HAVAALANI SİSTEMİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI VE RAPORLAMASI: TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş UYGULAMASI

Harun YILMAZ

Yüksek Lisans Tezi

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Yard. Doç. Dr. Vildan DURMAZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak 2010

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

HAVAALANI SİSTEMİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI VE RAPORLAMASI: TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş. UYGULAMASI

Harun YILMAZ
Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2010
Danışman: Yard. Doç. Dr. Vildan DURMAZ

Hava taşımacılığı sektörünün bir alt dalı olan havaalanları, faaliyet gösterdikleri bölge ve ülke ekonomilerine büyük katkılar sağlarken sosyal açıdan topluma ve çevreye bazen olumsuz etkiler bırakmaktadırlar. Bu yüzden havaalanlarının topluma ve çevreye ve tüm paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir. Havaalanlarının paydaşlarına karşı sorumlulukları ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan incelenerek kurumsal sosyal sorumluluk adı altında yeni bir çerçeve kapsamında değerlendirilmelidir.

Uluslararası kuruluşların oluşturduğu kurumsal sosyal sorumluluk standartlarının havaalanı sisteminde uygulanması ile havaalanı işletmelerinin öncelikle küresel olarak kurumsal imajı artacak, etkin ve verimli faaliyetler gerçekleşecek, hesap vermede şeffaf ve güvenilir, maliyetlerinde azalma kârında artış olacaktır. Bu çalışmada dünya havaalanı sisteminde son zamanlarda uygulanan kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının Türkiye'de faaliyet gösteren havaalanı işleticilerinde de uygulanması önerilmiştir. Böylece Türk havaalanı işletmeleri küresel pazarda rekabette avantaj elde edeceklerdir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Havaalanı Sistemi.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ABSTRACT

THE PERCEPTION AND REPORTING OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN AIRPORT SYSTEM: A PRACTICE IN TAV AIRPORT HOLDING COMPANY

Harun YILMAZ

Civil Aviation Management
Anadolu University Social Sciences Institute, January 2010
Advisor: Asst. Prof. Dr. Vildan DURMAZ

Airports, as a sub-branch of air transportation sector, socially and environmentally negative effects to society while providing significant contributions to operate their region's and the country's economy. Airport must fulfill its responsibilities to the society and the environment and all stakeholders. Economic, social and environmental terms is examined against the responsibilities of stakeholders of the airport under the name of corporate social responsibility should be evaluated under a new framework.

Corporate social responsibility standards created international institutions practice in the airport systems, therefore first of all corporate image of airport operators will increase in global scope, effective and efficient activities will take place, in the transparent and accountable, reduction in the cost and an increase in profits will be. In this study, corporate social responsibility practices recently applied to airport systems of worldwide has been proposed to Turkish airport operatiors. Thus, Turkish airports will take advantage of businesses compete in the global market.

Key Words: Corporate Social Responsibility, Airport System.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Harun YILMAZ'ın "Havaalanı Sisteminde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve Raporlanması: Tav Havalimanları Holding A.Ş. Uygulaması" başlıklı tezi **05 Mart 2010** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Sivil Havacılık Yönetimi** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

			İmza
Üye (Tez Danışmanı)	:	**Yard.Doç.Dr.Vildan DURMAZ**	.....
Üye	:	**Doç.Dr.Deniz KAĞNICIOĞLU**	.....
Üye	:	**Yard.Doç.Dr.Banu BAŞAR**	.....



Prof.Dr.Ramazan GEYLAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezimi hazırlarken başından sonuna kadar emeklerini ve zamanlarını esirgemeyen, her türlü desteği sağlayan ve akademik kariyerimde yol gösteren tez danışmanın Sayın Yard. Doç. Dr. Vildan DURMAZ ve Doç. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU hocalarıma saygılarımı sunuyor teşekkür ediyorum.

Bu çalışmayı hazırlarken sabırla ve azimle bana destek olan canımdan çok sevdiğim eşim Emel YILMAZ'a en içten sevgilerimi sunuyorum. Yaşamım boyunca her türlü sıkıntıda yanımda olan canımdan çok sevdiğim annem, babam ve kardeşlerime de sonsuz teşekkürlerimi gönderiyorum.

Akademik kariyerimde ve bu çalışmayı hazırlarken bana destek olan Mustafa Kemal Üniversitesi İskenderun Sivil Havacılık Yüksekokulu Müdürü Sayın Yard. Doç. Dr. Halil DEMİRER ve diğer meslektaşlarım Arş. Gör. Savaş S. ATEŞ, Öğr. Gör. Hasan LİK, Öğr. Gör. Ramazan KALE, Dr. Devrim GÜN, Arş. Gör. Arş. Gör. Seda ARSLAN, Öğr. Gör. Nevzat KAYA, Arş. Gör. Mustafa GÜN, ArŞ. Gör. Dr. Mutlu UYGUN ve diğer meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak da bana her zaman moral veren ve destek olan öğrenci arkadaşlarıma da çok teşekkür ediyorum.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ÖZGEÇMİŞ

Harun YILMAZ
Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

2002 Lisans: Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu
Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölümü
1997 Lise: Mersin Gülnar Çok Programlı Lisesi

İş

2002 Kasım – 2003 Temmuz: Mustafa Kemal Üniversitesi İskenderun Sivil Havacılık Yüksekokulu Araştırma Görevlisi

2003 Temmuz – Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu
Araştırma Görevlisi

Dernek Üyelikleri

2002 - Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Mezunları Derneği Yönetim Kurulu Üyesi
2002 - Türkiye Faal Futbol Hakemleri ve Gözlemcileri Derneği Üyesi

Yayın

"Türkiye'de İçhatlarda Serbestleşme ve Geleceği" Kayseri VI. Havacılık Sempozyumu Mayıs 2006.

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı : Şanlıurfa–16 Ocak 1980 **Cinsiyet**: Bay **Yabancı Dil**: İngilizce

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ ii
ABSTRACT iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ..... **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**
ÖNSÖZ v
ÖZGEÇMİŞ vi
TABLOLAR LİSTESİ x
ŞEKİLLER LİSTESİ xii
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜ VE HAVAALANI SİSTEMİ

1. HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜ 4
2. HAVAALANI SİSTEMİ VE TANIMI 9
4. HAVAALANI FAALİYETLERİ 20
5. HAVAALANI YÖNETİMİ 26
6. HAVAALANI GELİR VE GİDER YAPISI 32
7. DÜNYADA HAVAALANI SEKTÖRÜ 36
8. TÜRKİYE'DE HAVAALANI SEKTÖRÜ 45
8.1. Türkiye'de Sahipliklerine Göre Havaalanı İşletmeleri ve Havaalanları: 47
8.2. Türkiye'de Havaalanı Terminal İşleticileri ve İşlettikleri Terminaller: 48
9. HAVAALANLARININ EKONOMİK, SOSYAL ve ÇEVRESEL ROLÜ 50
9.1. Havaalanlarının Ekonomik Rolü 54
9.2. Havaalanlarının Sosyal Rolü 56
9.3. Havaalanlarının Çevresel Rolü 58
10. HAVAALANI SİSTEMİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMI ve DÜNYADAN ÖRNEKLER 64

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

10.1. Paris Havalimanı 65
10.1.1. Ekonomik Performans Göstergeleri 66
10.1.2. Sosyal Performans Göstergeleri 67
10.1.3. Çevresel Performans Göstergeleri 68
10.2. Atina Havalimanı 70
10.2.1. Ekonomik Performans Göstergeleri 72
10.2.2. Sosyal Performans Göstergeleri 78
10.2.3. Çevresel Performans Göstergeleri 86

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1. İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM 91
2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI 95
3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ .. 104
4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI 106
5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK DÜZEYLERİ 111
6.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KRİTERLERİ 114
7.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK'UN FAYDALARI 119
8.DÜNYA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK STANDARTLARI 123
8.1. SA 8000 Standartları 128
8.2. ISO 14000 Çevre Yönetim Standartları 130
8.3. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) Standartları ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Standartları 132
8.4. KSS'nin Raporlanması ve Küresel Raporlama Girişimi (GRI - Global Reporting Initiative) 134
9.DÜNYADA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI 139
10.TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI 151

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVAALANI SİSTEMİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI VE TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş. UYGULAMASI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI 163
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 163
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI 164
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 164
5. ARAŞTIRMA KISITLARI 164
6. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN TAV HAVALİMANLARI A.Ş. VERİLERİ 165
7. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ 166
7.1. Ekonomik Performans Göstergeleri 166
7.2. Çevresel Performans Göstergeleri 169
7.3. Sosyal Performans Göstergeleri 179
KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK RAPORLAMASI MODELİ 186
SONUÇ VE ÖNERİLER 204
EK -1 211
KAYNAKÇA 227

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Dünya Trafik Sonuçları Özeti Ekim 2009 (% Değişim) 7

Tablo 2. ICAO Havaalanı Referans Kodları.....15

Tablo 3. Havalimanı Sınıflandırma Kategorileri 16

Tablo 4. Havaalanında Yolcu Karakteristikleri Ve İhtiyaçları 22

Tablo 5. Büyük Bir Havaalanı Faaliyetinden Etkilenen Organizasyonlar.....25

Tablo 6. Havaalanı Müşterileri 27

Tablo 7. Havaalanı Gelir ve Gider Kalemleri.....33

Tablo 8. Havaalanı Gelir Kaynakları 34

Tablo 9. Türkiye'de Havaaracı İşleten İşletmeler ve Uçak sayıları 46

Tablo 10. Havaalanları Ticari Uçak Trafiği (2009 Kasım – 2008 Kasım) 49

Tablo 11. Havaalanları Yolcu Trafiği (2009 Kasım – 2008 Kasım) 49

Tablo 12. Havaalanları Yük Trafiği (2009 Kasım – 2008 Kasım) 49

Tablo 13.Paris Havalimanları Ekonomik Performans Göstergeleri 67

Tablo 14. Paris Havalimanları Sosyal Performans Göstergeleri 68

Tablo 15.Paris Havalimanları Sosyal Performans Göstergeleri 69

Tablo 16.Atina Uluslararsı Havalimanı İşletmesi Hissedar Yapısı 71

Tablo 17.Atina Uluslararası Havalimanının Ekonomik Etkisi 72

Tablo 18.2008 Finansal Tablo 73

Tablo 19.AQMN İstasyonlarında İzlenen Temel Yoğun Kirleticiler 88

Tablo 20.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeyleri 112

Tablo 21.Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesinde Yeralan 10 ilke 126

Tablo 22.GRI Klavuzları Kapsamında Rapor Hazırlayan İşletme Sayısı 138

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 23.Uluslararası büyük şirketlerde KSS Sorumluları 140

Tablo 24.Fortune Global 500 Şirketinin Sosyal Sorumluluk Açısından En iyi 10 Şirket ..150

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Hava Taşımacılığı Sektörünün Yapısı 6

Şekil 2. Havaalanı Sistemi 11

Şekil 3. Havaalanı sistemi Kara tarafı ve Hava tarafı 12

Şekil 4. Havaalanı ile Havayolu Arasındaki İlişki 21

Şekil 5. Amerika'da Sahiplik ve Kullanım Türüne Göre Havaalanı Sayıları 29

Şekil 6. Havaalanı Yönetim Organizasyon Şeması 30

Şekil 7. Türkiye'de Trafiğe Açık Havaalanları 47

Şekil 8.Hava Taşımacılığı Sektorünün Ekonomik ve Sosyal Etkileri 51

Şekil 9. Sürdürülebilir Havacılık Organizasyon Yapısı 52

Şekil 10.Havaalanı Çevre Yönetim Sistemi 61

Şekil 11. Çeşitli Gürültü Yönetimi Önlemlerini Uygulayan Dünya Genelindeki Havaalanı Sayıları 63

Şekil 12.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Toplam Gelir Grafiği 73

Şekil 13.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Gelir Yapısı 2008 74

Şekil 14.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Toplam Aktifler ve Aktiflerdeki Katma Değer 74

Şekil 15.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Gider Dağılımı 75

Şekil 16.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Yolcu Trafiği 75

Şekil 17.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Kargo Trafiği 76

Şekil 18.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Uçak Hareketi 76

Şekil 19.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Çağrı Merkezi Hizmet Seviyesi 77

Şekil 20.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Mevcut Operasyonel Sistemlerin Değerlendirilmesi 2008 77

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Şekil 21.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Yolcu Şikâyetleri 78

Şekil 22.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Yerel Toplum Yatırımları 79

Şekil 23.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Yerel kuruluşlar ile İşbirliği 80

Şekil 24.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Sanat ve Kültür Yatırımı 80

Şekil 25.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Sponsorluk Dağılımı 2008 81

Şekil 26.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Ziyaretçi Dağılımı 81

Şekil 27.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Kamuyu Bilgilendirme. 2007 Kurumsal Sorumluluk Raporunun Dağılım Grafiği 82

Şekil 28.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Çalışan Verimlilik Oranları 83

Şekil 29.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Yerel Toplumdan Sağlanan İşgücü 83

Şekil 30.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi İş Güvenliği Kaza Oranı 84

Şekil 31.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Grup Sigorta Programı 84

Şekil 32.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Personel eğitimi (Katılan Çalışan Sayısına Göre Ortalama Eğitim Adam-Saati 85

Şekil 33.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi 2008'de Kurumsal İntranette En Çok Ziyaret Edilen 10 Kategori 85

Şekil 34.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Havaalanı Elektrik Tüketimi 86

Şekil 35.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Havaalanı Doğalgaz Tüketimi 87

Şekil 36.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Havaalanı Su Tüketimi 87

Şekil 37.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Tehlikeli Olmayan Katı Atık 88

Şekil 38.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Tehlikeli Olmayan Atıkların Geri Dönüştürülmesi 89

Şekil 39.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Geri Dönüşüm Dağılımı 89

Şekil 40.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Uçak Gürültü Bilgisinin Takip edildiği Telefon Hattı Görüşme Bölgeleri 90

Şekil 41.İşletmeler ve Ekonomik Sistem 91

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Şekil 42.İşletme ve Çevresi 92
Şekil 43.Friedman'ın İşletme ve Sorumlulukları Kavramı.....100
Şekil 44.İşletmenin Sorumlu Olduğu Birincil Paydaşları.....107
Şekil 45.İşletmenin Sorumlu Olduğu İkincil Paydaşlar.....107
Şekil 46.Hava Taşımacılığı Sisteminin Paydaşları 108
Şekil 47.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Hiyerarşisi 112
Şekil 48.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi 113

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

GİRİŞ

Günümüzde birçok işletme, amaçlarına ulaşmak için organizasyon yapılarında sürekli olarak yeni bir yönetim yaklaşımı benimsemekte ve uygulamaktadırlar. İşletmeler, müşteri beklentilerini karşılayan, mevcut kanun ve kurallara uygun ürün ve hizmeti verimli bir şekilde sunmak amacını taşımaktadırlar. İşletmeler varlığını sürdürebilmek, rekabet avantajı elde etmek ve verimli bir sisteme sahip olmak, kaynak ihtiyaçlarını belirlemek ve temin etmek, hata ve hilelerden, dolayısıyla dolandırıcılık-yolsuzluktan uzak durmak, performansı arttırmak gibi amaçlara sahiptir.

Küreselleşmenin hızla arttığı günümüzde rekabetin boyutları da hızlı bir şekilde değişmektedir. İşletmeler de hayatta kalabilmek için bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. İşletmeler sadece hayatta kalabilmek için faaliyetlerini sürdürmemektedirler. Bu temel amaçtan başka işletmelerin çok çeşitli amaçları da mevcuttur. Özellikle kâr elde etmek, maliyetleri düşürmek, kaliteli hizmet sunmak, müşteri memnuniyeti sağlamak, topluma, çevreye ve ekonomiye duyarlı ve faydalı olmak diğer amaçlar olarak sıralanmaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için de faaliyetlerinin şeffaf, güvenilir ve sürdürülebilir olmasına dikkat edilmektedir. Bu kapsamda işletmeler yeni yönetim stratejileri geliştirmekte ve uygulamaktadırlar. En yeni yönetim stratejilerinden birisi de kurumsal sosyal sorumluluk bilincidir. Kurumsal sosyal sorumluluk bilinci taşıyan her işletme ekonomiye, çevreye ve topluma her zaman faydalı hizmetler sunacak, ürünler üretecektir.

Küreselleşmenin ve dolayısı ile de rekabetin hızla yaşandığı sektörlerden birisi de havacılık sektörüdür. Havacılık sektörü kural ve düzenlemeler koyan ulusal ve uluslar arası kurum ve kuruluşlar ile uçak üreticileri, havayolu işletmeleri, havaalanı ve havaalanı terminal işletmeleri, yer hizmeti işletmeleri, genel havacılık işletmeleri, havacılık eğitim kurumları ve havacılık sektörüne hizmet eden diğer işletmelerden oluşmaktadır. Hava taşımacılığı sektörü gelişen teknoloji ile birlikte hızlı büyümesini devam ettirmektedir. Daha hafif ve daha fazla kapasiteli uçaklar, az yakıt tüketen çevreye duyarlı uçak motorları,

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

daha güvenli ve emniyetli elektronik cihazlar, gelişmiş havaalanları ve terminaller, emniyetli havasahaları ile ulusal-uluslararası işbirlikleri hava taşımacılığı sektörünün gelişmesinde önemli rol oynamaktadır.

Hava taşımacılığı sektörü her ne kadar savaş, ekonomik kriz, terörist saldırıları, salgın hastalıklar ve politik kararlardan olumsuz etkilense de; küresel ticaret, turizm, rekabet gücü, çevre, istihdam, enerji, uyum, güvenlik ve iç pazar politikaları üzerinde de doğrudan etkiye sahiptir. Son derece karmaşık bir yapıda olan ve yoğun rekabetin hakim olduğu, hız ve güvenlik faktörlerinin büyük önem taşıdığı hava taşımacılığı sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk büyük önem arzetmektedir.

Küresel bir sektör olan havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sayısında da sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Genel olarak artış görülse de mevcut işletmelerin hayatta kalabilme mücadelesi daha fazladır. Sektörde varolan işletmelere rakip olarak yeni işletmeler ile mevcut işletmeler en son teknolojik ürünleri kullanarak ve en iyi yönetim stratejilerini uygulayarak amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Uçak üretiminde Pazar payları en çok olan Airbus ve Boeing'e rakip olarak Rus Tupalov, Ilyussion, Antonov, Brezilyalı Embraer, Kanadalı Bombardier faaliyetlerini sürdürmektedir. Bunun yanında Çin ve Japonya da bu sektörde faaliyet gösterip uçak üretimine başlamışlardır. Uçak üretiminden sonra kullanıcıların da bu sektördeki rolü çok büyüktür. Bine yakın havayolu işletmesi, ikibine yakın havaalanına uçuşlar düzenlemektededirler. Sektörde sadece uçak üreticileri, kullanıcıları ve havaalanları mevcut değildir. Bunlardan başka yer hizmeti işletmeleri, tedarikçiler (yakıt, ikram, güvenlik vb) özel eğitim kurumları da hizmet vermektedirler. Bu büyük sektörde varolmak ve varlığını sürdürmek için büyük bir rekabet yaşanmaktadır. Rekabette öne geçen işletmelerin en önemli özellikleri uygulamakta oldukları yönetim stratejileridir. Bu stratejilerin en önemlilerinden birisi kurumsal sosyal sorumluluk algısıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk işletmelere; ekonomiye, topluma ve çevreye duyarlı, şeffaf, güvenilir ve sürdürülebilir katkılar sağlamaktadır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Çalışmanın birinci bölümünde hava taşımacılığı sektörü ve havaalanı sistemi geniş bir şekilde ele alınmış havaalanı tanım, sınıflandırma, faaliyetler ve yönetimi, havaalanı gelir ve giderleri, havaalanlarının ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri, dünyadaki ve Türkiye'deki havaalanı sektörüne değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise kurumsal sosyal sorumluluk ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluğun tanımı, kapsamı, düzeyleri, ilkeleri, faydaları ele alınmış olup uluslararası kurumsal sosyal sorumluluk standartları ve örnek kurumsal sosyal sorumluluk projeleri verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Türkiye'nin en büyük havalimanı terminal işleticisi olan TAV Havalimanları Holding A.Ş'de kurumsal sosyal sorumluluk uygulaması hakkında yapılan araştırma ele alınmış sonuç ve öneriler sunulmuştur.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜ VE HAVAALANI SİSTEMİ

1. HAVA TAŞIMACILIĞI SEKTÖRÜ

Hava taşımacılığı sektörü lisanslı sivil hava taşıyıcıları ve genel havacılık tarafından gerçekleştirilen tüm uçuşları kapsamaktadır. Hava taşımacılığı günümüzde artık telefon veya bilgisayar gibi yaşamın bir parçasıdır. Modern toplumun ve modern hava taşımacılığının sembolleri arasında, hız, verimlilik, konfor, emniyet, ekonomi gibi semboller bulunmaktadır.[1]

Hava taşımacılığı sektörü bir ülkenin altyapısında yer alan ve ülke ekonomisine en çok katkıyı sağlayan elemanlarından birisidir. Hava taşımacılığı küresel ve uzun dönemde, sadece kârlı olmasının yanında, karmaşık bir yapıya sahip olup[2] kara ve deniz taşımacılığına göre ise en hızlı büyüyen taşımacılık alt sektörüdür.[3] Uluslararası piyasalardaki büyüme oranlarının iç pazardakine oranla iki kat olacağı ve gelişmiş ülkelerde daha hızlı büyüyeceği beklenmektedir. Bu büyüme hızı, özellikle Uzakdoğu, Ortadoğu ve Körfez ülkelerinde açıkça göze çarpmaktadır. Hava taşımacılığı sistemi içerisinde; havaalanlarının işletilmesi, yer hizmetleri, hava trafik kontrol hizmetleri, seyrüsefer sistem ve kolaylıklarının kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetler ile ilgili diğer tesis ve sistemlerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılık düzeyine çıkarılmasını sağlamaktadır.[4] Havaalanları ve hava trafik kontrol/yönetim gibi sistemin altyapısı verimli, etkili ve güvenli bu büyümeyi desteklemektedir. Ancak, hava taşımacılığı sektörü dağınık

[1] Alexander T. Wells and John G. Wensveen, **Air Transportation; A Management Perspective** (Fifth edition, , USA 2004), s.23.
[2] Nawal K Taneja, **Airline Survival Kit**, (Ashgate Publishing, England, 2003),s.1.
[3] August Mesker, **Avrupa Taşımacılık Politikas ve Mevzuatı**, (Hollanda Sanayi ve İşverenler Konfederasyonu VNO-NCW, s 34, 21 Kasım 2008), s.34.
[4] Mustafa Cavcar ve Aydan Cavcar, Türkiye Hava Sahası Ticari Hava Taşımacılığı Kazalarına Genel Bakış: 1950 - 2003 http://www.mmo.org.tr/muhendismakina/arsiv/2003/mart/makale_turkiye_hava_sahasi 01.12.2009 tarihli internet erişim sayfası

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

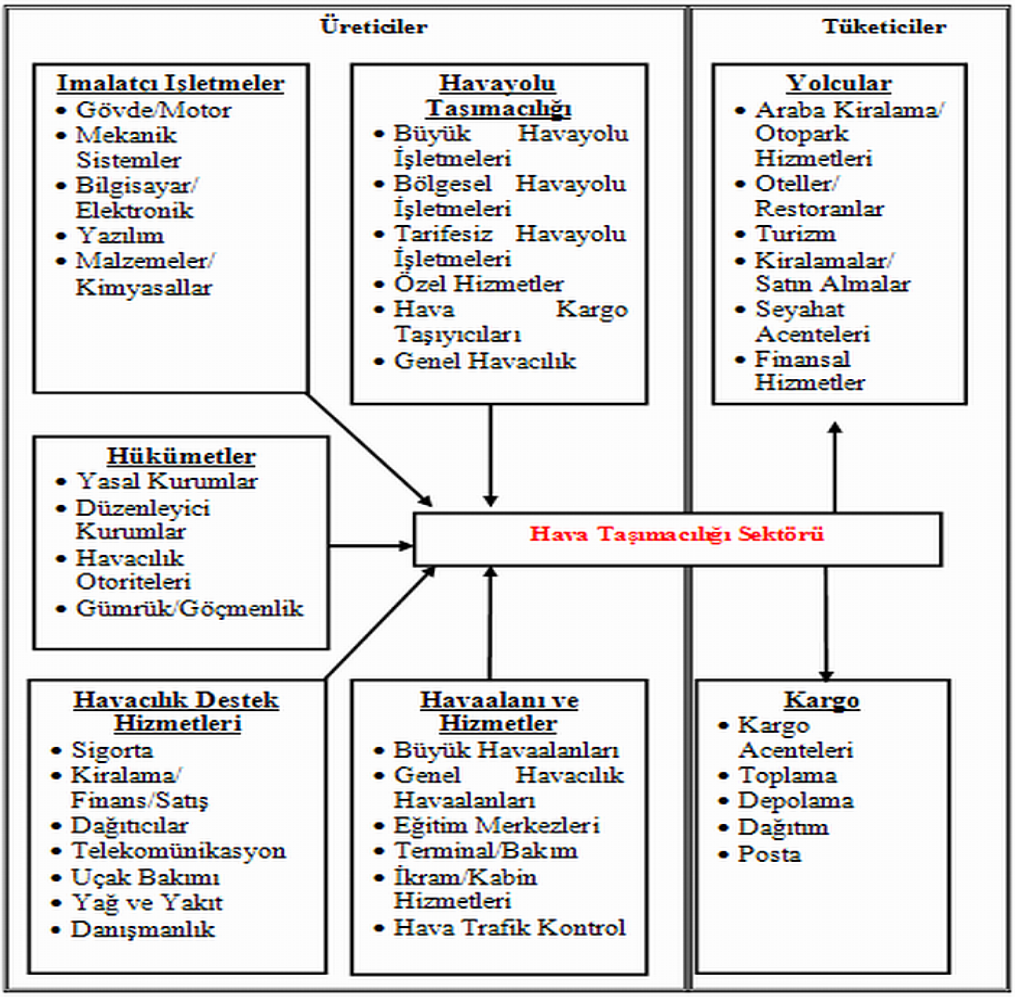
operatörleri, prosedürleri ve teknik/teknolojik sistem ağını birbirine bağlayan karmaşık bir sistemdir. [5]

Şekil 1'de görüldüğü üzere ulaştırma sektörü içerisinde yer alan hava taşımacılığı sektörü; faaliyetleri organize eden ve yöneten kurum ve kuruluşlardan, ileri düzeyde teknik araçlar ve donanımlardan, iletişim sistemlerinden, uzmanlaşmış çalışanlardan, sunulan ürün ve hizmetlerden yararlanan tüketicilerden, ulusal ve uluslararası hukuk kurallarının meydana getirdiği yapıdan oluşan, aynı zamanda kısa sürede çok hızlı teknolojik ve yapısal değişikliklere uyum gösterebilen önemli bir sektör şeklinde ifade edilmiştir.[6]

[5] Fedja Netjasov and Milan Janic "A Review of Research on Risk and Safety Modelling in Civil Aviation" (**Journal of Air Transport Management**, 2008), s.213.

[6] The Code of Federal Regulations, Title 14-Aeronautics and Space Chapter I-Federal Aviation Administration, Department Of Transportation Part 1-Definitions and Abbreviations, http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx03/14cfr103.html, 01.07.2009 tarihli internet erişim sayfası.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 1. Hava Taşımacılığı Sektörünün Yapısı

Kaynak: Tuba Dökmen, Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve İşgören-Müşteri Karşılaşmalarının Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2003.s.10.

Hava taşımacılığı sektörü, 2007 yılında elde edilen kâra rağmen temmuz ayında petrolün varil fiyatının 147 dolar olması neticesinde hemen tekrar kriz buhranına kapıldı. Daha sonra petrolün fiyatının düşmesine rağmen durağanlık sektördeki kayıpları sürükledi. Sektör, 2008 yılında 5 milyar dolar kayba uğradı. Takip eden kasvetli yıl 2009 yılında ise 2,5 milyar dolar kayıp yaşandı.[7] Bu kayıplar Tabo 1'de de görüldüğü üzere uluslararası yolcu ve yük taşımacılığındaki azalmayı da onaylamaktadır. 2009 Ocak – Ekim ayları

[7] Airport 2009 Sovereign Publications 32 Woodstock Grove (London, United Kingdom, www.airportbusiness.com, 01.12.2009 tarihli internet erişim adresi), s.10.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

arasındaki toplam yolcu sayısı 2008 Ocak-Ekim ayları toplam yolcu sayısına göre % 3.9 azalma göstermiştir. Toplam yük taşımacılığındaki azalma oranı ise % 12,4 olmuştur. Ancak 2009 Ekim ayı verileri 2008 Ekim ayı verilerine oranla artış göstermiştir.

Tablo 1. Dünya Trafik Sonuçları Özeti Ekim 2009 (% Değişim)

	Ekim 2009 ile Ekim 2008 Arasındaki Değişim	**Ocak-Ekim 2009 ile Ocak-Ekim 2008 arasındaki Değişim**
YOLCU VERİLERİ		
Uluslar arası Yolcu	- 0.2	- 5.4
İçhat yolcu	3.5	-2.5
Toplam Yolcu	1.8	-3.9
YÜK VERİLERİ		
Uluslar arası Yük	1.4	-15.3
İçhat Yük	2.2	-6.1
Toplam Yük	1.3	-12.4

Kaynak - Airport Council International , (ACI), World Report December, 2009), s.6.

Uluslararası Havaalanları Konseyi'nin (ACI - Airport Council International) tahminine göre gelecek 15 yıl içinde küresel havayolu yolcu trafiği yılda % 4 artacaktır. Bunun anlamı 2020 yılına gelindiğinde 7 milyar yolcu havaalanlarını kullanmış olacaktır. Yük trafiği de yılda %5.1'lik bir artış göstererek 2020 yılında 170 milyon tona ulaşacaktır. Yolcu ve yük trafiğindeki bu artışlar önkoşulsuz büyük havaalanı kapasitesine ihtiyaç olacağını bildirmektedir. 2006 yılı içinde ACI' ye üye 4.4 milyar yolcu ve 85.6 milyon metrik ton yük taşınmış ayrıca 72.2 milyon uçak operasyonu olmuştur. Hava taşımacılığı önemli bir sanayidir. Bu sektörde 3.5 trilyon dolarlık pazar hacminin olduğu hava taşımacılığı sektörü Gayri Safi Hasıla'ya 425 milyar $ katkı sağlamaktadır. 32 milyon kişiye istihdam sağlandığı hava taşımacılığı sektöründe 5,6 milyon kişi doğrudan bu sektörde (havaalanı ve havayolu) çalışmaktadır. [8]

32 milyon kişiye istihdam sağlayan ve ekonomiye 3.5 trilyon dolar katkıda bulunan hava taşımacılığı önemli bir sektördür. Üst düzey verimlilik ve çevre performansı ve finansal sürdürülebilir bir gelecek sağlayacak ticari özgürlükler ile bu kriz ortamında daha emniyetli ve daha güvenli bir şekilde devam edildiği sürece bu zor zamanda işbirliği kritik

[8] http://www.airportbusiness.com/publication/article.jsp?pubId=1&id=30978&pageNum=6 01.12.2009 tarihli internet erişim sayfası.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

olacaktır.[9] Hava taşımacılığı sektöründeki yapısal değişiklikler, bu sektörün gelecekteki başarısı için can alıcı önem taşıyacaktır. Düşük maliyetli taşıyıcıların büyümesi yeni pazarlar oluşturmayı sürdürecek ve uzun-geniş gövdeli uçaklar uzun uçuş mesafeli hatlar için yeni arzlar sunacaktır. [10]

Avrupa Havacılık Araştırmaları Danışma Kurulunun (Advisory Council for Aeronautics Research in Europe - ACARE) yayımladığı Stratejik Araştırma Planı'nın 2. baskısında, gelecek 20 yıl için Avrupa'nın ihtiyacı olan hava taşımacılık sistemlerinin araştırma ihtiyaçları belirlenmiştir. Hazırlık aşamasından 2020 yılına kadar 2 ile 4 milyon arasında yeni iş hacminin oluşturulması ve gelecekteki Avrupa'nın Gayri Safi Milli Hâsıla'sını 13 % arttırması beklenmektedir. ACARE, Avrupa hava taşımacılığı alanında beş konuda hedefler belirlemiştir. Bunlar: [11]

- Müşteri odaklı hava taşımacılığı,
- Zaman tasarruflu hava taşımacılık sistemi,
- Daha ucuz hava taşımacılık sistemi,
- Çevreci hava taşımacılık sistemi,
- Güvenli hava taşımacılık sistemidir.

ACARE tarafından yapılan analiz sonucunda Vizyon 2020 hedeflerinin gerçekleşebilmesi için yaklaşık 170 Milyar € gerekmektedir. Bu bütçenin yaklaşık % 20'si (34 Milyar €) araştırma ve teknolojilerin kanıtlanması için harcanmalıdır. Bu rakam Avrupa'nın mevcut havacılık harcamalarının % 65 daha fazlasına işaret etmektedir. Planlanan bütçenin 2/3'ü özel 1/3'ü ulusal kaynaklardan sağlanmalıdır.

Taşımacılık alanı, toplum yararı ve iklim politikası için teknolojik ve operasyonel ilerlemelere ve Avrupa taşımacılık politikasına dayanan, bütünleştirilmiş, daha temiz,

---

[9] Airport 2009, **a.g.e**, s.11.

[10] Deloitte, "2010'da Hava Taşımacılığı", http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey(tr)_ant_AirTransportin2010_240706.pdf 1 Ocak 2006 tarihli internet erişim sayfası

[11] http://www.fp7.org.tr internet erişim sayfası 07.02.2007 tarihli internet erişim sayfası

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

kullanışlı ve güvenli, tüm Avrupa'yı kapsayan, çevre ve doğal kaynaklarla uyumlu; Avrupa sanayinin küresel pazarlardaki rolünü daha ileriye götürecek ve rekabet gücünü artıracak taşımacılık sistemlerinin geliştirilmesini hedeflemektedir. Havacılık alanında öngörülen konular şunlardır: [12]

- Hava taşımacılığının daha çevreci hale getirilmesi,
- Zaman tasarrufunun sağlanması,
- Müşteri memnuniyeti ve güvenliğinin sağlanması,
- Maliyet verimliliğinin artırılması,
- Hava araçlarının ve yolcuların korunması,
- Geleceğin hava taşımacılığında öncü olunmasıdır.

2. HAVAALANI SİSTEMİ VE TANIMI

Hava taşımacılığı sisteminin temel bir parçası olan havaalanı genel olarak; yolcu ve yüklerin, kara taşımacılığı modlarından hava taşımacılığı modlarına aktarılmasına olanak sağlamak ve havayollarının iniş ve kalkışlarına izin vermek için gerekli tüm altyapıyı sağlamaktadır. Temel havaalanı altyapısı; pist, taksi yolları, apron, biniş kapıları (gates), yolcu ve yük terminalleri ve yer ulaşım birimlerinden oluşur.[13]

Bir sistem olan havaalanı, Şekil 2 ve Şekil 3'de de görüldüğü üzere, fiziksel olarak hava tarafı ve kara tarafı, operasyonel süreç açısından da yaklaşma ve gidiş olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır. Havaalanı sistemi, havaalanı büyüklüklerinin, sayılarının ve faaliyetlerinin çok farklı ve fazla olması nedeniyle, kullanıldığı havaalanına bağlı olarak farklı anlamlar kazanmaktadır. Havaalanlarının sınıflandırılmasında boyutsal özelliklerine göre çeşitli yöntemler kullanılabilir.[14] Havaalanı sistemi, hem teknik hem de sosyal

[12]Avrupa Birliği 7.Çerçeve Programı http://www.fp7.org.tr/tubitak_content_files/273/Dokumanlar 07.02.2007 tarihli internet erişim sayfası

[13] Anne Graham, **Managing Airports, An International Perspective** (Third edition, Butterworth-Heinemann, 2008), s.2.

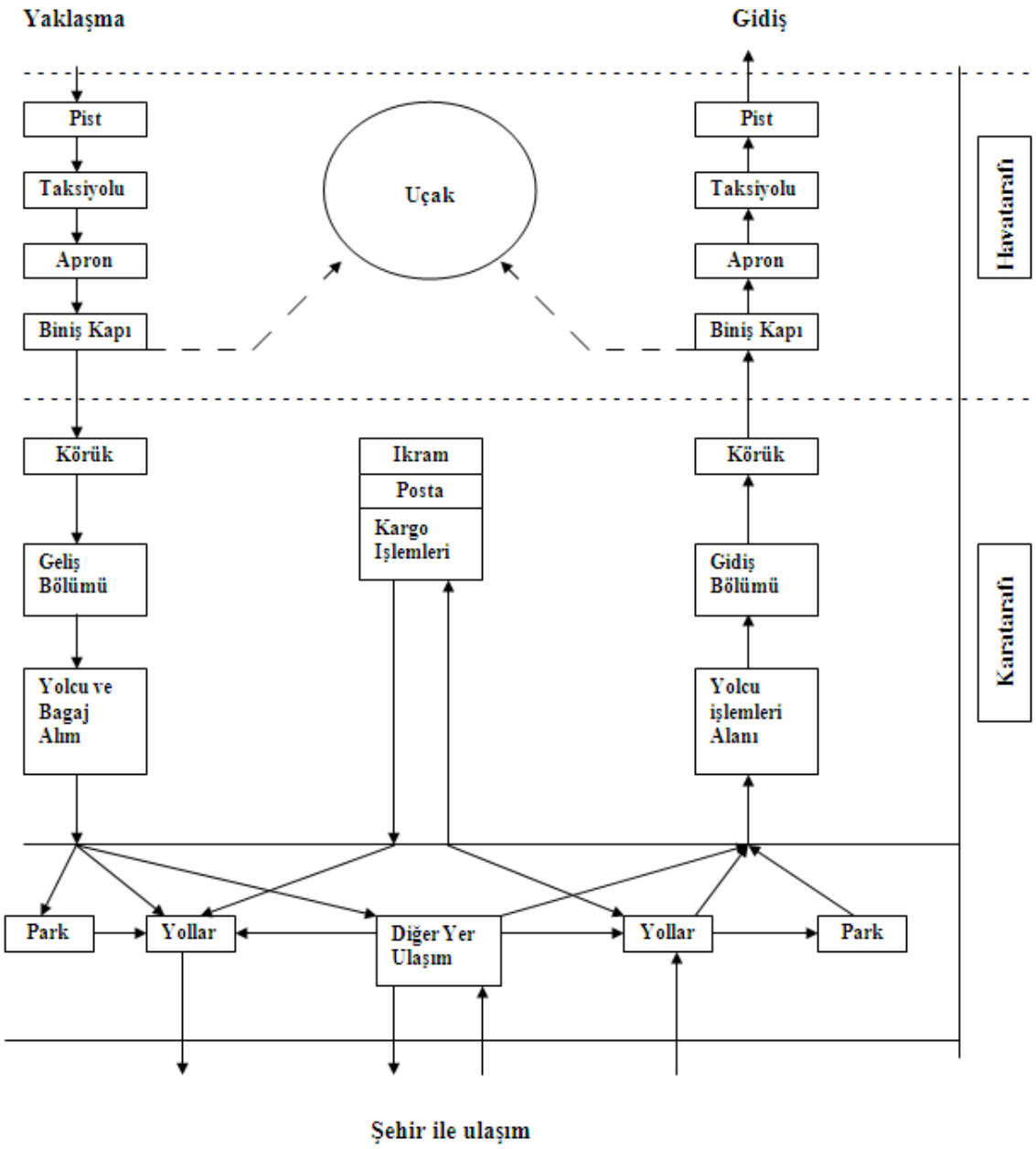
[14] Hatice Küçükonal, "Havaalanı Güvenliği ve Sabiha Gökçen Uluslararası Havaalanı Güvenlik Sistemi İçin Bir Model Önerisi" Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 2001), s.3.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

unsurları içermektedir. Havaalanı sistemi kapsamında diğer taşımacılık modları, kargo ve yolcular, taşımacılık araçları ve altyapı bulunmaktadır. Sistemin bu unsurlarında ekonomik ve sosyal faaliyetler, pazar etkileşimi dikkate alınarak lojistik, kapasite, trafik ve kaynak yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Havaalanı alt sistemleri ise havaalanlarının hava ve kara tarafını kapsamında gerçekleştirilen tüm faaliyetleri içermektedir. Talep-havaalanı kapasitesi-uçuş kapasitesi bir arada dikkate alınarak sistem kapsamında yer alan faaliyetlerin emniyetle ve verimli şekilde gerçekleştirilmesine çalışılmaktadır.[15]

[15] Ayşe Küçük Yılmaz, "Havaalanlarında kurumsal risk yönetimi" Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Doktora Tezi, Eskişehir, 2007), s.6.

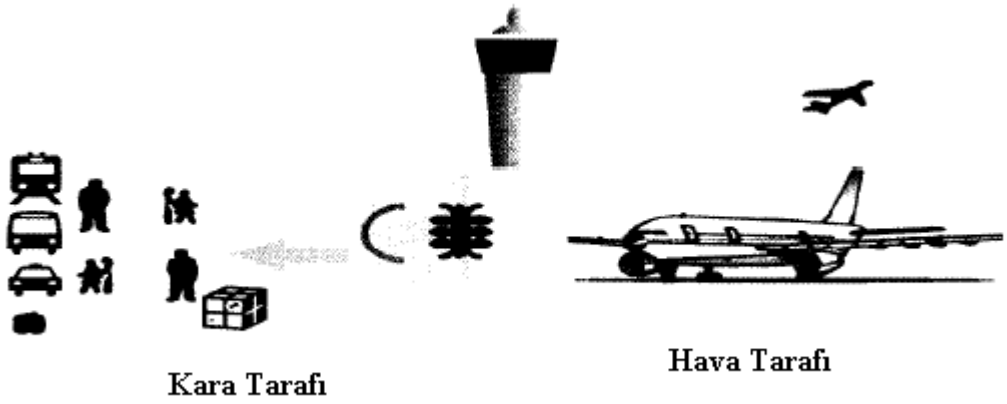
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 2. Havaalanı Sistemi

Kaynak Norman Ashford, H.P. Martin Stanton, Clifton A. Moore, **Airport Operations** (New York, McGraw-Hill,1997), s.8.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 3. Havaalanı Sistemi Kara Tarafı ve Hava Tarafı

Kaynak Christian Gonnord, Fabien Lawson, "Airports: A Precious Resource of the Aviation Network" **Air & Space Europe l VOL. 2 l** No 5, 2000), s.33.

