflenmekte, TEMA, yapılan anlaşma kapsamında fidanların bakımını da üstlenmektedir. Çevre ve Orman Bankalığı da projenin ortaklarından olup, dikim yapılacak alanı Bakanlık göstermektedir. Bankanın projedeki amaçlarından biri projeyi yaygınlaştırmak, başta çalışanları olmak üzere kamuoyunun bunu bir milli ağaçlandırma seferberliği olarak kabul etmesi ve sahiplenmesidir. İşbirliğinde TEMA'nın seçilmesinin nedenlerden biri TEMA'nın en yaygın teşkilata sahip STK'lardan biri olmasıdır. Proje ile 81 ili kapsayan bir çalışma hedeflendiği için bankanın ve vakfın teşkilat yapısı ve ölçeği, proje nitelikleri ile uyum sağlamaktadır.

Kurum, kültür ve sanat alanında İş Sanat ve sanat galerilerindeki faaliyetleri ile iştiraki olan İş Kültür Yayınları'nı destekleyerek KSS çalışmalarında bulunmaktadır. Sponsorluk tarzı çalışmalar da var olmakla birlikte, örneğin İstanbul Müzik Festivali, banka bu alanda da kendi bünyesinde projeler oluşturmayı tercih etmekte kendi kaynaklarıyla sürekli bir organizasyon yapmayı, örneğin İş Sanat, istikrarlı olmanın gereği olarak tercih etmektedir. Bankaya ulaşan diğer sponsorluk talepleri de yıllık olarak belirlenen sosyal sorumluluk ve iletişim planlarına göre değerlendirilerek sonuçlandırılmaktadır.

Bankanın 22 bin çalışan ve 21 bin emekli ile seferberlik yapabilecek güçte bir potansiyele sahip olduğu belirtilmekte, mevcut durum itibarıyla bu potansiyelin küçük bir kısmından yararlandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, KSS çalışmalarının kurum kültürü içinde benimsenmesi için çalışmaların yaygınlaşması gerektiği gözlenmektedir. KSS'ye yönelik doğru anlayış içinde bulunduğu KSS Komitesi'nin kurulmuş olmasından anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, özel olarak, kurumun KSS çalışmalarından sorumlu bir yöneticinin bulunmaması çalışmalar açısından halen kat edilecek yol olduğunu işaret etmektedir. Kamuoyuna yönelik raporlama ve bilgilendirmeler kurum internet sayfası aracılığıyla yapılması olumlu bulunmakta, ancak şirketin henüz BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne üye olmaması çalışmaların uluslararası niteliği henüz yakalamamış olduğunun bir göstergesidir.

### **3. Koç Holding**

Koç Topluluğu, Cumhuriyet'in kuruluşundan üç sene sonra, 1926 yılında ülkede henüz hiçbir sektör yokken küçük bir işletme olarak kurulmuştur ve günümüzde dünyanın ilk 500

şirketi arasında adı geçmektedir. Vehbi Koç'un tek bir yöne bakmayıp toplumun tüm ihtiyaçlarını kucaklamaya yönelik bakış açısı, Osmanlı Dönemi'ndeki vakıfçılık geleneğine benzerlik göstermektedir. Bu yaklaşım, günümüzde "360 derece bakış açısı" olarak ifade edilen sosyal sorumluluk perspektifiyle halen takip edilmektedir. Vehbi Koç'un ilk yıllarda yardım ve bağışlarda bulunmak suretiyle başladığı çalışmalar zaman içinde vakıfçılığa girmek suretiyle belirli bir çatı altında toplanmıştır. Koç, 1967 yılında Türk Eğitim Vakfı, ardından Vehbi Koç Vakfı'nı (VKV) kurmuş, toplumsal yatırımlar aile malvarlığının yanı sıra grup şirketlerinin katkılarıyla devam etmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk özel ve büyük vakfı diye kabul edilen VKV kurulduğunda eğitim, sağlık ve kültür temel alanlarında faaliyet göstermiştir. Gençliğine yatırım yapılmamış bir toplumun ileride küresel rekabet ortamında bir şansı olmayacağına inanıldığı için eğitim tüm sosyal çalışmalarda öncelikli çalışma alanı olarak belirlenmiştir. Bu öncelik, kurumsal sorumluluk çalışmalarında halen sürdürülmektedir. Bir diğer girişim ise nüfus planlaması üzerinedir. Ekonomik modellerin sürdürülebilirlikleri ülke nüfusuna bağlı olduğu düşüncesiyle TAPV'nin kuruluşuna da ön ayak olunmuştur. Çevreyi korumak için TEMA'nın, temel eğitime katkıda bulunmak için TEGV'in kuruluşunda öncü rol üstlenilmiştir.

Kurucu Vehbi Koç'un "Ülkem varsa ben de varım," sözlerinin kurum kültürü aracılığıyla tüm şirketlere sirayet ettiği ve toplumsal konuların ekonomik kaygılardan ayrı düşünülmediği bir ortamda çalışıldığı ifade edilmektedir. 2006 yılında imzalanan BM Küresel İlkeler Sözleşmesi gereği kamuoyu ile paylaşılan raporlarda (Koç Holding, 2008, 2009) belirtildiği üzere, Topluluk nezdinde sosyal sorumluluk sadece hayırseverlik veya KSS projeleri olarak ele alınmamaktadır. Holding, tüm şirketleriyle, insan hakları, çalışma koşulları, sürdürülebilirlik ve yolsuzlukla mücadele alanlarında da bulunduğu nokta ve gösterdiği gelişim açısından paydaşlarına karşı sorumlu bir yaklaşım sergilemektedir. Şirketlerin istihdamının tamamının kayıt altında olması dahi Türk özel sektöründe nadir rastlanan özelliklerden biridir.

Kurum, toplumsal kalkınmaya yönelik bütüncül bakış açısı içinde üçüncü sektörün gelişimine de inanmakta, gerek kuruluş ve yönetiminde aktif rol oynamak suretiyle gerekse KSS çalışmalarında işbirliğinde bulunarak STK'ları desteklemektedir. Sosyal sorumluluk adına atılan her adımda işin içine bir STK çekilmeye çalışılmakta, STK'ların uzmanlığından yararlanarak projelerde ilerlemenin iki taraf için de olumlu yönleri olduğu ve çalışmaların sonuçlarında çarpan etkisi yarattığı ifade edilmektedir. Örneğin 2008 yılında yapılan, 3 milyon \$ bütçeli *Ülkem İçin Projesi*'nde 700.000 fidan dikiminde TEMA'yla çalışılmıştır.

Koç Topluluğu şirketleri nezdinde sosyal sorumluluk, ayrı bir proje üretmese bile, şirketin işini doğru yapıp mevcut yasalara uyması, yasaların mevcuda göre daha da iyileştirilmesi için katkı göstermesi, topluma faydalı bir birey gibi vergisini ödemesi, çevresine zarar vermemesi, çalışanlarına saygı göstermesi olarak düşünülmektedir. Topluluk, var olan bir projeye örnek bir proje olması, yanlı olmaması ve partizan yaklaşımlar içermemesi halinde dâhil olmakta, ancak genellikle ihtiyaç sahiplerine kendisi ulaşmayı tercih etmektedir. Bir çalışma alanı belirlendiğinde o konuyla ilgili tam bir bakış açısını yansıtan alt unsurlar geliştirilmeye çalışılmaktadır. Holding nezdinde yürütülen projeler, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren çok sayıda şirketin birbirinden farklı kaynak, yetenek ve potansiyellerine odaklanılarak bunları mobilize edecek ve kaldıraç etkisi yaratacak büyük ölçekli çalışmalar niteliindedirler. Ayrıca, şirketler özelinde küçük ama yaratıcı çalışmalar da sürdürülmektedir. Bu bağlamda ölçek ne olursa olsun kurumun niyet ve ilgili konuya kendini adanması istenilen etkiyi uyandırıp, başarılı olmak için anahtar olarak görülmektedir.

Holding merkezli koordinasyonu sağlanan büyük ölçekli çalışmalara iyi bir örnek, 21 şirketin aktif olarak katılımı ile sürdürülen *Meslek Lisesi Memleket Meselesi* (MLMM) projesidir. 2006 yılında MEB işbirliğiyle başlanan proje ile meslek lisesi öğrencilerine eğitim bursu ve koçluk sunarak kariyer gelişimlerine destek olmak, staj desteği vererek, bilgi, beceri ve yetkinliklerini artırmak amaçlanmaktadır.<sup>iii</sup> Konunun projenin ismindeki gibi memleket meselesi olarak ele alınabilmesi için ülke geneline yayılması, bunun için de öncelikle topluluk şirketleri tarafından sahiplenilmesi öngörülmüştür. Proje, Holding'den iki kişi, VKV'den iki kişi ve her bir şirketten bir sorumlunun (genel müdür veya bir birim yöneticisi) katılımıyla bir komite aracılığıyla yönetilmektedir. Hazırlık aşamasında süreçlerin oluşturulması için 6 şirketin yer aldığı çekirdek komitede son durum itibarıyla 22 kişi yer almaktadır. Komite, yürütme kurulu görevini teknolojik olanaklarla internet üzerinden veya her ay farklı bir şirkette toplanarak yerine getirmektedir. VKV'nin burs bütçesini karşıladığı projeye ayrıca okul müdürleri ve MEB de müdahil olmuştur.

Yedi senelik proje kapsamında dört sene boyunca öğrenci alınması ve alınan son öğrenciler mezun olduğunda da projenin tamamlanması hedeflenmektedir. Proje ne kadar iyi tasarlanmış olsa da kimi konular deneyimle geliştirildiği ve yönetimin daha kolay olması için en başta 8.000 öğrenci almak yerine kademeli olarak, her sene 2.000 öğrenci alınmasına karar verilmiştir. Psikologlar ve rehber öğretmenlerle beraber hazırlanan eğitim modüllerinde kişisel gelişim ve mesleki yönelim ile ilgili bilgiler, ekip çalışması ve problem çözme eğitimleri, 11. sınıfta staj yapma, 12. sınıfta da özgeçmiş hazırlayıp iş bulma gibi konularda öğrencilere destek olunmaktadır.

MLMM kapsamında yerelde yönetilmesi sağlanacak merkezi fikirler geliştirilmektedir. Faaliyetler, her bir şirket sorumlusunun gözetiminde çalışan Meslek Lisesi Koçları (melek) aracılığıyla gerçekleştirmekte; senede bir düzenlenen eğitim buluşmalarında projenin geliştirilmesi için koçlardan fikir de alınmaktadır. Toplamda 350 şirket çalışanı, bu proje kapsamında 81 ilde gönüllü bir şekilde aktif görev almakta, farklı sektörlerden çalışanların proje çatısı altında bir araya gelmesiyle ilham verici çalışmalar ortaya çıkmaktadır. Her bir şirket proje kapsamında okullarda laboratuvar kurmak ve farklı branşlar açtırıp müfredata etki etmek suretiyle kendi alt projelerini geliştirmektedir. Her biri 10–20 öğrenciden sorumlu “melekler”in bazıları bursiyerlerin anne babaları ile çocukların başarı durumlarını takip etmek için kimi zaman iletişime geçmektedir. Başarı ölçütü olarak öğrencilerin okullara kaydı dikkate alınmaktadır. Projenin 2006 yılında başlamasıyla meslek liselerinin tercih edilme oranında bir önceki seneye göre artış kaydedildiği ve bu artışın 2007’de yüzde 30 düzeyinde olduğu belirtilmektedir.

*Ülkem İçin Projesi* de ülke genelini ilgilendiren, yaygın bir proje olduğu için yerel katılıma ihtiyaç duyulmuştur. Projede, şirket bayileri - ki bayilerin şirketlerle her hangi bir organik bağı yoktur - ve çalışanlar görev almaktadır. *Ülkem İçin*, karar almanın yerelde gerçekleştiği, tam bir kurumsal vatandaşlık çalışması örneğidir. Holding her sene çalışanlarından yerelde gördüğü bir kalkınma sorununa cevap olabilecek kendi fikirlerini geliştirmesini istemektedir ve proje kapsamında iki sene içerisinde 387 proje üretilmiş durumdadır. Farklı sektörlerden çalışanların proje çatısı altında bir araya gelmesiyle ilham verici çalışmalar ortaya çıkmakta; engelliler için çocuk parkı yapmaktan, okul tadilatına, laboratuvar kurulumundan, bilgisayar başına ve kütüphane yapmaya kadar birçok sosyal sorumluluk projesi, Koç Topluluğu çalışanları ve bayilerinin gönüllü katkılarıyla gerçekleştirilmektedir.<sup>iv</sup> 2008 yılında çevre konusunda yeterince odaklanılmadığı tespit edilince holding, proje kapsamında 700.000 fidan dikimi gerçekleştirmiştir.

Topluluğun KSS'ye genel yaklaşımı projenin iletişimine değil de özüne para harcamak üzerine kuruludur. Örneğin MLMM projesinin 15 milyon \$ burs bütçesi varken iletişim bütçesi, üçüncü senede henüz 1 milyon \$'a ulaşmamış durumdadır. Kurumsal İletişim Bölümü'ne bağlı çalışan KSS'den sorumlu direktör ve uzmanın yönetimindeki KSS çalışmaları çeşitli konferanslarda direk tanıtım ile anlatılmakta, "okusam işe yarar" ve "bana iş mi yok" başlıklı reklâm filmleri ise, projenin yürüyebilmesi için yeterli miktarda yayınlanmaktadır. İletişim harcamaları maliyet-bazlı bütçelenmektedir.

KSS projeleri stratejik olarak yönetildiği ve kurumun kültür alanında Bienal, eğitim alanında MLMM, sorumlu vatandaşlık olarak da Ülkem İçin çalışmaları bulunduğu için bağışlarla ilgili destek talepleri VKV'ye iletilmektedir. Sponsorluk talepleri ise kurum içinde pazarlama ve iletişim yöneticileri tarafından değerlendirilmekte, münferit taleplerde genelde ana sponsor olunmamaktadır.