Havaalanının günümüzde birçok tanımı bulunmaktadır. En temel ifadeyle uçakların iniş ve kalkışları için hazırlanmış kara veya su parçası olarak açıklanan tanımlar aşağıdaki gibidir:

- Havaalanı, uçağın yer hareketi, iniş ve kalkışı için tamamen veya kısmen kullanılmak amacıyla her türlü bina, tesis ve ekipmanı içeren kara ve su üzerinde tanımlı bir alandır.[16]
- Karmaşık sektörel girişimler olan havaalaları, yolcu ve yük için hava taşımacılığı ile kara taşımacılığı arasındaki bağlantıyı kolaylaştırmak için birçok faaliyet ve ögeyi bir araya getirmektedir. Bir havaalanı aslında uçaklar ile taşınan yolcu ve yüklerin işlemlerinin yapıldığı terminaller veya binalarla birlikte bir uçak için bir veya daha fazla pistten oluşmaktadır.[17]
- Tamamı veya belirli bir bölümü uçağın iniş, kalkış ve yer hareketlerini yapabilmesi için tasarlanmış yerde veya denizde (binalar, ekipman ve tesisat dahil) tesis edilmiş alan.[18]

[16] ICAO International Civil Aviation Organization **ANNEX 14 VOLUME I** 2005), s.1.
[17] Rigas Doganis, **The Airport Business** (First Published, London, 1992) s.7.
[18] Havacılık Terimleri Sözlüğü, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Yayını, www.dhmi.gov.tr 11.11.2008 tarihli erişim sayfası

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Karmaşık sektörel yatırımlar olan havaalanları, hava ve yer ulaşımı arasındaki değişimi kolaylaştırmak için farklı elemanların bir araya getirildiği ve faaliyetlerin gerçekleştirildiği yerlerdir. Havaalanları hava taşımacılık sisteminin gerekli ve önemli parçalarından bir tanesidir. [19]
- Havaalanı karada ve su üzerinde, içerisindeki bina, tesis ve donanımlar dahil havaaraçlarının kalkış, iniş ve yer manevraları için hazırlanmış, havaaraçlarının bakım ve diğer ihtiyaçlarının karşılanmasına, yük ve yolcu indirilip bindirilmesine elverişli tesislerin bulunduğu yerlerdir.[20]
- Havaalanı, hava modundan kara moduna geçişin gerçekleştirildiği fiziki yer olmasından dolayı hava taşımacılığının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu yüzden, hava taşımacılığı sisteminin büyük parçalarının kesişim noktasıdır. Bu parçalar: [21]

- Havaalanı (hava trafik kontol sistemi)
- Havayolu
- Kullanıcılar

Bir havaalanının yolcu sayısını arttırma kabiliyeti operasyonel ve çevresel baskılara bağlıdır. İngiltere'de, havacılıktaki potansiyel çevresel kısıtlamalar arazi durumunu, gürültü anlaşmalarını ve ulusal hava kalitesi standartlarını içermektedir. Her bir kısıtlama için havaalanı çevresinde azaltıcı etkiler için seçenekler bulunmaktadır. Hava kalitesi standartları ihlali ile ilgili olarak örneğin personel transferi ve ulaşımda özel araç kullanan yolcuların kilometredeki yolcu başına daha az gaz emisyonu olan toplu taşıma modlarına aktarılması büyük bir hafifletme fırsatıdır.[22]

---

[19] Robert E. Caves ve Geoffrey D. Gosling, **Strategic Airport Planning** (Amsterdam Pergamon, 1999), s. 41.
[20] Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Hava Alanı Yapım, İşletim ve Sertifikalandırma Yönetmeliği SYH-14A, 14 Mayıs 2002.
[21] Norman Ashford, Martin Stanton, Cilfton A. Moore, **Airport Operations** (Second Edition, England, 1997), s.1.
[22] Callum Thomas, David Raper, Paul Upham, David Gıllıngwater, Yingjie Yang, Chris Hınde. "A Strategic Decision Support Tool For Indicating Airport Sustainability" (**Environmental Modelling & Software 16**, 2001), s.297.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sivil havacılık, yolcu ve yük taşımacılığına yönelik birbirine bağımlı faaliyetlerin ve birimlerin oluşturduğu sistemdir.[23] Havaalanları bu sistem içerisinde şimdi kendilerini küresel değişim çevresine yakalanmış olarak bulmuşlardır. Ayrıca havacılık sektörünü temelde değiştiren birkaç alanda radikal bir yeniden yapılanma gerçekleşmiştir. Bu yeniden yapılanma çerçevesinde havaalanı sektöründe üç önemli gelişmeye tanık olunmuştur.[24]

- Havaalanı ticarileştirilmesi: Havaalanı ticarileştirilmesi daha ciddi yönetim felsefesinin benimsenmesi ile birlikte bir havaalanının kamu hizmeti girişiminden ticari bir girişime dönüştürülmesidir. Humphreys tarafından yapılan tanıma göre ticarileşme; kamu elinde bulunan işletmelerde ticari hedef ve amaçların yönetim anlayışına dahil edilmesidir. Havaalanlarının kamu hizmeti anlayışındaki yönetim biçiminden ticari iş odaklı hale dönüşmesini sağlayan ve ilk olarak Avrupa'da ortaya çıkan ticarileşme hareketi, daha bağımsız havaalanı otoritelerinin kurulmasıyla, havaalanlarına özel şirketlerle yatırım ve ortaklık yollarının açılmasına imkan vermiş, bahsi geçen işletmeler bu sayede daha fazla ticari ve operasyonel özgürlüğe kavuşmuşlardır.[25]
- Havaalanı Özelleştirilmesi: Havaalanı özelleştirilmesi, bir havaalanının yönetiminin çeşitli yöntemler ile sahiplik durumu gibi birçok durumda özel sektöre devredilmesidir. Bu yöntemler; sermaye paylaşımı, stratejik ortaklıkların ya da özel sektör yönetim sözleşmelerinin benimsenmesini içerir.
- Havaalanı mülkiyet çeşitlendirilmesi: Havaalanı mülkiyet çeşitlendirilmesi, dünya genelinde sayıları giderek artan havaalanlarıyla ilgilenen finansal yatırımcılar ve altyapı şirketleri gibi yeni yatırımcı ve havaalanı işletmecilerinin farklı türde ve birçok sayıda ortaya çıkması ile ilgilidir.

[23] Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Havayolu Ulaştırması. Devlet Planlama Teşkilatı Yayın No: 2217-ÖİK: 361, s. 4, Ankara 1990), s.4
[24] A. Graham, **a.g.e**. s.8-9.
[25] Cem Galip Özenen, "Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar Ve Türkiye İçin Öneriler" DPT – Uzmanlık Tezleri Yayın NO : DPT : 2666, Ankara, Ocak 2003),s.17.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

3. HAVAALANI SINIFLANDIRMASI

Havaalanları, hava taşımacılığı sisteminin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli altyapı unsurlarını ve kolaylıkları bir araya getiren bir alt sistem olarak işlev görmektedir. Aynı zamanda havaalanı sistemi içerisinde de çok sayıda alt sistemin bulunması, havaalanlarının çok karmaşık bir yapıya sahip olduğunu gösterir. Bir sistem olarak havaalanında, çeşitli kaynaklardan sağlanan para, insangücü, malzeme, donanım, enerji, bilgi gibi girdiler, uçuşla ilgili ve diğer havaalanı faaliyetlerinde kullanılmaktadır. [26]

Havaalanları pist çeşitlerine, terminal kapasitelerine veya hizmet türlerine göre çeşitli sınıflandırılma gruplarına ayrılmıştır. En çok bilinen sınıflandırma Uluslararası Sivil Havacılık Örgütünün (International Civil Aviation Organization-ICAO) Annex 14'de yapmış olduğu sınıflandırmadır. Tablo 2'de açıkça verilen sınıflandırmada Havaalanı kod rakamları (1-4) mevcut pistin uzunluğunu gösterirken, havaalanı kod harfleri (A-F) havaalanını kullanması muhtemel en büyük uçağın kanat genişliğini ve tekerlek dış kenarları arasındaki mesafeyi göstermektedir. [27]

Tablo 2. ICAO Havaalanı Referans Kodları

KOD NO	Havaaracı Pist Referans Uzunluğu	Kod Harfi	Kanat Genişliği (m)	Tekerlek Dış Kenarları Arası mesafe (m)
1	800 m'den az	A	15 m'den az	4,5 m'den az
2	800 – 1200m arası	B	15 m – 24 m arası	4,5 m – 6 m
3	1200 – 1800m arası	C	24m – 36 m arası	6 m – 9 m
4	1800 m'den fazla	D	36 m – 52 m arası	9m- 14 m
		E	52 m – 65 m arası	9 m – 14 m
		F	65 m – 80 m arası	14 m – 16 m

Kaynak. ICAO, Annex 14 Aerodromes: Volume I Aerodrome Design and Operation, s.1-8.

[26] Ferhan Kuyucak, "Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması Ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması" Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, s 2, Eskişehir, 2007.
[27] ICAO, International Civil Aviation Organization, **Annex 14 Aerodromes: Volume I Aerodrome Design and Operation**, Forth Edition, s 1-8, July, 2004

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İnternetten önce bilgi temininde kullanılan temel kaynakların başında ansiklopediler gelmekteydi. Bunlardan birisi olan Meydan Larousse Büyük Lugat ve Ansiklopedi'de yer alan bilgiye göre havalimanları A, B, C ve D sınıfı olmak üzere dört sınıfa ayrılmaktadır. Tablo 3'de görülen bu sınıflandırmada kriterler pist uzunluğu, uçak park sahası alanı ve pist mukavemet değeridir.

Tablo 3. Havalimanı Sınıflandırma Kategorileri

Havalimanı Sınıfı ve Özellikleri	A Sınıfı Havalimanı Kategorisi	B Sınıfı Havalimanı Kategorisi	C Sınıfı Havalimanı Kategorisi	D Sınıfı Havalimanı Kategorisi
Pist Uzunluğu	2100 m -3000m	1500 m – 2000 m	800 m – 1500 m	600 m - 800 m
Uçak park sahası alanı	13.000 m2	6500 m2	2800 m2	Belirli bir sınır yok
Pist mukavemeti	45 ton	20 ton	9 ton	2,5 ton

Kaynak: Meydan Larousse Büyük Lugat ve Ansiklopedi, Sabah Gazetesi Yayınları 8. kitap, syf 504.

A Sınıfı Havalimanı kategorisine örnek İstanbul Atatürk Havalimanları verilebilir. Bu sınıfa giren havalimanlarında, pistlerin uzunlukları ve basınca karşı dirençleri yukarıda belirtilen miktarları aşma yolundadır ve günümüzde tepkili uçakların hareketlerine uyacak şekilde değiştirilmektedir.

B Sınıfı Havalimanı kategorisi özel malzemeyle yapılanlar dışında A sınıfı havalimanı kategorisine iniş yapabilen uçaklar tarafından kullanılabilir. B sınıfı havalimanına örnek olarak Adana Havalimanı verilebilir. C sınıfı havalimanı kategorisi özellikle kısa mesafe menzilli uçakların kullanılması için tasarlanmıştır. D sınıfı havalimanı kategorisinde, havalimanının ve buna bağlı işletme servislerinin iki görevi vardır; uçaklar havadayken manevra ve hareketlerini kolaylaştırır, meydana yaklaşırken yöneltir ve gerekirse görüş imkânlarının kötü olduğu hava koşullarında inişlerine yardım eder. İkinci olarak da uçaklar yerdeyken yolcuların hareketlerine ve eşyaların taşınmasına, uçakların korunma, bakımlarına imkân verir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Amerikan Federal Havacılık Otoritesi, 1982 yılında kabul edilen Havaalanı ve Havayolu Taşımacılığını Geliştirme Kanunu'na göre havaalanlarını 4 kategoride sınıflandırmıştır. Bunlar: [28]

- **Temel (primary) havaalanları:** Bu kategoriye giren havaalanları, yıllık 1.000.000'dan fazla yolcu kapasitesine sahip ticari havaalanlarıdır.
- **Ticari hizmet veren havaalanları:** Tarifeli yolcu hizmetleri veren ve yıllık 500.000-1.000.000 yolcu kapasitesine sahip havaalanlarıdır.
- **Genel havacılık havaalanları:** Özellikle iş ve özel amaçlı uçaklar tarafından kullanılan ve yılda 2.500'den daha az yolcuya hizmet veren havaalanlarıdır.
- **Trafiği rahatlatıcı (reliever) havaalanları:** Temel (primary) havaalanlarında yaşanan tıkanıklığı hafifleten ve genel havacılık için daha fazla giriş sağlayan genel havacılık havaalanlarının diğer bir türüdür.

Avrupa Birliği de kendi içerisinde havaalanlarını sınıflandırmıştır. EC 1358/2003 sayılı direktif gereği Birlik içerisinde yapılacak istatistik çalışmaları için havaalanları 4 kategoride ele alınmıştır. Bunlar: [29]

- **Kategori0:** Yıllık 15.000 yolcuya kadar hizmet veren havaalanları,
- **Kategori1:** Yıllık 15.000 - 150.000 arası yolcuya kadar hizmet veren havaalanları,
- **Kategori2:** Yıllık 150.000 - 1.500.000 arası yolcuya kadar hizmet veren havaalanları,
- **Kategori3:** Yıllık 1.500.000'den fazla yolcuya hizmet veren havaalanları şeklinde ayrılmaktadır.

Türkiye'de ise Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) ICAO havaalanı referans kodlarından yararlanarak havaalanlarını küçük, orta büyüklükte ve büyük havaalanları olarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmaya göre havaalanlarının özellikleri; [30]

---

[28] H. Küçükönal, **a.g.e**, s.5.
[29] European Parliament, Comission Regulation No: 1358/2003, **Oficial Journal of the European Union**, 2003), s.10.
[30] Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Havaalanı Terminal İşletmeciliği Talimatı (SYH-14A),a.g.e, s.7.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- **Küçük havaalanları:** Kod numarası 1, 2 ve kod harfi A,B,C olarak belirlenen uçak referans uzunluğu 1200m'den küçük olan havaalanlarıdır. Bu havaalanlarına havayolu işletmeleri tarafından yapılacak iniş ve kalkışlar havayolu işletmecisi ve kaptan pilotun yetki ve sorumluluğundadır.
- **Orta büyüklükteki havaalanları:** Kod numarası 3 ve kod harfi A,B,C,D olarak belirlenen, uçak referans uzunluğu 1200 ile 1800 m arasında olan havaalanlarıdır. Orta büyüklükteki havaalanları en az iki uçak kapasiteli apronu olan ve uçuş emniyeti bakımından asgari uçuş ünitelerine sahip havaalanlarıdır. Bu havaalanlarında uçakların manevra yapabileceği, yolcu ve personel ihtiyacını karşılayabilecek terminal, teknik blok, kule, seyrüsefer cihazları, donanım yapıları, güvenlik ve benzeri gibi üstyapı binalarının yer aldığı; gece uçuşlarında, gerekli basit pist aydınlatma ve yeterli enerji teminine yönelik tesisleri de içeren ünitelere sahip olması gerekmektedir. Bu havaalanlarının gerektiğinde üst grup uçaklarının fiziki ihtiyaçlarını dikkate alarak tasarlanması zorunludur.
- **Büyük havaalanları:** ICAO Havalanı referans kod numarası 4 ve kod harfi C,D,E,F olarak belirlenen, uçak referans uzunluğu 1800m'den büyük olan havaalanlarıdır. Havaalanı trafik kapasitesine göre apron ve taksi yollarını içeren büyük havaalanları, orta ve büyük gövdeli uçakların değişik hava koşullarında aletli (IFR) iniş ve kalkış yapabilecekleri, ICAO tarafından yayımlanan kuralların son şeklinde belirtilen tüm standart ve tavsiyelere uygun iç ve dış hat trafiğine müsait alt ve üst yapı kriterleri ile havaalanının seçilmiş kategorisine göre aydınlatma, sinyalizasyon ve uçuş emniyeti gibi elektronik ve seyrüsefer sistemlerine sahip ve bulunduğu yerleşim bölgesinin gelişimine göre büyüme potansiyeli olan havaalanıdır.

Bu genel sınıflandırmadan başka Türkiye'de havaalanı terminal binalarında da bir sınıflandırma söz konusudur. FAA benzeri bu sınıflandırmada terminal binaları, yolcu kapasiteleri ve kullanım amaçlarına göre 4 farklı grupta sınıflandırılmaktadır;[31]

- **A Grubu Havaalanları:** Havaalanı işletmecisi dışında Yap İşlet Devret Modeli kapsamında veya diğer bir şekilde işletilen, yıllık terminal yolcu kapasitesi 3.000.000 ve üzerinde olan havaalanları.

[31] Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Havaalanı Terminal İşletmeciliği Talimatı SYH-14A.01, 21 Kasım 2006.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- **B Grubu Havaalanları:** Havaalanı işletmecisi dışında Yap İşlet Devret Modeli kapsamında veya diğer bir şekilde işletilen, yıllık yolcu kapasitesi 2.999.999'a kadar olan havaalanları.
- **C Grubu Havaalanları:** Genel Protokol kapsamında sivil-askeri müşterek olarak kullanılan yolcu terminalleri ile diğer sivil tesis ve hizmetleri içeren havaalanları.
- **D Grubu Havaalanları:** Ulaştırma Bakanlığı tarafından özel amaçlar için işletilmesi uygun görülen terminalleri içeren havaalanlarıdır.

Havalimanı özelleştirmesi, ilk defa İngilterede yaşanmıştır. 1987 yılında, İngiliz Hükümeti, yedi adet havalimanını 2.5 milyar dolara tamamen özelleştirmiştir. Bu durum, diğer tüm ülkelerdeki havaalanı özelleştirilmesine model teşkil etmiştir. Havaalanlarının özelleştirilmesi, özel sektör tarafından sermayenin ortaya konularak, havaalanı faaliyetleri ve tesisleri üzerinde kısmen ya da tamamen kontrol sahibi olmaktır. Özel havaalanı sahipleri, terminal, pist, kapı ve hava tahsisinden para kazanmaktadır. Havaalanlarının özelleştirilmesi avantajlar sağlamakta, ancak bazı negatif durumları da beraberinde getirmektedir. Havaalanlarının özelleştirilmesini savunanlar, yoğun olan bölgelerde pist eksikliğinden kaynaklandığını savunmaktadır. Özelleştirmeyle birlikte, verilen hizmetlerden para alınması sebebiyle, tıkanıkların azalacağı öngörülmektedir. Özelleştirme savunucuları, havaalanı işleticilerinin yatırım yaparak, alt yapı çalışmalarına katkıda bulunacaklarını, büyüme ve genişleme karşılığında, borç ödeme ve vergi ödemede kolaylıklar sağlanabileceğini düşünmektedirler. [32]

Araştırmalar doğrultusunda, havaalanlarının kısmen ya da tamamen özelleştirilmesi, o havaalanında güvenlikle ilgili herhangi bir soruna meydan vermemektedir. Ancak bulgulara göre, pist ve taksi yolları bakımı, yer hizmetleri gibi konularda, özelleştirilmiş

[32] Bijan Vasıgh, John M. Owens, Kwang Eui Yoo, "A Price Forecasting Model For Predicting Value of Commercial Airports: A Case Of Three Korean Airports" **International Journal of Transport Management**, 2003), s.225-236.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

havaalanları güvenlik açısından bazı endişeler duymakta ve bu konularla ilgili senaryo ve çözüm önerileri tasarlamaktadırlar. [33]

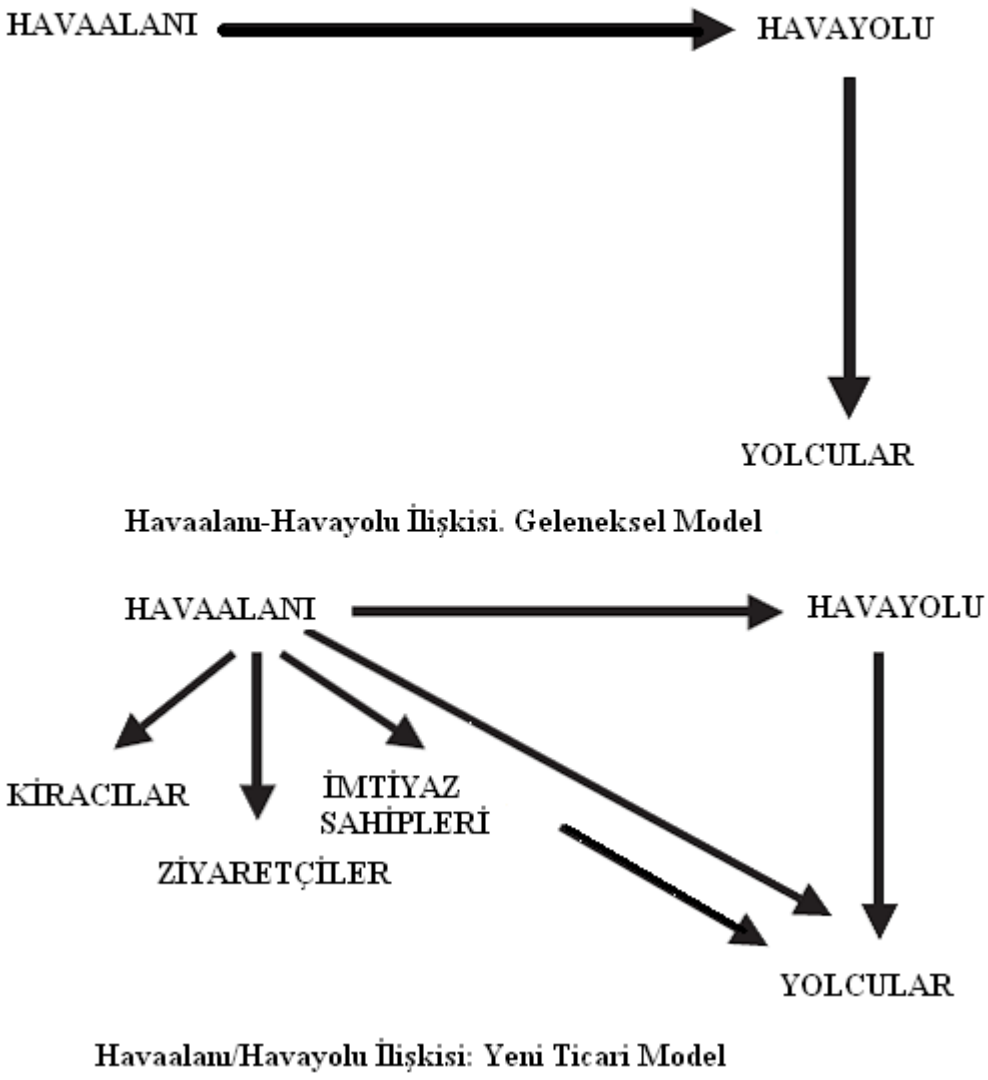
4. HAVAALANI FAALİYETLERİ

Havaalanı tanımında da görüldüğü gibi uçakların iniş ve kalkışı ve yer hareketi ile yolcu, bagaj ve kargo yükleme boşaltma yapıldığı bir sistem olarak belirtildi. Bu kapsamda havaalanının sunacağı faaliyetler hem uçaklara hem de yolcu, bagaj ve kargoya yönelik olmalıdır. Özet olarak bu faaliyetler hava tarafı ve kara tarafı olarak ele alınabilir.

Havaalanlarının havayolu işletmeleri ve seyahat edenler olmak üzere iki grup müşterisi bulunmaktadır. Bu bağlamda havacılık (altyapı, kolaylıklar ve yer hizmetleri) ve havacılık dışı (otopark ve perakende imtiyazlar) hizmetler sunmaktadırlar. Seyahat edenleri etkilemek için öncelikle havayolu işletmelerini etkilemek zorundadırlar. Bu yüzden havaalanları gelen taleplere göre karakterize edilmektedir. Ayrıca tamamlayıcı doğasından dolayı, havaalanı hizmetlerindeki rekabet yetersizliği havayolu işletmeleri arasındaki rekabetin de biçimini bozmaktadır. Havaalanları potansiyel rekabet ortamında (yer hizmetleri) her zaman pazar gücüne sahip olmak zorundadırlar. Pazar güçleri havayolu işletmelerinin bir başka havaalanını kullanımına ve seyahat edenlerin diğer taşımacılık modlarını tercih etme durumlarına bağlıdır. [34]

[33] Mark De Brujıne, Martijn Kuıt, Ernst Ten Heuvelholf, "Safety Science Airport Privatisation and Safety: Does Ownership Type Affect Safety?" 2006), s.451-478.
[34] Rui Cunha Marques, Ana Brochado "Airport Regulation in Europe: Is There Need for a European Observatory" (**Transport Policy 15, Lisbon Portuqal** 21 February 2008), s.163.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 4. Havaalanı ile Havayolu Arasındaki İlişki

Şekil 4'de görüldüğü üzere, havaalanları ile havayolu işletmeleri arasındaki ilişki geleneksel modelde, havaalanlarının müşterisi havayolu işletmeleri, havayolu işletmelerinin müşterileri ise yolculardır. Ancak günümüzde, bu geleneksel yapıda bazı değişiklikler meydana gelmiş ve havaalanlarının müşterileri yalnızca havayolu işletmeleri olmaktan çıkmıştır. Artık havaalanlarının müşterileri, havayolu işletmelerinin yanı sıra, kiracıları,

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ziyaretçiler, imtiyaz sahipleri ve imtiyaz sahipleri aracılığıyla yolcular, direkt yolcular olmaktadır.[35] Müşteri portföyündeki bu değişime göre de faaliyetler çeşitlilik göstermektedir.

Havatarafı faaliyetleri; pist hizmetleri, yolcu, bagaj ve yükün yüklemesi ve boşalmasının yapıldığı apron hizmetlerini içeren uçak hareketlerini kolaylaştıran aktiviteleri ifade etmektedir. Karatarafı faaliyetleri; terminaller ve uçak arasında yolcu, bagaj ve yük işlemlerinin çeşitli süreçlerini içeren yolcu ve yük trafiği ile doğrudan ilişkili aktiviteleri ifade etmektedir. Ayrıca imtiyazlar, ofis kiraları ve araç kiralama ticari aktivite ve kolaylıkları içermektedir. Faaliyetin her iki tarafı tamamıyle bütünleşmiş bir durumdadır. Bir tarafın performansı diğer tarafı direkt olarak etkilemektedir. Mesela uçak iniş veya kalkış yapamaz ise kara tarafı faaliyetleri için hiçbir işlem gerçekleştirilemez. Bu yüzden havaalanlarının faaliyetlerinin ölçüldüğü ve birbirleri ile karşılaştırıldığında bir taraf diğerinden ayırt edilmemelidir. [36]

Tablo 4. Havaalanında Yolcu Karakteristikleri Ve İhtiyaçları

	İş Amaçlı Yolcular	Boş Zamanı Olan Yolcular (Tatilciler)
Ulaşım	İş merkezlerine ulaşımın yakın olması	Otobüs park – toplama ve dağıtım alanı
	Kolay parketme ve terminala zamanında ulaşım	Terminale kolay ulaşım ve ağır bagajlar
	Kısa süreli araba park etme imkanı	Uzun süreli araba park etme imkanı
Terminal	Yolcu hizmetleri bagaj hizmetleri, yönetici salonları, uçağa ulaşım	Tur operatörleri ve seyahat acentaları için karşılama masaları
	Özel mağazalar ve kolaylıklar, yemek ve içki ikramı, yüksek kalite markalar, yönetici salonları	Uzun süreli bulunma zamanı, alışveriş, ikram ve eğlence
	Çalışma alanları, konfor, bağlantı ve konferans imkanı	Çocuklu aileler için eğlence alanları ve yemek salonları

Kaynak: A. Graham, A.Papatheodorou, P. Forsyth, **a.g.e.** syf 169.

[35] Graham Francısa, Ian Humphreysb, Stephen ISON "Airports' Perspectives on The Growth of Low-Cost Airlines and The Remodeling of The Airport–Airline Relationship" (**Tourism Management,** 2004), s.507-514.

[36] Tae Hoon Oum, Chunyan Yu, Xiaowen Fu "A Comparative Analysis Of Productivity Performance Of The World's Major Airports: Summary Report Of The ATRS Global Airport Benchmarking Research Report— (**Journal of Air Transport Management**, 2002), s.286.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Hem havatarafı hem de karatarafı havaalanı faaliyetlerinde görev yapan birçok farklı oyuncunun aktiviteleri, süreçlerin etkin olmasını, müşteri hizmet beklentilerini karşılamada ve yolcular için güvenli bir çevre ve tüm bunların havaalanında çalışmasını sağlamak amacıyla koordineli olması gerekir. Havaalanı sektörü, bu nedenle, bilgi sahibi, daha önce vurgulanan bazı büyük sorunlarla mücadele edebilecek havalimanı planlama ve yönetiminde becerileri olan eğitimli yöneticilere ve planlamacılara ihtiyaç duymaktadır.[37]

Bir havaalanı ticari, teknik, yönetimsel, sosyal ve sektörel fonksiyonları yerine getirir. Bu fonksiyonları yerine getirirken de aşağıdaki gereksinimlere cevap vermesi gerekir: [38]

- Yıl içerisinde uçak, yolcu, yük trafik akışı
- Yer araçlarının akışı (tren, yolcu ve çalışanların özel araçları, taksi, otobüs, çöp ve satıcıların kamyonları gibi.)
- Havaalanı kullanıcılarının gereksinimleri.

Bu gereksinimlere cevap verebilmesi için havaalanı aşağıdaki bölümlere sahip olmalıdır: [39]

- Terminal Bölümü: Yolcu terminali, havaalanına ulaşım yolları ve otoparklar, yük terminali ve ortak alanlar.
- Teknik Bölüm: Teknik blok ve hava trafik kontrol kulesi, pist ile ilgili tüm donanımlar, hangarlar, yakıt depoları, meteoroloji istasyonu, yangın güvenlik ve kurtarma servisi.
- Manevra Sahası: Pist, pist bandları, taksi yolları ve bandları, uçak park sahaları.
- Genel Havacılık Bölümü: özel alanlar ve hangarlar, havacılık kulüpleri.
- Doğrudan havaalanı aktivitelerine bağlı olmayan çeşitli etkinliklere ayrılmış alanlar: Lojmanlar, bürolar, oteller.
- Diğer Bölümler: Bakım için ayrılmış bölümler, sığınak gibi.

---

[37] Airport 2009, **a.g.e**., s.180.
[38] Hakan Oktal, "Coğrafi Bilgi Sistemleri Yardımı İle Havaalanı Yer Seçimi Model Önerisi" (Anadolu Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sivil Havacılık Anabilim Dalı Doktora Tezi, Eskişehir, Haziran 1998), s.3.
[39] **Aynı Eser**.3.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Havaalanı faaliyetleri, faaliyetin türüne göre değişen şiddet ve tehlikeleri içeren karmaşık ve farklı bir yapıdadır. Bu bağlamda oluşturual havaalanı emniyet konuları şunlardır: [40]

- Havaalanı terminal inşaası
- Hangarlar ve bakım atölyeleri
- Ramp Operasyonları
- Özel Hizmetler
    - Havacılık Yakıt Hizmeti
    - Uçak kurtarma ve yangınla mücadele
    - Deicing
- Pist İstilaları

Havaalanlarının faaliyetleri tarihsel, yasal ve ticari nedenlere bağlı olarak ülkeden ülkeye hatta aynı ülke içinde havaalanından havaalanına bile değişiklik göstermektedir. Havaalanının en önemli faaliyetlerinden biri havayolu şirketlerinin söz konusu havaalanını kullanmasıdır. Bu kullanım, havayolu şirketleri ile havaalanı yönetimi arasında; havayolu şirketlerinin büroları, bilet kontrol bankoları, yer hizmetleri, uçak yakıt ve iniş ücretleri, park ücretleri ve hava kargoyu da içeren çeşitli anlaşmaları kapsamaktadır. [41]

Havaalanları hava taşımacılığı sektörünün bir alt dalıdır. Bu yüzden havaalanı faaliyetleri diğer dallardaki organizasyonları da etkilemektedir. Kapsamlı havaalanı şemsiyesi altında geniş alandaki hizmetler ve faaliyetler üç farklı grupta ele alınmaktadır: önemli operasyonel hizmetler, trafik-yer hizmetleri ve ticari aktiviteler.[42] Havaalanı faaliyetlerinin etkilediği organizasyonlar arasında Tablo 4'de de yer aldığı gibi; yerel otoriteler, merkezi yönetim, havayolu işletmeleri, kullanıcılar (ziyaretçiler), kullanıcı dışındakiler (ticaret odaları vb) diye gruplandırılmıştır.

---

[40] A.T. Wells, **a.g.e**. s.269.
[41] Vildan Korul "Havaalanlarının Çevre İle İlişkilerinin Yönetimi Ve Türkiye'de Uluslararası Trafiğe Açık Havaalanlarında Çevre Kirliliği Uygulamalarının Analizi" (Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Eskişehir, 2001), s.28-32.
[42] R. Doganis, **a.g.e**. s.7.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 5. Büyük Bir Havaalanı Faaliyetinden Etkilenen Organizasyonlar

Temel Aktörler	**İlgili Organizasyonlar**
Havaalanı İşleticisi	Yerel otoriteler ve belediyeler Merkezi Yönetim İmtiyaz sahipleri Tedarikçiler Polis İtfaiye Ambulans ve Sağlık Hizmetleri Hava Trafik Kontrol Meteoroloji
Havayolu İşletmesi	Yakıt Arzı Mühendislik İkram/Duty Free Sağlık Hizmetleri Diğer havayolu ve işleticiler
Kullanıcılar	Ziyaretçiler Karşılayıcılar ve göndericiler
Kullanıcı dışındakiler	Havaalanı komşu organizasyonlar Yerel toplum grupları Ticaret odaları Gürültü karşıtı gruplar Çevresel aktiviteler Çevre sakini yaşayan insanlar

Kaynak N. Ashford, M. Stanton, C. A. Moore, **a.g.e.**s.3.

Havaalanları sundukları hizmet ve kolaylıklar nedeniyle çok kapsamlı, büyük işletmelerdir. Bazı havaalanı işleticileri hizmet ve kolaylıkların çoğunu sunarken diğerleri havayolu işletmelerinde, özel acentelere bağlı çalışmakta bazıları ise hizmetlerin sadece birkaçını sunmaktadırlar. Bir havaalanı işleticisinin havaalanındaki çeşitli aktivitelerle olan direkt ilişkisinin boyutu havaalanının gelir ve gider yapısını etkileyecektir. Bu durum havaalanlarının karşılaştırılmasında ve değerlendirilmesnde hesaba katılmaktadır.[43] Havaalanlarının yolcu ve kargo terminallerindeki faaliyetleri üç farklı fonksiyon içermektedir. Bunlar:[44]

- Mod değişimi: Kara ve hava tarafında faaliyet gösteren araçların konuşlandırılması için tasarlanmış kara ve hava araçları arasında fiziki bir bağlantı sağlamaktır.

[43] T.H. Oum, C. Yu, X. Fu. **a.g.e**. s.286.
[44] N. Ashford, **a.g..e**. s.7.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Süreç: Yük ve yolcuların kontrolü, belgelendirilmesi ve bilet işlemleri için gerekli kolaylıkları sağlamaktır.
- Hareket Türü Değişimi: Kamyonlarla gelen yükler ile otobüs, otomobil ve trenle havaalanına gelen yolcuların önceden planlanmış bir tarifeye göre uçakların bulunduğu bölgeye aktarılmasıdır. Gelen uçağın süreci ise bunun tam tersi durumdur.

5. HAVAALANI YÖNETİMİ

Geleneksel havaalanı yönetim modelinde, yolcular havayolu işletmelerinin ve havayolu işletmeleri ve acentalar da havaalanının müşterileri olarak algılanırken, ticari modelde, bunların yanı sıra, havaalanı çalışanları, karşılama/uğurlama amaçlı gelen ziyaretçiler, çevredeki yerleşimlerde yaşayanlar ve çevrede bulunan işletmeler de havaalanı müşterileri olarak kabul edilmektedir. (Şekil 4) Havacılık dışı gelirlere olan ilginin artması ile ticari alanların havaalanlarında daha fazla yer tutmaya başlaması ve ticari gelirlerde de artış yaşanması bu dönemde yaşanan bir başka gelişme olmuştur. Bu sayede, havayolu işletmeleri ve dolaylı olarak yolcuları etkileyen havacılık ücretlerinin (uçak iniş ve park ücretleri vb.) düşük seviyelerde tutulmasının ve ticari gelirlerden elde edilen kaynağın havaalanı yatırımları için kullanılabilmesinin de mümkün olacağı anlaşılmıştır.[45]

Bir havaalanını yöneticisi olmak bir kentin belediye başkanı olmak gibi bir şey olduğu genellikle söylenmektedir. Bir şehire benzer şekilde, bir havaalanı çok çeşitli tesisler, sistemler, kullanıcılar, çalışanlar, kurallar ve yönetmeliklerden oluşmaktadır. Ayrıca, tıpkı şehirlerin diğer şehirler ile ticaret üzerine gelişme gösterdikleri gibi, havaalanları da diğer havaalanlarından yolcu ve kargonun seyahat ettiği başarılı bir yer olabilmek için yetenekleri ile kısmen başarılıdırlar. Üstelik tıpkı şehirlerin ülkenin, devletin

[45] Korhan Oyman "Havaalanı Yönetim Modeli ve İşleyiş Sistemleri", (Anadolu üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1998), s.42-47.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ve ülke ekonomisinin bir parçası olması gibi, havaalanları da başarılı bir şekilde ülkenin havaalanı sisteminin bir parçası olarak faaliyet göstermesi gerekmektedir.[46]

Analistler, havaalanı işleticilerinin yönetimsel ve operasyonel performanslarını gözden geçirirler ve iyi çalışan havaalanlarının genellikle daha riskli olduklarına inanırlar. Açıkçası, uygun fiyatlar, masraflar ve kiracı anlaşmalarını müzakere eden havaalanı yönetiminin yeteneği yönetimsel kontrolün olumlu bir göstergesidir ve genellikle trafik düşüşleri sırasında mali ve diğer kaynakları yönetmede yeteneklidir. Her iki kriter havaalanının gelecekte etkili faaliyet olasılığını göstermelidir. Benzer şekilde, mevcut sermaye programlarının planlama ve borç sigortası uygulanmasında yönetim başarısı yönetim kalitesini göstermektedir.[47]

Havaalanı yönetiminde organizasyonun müşterilerini (Tablo 5) iyi belirlemeli ve faaliyetlerinde verimli, ekonomik dolayısı ile sürdürülebilir hizmet sunmalıdır.

Tablo 6. Havaalanı Müşterileri

Yolcular	Ticari	Diğerleri
Tarifeli – Geleneksel ve Düşük Maliyet	Havayolları	Kiracılar ve imtiyaz sahipleri
Tarifesiz	Tur Operatörleri	Ziyaretçiler
İş	Seyahat Acentaları	Çalışanlar
Boş Zaman	Yük Taşıyıcılar (nakliyeciler)	Yerel Halk
Geçiş (Transfer)	Genel Havacılık	Yerel İşletmeler

Kaynak: A. Graham, A. Papatheodorou, P. Forsyth, **a.g.e.** s.169.

2003 yılında 50 büyük havaalanı verimliliklerine göre kıyaslanmışlardır. Buna göre, büyük havaalanları, küçük havaalanlarına göre daha fazla verimliliğe sahiptirler. Çünkü büyük havaaalanları, küçük havaalanlarına oranla daha fazla ölçek ekonomisinden faydalanmaktadırlar. Havaalanlarının mülkiyet yapıları ile verimlilik arasında bir ilişkinin olmadığı sonuçlara göre söylenebilmektedir. Havaalanlarında müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için, verimliliğin yüksek olması yeterli olmamaktadır. Sonuçlara bakıldığında, havaalanlarında yapılan havacılık dışı faaliyetlerin varlığı, verimliliğin

[46] A. T. Wells, **a.g.e**. s.4.
[47] **Aynı eser,** s.338.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

artmasına katkıda bulunmaktadır. Kapasite kısıtları ile havaalanı verimliliği arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı düşünülse de, bu kısıtın varlığı yolcu ve uçaklarda gecikmelere neden olacaktır. [48]

Yer ulaşımı sağlayıcıları ve kullanıcıları ile hava taşımacılığı tedarikçileri arasında çok önemli bağlantıları sağlayan havaalanı faaliyetleri, hava trafik yönetimi sisteminde yer alan ve almayan karmaşık etkileşimleri içermektedir. Havaalanları, hava trafik yönetim sistemi düğümlerini ve sınırlarını oluşturan hava taşımacılığı ağı ile yer taşımacılığı ağı arasındaki yüzlerdir.[49] Bu bağlamda birçok havaalanı yönetim modeli bulunmaktadır. ABD havaalanları genellikle üç şekilde yönetilmektedir:[50]

- Ülke, Şehir veya Eyalet Tarafından yönetim. Bu kategorideki havalimanlarına örnek olarak Atlanta, Pittsburg ve Honolulu verilebilir. Bazı durumda, Los Angeles ve St. Louis gibi, Havaalanı Şehir Konseyi veya Kurulu'na rapor sunan seçilmiş bir komisyon tarafından yönetilir.
- Havaalanı Otoritesi Tarafından Yönetim: Bu kuruluşlar özerktir ve finansal kararlar ve politikalar belirlemek için bir yönetim kurulu atamıştır. Orlando, Minneapolis, ve San Diego birkaç örnektir. Dallas/Fort Worth iki şehir arasında bir anlaşma sonucu yönetilen eşsiz bir örnektir.
- Liman Otoritesi Yönetimi: Bu havaalanları multi-model bir kuruluşun parçası olarak yönetilmektedirler. Örnek olarak; New York and New Jersey Liman Otoritesi (PANYNJ), Seattle Liman Otoritesi ve Portland Liman Otoritesi. PANYNJ tren, tünel ve limandan başka birçok havalimanını (JFK, LaGuardia, Newark, Stewart ve Teterboro) yönetmektedir.

Los Angeles Uluslararası Havalimanı, Ontario Uluslararası Havalimanı, Palmdale Bölgesel Havaalanı ve Van Nuys Havaalanını yöneten Los Angeles World Airports ve

---

[48] T. H. Oum, C. Yu, X. Fu. **a.g.e**. s.285- 297.

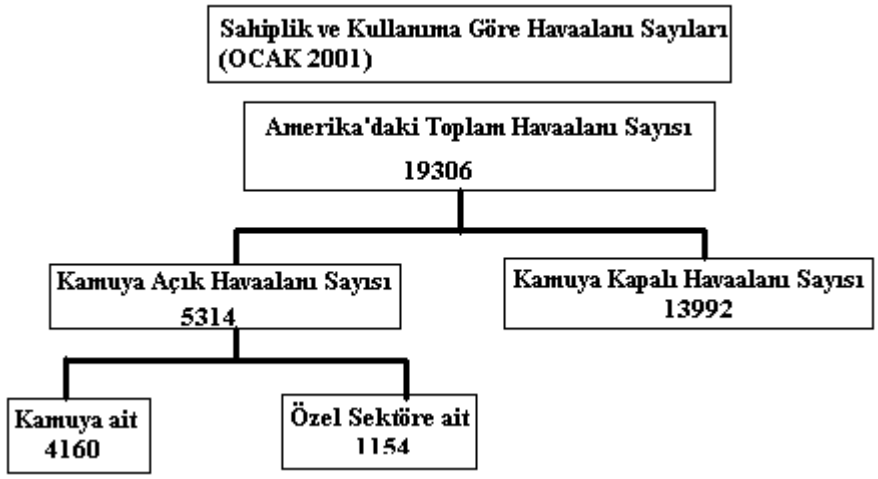
[49] Christian Gonnord, Fabien Lawson, "Airports: A Precious Resource of the Aviation Network" (**Air & Space Europe l** VOL. 2 l No 5, 2000), s.33-39.

[50] http://www.airlines.org/products/AirlineHandbookCh8.htm 25.12.2009 tarihli internet erişim sayfası

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Washington Dulles ile Reagan Ulusal Havaalanlarını yöneten Metropolitan Washington Havaalanları Otoritesi gibi bazı havaalanları, yukarıdaki yönetim yapılarına bakılmaksızın, aynı zamanda sistem içindeki birden fazla havaalanını işletebilir.

Amerika'da Ocak 2001 itibarıyle havaalanı sayılarına bakıldığında toplam 19306 havaalanının 5314'ü kamuya açık 13992'si de kamuya kapalı bulunmakta idi (şekil 5). Kamuya açık havaalanı sayılarının da 4160'ı kamu sahipliğinde 1154'ü ise özel sektör sahipliğinde idi.[51]



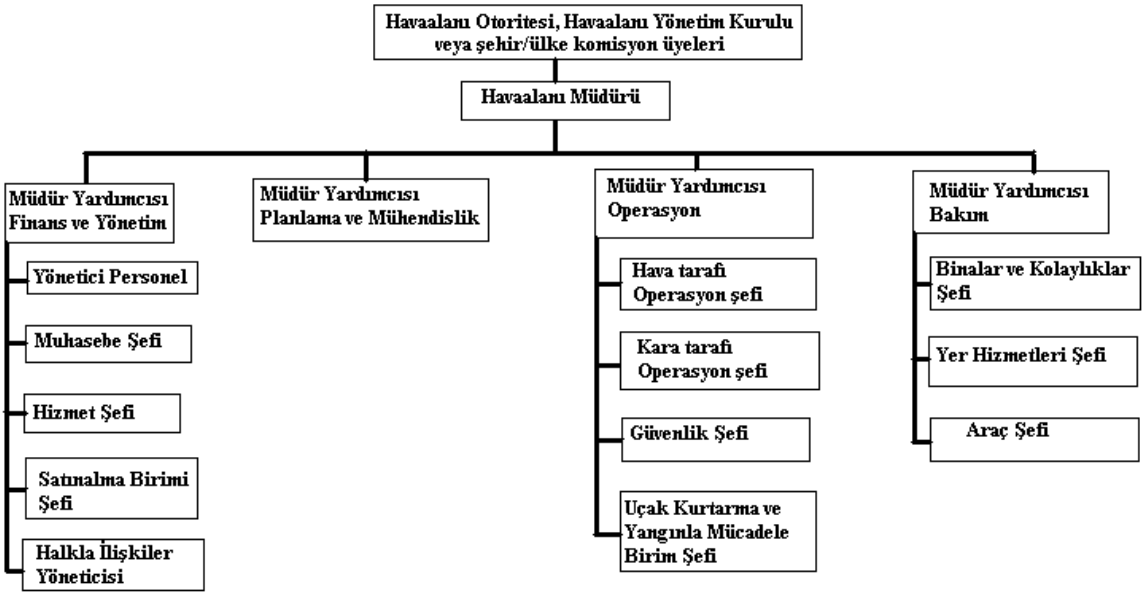
Şekil 5. Amerika'da Sahiplik ve Kullanım Türüne Göre Havaalanı Sayıları

Kaynak A. T. Wells, S. B.Young, **a.g.e.** s.5.

Bir havaalanı yönetimi oranizasyon şemasında temel olarak Şekil 6'da da görüldüğü üzere havaalanı yönetim kurulu veya otoritesinin altında havaalanı müdürü bulunmalı. Müdüre bağlı da; finansal ve yönetimden sorumlu bir müdür yardımcısı, planlama ve mühendislikten sorumlu bir müdür yardımcısı, operasyondan sorumlu bir müdür yardımcısı ve bakımdan sorumlu bir müdür yardımcısı görev almaktadır. [52]

[51] Alexander T. Wells, Seth B.Young, **Airport Planning & Management** Fifth Edition, USA, 2004), s.5.
[52] **Aynı eser**. s.35.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 6. Havaalanı Yönetim Organizasyon Şeması

Kaynak: A. T. Wells, S. B.Young, **a.g.e.** s.35.