Uluslararası teşkilatlanmayla henüz bir çalışma yapılmamakta, öncelikle yurtiçindeki çalışmaların sonuçlanması hedeflenmektedir. Uluslararası işbirliklerine MLMM projesinde iş birliği yapılan, Junior Achievement Foundation (JAF) - Uluslararası Genç Başarı Vakfı, Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler ailesinin, yarı Türk, yarı yabancı oluşumu, Habitat için Gençlik Derneği örnek olarak gösterilmektedir. Aslında Cisco, Microsoft, Vodafone şirketlerinin kendi sosyal sorumluluk projeleri olan Youth for Habitat - Habitat için Gençlik Derneği aracılığındaki ortaklık kapsamında öğrencilere bilgisayar kullanma ve bilgisayar kullandırma öğretilmektedir. JAF ile girişimcilik üzerine bir modül geliştirmiş, sanal şirket kurulmasına yönelik bu çalışma önce üç okulda başlamış, daha sonra 27 okula yaygınlaştırılmıştır. Yarışmalar girişimcilik ruhunu artıran bir unsur olarak görüldüğü için 2009 yılı itibariyle Dünya Bankası tarafından düzenlenen proje yarışmasına MLMM öğrencilerinin katılımı sağlanmış, kazanan projeye 20.000 \$ uygulama bütçesi temin edilmesi vaat edildiği belirtilmektedir.

Koç Topluluğu gerek atadığı yönetici gerekse sürdürdüğü çalışmalardaki STK işbirlikleriyle maddi ve insan kaynağı varlığını sosyal sorunların çözümünde kullanan bir şirket olarak karşımıza çıkmaktadır. KSS çalışmalarının maddi değerini görüşmemizde bizimle saydam bir şekilde paylaşan grubun aynı yaklaşımı kurumsal ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesi raporlarına da yansıtması profesyonel yaklaşımın bir sonraki adımı olarak görülmektedir.

#### 4. Milliyet

Milliyet, 1950 yılında kurulmuş ve günümüzde faaliyetlerini Doğan Yayın Holding çatısı altında sürdürmektedir. Gazetenin, faaliyetlerini, en başta, çalışma alanı gereği tabii olduğu basın yayın ilkelerine uygun bir şekilde sürdürmekte olduğu, topluma karşı sorumluluklarında da üzerine düşeni yapmaya çalıştığı belirtilmektedir. Toplumdaki sorunlardan kurum olarak sorumlu olduğu düşünülmekte, KSS çalışmaları ile bu yüzden ilgilenildiği ifade edilmektedir. Kurulduğu yıllardan itibaren çeşitli projelerin içinde yer alan şirket, Zap Suyu'na köprüden, Varto Depremzedelerine eve, Keban Barajı'yla sular altında kalacak tarihi eserlerin kurtarılmasından, Çanakkale Şehitleri'ne anıt yapılmasına kadar çeşitli projeler yürütmüştür. Kurum, 1997 yılında *Temiz Toplum Kampanyası*'ni, 2002 yılında *Size Geliyoruz Kampanyası*'ni gerçekleştirmiş, son olarak da *Baba Beni Okula Gönder (BBOG)* ile 23 Nisan 2005'de "seferberlik" niteliğinde bir KSS çalışması başlatmıştır.

Kurumun yakın zamandaki KSS stratejisi ve *BBOG Projesi*'nin amaçları, proje öncesinde 3-4 ay süren bir araştırma ve ilgili kurumlarla yapılan görüşme bir aşaması ile netleştirilmiştir. Proje konusunun ve proje kapsamında yapılacak çalışmalar, ortaklık kurulacak STK'lar, ve varılacak hedefler bu ön çalışma ile belirlenmiştir. Ana konu başlığının

kız çocuklarına eğitim olarak şekillenmesine istatistikler, muhabirlerin Türkiye çapında yaptığı görüşmeler ve STK'larla yapılan ortak çalışmalar etki etmiştir. Çalışmalar göstermiştir ki ilk beş yılda bir-iki derslikli köy okullarında okuyan çocuklar, ilköğretimi bitirmek ve liseye devam etmek için ilçe veya il merkezlerine gitmek durumunda kalmakta, bu aşamada devreye taşınmalı veya yatılı eğitim sistemi girmektedir. Toplum, erkeklerin okumasına sıcak bakarken kızların bu şekilde eğitimine devam etmesini tercih etmemektedir. *BBOG Kampanyası* ile ailelere eğitim bursu desteği verilerek ve kız çocuklarına özel yurtlar inşa edilerek, ailelerin kız çocuklarını okula göndermesini teşvik edilmektedir.

Projenin başarı faktörleri arasında başta ÇYDD olmak üzere çeşitli STK'larla kurulan güçlü ilişkiler ve kampanya kural, çerçevesinin net bir şekilde belirlenmiş olması sıralanmaktadır. Kampanyada toplanan kurumsal ve bireysel bağışların tamamı ÇYDD hesabına yatmakta ve sadece kızların eğitimi için harcanmaktadır. ÇYDD aracılığıyla kızların bursu ve okullarla yurtların inşası gerçekleştirilmektedir. Kampanyanın ekonomik boyutunun yanında bir de toplumsal boyutu bulunmakta ve kızların sosyal yaşamlarına katkıda bulunmak için hijyen ve beden sağlığı ile ilgili eğitimler TAPV ile işbirliğinde gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, toplumun eğitimle ilgili sahip olduğu doğru ve yanlış görüşleri anlatmak, toplumun bilinç düzeyini yükseltmek için ailelere yönelik AÇEV, yurt yöneticilerine yönelik ise Türkiye Özel Okullar Birliği Derneği aracılığıyla eğitimler sunulmaktadır. Bu tarz, okul dışı eğitim faaliyetleri ve yurtdaki sosyal odalar gibi harcama gerektiren diğer çalışmalar kurumsal sponsor desteğiyle gerçekleştirilmektedir. Örneğin sosyal odalar Kamil Koç, hijyen eğitimleri İpek Kâğıt tarafından desteklenmiştir.

Kampanyada kamu işbirliğindeki yapılanmalar da dikkat çekici düzeydedir. Valilik ve kaymakamlık desteğiyle okul yaptırılmasına sıkça rastlanmaktadır. Ayrıca, projenin başında MEB ile bir protokol yapılmıştır ve bu kapsamda inşa edilen yurtların ve okulların donanımını MEB sağlamaktadır.

Milliyet'in proje için ayırdığı bütçe zorunlu etkinlikler için kullanılmaktadır. Bu bütçe ile yılda bir kere kamu yönetiminden yetkililerin eğitimle ilgili sorunları ele aldığı ve çözüm önerileri geliştirdiği çalıştay yapılmakta, yurt yöneticilerine eğitimler verilmekte ve burs alan kızlar arasında yarışma düzenlenmektedir. Milliyet, aynı zamanda, medya organı olmanın sağladığı avantajla kampanya ile ilgili habercilik yapmaktadır. Gazetede sürekli olarak gerek BBOG kapsamındaki faaliyetlere ilişkin haberlere gerekse kız çocukların eğitiminin önemini ve rol modellerini anlatan yazılara yer verilmektedir. Projenin iletişimi, ayrıca, doğal destekçiler olduğunda çeşitli kanallardan yapılmakta; KSS çalışmasına katılım ve etki bu şekilde artmaktadır.

Kampanya kapsamında toplanan bağışların tutarı ve bunlarla neler yapıldığı hem kampanya internet sitesinde hem de gazete aracılığıyla sürekli olarak kamuoyuyla paylaşılmaktadır.<sup>v</sup> Yola çıkarken konulan somut hedefler 6.750 kıza burs vermek ve 17 adet yurt yaptırmak iken 2009 yılı itibarıyla 7.256 kıza eğitim bursu verilmiş, 28 kız öğrenci yurdu ve 10 adet okul yaptırılmıştır. Projenin yurtiçinde sağladığı olumlu sonuçların, yurtdışında da duyulmasıyla, gerek Milliyet Avrupa'nın yönlendirmesiyle Almanya'dan, gerekse Türklerin yaşadığı çeşitli ülkelerden uluslararası katkılar sağlandığı da ifade edilmektedir. Çalışma ile 250.000 katkı sahibine ve 32 milyon TL bütçeye ulaşılmıştır. Milliyet'in 1 milyon TL düzeyinde bütçe ile organize ettiği bu kampanya, toplumsal sorunlara yönelik KSS çalışmalarının hazırlık sürecinin önemine ve işbirliklerinin niteliğine iyi bir örnektir. BBOG, çalışma alanını kızlara yönelik pozitif ayrımcılık yaparak kısırlarken bir yandan da sorun odak noktasını tespit edip, hedeflerini belirleyerek projenin olumlu sonuç almasına da ön ayak olmuş görülmektedir.

Kurumu en iyi kendisinin tanıyabileceği, dolayısıyla yürüteceği projeyi en iyi kendisinin geliştirebileceği savunulduğu için Milliyet genellikle KSS projelerini kendi geliştirmektedir. Kurum içinde KSS stratejisini geliştiren, uygulamaya koyan ve takip eden, kampanyadan sorumlu bir komite ve komiteyi yönlendiren, Kurumsal İletişim Birimi'nde görevli, bir KSS Koordinatörü bulunmaktadır. Tek kişiden ziyade çeşitli bölümlerden ve uzmanlık alanlarından çalışanların oluşturduğu bu komitenin varlığı projenin sürdürülebilirliğin bir anahtarı olarak öne çıkmaktadır. Kampanyanın başında haftalık olarak sürdürülen toplantılar, komite üyeleri zaman içinde yenilense dahi çalışma süresince aylık olarak sürdürülmektedir. Gazetenin KSS çalışmaları üst yönetimin girişimi ve desteğinde geliştirildiği ve çalışmaların kurum kültürü içinde sahiplenilmesinde bu desteğin büyük payı olduğu belirtilmektedir.

KSS çalışmalarının en büyük ihtiyacının iletişim olduğu ve iletişimin salt reklâm vermek olarak anlaşılması gerektiği, çalışmaların anlatılmasının en önemli iletişim aracı olduğu ifade edilmektedir. Kurum, pek çok projeye gazetede haber olarak yer vermek suretiyle destek olmaktadır. İletişimi yeterince iyi gerçekleştirilmediği için ortada çok sayıda adı sanı duyulmayan, dolayısıyla istediği hedefe ulaşamayan sosyal sorumluluk projeleri bulunduğu da işaret edilmektedir. Bir kurumun küçük veya orta ölçekli bir çalışma yapma niyeti varsa yeni bir proje geliştirmek yerine kurum hedefleriyle örtüşen var olan çalışmaları desteklemesi daha anlamlı bulunmaktadır. BBOG'ye bu şekilde destek veren çok sayıda kurum olduğu belirtilmekte; güçleri birleştirmenin, çalışmaların sayısını düşürürken niteliği ve etkisini artırdığının altı çizilmektedir.

Kampanyanın tüm aşamalarının, gazete olmanın sağladığı avantajla, sürekli olarak kamuoyu ile paylaşılmasının, hedeflerin ötesine geçmekte büyük katkısı olduğu ifade edilmektedir. Ancak medya kuruluşu olmak, kimi zaman doğru iş yapılırsa bile çalışmanın arkasında farklı bir niyet aranmasına ve çalışmalar yersiz eleştirilere maruz kalmasına yol açtığı için bir dezavantaj olarak nitelendirilmektedir.

KSS çalışmalarında karşılaşılan bir diğer zorluk ise işbirliği niyetiyle bir araya gelinen STK ve kurumlarla Milliyet'in bakış açısı veya ölçeğinin uyuşmaması olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, kurum, KSS çalışmalarını halka ilişkiler aracı olarak algılayan veya gazeteyi uzmanlık alanı dışındaki etkinlikleri duyurmaya yönlendiren şirket ve STK'lara destek vermeyi tercih etmemektedir. Burada gazete, haber aracı ana işlevini, dolayısıyla içindeki haberlerin toplumun tamamını veya büyük bir kısmını ilgilendiren haberler olması kriterini destek talepleri önünde koruyarak sosyal sorumluluğunu bu anlamda da yerine getirmektedir.

BBOG'nin destekçi sayısının 250.000'e varması önemli bir nicelik başarısıdır. Projenin özel sektör, kamu ve STK elbirliğinde, Türkiye'deki pek çok KSS çalışmasının aksine şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmesi projenin niteliği açısından ayırt edici bir özelliktir. Ancak çalışan haklarından çevreye yönelik politikalara kadar çeşitli alanları kapsayan KSS olgusunu salt bir konu ile sınırlandırmak, sorumlu bir şirket için doğru bir yaklaşım olarak görülmemektedir. Şirketin BM Küresel İlkeler Sözleşmesini henüz imzalamamış olması da buna bir işarettir.

## 5. Turkcell

Turkcell, 1998 kurulan ve mevcut durumda 36,5 milyon abonesi ile çok geniş bir kitleye hitap eden bir telekomünikasyon şirkettir. Şirkette KSS'nin işten ayrı bir faaliyet olarak değil de işin kendisi gibi ele alındığı ve şirketin sorumluluk anlayışının temelinde paydaşlara duyulan sorumluluğun yattığı ifade edilmektedir. Paydaşların beklentilerinin iş yapış süreçlerine yansıtılması için her yıl düzenli olarak, bağımsız "İtibar ve Toplumsal Sorumluluk" anketi yapılmaktadır. Şirket, kuruluşundan bu yana yer aldığı çalışma alanları bu tarz araştırmalar ve anketler ile müşteriler,

bayiler, medya mensupları, akademisyenler, STK'lar, bürokratlar, bireysel yatırımcılar, finans çevreleri ve genel kamuoyunun görüşlerine başvurularak belirlenmektedir. Bu paydaş gruplarına ek olarak sürekli iletişim halinde bulunulan çalışanların fikirlerinin göz önünde bulundurulduğu belirtilmektedir. Şirket bu veriler doğrultusunda sürekliliği olan, etkileri zamana yayılan, insan kaynağına yatırım yapan, özgün ve ölçülebilir çalışmaları geliştirilip uygulanmayı hedeflemektedir.

Turkcell, kuruluşundan bugüne, eğitim, kültür sanat ve spor alanlarında projeler geliştirmiştir. Tüm projelerin ortak hedefi, Türkiye'de nitelikli insan kaynağı oluşturulmasına destek olmak şeklinde ifade edilmektedir.<sup>vi</sup> Paydaş beklentilerinin ilk sırasında eğitimin yer aldığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda, Turkcell Akademi bünyesinde tüm grup çalışanlarına, bayiler ve tedarikçilere eğitimler verilmekte, Kardelenler, Gönül Köprüsü, Geleceğe Koşanlar gibi pek çok eğitim temalı sosyal projelere imza atılmaktadır. Ayrıca, eğitim kalitesini artırıcı gönüllülük aktiviteleri düzenlenmektedir. Özellikle eğitim alanında yoğunlaşan desteklerin dışında, spor, teknoloji ve kültür - sanat alanlarında yürütülen ve sponsor olunan çok sayıda etkinlik ve proje bulunmaktadır. Toplum yararına gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinde STK'lar ile birlikte hareket edilmekte STK'ların çeşitli alanlardaki uzmanlıkları ile kurum altyapısı ve insan kaynağı birleştirilerek amaca en uygun uygulamalar hayata geçirilmektedir.

Şirket, proje geliştirirken paydaşlarının beklentilerinin yanı sıra şirket içi dinamikleri de göz önünde bulundurmakta, çalışanların yer aldığı, ana projeyi tamamlayan alt projeler geliştirmektedir. Kurum, genellikle kendi projelerini geliştirmeyi tercih etmekte, var olan KSS projesine katılmak söz konusuysa Türkiye'nin genelinde teşkilatlanması yaygın, önceki projelerinden iyi referans almış STK'larla çalışmanın uygun bulunduğu belirtilmektedir. Şirket mevcut durumda birden fazla STK veya şirketle ortak projelerde yer almamaktadır. Bununla birlikte, projelerin STK - kamu idareleri işbirliğinde yürütülmesi için özen gösterildiği ifade edilmektedir. *Kardelenler Projesi'*nde ÇYDD ile *Geleceğe Koşanlar Projesi'*nde Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ile, *Gönül Köprüsü Projesi'*nde ise MEB ile ortaklaşa hareket edilmektedir.

Şirketin tüm sosyal sorumluluk ve sponsorluk işleri Kurumsal İletişim ve İlişkiler departmanı içerisindeki Kurumsal Sorumluluklar Bölümü tarafından yürütülmektedir. Çalışmalar, bu bölüm tarafından oluşturulup üst yönetimin onayına sunulmaktadır. Sürekliliği olan projeler yapmaya gayret edildiği ve projelerin hemen hemen hepsinin bir yıldan uzun süreli mali kaynak ayrılan çalışmalar olduğunun altı çizilmektedir. Kurum için proje bütçesi öncelikli olmakla birlikte iletişime de mutlaka para ayrılmakta yapılanların anlatması önemsenmektedir.

2000 yılında Kadın ve Aileden Sorumlu Devlet Bakanlığı, ÇYDD ve Turkcell işbirliğinde kamuoyuna sunulan *Kardelenler Projesi*, örnek bir KSS projesi olarak dikkat çekmektedir. Projeye Türkiye genelinde, okuma azmi ve kararlılığı gösteren 5.000 kız öğrenciye eğitim bursu verme hedefiyle başlanmış, 2007 yılında projenin kapsamı genişleterek yıllık bursiyer sayısı 10.000'e çıkartılmıştır. *Kardelenler Projesi* ile ailelerinin ekonomik maddi yetersizliği nedeniyle öğrenimlerine devam edemeyen kız çocuklarına eğitimde fırsat eşitliği sağlanması; kızların meslek sahibi, ufku açık "birey"ler haline gelmeleri amaçlanmaktadır. 2000 yılından itibaren proje dâhilinde 20.000 öğrenciye Turkcell bursu verilmiş, liseden mezun olan 8.666 Kardelen'in 1.902'sinin üniversite giriş sınavlarını kazandığı, 755'inin ise üniversiteden de mezun olduğu belirtilmektedir.<sup>vii</sup> Projenin 3. aşamasında Turkcell'in TED İstanbul Koleji ve ÇYDD ile ortaklaşa yürüttüğü bir çalışmayla 26 Kardelen, TED İstanbul Koleji'nde Turkcell bursuyla okuma hakkı elde etmiştir. Çeşitli illerde yapılan sınavlar sonucu bursa hak kazanan bu öğrencilerin konaklaması da Turkcell'in katkılarıyla yaptırılan TED İstanbul Koleji Öğrenci Yurdu'nda sağlanmaktadır. *Kardelenler Projesi* Türkiye'de ve uluslararası arenada Turkcell'e

çok sayıda ödül kazandırmıştır. Örneğin, bu proje ile Turkcell, The Institute of Public Relations (IPR) - Halkla İlişkiler Enstitüsü'nün düzenlediği, IPR Mükemmellik Ödülleri yarışmasında birincilik ödülü ile dünyadaki başarılı KSS projelerini belirleyen Foundation of Women Executives in Public Relations - Halkla İlişkilerde Kadın Yöneticiler Vakfı'nın 2002 yılı "Kristal Obelisk" ödülüne layık görülmüştür.

KSS çalışmalarının kurum kültürüne sirayet ettiği 2003 yılında kurulan *Turkcell Gönüllüleri* isimli çalışanların gönüllü oluşumundan anlaşılmaktadır. Oluşum, 2008 yılında dernekleşerek faaliyetlerini "Hayat Ormanı Derneği" altında sürdürmeye başlamıştır. Gönüllülerin maddi, manevi katkılarıyla Türkiye genelinde çok sayıda yöresel kalkınma projesi gerçekleştirildiği belirtilmektedir.

Şirketin KSS'ye profesyonel standartlarda bir yaklaşımı olduğu görülmekte, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi için gerekli raporların hazırlanmasına yönelik çalışmalar da bu yolda olumlu ilerlemeler kaydedildiğine işaret etmektedir. KSS'nin paydaş beklentileriyle bu kadar iç içe ifade edilip öte yandan sıklıkla bir halka ilişkiler faaliyeti başarısı olarak gösterilmesi kurumun yaklaşımında bir çelişkinin bulunduğu intibasını uyandırmaktadır.

## **B. Sivil Toplum Kuruluşları**

### **1. AÇEV**

1993 yılında kurulan AÇEV'in uzmanlık alanı, erken çocukluk ve yetişkin eğitimi, programları ve uygulamalarıdır. Vakıf, çalışmalarını yaygınlaştırmak ve kaynak yaratabilmek için şirket işbirlikleri ile ilgilenmektedir. Vakfın misyonu ve vizyonu doğrultusunda etkinlikler yapılırken doğal olarak KSS projelerinde yer alındığı ifade edilmektedir. KSS projelerinin toplumda ve kurumlarda nasıl algılandığı önemsenmekte, her içinde yer alınan proje, KSS projesi olarak algılanmamaktadır. Bir kısım çalışmaların yardımlaşmaya hizmet ettiği ancak sosyal sorumluluk olarak mı, satışa destek veya sponsorluk niteliğinde tek seferlik bir etkinlik olarak mı planlandığı konusunda tereddütler yaşanmaktadır.

Vakıf, Fiba Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Hüsnü Özyeğin'in eşi Ayşen Özyeğin önderliğinde kurulmuştur ve bütçesinin yüzde 40'ı başlangıçta Finansbank, mevcut durumda Fiba Holding desteğiyle, kalan yüzde 60'ı ise çok çeşitli projelerden elde edilen kaynaklardan finanse edilmektedir. Genel giderlerin, Fiba Holding tarafından sağlanan bütçeden karşılandığı, projeler için sağlanan kaynakların sadece projeler kapsamında kullanıldığı belirtilmektedir. AÇEV'in donanımdan ziyade bilgiye yatırım yaptığı ifade edilmekte Türkiye'nin 81 ilinde birebir eğitimlerle ulaşılan 500.000 kişi, buna bir gösterge olarak sunulmaktadır. 160 civarı part-time, proje bazlı yerelde çalışanı bulunan AÇEV'in merkezde yaklaşık 50 çalışanı bulunmaktadır. Vakıf varlıkları içinde Fiba Grubu'nun payı mümkün olduğunca azaltılmaya çalışılmakta, vakıf, gelecekte kendi ayakları üzerinde durabilmeyi hedeflemektedir. AÇEV'in çalışmalarının kurucusu olan Özyeğin ailesinin önünde olduğu, ailenin kişisel hayır işlerini Hüsnü Özyeğin Vakfı ile gerçekleştirdiği de ayrıca ifade edilmektedir.

Vakıf, kimi zaman yapmak istediği işler için hangi şirketlerin uygun olabileceğini düşünüp kendisi şirketlerle iletişime geçmekte kimi zaman da şirketlerin talebi ile ortak çalışmalar organize etmektedir. Kurum yetkilileri vakıfla irtibata geçtiğinde genellikle akıllarında net bir proje fikri bulunmadığı için vakfın faaliyetlerini tanıtımıyla işe başlanmaktadır. Kimi zaman şirketler vakıfla ilgili birimleri aracılığıyla, direk irtibata geçmekte kimi zamanda bu görev için birlikte çalıştığı iletişim şirketlerini yetkilendirmektedir.

Şirketlerin bu yolla kurum kimliğine uygun sosyal sorumluluk projesi planlama, bu kapsamda STK'larla görüşme ve ön eleme aşamalarını iletişim şirketlerine delege ettikleri belirtilmektedir. Son 5–6 senedir, şirketlerin AÇEV ile genellikle bu şekilde, yani ajansları aracılığıyla irtibata geçtiği ifade edilmektedir. AÇEV'in ilk görüşülecek STK'lar arasında görülmesinde vakfın 7 *Çok Geç Kampanyası*'yla bilinirliğini artırmasının payı olduğu da düşünülmektedir. AÇEV'in deneyimine göre kurumlar, KSS çalışmalarına girerken bunu takip etmek, anı kitapçığı yapmak, belki filmini çekmek veya reklâmını yapmak isteyebilmekte sosyal sorumluluk projeleri hem bir proje, hem de önemli bir iletişim aracı olarak görülmektedir. Şirketler projenin büyüklüğüne göre vakıfla proje bütçesi görüşürken buna paralel bir şekilde iletişim bütçesini de ajanslarıyla ortak bir şekilde planlayabilmektedir.

AÇEV'in KSS çalışmalarında temel prensibinin hiç biri sigara ve içki firmasıyla çalışmamak olduğu belirtilmektedir. Bu ön seçim kriteri sonrasında ortak çalışma düşünülen firmaların kamuoyu algılarının ne olduğuna bakılmaktadır. AÇEV ile irtibata genellikle bu kriterleri sağlayan firmalar geçtiği için belirleyici kriter sıklıkla çalışmanın boyutları olmaktadır. Vakıf, okul öncesi yaş grubundaki çocuklara yönelik eğitim programları ile anne-baba eğitimleri, gönüllüler aracılığıyla uygulanan okuma yazma, kadın destek programları gibi erişkin eğitimiyle ilgilenmekte; bu doğrultuda bir sponsoru veya bir sosyal sorumluluk projesi olsa da olmasa da, vakıf kaynaklarına bağlı olarak boyutları kimi zaman küçülen kimi zaman büyüyen eğitim programları sunmaktadır. Vakfın bir uzmanlık alanı olduğu için bu uzmanlık alanı dışında herhangi bir proje yapmadığının özellikle altı çizilmektedir. Şirketlerin küçük miktarlarla büyük projeler gerçekleştirmek istediği, ancak vakıf çalışmalarının, logo kullandırmaktan programları uygulamaya kadar genellikle yüksek bütçeler gerektirdiği belirtilmektedir. Vakıf çalışmaları, aynı zamanda, akademik temelli bilimsel eğitim programları olmaları nedeniyle uzun yıllar sürmekte ve pilot uygulama, sahada deneme gerektirmektedir. Çalışmaların sonuçları da özellikle takip edilerek araştırılmaktadır. AÇEV, bu aşamalardan geçmeden hiçbir zaman programı uygulamaya başlanamakta dolayısıyla çalışmalar proje bazlıdan ziyade uzun vadeli olmaktadır. Vakfın bu nitelikte hâlihazırda süren programları bulunduğu için işbirliğinde olduğu şirketlerin öncelikle var olan çalışmaları desteklemesini tercih etmektedir. KSS çalışması başvuruları genellikle vakıfta KSS'den sorumlu yöneticinin yer aldığı, Kurumsal İletişim Birimi'ne gelmektedir. Ön elemeyi geçen başvurular, projenin boyutuna göre ya üst yönetim ya da Yönetim Kurulu'na sunulmakta, alınan karar doğrultusunda ilgili birimler ve kurumlar arasında işbirliği yapılmaktadır.

Yeni bir projenin ancak çeşitli programların paket haline getirilip uygulanmasıyla veya programa herhangi bir tema üzerinde modüller eklenmesiyle oluşturulabildiği belirtilmektedir. Bu bir kadın destek programıysa işin içine yurttaşlık hakları, engelli hakları, üreme sağlığı, cinsel sağlık bilgileri, çocukla ilgili bir modül eklenebilmekte ya da çocuklara yönelik programlar yaz okulu haline getirilebilmektedir. Anneler üzerinden alternatif modeller geliştirilebildiği gibi babalara yönelik eğitimler verilebilmektedir. Bir diğer seçenek olarak şirket özellikle belirli illerde var olmak istiyorsa ilgili yerler için planlanan projeyi onun desteklemesi istenebilmektedir. Temelde aynı programlar uygulanmakla birlikte projeler bu şekilde çeşitlendirilebilmektedir.

Vakıf, Türkiye'de hibe veren nadir kurumlardan Sabancı Vakfı ve Vodafone Vakfı ile de projeler gerçekleştirmiştir. AÇEV, bu STK'ları, bağlı oldukları şirketlerin KSS çalışmalarını yürütmek üzere tayin edilmiş görmekte, şirketlerin bu tarz çalışmalarlarıyla AÇEV'in bütünsel bakışının uyumlu olduğu belirtilmektedir. AB projelerini yazma ve uygulamada elde edinilen deneyim ve başarı, programların sürdürülebilir ve bilimsel temelli olmasıyla birleştiğinde AÇEV büyük fon kuruluşları tarafından tercih edilmektedir. Vakfın kamu, özel sektör ve diğer

STK'larla oluşturduğu sağlam işbirlikleri ve çalışmalarının ölçeği, vakfı fon kuruluşları için uygun bir aday olarak ön plana çıkarmakta, ileriki çalışmaları için de bir referans oluşturmaktadır. Örneğin, Sabancı Vakfı Hibe Programları desteğiyle 3 yılda 5 ilde toplam 11.000 kadın, genç kız ve ortopedik engelli kadına ulaşmayı hedefleyen *Kadınları Çok Yönlü Güçlendirme Projesi* 2008 yılında kabul edilip, altyapısı tamamlanmış, 2009 itibarıyla de uygulanmaya başlamıştır. Proje, kadınlara yönelik destek ve okuma yardımını kapsayan AÇEV programına engellilik modülünün eklenmesiyle geliştirilmiştir. Vakfın sıfırdan tasarladığı engellilik modülü hem vakıf çalışmalarını zenginleştirmiş hem de karşı tarafın duyarlı olduğu bir konu olduğu için projenin fona hak kazanmasını sağlamıştır. Uzman vakıf olarak AÇEV ve fon sağlayıcı vakıf olarak Sabancı Vakfı'nın, hedeflerinin olduğu kadar hedef kitleleri de örtüştüğü bu proje yüksek etki potansiyeline sahiptir.