Havaalanlarının benimsemiş oldukları yönetim yaklaşımları ve modeli, ticari faaliyetlerin verimliliğinin ve dolayısıyla havacılık dışı gelirlerin belirleyicisi durumundadır. 1970'li yılların başına kadar dünyada havaalanlarının işletilmesi ve planlanması sırasında geleneksel yaklaşımlar ve model benimsenerek, temel amaç olarak trafik fonksiyonu önplana çıkarılmaktaydı. Daha sonraki yıllarda ise, havaalanı yönetim modelinin değişerek, ticari yönetim modelinin benimsenmeye başladığı görülmektedir. Bu modelde en az trafik fonksiyonu kadar ticari fonksiyonlar da önem taşımaktadır. Bu nedenle havaalanlarının ticari bir işletme bakış açısıyla tüm risklerini belirlemesi ve yönetmesi gereği ortaya çıkmıştır.[53]

Havaalanının idari yönetimi belirli uçak tipleri için sınırlı erişimi, metropol bölgelerdeki havaalanları arasında talep dengelenmesi veya nispeten düşük maliyetler ile havaalanının tıkanıklıktan kurtulmasını sağlayacak kotalar getirilmesini dikkate almaktadır. Uzun vadeli önlemler olarak, bu çözümler çekici olmayabilir. Ancak uygulandığı zaman

[53] A. K. Yılmaz, **a.g.e**. s. 9.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

idari sınırlar statüko bakımından önyargılı sonuçlanabilir. Artan kapasite sürecinde yer alan görevliler ve potansiyel yeni girişimciler benzer bir şekilde doğru ekonomik değeri gösterecek yola sahip değillerdir. Ekonomistler hayati bir piyasa sinyali bulunmadığını ve havaalanı işleticileri ve federal hükümetin gelecekteki kapasite ihtiyacının gerçek bir resmini elde edemeyeceklerini iddia etmektedirler. İdari sınırlama talebinin yapay bir piyasa dengesi oluşturduğunu, uzun dönemde doğanın dengesini ve kaliteyi bozduğunu ve kamunun ihtiyaç duyduğu hava ulaşım hizmetini maliyetlendirdiği söylenmektedir. Ekonomistler, bu nedenle, fiyat mekanizmasına bağlı talep yönetimi tarafından havaalanına erişim şemasını desteklemektedirler. Şu anda, talebin ayarlanmasında veya havaalanı erişiminin belirlenmesinde fiyat oldukça zayıf bir rol oynamaktadır.[54]

Yapılan tahminler doğrultusunda, Avrupa'daki uluslararası taşınan yolcu trafiği, 2002-2020 yılları arasında %3,2 oranında artacaktır. Bu hızlı artış nedeniyle, Avrupa'daki birçok önemli havaalanında sıkışmalar ve tıkanıklıklar yaşanmaktadır.[55] Havaalanlarındaki tıkanıklığı önlemenin en mantıklı yolu, taşıyıcılar arasında ve havaalanı ücretleri konusunda fiyat farklılaştırmasına gidilmesidir.[56] Havaalanlarında meydana gelen tıkanıklıkları yönetmek ve uçakların gecikmelerini engellemek amacıyla slot tahsisi kullanılmaktadır. Havaalanlarında slot tahsis stratejileri şunlardır;[57]

- Gelişmiş statülerine göre (Enhanced status quo)
- Kademeli kontrol (Gradual Controlled trading)
- Tıkanıklık fiyatlandırması (Congestion pricing)
- Big Bang

Havaalanları küresel ölçekte gelişmeye ve değişmeye devam etmektedir. Bu gelişme hem fiziksel yapıda hem de yönetim düşünüşünde meydana gelmektedir. Bugün havaalanları kendilerine uzun dönemde değer yaratacak stratejik unsurun bilgi olduğunun farkına varmaktadırlar. Havaalanlarının daha iyi yönetilmeleri ve gelirlerini artırabilmeleri

[54] A. T. Wells, **a.g.e**. s. 445.
[55] Michael A. Madas, Konstantinos G. Zografos "Airport Capacity vs. Demand: Mismatch or Mismanagement" (**Transportation Research Part A**, 2008), s.203-226.
[56] Jan K. Brueckner "Price vs. quantity-based approaches to airport congestion management" (**Journal of Public Economics**, 2009), s.681-690.
[57] Michael A. Madas, Konstantinos G. Zografos. "Airport slot allocation: From instruments to strategies" (**Journal of Air Transport Management** 2006), s.53-62.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

için bilgi temel gerekliliktir. Havaalanı yöneticilerinin doğru, zamanlı ve ilgili bilgileri güvenilir bir şekilde elde edebilmeleri ve bilgiyi kullanabilmeleri için bilgi sistemlerine gereksinim vardır.[58] Bu bilgi sistemleri günümüzde çok çeşitli raporlama yöntemlerini içermektedir. Bunlardan en önemlileri faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları ve kurumsal sosyal sorumluluk raporlarıdır.

Havaalanları, bölgelerindeki ulusal ve yerel sivil düzenlemelere tabi durumdadırlar. Ayrıca havaalanı yönetimi, havaalanının ve operasyonun idaresinde düzenlemeler ve politikaları kendi yönetim anlayışlarına empoze etmelidirler. Her bir havaalanına, havaalanı kullanıcıları ve tüm çalışanlara yönelik uygulanabilir federal, ulusal, yerel ve bireysel havaalanı politikalarını içeren yayınlanmış kurallar ve düzenlemelere sahip olmaları teşvik edilmektedir.[59]

6. HAVAALANI GELİR VE GİDER YAPISI

Havaalanları ve havayolu işletmeleri farklı pazar hacimlerine bağlı olsalar da, ikincil havaalanları ve düşük maliyetli havayolu işletmeleri, birincil havaalanları ve tam hizmet sağlayan havayolu işletmeleri ile rekabet halindedir.[60] Ticarileşen ve özelleştirilen havaalanlarının sayısının artması ile gelir gider kalemleri yıllara göre değişiklik göstermiş ve de artmıştır. Temel havacılık faaliyetlerinin yanında havacılıkdışı faaliyetlerden elde edilen gelir ve bu gelirler için katlanılan giderler Tablo 7'de ayrıntılı olarak verilmiştir.[61]

[58] F. Kuyucak, **a.g.e**, s.3.
[59] A.T. Wells, **a.g.e**. s.22.
[60] Cristina Barbot, "Airport And Airlines Competition: Incentives For Vertical Collusion" (**Transportation Research Part B** 2009), s.952-965.
[61] International Civil Aviation Organization, **Airport and Route Facilities Financial Data and Summary Traffic Data** 1980, s.259.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 7. Havaalanı Gelir ve Gider Kalemleri

Gelirler	**Giderler**
1. Hava Trafik Operasyonları • İniş Ücretleri (ışıklandırma dahil) • Yolcu ve Kargo ücretleri • Park ve Hangar ücretleri • Diğer ücretler 2. Yer Hizmetleri Ücretleri 3. Yardımcı Operasyonlar • Uçak Yakıt ve Yağ imtiyazları (tüm ücretler) • Diğer İmtiyazlar • Kiralar • Havacılık dışı faaliyetlerden elde edilen diğer gelirler • Toplam yardımcı operasyonlar 4. Tahsisat ve sübvansiyon 5. Diğer gelirler	1. Uçak harekât alanları (pistler, taksi yolları, uçak park sahaları) ve ışıklandırmaları ile ilgili hizmet giderleri. 2. Yolcu ve kargo termina faaliyetlerindeki hizmet giderleri (Havaalanı yönetimindeki) 3. Hangar ve Bakım sahaları (Havaalanı yönetimindeki) 4. Yangınla mücadele, ambulans ve güvenlik hizmetleri giderleri. 5. Hava Trafik Kontrol (İletişim dahil) hizmet giderleri 6. Meteoroloji Hizmetleri giderleri

Kaynak. ICAO Airport and Route Facilities Financial Data and Summary Traffic Data 1980, s.259.

Havalanı hizmetlerinin tamamı havaalanı işleticisi tarafından verildiğinde oluşan gelir gider durumu ile faaliyetlerin değişik sektörlerden hizmet alımı şeklinde devam ettirilmesinde oluşan gelir gider durumu farklı olmaktadır. Bulundukları bölgenin iklim özellikleri, ekonomik, sosyal ve kültürel yapısı dahi gelir ve gider yapısını etkileyebilmektedir. Havaalanının tüm tesisleriyle tek bir yönetim altında işletilmesi durumunda gelir-gider yapısı tüm havaalanını kapsarken terminal işletiminin ayrı yapıldığı havaalanlarında sadece terminalleri kapsamaktadır.[62]

Havaalanı geliri genellikle iki ana kategoride sınıflandırılır: havacılık ve havacılık dışı(veya ticari) gelirler. (Tablo 8)[63]

[62] Ekrem Kesikbaş. "Havaalanı Terminal İşletmeciliği ve Konya Havaalanı Uygulaması" (Dumlupınar Üniversitesi, Soyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kasım 2006), s.22.
[63] A. Graham, **a.g.e**. s.71.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 8. Havaalanı Gelir Kaynakları

Havacılık Gelirleri	Havacılıkdışı Gelirler
- İniş Ücretleri - Yolcu Ücretleri - Uçak Park Ücretleri - Yer Hizmetleri Ücretleri (Havaalanı işleticisi tarafından sağlanıyor ise) - Diğer havacılık ücretleri (hava trafik kontrol, ışıklandırma, köprü vb.)	- İmtiyazlar - Kiralar - Direkt Satışlar (Mağazalar, ikram ve havaalanı işleticisi tarafından sunulan diğer hizmetler) - Otopark ücretleri (havaalanı işleticisi tarafından sağlanıyor ise) - Ücretler (gaz, su, elektrik vb.) - Diğer havacılık dışı gelirler (danışmanlık, ziyaretçi ve işletme hizmetleri, varlık geliştirme vb)

Kaynak: A. Graham, A. Papatheodorou, P. Forsyth, **a.g.e.** s.71.

Amerika'daki tüm ticari havaalanlarının hemen hemen hepsinin kamu tarafından yönetilmesine rağmen, özel sektör operasyonlarda ve finans sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Havaalanını geliştirmek için en büyük sermaye kaynağı, gelecek havaalanı geliri güvencesi ve kredi derecelendirme kuruluşları incelemesine tabi olan vergiden muaf tahvillerdir. Diğer ülkelerde birçok havaalanı devlet sahipliğinde ve işletimindedir.[64] Havaalanı gelir kalemleri, havaalanı ücretleri (konma ücreti, park ücreti vb.), havayolu işletmeleri ve diğer kullanıcılarından alınan ünite kiraları ile mağaza ve lokanta gibi ticari alan kiralarından oluşmaktadır. Diğer ülkelerden farklı olan durum, bu gelir kalemlerinin toplam gelir miktarı içindeki paylarıdır. ABD'de havacılıkla ilgili ücretlerde (cost recovery basis) -maliyetin karşılanması esası mevcutken, ticari alanları ilgilendiren ücretlerde pazar koşulları yani en fazla kâr oluşturabilme anlayışı bulunmaktadır. ABD'nin en büyük 82 havaalanında yapılan çalışmaya göre, havaalanı gelirlerinin %20'si konma işlemlerinde, %40'ı imtiyaz anlaşmaları ve park alanlarından, %20'si terminal kiralarından ve %20'lik kısım da diğer gelir kalemlerinden oluşmaktadır.[65]

Havaalanları daha çok havacılık dışı faaliyetleri geliştirmeye ve havacılık dışı gelirleri de maksimize etmeye teşvik edilmektedir. Bazı havaalanları rekabet gücünü artırmak için kâr amacı gütmeyen gereksinimleri karşılamada havacılık giderlerini ödemek

[64] http://www.airlines.org/products/AirlineHandbookCh8.htm 25.12.2009 tarihli internet erişim sayfası
[65] ACI, **a.g.e**. s.8.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

için havacılık dışı gelirlerin tamamını veya bir kısmını kullanmayı uygun zannetmelerine rağmen, uygulamada "kadar tek" olarak bilinen havaalanı kullanım ücretleri azalacak havacılık dışı gelirleri kullanmak için bir gereklilik olmamalıdır.[66]

Havaalanı işleticileri pistleri ve işgal ettikleri takdirde terminal kirası gibi diğer tesislerin kullanımı için havayolu işletmelerinden ücret alırlar. Havaalanları; restoranlar ve mağazalar, park, servis otobüsleri ve araç kiralama işletmeleri gibi diğer kiracı ve servis sağlayıcılardan işgal ettikleri yer ve havalimanında hizmet sağlama hakkı için ücret alırlar. Ayrıca, ticari hizmet sunan havaalanları yolcu ücreti olarak da bilinen yolcu tesis kullanım ücretleri gelir oluştururlar ve federal tarafından hibe alırlar. Bu gelir kaynakları hemen hemen tüm havaalanı gelirlerini oluşturacak havaalanının kendi kendine yetmesini sağlamaktadır. Havaalanının kullanılmayan bölümünün kiraya verilmesi veya satılması, golf alanı gibi diğer aktiviteler için havaalanının kullanılmayan bölümlerinin kiralanması veya havaalanı mülkünden çıkan mineral ve materyallerden elde edilen gelir daha az yaygın gelir kaynaklarıdır. Birkaç havalimanında sadece gelirin çok küçük bir kısmı yerel vergi tabanından gelmektedir.[67] Changi Havalimanı bugün Asya'nın en düşük işletim maliyetlerini sunmaktadır. Ticari faaliyetlerin yönetimine rehberlik eden anahtar ilkeler havacılık dışı gelirlerde büyüyen ve havacılık gelirlerine bağımlılığı azaltan ticari kolaylıklardan optimizasyona dönmeyi içerir. Böylece havayolu işletmelerine düşük ücretler sunulmaktadır.[68]

Mevcut birçok havaalanı yönetimi havacılık dışı hizmetlerden yüksek gelir elde etmektedirler. Bu duruma birçok faktör etki etmektedir. Temel faktörlerden bir tanesi geliri arttırma ihtiyacıdır. İniş ve yer hizmeti ücretlerinden elde edilen gelirin artma olasılığı birçok ülkede tekelleşme karşıtı otoritelerin düzenlemeleri tarafından sınırlandırılmaktayken havayolu işletmeleri de güçlü lobiler tarafından katı bir şekilde sınırlandırılmaktadır. Havacılık hizmetlerinin minimum koşulu havaalanı faaliyetinin kapsamının teknolojik gereklilikler ile açık bir şekilde tanımlanmasıdır. Havacılık dışı

[66] ACI, **a.g.e.** s.8.
[67] http://www.airlines.org/products/AirlineHandbookCh8.htm 25.12.2009 tarihli internet erişim sayfası
[68] Airport 2009, **a.g.e.** s.28.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

aktivitelerin boyutu ise havaalanındaki mevcut alana, yönetim fizyolojisine ve yolcu yoğunluğuna bağlıdır. Bazen havacılık dışı hizmetler işletme süreçlerini engelleyecek bir seviyeye ulaşabilmektedir. [69] Havaalanlarına talebin öngördüğü gerekli yatırımları finanse etmek için yeterli fonların erişimine izin verilmelidir. Bazı durumlarda, yapım aşaması öncesi ve sırasında havaalanı ücretlerinin yükseltilmesi yoluyla havaalanı altyapı projelerinin ön finansmanı ICAO Doc 9.082.de belirlenen kurallar çerçevesinde uygun görülmektedir.[70]

7. DÜNYADA HAVAALANI SEKTÖRÜ

Havaalanı sektörü bugünlerde önemli stratejik, operasyonel ve iş sorunları ile karşı karşıyadır. Önemli havaalanı gelişmeleri gelecek hava trafik tahminlerini karşılamada gerekli kapasiteyi sağlamak için dünya genelinde önceden planlanmaktadır. Buna rağmen yerel çevre üzerindeki havaalanı faaliyetlerinin yan etkileri bu büyümenin sürdürülebilir olacağı ölçüde yaygın olacaktır. Havaalanları, bu nedenle, çevresel etki azaltma politikalarının uygulanması ile bu soruna çözüm geliştirme ve komşuları ile daha yakın ilişkiler kurma ihtiyacını duymaktadır. Özelleştirme ve havaalanlarının kurumsallaşması, artık daha çok gelir oluşturma maliyet azaltılma ve iş geliştirme stratejilerinin takibi üzerine odaklananan yöneticilere ihtiyaç duyulduğu anlamına gelmektedir. Yatırım finansmanı ve hissedarların taleplerini karşılamak amacıyla, havaalanı terminallerinin tasarlanması için önemli etkiler içeren havacılık dışı gelirlerin geliştirilmesine daha çok önem verilmektedir. Havaalanı yöneticileri de havayolu sektöründeki gelişmelerin farkında olma gereğini duymaktadırlar. Genellikle havaalanlarından farklı düzeyde hizmet talep eden düşük maliyetli taşıyıcıların büyümesi yeni ve daha uygun maliyetli terminal tasarım çözümleri ve kullanıcı masraflarının ayarlanması için alternatif yaklaşımlar ihtiyacını ortaya

[69] Antonín Kazda, Robert E. Caves, **Airport Design and Operation** (Emerald Group Publishing, Slovakia and Loughborough UK, April 2007), s.275.
[70] ACI, http://www.aci.aero/cda/aci_common/display/main/aci_content07_banners.jsp?zn=a s.11. 07.11.2009 tarihli internet erişim sayfası

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

koymaktadır. Havaalanları ayrıca uçak ve yolcu hareketini kolaylaştıran karmaşık operasyonel yapılardır.[71]

Havaalanları, diğer herhangi bir iş kolu gibi, maliyetleri mümkün olduğunca azaltmak ve kârlarını maksimize etme çabasındadırlar. Bunu yapmanın bir yolu havaalanı ittifakına katılmaktır. Bu göreceli yeni bir kavram, ama daha havaalanı işleticilerinin bundan fayda sağlanmasının farkına varması kadar çok önemli hale gelmektedir. Havaalanı ittifakı üyeleri, ortak ekipman satın alma, ortak pazarlama, ortak eğitim ve kurumsal ofis fonksiyonlarının merkezileştirilmesi yoluyla maliyetlerini azaltabilirler. Bu tip ittifak özellikle küçük havaalanı işleticileri için faydalıdır. Çünkü küçük havaalanı işleticileri, büyük havaalanı işleticilerinin yönetim avantajlarından yararlanabilir aynı anda kâr artışı da bekleyebilir. [72]

Bir başka havaalanına yakın bir havaalanı, pist ve terminal kapasitesi veya gelecekteki gelişimi kontrol etmek amacıyla ittifaka katılmayı tercih edebilir. Bu durum daha az rekabet sonucu, üye havaalanlarının ortak pazarlama faaliyetine öncülük edebilir. Diğer bir deyişle, bu tür ittifaklar geçişteki sürtünmeyi azaltabilir. Frankfurt uluslararası havalimanı, Almanya'daki havaalanı ittifaklar kavramını tanıtmak amacındadır ancak henüz diğer Alman havaalanlarını bu ittifakın tüm taraflar için faydalı olacağı konusunda ikna edememiştir. Bir havaalanı ittifakı havacılık ve havacılık dışı işler için operasyonel faydalar getirecek ve hizmet alanı artacak, intermodel taşımacılık teşvik edilecek, operasyonel prosedürleri basitleştirecek, iletişim sistemleri koordine edilecek ve hepsine iyi bir kaliteli hizmet sunulacak.[73]

Uluslararası Havaalanları Konseyi (ACI) dünya havaalanlarının uluslararası birliğidir. Kâr amacı gütmeyen bir oranizasyon olup temel amacı üye havaalanları arasında ve uçak üreticileri, havayolu işletmeleri ve devletleri temsil eden organizasyonları içeren dünya havacılığındaki diğer ortaklar ile büyüyen bir işbirliği sağlamaktır. Bu işbirliği

[71] Airport 2009, **a.g.e**. s.180.
[72] A. T. Wells, **a.g.e**. s.562.
[73] **Aynı eser,** s.562.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

sayesinde, ACI güvenilir, emniyetli, verimli ve çevreyle uyumlu bir hava taşımacılığı sistemi ile kamuya seyahat hizmeti sağlama konusunda önemli bir katkıda bulunmaktadır. ACI'nin 179 ülke ve çevresinde faaliyet gösteren 575 üyesi bulunmaktadır. ACI üyelerinin 2008 yılındaki yolcu trafiği 4,8 milyar, yük trafiği 86 milyon ton ve uçak trafiği de 77 milyon olmuştur.[74]

Ticari havayolu işletmelerinin tarifeli uçuşlar sunan Güney Kore'de 17 havaalanı bulunmaktadır. Yakın zamanda açılan en büyük havalimanı olan Incheon Uluslararası Havalimanı'nı devlet sahipliğindeki Incheon Uluslararası Havalimanı A.Ş. işletmektedir. Devlet sahipliğindeki Kore Havalimanı A.Ş.' de geri kalan 16 havalimanını işletmektedir. Kore Havalimanı A.Ş. sahipliğe bakılmaksızın sivil havalimanlarının yönetimi ve işletiminden sorumludur. Kore Havalimanı A.Ş'nin görevlendirildiği havalimanının fonksiyonları şunlardır:[75]

- Uçakların hareketi için pist, taksiyolu ve ramp alanlarını içeren iniş bölgesinin işletimi ve bakımı
- Yolcu ve kargo terminallerinin yönetimi;
- Havaalanı güvenliği, yangınla mücadele ve kazaya müdahale.
- Aletli iniş sistemi, hava seyrüsefer tesisleri ve iletişim sistemlerinin bakımı ve işletimi;
- Gürültü, su ve hava kirliliğini içeren, çevrenin korunması.

- Küresel Havaalanı İşleticileri

Airline Business'ın 2008 yılında yapmış olduğu gelirlerine göre en iyi 100 havaalanı grup sıralaması, önde gelen küresel havalimanı işletmecileri için finansal bir çerçeve sağlamakta ve 2007 yılI top 100 arasında, gelirlerin yaklaşık % 10 arttığını göstermektedir. Mali kriz 2009 yılında havaalanı faaliyetlerinin hızını daha da kesti. Gerçekten de, bu durum Chicago Midway Havalimanı'nda uzun zamandır beklenen

[74] Airport Council International, (ACI)" Policies and Recommended Practices Handbook" , (Seventh Edition, Geneva Switzerland, November 2009) s.ii.

[75] Bijan Vasıgh, John M. Owens, Kwang Eui Yoo "A price forecasting model for predicting value of commercial airports: a case of three Korean airports" (**International Journal of Transport Management** 1, 2003), s. 225.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ABD'nin özelleştirme hamlelerine bir terminal darbesi oldu. Ekim 2008'de Vancouver Havalimanı Hizmetleri'ni de içeren bir konsorsiyum ile yapılan kira anlaşması nisan ayında finansman güvenliğinde karşılaştığı zor durum neticesinde fesh edildi. Chicago buna rağmen pazarların yankılandığı bir zamanda bile, erken özelleştirme hamleleri New Orleans Uluslararası Havalimanı'nda devam ederken, başka bir özelleştirme girişiminde bulundu.[76]

Finansal piyasalarının kırılgan durumunda Prag Havaalanı'nın özelleştirilmesi gibi maddileştirilemeyen beklenen birkaç satış gerçekleşirken, BAA Ferrovial birimi Ekim ayında gelişen bir ekonomik tablonun daha çok havaalanı satışlarını arttıracağı bir anlaşma ile birlikte Londra Gatwick için bir alıcıyı başarıyla güvence altına aldı. BAA, Londra'dan iki ve İskoç havaalanlarından birini satmayı gerektiren karara itiraz ederken, Gatwick Havalimanını satma ve Küresel Altyapı Ortakları kontrolündeki bir grup ile 2.5 milyar dolarlık bir anlaşma arayışında. İkincisi zaten London City Airport'un sahibi. Yıl boyunca yaşanan diğer önemli gelişmelerde, Macquarie Havaalanları Macquarie Grup'tan ayrılmasından sonra MAp olarak yeniden markalaşırken, Almanya'nın Hochtief şirketi onun Hochtief İmtiyaz birimi için IPO'nun plan yaptığını duyurmuştur.
Küresel havalimanı işleticileri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:[77]

a) ABERTIS Havalimanı Otoritesi

Özel sektör havaalanı işletmecisi İspanya merkezli ABERTIS, ACDL, CODAD ve DCA Ortaklığı'nda faaliyet göstermektedir. ACDL, Avrupa'da 8 havaalanı işletmekte ve 5 havaalanı yönetmektedir. Hisse payı % 90'dır. CODAD Eldorado-Bogota Havalimanında iki pisti işletmektedir. DCA Latin Amerika'da ve Karayipler'de 15 havalimanı işletmekte ve yönetmektedir. Yönettiği havalimanları arasında London Luton, Cardiff, Belfast havaalanları bulunmaktadır. Toplam yolcu sayısı 17,4 milyon ve yıllık geliri 442 milyon $'dır.

[76] Machin, Geoff. "Global Airport Operators" **Airline Bussiness**, Strategy For Airline Boardrooms Worldwide (United Kingdom, Aralık 2009), s.52.
[77] Airline Bussiness, **Aynı Eser**, s. 53.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

b) AENA Havalimanı Otoritesi

İspanya'da 47 havaalanı yöneten İspanyol havaalanları işleticisi ve yedi farklı ülkedeki 29 havaalanı yönetiminde de yer alan AENA'nın yönettiği merkezi havalimanları Madrid ve Barcelona'dır. AENA, Kolombiya'da Cartagena Hvl. (%40), Barranquilla Hvl. (%40), Cali Hvl. (%33) ve Meksika'da Grupo Aeroportuario del Pacffico ortaklığı ile 12 Havalanı (%15) ACDL (% 10) hisseleri bulunmaktadır. Toplam yolcu sayısı 201.0 milyon olup yıllık gelir 4 milyar 572 milyon $'dır.

c) AEROPORTS DE PARIS Havalimanı Otoritesi

Paris Charles de Gaulle, Orly ve Le Bourget'de havalimanı inşa eden, yöneten ve geliştiren Aeroport De Paris, Kamboçya'da Phnom Penh ve Siem Reap Havaalanları yönetim ve hisse ortraklığına sahiptir. Ürdün başkenti Amman'da Marsa Alam ve Kraliçe Alia Havalimanları ve Belçika SAB Liege Havalimanı ortağı (25) Meksika Havaalanlarında SETA ile birlikte işletici konumunda olup Schiphol Grup'ta pay sahibi (% 8 çapraz hissedar). Toplam yolcu sayısı 87.1 milyon ve yıllık geliri 3 milyar 712 milyon $'dır.

d) COPENHAGEN Havalimanı Otoritesi

Danimarka'da Kopenhag Kastrup ve Newcastle International Havalimanlarını yöneten Copenhagen Havalimanları işletmesi, MAp kısmi ortaklığı ile Kastrup ve Roskilde'de havaalanı sahipliği ve işleticisi ve UK'de Newcstle, Meksika'da ASUR ile ortak durumundadır. Kopenhag Kastrup/Roskilde, Newcastle (% 49) ASUR (ITA ile birlikte % 3,75) hisse oranları bulununan işletmenin toplam yolcu sayısı 21,5 milyon ve yıllık geliri 613 milyon $'dır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

e) DUBLİN Havalimanı Otoritesi

İrlanda'da Dublin Havalimanı işleticisi, Cork ve Shannon havalimanları yönetimi Hotchtief Havalimanı işbirliğiyle Havalimanı Ortakları (% 20)aracılığıyla Avrupa havalimanlarında yer alan işletmenin toplam yolcu sayısı 23,5 milyon ve yıllık geliri 928 milyon $'dır.

f) FERROVIAL Havalimanı İşleticisi

BAA'yi 2006'da UK'deki 7 havalimanını satın alan Ferrovial, London City Havaalanı sahibi Global Infrastructure Partners kontrolündeki bir gruba Gatwick Havalimanının satılacağını ekim ayında duyurmuştu. Başta London Heathrow, Stansted, Edinburgh, Aberdeen, Glasgow ve Southampton havaalanlarını işleten işletme; Naples (65%) Antofagasta da ortaklıkları bulunmaktadır. Toplam yolcu sayısı 151,7 milyon ve yıllık geliri 4 milyar 860 milyon $'dır.

g) FLUGHAFEN WIEN Havalimanı Otoritesi

Avusturya'da Viyana Uluslararası Havaalanı işletimi yanında İspanya ve Doğu Avrupa'da havalimanı hisselerine sahip olan işletme Kosice Havalimanının % 66 hissesine sahip KSC Holding'in % 81'ni aldı. Malta Havalimanının % 40 hissesine sahip konsorsiyumda % 51,7 payı var. Flughafen Friedrichshafen (25%); Tahran – İmam Khomeini İstanbul TAV Havalimanları konsorsiyumunda yer almakta. Toplam yolcu sayısı 19,7 milyon ve yıllık geliri 805 milyon $'dır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

h) FRAPORT Havalimanı Otoritesi

Almanya'da Frankfurt Havalimanının sahibi ve işleticisi olan Fraport, Almanya ve dünya genelinde havalimanı işletiminde hisseleri bulunmaktadır. 2009'da, Frankfurt Hahn Havalimanının sahipliği bölgesel yönetime devredildi. Ortak girişim şirketi ile Antalya havalimanındaki iki terminali de işletmektedir. St. Petersburg Pulkovo Havalimanı geliştirme anlaşması ile konsorsiyum ödüllendirildi. Hissesi olan havaalanları ise; Lima - Jorge Chavez International; Antalya International; Delhi (10%); Hannover (30%); Bourgas and Varna (60% of Fraport Twin Star Havalimanı Yönetimi) Xi'anXianyang(24.5%); Cairo International, Jeddah King Abdul Aziz, Riyadh King Khalid International (yönetim anlaşmaları) St Petersburg Pulkovo Airport (35% Konsorsiyumun). Toplam yolcu sayısı 53,6 milyon ve yıllık geliri 3 milyar 86 milyon $'dır.

i) HOCHTIEF Havalimanı İşleticisi

Almanya'da Budapeşte, Düseldorf, Hamburg havaalanlarını işleten işletme Hochtief inşaat firmasının yatırım ve yönetimi bölümünde payı bulunmaktadır. Hochtief yıl sonuna kadar Hochtief imtiyazlarının bir borsaya aktarılacağının planlandığını duyurdu. Sahip olduğu hisseler; Budapest Ferihegy (37.3%); Sydney (5.6%); Athens (26.7%) Dusseldorf (20% diğer havalimanı ortakları ile) Hamburg Airport (34.8% diğer havalimanı ortakları ile); Tirana (47% diğer havalimanı ortakları ile havaalanın bir bölümü). Toplam yolcu sayısı 39,4 milyon ve yıllık geliri 38,3 milyon $'dır.

j) HOUSTON Havalimanı Otoritesi

Houston Havaalanı Sistemi kentin ana havaalanlarının (Houston Wiiliam P., Hobby, George Bush Intercontinental) sahibi ve işleticisi. Ekvator'da Quito Havaalanı'nda hisseleri var. toplam yolcu sayısı 50,5 milyon ve yıllık geliri 447 milyon $'dır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

k) INFRATIL Havalimanı Otoritesi

Yeni Zellanda merkezli Infratil Havalimanı işletmesi Wellington, Prestwick Havaalanlarını yönetmekte olup 2009 ekim ayında % 90'lık hissesini Lubeck Havaalanına transfer etti. Kasım ayında ise Auckland Uluslar arası Havaalanındaki %3. 3 'lük hissesini sattı. Toplam yolcu sayısı 8,3 milyon ve yıllık geliri 111 milyon $'dır.

l) MAP Havalimanı Otoritesi

Macquaire Havalimanları olarak bilinen ve Brüksel, Kopenhag ve Sidney Havalimanlarını yöneten Avustralya merkezli MAP ekim 2009'da Macquaire Grup Yatırım Bankasından bağımsız bir hale geldi. Bristol Havalimanındaki hissesini sattıktan sonra Kopenhag havalimanındaki sermayesini arttırdı. Hisseleri; Sydney Airport (72.1%); ASUR (7.8%); Copenhagen (30.8%); Brussels South Charleroi (36 %). Toplam yolcu sayısı 57.7 milyon ve yıllık geliri 4,190 milyon $'dır.

m) MALAYSIA Havalimanı İşleticisi

Kuala Lumpur merkezli Malaysia Havalimanları işletmesi, 4 uluslararası 14 de ulusal havaalanına yönetim hizmetleri sunmaktadır. Hisseleri; Istanbul Sabiha Gokcen (20%); Hyderabad (11%); Delhi, Astana (yönetim anlaşmaları mevcut). Toplam yolcu sayısı 43.1 milyon ve yıllık geliri 454 milyon $'dır.

n) MANCHESTER Havalimanı Grubu

Manchester, East Midlands Havaalanlarını işleten Manchester Havalimanı, Humberside ve Bournemouth Havalimanlarını yönetmektedir. Hisse payı Humberside Uluslar arası Havalimanı (% 82,7). Toplam yolcu sayısı 28,6 milyon ve yıllık gelir 620 milyon $'dır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

o) SCHIPHOL GROUP Havalimanı Otoritesi

Hollanda'da Amsterdam Schiphol ve Rotterdam havaalanlarının sahibi ve işleticisi. New York JFK'de Terminal 4'ü ve Brisbane Havaalanını işletmektedir. Amsterdam Schiphol, Rotterdam, Lelystad; Eindhoven (51%); Brisbane (18.7%); Aeroports de Paris (8% hisse paylaşım anlaşması) New York JFK'de yönetim sözleşmeleri (uluslar arası geliş terminali yönetimi konsorsiyumun bir parçasına sahip); Stockholm Arlanda, Jakarta Soekarno Hatta ve Aruba. Toplam yolcu sayısı 48,5 milyon ve yıllık geliri 1,695 milyar $'dır.

p) SEA AEROPORTI DI MILANO Havalimanı Otoritesi

Milan havalimanı, Malpensa ve Linate havaalanlarını yöneten İtalya merkezli işletme, Milan Malpensa/Linate Aeropuertos Argentina 2000 (36%); Bergamo - Orio Al Serio (49.9%); Rimini (12.5%); Naples (5%) da hisseleri var. Toplam yolcu sayısı 28,5 milyon ve yıllık geliri 932 milyon $'dır.

r) TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş. Havalimanı ve Havalimanı Terminal İşleticisi

Türkiye'deki en büyük havalimanı ve havalimanı terminal işleticisi olan TAV Havalimanları A.Ş. Makedonya, Tunus ve Gürcistan'da yönetim sahibi ve işletici konumundadır. Türkiye'de İstanbul Atatürk Havalimanı, Ankara Esenboğa ve İzmir Adnan Menderes Havaalanlarını işletmektedir. Toplam yolcu sayısı 44,1 milyon ve yıllık gelir 878 milyon $'dır.

s) UNIQUE Havalimanı Otoritesi

İsviçre'de Zürih merkezli Unique Havalimanı işleticisinin hisseleri; Zurich (100%); Puerto Montt, La Serena, Calama (100%); Porlamar- Del Caribe (49.5% as part of

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

consortium); Bangalore (5%). Toplam yolcu sayısı 22,8 milyon ve yıllık gelir 797 milyon $'dır.

t) VANCOUVER INT'L Havalimanı Otoritesi

Kanada'da Vancouver merkezli havalimanı işleticisinin hisseleri; Vancouver International; Bahama'lardaki havalimanları ile yönetim sözleşmeleri, Chile, Dominican Republic, Honduras, Turks ve Caicos, Jamaica, Cyprus ile beraber Hamilton, Fort St John, Kamloops, Kanada'da Moncton ve Cranbrook Vancouver Havalimanı Hizmetleri aracılığıyla Airport Services. Toplam yolcu sayısı 18,0 milyon ve yıllık gelir 366 milyon $'dır.

8. TÜRKİYE'DE HAVAALANI SEKTÖRÜ

Türkiye'de havayolu ulaştırması sektörü, 14.10.1983 tarih ve 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanununun yürürlüğe girmesiyle birlikte belirgin bir gelişme içine girmiştir. Türk Hava Yolları'nın (THY) modernizasyon programı çerçevesinde filosunu yenilemeye ve geliştirmeye başladığı ve dış hatlara yöneldiği dönem de bu zamana rastlamaktadır. Aynı dönemde, özel sektör havayolu işletmelerinin sayılarında, filo kapasitelerinde ve sektörden aldıkları payda da önemli artışlar gözlenmiştir.[78]

Türkiye'nin sivil havacılık otoritesi Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'nün verilerine göre havacılık sektöründe önemli gelişmeler yaşanmıştır. Özellikle 2003 yılı Türk sivil havacılığı için bir dönüm noktası olmuştur. Diğer önemli gelişmeler şunlardır: [79]

- Sivil havacılık sektöründe uluslararası kuruluşlar tarafından Türk sivil havacılığı için 2015 yılında 55 milyon insanın uçacağı var sayılırken, 2005 yılında Türk Sivil havacılığı bu rakamı aşmıştır

[78] Cem Galip Özenen, "Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar Ve Türkiye İçin Öneriler" DPT – Uzmanlık Tezleri Yayın NO : DPT : 2666, Ankara, Ocak 2003),s.17.
[79] Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, **a.g.e**

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Dünyada ortalama % 5 büyüme gerçekleşirken Türkiye'nin büyüme oranı yıllık % 53'ün üzerine çıkmıştır.
- 2002 yılında iç hat seferleri sadece THY tarafından 2 merkezden 23 noktaya yapılırken, bugün itibariyle 6 hava yolu şirketi tarafından 7 merkezden 43 noktaya sefer yapılmaktadır.
- 2002 yılında uçak trafiği iç ve dış hatlarda 532.000 civarındayken 2008 sonu itibariyle 1 milyon 9 bin 641'e yükselmiş anlamda rekor bir gelişme sağlanmıştır.
- Sadece iç hatlarda uçak trafiği yüzde 143 artış göstermiştir.
- İç hatlardaki yolcu sayısı 2002 yılında 8 milyon 700 bin civarındayken 2008 sonunda 34 milyona erişmiştir.
- İç ve dış hatlarda yaklaşık olarak 74 milyon

Tablo 9. Türkiye'de Havaaracı İşleten İşletmeler ve Uçak sayıları

FAALİYET ALANLARI	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Havayolu İşletmesi Sayısı	13	15	16	20	20	17
Havataksi İşletmesi Sayısı	52	50	52	57	59	66
Havayolu İşletmesi Uçak Sayısı	162	202	240	259	250	270
Havataksi İşletmesi Uçak Sayısı	131	129	157	192	243	223
Genel Havacılık İşletmesi Sayısı	32	35	36	32	30	31
Genel Havacılık İşletmesi Uçak Sayısı	162	202	240	259	129	136
Balon İşletmesi Sayısı	7	8	8	8	10	10
Zirai Mücadele İşletmesi Sayısı	49	51	43	42	42	40
Havayolu Koltuk Kapasitesi	27.599	34.403	39.903	42.335	40.185	43.524
Havayolu Kargo Kapasitesi (ton)	302.737	471.374	649.562	873.539	962.539	1.093.096

Kaynak Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 7. Türkiye'de Trafiğe Açık Havaalanları

Kaynak: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

Şekil 7'de görüldüğü gibi Türkiye'de Devlet Hava Meydanları İşletmesinin sahip olduğu iç hat ve uluslar arası trafiğe açık toplam 40 havaalanı bulunmaktadır. Bunlardan 15 tanesi hem iç hat hem de tarifesiz dış hat trafiğe açık havaalanlarını, 13 tanesi sadece iç hat trafiğe açık havaalanlarını ve 12 tanesi de hem iç hat hem de dış hat trafiğe açık havaalanlarını göstermektedir.

8.1. Türkiye'de Sahipliklerine Göre Havaalanı İşletmeleri ve Havaalanları:[80]

- Devlet Hava Meydanları İşletmesi: Adana Havaalanı, Adıyaman Havaalanı, Ağrı Havaalanı, Amasya Merzifon Havaalanı, Antalya Havaalanı, Balıkesir Körfez Havaalanı, Balıkesir Merkez Havaalanı, Bursa Yenişehir Havaalanı, Çanakkale Havaalanı, Dalaman Havaalanı, Denizli Çardak Havaalanı, Diyarbakır Havaalanı, Elazığ Havaalanı, Erzincan Havaalanı, Erzurum Havaalanı, Ankara Esenboğa Havaalanı, Gaziantep Havaalanı, Hatay Havaalanı, İstanbul Atatürk Havaalanı, İzmir Adnan Menderes Havaalanı, Kahramanmaraş Havaalanı, Kars Havaalanı, Kayseri Erkilet Havaalanı, Konya Havaalanı, Malatya Erhaç Havaalanı, Mardin Havaalanı, Milas-Bodrum Havaalanı, Muş Havaalanı, Nevşehir Kapadokya Havaalanı, Samsun Çarşamba Havaalanı, Siirt Havaalanı, Sinop Havaalanı, Sivas

[80] http://web.shgm.gov.tr/sektorel.php?page=tIsletmecileri 18.01.2010 tarihli internet erişim sayfası

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Havaalanı, Süleyman Demirel Havaalanı, Şanlıurfa GAP Havaalanı, Tekirdağ Çorlu Havaalanı, Tokat Havaalanı, Trabzon Havaalanı, Uşak Havaalanı, Van Ferit Melen Havaalanı

- Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş: İstanbul Sabiha Gökçen Havaalanı
- Anadolu Üniversitesi Rektörlüğü: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Havaalanı
- Hezarfen Havacılık Ticaret A.Ş.: İstanbul Hezarfen Havaalanı
- TAV Gazipaşa Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş.: Antalya Gazipaşa Havaalanı

8.2. Türkiye'de Havaalanı Terminal İşleticileri ve İşlettikleri Terminaller:[81]

- İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı Yatırım Yapım ve İşletme A.Ş: Sabiha Gökçen Havaalanı Dış Hatlar Terminali, Sabiha Gökçen Havaalanı İç Hatlar Terminali
- Fraport IC İçtaş Antalya Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletmeciliği A.Ş: Antalya Havaalanı 1.Dış Hatlar Terminali, Antalya Havaalanı İç Hatlar Terminali
- TAV Esenboğa Yatırım Yapım ve İşletmeciliği A.Ş: Esenboğa Havaalanı İç-Dış Hatlar Terminali
- TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği A.Ş: Atatürk Havaalanı Dış Hatlar Terminali, Atatürk Havaalanı İç Hatlar Terminali, Atatürk Havaalanı Genel Havacılık Terminali
- TAV İzmir Terminal İşletmeciliği A.Ş.: Adnan Menderes Havaalanı Dış Hatlar Terminali
- ATM Havalimanı Yapım ve İşletim A.Ş.: Dalaman Havaalanı Dış Hatlar Terminali
- Çelebi-IC Antalya Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletme A.Ş.: Antalya Havaalanı 2.Dış Hatlar Terminali

[81] http://web.shgm.gov.tr/sektorel.php?page=tIsletmecileri 18.01.2010 tarihli internet erişim sayfası

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 10. Havaalanları Ticari Uçak Trafiği (2009 Kasım – 2008 Kasım)

Havaalanları	TÜM UÇAK TRAFİĞİ								
	2008 YILI KASIM SONU			2009 YILI KASIM SONU (Tahmini)			2009 /2008 (%)		
	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam
ATATÜRK	106.241	148.280	254.521	99.774	160.573	260.347	-6,1	8,3	2,3
ESENBOĞA	44.978	13.380	58.358	45.889	11.137	57.026	2,0	-16,8	-2,3
A.MENDERES	35.097	13.303	48.400	36.833	12.887	49.720	4,9	-3,1	2,7
ANTALYA	25.366	99.528	124.894	26.217	96.647	122.864	3,4	-2,9	-1,6
DALAMAN	6.202	16.771	22.973	6.208	17.464	23.672	0,1	4,1	3,0
MİLAS-BODRUM	10.067	11.872	21.939	10.895	12.151	23.046	8,2	2,4	5,0
ADANA	19.665	4.431	24.096	20.321	3.581	23.902	3,3	-19,2	-0,8
TRABZON	10.151	3.409	13.560	10.616	2.907	13.523	4,6	-14,7	-0,3
S.DEMİREL	1.422	196	1.618	1.844	138	1.982	29,7	-29,6	22,5
NEVŞEHİR-KAP.	1.363	296	1.659	1.156	272	1.428	-15,2	-8,1	-13,9
ERZURUM	4.142	305	4.447	4.510	176	4.686	8,9	-42,3	5,4
GAZİANTEP	5.250	1.286	6.536	6.163	1.285	7.448	17,4	-0,1	14,0
TEKİRDAĞ/ ÇORLU	9.078	1.421	10.499	14.696	1.439	16.135	61,9	1,3	53,7
DİYARBAKIR	6.860	135	6.995	7.884	94	7.978	14,9	-30,4	14,1
VAN F.MELEN	5.119	34	5.153	6.028	9	6.037	17,8	-73,5	17,2
DHMİ TOPLAMI	326.348	318.265	644.613	337.359	325.011	662.370	3,4	2,1	2,8
İst.-Sabiha Gökçen	28.072	17.719	45.791	35.922	20.575	56.497	28,0	16,1	23,4
Batman	1.092	-	1.092	1.313	-	1.313	20,2		20,2
Eskişehir-Anadolu Ü.	2.573	87	2.660	4.344	269	4.613	68,8	209,2	73,4
Zonguldak-Çaycuma	72	3	75	103	45	148	43,1	1.400,0	97,3
Gazipaşa	-	-	-	4	-	4			
TÜRKİYE GENELİ	358.157	336.074	694.231	380.408	346.071	726.479	6,2	3,0	4,6
OVERFLIGHT			247.376			254.376		2,8	

Tablo 11. Havaalanları Yolcu Trafiği (2009 Kasım – 2008 Kasım)

Havaalanları	YOLCU TRAFİĞİ (Gelen-Giden)								
	2008 YILI KASIM SONU			2009 YILI KASIM SONU (Tahmini)			2009 /2008 (%)		
	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam
ATATÜRK	10.671.958	15.737.675	26.409.633	10.521.334	16.885.330	27.406.664	-1,4	7,3	3,8
ESENBOĞA	4.064.963	1.151.465	5.216.428	4.520.307	1.002.011	5.522.318	11,2	-13,0	5,9
A.MENDERES	3.451.669	1.622.763	5.074.432	4.123.670	1.585.811	5.709.481	19,5	-2,3	12,5
ANTALYA	2.408.199	15.970.296	18.378.495	2.899.086	14.961.026	17.860.112	20,4	-6,3	-2,8
DALAMAN	423.671	2.767.926	3.191.597	444.966	2.880.679	3.325.645	5,0	4,1	4,2
MİLAS-BODRUM	815.982	1.902.459	2.718.441	934.021	1.808.776	2.742.797	14,5	-4,9	0,9
ADANA	1.635.709	458.512	2.094.221	1.868.133	384.531	2.252.664	14,2	-16,1	7,6
TRABZON	1.264.310	84.431	1.348.741	1.389.891	71.005	1.460.896	9,9	-15,9	8,3
S.DEMİREL	-	13.559	13.559	1.813	13.269	15.082		-2,1	11,2
NEVŞEHİR-KAP.	51.212	46.038	97.250	77.860	36.770	114.630	52,0	-20,1	17,9
ERZURUM	458.385	23.337	481.722	522.106	12.628	534.734	13,9	-45,9	11,0
GAZİANTEP	605.707	99.852	705.559	637.064	116.124	753.188	5,2	16,3	6,8
DIYARBAKIR	863.837	14.111	877.948	948.147	8.486	956.633	9,8	-39,9	9,0
VAN F.MELEN	512.812	3.200	516.012	676.567	1.046	677.613	31,9	-67,3	31,3
DHMİ TOPLAMI	30.362.801	40.254.253	70.617.054	33.330.616	40.219.334	73.549.950	9,8	-0,1	4,2
İst.-Sabiha Gökçen	2.511.459	1.394.920	3.906.379	3.845.693	1.729.411	5.575.104	53,1	24,0	42,7
Batman	131.414	-	131.414	150.695	-	150.695	14,7		14,7
Eskişehir-Anadolu Ü.	31.843	9.464	41.307	36.960	26.330	63.290	16,1	178,2	53,2
Zonguldak-Çaycuma	-	-	-	-	4.800	4.800			
Gazipaşa	-	-	-	-	-	-			
TÜRKİYE GENELİ	33.037.517	41.658.637	74.696.154	37.363.964	41.979.875	79.343.839	13,1	0,8	6,2
DİREK TRANSİT YOLCU			419.952			515.712		22,8	

Tablo 12. Havaalanları Yük Trafiği (2009 Kasım – 2008 Kasım)

Havaalanları	YÜK TRAFİĞİ (Bagaj+Kargo+Posta) (TON)								
	2008 YILI KASIM SONU			2009 YILI KASIM SONU (Tahmini)			2009 /2008 (%)		
	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Toplam
ATATÜRK	136.460	586.590	723.050	135.401	616.897	752.298	-0,8	5,2	4,0
ESENBOĞA	36.310	30.186	66.496	39.974	26.992	66.966	10,1	-10,6	0,7
A.MENDERES	39.580	30.621	70.201	44.273	29.530	73.803	11,9	-3,6	5,1
ANTALYA	51.784	319.990	371.774	71.989	301.494	373.483	39,0	-5,8	0,5
DALAMAN	4.937	39.555	44.492	5.150	40.866	46.016	4,3	3,3	3,4
MİLAS-BODRUM	8.554	28.129	36.683	9.503	26.048	35.551	11,1	-7,4	-3,1
ADANA	20.283	9.684	29.967	21.884	7.438	29.322	7,9	-23,2	-2,2
TRABZON	13.220	1.995	15.215	13.946	1.472	15.418	5,5	-26,2	1,3
S.DEMİREL	-	206	206	14	184	198		-10,7	-3,9
NEVŞEHİR-KAP.	569	701	1.270	805	511	1.316	41,5	-27,1	3,6
ERZURUM	4.460	548	5.008	4.729	242	4.971	6,0	-55,8	-0,7
GAZİANTEP	4.836	2.437	7.273	7.055	2.581	9.636	45,9	5,9	32,5
DİYARBAKIR	8.731	409	9.140	9.731	211	9.942	11,5	-48,4	8,8
KAYSERİ	5.644	4.701	10.345	6.375	4.811	11.186	13,0	2,3	8,1
VAN F.MELEN	5.556	99	5.655	6.805	38	6.843	22,5	-61,6	21,0
DHMİ TOPLAMI	368.438	1.073.667	1.442.105	410.352	1.076.314	1.486.666	11,4	0,2	3,1

KAYNAK Devlet Hava Meydanları İşletmesi www.dhmi.gov.tr

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

2023 vizyon Havacılık Sektörü Şurasında alınan kararlar içerisinde havaalanı sektörünü direk etkileyen maddeler şunlardır:[82]

- İstanbul'da 60 milyon/yolcu kapasiteli bir havaalanı ile Türkiye'de 30 milyon kapasiteli iki, 15 milyon kapasiteli 3 havaalanı yapılması.
- Hava kargo taşımacılığına uygun olan havaalanların "serbest bölge" ilan edilmesi.
- Türk sivil hava taşımacılığı filo yapısının 2023 yılında 100 geniş gövde, 450 dar gövde ve 200 bölgesel uçak olacak şekilde 750 uçaklık bir yapıya ulaşması.
- SHGM ve DHMİ Genel Müdürlüğü'nün yeniden yapılandırılması.
- Hava Ulaştırma Araştırma Enstitüsü'nün kurulması. Turbo prop uçuşlarına imkan veren havaalanı entegre edilmesi.

9. HAVAALANLARININ EKONOMİK, SOSYAL ve ÇEVRESEL ROLÜ

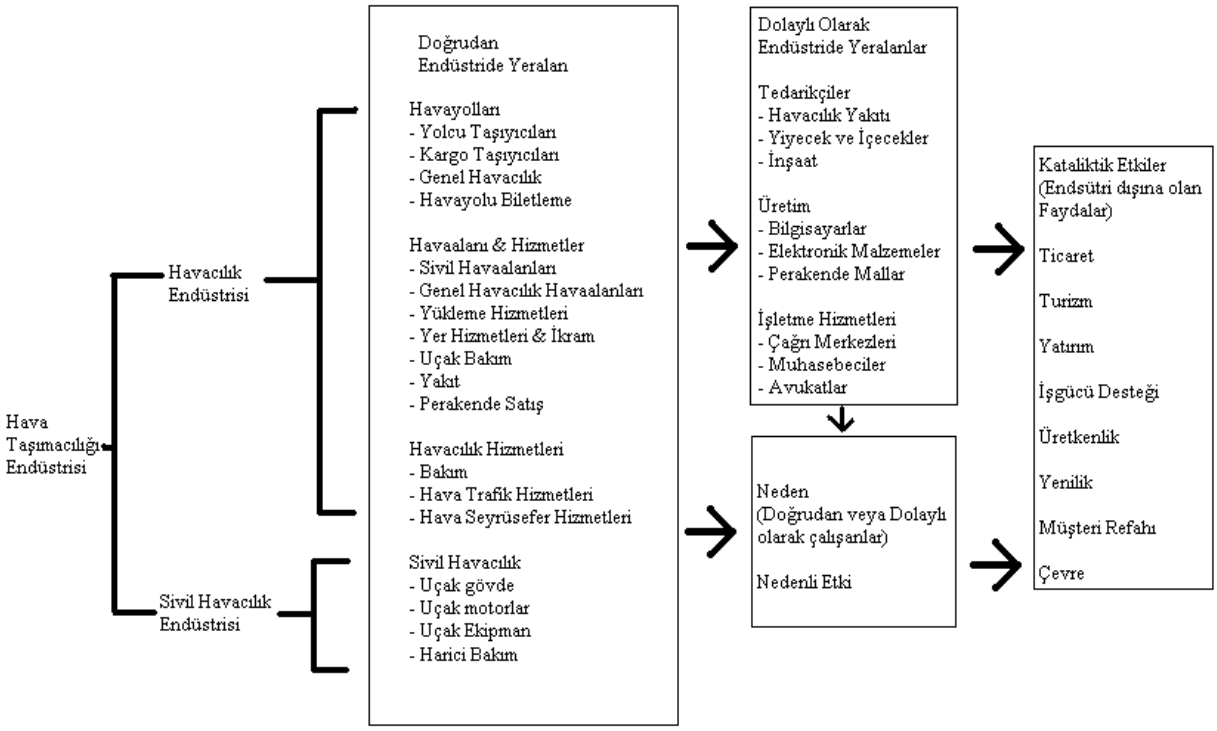
Hava taşımacılığı sektörünün dünya hava taşımacılığına dolayısı ile küresel ekonomiye, çevreye çok büyük etkileri olmaktadır. Şekil 8'de hava taşımacılığı sektörünün etkisi; doğrudan bu sektörde faaliyet gösteren havayolları, havaalanı ve hizmetler, havacılık hizmetleri ve uçak üreticiler gibi birbirinden farklı ancak birbiri ile entegre olmuş bölümlerden oluşmaktadır. Dolaylı olarak ise bu sektörde tedarikçiler (yakıt, ikram ve inşaat gibi), teknoloji üreticileri ve finans kuruluşlarına da etki etmektedir. Katalitik olarak da ticarete, turizme, işgücü yaratılmasına, yeni yatırımlara, müşterilere, üretime ve çevreye etkileri bulunmaktadır. IATA, Hava taşımacılığı sektörünün çevre üzerindeki etkilerini azaltma kapsamında bazı istatistiki bilgiler açıklamıştır: [83]

- Küresel havacılık sektörü dünya karbondioksit salınımının % 2'sinden sorumlu tutulmaktadır.

[82] Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, **a.g.e.**
[83] International Air Transport Association (IATA), UN International Panel on Climate Change, IATA Annual Report 2009.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- 2050 yılına kadar, uçuşların, küresel seragazı emisyonlarının % 5 ile % 6'sını oluşturacağı tahmin edilmektedir.
- Havacılık emisyonlarının 2009 yılında %4,5'e düşeceği tahmin edilmektedir. Bu azalmanın yarısından fazlası küresel finansal krizden dolayı uçuşlardaki azalmadan kaynaklanacaktır.
- Yakıt tüketimindeki azalmalar 2004'ten beri 59 m ton karbondioksit salınımını engelledi ve yakıt maliyetlerini 12 milyar $ azalttı.
- IATA üyelerinin tamamı 2017 yılına kadar % 10 alternatif yakıt kullanmayı hedeflemektedirler.



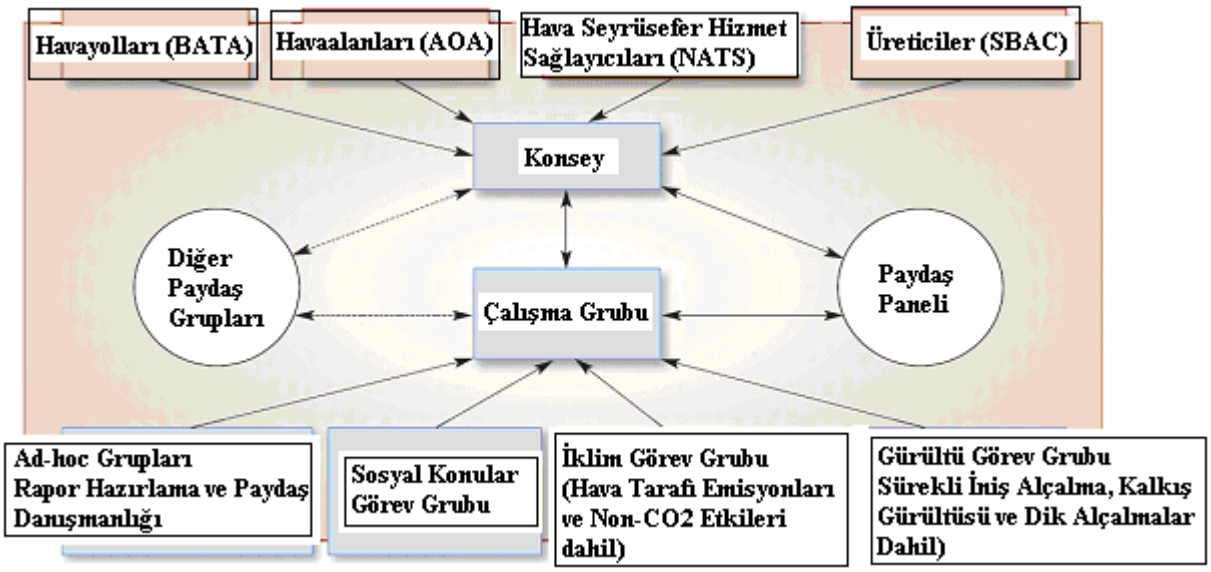
Şekil 8.Hava Taşımacılığı Sektörünün Ekonomik ve Sosyal Etkileri

Kaynak: Sustainable Aviation http://www.sustainableaviation.co.uk/, 2009

Hava taşımacılığının doğrudan etki eden alt sektörlerinden birisi olan havaalanları içinde bulundukları ülke ekonomisinin kritik bir parçasıdır. Yerel, bölgesel ve ulusal ekonomiler için büyüme motoru (dinamosu) olarak hizmet vermektedir. Giderek artan ticari ve rekabetçi iş ortamında, havaalanlarının yatırımlarını ve operasyonlarını finanse etmek

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

için yeterli gelir toplamaları, ve yolcu ve uçak işleticileri dahil tüm havaalanı kullanıcıları için hizmetin kabul edilebilir bir düzeyde tutulması ve toplumu çevreleyen ekonomik faizi desteklemesi gerekmektedir. Havaalanları pist ve terminallerde önemli sermaye yatırımlarını geri kazanmak için birkaç yıla ihtiyaç duyan varlık-yoğun işletmelerdir. Sonuç olarak, havaalanları kısıtlamalar oluşmadan önce kapasite yatırımlarını sağlamak ve kendi faaliyeti için uzun süreli bir perspektif almak zorundadır.[84]



Şekil 9. Sürdürülebilir Havacılık Organizasyon Yapısı

Kaynak: Sustainable Aviation http://www.sustainableaviation.co.uk/, 10.12.2009 tarihli internet erişim sayfası

Hava meydanlarında sürdürülebilirlik uygulaması geniş kapsamlı bir yaklaşım olup yönetimin sorumluluğunda uygulanabilir çok sayıda ve çeşitli girişimleri içermektedir. Hava meydanlarında sürdürülebilir büyüme bileşenleri olarak aşağıdaki faktörler belirlenmiştir:[85]

- Doğal kaynakların iyi kullanılması ve çevrenin korunması
- Tüm paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin sosyal süreç olarak ele alınması

[84] Airport Council International, ACI" Policies and Recommended Practices Handbook", (Seventh Edition, Geneva Switzerland, November 2009), s.2

[85] Oya Torum, Ayşe Küçük Yılmaz "Havacılıkta sürdürülebilirlik yönetimi: Türkiye'de Havalimanları İçin Sürdürülebilirlik Uygulamaları Araştırması" (**Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi** cilt 4 sayı 2, Temmuz 2009), s.50.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Ekonomik büyüme ve istihdamın izlenmesi

Havaalanlarının küresel, ulusal, bölgesel ve yerel alanlarda bir takım rolleri vardır. Bu rolleri ekonomik, sosyal ve çevresel roller başlıkları olarak inclenebilir. Bazı kaynaklarda sosyal rolü siyasi (politik) rol olarak ele alınmıştır. Temel olarak bu roller şöyle sıralanabilir: [86]

Havaalanının ekonomik rolü:

- Ulaştırma rolü
- Ekonomik gelişmeyi canlandırma

Siyasi Rolleri:

- Havaalanı-havayolu ilişkileri
- Havaalanı-imtiyaz sahipleri ilişkileri
- Havaalanı-genel havacılık ilişkileri

Havaalanının çevresel etkileri

- Havaalanı Gürültü etkileri
- Gürültünün ölçümü
- Hava Kalitesi
- Su kalitesi
- Tehlikeli madde emisyonları
- Yan etkileri

Hava meydanlarındaki kurum ve kuruluşların sahipleri, hissedarları, yöneticileri ve tüm çalışanları açısından, sürdürülebilir büyüme, işlerinin doğal bir parçası ve kurumsal sorumluluk olarak ele alınmak durumundadır. Bu sorumlulukları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:[87]

- Bireylerin sağlıklı ve iyi bir çevrede yaşama hakkına saygı göstermek,
- Çevresel ve doğal kaynakları sorumluluk bilinciyle kullanmak ve korumak,
- Doğal kaynakların ve yeryüzündeki biyolojik çeşitliliğin korunması ve sürekliliğinin sağlanması için gerekli çalışmaları yapmak,

[86] A. T. Wells, **a.g.e**. s.347.
[87] O. Torum Ve A. Küçük Yılmaz, **a.g.e**, s. 50.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Çevreyi korumak için standartlar geliştirmek, bu standartlar ve yasal düzenlemelere uymak,
- Kaynak kullanımı ve çevre kalitesi ile ilgili bilgileri yayınlayıp kamuoyu ile paylaşmak.

9.1. Havaalanlarının Ekonomik Rolü

Bir bölgede yeni iş olanaklarının açılmasında, sanayi ve ticaretin gelişmesinde, yabancı yatırımların bölgeye daha kolay ulaşmasında, rekabetin ve pazar hacminin arttırılmasında hava taşımacılığının payı büyüktür. Havaalanı olmayan veya yeterince hava taşımacılığı hizmeti alamayan bölgelerin ekonomik gelişimi her zaman belirli sınırlar içinde kalmaktadır. İsveç, Norveç ve Finlandiya gibi ülkelerin havaalanları, Avrupa'daki birçok büyük şehrin havaalanlarından çok daha büyüktür. Stockholm, Kopenhag ve Oslo gibi havaalanları bulundukları bölgelerde istihdam kaynağı olan en büyük birinci ya da ikinci işletme durumundadırlar. [88]

ACI EUROPE'ın 1992 yılında havaalanlarının ekonomik etkileri üzerine yayınladığı raporun sonuç bölümünde şu ifadelere yer verilmiştir: "Havaalanları büyük ekonomik geri dönüşler ve faydalar sağlayan önemli ekonomik varlıklardır. Havaalanları konusunda alınacak kararların genel ve bölgesel ekonomik performansı etkileyeceği unutulmamalıdır."[89] Havaalanında yeni teknolojilerin ihtiyaç duyulduğu alanlar:[90]

- Yeni güvenlik ekipmanı (örneğin yeni patlayıcı belirleme cihazı (CTX 5000)). Bu ekipmanın nasıl planlanacağı ve nerede konuşlandırılacağının belirlenmesi gerekmektedir.
- Biletsiz seyahat ile ilgili gelişmeler.
    - Bilet kontuarları ihtiyacının azalması

[88] Hakan Oktal, Hatice Küçükönal ve Diğerleri, **Eskişehir ve Çevre İllerinde Havayolu Yolcu Talebini Yaratacak Faktörlerin Analizi** (Anadolu Üniversitesi Yayınları, no: 1779, Eskişehir 2007), s.16.
[89] V. KORUL, Doktora tezi, s 70.
[90] William A. Fife "Airport Facilities Innovations For The Next Century" Proceedings Of The 25 Th **International Air Transport Conference Current And Emerging Issues In Airport Planning Desing And Construction**, Texas, june 1998), s.5.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

  - Güvenlik konuları
  - Bekleme salonuna yüksek talep oluşturulması
- Akıllı Ulaşım Sistemi (Intelligent Transportation Systems ITS)
  - Bu sistem havaalanına erişimi, kara tarafı tasarımını ve operasyonlarını nasıl etkileyecek?
  - ITS'nin tasarım ve operasyon alanına park edilme durumu ile olan ilişkisi
  - Çeşitli mesajlar, işaretler ve önerilen radyo frekansı ile anayolun kullanımı
- Gecikmeleri azaltmak ve kapasiteyi artırmak kadar gürültü etkisinin hafifletilmesi maliyetleri ve gürültü etkilerini azaltmada GPS kullanımı

Havaalanlarında yaygın olarak yer alan ekonomik uygulamalar; yerel kiralama ve satın alma, topluma katkı, sürdürülebilirlik uygulamaların değerinin miktarı, araştırma ve geliştirmeye katkı, sürdürülebilir davranışın teşvik edilmesini içermektedir.[91] Aynı bölgedeki diğer havaalanları ile havaalanları düşük maliyetli taşıyıcı hizmetleri, bağlantı ve O & D yolcuları, yük ve uçak teknik inişleri için rekabet etmektedirler. Aslında, havaalanları, düşük maliyetli merkezler için diğer eyalet ve bölgelerdeki havalimanları ile de rekabet etmektedirler. Ayrıca havaalanları restoranlar, mağazalar, oteller, toplantı merkezleri ve park alanları gibi yerel girişimlerdeki rekabete konu olan ticari faaliyetlerin birkaçı ve küresel işbirlikler veya taşıyıcıların merkezleri açısından küresel ölçekte de rekabet etmektedirler. Havalimanının performansı güçlü ve efektiv havayolu müşterilerine bağlı olmaktadır. Havaalanları mevcut taşıyıcıların değişen işletme modelleri gibi, düşük-maliyetli, başarısız taşıyıcıların yasal, finansal ve fiziksel konuları ile yüzyüze kalmış durumdadırlar. Son zamanlarda hızla artan havayolu ortaklıkları havaalanı/havayolu ilişkisine karmaşıklık getirdi.[92]

[91] Airport Cooperative Research Program Synthesis "Airport Sustainability Practices" (Transportation research board of the national academies, Washington D.C. USA, 2008), s.2.
[92] Airport Council International, ACI" Policies and Recommended Practices Handbook", (Seventh Edition, Geneva Switzerland, November 2009), s.2.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Havaalanları fabrikalar gibi, çeşitli kaynakları bir süreç içinde değerlendirerek hava taşımacılığı çıktısını üretirler. Havaalanları bulundukları bölge için birer arz ve talep kaynağı durumundadırlar. Havaalanları doğrudan istihdam, refah ve istikrar getirmek suretiyle bulundukları bölgede büyük bir ekonomik etki yaratmalarının yanında dolaylı olarak da etkiler yaratmaktadırlar. Doğrudan ekonomik etki genel olarak istihdam, gelir artışı ve vergi getirisi şeklinde gerçekleşmektedir. Dolaylı ekonomik etki ise havaalanının ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin karşılanması için tedarik işletmelerinin havaalanı yakınlarında faaliyet göstermeleridir. Bu durumda da istihdam, gelir artışı gibi etkiler bölge ve ülke ekonomisine katkı sağlamaktadır. [93]

Türkiye'deki 50 sivil hava meydanında yapılan bir araştırmada ekonomik sürdürülebilirlik uygulamaları kapsamında şu tespitler yapılmıştır:[94]

- Kurumların bazılarında yakın çevrede çalışanlar işe alınmaktadır
- Mal ve hizmete yönelik satın alımlarda yakın mesafeden çevre dostu ürünler tercih edilmektedir.

İngiltere'de, doğrudan 200.000 ve dolaylı olarak da 500.000 çalışanı bulunan havacılık sektörü ülke ekonomisi içinde önemli bir rol oynamaya devam etmektedir. Havacılık sektörü İngiltere'nin GSYİH'ya 11,4 milyar pound katkıda bulunmaktadır.[95]

9.2. Havaalanlarının Sosyal Rolü

Hava taşımacılığı sektörünün yapı taşları durumundaki havaalanları, içinde bulundukları toplumun sosyal ve ekonomik açıdan gelişiminde önemli rol oynamaktadırlar. [96] Bir havaalanının varlığı bir bölgenin demografik yapısını etkilemektedir. Havaalanları yalnızca iş alanları geliştirmek ve yeni iş sahalarının açılmasına öncülük etmekle kalmaz, aynı zamanda çevresindeki yerleşim birimlerinin sosyal konumlarını da etkilemektedir.[97]

---

[93] V. Korul, Doktora tezi, **a.g.e**. s.71.
[94] O. Torum ve A.Küçük Yılmaz, **a.g.e**. s.51- 52.
[95] Sustainable Aviation Progres Report, http://www.sustainableaviation.co.uk/pages/default/key-documents.html, 2009, s.5.
[96] V. Korul, Doktora Tezi, **a.g.e**. s.118.
[97] H. Oktal, H. Küçükönal ve diğerleri **a.g.e**. s.21.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Hava taşımacılığı tüketici seçeneklerinin menzilini genişletmektedir. Diğer ülkelerin ziyaret edilmesi ve yeni kültürlerin tecrübe edilmesi gibi fırsatları sunmaktadır. Hava taşımacılığı sürdürülebilir kalkınmaya katkılar, uzak bölgelere ulaşım imkanı, insani yardımların yerine ulaştırılmasını sağlamaktadır.[98] Hava taşımacılığı sektörünün yukarıda sıralanan sosyal etkilerinin önemli bir yükünü havaalanları kaldırmaktadır. Havaalanlarının sosyal etkileri çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bunlar:[99]

- Ulaşılabilirlik ve refah etkisi
- Yerleşim yeri üzerindeki belirleyici etkisi
- Kültürel değerlere etkisi
- Bölgesel planlama ile uyum.

Havaalanlarındaki sosyal konular ise kamunun bilinçlendirilmesi ve eğitimi, paydaş ilişkileri, çalışan uygulamaları ve prosedürleri, sürdürülebilir ulaşım, yol tıkanıklığın iyileştirilmesi, erişilebilirlik, yerel kültür ve miras, iç çevre kalitesi, çalışan refahı ve yolcu refahı gibi başlıklardan oluşmaktadır.[100] Türkiye'deki 50 sivil hava meydanında yapılan bir araştırmada sosyal sürdürülebilirlik uygulamaları kapsamında şu tespitler yapılmıştır Toplumsal katkılar açısından baktığımızda, sürdürülebilirlik çalışmalarında Akademik Kurumlar, Vakıflar ve Sivil toplum örgütleri ile işbirliklerinin çok güçlü olmadığı görülmüştür. Ancak çok çeşitli sivil toplum kuruluşları, vakıf ve akademik kuruluşlara sponsorluk veya maddi katkı yapılmakta olduğu tespit edilmiştir.[101]

Atatürk Hava Limanı'nda terminal işletmesi tarafından işletme personeline yönelik hem sürdürülebilir davranışların yerleştirilmesi hem de kamu duyarlılığın artırılması kapsamında farklı alanlarda eğitim verilmekte olduğu da tespit edilmiştir. Havalimanı işletmelerinin tümü tarafından sürdürülebilir davranışın teşvik edilmesi ve yerleştirilmesi kapsamında;

---

[98] Air Transport Aciton Group ATAG The economic and social benefits of air transport, 2008
[99] V. Korul, Doktora tezi, **a.g.e.** s.79.
[100] Airport cooperative Research Program Synthesis Airport Sustainability Practices "**Transportation Research Board of The National Academies,** Washington D.C. USA, 2008), s.2.
[101] O. Torum ve A. Küçük Yılmaz, **a.g.e**. s.53.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Personel için (su/enerji gibi çevresel konularda farkındalık ve eğitim, vs.)
- Toplu taşıma araçların kullanılmasının teşvik edilmesi
- Yolcuların/müşterilerin (atıkların geri dönüşümü ve ayrılması için cesaretlendirilmesi) konularında çalışmalar, sürdürülmektedir.

9.3. Havaalanlarının Çevresel Rolü

Taşımacılık hava kirliliğinin önemli bir kaynağıdır. Karayolu, demiryolu, denizyolu ve havayolu ile salınan egzoz emisyonları asit birikiminden, stratosferdeki ozon tabakasındaki hasardan ve iklim değişikliğinden önemli bir oranda sorumlu tutulmaktadır. [102] Uçaklardan, açığa çıkan CO2'nin iklim üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra yoğuşma izleri (buhar izi) ve sirrüs bulutları oluşmasına neden olduğundan, iklim değişimini dolaylı olarak da etkilemektedir. Havacılık tüm küresel ısınma potansiyelinin yaklaşık % 7'sinden sorumlu olmanın yanı sıra gürültü kirliliğinin de önemli kaynağıdır. Ayrıca havayolu taşımacılığının çevresel ve sosyal maliyetlerinin neredeyse hiçbiri fiyatlara yansıtılmamaktadır. Aksine havayolu taşımacılığı yakıt vergisinin olmaması ve bilet fiyatlarında katma değer vergisi uygulanmamasının yanı sıra havalimanları ve havayolları sübvansiyonlar ve devlet yardımlarıyla desteklenmektedir.

Bir havalimanında yürütülen ve çevreye etki edecek olan operasyonel faaliyetler aşağıda sıralandığı gibidir:[103]

- Uçakların iniş, kalkış ve manevraları,
- Havalimanlarında hizmet veren türlü motorlu araçların ve iş makinelerinin çalışmaları,
- Uçak ve pistlerin kar ve buzdan arındırılması için kullanılan kimyasallar,
- Uçaklara verilen yakıt ve yağlar ile benzeri kimyasalların depolanma gereksinimi ile bunların çevreye sızma riski,

[102] Uğur Kesgin "Aircraft Emissions at Turkish Airports" **www.elsevier.com/locate/energy Ene**rgy 31, 2006.s.372.
[103] TAV Havalimanları A.Ş. "Sürdürülebilirlik ve Çevre" (Faaliyet Raporu, 2008), s.107.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Havalimanı terminali ve/veya pist, apron ve taksi yollarının bakım, onarım tadil ve genişletilmesi için gereken inşaat çalışmaları,
- Terminal, işletme binaları, araç ve iş makineleri, uçak ve diğer hava araçlarının bakım, onarım ve temizliği için gereken kimyasallar ve çalışmalar.

Havaalanları, içinde bulundukları çevreye sosyal ve ekonomik açıdan büyük canlılık getirmesine karşın kendilerini saran doğal çevreye çoğu zaman kirlilik ve gürültüyle özdeşleşen sorunlar doğurmaktadır.[104] Modern havaalanlarının karşılaştığı en büyük problemlerinden birisi hava trafiği tarafından oluşturulan gürültü ve yakınlarda yaşayan, yani gürültüye maruz kalanlara bu gürültünün etkisidir. Bu alanda çok sayıdaki araştırmacıya göre; gelecekte havalimanı işletmeciliği, planlama ve tasarımındaki en çok endişe duyulan konu öncelikle gürültü ve diğer çevre sorunları konularında kamunun büyük hassasiyetinden dolayı muhtemelen uçak gürültüsü olacaktır.[105]

Almanya'da Köln/Bonn havaalanı çevresinde yaşayan bir milyon kişi üzerinde yapılan bir araştırmada, havaalanı yakınında oturanların kalp krizi geçirme riskinin çok daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya göre her gün en az 60 desibellik gürültüye maruz kalan 40 yaş üstü kadınlarda risk % 50, erkeklerde ise % 69 oranında artmaktadır. [106]

Çevresel konular:[107]

- Toprak iyileştirme / tekniksel yaklaşımlar / nasıl temizlenir? / Temizlik için iyileştirme maliyeti
- Çevresel süreç ve konularla ilgili olarak ilave zaman gerekliliği.
- Hava kalitesi konuları

  - Kaynama kavramı (The bubble concept)

---

[104] Korhan Oyman ve Vildan Korul, "Havaalanlarının İçinde Bulundukları Çevreye Etkileri" (**Kayseri III. Havacılık Sempozyumu**, Mayıs 2000), s.218-219.
[105] Fedja T. Netjasov "A Model of Air Traffic Assignment as a Measure for Mitigating Noise at Airports" (The Zurich Airport Case Division of Airports and Air Traffic Safety, **Faculty of Transport and Traffic Engineering, University of Belgrade,** Belgrade, Serbia, 01 October 2008), s.488.
[106] Zaman Gazatesi 15.12.2009, son sayfa.
[107] William A. Fife "Airport Facilities Innovations for the next century" proceedings of the 25 th international air transport conference current and emerging issues in **airport planning desing and construction,** Texas, june 1998), s.4.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Emisyon sınırları
- Alternatif Yakıtla çalışan araçlar

- Enerji Tasarrufu
  - Yeşil Işıklar
  - Enerji strateji planları
  - Talep yönetimi
  - Geridönüşüm ve atık yönetimi

Hava taşımacılığının global ekonomiye sağladığı sosyal ve ekonomik getirilerin yanında, bu sektörden kaynaklanan kirletici emisyonların çevre üzerindeki lokal ve küresel etkilerini de dikkate almak gereklidir. Havacılık, iklim değişikliği açısından önemli ve etkisi giderek artan bir etkendir. Havayolu taşımacılığı sahip olduğu yıllık % 5 ve daha fazla artış hızıyla bütün taşımacılık türleri arasında en hızlı büyüyen alan olmuştur. Sürekli büyüme halinde olan bu sektörün iklim üzerindeki etkilerinin kısa bir süre içerisinde yolcu araçlarının etkisini geçeceği düşünülmektedir. Bu etkinin 2030 yılı itibarıyla 2 katına çıkacağı tahmin edilmektedir.[108]

Havaalanları, çevre programlarına; yasal zorunluluklar, güvenlik ve sorumluluk duygusu, uyum sağlayabilmek, politikaların bir gereği ve halkın gözündeki imajlarını yükseltebilmek amacıyla ihtiyaç duymaktadırlar. [109] Havaalanlarında yaygın olarak yer alan çevresel uygulamalar; suyun korunması, su kalitesi, iklim değişikliği, hava kalitesi, arazi kullanımı, biyolojik çeşitlilik, çevresel açıdan sürdürülebilir maddeler, atık, gürültü ve estetik, enerji ve yeşil binalar gibi faktörlerin izlenmesi ve ölçülmesini içermektedir.[110]

---

[108] Avrupa Çevre Ajansı Raporu, "Politika Yapıcıları için On Önemli Taşımacılık ve Çevre Sorunu", TERM 2004: Avrupa Birliğinde Taşımacılık ve Çevrenin Bütünleştirilmesinin İzlenmesini Sağlayan Göstergeler, No. 3, Available from: reports.tr.eea.eu.int/TERM2004/tr/TERM2004_TR_final.pdf, 2004.

[109] Vildan Korul. "Havaalanı çevre yönetim sistemi" (**Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Eskişehir, 2003), s.111.

[110] Airport Cooperative Research Program Synthesis Airport Sustainability Practices (**Transportation Research Board of The National Academies**, Washington D.C. USA, 2008), s.2.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 10.Havaalanı Çevre Yönetim Sistemi

Kaynak Vildan korul. "Havaalanı çevre yönetim sistemi" (**Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Eskişehir, 2003), s.113.

Havaalanlarının çevreye olan etkilerini en aza indirecek, gerek bölgesel gerekse küresel anlamda yaşam kalitesini yükseltecek çevre yönetim teknikleri geliştirilmelidir. Öncelikle sağlık, güvenlik, enerji, hava ve su kalitesi, atıklar, gürültü ve kaynak kullanımı kontrolü gibi çeşitli uzmanlık dallarını kapsayan bir çevre bölümü oluşturulmalıdır. Çevre bölümü aynı zamanda, havaalanı komşuları ve onların temsilcileri ile de ilişkiden sorumlu olacaktır. Bölümün asıl amacı, işletmenin gelişmesinden kaynaklanan çevresel durumun bilincinde olduğunu kanıtlamak ve stratejiler belirleyerek üst yönetime rapor halinde sunmaktır. Şekil 10'da da görüldüğü üzere, çevre yönetim sisteminde gürültü izleme ve kontrolü, su ve hava kirliliği kalitesinin kontrolü, havaalanı faaliyetlerinin çevre halkı sağlığı üzerindeki etkileri, ekolojik sistem ve doğal yaşamın korunması, kara ulaşımının ve arazi kullanımının planlanması, atıkların kontrolüne ilişkin değerlendirmeler yer almalıdır. [111]

[111] V.Korul, **a.g.e**. s.113.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Havaalanlarının çevreye olan en büyük olumsuz etkisi hiç kuşku yok ki uçakların meydana getirdiği gürültü kirliliğidir. Gürültü kirliliğinin önlenmesinde havaalanının etkisi havaalanı yer seçiminde dayanmakta olup uçak hareketlerinin uygu bir şekilde düzenlemesi olarak bilinmektedir. Gürültü haricinde havaalanlarının çevreye olan etkileri hava ve suyun kirletilmesi ile doğal kaynaklara verilen zararlardır. Hava kirliliği konusunda havaalanlarının uçak üreticilerine motor üretiminde destek olmaları, eski uçakların havaalanına operasyon yapmalarına izin vermemeleri gerekmektedir. Kanalizasyon atıkları, yakıt ve yağ sızıntıları gibi kimyasal atıklar ve çeşitli güç sistemlerinin yarattığı yüksek ısının suya yayılmasının havaalanı tarafından önlenmesi gerekmektedir. Havaalanları park, orman, su kaynaklı, tarihi ve kültürel eserlerin bulunduğu araziler gibi doğal kaynakların bulunduğu alanlara inşa edilmemelidir.[112]

Geçmiş 40 yıl içerisinde, birkaç kısıtlama getiren havalimanlarının sayısı sürekli artış göstermektedir. Hava taşımacılığının yerel toplum üzerindeki gürültü etkisi hakkındaki farkındalığının daha da artmasından dolayı, özellikle 1990'ların ortalarından sonra, kısıtlamaların sayısı türlerine göre her zaman yüksek bir artış göstermiştir. 2008 Ocak ayında, dünya genelindeki yaklaşık 643 havaalanı en azından bir adet gürültü yönetim ölçümünü uygulamakta; bu havaalanlarının birçoğu eşzamanlı birden fazla ölçüm gerçekleştirmektedir.[113] Birçok ülkedeki havalimanlarında gürültü için ekstra ücretler alınmakta ve geceleri iniş ücretleri daha yüksek tutulmaktadır. Bu sayede havayollarının gündüz uçmaları ve sessiz uçaklar kullanmaları teşvik edilerek, havalimanı yakınında yaşayan insanların gürültü kirliliğine daha az maruz kalmaları sağlanmaktadır. Şu ana kadar yalnızca İsveç ve Londra Heatrow havalimanlarında emisyon için ekstra ücret uygulamasına geçilmiştir. [114]

---

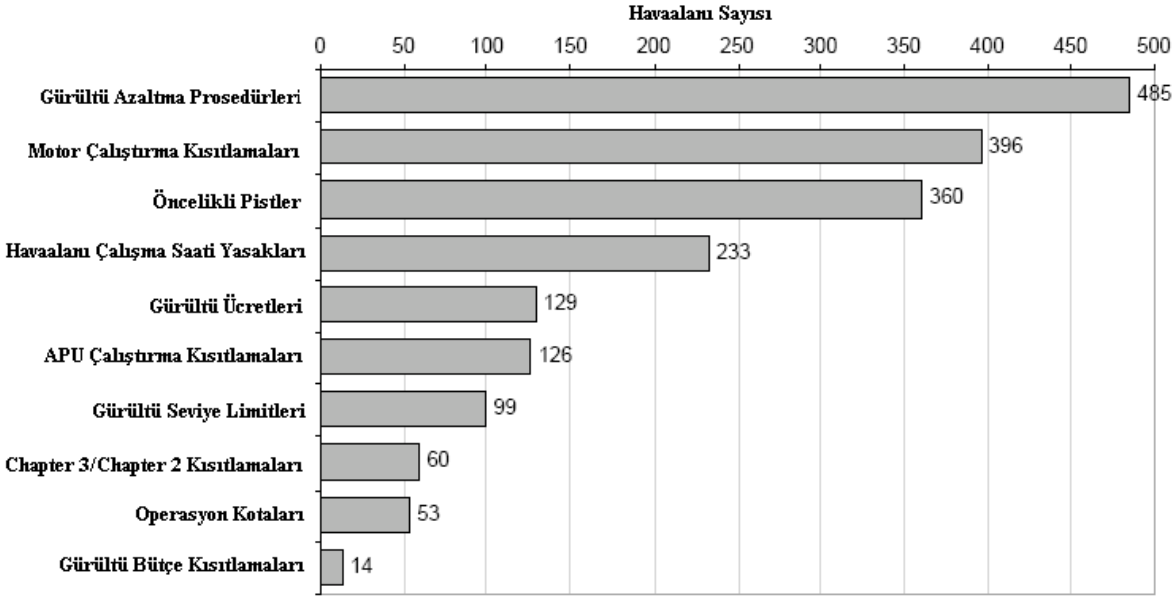
[112] V.Korul, Doktora tezi, **a.g.e.** s.66-67.

[113] Fedja T. Netjasov "A Model of Air Traffic Assignment as a Measure for Mitigating Noise at Airports" (The Zurich Airport Case **Division of Airports and Air Traffic Safety, Faculty of Transport and Traffic Engineering, University of Belgrade,** Belgrade, Serbia 01 October 2008), s.490.

[114] Avrupa Çevre Ajansı, EEA Raporu "politika yapıcıları için on önemli taşımacılık ve çevre sorunu" TERM 2004: Avrupa Birliğinde taşımacılık ve çevrenin bütünleştirilmesinin izlenmesini sağlayan göstergeler. No 3/2004, s.22.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

2008 yılında yapılan bir araştırmaya göre şekil 11'de görüldüğü üzere, havaalanlarında uygulanmakta olan gürültü yönetimi kapsamında 485 havaalanı gürültü azaltma prosedürü oluşturmuşlardır. 396 havaalanı motor çalıştırma kısıtlamaları getirmiştir. 360 havaalanı öncelikli pistleri kullanarak gürültü azaltmaktadırlar. 233 havaalanı, havaalanı çalışma saati yasaklarını uygulamaktadır. 129 havaalanı ise gürültü ücreti almaktadır. 126 havaalanı APU çalıştırma kısıtları getirmiştir. 99 havaalanı gürültü seviye limiti getirmiş, 60 havaalanı chapter 3 ve chapter 2 kısıtlamaları, 53 havaalanı operasyon kısıtlamaları ve 14 havaalanı da gürültü bütçe kısıtlamaları getirmiştir. [115]



Şekil 11. Çeşitli Gürültü Yönetimi Önlemlerini Uygulayan Dünya Genelindeki Havaalanı Sayıları

Kaynak F. T. Netjasov, **a.g.e.** s.490.

Türkiye'deki 50 sivil hava meydanında yapılan bir araştırmada çevresek sürdürülebilirlik uygulamaları kapsamında şu tespitler yapılmıştır:[116]

- Hava meydanı işletmeleri doğal kaynakların korunmasını içeren çevre koruması ile ilgili halka açık raporlama yapmamaktadır. Uluslararası ve ulusal çapta herhangi bir sürdürülebilirlik grubuna (World Business Council for Sustainable Development,

[115] F. T. Netjasov, **a.g.e**. s.490.
[116] O. Torum Ve A.Küçük Yılmaz **a.g.e**. s 51-52

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

UK Sustainable Aviation Initiative, TEMA gibi) üyelikleri bulunmamaktadır. Diğer taraftan çalışanlara kurumsal eğitimler kapsamında doğal kaynakların korunmasının ve sürdürülebilirlik çalışmalarına ilişkin eğitimler verilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

- Genel olarak İstanbul'daki hava meydanı işletmelerince çevresel/sürdürülebilirlik performansını izlemek için kullanılan herhangi bir metot olmadığı ancak sadece Sabiha Gökçen hava meydanı işletmesinde "Environmental Management System (EMS)" metodunun kullanıldığı ve bunun işletme tarafından hazırlanmış çevre politikası ile desteklendiği tespit edilmiştir. İlgili hava meydanı İstanbul'da ve Türkiye genelinde bu alanda bir ilki gerçekleştirmiş olması çalışmamızın önemli bulgularından biridir.

10. HAVAALANI SİSTEMİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMI ve DÜNYADAN ÖRNEKLER

Havaalanı sisteminde daha çok çevre üzerinde verimlilik sağlayan sürdürülebilirlik uygulamaları yerini daha kapsamlı bir yaklaşım olan kurumsal sosyal sorumluluğa bırakmak üzeredir. Kurumsal sosyal sorumlu olarak faaliyet gösteren havaalanları hava taşımacılığı sektöründe rekabette avantaj sağlamaktadırlar. Böylece sürdürülebilir kalkınmada çok daha önemli bir rol üstlenmektedirler. Havaalanı yöneticileri ekonomik, sosyal ve çevresel duyarlılık gerektiren kurumsal sosyal sorumluluğu benimsemeli ve yönetim anlayışının temeli olarak düşünmelidirler. Kurumsal sosyal sorumluluğu şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda iş süreçlerine ve faaliyetlerine yansıtmalıdırlar.