Vakfın gerçekleştirdiği küçük projeler arasında ilk olarak Türkiye Bankalar Birliği (TBB) ve Pediatri Derneği işbirliğinde, 2008 yılında da JOKER/Maxitoys ile gerçekleştirilen projelerden bahsedilmektedir. Bu çalışmalar kapsamında AÇEV'e danışmanlık ve destek veren çok sayıda doktor ve hemşirenin hazırladığı "Aile Mektupları" kitabının basımı gerçekleşmiştir. TBB – Pediatri Derneği işbirliğindeki *Bebekler Ölmesin Projesi* kapsamında kitap basımına ek olarak devlet hastanelerinde destekleyici seminerler düzenlemiş, tıbbi cihaz eksikliğinin giderilmesine yönelik bağışlar yapılmıştır. JOKER/Maxitoys şirketin düzenlediği bebek şenliği kapsamında ise annelere yönelik seminerler verilmiş, kitaplar dağıtılmıştır. Kitaplar, ayrıca, mağazadan alışveriş yapan anne babalara hediye edilmiş Vakfın ifadesiyle şirket bu şekilde yarı sosyal sorumluluk yarı pazarlamaya yönelik bir proje gerçekleştirmiştir.

Vakıf, karşılıklı ortak çalışma isteği sonucunda *BBOG Projesi'*nde de bir miktar yer almıştır. Projenin uygulandığı bölgelerde kız çocuklarının okullaşamamasının önünde zihniyet sorunu bulunmaktadır. AÇEV, AB fonuyla gerçekleştirilen *Toplumsal Cinsiyet Projesi* içinde anne baba seminerleriyle ebeveynlerin çocuklarına yönelik bakış açılarını değiştirmeyi, toptan değiştiremese de kızların niye okullaşması gerektiğine yönelik bir farkındalık yaratmayı amaçlayan bir eğitim modülü geliştirmiştir. Vakfın uzmanlığı, proje hedef kitlesinin ihtiyacı örtüştüğü için AÇEV, *BBOG Projesi* kapsamında çeşitli illerde bu anne-baba seminerlerini uygulamış, böylece ortak paydada buluşarak karşılıklı hedefler gerçekleştirmiştir.

En etkin yaygınlaşma yolu televizyon olarak görüldüğü için, vakıf, Digiturk, TRT, Kanal D, NTV gibi çeşitli medya kuruluşlarıyla da ortak çalışmalar yapmaktadır. Anne-baba ve çocuklara yönelik eğitimlerle okuryazarlık programları, vakfın senaryo ve hedefler konusunda sunduğu danışmanlıkla TV programı formatına dönüştürülmekte, vakfın gerçekleştirdiği kimi faaliyetler belgesel olarak çekilip bu şekilde de kamuoyuyla paylaşılmaktadır.

AÇEV'in düzenlediği *7 Çok Geç Kampanyası* STK'lar arası işbirliğinin başarılı bir örneğidir. Kampanya ile çocuğun 0–6 yaş döneminde alması gereken erken çocukluk eğitiminin önemi konusunda kamuoyunu bilinçlendirmek, bu konuya her kesimden destek grupları oluşturmak ve Türkiye'deki bütün çocukların okul öncesi eğitim hizmetinden yararlanabilmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Kampanya kapsamında AÇEV, ÇYDD, Eğitim Reformu Girişimi, Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı, TEV, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı ve VKV olmak üzere altı STK ile birlikte çalışmaktadır.

Vakfın, STK'ların yanı sıra, kamu ve yerel yönetimlerde de işbirliği içinde olduğu belirtilmektedir. Çeşitli illerdeki bölgesel teşkilat ve belediyeler, yerel kamu kurumları, MEB, sosyal hizmetler birimleri ve gönüllülerle yapılan ortaklıklarla, merkezdeki akademik kadronun geliştirdiği bilimsel programlar uygulamaya geçirilmektedir.

Vakıf, yer aldığı yurtdışı kaynaklı bir KSS çalışmasına uluslararası GAP firması ile gerçekleştirdiği projeyi örnek olarak göstermektedir. Şirketin toplumsal yatırım olarak tanımladığı çalışma kapsamında vakfın okuma yazma programlarının desteklediği belirtilmektedir. A.B.D. merkezli şirket dünya çapında okuma yazmayı destekleyen faaliyetlerde bulunmakta yarattığı okuma yazma programını Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerde uygulamaktadır. Türkiye’de de bu kapsamda bir çalışma planlarken AÇEV’in çalışmalarını inceleyen şirket, vakfın bu konuda zaten var olan bir eğitim programı olduğunu görmüş ve vakfın çalışmalarını destekleme kararı almıştır. Proje kapsamında şirketin fabrikalarının bulunduğu İstanbul ve Bursa’da 120 okuma yazma kursu, uluslararası ve yerel ofis çalışanlarının gözlemci olarak katılımıyla 2007–2008 yıllarında gerçekleştirilmiştir.

AÇEV, aynı zamanda, UNESCO Erken Çocukluk Danışma Grubu’nun Orta Asya bölgesi temsilciliği, Harvard Üniversitesi Çocuk Gelişim Merkezi’nin Uluslararası Kurucu Ortaklığı gibi bölgesel ve küresel organizasyonlarda yer almaktadır. Bilime ve araştırmalara dayalı yapı, uluslararası standartlardaki programlarla birleşerek, yerel kurumun uluslararası arenada bilinirliğini sağlamakta ve yaygınlığını artırmaktadır. Kurulan işbirlikleri ile çok sayıda Avrupa ve Orta Doğu ülkesinde Türk göçmen vatandaşlar ile yerel halka yönelik çeşitli programlar uygulanmaktadır. Kurumun nitelikli yapısının Türk popüler kültüründen uzak olması ve çalışmaların - okuma yazma eğitimleri dışında - genellikle bireysel gönüllü desteğine uyumlu olmamasının, kurumun halk arasında bilinirliğini ve bireysel bağışları olumsuz etkilediği belirtilmektedir. AÇEV, genelde bireylere, içinde var olabildikleri etkinliklerden ziyade fikri paylaşım bilince ortak olmak şeklinde ulaşmaya çalışmakta, halktan ayrıca Marks & Spencer, GAP, Banana Republic, Mudo, Maxitoys, İpekyol gibi mağazalardan AÇEV yararına üretilen ürünleri satın alınmak suretiyle destek beklemektedir.

AÇEV, kuruluşundan itibaren faaliyetlerini esas olarak belirli bir şirketin desteğiyle sürdürdüğü için bulunduğu yolda belirli bir avantaj sahibi olmuştur. Ancak çalışmalarını ölçekten bağımsız olarak iyi iş çıkarma ve bilimsel temelli çalışma prensipleri üzerine oturttuğu için de geleceğini aslında kendi belirlemiştir. Vakıf, bir strateji belirleyip bu stratejiye tüm çalışmalarında bağlı kalmak, birikim ve araştırmalarıyla yeni stratejiler üretmek suretiyle mevcut durumda çok sayıda şirketle ortak çalışmalar sürdürmekte, hibeler ve uluslararası fonlarla alternatif kaynaklar elde edebilmektedir. Bu bağlamda etki-tepki yasalarına zaman sıralamasında bakıldığında bir şirket sahibinin gündemi ve kaynaklarını belirli bir sosyal konuya çekebilme, temeli sağlam ve bağımsız bir STK yapısı oluşturulduğu takdirde oldukça verimli ve etkin sonuçlar doğurmaktadır.

## 2. ÖSGD

2002 yılında kurulan ÖSGD’nin amacı Türk özel sektöründe gönüllülüğü, kurum kültürüne katkı sağlar hale getirmek ve gönüllü çalışmaların, çalışma hayatının bir parçası olmasını teşvik etmektir. Derneğin, misyonu özel sektör insan kaynağını değerlendirmek ve gönüllülük yoluyla sivil topluma katkıda bulunmaktır ve dolayısıyla KSS, dernek misyonu içinde yer almaktadır.<sup>viii</sup> Dernek, şirket çalışanlarının birikimini STK işbirliğinde geliştirilen gönüllülük projelerinde topluma aktarmak üzerine çalışmaktadır. Derneğin logosu gönüllülüğün sembolik bir ifadesi olarak, kalpten bireye, bireyden topluma ve toplumdan tekrar kalbe gelen geri dönüşümü göstermektedir. Derneğin 50 şirket üyesi vardır ve dernek, üyelerinin tüm sosyal sorumluluk projelerinde değil, uzmanlık alanı olan gönüllülük projelerinde onlarla birlikte çalışmaktadır.

Derneğin çalışma alanını bilen şirketler, derneğe üye olup sunulan eğitimleri almak yoluyla gönüllülük işine girmekte, dernek aracılığıyla ilgili STK'larla iletişim kurup, proje geliştirmektedir. Dolayısıyla, derneğin üyelerine sağladığı katma değer, yetkinlikleri ve işbirliklerinden kaynaklanmaktadır. Bir şirket kendi kendine bir gönüllülük projesi oluşturmak yerine dernekle işbirliği yaptığında, derneğin yurtiçi ve yurtdışındaki başarı örnekleri ve sistemlerine dair bilgi birikimi ve iletişim açısından yarar sağlama fırsatını elde etmektedir. Dernek, şu çalışma prensiplerine sahip STK'larla işbirliği yapmaktadır: vizyon ve misyonunu net olarak ifade eden ve bu yönde faaliyet gösteren; finansal yapısını düzeli olarak denetime açan ve yaygın olarak paylaşan; yönetim kurulunu yenileyen ve performansını takip eden; gönüllüler ile çalışan ve "Gönüllülük Yönetimi" uygulayan. İş birliği yapılan STK'larla üye şirketler arasında dernek aracılığıyla bir köprü kurulmaktadır. ÖSGD, ayrıca, çalışmalar kamu veya yerel yönetimden izin almak gerektirdiği zaman üye şirketlere yardımcı olmaktadır. Şirketler, İl Milli Eğitim ve Çevre Müdürlükleri ile kendileri görüşmek istese olumlu sonuç alamayacakken, bu talebin, sivil toplumun içinde yer alıp, bir inisiyatifin parçası olan ÖGSD'den gelmesi halinde daha kolay izin alındığı ifade edilmektedir. Dernek, çalışmalarını uygulamaya geçmeden önce, şirketlerden, gönüllülük faaliyeti sırasında hiçbir gönüllünün çalıştığı kurumun reklâmını yapmayacağına dair bir teyit talep etmektedir.

Genelde şirketlerin dernekle irtibata geçtikleri ve derneği ya yeni duydukları ya da bu işe yeni başlamak istedikleri için aradıkları belirtilmektedir. Şirketler, halkla ilişkiler ajansları aracılığıyla derneğe ulaşmayı tercih ettiklerinde gönüllülüğe organizasyon kültürü ve iç iletişimi destekleyecek bir araç olarak yaklaştıkları tahmin edilmektedir. Çünkü başarı ulaşan projeler genellikle şirket genel müdürü ile insan kaynakları ve kurumsal iletişim birimi yöneticilerinin dernekle irtibatta olması ve birlikte çalışmasıyla ortaya çıkmaktadır. Şirket üst yönetiminin desteğine, gönüllülük çalışmalarının oluşturulmasından, şirket içinde kurulmasına, kurum kültürüne yerleştirilmesinden çalışanların gönüllülüğe özendirilmesine kadar projenin her aşamasında ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. Dernek, üyelerine, çalışanların ilgi alanına göre gönüllülük seçenekleri olan ve tüm seçeneklerin şirket içinde desteklediği sürdürülebilir projelerde yer almalarını tavsiye etmektedir.

ÖSGD'de elinde uygulamaya hazır projelerin yer aldığı bir proje havuzu bulunmakta, üye şirket için proje planlanırken öncelikle var olan projelerin üzerinden geçilmektedir. Üye şirketlerin talebine göre dernek yeni projeler de geliştirmektedir. Örneğin, şirket ve dernek kimi zaman şirketin belirlediği bir gönüllü gününde - senede bir gün belirli bir yerde bir etkinlik yapmak suretiyle - veya şirket çalışanlarının bilfiil haftada birer çalışma günlerini ayırdığı, belirli bir süre boyunca devam eden bir proje için bir araya gelebilmektedir. Şirkete özel geliştirilen projelere iyi bir örnek, Omluksa A.Ş.'nin *Geleceğe Yatırım: Çocuklarımız için Kâğıdı Yaşatalım Projesi*'dir. Bilgi ve deneyimle donanmış Omluksa çalışanlarının "Gönüllü Eğitimciler" olarak yer aldıkları projede 2007-2008 eğitim yılında, şirketin faaliyet gösterdiği 6 ildeki 5.000 ilköğretim okulu öğrencisine ÖSGD işbirliğiyle eğitimler verilmiştir. Bu eğitimlerde kâğıdın üretim süreci, geri dönüşümlü kâğıdın nasıl oluştuğu anlatılmış, aynı zamanda, geri dönüşüm, geri dönüşümlü ürün kullanımı ve bilinçli tüketim alışkanlıkları kazanmanın önemi vurgulanmıştır.<sup>ix</sup>

Dernek yönetim kurulu, üyelik başvurularını, şirketin gönüllülüğü gönülden desteklemesi; dolayısıyla ÖSGD'yi, başka bir konuda değil de gönüllülükte bir araç kullanması durumunda olumlu değerlendirmektedir. Bu bağlamda şirketlerden kendi gündemini ve egosunu bir tarafa bırakması ve oluşturulacak projede çalışan katılımını gönüllülük ilkesine bağlı kalarak sağlaması talep edilmektedir.

Gönüllük çalışma alanlarının sırasıyla eğitim, çevre ve sağlık konuları üzerine yoğunlaştığı, şirket yapısı ile çalışanların yaş grubunun bu aşamada belirleyici bir faktör olduğu ifade edilmektedir. Bir şirket aynı anda birkaç projede yer alabildiği gibi, kendi iş alanı doğrultusunda veya farklı bir iş alanında, dolayısıyla kendi iş hedefleri dışında çalışmalar da yapabilmektedir. Şirketlerin gönüllük çalışmalarında deneyim kazandıkça, zaman içinde yeni çalışmalarını daha iyi şekillendirdikleri belirtilmektedir. Gönüllülük çalışmalarının doğal liderler yetiştirmek suretiyle insan kaynaklarına fayda sağladığının da altı çizilmektedir. Belki liderlik eğitimi verilerek başarılamayacak bu sonucun, gönüllülük uygulamalarıyla sağlanabildiği savunulmaktadır. Dernek deneyimlerine göre, şirketler, gönüllülüğün kendi işlerini yaradığını keşfetmeleriyle birlikte gönüllülük çalışmalarına daha fazla fırsat vermeye ve konuya daha fazla emek harcamaya başlamışlardır. Gönüllülük projeleri, şirketleri, çalışan yetkinliklerini geliştirmek konusunda yaratıcı çözümler üretmeye yönlendirmekte, projeler hem kurum içi hem kurum dışı iletişimde iyi kullandığında işine yarar olumlu sonuçlara ulaşmaktadır.

Gönüllülük çalışmalarının organizasyonunun genellikle zor olduğu ifade edilmekte ancak gönüllü çalışanları için gerekli, doğru hedef kitleye şirketler aracılığıyla ulaşabildiği belirtilmektedir. Çalışma, kurumun izin ve teşvikiyle, şirket içinde yapıldığında, insanların çalışmalara dâhil olması daha kolay gerçekleşmektedir. Dernek, projelerde özel sektör gönüllüleriyle birlikte çalışmanın avantajını, bu kişilerin çalıştıkları kurumun işe alım sürecinde çeşitli sınav ve mülakatlar sonucunda seçilen, pek çok olumlu özelliğe sahip olup, bunları hizmet içi eğitimlerle daha da geliştirmiş bir kitle olmalarına bağlamaktadır. Çalışanlar, gönüllülük projesi öncesinde ÖSGD'den gönüllülük eğitimi, ortak çalışma yapılacak STK'dan ise proje konusu üzerine teknik eğitim almaktadır. Örneğin, şirkete gönüllü yönetimi ve çalışanlarına gönüllülük nedir, gönüllü yönetimi nasıl olur eğitimini ÖSGD verirken, yapılacak proje kitap okuma konusu üzerine olduğu durumda içerikle ilgili eğitim desteğini Çağdaş Drama Derneği sağlamaktadır. Teknik eğitimler konusunda destek alınan STK'lar arasında AÇEV, Kültür Bilincini Geliştirme Vakfı, Spastik Çocuklar Vakfı, TEGV, TEMA, TOÇEV, TÜRMEPA yer almaktadır. ÖSGD'nin yönlendirmesiyle bu tarz eğitimleri de alan şirket çalışanlarının toplumun karşısına nitelikli gönüllüler olarak çıktığı, böylece üzerinde çalışılan toplumsal sorunun başarıyla çözümünde önemli bir mesafe kat edildiği ifade edilmektedir.

Çalışmalar genelde İstanbul ağırlıklıdır, ancak, dernek, Ankara ve İzmir'deki şirketlerle de çalışıldığını belirtmektedir. Üyeler, kimi zaman çalışmalarını, kendi yerel teşkilatları içinde yayılabilmektedirler. Bilim İlaç, Boyner Holding ve Citibank gibi şirketler bu yaklaşımın iyi örneklerinden sayılmaktadır. Üç büyük şehir dışındaki yapılanmalara yeni yeni başlanmakta olduğu, *Okul Dostu Programı*, *Kitap Okuma Projesi*, *Dişler Yolunda Projesi* ve *Renkli Ufuklar* gibi gönüllülük çalışmalarının ülke çapında organize edilmeye başlayan projeler arasında sayıldığı ifade edilmektedir.

Dernek, sadece üyelik aidatları ve proje danışmanlığı karşılığı alınan bağışlarla faaliyetlerini sürdürmeye çalışmakta; dolayısıyla kaynak açısından çok güçlü durumda bulunmamaktadır. Gönüllülük hiç para ayrılmadan yapılabildiği için şirketler projelere kendi çok da büyük olmayan bütçelerle girmektedirler. Dernek, 17 kişiden oluşan Yönetim Kurulu'na sahip olduğu için insan kaynağı açısından güçlü bulunmaktadır. Kurulun ayda bir kere toplandığı, faaliyetlerin ise bir kadrolu çalışan ve Yönetim Kurulu Üyelerinden 11 part-time gönüllünün çabalarıyla sürdürülmekte olduğu ifade edilmektedir. Ancak gönüllülük çalışmalarının yüksek büyüme potansiyeli göz önünde bulundurulduğunda, dernek maddi olduğu kadar ve insan kaynağına da ihtiyaç duymaktadır.

Derneğin iki senedir düzenlediği, genel katılıma açık, 'Gönülden Ödüller Yarışması'nda gönüllülük projeleri ve programları ödüllendirilmektedir. Yarışma, dernekle birlikte gönüllülüğe başlayan şirketlerin yaptığı çalışmaların sonucunu alıp başarı öykülerini ortaya çıkarmanın yanı sıra derneğin başarısının da bir göstergesidir. Ayrıca, ÖSGD, CSR-360 ve Business in the Community adlarında uluslararası KSS oluşumlarının içinde yer almakta, bu bağların etkisiyle çok ortaklı projeler ortaya çıkarılabildiği belirtilmektedir. 2007'de kurulan Business in the Community oluşumunun bir parçası olan ENGAGE programının Türkiye ağı British Council desteği ile ÖSGD tarafından yürütülmekte, bu kapsamda ÖSGD üyesi yedi şirket (Boyner Holding, Citibank, Delta-Eko, HSBC, Netron, Nuro Holding ve British Council Gönüllüleri), *Okul Dostu Programı* kapsamında bir araya gelmektedir. Bu program kapsamında ilköğretim öğrencilerini çevre konusunda bilinçlendirmek ve geri dönüşüm konusunda çocukların katılımcılığını artırmak amacıyla dernek ile birlikte *Çevreci Penguenler Projesi* geliştirilmiş, proje Şubat 2009'dan itibaren uygulanmaya başlamıştır.

Derneğin çalışmalarda karşılaştığı zorluklar arasında belirli bir yaşa gelmiş şirket çalışanlarını, gönüllü çalışmalarda yer almalarına yönelik davranış değişikliğine yöneltmek sayılmaktadır. Bir diğer algısal engel olarak şirketlerin, gönüllülük çalışmalarının belirli bir kaynak gerektirdiğine yönelik bütçe endişesi ifade edilmektedir. İçinde bulunduğumuz ekonomik kriz döneminde gönüllülük çalışmalarını ilk kesilecek gider olarak gören şirketler bulunduğu gibi, tam tersini yapıp gönüllülük projelerini, çalışan motivasyonunu artırıcı bir unsur olarak düşünenlerin de olduğu belirtilmektedir. Zaman zaman şirket içinde yeterli düzeyde bir yapılanma oluşturulmadığı, çalışmaların bir komiteye değil de bir bireye bağlı kalabildiği belirtilmektedir. Söz konusu durumda gönüllülük işleriyle ilgili çalışanın işten ayrılması tüm çalışmaların geçici de olsa dağılmasına yol açabilmektedir. Bundan dolayı, dernek danışmanlık çalışmalarında şirketlere, kurumsallaşma ve kurum içinde yaygınlaşmayı teşvik edici yönlendirmelerde bulunmaktadır.

Derneğin gönüllülerle direk iletişimi olmadığı için üye şirket yöneticileriyle senelik bir değerlendirme ve faaliyetlerin etkisini tespit için program katılımcılarına yönelik bir ölçümleme çalışması yapılmaktadır. Dernek çalışmalarını internet sayfasında e-bültenler aracılığıyla kamuoyuna duyurmakta ayrıca üyelerine yönelik yıllık bir rapor çıkarmaktadır. Dernek, BM Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalamış; ayrıca, TÜSEV'in mütevelli heyetinde yer almaktadır.

ÖGSD, uzmanlık alanı itibarıyla STK'lara çalışmalarında nitelikli gönüllüler sağlamak üzerine görev almaktadır. Gerek bu ihtiyaçtaki STK'ların gerekse gönüllülük çalışmalarıyla ilgilenen şirketlerin dernekle iletişime geçmesinde fayda görülen derneğin kendi yapılanmasını mali kaynaklar ve insan kaynağı açılarından sağlamlaştırması, büyük ihtiyaç duyulan çalışmalarının geleceği için gerekli görülmektedir. Bilgi arşivi oluşturulması ve çalışmaların bilimsel temellere oturması için raporlama ve ölçümlere daha fazla önem verilmesinde fayda görülmektedir. Bu yatırımların gerçekleştirilmesi ile derneğin potansiyelini yakalayacağı, sürdürdüğü çalışmalarla toplumdaki gönüllü sayısının artırıp, faaliyetlerin etki alanını genişletebileceği düşünülmektedir.

### **3. Sabancı Vakfı**

Hacı Ömer Sabancı Vakfı (Sabancı Vakfı), Sabancı ailesinin hayır faaliyetlerini kurumsallaştırmak amacıyla 1974 yılında kurulmuştur. Hacı Ömer Sabancı'nın yaşam felsefesi olarak benimsediği "bu topraklardan kazandıklarımızı bu toprakların insanları ile paylaşmak" ilkesinin Sabancı ailesinin toplumsal faaliyetlerini şekillendirici temel olduğu belirtilmektedir.

Vakfın kuruluşundan günümüze, 78 yerleşim merkezinde eğitim, sağlık, kültür ve sosyal alanda çeşitli eserler meydana getirilmiş, burslar, ödüller ve yarışmalarla toplumsal hayata katkı sağlanmıştır (Sabancı Vakfı, 2008). 2006'da Adana'dan İstanbul'a taşınan Vakfın, çeşitli toplantılar ve arama konferansları sonucunda, üst yönetimin de teşvikiyle, 2007 yılında yeni stratejik yönünü belirlediği ve bu kapsamda yeni programlar geliştirerek uygulamaya koyduğu belirtilmektedir. *Programlar* çalışmasının amacı "kadınlar, gençler ve engellilere eşit fırsatların yaratılması ve bu grupların topluma aktif katılımını destekleyen ortamların geliştirilmesine katkıda bulunmaktır." Sabancı Vakfı tarafından uygulamaya konulan *Toplumsal Gelişme Hibe Programı* ile Türkiye'de kurulmuş bir özel vakıf, ilk defa projelere fon veren ve bunları takip eden bir kurum olarak çalışma prensibini benimsemiştir.

*Hibe Programı*'ndan T.C. yasalarına göre kurulmuş ve Türkiye'de yerleşik dernekler, vakıflar, meslek örgütleri, kooperatifler ve üniversiteler yararlanabilmekte, ilgili kurumlar detaylı bir belgelendirmeye dayalı olarak proje başvurularını hazırlamaktadır. Kasım 2008'de duyurulan *Toplumsal Gelişme Hibe Programı* başvuruları Şubat 2009'da sona ermiş; 273 başvurunun incelemesi sonucunda 23 proje bağımsız bir Değerlendirme Kurulu'na sunulmuştur. Bu süreçte Sabancı Vakfı'nın belirlediği kriterlere göre projeler puanlanarak değerlendirilmiştir. Tüm proje sahipleriyle mülakat sonrasında Değerlendirme Kurulu tekrar toplanıp, Sabancı Vakfı'ndan hibe almaya hak kazanan projeleri belirlemiştir. Hibe alacak projelerin Sabancı Vakfı Mütevelli Heyeti onayından sonra geçerlilik kazandığı ve 2009 yılında, *Toplumsal Gelişme Hibe Programı* kapsamında 5 projeye toplam 1.000.000 TL tutarındaki hibe verildiği ifade edilmektedir.

Hibe programlarıyla ilgili toplumdaki genel algı, hibenin hiç düşünülmeden, değerlendirilmeden verilen bir yardım niteliğinde olduğuna yöneliktir. Hâlbuki projelere hibe verilirken, bir finansal kaynak sunulup, daha sonra proje kendi haline bırakılmamakta, Avrupa Birliği programlarında olduğu gibi işbirliği yapan, düzgün proje sunan kurumlara belli bir strateji ve planlama çerçevesinde katkı sağlanmaktadır. Vakıf, belirli konu başlıklarında çalışmayı, her yöne yönelmekten daha etkin bir yaklaşım olduğu için tercih etmektedir. Vakıf, kendi projelerini geliştirip uygulamak yerine, alanında uzman kurumların hazırladığı projelere hibe desteği sağlamaktadır. Vakfın odaklandığı alanlarda etkin bir şekilde çalışan uygulayıcı kurumlar Türkiye'de zaten bulunmaktadır ve sosyal hedeflere bu kurumlar aracılığıyla ulaşmak sivil toplum açısından öğretici ve çarpan etkili bir yöntemdir. Örneğin, bir AÇEV gibi 150 kişinin çalıştığı ve belli bir alanda uygulayıcı bir kurum olarak çalışmak benimsenebilecekken, hibe programları yaklaşımıyla daha çok kuruma ve daha fazla sivil katılıma ulaşmanın hedeflendiği ve sivil toplumun desteklenmesinin aslında bu olduğu ifade edilmektedir. Sabancı Vakfı'nın sunduğu bu yaklaşım ile uygulayıcı kurumlar genelinde profesyonel bir çalışma tarzı geliştirilmesi de hedeflenmekte, bu süreçte ilk olmanın getirdiği zorluklarla kimi zaman karşılaşıldığı, toplumun bu yaklaşıma iki senedir süren çalışmalarla yeni yeni alışmakta olduğu belirtilmektedir.

Vakfın bir önceki yıllarla karşılaştırmalı mali raporları ile yeminli mali müşavir raporu internet sitesinde kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Türkiye'de çok az sayıda STK'nın bu şeffaflıkta olduğu ifade edilmektedir. Sabancı Vakfı'nın çalışmalarının; dolayısıyla *Hibe Programları*'nın mali kaynağı, vakıf malvarlığından elde edilen gelirlerden ve Sabancı Topluluğu şirketlerinin bağışlarından sağlanmaktadır. Yönetici dâhil üç tam-zamanlı çalışan, proje okuma zamanlarında istihdam edilen değerlendirme uzmanları ile uluslararası danışmanlar, Programlar Birimi'nin insan kaynaklarını oluşturmaktadır. Vakıfların en büyük riskinin, genel giderlerini yüksek tutmaktan kaynaklandığı, etkin ve verimli yönetimin ise

amaca yönelik kaynaklara sahip olmaktan doğduğu ifade edilmektedir. Vakıfta merkezi bir yapı bulunmakta, kararlar İcra Komitesi ve Mütevelli Heyeti tarafından alınmaktadır.