Küresel havacılık sektörünün küresel karbondioksit emisyonunun % 2'sinden sorumlu olduğu tahmin edilmektedir. Bu durum karşısında bazı havayolu işletmeleri önlem almaktadır. Şubat ayında, Air France-KLM, British Airways, Cathay Pacific ve Virgin Atlantic BAA havaalanı operatörü'nün 2012 küresel iklim anlaşmasına dahil olan hava seyahati emisyonları çağrısında katıldı. Ancak büyük bir kirletici olduğunu kabul etmemeyi

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

sürdüren bir sektör karşısındaki ileri duruşu devam etmektedir. Avrupa Bölgesel Havayolu Birliği havacılık sektörünün ulaştırma sektöründen kaynaklanan toplam karbon emisyonlarının sadece % 8'inden sorumlu olduğunu söyledi. Asıl suçlu toplam emisyonun % 80'inden sorumlu tututulan ticaret yolu olan kara ulaşımıdır. IATA olarak bilinen Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği de aynı bilgiyi sunmaktadır. Havayollarının karbon emisyonunun % 2'sinden, küresel ekonomik faaliyetin de % 8'inden sorumlu olduklarını ifade etmiştir. Uçuş sonunda, iklim değişikliği faydalarının minimum olacağını iddia etmektedirler. Diğer taraftan da dünya ekonomisine olan etkisinin, "felaket" olacağını söyledi. Çevreci grup Greenpeace'e göre uzun süreli büyüme trendleri sera gazı emisyonlarının en hızlı büyüyen kaynağının uçaklar olduğunu göstermektedir. 1990 yılında, ABD'nin havacılıktan kaynaklanan karbon emisyonları iki katına çıktı.[117]

Küresel havalimanı işleticileri arasında kurumsal sosyal sorumluluk algısını faaliyetlerinde uygulayan ve her sene kurumsal sosyal sorumluluk raporu (csr- corporate social responsibility) yayınlamaktadırlar. Kurumsal sosyal raporu yayınlayan havalimanlarından Paris ve Atina Havalimanlarının kurumsal sosyal sorumluluk raporları incelenecektir.

10.1. Paris Havalimanı

Aeroports de Paris yönetim kurulu tarafından yönetilen bir kamu limited şirketidir. Havaalanı işleticisi olarak, Fransa Sivil Havacılık Kanunu'nun L251 Maddesi altında bir kamu hizmeti havalesine sahiptir. Aeroports de Paris her birinin kendine özgü rolü olan Ile-de Fransa bölgesinin üç ana havaalanını işletmektedir. Paris-Charles de Gaulle'ün merkezi uluslararası kargo taşımacılığında önemli bir oyuncu görevindedir. Paris Orly başkentin merkezine sadece 20 dakikalık mesafede olan uluslararası bir havaalanıdır. Paris-Le Bourget ise önde gelen yoğun bir havaalanıdır. Aeroports de Paris ayrıca Paris bölgesinde de bir helikopter pisti ve 10 küçük havaalanını işletmektedir.[118]

[117] Oliver Balch "The need for green sky thinking" **Aviation Ethical Corporation**, 2009, s.13.
[118] Aeroport De Paris, Corporate Social Responsibility (CSR) Report, 2008. s.8.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

2007 yılında gelirde güçlü büyüme oranı 10.4 % artarak konsolide gelir € 2,292 million olmuştur.[119] 2008 yılında ise konsolide gelir € 2,527 milliona yükselmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluğu benimseyip faaliyetlerinde uygulayan havalimanı işleticilerden birisi de Paris Havalimanları'dır. Paris Havalimanları işletmesi Küresel Raporlama İnisiyatif (Global Reporting Initiative) kurumunun oluşturmuş olduğu ekonomik, çevresel ve sosyal göstergeleri kullanarak kurumsal sosyal sorumluluk raporu hazırlamaktadır. Bu raporu inceleyen GRI Aeroports De Paris'i C ile derecelendirmiştir. Bu raporda yer alan performans göstergeleri sıra ile ele alınmıştır.

10.1.1. Ekonomik Performans Göstergeleri

Paris Havalimanları İşletmesinin hazırladığı kurumsal sosyal sorumluluk raporunda yer alan ekonomik performans göstergeleri Tablo 13'de görüldüğü üzere şunları içermektedir:

- Gelirler
- Kâr.
- Uçak, yolcu ve kargo trafiği.
- Havalimanında faaliyet gösteren işletmeler.
- Havalimanında çalışan sayısı.
- Emlak vergisi.
- Kurumsal vergi.

[119] Aeroport De Paris Corporate Social Responsibility (CSR) Report 2007. s.4.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 13.Paris Havalimanları Ekonomik Performans Göstergeleri

GÖSTERGELER	BİRİMİ	2006		2007		2008	
		Aéroports de Paris Group	Aéroports de Paris SA	Aéroports de Paris Group	Aéroports de Paris SA	Aéroports de Paris Group	Aéroports de Paris SA
GELİR	€M	2,076.80	1,947.30	2,292.40	2,082.30	2,527.00	2,252.00
FAVÖK	€M	664.70	–	757.20	–	848.00	–
YAYINLANMIŞ KÂR	€M	152.10	151.50	322.20	164.40	272.60	216.7

GÖSTERGELER	BİRİMİ	2006				2007				2008			
		Paris – Charles de Gaulle	Paris – Orly	Paris – Le Bourget	TOPLAM	Paris – Charles de Gaulle	Paris – Orly	Paris – Le Bourget	TOPLAM	Paris – Charles de Gaulle	Paris – Orly	Paris – Le Bourget	TOPLAM
UÇAK TRAFİĞİ	BİN	533	229	65	827	544	233	71	848	551	230	62	843
YOLCU TRAFİĞİ	MİLYON	56.8	25.6	nc	82.4	59.7	26.4	nc	86.1	60.87	26.21	nc	87.1
KARGO TRAFİĞİ	BİN TON	2,131	110	nc	2,241	2,298	109	nc	2,407	2,280	110	nc	2,390
UÇAK BAŞINA ORTALAMA YOLCU	YOLCU/HAREKET	115	112	nc	na	113.5	118.5	nc	na	114	118.7	nc	na

GÖSTERGELER	BİRİMİ	2006				2007				2008			
		Paris – Charles de Gaulle	Paris – Orly	Paris – Le Bourget	TOPLAM	Paris – Charles de Gaulle	Paris – Orly	Paris – Le Bourget	TOPLAM	Paris – Charles de Gaulle	Paris – Orly	Paris – Le Bourget	TOPLAM
HAVAALANINAD FAALİYET GÖSTEREN İŞLETME SAYISI	SAYI	700	325	70	1,095	700	325	70	1,095	696	325	47	1,068
HAVAALANI ÇALIŞAN SAYISI (GEÇİCİLER HARİÇ)	SAYI	83,000	26,000	5,000	114,000	86,000	26,000	5,000	117,000	90,000	27,600	2,829	120,429
EMLAK VERGİSİ	€M	30	8.3	0.5	38.8	30.6	8.4	0.5	39.5	34.2	9.4	1	44.6
KURUMSAL VERGİ	€M	29.1	10.8	0.5	40.4	32.9	11.7	0.5	45.1	39.2	13.4	1.4	54

nc: Bildirilmemiş na: Uygulanmamış

10.1.2. Sosyal Performans Göstergeleri

Paris Havalimanları İşletmesinin hazırladığı kurumsal sosyal sorumluluk raporunda yer alan sosyal performans göstergeleri Tablo 14'de görüldüğü üzere şunları içermektedir:

- Toplam işgücü
- Özürlü çalışan sayısı
- Daimi sözleşmeli çalışan sayısı.
- Çalışanların ortalama yaşı.
- Bayan çalışan sayısı.
- Görevde yükselme.
- Yer değiştirme düzeyi.
- İşyerinde devamsızlık oranı.
- Hijyen, emniyet ve çalışma koşulları.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Kaza sıklığı.
- Ciddi kaza oranı.

Tablo 14. Paris Havalimanları Sosyal Performans Göstergeleri

GÖSTERGELER	BİRİMİ	2006	2007	2008
TOPLAM İSGÜCÜ				
AEROPORTS DE PARIS	Sayı	7,571	7,451	7,245
İŞTİRAKLER	Sayı	3,245	3,930	4,544
AEROPORTS DE PARIS GRUBU	Sayı	10,816	11,381	11,789
ÖZÜRLÜ ÇALIŞAN	Sayı	251	267	278
GİREN (DAİMİ SÖZLEŞMELİ)	Sayı	160	99	120
ORTALAMA YAŞ	Yıl	42.1	42.8	43.4
BAYAN ÇALIŞAN	%	39	38.9	38.5
YÜKSELME	%	7.2	5	4.8
DAİMİ İŞ İÇİN YERDEĞİŞTİRME DÜZEYİ	%	2.5	2	3.1
DEVAMSIZLIK DÜZEYİ TÜM MAZERETLER	%	6.8 (5.1*)	6.4	6.78
DEVAMSIZLIK	*gün / saat**	783,237**	754,168**	774,594**
HİJYEN, EMNİYET ve ÇALIŞMA KOŞULLARI				
KAZA SIKLIĞI	%	18.9	16.6	16.8
İŞYERİNDE YAŞANAN CİDDİ KAZA ORANI	%	0.95	0.73	0.81

10.1.3. Çevresel Performans Göstergeleri

Paris Havalimanları İşletmesinin hazırladığı kurumsal sosyal sorumluluk raporunda yer alan çevresel performans göstergeleri Tablo 15'de görüldüğü üzere şunları içermektedir:

- Gece trafiği.
- Gürültü.
- Gürültü ses yalıtımı.
- Üstesinden gelinen durumlar.
- Yalıtılmış bina ve konut sayısı.
- Ödenek yardımı.
- Hava kalitesi ve emisyonlar.
- Yakıt boşaltılması.
- Sera gazı emisyonları.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Isı üretimi.
- Soğutma.
- Elektrik tüketimi.
- Su tüketimi.
- Atıklar ve geri dönüşüm.

Tablo 15.Paris Havalimanları Sosyal Performans Göstergeleri

GÖSTERGELER	BİRİMİ	2006				2007				2008			
		Paris – Charles de Gaulle	Paris – Orly	Paris – Le Bourget	TOPLAM	Paris – Charles de Gaulle	Paris – Orly	Paris – Le Bourget	TOPLAM	Paris – Charles de Gaulle	Paris – Orly	Paris – Le Bourget	TOPLAM
Number of curfew waivers, Paris-Orly	Sayı	na	53	na	na	na	48	na	na	na	26	na	na
23:30 ile 23:45 arası		na	31	na	na	na	28	na	na	na	22	na	na
Slot başına Gece Trafiği													
22:00 - 24:00 Yerel	Sayı	29,979	na	na	na	30,323	na	na	na	30,636	na	na	na
00:00 - 05:00 Yerel	Sayı	22,952	na	na	na	22,415	na	na	na	22,288	na	na	na
05:00 - 06:00 Yerel	Sayı	7,370	na	na	na	8,648	na	na	na	9,368	na	na	na
Toplam	Sayı	60,001	na	na	na	61,386	na	na	na	62,292	na	na	na

GÜRÜLTÜ SES YALITIMI İÇİN BÖLGE SAKİNİNE YARDIM													
ÜSTESİNDEN GELİNEN DURUMLAR	SAYI	1,963	375	na	2,338	1,733	939	na	2,672	1,652	1,819	na	3,471
YALITILMIŞ BİNA VE KONUTLARIN SAYISI	SAYI	2,956	785	na	3,741	3,559	1,335	na	4,894	2,466	1,922	na	4,388
ÖDENEK YARDIMI	€M	25.19	5.78	na	31	28.06	10.57	na	39	23.77	17.31	na	41.08
HAVA KALİTESİ VE EMİSYONLAR													
NİTROJEN DİOKSİT (NO2)	g/m³	28	33	nc	na	26	30	nc	na	27	28	nc	na
PARÇACIKLAR (PM10)	g/m³	17	20	nc	na	nc	nc	nc	na	nc	21	nc	na
OZON (O3)	g/m³	35	39	nc	na	37	33	nc	na	38	40	nc	na
NİTROJEN MONOKSİT (NO)	g/m³	12	12	nc	na	11	16	nc	na	12	13	nc	na
YAKIT BOŞALTILMASI	SAYI	0	2	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ELEKTRİK SANTRALİ SERA GAZI GAZ EMİSYONLARI													
CO2	**TON**	129,364	28,411	5,426	163,201	118,038	21,589	4,544	144,171	118,216	21,270	4,973	144,459
CO2 BENZER	**TON**	131,222	28,798	5,500	165,520	121,700	21,915	4,604	148,304	119,760	21,591	5,048	146,399
UÇAK EMİSYONLARI													
CO2 Emisyonları	**TON**	873,800	301,300	nc	1,175,100	892,400	306,300	nc	1,198,700	893,000	303,900	nc	1,196,900
NOx Emisyonları	**TON**	4,190	1,260	nc	5,450	4,350	1,315	nc	5,665	4,430	1,320	nc	5,750
ENERJİ													
Isı Üretimi	**MWh**	313,929	127,535	20,093	461,557	299,886	97,777	18,199	415,862	323,700	105,636	16,973	446,309
Soğutma	**MWh**	119,399	25,822	na	145,221	111,433	18,248	na	129,681	137,262	17,519	na	154,781
Paris-Charles de Gaulle'de ısı enerjisi için tüketimde kojenerasyonun payı	**%**	48.5	na	na	na	51.4	na	na	na	47.8	na	na	na
Kolaylık başına toplam elektrik tüketimi (İçeride ve Dışarıda)	**GWh**	300	116	34	450	314	110	32	456	347	109	31	487
Kapalı mekanlarda enerji tüketimi (ısıtma, soğutma, elektrik)	**GWhoe**	953	335	nc	2,288	984	307	nc	1,291	1,035	302	10	1,347
SU													
SU TÜKETİMİ	m³ x1000	2,310	661	112	3,083	2,300	588	102	2,990	2,436	595	94	3,125
Kapalı Alanlardaki tüketim	m³ x1000	1,072	365	nc	nc	1,046	350	nc	nc	1,194	314	nc	nc
ATIKLAR: Tehlikeli olmayan sanayi atıklarının iyileştirilme düzeyi													
Toplanan Tehlikeli olmayan atıkların miktarı	**TON**	41,970	13,165	1,631	56,766	43,058	13,958	1,711	58,727	43,261	14,239	1,613	59,113
Arazi doldurma	%	0	17	15	na	0	14	22	na	0	9	29	na
Geridönüştürülen	%	37	19	48	na	35	18	43	na	34	18	42	na
Yakıp Kül edilen	%	63	64	36	na	65	68	35	na	66	73	29	na
İyileştirilen	%	100	83	84	na	100	86	78	na	100	91	71	na

nc: Bildirilmemiş na: Uygulanmamış

10.2. Atina Uluslararası Havalimanı

Kurumsal sosyal sorumluluk algısını benimseyen ve faaliyetlerinde uygulayarak her sene sonunda rapor haline getirerek tüm paydaşlarına sunan bir diğer havalimanı ise Atina Uluslararası Havalimanı'dır. Atina Uluslararası Havalimanı özel şirket fonsiyonları olan ve Havaalanı Geliştirme Anlaşması kapsamında, bir kamu-özel ortaklık olarak 1996 yılında kurulmuştur. Havaalanı şirketi, Yunan Sivil Havacılık Kurumu'nun denetiminde "Eleftherios Venizelos" Uluslararası Atina Havaalanı'nı işletmektedir. Hissedarları arasında ise Tablo 16'da da görüldüğü üzere Yunan Hükümeti en büyük paya sahip.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 16.Atina Uluslararsı Havalimanı İşletmesi Hissedar Yapısı

Hissedar	Pay Miktarı €	Yüzde
Yunan Hükümeti	16,500,000	55 %
Hochtief HavaAlanı GmbH	8,000,004	26.667 %
Hochtief Havalanı Sermaye GmbH	4,000,002	13.333 %
Copelouzos Dimitrios	599,997	2 %
Copelouzou Kiriaki	299,999	1 %
Copelouzos Christos	299,999	1 %
Copelouzou Eleni-Asimina	299,999	1 %
Toplam	30,000,000	100 %

Kaynak Atina Uluslararası Havalimanı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu, 2008, s.7.

Havacılık stratejisi, makroekonomik trendleri yakalama amacıyla mevcut trafik ve müşteri tabanını geliştirmeyi ve takip etmeyi devam ettirmek, bölgesel toplama merkezi ve düşük maliyetli taşıyıcı trafiğinin geliştirilmesine odaklanmayı içermektedir. Havacılık dışı strateji ise hedef pazarlara bilgi ve tecrübemizi ihraç ederek ITT sistemlerinin gelişmesi, yönetimi ve entegrasyonu ile müşteri odaklı ürün ve hizmetlerin yüksek kaliteli gelişimini, havaalanı varlık ve gayrimenkullerinin gelişimi ve kullanımını içermektedir.[120] Atina Uluslararası Havalimanı GRI'ın belirlediği standartları kullanarak kurumsal sosyal sorumluluğu faaliyetlerinde çok kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Atina Uluslararası Havalimanı'nın GRI tarafından 2009 yılındaki derecelendirme değeri B+ olmuştur. Bu kapsamda ekonomik, sosyal ve çevresel performans göstergeleri bu bölümde ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

[120] Atina Uluslararası Havalimanı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu, 2008. s.7.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

10.2.1. Ekonomik Performans Göstergeleri

Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi'nin hazırladığı kurumsal sosyal sorumluluk raporunda yer alan ekonomik performans göstergeleri şunları içermektedir:[121]

- Atina Uluslar arası Havalimanı'nın ekonomik etkisi.
- Finansal veriler.
- Toplam gelir
- Gelir yapısı
- Toplam aktifler ve aktiflerdeki katma değer.
- Gider dağılımı.
- Yolcu trafiği.
- Kargo trafiği.
- Uçak trafiği.
- Çağrı merkezi hizmet seviyesi.
- Mevcut operasyonel sistemlerin değerlendirilmesi.
- Yolcu şikâyetleri.

Tablo 17.Atina Uluslararası Havalimanının Ekonomik Etkisi

	TOPLAM KATKI MİKTARI	**YUNAN EKONOMİSİNE KATKI %**	**ATTİKA EKONOMİSİNE KATKI %**	**MESOGHEİA BÖLGESİ EKONOMİSİNE KATKI %**
Katma Değer (€ m)	**4,890**	**2,1 % GDP**	**3,2 % GDP**	**47 % GDP**
İstihdam	**63.143**	**1,3 %**	**2,6 %**	**22 %**

Kaynak Atina Uluslararası Havalimanı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu, 2008.s.10

İstihdam yaratılması ve ekonomik gelişme ile yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde sosyo-ekonomik etki ve katkı Atina Ekonomi ve İşletme Üniversitesi tarafından yürütülen

[121] Ekonomik performans göstergelerinin tamamı Atina Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu 2008'den alınmıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

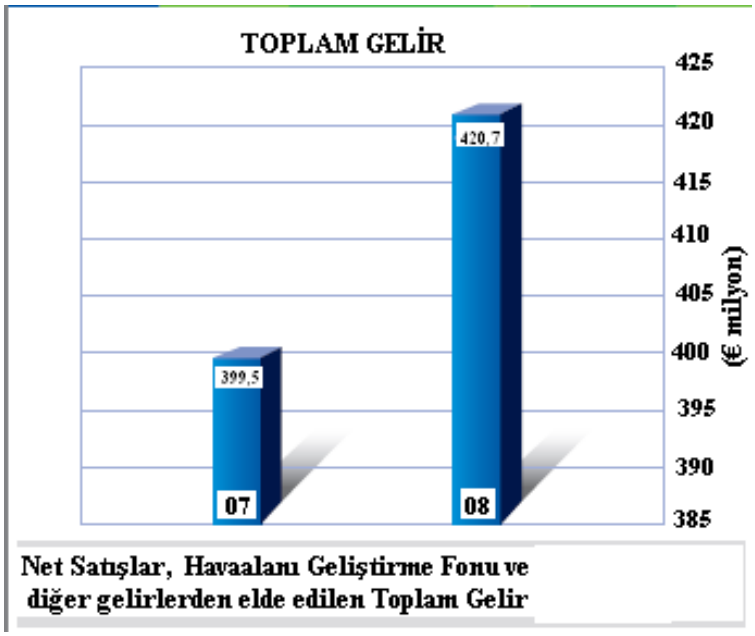
bir araştırmanın sonucuna çok açık bir şekilde yansımıştır. Atina Uluslararası Havalimanının toplam ekonomik etkisi 63.000 kişilik istihdam ile ülke Gayri Safi Milli Hasıla'ya % 2,1 olmuştur. (Tablo 17)

Tablo 18.2008 Finansal Tablo

	2008 (Tüm birimler Euro cinsindendir. € milyon)
TOPLAM GELİR	420.7
OPERASYONEL GİDERLER	148.8
MAAŞ ÖDEMELERİ & DİĞER PERSONEL İLE İLGİLİ GİDERLER	40.5
FİNANSAL GİDERLER	59.8
TEMETTÜLER	90.0
NAKİT ARTIŞI	21.4
GELİR VERGİSİ	30.0
MADDİ BAĞIŞLAR	0.5
ÇEŞİTLİ BAĞIŞLAR	0.3

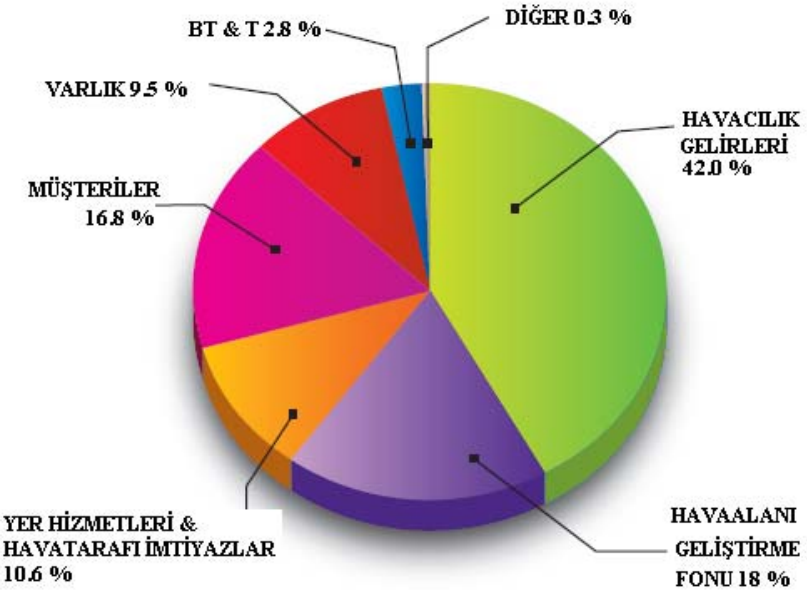
Kaynak: Atina Uluslararası Havalimanı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu 2008 s.1

Tarifeli seferler ile 51 ülkede 115 noktayla bağlantısı olan AIA'ya 67 havayolu işletmesi uçuş düzenlemektedir.

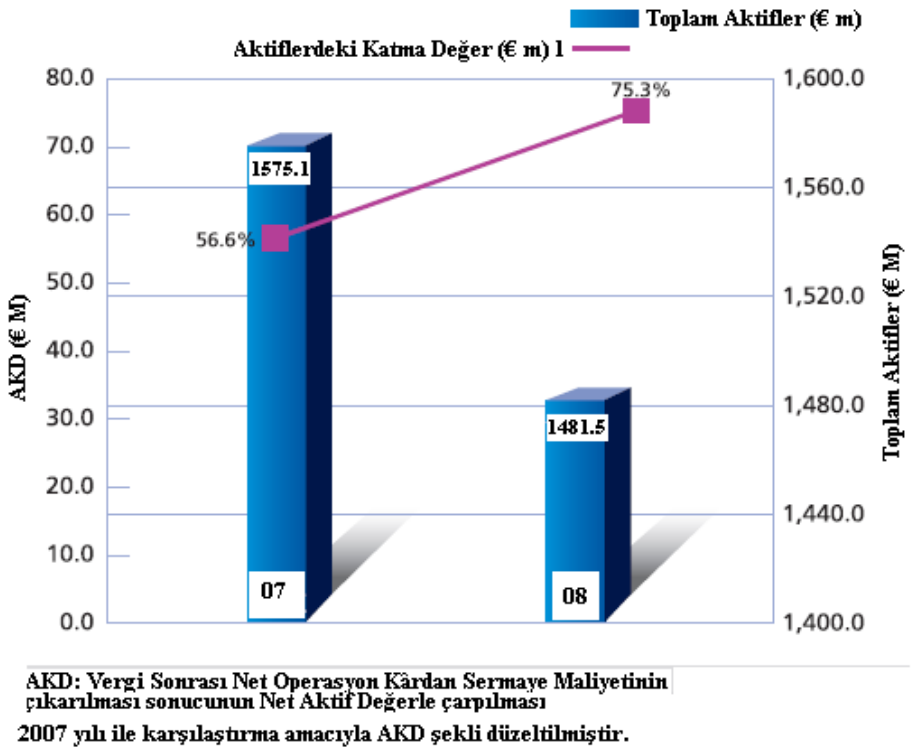


Şekil 12.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Toplam Gelir Grafiği

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

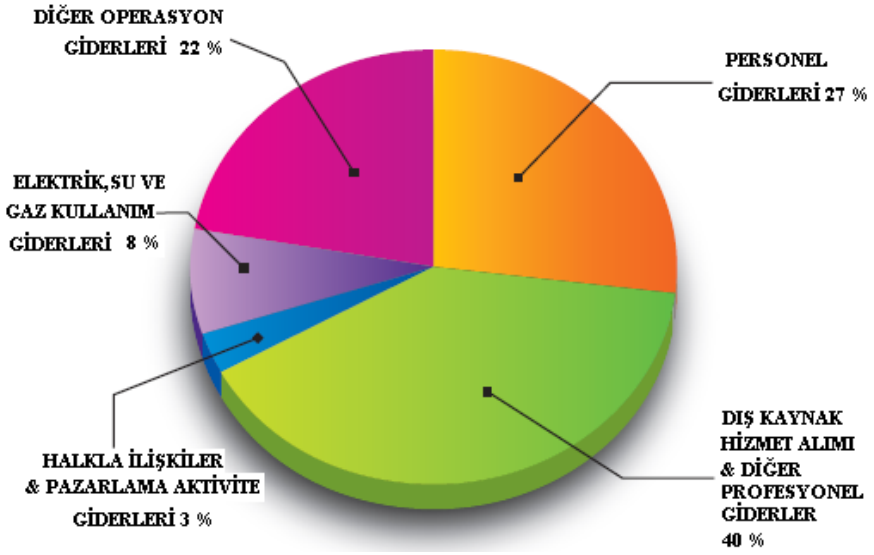


Şekil 13.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Gelir Yapısı 2008

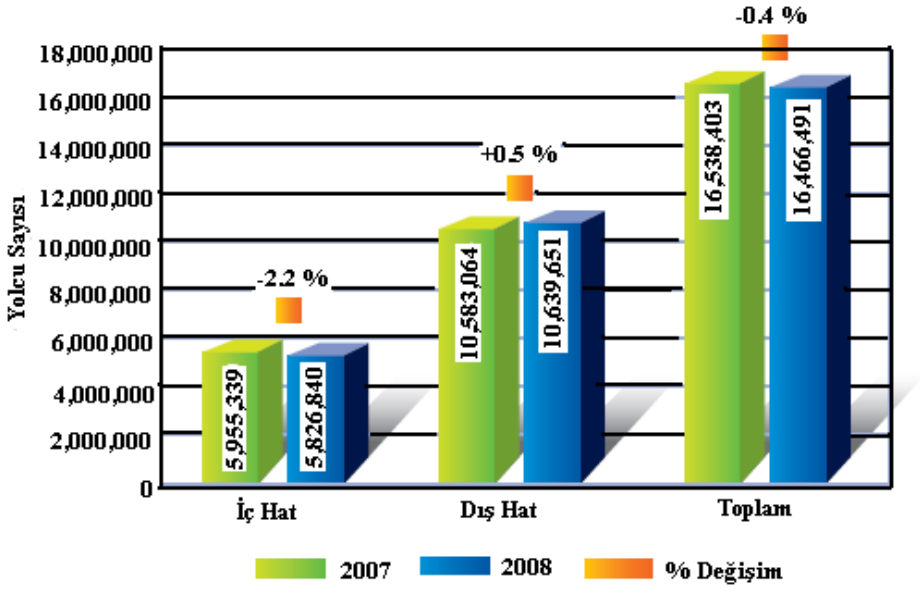


Şekil 14.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Toplam Aktifler ve Aktiflerdeki Katma Değer

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

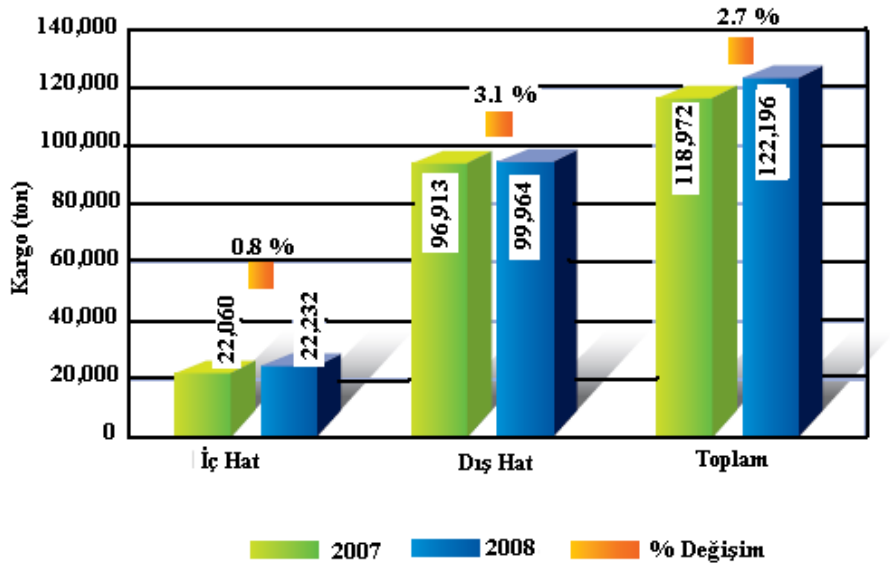


Şekil 15.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Gider Dağılımı

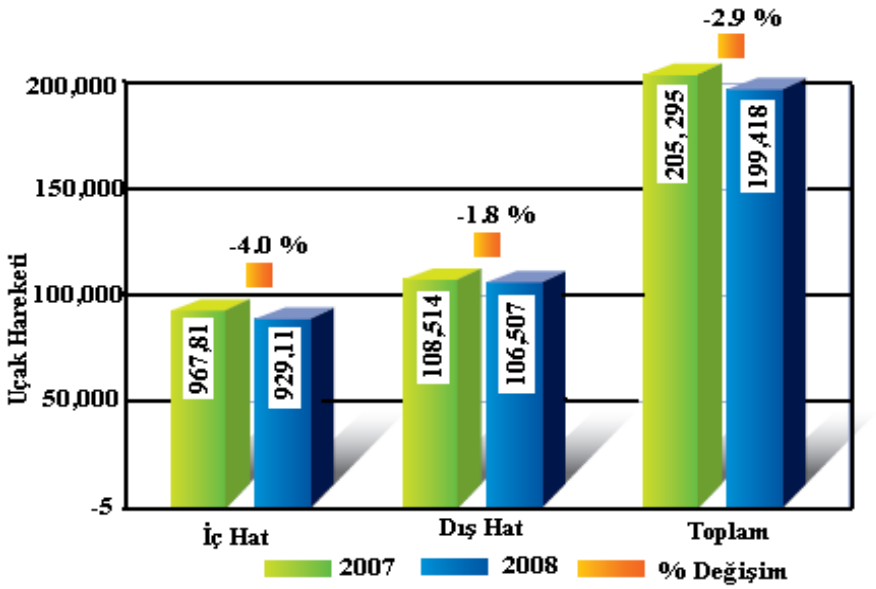


Şekil 16.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Yolcu Trafiği

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

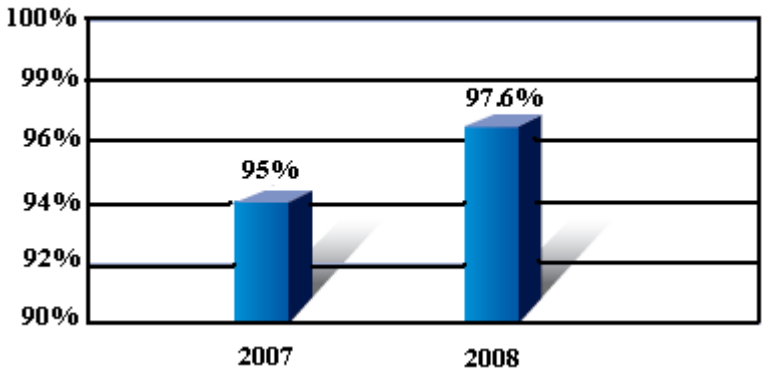


Şekil 17.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Kargo Trafiği



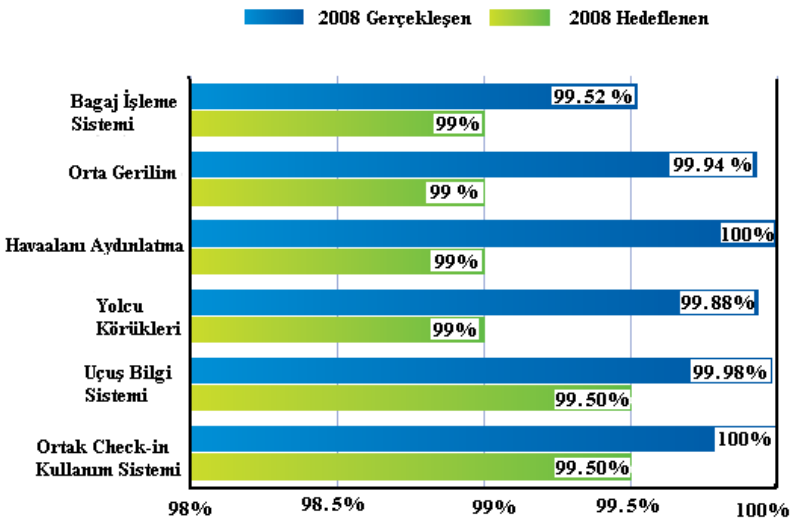
Şekil 18.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Uçak Hareketi

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



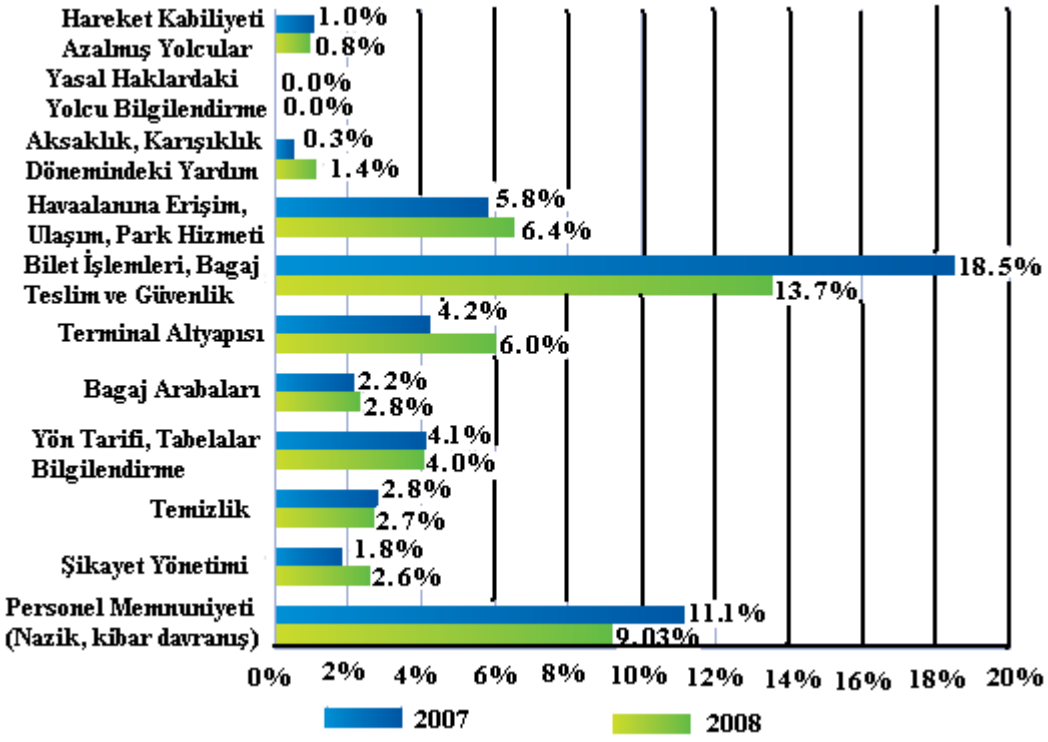
Şekil 19.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Çağrı Merkezi Hizmet Seviyesi

Şekil 19'da 2007 ve 2008 yılında Atina Uuslararası Havalimanı Çağrı Merkezi'ne bilgi amaçlı gelen aramalarda 60 saniye içinde cevaplandırılan çağrıların yüzdesi görülmektedir.



Şekil 20.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Mevcut Operasyonel Sistemlerin Değerlendirilmesi 2008

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 21.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Yolcu Şikâyetleri

Yolcu şikâyetleri Havaalanı tarafından yolculara sunulan hizmetlere yansıtılmaktadır. Alınan şikâyetler, hizmet kategorilerine göre analiz edilmekte ve ACI Gönüllü Anlaşmasına göre cevaplandırılmaktadır. 2008 yılında alınan şikâyetlerin toplam sayısı 3.521 adettir.

10.2.2. Sosyal Performans Göstergeleri

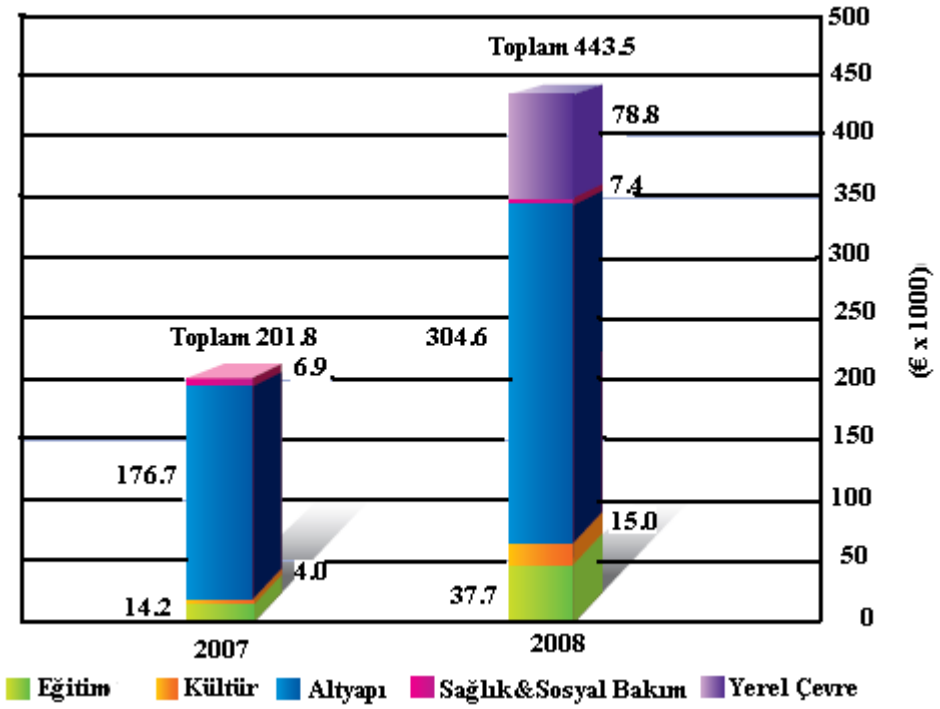
Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi'nin hazırladığı kurumsal sosyal sorumluluk raporunda yer alan sosyal performans göstergeleri üzere şunları içermektedir:[122]

- Yerel topluma yapılan yatırımlar.
- Yerel kuruluşlar ile işbirliği.
- Sanat ve Kültüre yapılan yatırım.

[122] Sosyal performans göstergelerinin tamamı Atina Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu 2008'den alınmıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

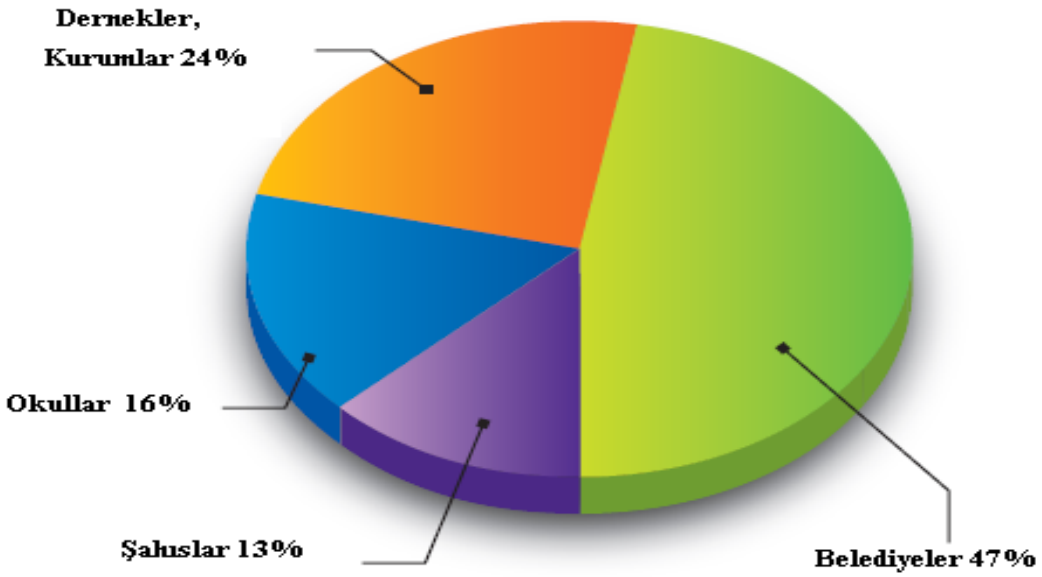
- Sponsorluk dağılımı.
- Ziyaretçi dağılımı.
- Kamuyu bilgilendirme. 2007 Kurumsal Sorumluluk Raporunun Dağılımı.
- Çalışan verimlilik oranları.
- Yerel toplumdan sağlanan işgücü.
- İş güvenliği kaza oranı.
- Grup sigorta programı.
- Personel eğitimi (katılan çalışan sayısına göre ortalama eğitim adam-saati).
- Kurumsal intranette en çok ziyaret edilen 10 kategori.



Şekil 22.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Yerel Toplum Yatırımları

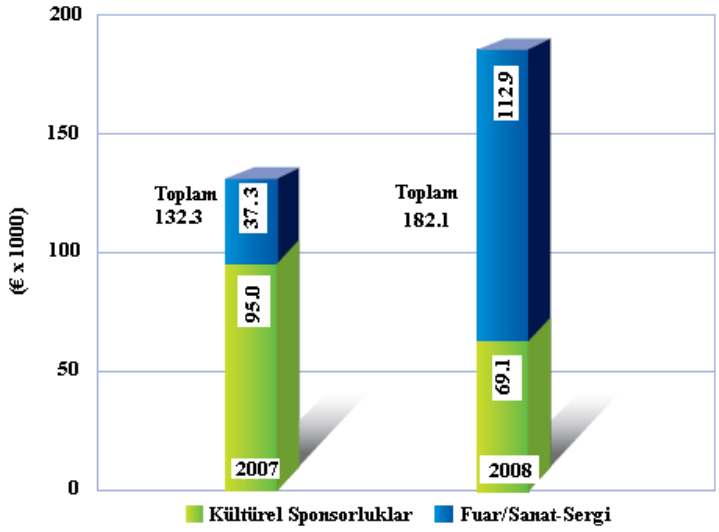
Atina Uluslararası Havalimanı, bir Yerel Toplum Büyüme Birimi olarak hareket etmek ve Sosyal Partner rolünü arttırmak olan stratejik hedefini hayata geçirmektedir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 23.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Yerel kuruluşlar ile İşbirliği

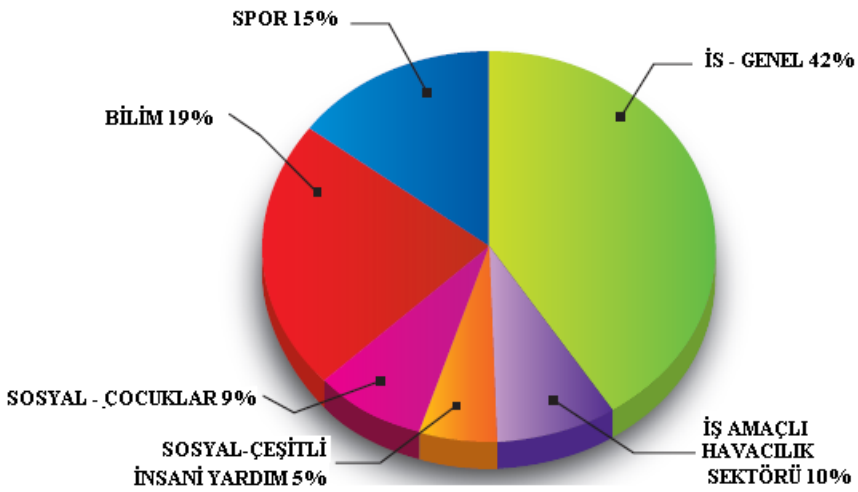
Atina Uluslararası Havalimanı, ilgili eylem planları ile yerel sorunları gidermede yerel toplum yetkilileri, dernekler ve özel bireyler ile sürekli bir açık diyaloğu sürdürme çabası içerisindedir.



Şekil 24.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Sanat ve Kültür Yatırımı

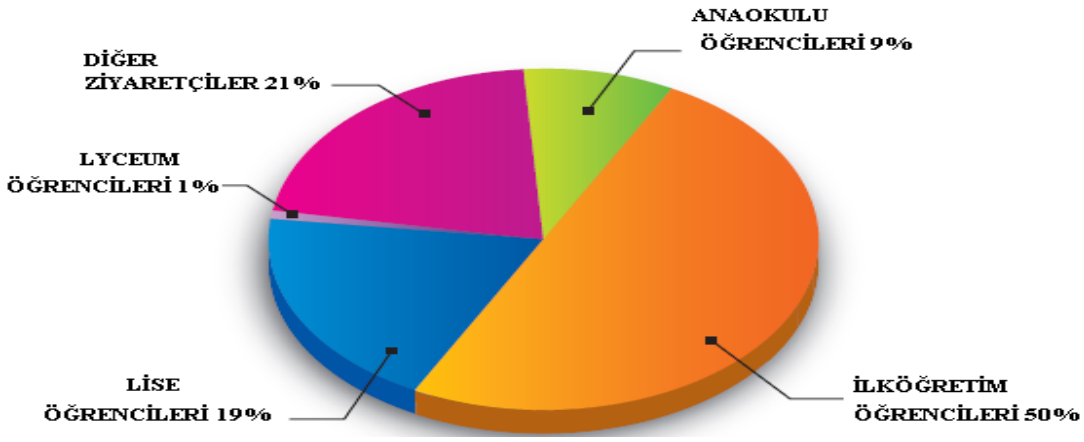
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Atina Uluslararası Havalimanı, çeşitli kültürel etkinliklere ve sanat-sergi ve fuarlara ev sahipliği yaparak Yunanistan'ın yeni imajını tüm dünyaya gösterilmesini aktif bir şekilde desteklemektedir.



Şekil 25.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Sponsorluk Dağılımı 2008

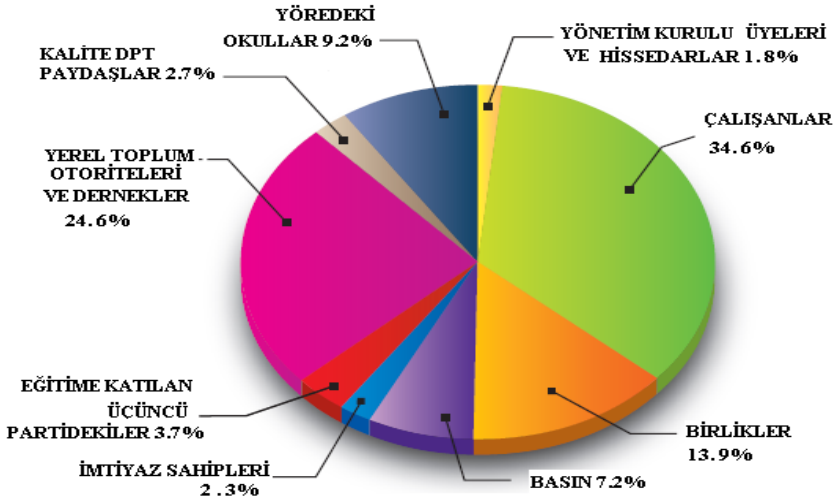
Atina Uluslararası Havalimanı, havaalanı sektöründe ve Yunan pazarında kalkınmayı destekleyen işletme faaliyetleri kadar çocuklara odaklanmış insani ve bilimsel girişimleri destekleyen sorumlu bir kurumsal vatandaş olarak kapasitesini vurgulamaktadır. 2008 yılında kurumsal sponsorluk programına 198.500 €'luk yatırım yapılmıştır.



Şekil 26.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Ziyaretçi Dağılımı

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

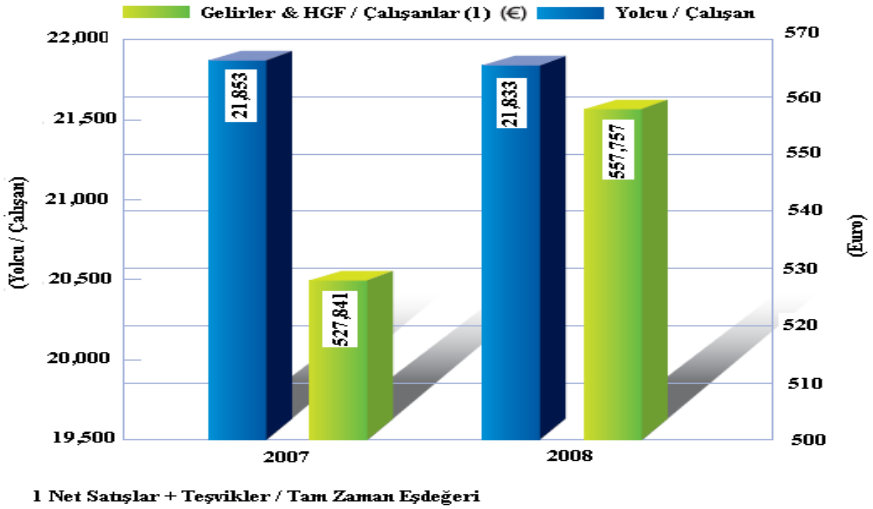
Atina Uluslararası Havalimanı, çoğunlukla okul çocuklarını havaalanı binaları ve operasyonel süreçler ile aşina hale getirmeyi amaçlayan ücretsiz bir ziyaretçi hizmeti sunmaktadır. 2008 yılında 2333 kişi havalimanında ağırlanmıştır.



Şekil 27.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Kamuyu Bilgilendirme. 2007 Kurumsal Sorumluluk Raporunun Dağılım Grafiği

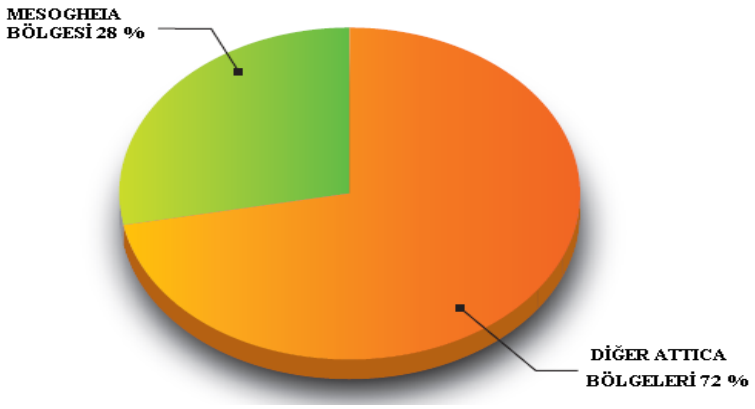
Atina Uluslararası Havalimanı, Yunanca ve İngilizce olarak özgün konular çerçevesinde Kurumsal Sorumluluk Raporundan 2007 yılında toplam 3500 adet yayınladı. Kurumsal sorumluluk strateji iletişimini sağlamak ve farkındalığı arttırmak amacıyla kurumlar arasında 2,165 adedi dağıtılmıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 28.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Çalışan Verimlilik Oranları

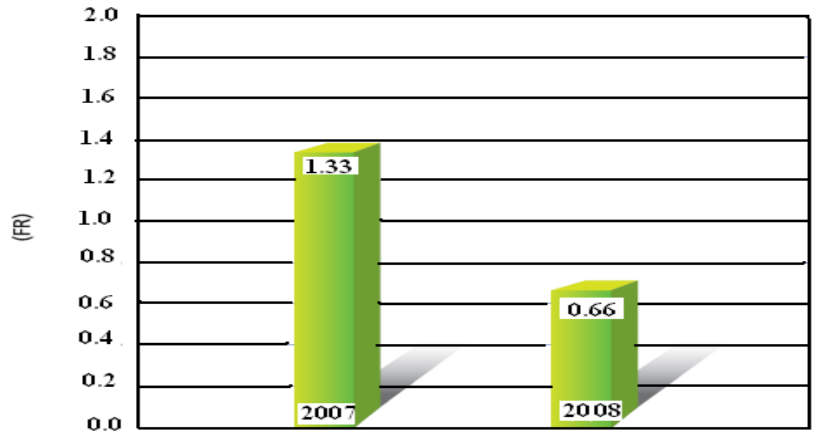
Havaalanı verimlilik ölçüsü, gelirler ve yolcu hacminin çalışanların sayısına oranı ile ilişkisini göstermektedir.



Şekil 29.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Yerel Toplumdan Sağlanan İşgücü

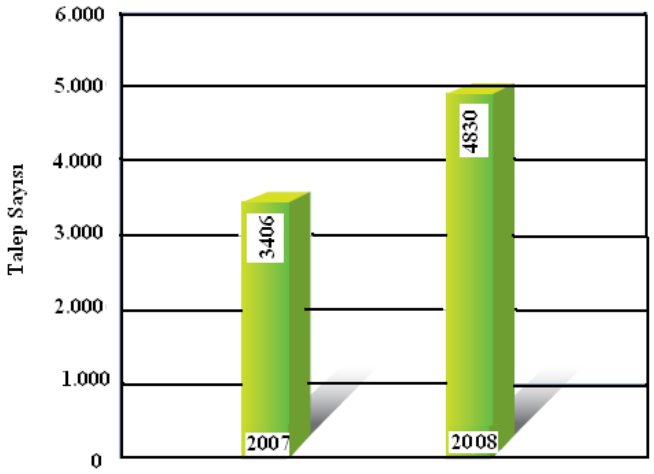
Atina Uluslararası Havalimanı, yerel istihdamı destekleme çabasının bir göstergesi de, toplam 764 olan işgücünün 265'ini yerel halkın oluşturmasıdır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



(Frekans Oranı : Kayıp İşgücü Durumları sayısının 200.000 ile çarpımının toplam adam/saat'e bölünmesi ile elde edilir.

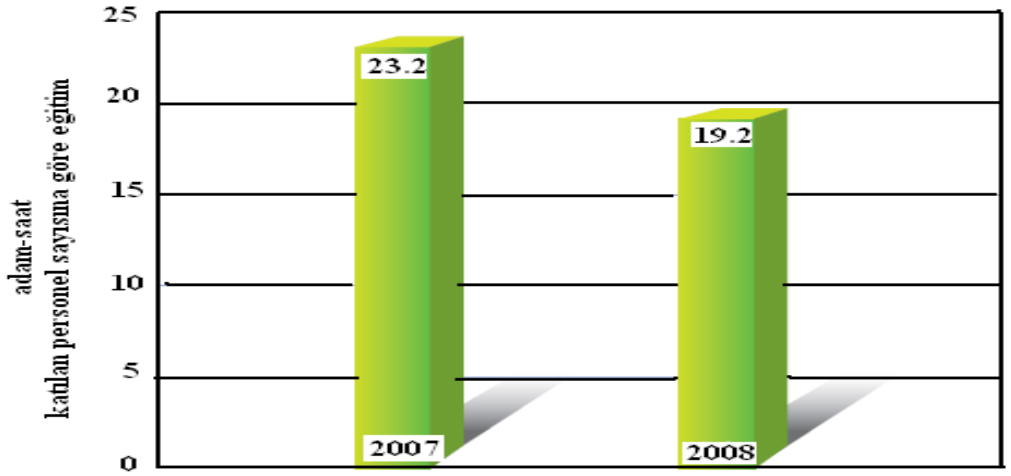
Şekil 30.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi İş Güvenliği Kaza Oranı



Şekil 31.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Grup Sigorta Programı

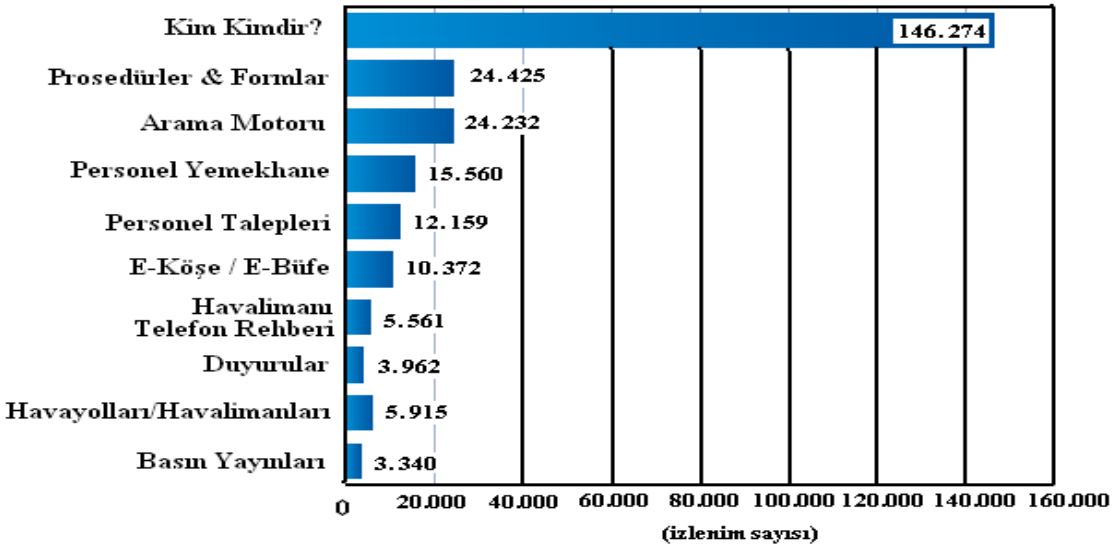
Yukarıdaki rakamlar çalışan taleplerinin karşılanmasını ifade etmektedir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 32.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Personel eğitimi (Katılan Çalışan Sayısına Göre Ortalama Eğitim Adam-Saati

Daha önceki yıllara göre eğitim kurslarına katılantüm Atina Uluslararası Havalimanı çalışanları ile ilgilidir. (ayrılan ve daimi süreli çalışanlar dahil) 2008 yılında toplam 764 çalışanın 467'si(farklı sayı), eğitim kurslarına katılmıştır.



Şekil 33.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi 2008'de Kurumsal İntranette En Çok Ziyaret Edilen 10 Kategori

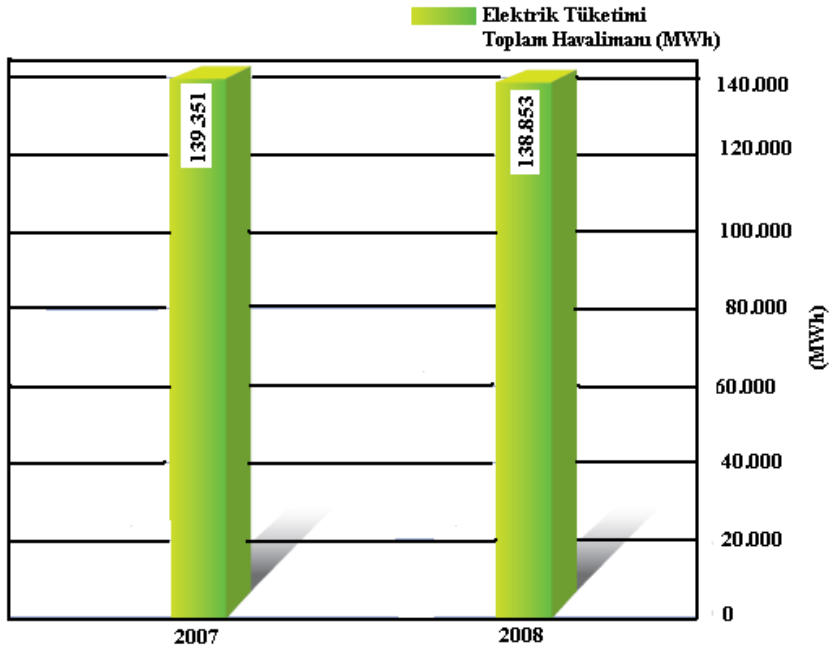
Kurumsal intranet ağı, bilgiye hızlı erişim yoluyla verimliliğin artırılmasını amaçlayan yararlı bir kurum içi iletişim aracıdır. 2008 yılında, Atina Uluslararası Havalimanı çalışanlarına ait 903.096 adet sayfa izlenimi görülmüştür.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

10.2.3. Çevresel Performans Göstergeleri

Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi'nin hazırladığı kurumsal sosyal sorumluluk raporunda yer alan çevresel performans göstergeleri şunları içermektedir: [123]

- Elektrik tüketimi,
- Doğalgaz tüketimi,
- Su tüketimi,
- Zararlı gazların ölçümü,
- Tehlikeli olmayan katı atıklar ve bunların geri dönüştürülme oranları,
- Geri dönüştürülebilen katı atıkların dağılımı,
- Uçak gürültü takibi.

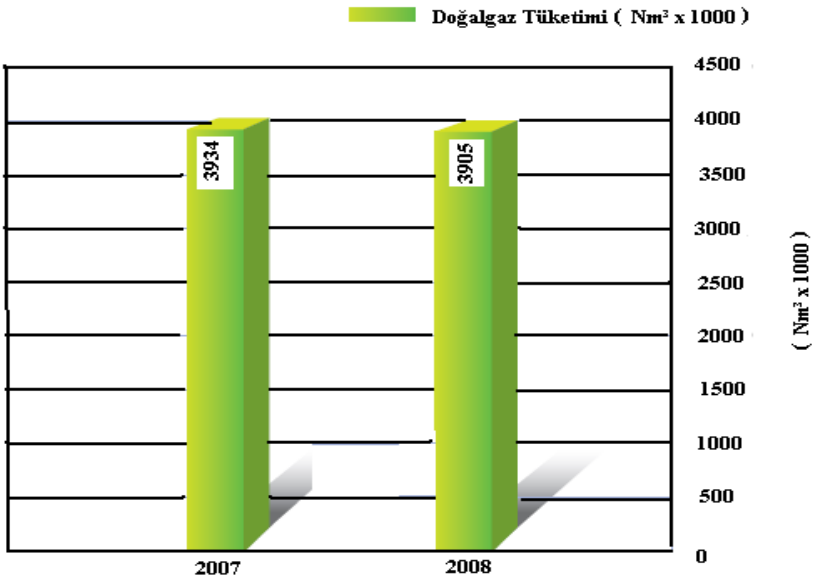


Şekil 34.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Havaalanı Elektrik Tüketimi

Toplam havalimanı elektrik tüketimi 2008 yılında yolcu başına 8. 4 KWh olmuştur.

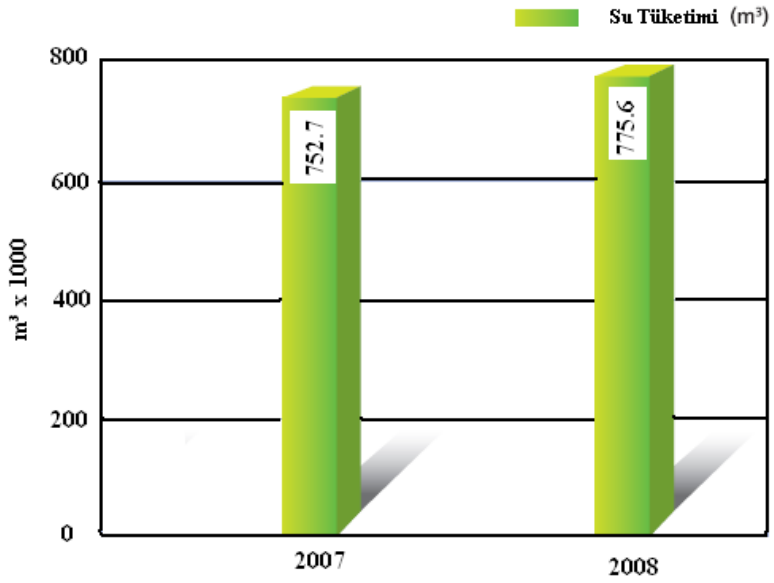
[123] Çevresel performans göstergelerinin tamamı Atina Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu 2008'den alınmıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 35.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Havaalanı Doğalgaz Tüketimi

Toplam havalimanı doğalgaz tüketimi 2008 yılında yolcu başına 0.24 Nm³ olmuştur.



Şekil 36.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Havaalanı Su Tüketimi

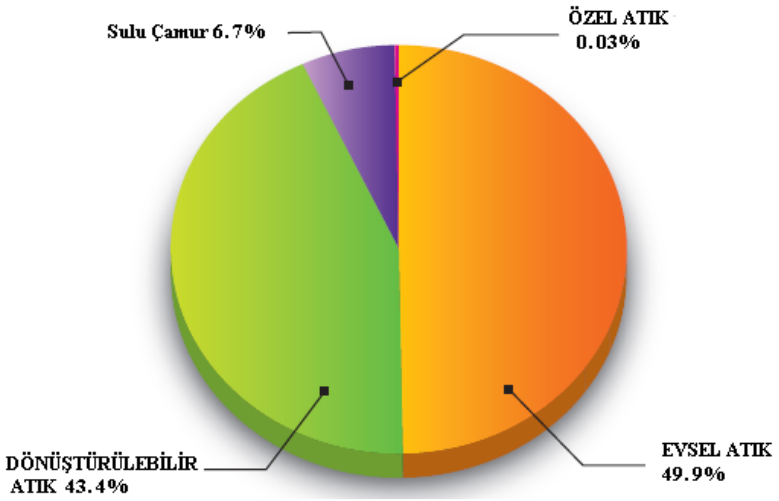
2008 yılında yolcu başına tüketilen su miktarı 0.047 m³ olmuştur.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Tablo 19.AQMN İstasyonlarında İzlenen Temel Yoğun Kirleticiler

İstasyon Adı	NO2 g/m³ Azotoksit	O3 g /m³ Ozon	PM10 g/m³ Parçacık	SO2 g/m³ Kükürtdioksit	CO g/m³ Karbonmonoksit	HCs PPM Sezyumhidrur
Glyka Nera	26.0	84.5	37.1	7.9	0.4	Ölçülmemiş
Koropi	17.4	82.2	48.6	Ölçülmemiş	Ölçülmemiş	2.5
Markopoulo	21.4	76.4	56.0	Ölçülmemiş	0.4	Ölçülmemiş
Pallini	15.8	87.5	31.5	6.8	0.3	Ölçülmemiş
Spata	23.6	75.7	35.3	6.1	0.4	2.1

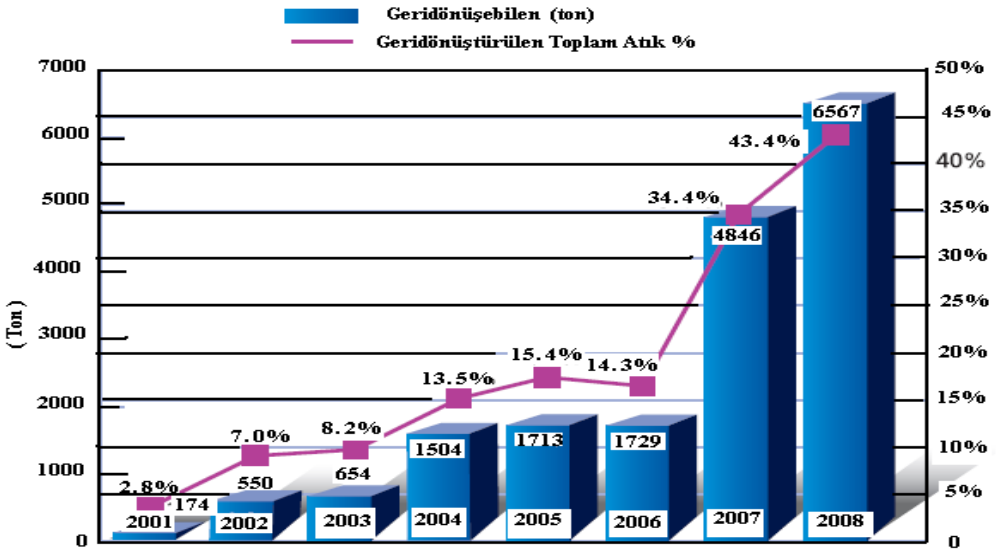
Atina Uluslararası Havalimanı Hava Kalitesi İzleme Ağı tabloda adı geçen şehirlerde kurulu 5 istasyondan oluşmaktadır.



Şekil 37.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Tehlikeli Olmayan Katı Atık

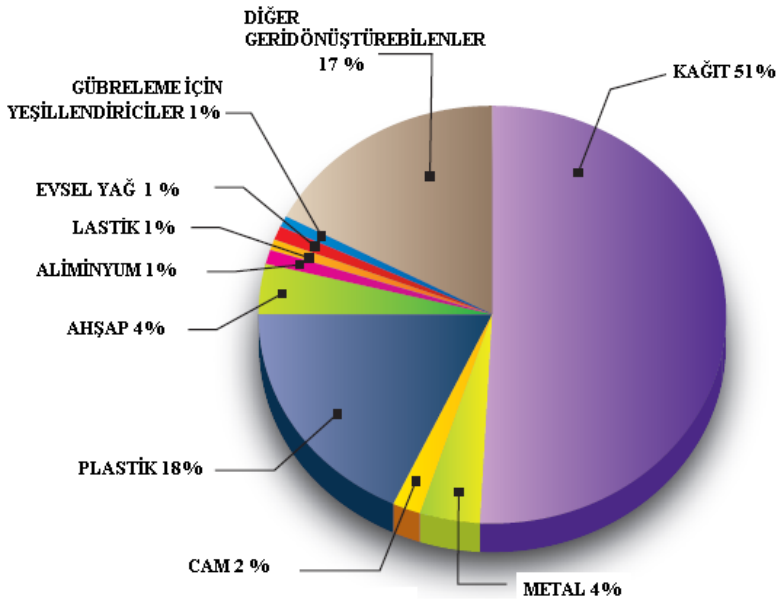
Atina Uluslararası Havalimanı kaynağında ayırma teşvik ederek, kirleten öder prensibine dayalı bir atık yönetim sistemi uygulamaktadır. 2008 yılında elde edilen tehlikeli olmayan toplam katı atık miktarı (evsel atık, kâğıt, plastik, cam, ahşap, lastik, alüminyum vb) 15.128 ton olmuştur.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 38.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Tehlikeli Olmayan Atıkların Geri Dönüştürülmesi

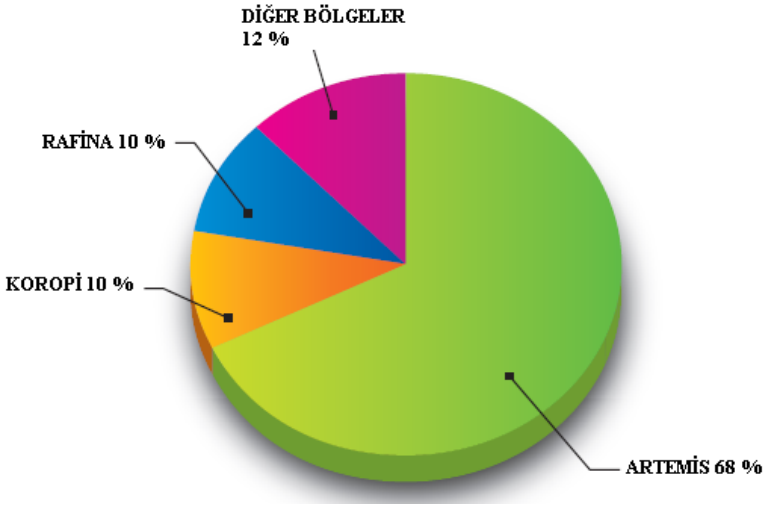
Atina Uluslararası Havalimanı'nın iklim değişikliği kurumsal eylem planı (2008-2012)'nın bir parçası olarak geri dönüşüm için hedef belirlenmiştir. Geri dönüşümdeki oransal hedef 2012 yılına kadar tehlikeli olmayan toplam atıkların % 50'sine ulaşmaktır.



Şekil 39.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Geri Dönüşüm Dağılımı

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

AIA havalimanı genelinde geri dönüşüm için çabalarını yoğunlaştırmıştır. 2008 yılında atık 6.567 ton geri dönüştürülmüştür.



Şekil 40.Atina Uluslararası Havalimanı İşletmesi Uçak Gürültü Bilgisinin Takip edildiği Telefon Hattı Görüşme Bölgeleri

"Sizi dinliyoruz" adlı telefon hattı, uçak gürültüsü ile ilgili bilgi sağlayarak yerel halka hizmet verilmektedir. 2008 yılında, bu konuda vatandaşlarla 58 telefon görüşmesi yapılmıştır. Uçuş hattı boyunca yerleşim alanlarında kurulmuş 1 Hareketli ve 10 sabit Gürültü Kontrol Terminallerinden oluşan bir Gürültü Kontrol Sistemi kurulmuştur. Atina Uluslararası Havalimanı, hava kalitesinin ve meteorolojinin izlenmesi konusunda dünyanın en donanımlı havaalanlarından birisidir. Bu donanımlar arasında Hava Kalitesi İzleme Ağı, Diferansiyel Optik Absorpsiyon Spektroskobi sistemi, Sonik Algılama ve Mesafe Ölçme sistemi, Radyo Akustik Ses Sistemi ve Meteoroloji İstasyonu bulunmaktadır.

Paris ve Atina Havaalanlarında ayrıntılı incelendikten sonra kurumsal sosyal sorumluluğun öneminin oldukça fazla olduğu görülmektedir. Ekonomik, sosyal ve çevresel performans göstergelerinin bir araya getirilerek oluşturulan kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirdiğini, faaliyetlerinde ve finansal verilerinde şeffaf, güvenilir ve etkin olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde işletmeler için hayati önem taşıyan kurumsal sosyal sorumluluk ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

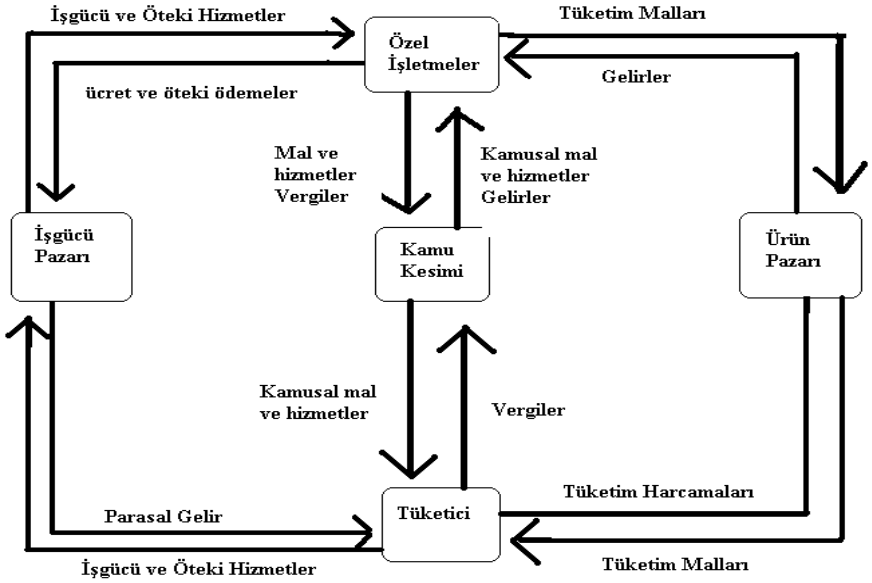
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1. İŞLETMELERDE KURUMSAL YÖNETİM

İşletme, insan gereksinmelerinin karşılanması için mal ve/veya hizmet üretiminin gerçekleştirildiği, iktisadi birimdir.[124] İşletmeler ekonomik sistemin temel birimleridir. Şekil 41'de, işletmelerin ekonomik sistem içindeki yeri ve diğer unsurlarla ilişkileri görülmektedir. Ekonomik sistem, bir ülkenin sahip olduğu kaynakların, gereksinme ve isteklerinin karşılanması amacıyla, vatandaşları - bireyler ve kurumları - arasında dağılımını temel alan kurallar bütünüdür. Bu gereksinme ve isteklerin karşılanması amacıyla mal ve hizmet üretiminde yararlanılan, bir ülkenin sahip olduğu temel kaynaklara üretim öğeleri denir. Üretim öğeleri arasında; emek (işgücü), girişimci, sermaye (kapital), doğal kaynaklar, teknoloji bulunmaktadır.[125]



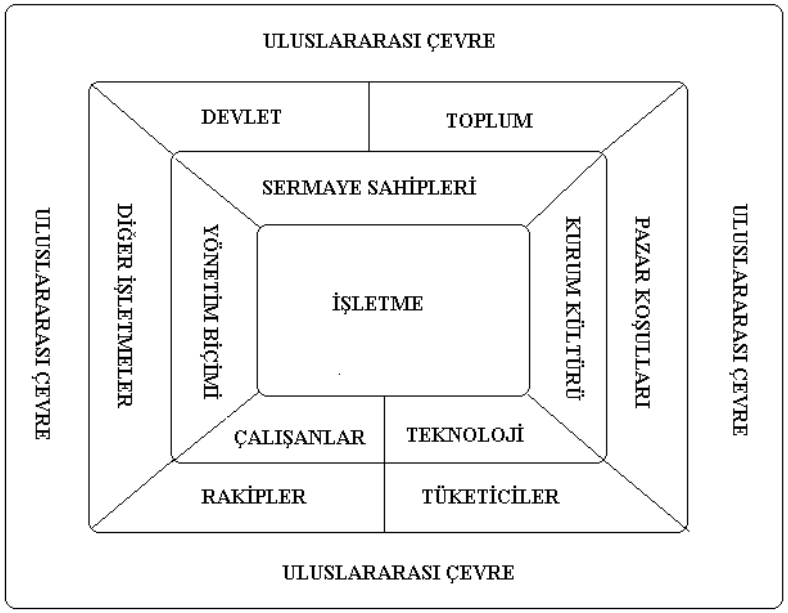
Şekil 41.İşletmeler ve Ekonomik Sistem

Kaynak: Rıdvan Karalar, İnan Özalp ve Diğerleri "Genel İşletme" (Anadolu Üniversitesi Yayını No:704, 6. Baskı, Eskişehir, Mart 2006), s.11.

[124] Rıdvan Karalar, İnan Özalp ve Diğerleri "Genel İşletme" (Anadolu Üniversitesi Yayını No:704, 6. Baskı, Eskişehir, Mart 2006), s.12.
[125] **Aynı Eser,** s.4-5.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İşletmeler ekonomik sistem içerisinde belli bir sektöre bağlı olarak faaliyette bulunurlar. Faaliyetlerin sürdürülmesi sırasında, ekonomik sistem özellikleri ve sektörel çevre unsurları ile karşılıklı etkileşim içindedirler. Şekil 42'de görüldüğü üzere işletmenin iç ve dış çevresinde yer alan temel unsurlar bulunmaktadır. İşletmelerin çevresini oluşturan bu gruplarla ilişkisi, onların beklentilerini karşılama ve faaliyetleri yoluyla onları etkileme biçiminde ortaya çıkar. Her işletme çevresindeki kişi veya kurumlara karşı sorumludur.[126]



Şekil 42.İşletme ve Çevresi

Kaynak: R. Karalar, İ. Özalp ve Diğerleri. **a.g.e.** s.27.

Yönetimin, birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu, genel olarak kabul görmüş bir tanımdır.[127] Faaliyet olarak yönetimi; örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşmak için, yaratıcılık, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol

[126] R. Karalar, İ. Özalp ve Diğerleri **a.g.e**. s 26-27.
[127] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği- Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar** (Beta Yayınları 6.Baskı, İstanbul 1998), s.1.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

işlevlerini, bir bilgi sistemi ve sistemsel omurga üzerinde, olumlu bir iç çevre yaratarak ve dış çevre ile uyumlu olarak yürütmek şeklinde tanımlamak da mümkündür.[128]

Kurumsal yönetim (corporate governance), küresel etkili skandallar sonrasında ilk kez ABD'de ortaya çıkan bir kavram olup, faaliyetlerde şeffaflık, adil olma, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin hakim olmasını öngörmektedir.[129] Kurumsal yönetim sistemi şirketlerin bu yeni sosyo ekonomik gerçeklik çerçevesinde nasıl yönetileceklerini ve kontrol edileceklerini inceleyen, yatırımcılar, yönetim kurulu ve icra heyeti arasındaki ilişkileri, rol ve görev dağılımını yasal, toplumsal ve ekonomik perspektifler çerçevesinde tanımlayan yeni bir alt bilim dalı.[130]

Kurumsal yönetimdeki önemli unsurlar şunlardır;[131]

- İşletmenin pay sahipleri
- Yönetim kurulu,
- Murahhas yönetici (CEO),
- Üst düzey yöneticiler,
- Doğru ve güvenilir finansal raporlama ve kamuya yönelik bildirim ve açıklamalar ile bunlara yönelik sorumluluk düzeyi,
- İç denetim,
- İç kontrol ve risk yönetim mekanizmaları,
- Bunların iç kontrol sistemlerinin etkin işletilmesi,
- Bağımsız dış denetim
- Finansal raporlama ve dış denetim başta olmak üzere şirketlere yönelik kamusal gözetim vb. SOX, şirket kurumsal yönetim süreci ile muhasebe ve denetim uygulamaları üzerinde çok köklü değişiklikler ve sorumluluklar getirmektedir.

---

[128] Musa Kodal, Bilgi Yönetimi Çözümü – Kurumsal Bilgi Portalı, http://egitek.meb.gov.tr/bulten/evt/evt8/evt1.html internet erişim sayfası.04.07.2006

[129] Cristophe Quievreux, "The Requirements of The Sarbanes-Oxley Act are Makin Internal Audit a Critical Function for Dealing With Corporate Governance Issues" (**The 2003-ECIIA Eurpoean Conference of Internal Auditing,** Brussels, October 2003),s.8.

[130] Ceyda Aydede, **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk** (Mediacat Yayınları, İstanbul 2007), s.35.

[131] Tamer Aksoy, "Bağımsız Denetim Şirketleri İçin Ulusal Ve Uluslar Arası Düzenlemelere Uyumlu Çok Yönlü Bir İç Kontrol Anket Formu Önerisi" İSMMMO Yayın Organı, Mali Çözüm 73, İstanbul, s.170

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Organizasyon (örgütleme), en yalın anlamıyla planda belirlenen hedeflere ve bunlara ulaşmak için tespit edilen yollara uygun bir örgüt kurmayı kavrayarak insanların belirli amaçlara ulaşabilmesi için yararlı olur ve onlara birlikte çalışma imkânı temin eder.[132] Bir kurumu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli faktör insan kaynaklarıdır. Bir kuruma en iyi teknolojileri getirmek, en büyük yatırımları yapmak mümkündür. Ancak bu teknolojileri kullanacak ve yatırımları değerlendirecek yetenekli, eğitimli, kaliteli ve iş tatmini yüksek çalışanlar olmazsa tüm yatırımlar ve çabalar boşa gider. İnsan kaynakları alanında yapılan tüm çalışmalar verimliliğin sadece işte değil, işinin başında olmaktan zevk alan mutlu çalışanlarla arttığını göstermektedir. Çalışanlarına değer veren, onların kişisel gelişim ihtiyaçlarını karşılayan, performanslarını adil ve bilimsel yöntemlerle değerlendiren kuruluşlar hem başarılı olmaktadırlar hem de pazarda büyük bir saygınlık elde etmektedirler.[133]

İşletmelerin, eylemlerinden etkilenen ve dolayısıyla işletmenin başarısını da etkileyebilecek olan tüm paydaşlarına (çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına, yatırımcılarına, aracı kuruluşlarına, vs.) karşı yerine getirmesi gereken sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukların içinde doğal çevreyi korumak, kaliteli ve güvenli ürünler sunmak, çalışanlarının temel hak ve özgürlüklerini korumak ve gözetmek, toplumun refah düzeyine katkıda bulunacak eylemlerde bulunmak, yatırımcıların ve ortakların haklarını korumak ve işletmeyi kârlı ve verimli şekilde yönetmek sayılabilir. Bir işletmenin odak noktası kârlılığını arttırmaktır fakat bunu gerçekleştirirken sosyal ve çevresel hedeflere de önem verilmelidir.

İşletmeler kendi çıkarları kadar yaşadığı çevrenin ve toplumun da çıkarlarını gözetmek zorunda olmasından dolayı günümüzde yukarıda sayılan sorumluluklarını, kurumsal sosyal sorumluluk adı altında yerine getirmektedir.[134]

---

[132] Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri** (6.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, Kasım 2006), s.116.
[133] Demet Guruz, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi** (MediaCat Yayınları, İstanbul 2004), s.önsöz.
[134] Gül Bayraktaroğlu, Burcu İlter, Mustafa Tanyeri, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk; Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru**.(Literatür Yayınları, Birinci Basım, İstanbul, Mart 2009), s.6.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

İşletmeler yapısı, amacı ve işleyişi açısından, ekonomik olmak zorundadır. Bu zorunluluk işletmecilik dalında, izlenmesi gereken bilimsel nitelikli ilkelerin ötesinde bir bakıma belirli bir çevrenin arzu ya da, baskısından ileri gelir. Örneğin, sermaye sahiplerinin beklentileri, uluslar arası çevrenin baskısı, teknolojik gelişmelerin doğurduğu ekonomik sorunlar ve diğer rakip işletmelerin durumu, işletmeyi ekonomik baskı altında tutar. Bu nedenle işletmenin çevresine karşı çeşitli sorumlulukları vardır.[135]

İşletmenin sosyal sorumluluğu; işletme faaliyetinin, toplumun refahına etkileriyle ilgili, genel kabul görmüş ilişkiler, zorunluluklar ve görevlerdir. Tanımdaki "genel kabul görmüş" söz dizini özellikle kullanılmıştır. Çünkü işletmenin sosyal sorumluluğu, hem farklı iki toplumda farklı olabilmekte, hem de aynı toplumda zamanla değişebilmektedir. 1960 yılından bu yana genel eğilim, işletmenin daha fazla sosyal içerikli olması yönündedir. Kamuoyu, toplumun bir parçası olan işletmenin sorumlu davranmasını beklemektedir. Ancak bu eğilim, işletmenin temel ekonomik misyonunu değiştirmemektedir. Çünkü toplum hâlâ işletmenin ekonomik mal ve hizmetleri etkili bir şekilde üretmesini beklemektedir.[136]

Geçtiğimiz 10 yıl içinde kurumsal yönetim (corporate governance), sürdürülebilir kalkınma (sustainable development), şirketlerin sosyal sorumlulukları (corporate social responsibility) ve vatandaş olarak şirket (corporate citizen) kavramları iş dünyası ve politik çevrelerin ana temaları arasına girdi. Şirketler bir taraftan internet devrimi ve küreselleşme ile gelen yeni rekabet dinamiklerini anlamaya ve kendilerini uyarlamaya çalışırken, diğer yandan hiç de alışık olmadıkları yeni bir perspektifi, kamu çıkarlarını ve toplumun geleceğini dikkate almak durumunda kalmışlardır.[137]

---

[135] Hasan Tutar, **İşletme Yönetimi** (Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı, Eylül, Ankara, 2006), s.47.
[136] Mert Uydacı, **Yeşil Pazarlama** (Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002), s.90.
[137] C. Aydede, **a.g.e.** s.34.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Günümüzde en çok kullanılan ve tartışılan kavramlarından biri olan sosyal sorumluluk, coğrafya, kültür, gelenek, eğitim, politik eğilim, zenginlik ve endüstriyel dinamikler gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bu nedenle tek bir tanım vermek yerine, bu konudaki farklı görüşlere yer vermek sosyal sorumluluğun kapsamını belirlemek açısından daha yararlı olacaktır.[138] Birçok sağlık profesyoneli düzenli fiziksel aktiviteler yapıldığında daha iyi görünüleceği, daha iyi hissedileceği ve daha uzun yaşanılacağını vaad etmektedir. Kurumsal sosyal girişimlere katılımın da benzer olası sonuçları ortaya çıkaracağı söylenmektedir. Böyle bir katılımın yıllık raporlarda, haberlerde ve hatta belki de mecliste ve mahkeme salonunda olası müşterilere, yatırımcılara, mali analizcilere, çalışanlara, hissedarlara ve yönetim kurulu üyelerine iyi hissettirdiği raporlanmıştır. Hem toplum için hem de marka ve kâr hanesi için iyi sonuçlar verdiği giderek büyüyen bir gerçektir. Kurumsal sosyal sorumluluk yönünden güçlü bir şöhreti olan kurumların gerçekten daha uzun süre hayatta kaldıkları iddia edilmektedir.[139]

Kurumsal sosyal sorumluluk işletmenin kendi çıkarlarının yanında kamu yararını da gözetmesi anlamına gelmektedir.[140] KSS fikri 20. yüzyıl başlarında sosyal koşulları iyileştirmek için Carnegie ve Ford gibi iş adamların fon bağışlamaya başladığında ortaya çıkmıştır. KSS, 1960 ve 1970'lerde daha da önemli bir hale geldi; ancak, kurumlar kamudaki hareketlenmedeki büyüme ile yüzyüze kaldılar ve sosyal konularda rollerini sorgulamaya başlamıştır.[141] Milton Friedman'ın 13 Eylül 1970'teki New York Times dergisindeki makalesinde, KSS'ye karşı bir görüşe odaklanmayı sürdürmektedir. Burada, sosyal sorumluluğun bireysel olduğunu kurumsal bir sorumluluk olmadığını ve aksi durumda sosyalizm olduğunu savunmaktadır. Sosyal programlara kurumsal dolar harcayan yöneticilerin haksız bir şekilde paydaşlarına vergi yükü getirdiği ve müşterilerin izni olmadan paralarını kullandığını vurgulamaktadır. Parçanın başlığı görüşünü anlamlı bir

[138] Deniz Kağnıcıoğlu, **Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk** (Anadolu Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir 2007), s.6.
[139] Philip Kotler, Nancy Lee, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk** (MediaCat Yayınları, 2.Baskı, Ocak İstanbul 2008), s.11.
[140] Juholin Elisa. "For bussiness or the Good or all? A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility", (**Corporate Governance,** Vol.4, No.3, 2004), s.20.
[141] Hela Sheth ve Kathy M. Babiak "Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry" (**Journal of Business Ethics**, Springer 2009), s.1.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

şekilde özetlemektedir. İşletmenin Sosyal Sorumluluğu karını artırmaktır. Böyle bir görüş, kârlılığa doğru direkt bir şekilde öncü olduğu görünmeyen herhangi bir eyleme karşı gelmektedir. 1970'lerin bir başka klasik makalesi Levinson'un Yönetimi ve Amaçları'dır.[142]

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişimi literatürde işadamının sorumluluğuna odaklandığı 1950'lerden paydaş teorisinin günyüzüne çıktığı 1980'lere ve kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal finansal performans arasındaki bağlantı ile ilgili birçok çalışmanın yapıldığı 1990'lara kadar başlıca Kuzeyde devam etmektedir. Sosyal olarak sorumlu olmaktan kaynaklanan birçok yarar arasında, kurumsal sosyal sorumluluğa atıfta bulunan önemli bir savı onun işletme ile ilgili durumudur, bir başka deyişle, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal rekabetçilik arasındaki bağlantıdır. [143] Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi 2001 yılında kurumsal sosyal sorumluluğu şöyle tanımlamıştır; işletmenin yükümlülüğü çalışanları, aileleri ve yerel topluluklar ile birlikte çalışarak sürdürülebilir ekonomik gelişime katkı sağlamaktır. [144]; Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin topluma karşı olan davranışının ahlaki olmasını; yönetimin paydaşlar ile olan ilişkilerini düzenlerken sorumluluklarının bilincinde olmasını; aynı zamanda çalışanlarının, onların ailelerinin ve genel olarak toplumun hayat kalitesini yükseltirken, ekonomik büyümeye katkıda bulunmasını gerektirmektedir."[145]

Sosyal sorumluluk kavramı 20. Yüzyılın başlarında düşünülmüş olsa bile, sosyal sorumluluğun yeni tartışması Howard R. Bowen'ın yazdığı "İşadamının sosyal sorumlulukları" adlı kitabıyla büyük bir hız kazanmıştır. Sosyal sorumluluk kavramı işletmeyi ekonomik bir varlık olarak kabul etmekte ve onun hayatını sürdürebilmesi için kâr elde etmesi gerektiğini temel bir veri olarak ele almaktadır. Bunun yanı sıra,

---

[142] Edwin D. Philips, "Corporate Social Responsibility in Aviation" (**Journal of Air Transportation**, 2006), s.5-6.