Vakfın odağı Türkiye olduğu için çok sayıda yerel kamu kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği yapılmaktadır. Ayrıca, Türkiye’de tüm BM ajansları, İçişleri Bakanlığı ve Sabancı Üniversitesi’nin ortaklığı kapsamında *Kadınların ve Kız Çocuklarının İnsan Haklarının Korunması ve Geliştirilmesi Programı* ile yerel paydaşların (STK’lar, üniversiteler ve kamu kuruluşları) bu kapsamdaki projelerine hibe desteği verilmektedir. Vakıf, TÜSEV’in kurucu üyesidir. Vakfın, ayrıca, merkezi Brüksel’de olan Avrupa Vakıflar Merkezi’ne ve Amerika’daki Vakıflar Birliği’ne üyeliği bulunmaktadır.

Vakfın yeni stratejisini topluma medya ve internet aracılığıyla iyi bir şekilde anlatabildiğini belirtilmekte, *Hibe Programı*’nın 2009 yılında 6 ay içinde 54 ilden 273 adet başvuru alması iletişimin etkili sonuçlarına örnek olarak gösterilmektedir. Başvuru ve mülakat sürecinin STK’lar açısından bir öğrenme boyutu olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, toplumsal duyarlılık açısından da meseleler bu şekilde gündeme taşınmaktadır. *Hibe Programları*’nın uygulamaya geçmesinin bir başarı olduğu belirtilmekte; STK’ların bu platformda bir araya gelmelerinin bir sonraki aşamasında deneyimlerini paylaşıp yeni ilişkiler geliştirebilecekleri düşünülmektedir.

Sabancı Topluluğu şirketlerinde de çeşitli KSS faaliyetleri gerçekleştirilmekte, Topluluk KSS çalışmalarında da Vakıf çalışmalarında olduğu gibi öncü niteliklere rastlanmaktadır. Sabancı Holding, Türk özel sektöründe bir ilki gerçekleştirerek, KSS ilkelerini ve konunun topluluk için önemini ve önceliğini internet sitesinde açıkladıkları bir politika belgesi ile tüm paydaşlarıyla paylaşmaktadır.<sup>x</sup> Sabancı Üniversitesi ise *Toplumsal Duyarlılık Projeleri* ile topluma hizmet çalışmalarını üniversite nezdinde geliştiren ilk Türk üniversitesi olarak öne çıkmaktadır.<sup>xi</sup>

Vakıf, *Hibe Programı* ile STK’lara yeni bir finansman kaynağı ve uluslararası standartlarda bir gelişim potansiyeli sunmuştur. Tüm bu çalışmaların oluşumuna arka planda var olan kurumsal destek izin vermiş, Vakıf ve Topluluğun duyarlılık yaratma sorumlulukları doğru işbirlikleriyle sivil toplumla buluşmuştur. Farklı bir tarzda gerçekleştirilen bu KSS duyarlılığından olsa gerek Sabancı Topluluğu BM Küresel İlkeler Sözleşmesi’ni raporlarını henüz yayınlamamıştır.

#### 4. TEMA

TEMA, 1992 yılında, Karaca Arboretumu kurucusu, BM Çevre Ödülü sahibi Hayrettin Karaca ve Tekfen Holding kurucu ortaklarından, Türk-B.D.T. İş Konseyleri Başkanı Nihat Gökyiğit tarafından kurulmuştur. Vakıf, erozyon ve çölleşmeyle mücadele eden ve bu mücadelede kendisine ağaçlandırma, eğitim ve teşkilatlanma projelerini araç olarak seçen bir kurumdur. Vakfın 360.000 bireysel gönüllüsü, aynı zamanda çok sayıda kurumsal sponsor ve destekçisi bulunmaktadır. Vakıf, 1999 yılından sonra strateji değişikliğine gitmiştir. Bu tarihten önce projeler, Mütevelli Heyeti ve Yönetim Kurulu üyeleri tarafından finanse edilebilirken, 1999 İzmit depremi ve ekonomik kriz nedeniyle bu çalışma stratejisi sekteye uğramış, bu tarihten sonra KSS’ye verilen önem artmıştır. Kurum, KSS çalışmalarını iş dünyasının bu projelere ortaklığı olarak görmekte ve önemsemektedir; çünkü sanayinin, doğanın ve çevrenin zarar görmesinde en önemli etken olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla şirketlerin bu projelere destek vermek suretiyle sorumluluklarını yerine getirmeleri gerektiği belirtilmekte, vakıf şirketlere bu konuda baskı yapmaktadır.

Vakıf amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli alanlarda çok sayıda projeler hazırlayıp uygulamaktadır. Ağaçlandırma konusunda *Hatıra Ormanı Projeleri* ve *Meşe Projesi* bulunmaktadır. Kırsal kalkınma konusunda köy topraklarının yeniden verimli hale getirilip kullanılmasına yönelik projeler hazırlanmaktadır. Eğitim alanında tüm Türkiye’de yediden yetmişe herkesin doğa ve erozyon bilgilerini edinmesi için eğitimler hazırlandığı, askeri erkân, valiler, kaymakamlar, jandarma, polis ve din adamları dâhil olmak üzere toplumun tüm kesimlerinin doğa ve erozyon eğitimlerinden geçmesinin sağlandığı belirtilmektedir. Bir diğer proje ise vakfın tüm Türkiye’de yaygınlaşmasını sağlayan *Teşkilatlanma Projeleri*’dir. Bu kapsamda toplum genelinde örgütlenme üzerinde çalışılmakta, Vakfın, ilkokullarda Yavru TEMA, lise ve üniversitede Genç TEMA, üniversite mezunları için Mezun TEMA ve kariyer - uzmanlık sahibi olunduktan sonra TEMA temsilcisi ve gönüllüsü olmak üzere teşkilatlanma yapıları bulunmaktadır.

Vakfı destekleyen çok sayıda kurum bulunduğu, şirketlerin genellikle ağaçlandırma, kırsal kalkınma ve eğitim çalışmaları yaptıkları belirtilmektedir. Vakıf internet sitesinde iş birliği yapılan şirketler ve birlikte çalışılan projeler yayınlanmaktadır.<sup>xii</sup> Kurumlarla KSS projesi planlama aşamasında, TEMA’nın proje ile kurum misyonu ve vizyonunun örtüşmesine gayret ettiği ifade edilmektedir. Örneğin, şirket bir akaryakıt firması ise, şirkete karbondioksit salımını indirmek yolunda bir proje yapması gerektiği belirtilmekte ve şirket ağaçlandırma projesine yönlendirmektedir (OPET’le *Yeşil Yol*, Shell’le *Meşe Projesi*). Ancak kurum sağlık alanında faaliyet gösteriyorsa, TEMA, bu şirkete eğitim alanındaki geçmiş iş ortaklıklarından örnekler vermekte ve çalışanlara, doktorlara, ilaç satıcılarına yönelik eğitim projeleri önerilmektedir.

Şirketlerin ya kaynak sağlamak ya da paydaşlarını proje içinde konumlandırmak suretiyle projelere katkıda buldukları ifade edilmektedir. Şirket paydaşları, yani çalışanlar, tedarik zincirleri ve müşteriler arasındaki üçlü yapının, halkla ilişkiler faaliyetleriyle kurulduğu, TEMA, birlikte çalıştığı firmalara projelerin iletişimi konusunda da profesyonel destek sunduğu belirtilmektedir. Kurumun iletişim planı, kurum-ajans-vakıf ortak çalışmasıyla yapılmakta; basın gezisi, proje uygulaması sırasında çalışanların, bayilerin proje sahasına götürülmesi ve ölçümleme aşamalarının tamamında, TEMA şirketlere yol göstermektedir. Kırsal kalkınma projelerinin genellikle üç-dört yıl sürdüğü; dolayısıyla bu uzun süreçte projeyi şirket paydaşlarına en iyi, en doğru şekilde anlatmanın özel bir önem kazandığının altı çizilmektedir. İletişim iyi kurgulandığı takdirde araştırma sonuçları çalışmaların çarpan etkisiyle şirkete döndüğüne işaret edecektir. Vakfın en güçlü yönünün, kaynak konusunda sanayi ve iş dünyasını iyi tanıma, hareketlerini iyi bilmek olduğu belirtilmekte, bu ortaklıklardan doğan ve sürdürülebilir kalkınma kriterlerine tam olarak uyan KSS projelerinin uluslararası arenada ödüllendirildiği ifade edilmektedir.

Özel sektör firmaları, kimi zaman, çalışanlarının gönüllü katılımında fidan dikim etkinlikleri düzenlemek istediklerini vakfa iletmekte, bunun için TEMA’dan kendilerine ağaçlandırma yapabilecekleri bir alan göstermesini talep etmektedir. Şirketlerin bu taleplerinin genellikle içinde buldukları büyük şehirlerle kısıtlı kaldığı, hâlbuki TEMA’nın büyük şehirlerdeki misyonunun yeşil orman alanlarının imara açılması tehdidine karşı, var olan orman arazilerini korumak olduğu belirtilmektedir. Türkiye coğrafyasının yüzde 90’ının erozyona açık alan olduğunun altı çizilerek, TEMA’nın ağaçlandırma projelerindeki amacının, bu tarz çalışmaları, ülke geneline yaymak olduğu ifade edilmektedir: yanan orman alanlarının bulunduğu Tekirdağ, Antalya veya bölgesel ihtiyacı olan Şanlıurfa, Konya-Karapınar ağaçlandırma sahaları gibi. Ayrıca, şirket yetkilileri kimi zaman fidan dikildiği anda orman olacakmış gibi algılamakta, oysa ormanın yan yana gelmiş ağaçlar topluluğundan ziyade bir

eko sistem olduğu için bu eko sistemin içerisinde ağaçların belirli bir yaşta ve senede olması ve hayvanların, böceklerin burada yaşıyor olması gerektiği belirtilmektedir. Bir fidan dikildiği zaman, toprağın üzerinde 20 cm. olarak görünmekte, fidanın doğada kendi başına kalabilmesi için en az üç yıl, bir eko sistemin var olabilmesi için de en az 100 yıl gerektiği ifade edilmektedir. TEMA, diktiği her fidanın, üç yıl süreyle bakımını da üstlendiğini, fidan bağışları ve sertifika tutarlarına bu bakım ücretinin de dâhil edildiğini belirtmektedir.

Vakfın şirketlere olduğu kadar bireylere ulaşmakta da en etkin yöntemlerinden biri ağaçlandırma çalışmalarıdır. TEMA Vakfı'na başvuran her kişinin fidan diktirebildiği; bireysel duyarlılığın gün geçtikçe yükseldiği belirtilmektedir. Şirketlerle sürdürülen çalışmaların iletişim yoluyla topluma aktarılmasının, toplumda farkındalık ve duyarlılık yarattığı ve bunun da bireysel bağışların artmasını sağladığı düşünülmektedir. Bireylere ayrıca, teşkilat aracılığıyla erozyon hakkında bilgilendirme ve bilinçlendirme eğitimleri verilmek suretiyle ulaşıldığı ifade edilmektedir. Bireylerin, bu etkenler sonucunda, konunun önemini fark edip, çare olarak ağaçlandırma yapılması gerektiğini anladığı, böylece, özel günlerde vakfa fidan bağışı yapan veya fidan dikim sertifikası düzenleyen kişi sayısının güç geçtikçe arttığı belirtilmektedir.

Vakfın iletişime bir bütçe ayırmadığı, iletişim çalışmaları ve kampanyaları gönüllü ajansların desteğiyle gerçekleştirdiği ifade edilmektedir. Söz konusu iş, bir filmin çoğaltılması, bir broşürün basılması gibi küçük bütçeli bir çalışma ise vakfın bütçesinden karşılanmaktadır. Vakfın düzenlediği Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Küresel Isınma Kurultayı ve vakıf Halkla İlişkiler Direktörü'nün TOBB çalışma gruplarında görev alması gibi faaliyetlerin medya sektörü ve iş dünyasında çevre bilinci yarattığı ve vakfın bilinirliğini arttırdığı ifade edilmektedir. Bu çalışmalar sonucunda medya kuruluşlarının vakfa sunduğu desteğinin dolayısıyla medyayla yapılan ortak çalışmaların arttığı belirtilmektedir. TEMA, KSS çalışmalarında var olan projelerinin desteklenmesini tercih etmekte, nadiren şirket taleplerine göre yeni projeler geliştirmektedir. Vakfa şirketler çoğunlukla ağaçlandırma projesi yapmak için başvurmakta, ancak vakıf talebi direk kabul etmek yerine öncelikle şirketi tanımaya çalışmaktadır. Şirketin ve paydaşlarının özelliklerine en uygun vakıf tarafından şirkete önerilmekte, bu da genellikle vakfın var olan projeleri arasından seçilerek belirlemektedir. Vakıf, projeleri için gerekli maddi ve manevi kaynağı temin etmek için işbirliği yapacağı kişi, kurum ve kuruluşlarda vakfın temel değerlerini ve itibarını korumak doğrultusunda kimi etik ve hukuki ilkelere bağlılık aramakta, bu sponsorluk kriterlerini internet sayfasında ilgililerle paylaşmaktadır. TEMA Vakfı'nın, çevre koruma ve sürdürülebilir kalkınma alanında faaliyet gösteren çok sayıda uluslararası kuruluşta üyeliği bulunmakta, vakıf, kardeş vakıflar aracılığıyla Almanya ve Hollanda'da faaliyet göstermektedir.<sup>xiii</sup> Vakfın deneyimine göre, uluslararası arenada sahip olunan bilimsel duruş, istikrarla korunan ilkeler ve halka ilişkiler faaliyetleri ile desteklenince, iş ortaklıkları genellikle uzun soluklu olmaktadır.