[143] Philippe Gugler, Jacylyn Y. J. SHI. "Corporate Social Responsibility for Developing Country Multinational Corporations: Lost War in Pertaining Global Competitiveness?" (**Journal of Business Ethics**, Springer 2008), s.3.

[144] Dima Jamali ve Ramez Mirshak. "Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context", (**Journal of Business Ethics**, Springer 2006), s.243-244.

[145] G. Bayraktaroğlu, B. İlter, M. Tanyeri. **a.g.e.** s.7.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

işletmelerin önemlerinin giderek artması ve toplum için vazgeçilmez kurum olmaları nedeni ile birtakım sorumluluklar üstlenmeleri gerekmektedir. [146]

Kurumsal sosyal sorumluluk denildiğinde bundan genellikle bir işletmenin sürdürülebilir büyüme temel hedefine yönelik olarak doğayı ve çevreyi koruyacak önlemler alarak üretimde bulunması anlaşılmaktadır. Oysa bu son derece eksik bir tanımlamadır. Bir işletmenin çevreye ve topluma karşı sorumlulukları yanısıra doğrudan ve /veya dolaylı ilişki içerisinde bulunduğu ve işletme kararlarından ve faaliyetlerinden ciddi olarak etkilenebilecek tüm paydaşlara karşı sorumluluğu bulunmaktadır.[147]

Avrupa Komisyonu'nun yaptığı tanımlamaya göre kurumsal sosyal sorumluluk; işletmelerin, gönüllülük esasına dayalı olarak sosyal ve çevresel meselelerini, örgütsel faaliyetleriyle ve sosyal paylaşlarıyla olan etkileşimleriyle bütünleştirebildiği bir kavramdır. Sosyal sorumluluk sahibi olmak sadece resmi beklentileri yerine getirmek değil, gönüllülükten ileriye giderek, insan sermayesine, çevreye ve hissedarlarla ilişkilere daha çok yatırım yapmaktır. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) kurumsal sosyal sorumluluğu işletmelerin bir toplumun ihtiyaçları ve amaçlarıyla ne kadar ilgili olduğu çerçevesinden ele almaktadır. UNCTAD'a göre tüm sosyal gruplar, kendi sosyal değişimleri ve evrimleriyle zamanı değiştirebilmek için belirgin rollerin ve işlevlerin yerine getirilmesini beklerler. İşletmelerle ve özellikle çok uluslu işletmelerle ilgili beklentiler, bu işletmelerin küreselleşen toplumda oynadıkları rollerin artmasıyla, alışılmamış bir şekilde hızlı değişime uğramaktadır. Bu yüzden çok uluslu işletmelerin sosyal sorumluluk standartları ve uygulamaları ile ilişkili tartışmalar bir global toplum geliştirme çabalarının önemli bir parçasını oluşmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını herhangi bir oranizasyonun hem iç, hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara

[146] A. Erdal Özkol, Muhsin Çelik, Seçkin Gönen, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu", **Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, 2005), s.135.
[147] Coşkun Can Aktan "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" (İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği IGIAD Yayınları, Ankara, 2007), s.11.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

karşı "etik" ve "sorumlu" davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulaması şeklinde tanımlamak mümkündür.[148]

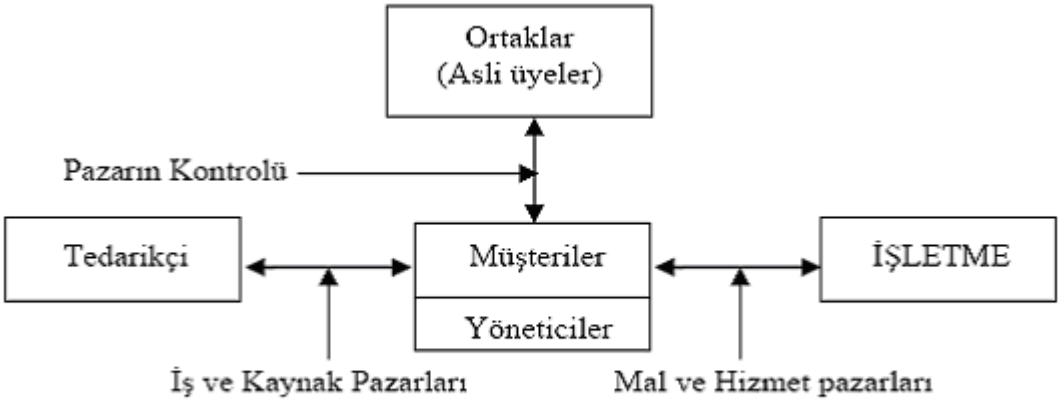
Milton Friedman'a göre, işletmenin yalnızca bir sosyal sorumluğu vardır. O da, aldatmadan, serbest rekabet koşullan altında ve oyunun kurallarına göre oynanması durumunda tüm kaynaklarını ve enerjisini kazançların olası olduğunca artıracak işlemlerde, kullanmasıdır. Friedman işletme çalışanlarının sosyal sorunların göreli önemini ya da örgütsel kaynakların ne kadarının verilen bir soruna ayrılması gerektiğini saptayacak pozisyonda olmadıklarını belirtir. Ayrıca işletme kaynaklarım belki yanlış yönlendirerek kendi kişisel kavramına göre sosyal faaliyete kanalize eden yöneticilerin; kendi ortaklarını, çalışanlarım ve müşterilerini haksızca vergilendirmiş olacaklarını ileri sürer. Kısaca Friedman'a göre; işletme en rasyonel biçimde mal ve hizmet üretmeli, sosyal sorunların çözümünü ilgili kişilere ve hükümet kuruluşlarına bırakmalıdır.[149]

"İşletme yöneticileri sağlıksız toplumun yaratılmasında doğrudan doğruya sorumlu olmamalarına rağmen, toplumu iyileştirme sorumluluğu taşırlar".[150] Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının günümüzde geldigi konum isletmelerin sadece paydaslarına karsı sorumluluk üstlenmesiyle sınırlı kalmamakta, bunun da ötesinde üstlendigi sorumlulukları isletme içindeki tüm süreçlere yaymak, bu şekilde yarattığı etkileri ölçmek, denetlemek ve raporlamak boyutlarını da içermektedir. Bir şirket ne kadar iyi olursa olsun, toplumsal sorunlar çoksa, o şirketin ayakta durması zordur. Şirketler bu tip sosyal problemlere kaynak ayırarak uzun dönemde ayakta kalmayı başaracaklardır. Kısa bir zaman süreci için KSS modern işletmelerde ister büyük ister küçük olsun giderek artan oranda işletmenin kalbi durumuna gelmektedir. Müşteriler ve potansiyel müşteriler KSS'nin faydalarını maksimum, zararlarını minimum yapacak prensiplerini pratiğe dökerek uğraşmak

[148] http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/kavram.htm 07.08.2009 tarihli internet erişim sayfası.
[149] Hulusi Demir, Neşe Songur, "Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", (**Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt:2 Sayı: 3 Yıl,1999), s.153.
[150] Alp Şan Öz, **Genel İşletme** (Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayın No: 931, Cilt 1, 1997), s.53.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

istemektedirler.[151] Uzmanlar Kurumsal Sosyal Sorumluluk "uygarlaşmış güçtür" demektedir. Uygar toplumlar çocuklarının geleceğini garanti altına alabilen, temel gereksinimlerini sağlayabilen kurum ve kuruluşlarla oluşacak ve ayakta kalabilecektir. Kurum gücünü doğru yerlere yönlendirebilmesi, onu yönetebilmesi kuruma sarsılmaz bir itibar getireceği gibi, topluma da gelecek yüzyıllara taşınacak değerler katacaktır. [152]



Kaynak: David P. Baron (1993), *Business and Its Environment*, Englewood Cliffs, New Jersey Prentice Hall, pp. 507.

Şekil 43.Friedman'ın İşletme ve Sorumlulukları Kavramı

Kaynak: Seyfi Top ve Akın Öner, "İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi" (**Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, Zonguldak, 2008), s.100.

Kurumsal sosyal sorumluluk, isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülüktür. Bu tanımın ana unsuru isteğe bağlılıktır. Yasa ile emredilen ya da ahlaki veya etik nitelikte olan ve belki de bundan dolayı beklenen iş faaliyetlerinden ziyade işletmenin bu uygulamaları seçerken, gerçekleştirirken ve katkıları yaparken gösterdiği gönüllü bir yükümlülük vurgulanmaktadır.[153] Kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri sosyal amaçları desteklemelidir. Bu sosyal amaçlar:[154]

[151] Aylin İbişoğlu, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Vestel Örneği" Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, İşletme Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2007), s.4.
[152] SU İletişim II Tematik KSS Zirvesi "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ajansı **SU İletişim Dergisi**, İstanbul, Haziran Temmuz 2007), s.7.
[153] P.Kotler ve N. Lee, **a.g.e.** s.3.
[154] **Aynı eser**, s.4.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Toplum sağlığı (AIDS'i önleme, meme kanserinde erken teşhis, zamanında aşı olma gibi)
- Toplum Güvenliği (özel sürücü programları, suçu önleme, otomobil güvenlik kısıtlamalarının kullanımı gibi)
- Toplum eğitimi (okuryazarlık, okullarda bilgisayar, özel eğitim gereksinimleri gibi)
- İstihdam (meslek eğitimleri, işe alma uygulamaları, fabrika yerleşimleri gibi)
- Çevre (geri dönüşüm, zararlı kimyasalların kullanımının ortadan kaldırılması, en aza indirgenen ambalajlama gibi)
- Toplumsal ve ekonomik gelişim (düşük faizli ev sahibi yapma kredileri gibi)
- Diğer temel insan ihtiyaç ve arzularına (açlık, evsizlik, hayvan hakları, oy verme hakkı, ayrımcılık karşıtı gösterilen çabalar gibi)

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı, ilk kez 1953'te basılan Howard Bowen imzalı Social Responsibilites of the Businessman adlı kitapta yer aldı. Bowen'a göre iş adamının sosyal sorumlulukları bazı yükümlülüklerin toplamından oluşmaktaydı. Bu yükümlülükler arasında ise halk için arzu edilebilir politikaları takip etmek, kararları almak, eylemleri takip etmek sayılmaktaydı.[155] Kurumsal sosyal sorumluluk, Avrupa Komisyonu'nun Yeşil Kitabı'nda (European Commission, 2001) ise "Şirketlerin kendi istekleri doğrultusunda daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevre için katkıda bulunmaları" olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği ise kavramı, şirket operasyonlarının sosyal paydaşlara karşı ne tür çevresel, ekonomik ve sosyal etkiler yarattığının ölçülmesi; şirketin ve toplumun aynı anda gelişmesine katkı sağlayacak etkinlik ve işlemlerin hayata geçirilmesi olarak tanımlamaktadır.[156]

Carroll'a göre; önceki tanımlar işletmelerin sorumluluğunun kâr elde etmek, yasalara uygun davranmak ve bu faaliyetlerin ötesinde birşeyler yapmanın gerekliliğini ima etmişti. Topluma yönelik tam bir dizi işletme sorumlulukların benimsenmesi olduğu tanımı

[155] C. Aydede, **a.g.e.** s.23.
[156] Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği internet erişim adresi www.kssd.org, Ocak 2010 tarihli internet erişim sayfası.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ile tamamlanabileceği gözlenmiştir. Bu nedenle, aşağıdaki tanım önerilmektedir: işletmenin sorumluluğu toplumun belirli bir zaman içinde sahip olduğu ekonomik, etik, yasal ve gönüllü beklentilerini kapsamaktadır.[157] Günümüz tüketiciler artık sosyal sorumluluklarını yerine getiren firmaları daha çok tercih etmektedirler. Dolayısıyla KSS, şirketlerin ana stratejilerine entegre olmakta, itibar ve markanın en önemli girdisi haline gelmektedir. Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ve uygulamalarının işletmeler ve paydaşları açısından taşıdığı önem ve gördüğü kabul tartışılmamakta, fakat bu uygulamaların başta işletme, toplum ve sivil toplum kuruluşları olmak üzere tüm paydaşlara sağladıkları yararlar ve yürütülen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin samimiyeti üzerinde durulmaktadır.[158]

Bugün kim tarafından yapılıyorsa yapılsın, ister kurumsal bir ruh olsun, ister bir proje olsun, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) mutlaka sürekliliği olması gereken bir anlayıştır. Öte yandan KSS liderliğini kim yaparsa yapsın, her zaman Halkla İlişkiler (PR) perspektifinden bakılacak bir yönü vardır. Daha fazla kitleye ulaşabilmesi, daha fazla gündem yaratması ve konuşulması için her KSS projesinin mutlaka iletişiminin yapılması gerekir. Çünkü KSS, kurumları hedef kitleleri ile yakınlaştıran, duygusal bağ kuran eylemler zinciridir. İletişimi mutlaka yapılmalı ki KSS sahibi kurum, toplum gözünde topluma karşı sorumluğunu bilen, duyarlığı yüksek organizasyon olarak algılansın. İtibarı desteklensin. Markası güçlensin. Bu nokta, en az KSS'nin hayata geçiriliş nedeni kadar gereklidir.[159]

Kurumsal sosyal sorumluluğun neden önemli olduğu birkaç madde ile aşağıda açıklanmıştır:[160]

- Kurumsal sosyal sorumluluk içinde yaşanılan toplumun temel değerlerini yansıttığı için önemlidir.

---

[157] Wim Dubbink & Luc Van Liedekerke "A Neo-Kantian foundation of Corporate Social Responsibility" (**Ethic Theory Moral Prac**, 26 November 2008), s.120-121.

[158] http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/kavram.htm 07.08.2009 tarihli internet erişim sayfası.

[159] Sevda Solak, "Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Halkla İlişkiler ile İşi Ne" http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/sevda-solak/1361_kssnin-pr-ile-isi-ne.aspx 17.12.2009 tarihli internet erişim sayfası

[160] C. Aydede, **a.g.e.** s.167.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Yenilikçi ürünler ve hizmetler, yeni beceriler ve ortakların katılımıyla, kısa ve uzun vadede ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını geliştirebilen küçük ve büyük tüm şirketler için önemlidir.
- Kendileri için daha çalışmaya değer ve daha teşvik edici bir çalışma ortamı yaratmaya yardımcı olacağından şirket çalışanları ve şirketlere çalışanlar için önemlidir.
- Şirketlerden satın alanlar ve satın aldıkları ürün ve hizmetlerin sosyal ve çevresel güvenilirliğine giderek daha fazla dikkat edenler için önemlidir.
- Değerlerini ve meselelerini paylaşan kuruluşlar arasında yaşadıklarını bilmek isteyen yerel topluluklar için önemlidir.
- Sorumluluk taşıyan iş tavrının teşvik edilmesi gerektiğine inanan yatırımcılar için önemlidir.
- Avrupa temelli şirketlerin avrupanın değerlerine ve uluslararası değerlere uygun hareket etmelerini bekleyen dünyanın diğer yerlerinde yaşayan insanlar için önemlidir.
- Ve insanlara ve doğaya saygılı bir dünyada yaşamayı umut eden çocuklar ve gelecek nesiller için önemlidir

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine göre birçok işletme aşağıdaki sınıflandırmayı kullanabilmektedir: [161]

- Seviye 0: Bu işletmeler yasal gerekliliklere uyum göstermezler veya çeşitli uluslararası organizasyonlar tarafından belirlenen insan hakları bildirgesine saygı göstermezler.
- Seviye 1: Bu işletmeler yönetimlerinde yenilik göstermemelerine rağmen belirli sosyal faaliyetleri uygularlar ve bu yüzden bu işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri uyguladığı düşünülmemektedir.

[161] Fernando J. Fuentes-Garcı´a, Julia M. Nu´n˜ez-Tabales, Ricardo Veroz-Herrado´n "Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain" **Journal of Business Ethics**, Springer 2007), s.30.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Seviye 2: Bu işletmeler yönetimlerinde önemli bir değişim göstermeyen formal girişimlerin benimsenmesi ile sadece risk engeli açısından reaktif bir strateji uygularlar.
- Seviye 3: Bu işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk kriterlerini yönetimlerine entegre ederek, aktif bir yaklaşımı benimserler.

3. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tarihi, medeniyetlerin ve dinlerin oluşumuna dek uzanmaktadır. Özel sermaye ile kamu çıkarlarının karşı karşıya kaldığı her durumda kurumsal sosyal sorumluluk olgusu ortaya çıkmaktadır. Toplumsal kaygılara yönelik ticari uygulama ve düzenlemeleri tarihin her aşamasında görmek mümkündür. Tarihte iş hayatına yönelik ilk düzenlemelerden biri Hammurabi kanunlarıdır. Sosyal sorumluluk anlayışı, ilk olarak Yunan düşünür Eflatun tarafından ortaya atılmıştır. Tüm büyük dinler de kişinin ve toplumun iyiliğini öğütlediğinden sosyal sorumluluk yaklaşımını içermektedir.[162]

Kurumsal sosyal sorumluluğun modern dönemi, 20.yy'ın ikinci yarısında ve Howard Bowen'in 1953'teki "Social Responsibilities of the Businessman" adlı çalışmasıyla başladı. Bowen, işletmelerin karar alma süreçlerinde yalnızca ekonomik boyutu değil, aynı zamanda işletme davranışlarından kaynaklanan sosyal sonuçları da göz önüne almak zorunda olduğunu belirtti ve kurumsal sosyal sorumluluğu, "toplumumuzun amaç ve değerleri açısından arzu edilir olan politikaları takip etme, kararları verme veya faaliyetleri gerçekleştirme yükümlülüğü" olarak tanımlamıştır.[163] Son yıllarda iyice yaygınlaşan kurumsal sosyal sorumluluk kavramının anlamı kurumun istihdamdan, gelecekten ve insandan yana olması, sürdürülebilir insani gelişmeye katkı sağlamasıdır. Tarihçesinde ABD'nin öncülüğünü yaptığı bir kavram olarak literatüre giren kurumsal sosyal sorumluluk

[162] G. Bayraktaroğlu, B. İlter, M. Tanyeri. **a.g.e.** s.33.
[163] Muharrem Sarıkaya, Murat Ertuprul, Aytül Ayşe Özdemir, Metin Kılıç ve Sinan Yılmaz, **Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik** Beta Yayınları, İstanbul, Şubat 2009), s.70-71.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

aslında Türkiye ve diğer İslam ülkelerindeki fitre ve zekat gibi yardımlaşma kültürünün günün koşullarına uygun bir uzantısıdır.[164]

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramları yıllar itibarıyle değişim göstermiştir. Ancak, sosyal sorumluluğun modern çağı, Howard R. Bowens tarafından 1953 yılında yayınlanan iş adamının sosyal sorumlulukları adlı yayını, birçok kişi tarafından konuyla ilgili ilk kesin kitap olarak kabul edilebilir.[165] Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili literatürde çok farklı tanımlamalarının var olduğu görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk tanımlarının birçoğunda geçen ortak kavramlar dört maddede toplanabilir:[166]

- İşletmelerin kâr elde etmek için ürün ve hizmet üretmelerinin ötesinde sorumlulukları vardır.
- İşletmeler, neden oldukları sosyal sorunların çözümüne katkı sağlamalıdırlar.
- İşletmeler sadece hissedarlarına karşı değil, diğer tüm paydaşlarına karşı da sorumludurlar.
- İşletmeler, sadece ekonomik değerlere odaklanmamalı, daha geniş anlamda insani değerlere önem vermelidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, özellikle son yıllarda tüm dünya ülkelerinin gündemine girmiştir. Başta BM olmak üzere AB, OECD, Dünya Bankası gibi kuruluşlar bu kavrama büyük önem vermektedirler. Artık dünyada birçok fon, bir şirkete yatırım yapmadan önce, o şirketin toplumsal sorumluluk konusundaki performansını değerlendirmektedir. Öyle ki, İngiltere'de bir Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bakanlığı kurulmuş, bu konuda duyarlı şirketlere yatırım yapanlara yardımcı olmak için Londra'da FTGOOD isimli ayrı bir endeks oluşturulmuştur. Ayrıca Fortune Dergisi, her yıl yaptığı en beğenilen şirketler araştırmasında "sosyal sorumluluk" anlayışını ana kriterlerden biri olarak kabul etmiştir.[167]

---

[164] C.Aydede, **a.g.e.** s 11-12.
[165] A. B. Carroll, "A Three Dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance" (**University of Georgia, Academy of Management Review**, vol 4, No 4, 1979), s.497-505.
[166] G.Bayraktaroğlu, B. İlter, M. Tanyeri. **a.g.e.** s 7.
[167] Başak Solmaz "İşletmelerin Değişen Konumuyla Gelişen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilinci Ve Turkcell'in Desteklediği"Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" Projesinin Genel Bir Değerlendirmesi" **(Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları**, 04.01.2005), s.117.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

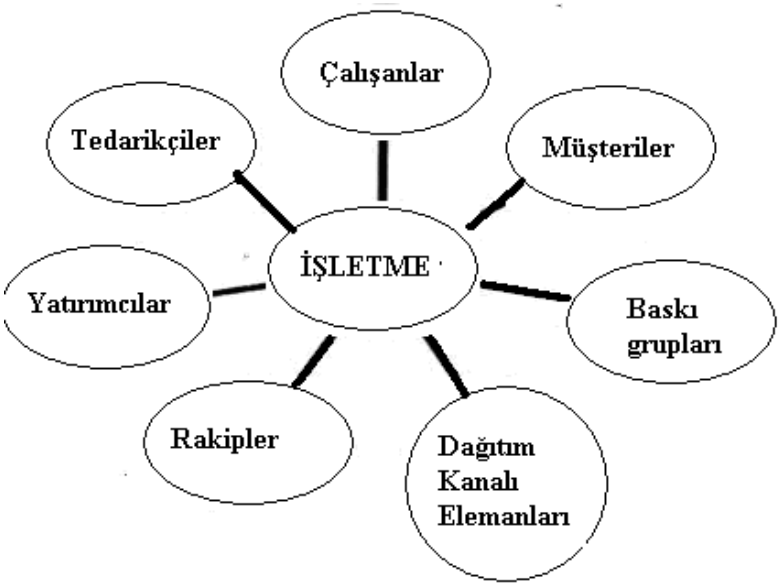
Kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerinde kurum çalışanlarının toplumsal projelere dahil edilmesi tavsiye edilmektedir. Buna benzer etkinlikler çalışanların hizmet verdikleri kuruma bağlılıklarını arttırmaktadır. Günümüzde küresel yöneticilerin gündeminin en tepesine oturan kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibarı yönetmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk giderek daha çok "gerçek" kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgilenmeye başladı. Toplumsal projeler hakkında karar verirken daha seçici olmaya ve ölçülebilirlik ve raporlama konusunda da daha hassas davranılmaya başladı.[168]

4. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALANLARI

İşletmeler; toplumun bir parçası olarak faaliyetleri ile toplumu, çevreyi, çalışanlarını, tüketicileri, yatırımcılarını ve diğer işletmeleri etkileyebilmekte, aynı şekilde de onlardan etkilenebilmektedirler. İşletmelerin etkileşimde bulunduğu paydaşlar işletme faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenebildikleri için işletmelerin paydaşlarına karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. Günümüzde işletmelerin başarıya ulaşabilmesi için paydaşlarının beklentilerini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Şekil 43 ve Şekil 44'de işletmelerin birincil ve ikincil paydaşları görülmektedir. İşletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri için kesinlikle ihtiyaç duydukları çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, dağıtım kanalı elemanları, rakipler ve baskı gruplan birincil paydaşları oluşturmaktadır.

[168] Ayşegül Hatay. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" **SU İletişim Dergisi**, İstanbul, Haziran Temmuz 2007), s.4.

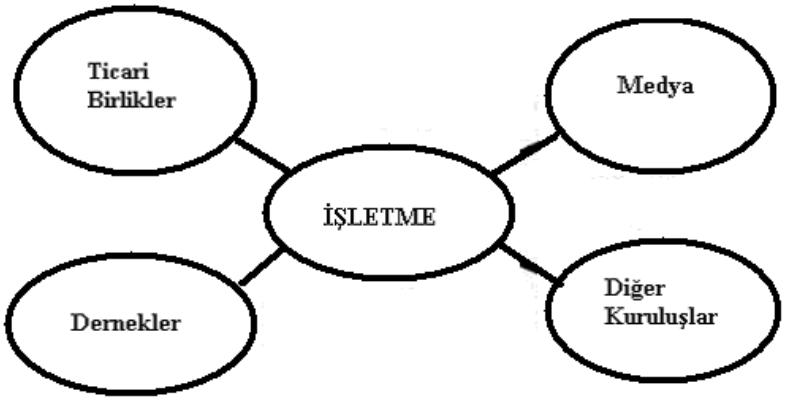
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 44.İşletmenin Sorumlu Olduğu Birincil Paydaşları

Kaynak: G. Bayraktaroğlu, B. İlter, M. Tanyeri. **A.g.e** s.8.

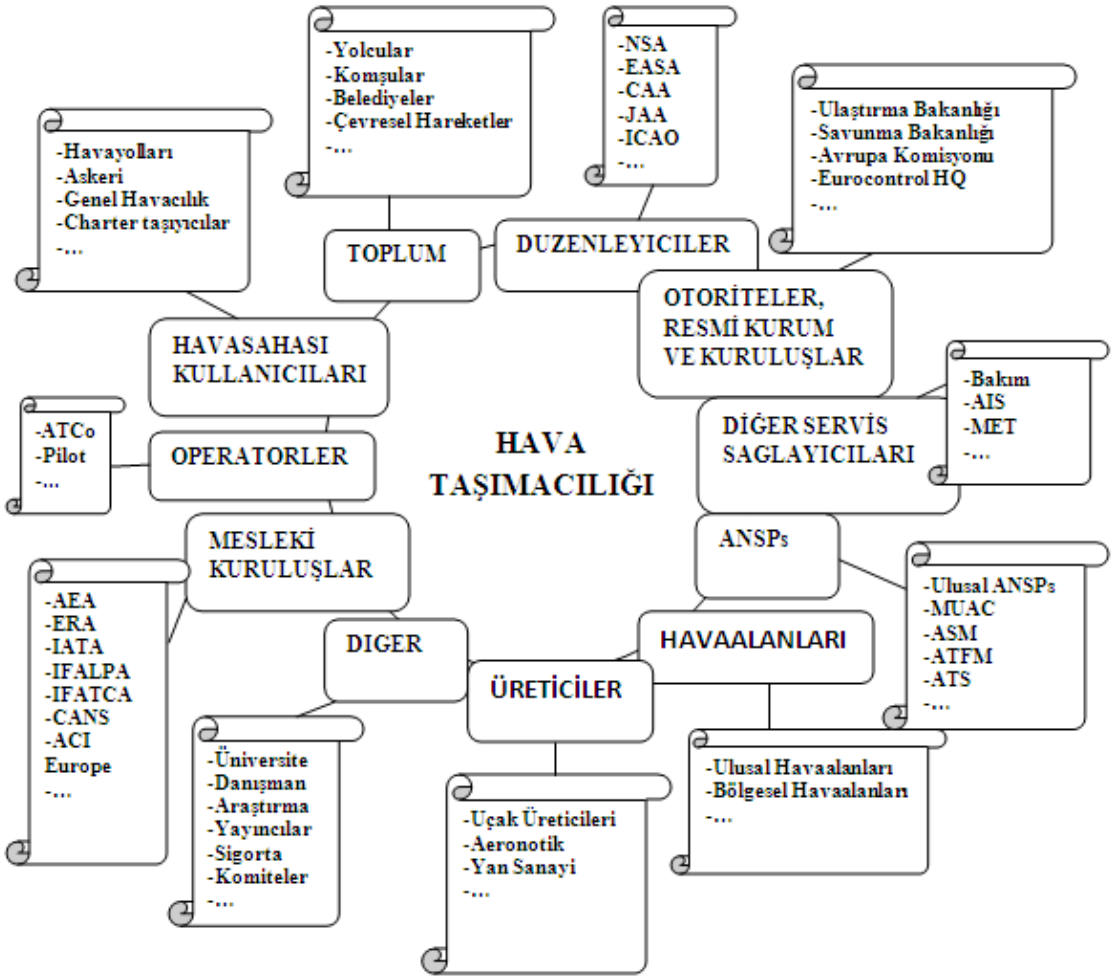
İkincil paydaşlar ise genellikle medya kuruluşları, finansal kuruluşlar, ticari birlikler, dernekler ve diğer kuruluşlar ikincil paydaşlara örnek olarak gösterilebilir.



Şekil 45.İşletmenin Sorumlu Olduğu İkincil Paydaşlar

Kaynak: G. Bayraktaroğlu, B. İlter, M. Tanyeri. **A.g.e** s.9.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 46.Hava Taşımacılığı Sisteminin Paydaşları

Kaynak: Mariken H.C. Everdij, Henk A.P. Blom, Jelmer J.Scholte, Jos W.Nollet, Bert Kraan "Developing a framework for safety validation of multi-stakeholder changes in air transport operations" (**Safety Science, www.elsevier.com/locate/ssci 2009**), s.406.

Hava taşımacılığı sisteminin de sorumlu olduğu birtakım paydaşları bulunmaktadır. Şekil 45'de verilen bilgilerde ana paydaşlar; havaalanları, üreticiler, işleticiler, mesleki kuruluşlar, hava sahasını kullananlar, düzenleyiciler, resmi kurumlar ve otoriteler, hava seyrüsefer birimleri ve diğer servis sağlayıcılardan oluşmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların kendi faaliyet alanları çerçevesinde sosyal paydaşlarına olan etkilerini analiz etmeleri, sosyal refahın korunması, çevresel koşulların iyileştirilmesi ve

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

geliştirilmesi için yapacağı çalışmalar ve alacağı önlemlerin bütünü olduğundan[169] bir işletmenin başlıca sorumluluk alanları daha ayrıntılı olarak şöyle sınıflandırılabilir:[170]

1.Sundukları hizmet ve ürünle ilgili sorumlulukları

- Ürün güvenliği-tüketicinin bilgilendirilmesi ve korunması
- Standartlara uygunluk-standartlaştırma ve kaliteye önem
- Garanti ve satış sonrası hizmetler
- Patent hakkına saygı
- İş konusunda bilgi ve ihtisas sahibi olmak.

2. Çalışanlarına karşı olan sorumlulukları

- Personelin işe uyumu
- İş ile personel arasındaki uyumun sağlanması
- Çalışma ortamının iyileştirilmesi
  - Aydınlatma
  - Isı, nem ve havalandırma
  - Gürültü ve ses
- Personelin işe gidiş ve dönüşlerinde servis aracının bulunması.
- İş kazalarının önlenmesi
- Meslek hastalıklarının önlenmesi
- İşçi sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması
- Meslek içi eğitim
- Görevde yükseltmeler
- Adil bir ücretleme sistemi
- Çalışanların cinsel tacize karşı korunması
- Çalışanların özel yaşamlarının gizliliğine önem verilmesi
- Çocukların çalıştırılmaması
- Kadınlara düşük ücret ödenmemesi

3 İş ahlakı ile ilgili sorumluluklar

---

[169] Serdar Dinler "Kurumsal sosyal sorumluluk eğitir" http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/serdar-dinler/1395_sorumluluk-egitir.aspx Aralık 2009) 17.12.2009 tarihli internet erişim sayfası

[170] Z.Eser Nalbant, "İşletmelerde Sosyal Sorumluhik ve İş Ahlakı" **Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi** Cilt:12 Sayı.1, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu, Manisa, 2005.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Güvenilir olmak
- İşini mükemmel yapmak
- Kolaya kaçmamak
- İşi ehline vermek
- Gerçek dışı asılsız haberler yapmamak
- Haksız rekabette bulunmamak
- Fırsatçı politikalar izlememek
- Sorumlu üiketim anlayışında bulunmak

4.Sermaye sahiplerine karşı olan sorumlulukları

5.Çevreye karşı olan sorumlulukları

- Havanın kirlenmesini önlemek
- Toprağın kirlenmesini önlemek
- Suyun kirlenmesini önlemek
- Ekolojik dengeyi korumak
- Çevreyle uyumlu teknolojiler kullanmak.

Yukarıda sıralanan sosyal sorumlulukların kapsamı, işletme içi ve dışı sosyal sorumluluklar şeklinde ikiye ayrılabilir:[171]

- İşletme içi sosyal sorumluluklar; işletmenin personeline önem vermesi, personelin işe adaptasyonu, çalışma ortamının iyileştirilmesi, bireylerin kişisel eğilim ve kariyerine odaklanma ve işletmelerde iletişimi artırma ve yönetime katılma olanaklarını sağlama şeklinde sıralanmaktadır.
- İşletme dışı sosyal sorumluluklar ise; işletmelerin iş ahlakına uyması, ürünün güvenliği bakımından ürünün tüketiciye tanıtılması, tüketicileri bilgilendirme sorumlulukları, fiyat belirleme bakımından sorumluluk ve çevresel kaynakların kullanılmasında gelecek nesillerin ve doğanın göz önüne alınması şeklinde sıralanmaktadır.

Genelde kurumsal sosyal sorumluluk olarak adlandırılan operasyonların paydaşlar üzerinde sahip olduğu olumsuz etkilere karşı duyarlı olan işletmeler yaygın derecede farklılık gösterirler. KSS faaliyetlerinin gerçekte mali getirilerinin maksimize olup

[171] A. E. Özkol, M. Çelik, S. Gönen, **a.g.e.** s 135.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

olmadığı bilinmese de, KSS savunucuları yine de işletmelerin hissedar memnuniyeti ve kâr maksimizasyonunun ötesinde sosyal sorumlulukları olduğunu ve belirgin paydaşlara hassas bir şekilde davranıldığı zaman büyük olasılıkla uzun dönemlik etkinliğin maksimize edileceğini iddia etmektedirler. KSS ve paydaş teorisi hakkında çok fazla kişi yazmış olsa da, KSS'ye yönelik öğrenci tutumları hakkında çok az şey bilinmektedir.[172]

5. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK DÜZEYLERİ

Kurumsal sosyal sorumluluk denildiğinde bundan genellikle bir işletmenin sürdürülebilir büyüme temel hedefine yönelik olarak doğayı ve çevreyi koruyacak önlemler alarak üretimde bulunması anlaşılmaktadır. Oysa bu son derece eksik bir tanımlamadır. Bir işletmenin çevreye ve topluma karşı sorumlulukları yanısıra doğrudan ve/veya dolaylı ilişki içerisinde bulunduğu ve işletme kararlarından ve faaliyetlerinden ciddi olarak etkilenebilecek tüm paydaşlara karşı sorumluluğu bulunmaktadır.[173] Carroll'a göre (1979), kurumsal sosyal performans'ın üç bileşeni vardır: (1) bir organizasyonun sosyal sorumluluğunun etki alanlarının belirlenmesi, (2) paydaş taleplerini değerlendirmek için süreçlerin geliştirilmesi ve (3) sosyal konuları yönetmek için programların uygulanmasıdır.[174] Carroll, kurumsal sosyal performansın bu üç bileşeninin uygulanması için sorumluluk hiyerarşisini belirlemiştir. Şekil 46'da bir işletmenin toplam sorumluluklarının; gönüllü, ahlaki, yasal ve ekonomik sorumluluklardan oluştuğu vurgulanmaktadır.

[172] Robert W. Kolodinsky. "Attitudes About Corporate Social Responsibility: Business Student Predictors" (**Journal of Business Ethics**, Springer 2009), s.2.
[173] http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyalsorum/kurumsal-sosyal/kavram.htm
[174] J. C. Chen. "Corporate Charitable Contributions: A Corporate Social Performance or Legitimacy Strategy?" (**Journal of Business Ethics**, Springer 2007), s.132.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 47.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Hiyerarşisi

Kaynak: Carroll, A. B. "The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", (**Business Horizons,** 1991), s.39-48.

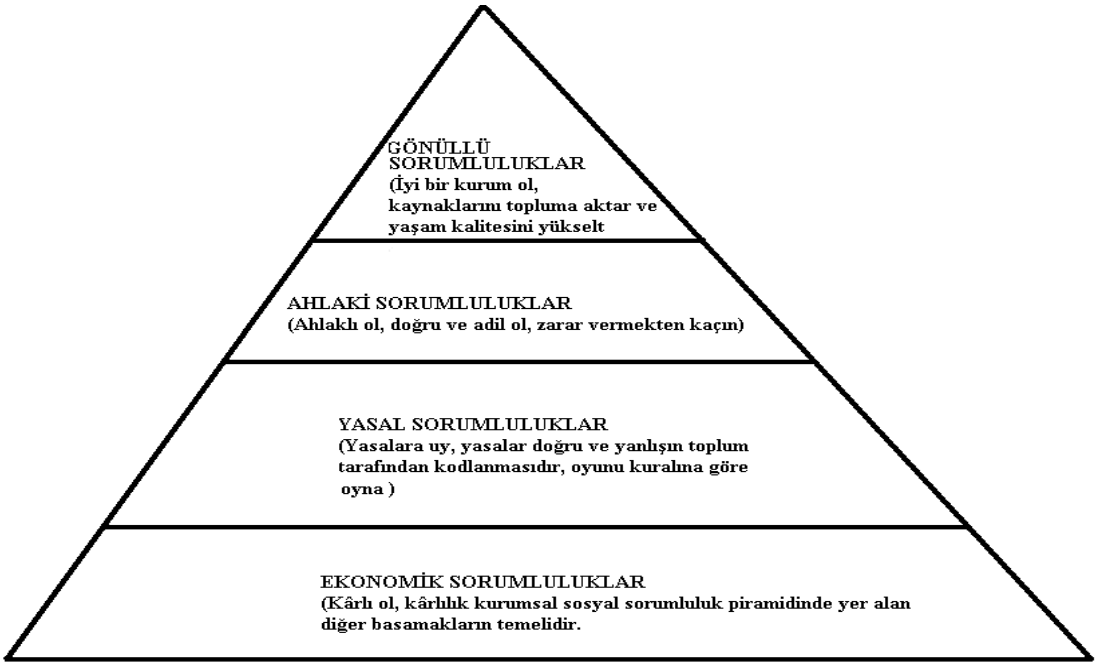
Carroll'un kurumsal sosyal sorumluluk hiyerarşisi, zamanla değişiklik göstermiş, bazı kaynaklarda farklı başlıklar altında ele alınmıştır. Kurumsal sosyal sorumlulukta esas odak noktası faaliytlerde gönüllülük teşkil etmesidir. Farklı başlıklar altında olsa bile kurumsal sosyal sorumluluk tüm paydaşlarına olumlu katkılar sağlayacak gönüllü faaliyetlerdir. Bu faaliyetleri Tablo 20'de 4 farklı düzeyde incelemek mümkündür.

Tablo 20.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeyleri

İnsani Sorumluluklar	Başta eğitim olmak üzere toplumla ilgili, toplumu destekleyen programlara şirketlerin gönüllü katılımı
Ahlaki Sorumluluklar	Şüphe yaratacak uygulamalardan kaçınma, kanunların ruhuna uygun davranma ve ahlaki liderlik yapma
Yasal Sorumluluklar	Tüm kanunlara uymak, yönetmeliklere bağlı kalmak, çevre kanunu, tüketiciyi koruma kanunu, çalışanları ilgilendiren tüm kanunlara uyma
Ekonomik . Sorumluluklar	Kârlı olmak, satış gelirlerini en büyükleme, maliyetleri en küçükleme (idari, üretim, pazarlama, dağıtım), akıllıca stratejik kararlar alma, dikkatli bir kâr dağıtım politikası uygulama,

Kaynak: Hulusi DEMİR, Neşe SONGÜR "Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı", **Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt:2 Sayı: 3 Yıl: 1999.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ



Şekil 48.Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Louis E Boone ve David L. Kurtz, , " Contentporary Marketing", (South Westem, Ohio, 2004), s.88.

Carroll'ün kurumsal sosyal sorumluluk hiyerarşisinden sonra Bone ve Kurtz kurumsal sosyal sorumluluk piramidini oluşturdular. Şekil 47'de görüldüğü üzere bu piramidin en üst seviyesinde bulunan ve öncelikli olan gönüllülük bulunmaktadır.

- Gönüllü Sorumluluklar: İyi bir kurum olma yolunda, kaynakların topluma aktararak yaşam kalitesinin yükseltilmesini ifade eder.
- Ahlaki Sorumluluklar: Ahlaki bir tutum çerçevesinde doğru ve adil davranılması ve çevreye, topluma zarar vermekten kaçınılmasını ifade eder.
- Yasal Sorumluluklar: Mevcut yasalara tam uyumu gerektiren, faaliyetlerin standartlara uygun yapılmasını ifade eder.
- Ekonomik Sorumluluklar: Kârlılık en büyük amaçtır ve kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin temelini oluşturur.