Vakfın çalışma programının, tüm bölümlerin bir sonraki yıl için projeler belirleyip yönetime sunması ve yönetimin bu öneriler çerçevesinde karar vermesiyle belirlendiği ifade edilmektedir. Onaylanan projelerin çalışma programı vakıf genel merkezinde detaylandırılmakta, uygun sponsorlar Kaynak Geliştirme ve Halkla İlişkiler Bölümü'nde görevli bir yönetici ve üç çalışandan oluşan ekip ile vakfın taşra teşkilatındaki 555 temsilci tarafından tespit edilmektedir. Kriz dönemlerinde yaşanan kaynak sıkıntısı nedeniyle KSS çalışmalarına olan talebin azaldığı görülmekte, vakıf bu zamanlarda da lobi faaliyetlerini sürdürerek, projelerin doğası gereği sürdürülebilir bir yaklaşımla uygulanması gerektiği konusunda şirketleri bilgilendirmektedir.

Karşılaştırmalı mali tablolarını ve kurumsal yönetim beyanını (TEMA, 2007) internet sayfasında yayınlamak ve BM Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalamak suretiyle vakfın kendi sosyal sorumluluk görevlerini de yerine getirdiği düşünülmektedir. Kurumsal organizasyon yapısı ve ilkeli çalışmalarının olumlu etkisiyle, TEMA, gerek yetkin insan kaynakları, gerekse uzun vadeli işbirlikleriyle sağladığı mali kaynaklar açısından sürdürülebilir gelişim gösteren bir STK olarak değerlendirilmektedir.

## 5. YASED

YASED, 1980 yılında Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası doğrudan yatırımcılar tarafından ülkenin daha iyi bir yatırım ortamına sahip olmasına yönelik proaktif çalışmalar yapmak üzere kurulmuştur.<sup>xiv</sup> Derneğin üyeleri Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası şirketlerdir ve üye şirketlerin uluslararası standartlardaki prensip ve uygulamalar ile Türk iş dünyasına iyi örnek oldukları ve öncülük ettikleri belirtilmektedir. Derneğe göre, kayıt dışı ekonomi, haksız rekabet, fikri ve sınaî mülkiyet haklarındaki ihlallerin önüne geçmek, kamu ve özel sektörde şeffaflığı sağlamak ve kalifiye işgücününün ihtiyaç duyduğu yabancı dil, mesleki eğitim gibi olanakları sunmak, Türkiye’nin öncelikli problemleridir. Derneğin temel sorumluluğunun, ekonomi ve iş dünyası ile ilgili çalışmalarını yerine getirmek olduğu ifade edilmektedir.

Derneğin, ana faaliyet konusundaki sorumluluk çalışmalarının yanı sıra, düzenli olmamakla birlikte, özellikle beklenmedik deprem ve afetlerde, gerçekleştirdiği hayır faaliyetleri bulunmaktadır. 1999 yılından beri sürdürülen bir diğer girişim, üniversite öğrencilerinin ekonomik ve sosyal alanlarda araştırma yapmalarını teşvik etmek amacıyla organize edilen ödüllü *Akademik İnceleme Yarışması*’dır. KSS olarak tanımlanan ilk büyük çalışmanın 2008 yılında duyurusu yapıp 2009 yılında uygulanmaya başlayan *GAP Bölgesi Staj Programı Projesi* olduğu belirtilmektedir. Proje fikrinin, halen görevde bulunan, dernek Genel Sekreteri’nden geldiği ve fikrin şu süreçten sonra oluştuğundan bahsedilmektedir: Dernek Genel Sekreteri görevli olduğu süre boyunca, her sene Anadolu’da 8–10 üniversiteyi ziyaret edip, öğrencilerle buluşmaktadır. Bu buluşmalarda, öğrencilere uluslararası yatırımlara yönelik bilgi vermenin yanı sıra öğrencilerin kariyerleri ve gelecekleriyle ilgili paylaşımlarda da bulunmaktadır. Sohbetlerde, gençlerin, büyük işletmelerin stajyerlerini daha ziyade büyük şehirlerdeki büyük üniversitelerden veya tanıdık çevrelerden seçmeleri konusunda şikâyetçi oldukları görülmüştür. Bu durum, dernek Yönetim Kurulu ve İstihdam - Eğitim Komitesi’nde ele alınarak, derneğin bir KSS projesi ile bu konuda bir çalışma yapmasına karar verilmiştir. Proje ile taşrada eğitim gören başarılı öğrencilere üye şirketlerde staj imkânı sunmak ve böylece ülke genelinde nitelikli iş gücü yaratılmasına yönelik bir adım atmak amaçlanmıştır.

Proje, dernek üst yönetimi tarafından geliştirilip onaylanınca, üye şirketlerin sahiplenmesinin nispeten daha kolay olduğu belirtilmektedir. Üç-dört ay gibi kısa bir sürede projeye son hali verilip, organizasyonu tamamlanmış, dernek üyesi 200 şirketten yaklaşık elli tanesi çalışmayı destekleyeceğini bildirmiştir. Çalışma kapsamında 2009 Temmuz ve Ağustos aylarında iki dönemlik staj programı planlanmış, bu yolla toplamda 200 öğrenciye staj imkânı sunmak hedeflenmiştir. Çalışma ile gerekli nitelik ve becerilere sahip öğrencilere uluslararası firmaların iş yapış sistemlerini, merkezlerinde veya Türkiye’nin farklı bölgelerindeki operasyonlarında öğretmek ve staj dönemi süresince edinilen deneyimi, gelecekte kendi bölgeleri ve kişisel gelişimlerine yönelik kullanmaları için vizyon kazandırmak amaçlanmaktadır. Uluslararası şirketlerin çalışanlarını genellikle stajyerlerinden seçtiği,

dolayısıyla bölge çocuklarına staj imkânı vermenin, stajın olumlu değerlendirilmesi halinde işe alım anlamına da gelebileceği ifade edilmektedir. Çalışma, ilk yılında, GAP İdaresi'nin desteği ile Güneydoğu Anadolu bölgesindeki 9 üniversiteye odaklanmaktadır. Bununla birlikte projenin ileriki yıllarda diğer bölgelerdeki üniversiteleri kapsayacak şekilde yaygınlaşabileceği belirtilmektedir.

Çalışma sürecinin, dernek yetkililerinin GAP İdaresi aracılığıyla üniversite rektörleriyle bir araya gelip, işbirliği yapmasıyla başladığı ifade edilmektedir. Dernek içinde oluşturulan çalışma komitesi, üye şirketlerin bu projede gönüllü görev alan insan kaynakları yöneticileri ile birlikte, staj başvuru süreci ve seçme kriterlerini belirlemiştir. Dernekte projeden sorumlu bir uzman ve bir stajyer görevlendirilmiş ve çalışma süresince üye şirketleri organize etmek ve ilgilerini korumakta kimi zaman zorluklarla karşılaştığı belirtilse de üyeler arası koordinasyon ve organizasyon, genel anlamda olumlu olarak nitelendirilmektedir. Çalışmanın kamuoyuna duyurusu dernek internet sitesi ile ve okullara poster-broşür gönderilerek gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, dernek Yönetim Kurulu üyeleri ile şirket gönüllüleri üniversitelere gidip, çalışmanın tanıtımını yapmış, öğrencilerin sorularını yanıtlamışlardır. Bu görüşmelerde ilk başta öğrencilerin çalışmanın sonuçlanmayacağı, dolayısıyla başvurmamaya yönelik olumsuz algıları değiştirilmeye çalışılmış, bunun neticesinde 1.000 adet başvuru alınmıştır. Dernek yetkililerince, staj başvuru sürecinin dahi öğrenciler için öğretici olacağı düşünülmektedir. Örneğin, öğrenciler bu süreçte çok uluslu şirketlerin işe alımda ne gibi yetkinlikler beklediklerini öğrenecek, ileriye dönük kararlarını daha bilinçli bir şekilde alabileceklerdir. Kabul edilen adaylar için stajları süresince kişisel gelişim eğitimleri ve çevre gezileri planlanmakta, dolayısıyla öğrencilerin çok yönlü bireyler olması amaçlanmaktadır. Stajyerlerin görüş ve değerlendirmeleri ile gelecekteki çalışmaların iyileştirileceği, projeye destekçi üye şirket sayısının ise iyi deneyimlerin iletişimi ile artacağı düşünülmektedir. Derneğin tüm çalışmalarında olduğu gibi bu KSS çalışmasında da saydamlık ilkesi gereği gerekli raporlamaları yapıp kamuoyu ile paylaşacağı belirtilmektedir.

Hedef kitleye önemli katkılar sağlayacak bu çalışma dernek öncülüğünde imece usulü yapıldığı için şirketlere yük getirmemektedir. Çocukların küçük şehirlerden gelecekleri, dolayısıyla maddi durumlarının kısıtlı olacağı düşünüülerek, çocuklara, staj imkânının yanı sıra, şehir içi ve şehirlerarası ulaşım masrafları, konaklama, asgari ücret ve sigorta gibi olanakların da sağlanmaktadır. Bir öğrencinin tüm bu harcamaları içeren, 2.000 TL düzeyindeki aylık masrafının, 300–400 milyon TL ciro yapan bir şirket için önemli bir meblağ olmayıp şirkete bu anlamlı sosyal sorumluluk çalışmasının parçası olma getirisini beraberinde getirdiği ifade edilmektedir. YASED, her fırsatta projenin iletişimini yapmayı çalışmakta, projenin anlatımının YASED'in tanıtımı için de olumlu katkıları olacağı düşünülmektedir. Dernek, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu ile İktisadi Kalkınma Vakfı'nın kurucu üyesi ve Şeffaflık Derneği üyesidir. Public Private Partnership olarak adlandırılan kamu özel sektör yatırım ortaklıklarına ait oluşumda da yer alan YASED'in diğer işbirlikleri arasında Dünya Bankası, OECD veya BM ile yürütülen ortak projeler sayılmaktadır.

KSS'nin YASED'de tanımına uygun bir şekilde yani tüm paydaşları kapsayacak şekilde ve çok yönlü bir şekilde ele alındığı görülmektedir. Çevreye ve topluma duyarlılığı önemsendiği, derneğin İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği ile sürdürdüğü görüşmeleri ile BM Küresel İlkeler Sözleşmesini imzalama niyetinden anlaşılmaktadır. Ancak KSS projelerinin kısıtlı bütçelerle ve belirli kişilere bağlı olarak sürdürülmesi derneğin uzun vadede KSS performansı açısından bir soru işaretidir. Her halükarda, *GAP Bölgesi Staj Programı Projesi*, nicelik olarak küçük bir proje olmakla birlikte, ana faaliyet alanı ekonomi ve

iş dünyası olan bir dernek tarafından yönlendirilip çok sayıda şirket tarafından yürütülen farklı bir yapıya sahip nitelikli bir projedir.

## IV. Sonuç

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), şirketlerin gönüllülük esasında, paydaşlarının beklentilerine cevap vermek adına sürdürdüğü bütüncül bir çalışma tarzıdır ve bu yaklaşım gerek şirkete gerekse topluma olumlu etkiler sunmaktadır. KSS çalışmalarının zaman içinde gelişimi ve kültürler arası farklılıklar göstermektedir ki her ülkenin bu alandaki çalışmalarını etkileyen özgün faktörler vardır. Türkiye’deki KSS çalışmaları, toplumun ve ekonominin içinde bulunduğu iniş çıkışlı demokratikleşme ve liberalizasyon süreci ile iş dünyasının kökeninde sahip olduğu vakıfçılık geleneği ve gelişmiş ülke öğretilerinin etkisiyle şekillenmektedir. Türkiye’de sürdürülen KSS uygulamalarının, STK kaynaklarına etkisini incelemek amacıyla hazırlanan bu KSS vaka analizi çalışmasında, Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin KSS ile gün geçtikçe daha fazla ilgilendikleri, STK’larla yaptıkları işbirliklerinin ve bu işbirlikleri vasıtasıyla STK’lara aktardıkları kaynakların son yıllarda artmakta olduğu tespit edilmiştir. Vaka analizinde yer verilen şirket ve STK’lar, genel olarak, sektörler arası işbirlikleri için yol alan ve KSS kavramını “ciddiye alan” (Argüden, 2007) kurumlardır.

Rapor kapsamında genelde sektörlerinin önde gelen şirketleri ile görüşüldüğü için KSS konusunda deneyim ve duyarlılıkla karşılaşılmıştır. Kurumların KSS çalışmalarını, Eczacıbaşı Topluluğu ve İş Bankası’nda KSS komiteleri; Koç Holding, Milliyet ve Turkcell’de KSS yöneticileri yönlendirmektedir. Görüşülen tüm şirketlerde, KSS’nin şirket içinde Kurumsal İletişim Birimi tarafından ele alınması ve ilgili yöneticilerin KSS dışı sorumluluklarının da bulunması dikkat çekici bir durumdur. Bu faktörlerden, KSS’nin Türkiye’de paydaş beklentilerini karşılamaktan ziyade kurum amaçlarına hizmet etmek için gerçekleştirildiği çıkarımını yapmak olasıdır.

Çalışma kapsamında yapılan görüşmelerde istikrarlı olarak tüm kurumların, faaliyetlerini yürütürken kanuna, genel ahlak kurallarına, insan haklarına ve çevre standartlarına uygun davrandıkları ifade edilmiştir. Ancak sözlü ifadelerden ziyade yazılı raporlar ve kurumsal beyanlar bir kurumun KSS yaklaşımının göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Kimi şirket ve STK’lar KSS prensip ve çalışmalarını, kurumsal beyanlar ya da BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ilerleme raporları tarzında iletişimlerle kamuoyu ile paylaşmaktadır (Eczacıbaşı, Koç Holding, Sabancı Vakfı, TEMA). Öte yandan, kimi kurumlar bu iletişimi ya internet sitelerinde yer alan bir sayfa (Milliyet, ÖSGD, YASED) ya da faaliyet raporlarının içerisinde bir bölüm (İş Bankası) ile gerçekleştirmektedir. Şirketler arasında sadece Koç Holding ve Milliyet görüşmelerinde, KSS bütçelerinin tutarından bahsedilmiştir. Saydamlık gereği bu yaklaşımın şirketlerin tamamında ve kamuoyu ile paylaşılan tüm raporlarda sürdürülmesinde fayda görülmektedir. Şirketlerin sosyal sorumluluk çalışmalarının ölçüm, takip ve iletişimini zaman içinde sistematik hale getireceği, KSS raporlarını, yakın gelecekte halka açık şirketlerin yasal zorunluluğu olan mali durum bildirimlerine benzer bir şekilde düzenli ve saydam olarak kamuoyu ile paylaşacağı öngörülmektedir.

Şirketler tarafından genellikle KSS çalışmalarında kurum içi ve kurum dışı paydaşların beklentilerinin göz önünde bulundurulduğu ifade edilmiştir ancak şirketler arasında sadece Turkcell tarafından bu beklentileri öğrenmek üzere düzenli bir anket çalışması yapılmaktadır. KSS’nin kurum stratejilerine entegre edildiği ve sosyal sorumluluk ilkelerinin, üst yönetimin sahiplenmesi ile düzenli olarak kurumun gündeminde yer aldığı sıkça belirtilen bir diğer

ifadedir. Şirketler genelinde paydaş beklentilerini öğrenmeye yönelik profesyonel bir çalışmanın bulunmayışı ve KSS'nin şirketin organizasyon şeması ile kurum raporlarında edildiği (veya edinemediği) yer, sosyal sorumluluğun aslında kurum gündeminde, kısmen de olsa, arka planda kaldığına işaret etmektedir.

Rapor kapsamında ele alınan şirketlerin tamamının, büyük şirket olmalarının da etkisiyle, kendi projelerini geliştirdikleri görülmektedir. Bu şirketler, STK'larla ortak projeler yapabilirler KSS çalışmalarını yönlendiren konumdadırlar. Bu durum, KSS projelerinin şirket hedeflerine uyumlu olması açısından faydalı, STK'ların gelişimi ve özgürlükleri açısından kısıtlayıcı olarak değerlendirilebilir. Büyük şirketler, ortak proje gerçekleştirirken TEMA gibi büyük STK'larla çalışmayı tercih etmektedir. Bununla birlikte şirketler AÇEV ve ÖSGD gibi küçük ama işinin uzmanı STK'larla da ortaklık yapabilmekte, bu STK'lar proje kapsamında ihtiyaç halinde gerekli kadroyu eğitimler veya geçici istihdam yoluyla yetiştirebilmektedir. Dolayısıyla, uzmanlık ve esneklik, STK'lar için ölçek sahibi olmanın alternatifi olarak görülebilir.

Çalışmada YASED'e, KSS çalışması sürdüren bir STK olarak, Sabancı Vakfı'na ise dernek ve vakıflara kaynak sağlayan bir STK olarak yer verilmiştir. Üyesi olan uluslararası şirketleri, ortak bir yerel KSS projesine yönlendiren YASED'in çabası öncü niteliğindedir ve diğer meslek örgütlerine örnek olarak gösterilebilir. Sabancı Vakfı da etkin ve verimli yönetimi önemseyen bir STK'dır ve sivil toplumun, kaynaklarından en yüksek katma değerle faydalanmasını sağlamak için *Hibe Programları* stratejisini benimsemiş ve çalışmanın başarılı sonuçlarını daha ilk yıllarında almıştır.

Türkiye özelinde ele alınan vakalar, şirket ve STK'ların KSS'ye bakış açılarını yansıtmakta ve farklı işbirliği biçimlerini göstermektedir. Aynı ortam içerisinde, izlenen süreçler ve oluşturulan yapılar çeşitlilik göstermekte, tüm çalışmalar sivil toplumun gelişimi ve toplumsal sorunların çözümüne yönelik kimi küçük kimi büyük adımlar olarak değerlendirilmektedir. Bu analiz içerisinde küçük bir örneklem üzerine odaklanıldığı için veriler ülke genelini temsil etmeyecek, ancak bir fikir verebilecektir. Gelecekteki araştırmaların, ilgililere, Türkiye'deki büyük resmi sunmayı hedeflemesi önerilmektedir. Uluslararası standartta çalışmalar sürdüren ancak çalışmanın kısıtlı boyutları nedeniyle yer verilmeyen çok sayıda başarılı örneğin farklı platformlarda anlatılmak suretiyle sivil topluma ve özel sektöre ilham verip yol göstermesiyle, şirket-STK işbirlikleri gün geçtikçe çeşitlenerek artacağı tahmin edilmektedir.

## Referanslar

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. ve Ganapathi, J. 2007. "Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations," *Academy of Management Review*, 32(3): 836–863.
- Ararat, M. 2006. "Corporate Social Responsibility across the Middle East and North Africa," World Bank. Erişim: 19 Ocak 2009.  
<<https://research.sabanciuniv.edu/802/1/stvkaf07a66.pdf>>
- Ararat, M. ve Göcenoğlu, C. 2006. "Drivers for Sustainable Corporate Responsibility, Case of Turkey," Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği. Erişim: 4 Ocak 2009.  
<http://www.csrturkey.org/CSRTurkeyMDF5.pdf>
- Avrupa Komisyonu. 2001. "Promoting a European framework for corporate social responsibility: Green Paper," Luxembourg. Erişim: 19 Ocak 2009.  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke3701590\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_en.pdf)
- Argüden, Y. 2007. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk," *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, C. C. Aktan (Ed.). İktisadî Girişim ve İş Ahlâkı Derneği, İstanbul, 37–44. <[http://www.igiad.com/books/kurumsal\\_sosyal\\_sorumluluk.pdf](http://www.igiad.com/books/kurumsal_sosyal_sorumluluk.pdf)>
- Bhattacharya, C. B. ve Korschun, D. 2008. "Stakeholder marketing: Beyond the four Ps and the customer," *Journal of Public Policy and Marketing*, 27, 113–116.
- Berry, B. J. L. 1989. "Comparative Geography of the Global Economy: Cultures, Corporations, and the Nation-State," *Economic Geography*, 65(1): 1–18.
- Bikmen, F. 2004. "Türkiye'de Fon Geliştirme Yönelimleri - STK'lar ve Donörler Üzerinde Ampirik bir Araştırma," Sivil Toplum Geliştirme Merkezi, Ankara. Erişim: 27 Kasım 2008. <<http://www.stgm.org/kutuphane.php?sec=2>>
- Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı - BMKP. 2008. "Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu," Ankara. Erişim: 4 Ocak 2009. <[http://www.kssd.org/dl/ssdurum\\_raporu.pdf](http://www.kssd.org/dl/ssdurum_raporu.pdf)>
- Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi. Erişim: 25.06.2009.  
<<http://www.unglobalcompact.org/AbouttheGC/TheTENPrinciples/index.html>>
- Capital. 1 Mart 2009. "Sorumluluk Yarışının Yeni Oyuncuları". Erişim: 23.04.2009.  
<[http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=5271](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=5271)>
- Carroll, A. B. 1979. "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, 4(4): 497–505.
- Carroll, A. B. 1991. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, Temmuz-Ağustos 1991, 39–48.
- Çızakça, M. 2006. "Osmanlı Dönemi Vakıflarının Tarihsel ve Ekonomik Boyutları," *Türkiye'de Hayırseverlik: Vatandaşlar, Vakıflar ve Sosyal Adalet Araştırması*, TÜSEV, İstanbul. Erişim: 23 Haziran 2009.  
<<http://www.tusev.org.tr/userfiles/image/ford/Osmanli%20Donemi%20Vakiflarinin%20Ekonomik%20Boyutlari.pdf>>
- Davies, R. 2003. The business community: Social responsibility and corporate values. J. H. Dunning (Ed.), *Making globalization good: The moral challenges of global capitalism*, 301–319. New York: Oxford University Press.
- Dünya Bankası. 2003. "Turkey - Greater prosperity with social justice policy notes". Erişim: 4 Ocak 2009.  
<<http://www.worldbank.org.tr/external/default/main?pagePK=51187349&piPK=511>>

89435&theSitePK=361712&menuPK=64187510&searchMenuPK=361740&theSitePK=361712&entityID=000160016\_20031205171347&searchMenuPK=361740&theSitePK=361712>

- Eczacıbaşı Holding. 2008. "Global Compact Communication on Progress 2007". Erişim: 24.06.2009  
<[http://www.unglobalcompact.org/data/ungc\\_cops\\_resources/F63A5006-1EF9-411B-802B-344838DEB4FA/COP.pdf](http://www.unglobalcompact.org/data/ungc_cops_resources/F63A5006-1EF9-411B-802B-344838DEB4FA/COP.pdf)>
- Eczacıbaşı Holding. 2009. "Global Compact Communication on Progress 2008". Erişim: 24.06.2009  
<[http://www.unglobalcompact.org/data/ungc\\_cops\\_resources/0A6F1A1C-FC64-468A-8080-86819A440904/COP.pdf](http://www.unglobalcompact.org/data/ungc_cops_resources/0A6F1A1C-FC64-468A-8080-86819A440904/COP.pdf)>
- Freeman, B., Pica, M. ve Camponovo, C. 2001. "A new approach to corporate responsibility: The voluntary principles on security and human rights," *Hastings International and Comparative Law Review*, 24, 423–449.
- Friedman, M. 1962. *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Galbreath, J. 2006. "Corporate social responsibility strategy: strategic options, global considerations," *Corporate Governance*, 6(2): 175–187.
- Greening, D.W. ve Turban, D.B. 2000. "Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce," *Business and Society*, 39, 254–280.
- Gürhan-Canlı, Z. ve Fries, A. (basımda 2009). Contemporary Perspectives in Branding Research: Branding and Corporate Social Responsibility (CSR). B. Loken, R. Ahluwalia ve M. Houston (Ed.), *Brands and Brand Management: Contemporary Research Perspectives*. Psychology Press.
- Henderson, D. 2001. *Misguided virtue: False notions of corporate social responsibility*. London: Institute of Economic Affairs.
- Keller, K.L. ve Lehmann, D. R. 2006. "Brands and branding: Research findings and future priorities," *Marketing Science*, 25, 740–759.
- Kocabaşoğlu, U. 2001. *Türkiye İş Bankası Tarihi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Koç Holding. 2008. "Koç Topluluğu Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu 2006-2007". Erişim: 25.06.2009.  
<[http://www.unglobalcompact.org/data/ungc\\_cops\\_resources/6A621CAB-D6C9-46B8-AB19-0C505A5A626E/COP.pdf](http://www.unglobalcompact.org/data/ungc_cops_resources/6A621CAB-D6C9-46B8-AB19-0C505A5A626E/COP.pdf)>
- Koç Holding. 2009. "Koç Topluluğu Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu 2008". Erişim: 25.06.2009.  
<[http://www.unglobalcompact.org/data/ungc\\_cops\\_resources/ADEA884E-0461-4493-B36A-7633CAF24300/COP.pdf](http://www.unglobalcompact.org/data/ungc_cops_resources/ADEA884E-0461-4493-B36A-7633CAF24300/COP.pdf)>
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M E. ve Braig, B. M. 2004. "The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits," *Journal of Marketing*, 68, 16-32.
- Logsdon, J. ve Wood, D. J. 2002. "Business citizenship: From domestic to global level of analysis," *Business Ethics Quarterly*, 12, 155–188.
- Luo, X. ve Bhattacharya, C. B. (2006). "Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value," *Journal of Marketing*, 70, 1–16.
- Mackey, A., Mackey, T. B. ve Barney, J. B. 2005. "Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies," *Academy of Management Review*, 32, 817–835.

- Matten, D. ve Crane, A. 2005. "Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization," *Academy of Management Review*, 30, 166–180.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. ve Rynes, S. L. 2003. "Corporate social and financial performance: A meta-analysis," *Organization Studies*, 24, 403–441.
- Porter, M. E. ve Kramer, M. R. 2002. "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, Aralık 2002, 5–16.
- Robins, F. 2005. "The Future of Corporate Social Responsibility," *Asian Business & Management*, 4, 95–115.
- Sabancı Vakfı. 2008. Katalog. Erişim: 21 Mayıs 2009.  
<[http://www.sabancivakfi.org/tr/hakkinda/images/turkce\\_katalog.pdf](http://www.sabancivakfi.org/tr/hakkinda/images/turkce_katalog.pdf)>
- Smith, N. C. 2003. "Corporate social responsibility: Whether or how?" *California Management Review*, 45, 52-76.
- Şimşek, M. 2009. "Tamamı Vergi Matrahından İndirilebilecek Bağış ve Yardımlar," Türk Kızılay'ı Teftiş Kurulu. Erişim: 22 Haziran 2009.  
<[http://www.alomaliye.com/2009/mintez\\_simsek\\_vergi.htm](http://www.alomaliye.com/2009/mintez_simsek_vergi.htm)>
- TCMB. 2002. "The Impact of Globalization on the Turkish Economy," Ankara. Erişim: 20 Ocak 2009. <<http://www.tcmb.gov.tr/yeni/evds/yayin/kitaplar/global.pdf>>
- TEMA. 2007. "Küresel Yönetim Beyanı." Erişim: 30 Haziran 2009.  
<<http://www.tema.org.tr/Sayfalar/Hakkimizda/Pdf/KurumsalYonetimBeyani.pdf>>
- TÜSEV. 2006. "Türkiye'de Sivil Toplum: Bir Değişim Süreci CIVICUS Uluslararası Sivil Toplum Endeksi Türkiye Ülke Raporu," İstanbul. Erişim: 27 Kasım 2008.  
<<http://www.tusev.org.tr/userfiles/image/Uluslararası%20STEP%20Türkiye%20Ülke%20Raporu.pdf>>
- Windsor, D. 2004. Global corporate social responsibility: International regimes and the constellation of corruption, poverty, and violence. J. Hooker ve P. Madsen (Ed.), *International corporate responsibility: Exploring the issues*, 43– 67. Pittsburgh: Carnegie Mellon University Press.

---

i. [http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search\\_participant.html](http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participant.html)

ii. <http://www.cevreyatirimfonu.com/>

iii. <http://www.meslekliyesimemleketmeselesi.com/tr-TR/>

iv. <http://ulkemicin.koc.com.tr/?sayfa=ana>

v. <http://www.bbog.org/>

vi. <http://www.turkcell.com.tr/turkcellhakkinda/toplumsalduyarlilik#tt2>

vii. <http://kardelenler.turkcell.com.tr/tarihce.html>

viii. <http://www.osgd.org/?sid=65>

ix. <http://www.osgd.org/?pid=366>

x. [http://www.sabanci.com/sabanci\\_i.asp?M=1&K=11&I=17](http://www.sabanci.com/sabanci_i.asp?M=1&K=11&I=17)

xi. <http://www.cip.sabanciuniv.edu/tr/>

xii. <http://www.tema.org.tr/Sayfalar/BizeKatilin/Destekcilerimiz.html>

xiii. <http://www.tema.org.tr/Sayfalar/Calismalarimiz/UluslararasıCalismalar.html>

xiv. <http://www.yased.org.tr/webportal/Turkish/yased/Pages/Hakkindaaa.aspx>