Ekonomik sorumluluklar, işletmelerin en temel sorumluluklarıdır. Çünkü işletmelerin var olus nedeni kar elde etmektir. Mark ve Carrol da bu nedenden dolayı ekonomik sorumluklara piramidin tabanını oluşturacak şekilde geniş yer vermişlerdir. İşletmelerin çok fazla kazanma arzusu zamanla çevre ve çalışanlar için zarar verici

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

boyutlara tırmanmıştır. Bunu engellemek için de piramidin ikinci basamağı olan yasal sorumluluklar devreye girmiştir. Yasal düzenlemelerle bu tip sorunlar engellenmeye çalışılmaktadır. İşletmelerin ekonomik ve yasal sorumluklarını yerine getirmeleri zaman içinde yeterli görülmemiştir. Her işletmenin çalışanlarına ve iş yaptığı sektördeki diğer firmalara karşı etik davranması gerekmektedir. Burada devreye ahlaki (etik) sorumluklar girer. Teknolojinin hızla ilerlemesi ve globalleşmenin etkisiyle işletmelerin pazarda rakiplerine karşı söz sahibi olabilmesi için, bu üç temel sorumluluğun yanında gönüllü sorumluluğun bulunması gerekmektedir.[175]

Kurumsal sosyal sorumluluk düzeyleri genel kabul görmüş 4 ayrı faktörden oluşmuştur. Ancak kurumsal sosyal sorumluluk düzeyleri küreselleşmenin dolayısıyla rekabetin hızla arttığı günümüzde farklılık göstermektedir. Bu bağlamda işletmenin paydaş yapısı da değişmiştir. Uluslararası standartlar belirleyip yayınlayan Küresel Raporlama İnisiyatifi (GRI – Global Reporting Initiative) 'ne göre işletmelerin artık kurumsal sosyal sorumluluk düzeyleri üç boyutta ele alınmaktadır. Bu düzeyler ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklardır. İşletmeler yasal olarak kanun ve düzenlemelere uygun davranmak ve ekonomik olarak kâr etmek zorundadır. Toplumun bir parçası olduklarından dolayı da toplum yararına faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. Vurgulanması gereken önemli nokta ise bu sorumlulukların gönüllülük arz etmesidir.

6.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KRİTERLERİ

Kurumsal sosyal sorumluluk; sosyal, çevresel, ekonomik ve etik kavramlarının yönetimi ve şirketlerin bu alanlarda sosyal paydaş beklentilerine olan duyarlılığı tanımına dayandırılmaktadır.[176] Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal yönetim konusunda olduğu gibi gönüllülük esasına dayalı olarak, sosyal ve çevresel duyarlılıkların şirket faaliyetlerinin satın alma, üretim ve Ar-Ge gibi her aşamasında dikkate alınması gereken, şirket kârlılığına da katkısı olan temel iş değeri ve stratejisi olarak değerlendirilmektedir. Bugün KSS,

[175] A. İbişoğlu, **a.g.e.** s 7.
[176] Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu, www.tkss.org, Mart 2008, s.4. 21.12.2009 tarihli internet erişim sayfası.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

kurum imajı, halkla ilişkiler, çevresel sorumluluk, davalar, hükümetle ilişkiler, çalışan morali konularıyla gerçekten ilgilenen kurum yöneticileri arasında en temel konular arasındadır.[177]

Kurumsal sosyal sorumluluğun temelinde, toplumdan aldığını topluma kazandırma anlayışı ile birlikte, kurumların, topluma ve elbette iç hedef kitlesi olan çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirme ve bu yolla da itibar yaratma bilinci yatmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kurumların pazarlama stratejilerini etkileyen ve aslında gönüllülük esasına dayanan bir kavramdır. Dünyanın önde gelen kurum ve kuruluşlarının büyük çoğunluğu sosyal sorumluluk konusundaki performansları konusunda hesap veren raporları düzenli olarak yayınlamakta ve bu yolla hedef kitleleri nezdinde "güven" yaratmaktadırlar.[178]

Kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri uzun bir süre aydınlanmış iş pratiğinin bir parçası olmuştur ancak kavram son yıllarda şaşırtıcı bir üstünlük ve canlanmaya tanık olmuştur. Yine de, kavram potansiyel yararlılığı ve uygulanabilirliği hakkında yerinde sayan ve birbiri ile uyuşmayan görüşler neticesinde düzgün bir şekilde benimsenmemiştir. Bazı yorumculara göre, KSS, işletmede uygulanmalı fikrine karşı olduklarını ve refah oluşturulmasına odaklanmayı sulandırmak için hizmet verileceğini savunmaktadırlar. Ancak destekçiler başarılı iş faaliyetleri için bir temel, dar ekonomik verilerin ötesine bakmaya işletme için bir fırsat ve daha geniş soysal endişeleri dikkate almak için KSS'yi karakterize etmektedirler.[179] Değişen yönetim anlayışlarıyla, toplumsal sistemde birer alt sistem olarak yer alan örgütler, sosyal sorumluluklarını yerine getirirken, içinde bulundukları sisteme katkı sağlamalı, bu katkıyı sağlarken de kendi amaç, yapı ve niteliklerine göre farklı görevler üstlenmelidirler. Bu görevleri sıralamak gerekirse:[180]

---

[177] C. Aydede, **a.g.e.** s 24.
[178] Ebru Özgen, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri** (Maviağaç Yayınları, 1. Basım, İstanbul, Kasım 2006), s.51.
[179] Dima Jamali and Ramez Mirshak. "Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context", (**Journal of Business Ethics**, Springer 2006), s.244.
[180] B. Solmaz, **a.g.e.** s 118.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Moral, motivasyon ve verimliliği düşük kötümser bir toplum yerine, etkin, iyimser ve çalışmayı seven yüksek verimli bir toplumun oluşumuna katkıda bulunmak.
- Sınıflar arası farklılıkların belirgin olduğu, düşmanlık ve gerilimlerin giderek çoğaldığı bir toplum yerine, insani değerlere ve eşitliğe endeksli bir toplum için çaba harcamak.
- Çoğulcu yaklaşım ve yönetim anlayışının egemen olduğu bir toplum için katkı sağlamak.
- Geleceği, daha yüksek yaşam standardına sahip bir toplum düşüncesi çerçevesinde planlamaktır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kriterleri genel anlamda işletmenin kurum kültürü, kurumsal sosyal sorumluluk stratejisi, kurum politikalarıyla örtüşen bir yapıda olmalıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları kurum içinde ve dışında çok daha sistematik bir şekilde sürdürülmelidir. İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştiriken dikkate alması gereken temel esaslar bulunmaktadır. Bunlar:[181]

- Dürüstlük: Faaliyet sürecinde, bu süreçte geliştirilen ilişkilerde etik standartlara bağlı kalmak.
- Şeffaflık: Ortaklar arasında yasallığın, kibar davranışın, iyi niyetin ve açıklığın sağlanması.
- Samimiyet: İlgili sivil toplum kuruluşuyla güçlü ve derin bir ilişki sağlamak.
- Ortaklık: Faaliyet süresince her türlü ödülü ve karşılaşılabilecek riski paylaşmak.
- Karşılıklı Saygı: Faaliyetin beraber yürütüldüğü ortağa gerçek değerini vermek.
- Karşılıklı Fayda: Ortakların faaliyetten umdukları sonuçları elde etmeleridir.

1999 yılında, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Organizasyonu' nun (OECD) yayınladığı ve üye ülkelerin benimsemesini istediği, şirketlerin "iyi" yönetim ilkeleri şu alt başlıklar altında ele alınmaktadır:[182]

- Ortak haklar ve bu hakların korunması

[181] Türkiye Sivil Toplum Portalı, http://www.siviltoplum.com.tr/makale_01.htm 09.10.2009 tarihli internet erişim sayfası.
[182] C. Aydede, **a.g.e.** s 36.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Tüm yatırımcıların eşitliği
- Çalışanlar ve paydaş (stakeholder) rolü
- Şirket yapısı ve operasyonlarının şeffaflığı ve gecikmesiz olarak açıklanması
- Yönetim kurullarının şirkete, yatırımcılara ve diğer paydaşlara (stakeholder) karşı sorumluluğu

Daha önce de vurgulandığı üzere kurumsal sosyal sorumluluğun düzeyleri değişmekte ve güncellenmektedir. Bu düzeylere ulaşmak için ise bir takım temellerin oturması gerekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğun temelleri arasında şunlar yer almaktadır: [183]

- **Kurumsal sosyal sorumluluk gönüllülük gerektirir.**

Şirketlerin ihtiyaçları, kaynakları, operasyon süreçleri, lokasyonu vb. çerçevelerde değişiklik gösteren stratejik yaklaşımlar KSS için de geçerlidir. Örneğin bir KOBİ ile uluslararası şirketin işe alım süreçleri elbette ki farklılık gösterecektir. Hizmet ve üretim sektörünün arasındaki girdi-çıktı farklılığı bu faaliyet alanında hareket etmekte olan şirketler arasında birçok farklılıklar yaratmaktadır. Şirketten şirkete değişiklik gösterecek bu strateji ve uygulamalarının en doğal ilkesi gönüllü olarak sürdürülmesi gerekliliğidir. Zorunlu olarak hayata geçirilmeye çalışan süreç zaten hukukun içinde yer alan veya alması gereken bir süreçtir. KSS'nin stratejik bir yaklaşım olma özelliği hukuksal çerçeve ile değerlendirmesini engellemektedir.

- **Kurumsal sosyal sorumluluk stratejik bir yaklaşımdır.**

Şirketlerin stratejilerinin belirlenmesinde riskler, fırsatlar, kaynaklar, ihtiyaçlar, yetkinlikler vb. nitelikli birçok temel faktör bulunmaktadır. KSS stratejilerini geliştiren şirketler açısından bu faktörler iki aşamada değerlendirilmelidir. Birinci aşama stratejiye

[183] Ceyhun Göçenoğlu http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/ceyhun-gocenoglu-/1466_makro-olcekte-kss-prensipleri.aspx 10.12.2009 tarihli internet erişim sayfası.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

sebep olan şirket operasyonlarının oluşum, yürütme ve sonuçlarının sosyal paydaşlara yönelik ve süreklilik içeren nitelikte olması gerekliliğidir. İkinci aşama ise fırsatların yaratılmasına yönelik olarak KSS stratejilerinin sadece sorunlara değil aynı zamanda fırsatlara yönelik olarak da şekillenebilmesini ortaya koyan yaklaşımların belirlenmesidir.

- **Kurumsal sosyal sorumluluk sürekli ölçümleme ve değerlendirmedir.**

Şirket stratejilerinde farklılıklar olsa da her şirket için temel olan sosyal paydaşlarıyla etkileşim olmaları ve şirket operasyonları ile onları etkilemeleridir. Dolayısıyla, her şirket için farklılık gösterecek olan stratejiler dışında temelde geçerli olan ana bir kriter de mevcuttur. Bu ana kriter, stratejilerin sonuçları ne olursa olsun sürekli gelişim ve değerlendirme için ölçüm araçlarının şeffaf ve hesap verilebilir niteliklerle değerlendirilmesi gerekliliğidir. Hangi araç kullanılırsa kullanılsın bu temel kriter KSS'nin tek değişmeyecek en temel unsurudur. Ölçümlenmeyen, şeffaf bir şekilde raporlanmayan uygulamalar KSS'nin temel ruhuna da aykırıdır. Gönüllü olmaması gereken süreç dolayısıyla şirketlerin KSS stratejileridir. Uygulamaların ölçülmesi ve değerlendirilmesi ise bir zorunluluk olmalıdır.

- **Kurumsal sosyal sorumluluk hesap verebilirliktir.**

KSS yaklaşımı ile hak ve fayda elde edecek olan sosyal paydaşlara bu çerçevede belirgin ödev ve sorumluluklar yüklenmektedir. Bu anlamda temel prensip ise iyi uygulamaları ödüllendirmek ve diğerlerini de bu iyi uygulamaları takip etmeleri için teşvik etmek olmalıdır. Bu dört temel ilkeden yoksun kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımları uzun soluklu olmayacak sadece kısa dönemli etki-tepki yansımasında gerçekleşen harcamalar olarak şekil bulacaktır. Unutulmamalıdır ki, kurumsal sosyal sorumluluk şirketlerin küresel platformda sosyal, ekonomik ve çevresel değişikliklere vermesi gereken proaktif hareketlerdir. Bu doğası gereği tek bir sonuca odaklı bir yaklaşım değil sürekli değişime ve gelişime açık olan süreçtir. Bu süreci iyi yönetebilen şirketler kurumsal sosyal

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

sorumlululuğu içselleştirerek küresel pazara daha iyi adapte olabilecek, hem kendi kalkınmalarını hem de sosyal ve çevresel kalkınmayı sağlayacaklardır.

Yukarıda açıklanan dört temel ilkenin yanında işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde uygması gereken diğer ilkeler ise:[184]

- Toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmak
- Tarafsızlık
- Şeffaflık
- Açıklık
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk ilkelerine uygun davranmak

Yukarıdaki ilkelere uyan, tevazu sahibi liderler, hem üstlendikleri görevleri başarıyla sürdürmekte hem de kendilerinden sonra gelecekler için iyi birer örnek oluşturmaktadır.

7.KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK'UN FAYDALARI

Kurumsal sosyal sorumluluğu benimseyip organizasyonlarında uygulayan işletmeler küresel rekabette çok büyük avantaj sağlamaktadırlar. Rekabette üstün olmalarının yanında işletme paydaşlarına karşı sorumluluklarını da yerine getirmiş olurlar. Bugün kurumsal sosyal sorumluluğu olan işletmeler tercih edilmektedir. Bu durum işletmelerin faaliyette bulundukları ve kendilerine hedef seçtikleri pazarda nasıl davranmaları gerektiğini ortaya koymaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun birçok faydası bulunmaktadır. Bunlar:[185]

- Organizasyonun faydalı faaliyetlerinin duyurulması ile rekabetçi konumunu geliştirerek maliyet etkin bir yol sağlamış olur. 2002 yılında yapılan bir araştırmada, Amerikalıların % 84'ü fiyat ve kalitenin benzer olması durumunda

[184] A. E. Özkol, M. Çelik, S. Gönen, **a.g.e.** s.138.
[185] Edwin D. Philips, "Corporate Social Responsibility in Aviation" (**Journal of Air Transportation,** 2006), s.5.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

büyük olasılıkla bir markayı seçerken iyi bir neden ile ilişkilendirdikleri görülmüştür.

- Çevrenin korunması kaynakların daha verimli kullanımını sağlayacaktır.
- Eğitimi de içeren sosyal koşullardaki iyileşmelerin artması, işletme faaliyet alanlarının gelişmesini ve potansiyel müşteri ve kalifiye işçi edinmesini sağlayacaktır.
- Yatırımcıların sosyal sorumlu olan işletmelere yatırım yapmaları sağlanacaktır.
- Yardımsever gönüllü çalışan bireysel profesyoneller takdir edilmekte ve çabalarından dolayı da kişisel getiriler elde etmektedirler.

İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluk kriterlerini yönetim anlayışlarına adapte etmelerini sağlayan spesifik sonuçları genellikle duyurmamalarına rağmen, Avrupa Komisyonu'nun işletmelere önerdiği bir motive edici liste bulunmaktadır. Bu listede bulunan maddeler şunlardır:[186]

- İş etiği
- İşletme müdürlerinin bireysel yükümlülüğü
- Rekabetin geliştirilmesi
- İşletme imajının güçlendirilmesi
- Olumsuz tanıtımların, işletmeye karşı kampanya ve davaların engellenmesi
- Müşteri bağlılığını arttırmak
- Rekabette üstünlük
- İnsan kaynakları yönetiminde iyileştirme
- Yeni çalışanları işletmeye çekme, etkileme
- Değişime ayak uydurmada iyileşme
- Maliyette azalma
- Vergi avantajı

Başarılı şirketler sadece ürün ve hizmetleriyle değil aynı zamanda topluma yaptıkları katkılarla toplumsal saygınlık kazanmakta ve böylece kurumlarının değerini arttırmaktadır.

[186] Fernando J. Fuentes-Gurcia'a, Julia M. Nun'ez, Ricardo Veroz "Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain" (**Journal of Business Ethics**, Springer 2007), s.29.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

[187] Business for Social Responsibility, işletmelere, kurumun sosyal sorumluluğunu, kendi işletme operasyonları ve stratejileri ile bütünleştirmeleri hakkında bilgi, araçlar, eğitim ve danışmanlık hizmetleri sağlayan küresel, kâr amacı gütmeyen, lider bir organizasyondur. Yaptıkları araştırma ve deneyimleri, şirketlerin, aşağıda yer alanlardan birçoğunu da içeren bir dizi kâr hanesi artıları gördüğü sonucuna varmaktadır:[188]

- Satışlarda ve pazar payında artış
- Marka konumunda güçlenme
- Güçlü kurum imajı ve etkisi
- Çalışanları çekme, heveslendirme ve elde tutma becerisinin artışı
- İşletme maliyetlerinin azalması
- Yatırımcılar ve mali analiz uzmanlarına karşı cazibenin artması

Bunlardan başka:[189]

- Kurumsal sosyal sorumluluk, firmanın müşterilerini tanıması ve onların beklentilerini anlamasını sağlar.
- Sorumluluk çerçevesinde benimsenecek ürün kalitesinde istikrar sağlama, dürüst reklam ve pazarlama faaliyetleri sayesinde müşteri memnuniyetinde artış meydana gelir ve müşteri ilişkileri geliştirilir.
- Sosyal sorumluluğun bilincinde olan firmaların tedarikçiler ile kuracakları ortaklık yaklaşımı sayesinde, aralarında ilişkide dürüstlük ve adil davranış artar, karşılıklı güven sağlanır.
- Böylece, başlanabilecek olan uzun vadeli karşılıklı çıkara dayanan sağlam ilişkiler sayesinde üretimde etkinlik sağlanır.
- Ayrıca, firmaların sorumluluk bilinçleri tedarikçilere de yansıyarak onları sorumlu ticaret yapmaya teşvik eder.
- Çalışanlar açısından da, bir parçası oldukları firmanın sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri önemlidir.

[187] A.E. Özkol, M. Çelik, S. Gönen, **a.g.e.** s.138.
[188] P. Kotler, N. Lee, **a.g.e.** s.11.
[189] E. Özgen, **a.g.e.** s 34-35.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı yaratılması, adil performans değerlendirmesi ve iyi çalışmanın ödüllendirilmesi, çalışan memnuniyetini arttırabilir.
- Kurumun sorumlulukları çerçevesinde çalışanlarına vereceği eğitimler ve yapacağı yatırımlar, firmanın doğru becerilere sahip çalışanlara sahip olmasına neden olarak rekabet avantajı sağlayabilir.
- Ayrıca tüm bu faaliyetler çalışanların şirkete bağlılığı gibi firmalar için önem taşıyan bir konuya katkıda bulunabilir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeye getirdiği faydalarından başka bir de topluma sağladığı kazanımlar bulunmaktadır. Bunlar: [190]

- Kötümser, moral motivasyonu ve verimliliği düşük bir toplum yerine aktif, iyimser, çalışmayı seven morali, motivasyonu ve verimliliği yüksek bir toplum,
- Sınıflar arası farkların belirgin olduğu, düşmanlıkların ve gerilimlerin arttığı bir toplum yerine, sınıflar arası farkların azaldığı, gerilim ve düşmanlıkların törpülendiği insani değerlere ve eşitliğe yönelmiş bir toplum,
- Politik, sosyal, ekonomik ve dini tüm örgütlerde danışmalı, çoğulcu yaklaşım ve yönetim anlayışının egemen olduğu bir toplum,
- Toplumsal ve yüksek çalışma sonucu oluşan üretim artışının sağladığı daha yüksek hayat seviyesine sahip olan bir toplum.

Kurumsal sosyal sorumluluk menfaat sahipleri ile görüşmelerde sağlam ve güvenilir bir temel oluşturur ve bunlar (özellikle yatırımcılar, devlet vb.) için geçerli ve tutarlı bilgi sağlayarak işletmenin şeffaflığını arttırır. Uzun vadede pazar payını müşteri bağlılığını arttırmaya katkıda bulunur ve bu durum işletmenin piyasa değerini arttırır. Çevresel ve sosyal riskleri daha iyi izlemek için yönetim sistemlerinin uygulanmasını teşvik eder ve kolaylaştırır. Çevresel ve sosyal konulardaki işletme değer ve ilkelerini göstermede yardımcı olur.[191]

---

[190] Abdurrahim Emhan, Başarılı İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramına Bakış Açısı, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.esosder.org ISSN:1304-0278 Cilt 6, Sayı22, Güz-2007), s.250.

[191] Banu Başar, Mehmet Başar" Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye'deki Durumu" (**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Eskişehir, 2006), s.217.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

8.DÜNYADA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK STANDARTLARI

Kurumsal sosyal sorumluluk algısı hızla yayılmaktadır. Küreselleşmenin hızlandığı ekonomide kurumsal sosyal sorumluluk kaçınılmaz bir hale gelmiş durumdadır. Daha önceki bölümde birçok faydası sıralanan kurumsal sosyal sorumluluğun işletmelerde nasıl uygulanacağı standartlar haline getirilmiş durumdadır. Bu yüzden öncelikle işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin artmasında etkili olan faktörler ele alınmalıdır. Bunlar:[192]

- Çeşitli baskı gruplarının etkisi
- Refah düzeyindeki artış
- İdealist ve insancıl toplum bireylerindeki artış
- Teknolojik gelişmeler
- İletişim
- Kozmopolit tüketicilerdeki artış
- Hükümetlerin yetersizlikleri ve azalan rolü
- Menkul kıymet piyasalarında işletme sosyal politikalarının öneminin artması
- İşletme sosyal sorumluluğuna çeşitli kuruluşlarca verilen önem
- Demokrasinin yaygınlaşması
- İşletmeye sağladığı faydalar
- Tedarik kaynakları ile ilişkiler
- İşgücü piyasalarındaki artan beklenti
- Küreselleşme ve çok uluslu şirketler (çuş)

Bu faktörler işletmeleri aslında gönüllülük esasına dayalı kurumsal sosyal sorumluk alanında bir bakıma zorunlu kılmaktadır. Çünkü işletmeler içinde yaşadıkları çevrede yaşamlarını sürdürürken kaynaklarını kullandıkları topluma karşı yükümlülükler taşımaktadırlar. Yaşadıkları topluma karşı duyarlı davranarak alacağı kararlarda ve sürdüreceği faaliyetlerde kanunlara, ahlaki değerlere ve insan haklarına saygılı, çevreye verebileceği zararı hesaplayarak hareket eden sosyal işletmeler, sürdürülebilir kalkınmanın

[192] G. Bayraktaroğlu, B. İlter, M. Tanyeri. **a.g.e.** s 38 – 42.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedirler. Sosyal sorumluluk işletmelerin insanları, toplumu ve çevreyi etkileyen işletme faaliyetlerinden dolayı hesap verme durumunu anlatır. Bu görüş insanları ve çevreyi olumsuz etkileyen faktörlerin mutlaka iyileştirilmesi gereğini savunur.[193]

Kurumsal sosyal sorumluluk bilincini arttırmak isteyen işletmeler bir takım standartlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bir başka deyişle paydaşlarına karşı sorumlu olarak faaliyet gösteren işletmelerin kurumsal sosyal sorumlu olmaları için küresel pazarlarda kabul görmüş uluslararası standartlar belirlenmiştir. Dünyada kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili olarak aşağıdaki standartlar belirlenmiştir:[194]

- SA 8000 –SAI, 1997,
- Corporate Social Responsibility - Human Resources, Donations and Sponsorship - Certification Protocol, 2000,
- SD 21000 - Sustainable development, 2003,
- Corporate governance, 2003,
- Corporate Social Responsibility - Procedure instruction for the implementation of social responsibility in companies (CSR Guide), 2004,
- Corporate Social Responsibility - Guidance for the implementation of Corporate Social Responsibility (CSR-Guidelines), 2004,
- Business Improvement Series - Corporate social responsibility in everyday business, 2005,
- Implementing Effective Corporate Social Responsibility and Corporate Governance - A Framework, 2005,
- Implementing Effective Corporate Social Responsibility and Corporate Governance - A Guide, 2005, gibi 10'dan fazla bilinen çeşitli ülkelerce yayınlanmış standartlar mevcuttur.

[193] http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/kitaplik/1272_isletmelerin-sosyal-sorumluluklari.aspx
[194] Ramazan Usta ve Metehan Çalış "SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ve QFD" (**Türk Standartları Enstitüsü Gebze Yapı Malzemeleri**, Kocaeli.2008), s.2.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Avrupa Birliği Komisyonu 2006 yılından beri KSS ve ölçümlemelerini stratejilerine eklemiş ve Avrupa'nın KSS açısından gelişmesini Avrupa Birliği'nin büyüme ve iş olanakları gibi atılımlarım desteklemesini ön görmüştür. Corparate Social Responsibility (CSR) Europe bir KSS profesyonellerinin buluştuğu network' tür. Burada KSS konusunda fikirler çözümler paylaşılır. CSR Europe, üyelerine bir yol haritası sunar. Bu yol haritasında onlara şirketlerinin kurumsal sosyal sorumluluk projelerini şirketlerinin rutinine oturtmayı ve bu işlemin artılarını ve getirilerinin anlaşılmasını, şirket içi eğitimleri, sürekli danışmanlık hizmet sağlamayı, insan haklarına verilen önemi artırmayı amaçlar. CSR Europe; şirketler, sivil toplum örgütleri, paydaşlar ve hükümetleri bir araya getiren bir platform oluşturur. Atmıştan fazla çok uluslu lider şirketin üyesi olduğu ve kurumsal sosyal sorumluluğu şirketlerin gündelik iş anlayışına entegre etmeyi amaçlamış bir iş birliği grubu CSR Europe' un araştırmasına göre bir takım kriterler gereklidir:[195]

- KSS kimin için önemlidir? Hangi konularda şirketler yeniliklerini paylaşmak ve diğerlerinden öğrenmek için ağ oluştururlar?
- KSS işletmenin kâr hanesini etkiler mi? Dokunulmaz etkileri olur mu?
- İşletmeler, yenilikçi KSS çözümleri uygularken hangi kısıtlamalarla karşılaşırlar?
- Önem taşımayan durumlar var mıdır? Veya yürürlükteki önceliklerde belirli dikkat isteyen boşluklar nelerdir?
- Şirketiniz yarınlar için iyi hazırlıklı mı?
- Avrupa'nın her yerinde tipik bir KSS var mı?
- KSS network girişimcileri bunun bedelini ödüyor mu?

Birleşmiş Milletler, Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact) olarak bilinen 10 tane kurumsal sosyal sorumluluk ilkesi geliştirdi (Tablo 21). Küresel İlkeler Sözleşmesi şirket liderleri ve iş dünyasındaki diğer aktörlerin gönüllü işbirliğiyle geliştirildi. Küresel İlkeler Sözleşmesi, şirketlerin, politika ve uygulamalarında temel alabilecekleri temel prensipleri ortaya koymaktadır.[196] Küresel İlkeler Sözleşmesi, kolektif hareketin gücünden

[195] C. Aydede. **a.g.e.** S 79-85.
[196] Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu www.tisk.org.tr/isveren. 23.12.2009 tarihli internet erişim sayfası.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

yararlanarak, şirketlerin, küreselleşmenin zorluklarını ortadan kaldırmaya destek olmaları için, sorumlu vatandaşlık kavramını yaygınlaştırmaya çalışmaktadır. Bu sayede özel sektör ve diğer sosyal paydaşlar ile işbirliği yaparak temel vizyonu, yani 'sürdürülebilir ve kapsamcı bir küresel ekonomi'yi sağlamayı hedeflemektedir. Küresel İlkeler Sözleşmesi, üzerine kurulu olduğu prensiplerin gerçekleştirilmesi için şirketlerin, çalışma ve sivil toplum örgütlerinin halka sorumluluk, şeffaflık ve kendi geleceklerini sürdürülebilir hale getirebilmek amacıyla çalışacağına güvenme esasına dayanarak çalışmaktadır.[197]

Tablo 21.Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesinde Yeralan 10 ilke

İnsan Hakları
İlke 1: İşletmeler deklare edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalıdırlar.
İlke 2: Bu haklan herhangi bir biçimde suiistimal etmemelidirler.
İşçi Standartları
İlke 3: İşletmeler, işçilerin toplu sözleşme ve sendikalardan yararlanma haklarına izin vermeli ve bu karan desteklemelidirler.
İlke 4: Zorla işçi çalıştırma uygulamasına son verilmelidir.
İlke 5: Tüm çocuk işçilerin çalıştırılmasına son verilmelidir.
İlke 6: İşçi ve iş gücündeki ayrımcılığa son verilmelidir.
Çevre
İlke 7: İşletmeler çevre için önceden önlem almalı ve gerekli duyarlılığı gösterip mücadele etmelidirler.
İlke 8: Çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermelidirler.
İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin yayılmasına ve gelişmesine yardımcı olacak her uygulamayı desteklemelidirler.
Yolsuzluk
İlke 10: İş dünyası rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla savaşmalıdırlar.

Kaynak: http://www.projeistanbul.org/sss.asp, 09.11.2009 tarihli internet erişim sayfası

Avrupalı şirketler uzunca bir süredir giderek artan ekonomik, sosyal ve çevresel baskılara bir yanıt olarak sosyal sorumluluklarını ne kadar ciddiye aldıklarının mesajını vermeye çalışmaktalar. Yasa ve düzenlemelerin gerektirdiğinden bir adım daha ileri giderek bir "vatandaş" sorumluluğu taşıdıklarını beyan eden bu şirketler, geleceğe yaptıkları bu yatırımın orta ve uzun dönemde kârlılıklarını artıracağı inancını taşımaktadırlar. Şirketlerin gerek yasa ve düzenlemelerle, gerek internetin sağladığı olanaklarla gerçek bir güç haline gelmesi, Sivil Toplum Örgütleri'nin baskılarıyla, gönüllü

[197] Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Platformu, www.kurumsalsosyal.com. 10.10.2009 tarihli internet erişim sayfası

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

olarak "sorumlu" olacakları konusunda herkes hem fikir olmakla beraber, bu sorumluluğun kendisini pratikte nasıl ifade edeceği konusu henüz açık değil. Dahası, sosyal hedeflerle sermaye sahiplerinin çıkarlarının uzun dönemde de olsa çatışmadığı savının henüz genel kabul gören bir kanıtı yok. Dolayısıyla KSS kavramının Birliğin amaçlarına nasıl hizmet edebileceği konusu, pek çok soruyu da beraberinde getirmektedir. Bu sorulara yanıt aramak ve bir tartışma platformu yaratmak amacıyla Avrupa Komisyonu 18 Temmuz'da bir rapor yayımladı. Raporun amacı, konuyu tüm boyutlarıyla tartışmaya açmak. Rapor aşağıdaki soruları gündeme getirmekte ve konuyla ilgili tüm taraflardan ve bireylerden 31 Aralık 2006 tarihine kadar yanıt beklemektedir:[198]

1. Avrupa'da "şirketlerin sosyal sorumlulukları" kavramı nasıl yaygınlaştırılabilir ve şirketlerin böylesi bir stratejiyi benimsemeleri nasıl sağlanabilir?
2. Mevcut deneyimlerden nasıl yaralanılabilir? En iyi uygulamalar nelerdir ve bunlar nasıl teşvik edilebilir?
3. Küçük ve orta boy şirketler nasıl bir yol izleyebilir? Örnekler nelerdir?
4. Yaratıcı uygulamalar nasıl ortaya çıkabilir ve nasıl teşvik edilebilir?
5. Şirketler raporlarında ekonomik, sosyal ve çevresel ölçütlerle (üçlü bilanço "triple bottom line") ilgili performanslarını nasıl gösterebilirler ve bu performans nasıl değerlendirilebilir? Ölçümler nasıl güvenilir hale getirilebilir? Şeffaflık nasıl sağlanabilir?
6. Bu konuda taraflar arasında geniş kapsamlı bir diyalog nasıl sağlanabilir?
7. Sosyal rapor (finansal raporun yanı sıra), tüzük, denetim, yatırım ve benzeri araçlar nasıl geliştirilebilir, etkin olarak kullanılabilir?
8. Hangi düzeyde, ne gibi etkinlikler şirketlerin sosyal sorumlulukları kavramını geliştirmeye ve yaygınlaştırmaya daha uygundur?

Sosyal sorumluklarla ilgili olarak birçok ülkede bölgesel ve ülkeye özgü çeşitli düzenlemeler yapılmasının yanında, uluslar arası düzenlemeler de yapılmıştır. Bu düzenleme ve standartlardan bazıları şunlardır: SA 8000, ISO 14000, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) tanımlamış olduğu standartlarıdır.[199]

[198] C.Aydede, **a.g.e.** s 30-31.
[199] A. Emhan, **a.g.e.** s 251.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

8.1. SA 8000 Standartları

İşletmelerin müşterilerine "daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunma" sorumluluğunu öne çıkaran ISO 9000 ve doğal çevreye karşı olan sorumluluklarını düzenleyen ISO 14000 serileri gibi standartların yanında 1997 yılından bu yana "iş görenlere" karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerinde işletmelere kılavuzluk edecek "Sosyal Sorumluluk SA 8000 Standardı" giderek gündeme gelmeye başlamıştır.[200] SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ilk olarak merkezi Newyork'ta bulunan SAI, (Social Accountibbility International) Uluslararası Sosyal Sorumluluk Örgütü tarafından 1997 yılı Ekim ayında, çalışanların temel haklarını garanti altına almayı amaçlayarak yayınlanmıştır. Standardın ilk ve bugüne kadar olan tek revizyonu 2001 yılında gerçekleştirilmiştir. SA 8000 standardı perakendecilerin, tedarikçilerin, kısaca tüm çıkar ortaklarının çalışma koşullarının iyi bir düzeyde olmasını sağlamak amacıyla oluşturulmuştur.[201]

SA 8000 standardı, doğrulanması gereken belirli Sosyal sorumluluk gereksinimlerini tanımlamaktadır. (temel işçi hakları, sağlık ve güvenlik ve maaş düzeyleri için asgari standartları belirleyerek). Bu maddeler temel işçi hakları ve çalışan refahı (çocuk işçi, güçlü işçi, iş yerinde sağlık ve emniyet, örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkı, ayrımcılık, disiplin tedbirleri, çalışma saati ve tazminat) ile ilişkili maddelerden oluşmaktadır.[202] İşletmelerin sosyal sorumluluğu ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer standart SA (social accountability) 8000' dir. Bu standart, mal ve hizmet üretiminde etik kurallara uyumu garanti altına alır. İnsan Hakları Beyannamesi, Uluslararası Çalışma Örgütü Anlaşmaları ve Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Konvansiyonu'na dayanan SA 8000, çalışma koşullarına ilişkin en kapsamlı uluslararası standart olma özelliğine sahiptir. SA 8000 belgesini almak isteyen işletmeler, sosyal açıdan kabul edilebilir çalışma koşullarını destekleyen yönetim sistemlerini benimsemekle yükümlüdürler. Bu standartlar;

---

[200] R. Usta ve M. Çalış, **a.g.e.** s 1.
[201] Özkan Tütüncü. "SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ile İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki" (**Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal BilimlerEnstitüsü Dergisi**, Cilt 10, Sayı:2, 2008), s.172.
[202] Fernando J. Fuentes-Gurci'a, Julia M. Nun'ez, Ricardo Veroz "Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain" (**Journal of Business Ethics,** Springer 2007), s.37.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

çalışanların zorla istihdam edilmesi, maaş düzeyleri, çocuk işçiler, çalışanların sağlığı ve güvenliği, ayrımcılık, toplu sözleşme hakkı gibi birçok konuyu kapsamaktadır. Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki çalışma koşullarının kötülüğü, insan hakları konusunda duyarlı gelişmiş ülkelerin bazı adımlar atmasını zorunlu hale getirmiş ve SA 8000, bu zorunluluğun sonucunda ortaya çıkmıştır. Uluslararası işletmelerin bu ülkelerdeki faaliyetlerini incelemek standarda duyulan ihtiyacın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. İşletmelerin uymak zorunda oldukları bu standartlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:[203]

- Çocuk işgören: 15 yaşın altında çocuk işgören çalıştırılamaz. Bu yaşın üzerindeki çocuk işgören eğer okula da devam etmekteyse, iş için harcayacağı toplam zaman, günde (iş+okul+ulaşım dâhil) 10 saati geçemez.
- Zorla çalıştırılan işgören: İşletme zorla işgören çalıştıramaz veya işgörenlerin, kimliklerini ya da belli bir "depositi işletmeye bırakmalarını isteyemez.
- Sendika kurma ve toplu pazarlık hakkı: İşgörenler sendika kurma, sendikaya katılma ve toplu pazarlık hakkına sahiptirler.
- Çalışma saatleri: İşgörenler haftalık 48 saatten fazla çalıştırılamaz ve (kısa dönemli olağan üstü iş koşulları hariç) fazla mesailer, haftalık 12 saati geçemez.
- Maaş ve ücretler: Ücretler en azından ülkenin "asgari ücret" seviyesinde ve personelin temel ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek kadar olmak zorundadır.
- Sağlık ve güvenlik: İşletme, sağlıklı bir çalışma ortamı sunmak, kaza ve yaralanmaları önleyici tedbirleri almak, sağlık ve güvenlik eğitimi vermek, temiz sağlık tesisleri ve içilebilir su sağlamak zorundadır.
- Ayırımcılık ve disiplin uygulamaları: İşgörenler cinsiyet, etnik köken vb nedenlerden dolayı farklı muameleye tabi tutulamaz ve işgörenlere dayak, küfür vb. fiziksel ve psikolojik baskı uygulanamaz.

SA 8000'in, işletmenin imajını korumak ya da düzeltmek, çalışanların moralini ve verimliliğini artırmak, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak ve yeni pazar olanaklarıyla rekabette üstünlük kazandırmak gibi işlevleri olduğu ifade edilmektedir.

[203] Ramazan Usta ve Metehan Çalış "SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ve QFD". TSE Gebze Yapı Malzemeleri, s.1.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Ayrıca, "SA 8000"le birlikte toplumsal bir güven kazanıldığı, şirketin kamuoyundaki izlenim ve itibarının arttığı, işçilerle ilişkilerin geliştiği, uluslararası ticaret yapabilme kabiliyetinin ilerleme kaydettiği de belirtilmektedir. SA 8000 kapsamında Türkiye'ye bakacak olursak: SA 8000 kapsamına giren konular açısından ülkemiz oldukça kötü bir durumdadır. Özellikle, çocuk işgören çalıştırma konusunda ülkemizin notu çok düşüktür. Kronik enflasyonun da etkisiyle çalışan kesim, özellikle de işçi ve memurlar, insan onur ve gururuna yakışır bir ücret alamamaktadırlar. "Sosyal Devlet" kavramı yeterince ciddiye alınmadığı için, sosyal güvenlik sistemi "sağlık" gibi en temel ihtiyaçlara dahi cevap veremeyecek bir duruma gelmiş bulunmaktadır. Küçük çocuk çalıştırmada, Kenya, Bangladeş ve Haiti'den sonra 4. sırada yer alan Türkiye; Cezayir, Mısır, Hindistan, Endonezya, Bolivya, Guatemala, Nikaragua, Malezya, Filipinler, Pakistan gibi ülkelerden bile kötü durumdadır.[204]

8.2. ISO 14000 Çevre Yönetim Standartları

ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi Standardı 1992 yılının haziran ayında Rio'da yapılan dünya zirvesinde alınan kararlara ve Rio Sözleşmesi'nde yer alan prensiplere dayanmaktadır. Bu zirveden yaklaşık bir yıl sonra, ISO tarafından, uluslararası çevre yönetim standartlarını hazırlamak üzere, yaklaşık 50 farklı ülkenin temsilcilerinden oluşan bir teknik komite kuruldu. Uluslararası Standartlar Organizasyonu tarafından geliştirilen IS0 14000 standartları, işletmelerin çevreleri ile ilgili düzenlemeleri kapsamaktadır. Bu standartlar; çevre kirliliği, gürültü, atıklar, enerji tasarrufu, su kalitesi ve hava kirliliği konularında işletmelerin neleri nasıl yapacağını önceden tanımlayarak işletmelerin çevreyi koruma hususunda gerekli standartlara uyumunu sağlamaktadır. ISO 14000 bir ürün standardı değil sistem standardıdır ve ne üretildiğinden ziyade, nasıl üretildiği ile ilgilenir. ISO 14000 standartları gönüllük esasına dayanmakla birlikte artık birçok ülkenin bu standartları satın aldığı ürünlerde görme isteği, ticarette ve rekabette devamlılığın ön koşulu haline gelmistir.

[204] E. Özgen, **a.g.e.** s.62.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

1989'da kurulan CERES'le (Coalition For Envjronmentaly Responsible Economies - Çevreye Karşı Sorumlu Ekonomiler Koalisyonu), işbirliği yapılara, 7 Eylül 1989'da on kural halinde yayınlanan "CERES Prensipleri" değişen teknoloji ve çevre gerçeklerini içerecek şekilde yorumlanmasını temin ederek dinamik bir yöntem geliştirildi. Çevreye duyarlı işletmelerin kabul ettiği on maddeden oluşan "CERES Prensipleri" aşağıdaki gibidir: [205]

1. Biyosferi Korumak: Su, hava ve karaya ve buralarda yaşayan canlılara zarar verecek herhangi bir maddenin çıkarılmasını azaltmak. Ayrıca bu maddelerin çıkarılmasını önleme çalışmalarını sürdürmek. Çalışmaların etkilediği bütün yaşama ortamlarını korumak, açık olan ve doğal ortamları gözeterek, biyolojik zenginlikleri korumak.

2. Doğal Kaynakların Sürdürülebilir Kullanımı: Su, toprak ve ormanlar gibi yenilenebilen doğal kaynakları sürdürülebilir şekilde kullanmak. Yenilenemeyen doğal kaynakları ise dikkatli planlama yaparak uygun şekillerde kullanmak.

3. Atıkların Azaltılması ve Yok Edilmesi: Kaynak azaltma ve tekrar kazanma yollarıyla atıkları olabildiğince azaltmak mümkünse yok etmek. Bütün atıkları elden geçirip güvenli ve sorumluluk taşıyan yöntemlerle yok etmek.

4. Enerji Tasarrufu: İç mekanlardaki çalışmaların, ürünlerin ve hizmetlerin enerji verimliliğini geliştirmek ve enerji tasarrufu yapmak. Çevreye zarar vermeyen ve sürdürülebilir enerji kaynaklarını kullanmak için gayret göstermek.

5. Risk Azaltma: Güvenli Teknoloji ve çalışma yöntemleri kullanmak, acil durumlar için hazırlıklı olmak, hem çalışanların hem de içinde faaliyet gösterilen toplumun çevre, sağlık ve güvenlik açısından riskleri en aza indirmek için dikkat sarf etmek.

6. Güvenli Ürün ve Hizmet: Çevreye, sağlığa ve güvenliğe zarar veren ürün ve hizmetlerin kullanılmasını, üretilmesini ve satışını azaltmak, mümkünse durdurmak. Tüketicilere ürün ve hizmetlerin çevreye etkileri konusunda bilgi vermek, güvenlik açısından yetersiz uygulamaları düzeltmek için gayret göstermek.

7. Çevreyi Yenileme: Çevreye, sağlığa ve güvenliğe zarar verici durumlara sebep olunmuşsa bunları hemen düzeltmek. Kişilere ve topluma verilen zararları olabildiğince gidermek, çevreye verilen zararlarda çevreyi yenilemek.

[205] M. Uydacı, **a.g.e.** s 54-55.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

8. Kamuyu Bilgilendirme: Sağlık, güvenlik veya çevre açısından işletmenin neden olduğu zararlardan etkilenecek birey veya bireyleri zaman geçirmeden bilgilendirmek. İşletmenin yakınındaki bireylerle diyalog içinde olup düzenli olarak fikir ve tavsiyelerini almak. Tehlikeli olay ve şartları yönetime veya etkili makamlara bildiren personele karşı tavır almamak.

9. Yönetim Taahhütleri: Bu prensipleri uygulamak, yönetim kurulu ve genel müdürün çevreyle ilgili bilgilerden haberdar olmalarını ve çevre politikasından sorumlu olmalarını sağlayacak bir çalışma tarzı sürdürmek. Yönetim kurulunun üyelerini seçerken, çevreye karşı sorumluluk yaklaşımının olmasını göz önüne almak.

10. Teftişler ve Raporlar: Her yıl çalışmaları, bu prensiplere uygunluk açısından değerlendirmek. Genellikle kabul gören çevreci denetleme yöntemlerinin zamana uygun olarak geliştirilmesini desteklemek. Her yıl, kamuya açık olacak bir CERES raporu düzenlemek.

8.3. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) Standartları ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Standartları

İşletmelerin, sosyal sorumlulukları ile ilgili geliştirilen en önemli standartlardan bir diğeri, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütünün (ILO) yapmış olduğu düzenlemelerdir. Bu düzenlemeler işletmelere, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıklarını ön planda tutan çeşitli standartlar getirerek, çalışanların iş gördükleri ortamlara ait çeşitli faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu faktörler şunlardır: [206]

- Çevresel faktörler: İş yapılan çevrenin bütün faktörlerini kapsar. Bu faktörler, gürültü seviyesi, tehlikeli maddeler, ısı seviyesi, iş yapılan çevrenin fiziksel durumu, makine koruyucuları ve işyeri tasarımıdır. Örgütler sağlıklı çevre şartları meydana getirmek için yasalarla meydana getirilmiş düzenlemelere uymak zorundadırlar.
- Fiziksel sağlık: Çalışanların fiziksel olarak sağlamlığı ile ilgili olup, meydana gelebilecek kaza risklerine karşı korunmalarının yanında, çalışanları; iş stresi, alkol,

[206] A. Emhan, **a.g.e.** s.253.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

uyuşturucu, obezite, beslenme, egzersiz vb konularda örgütlerin eğitici ve uyarıcı faaliyetlerde bulunulması ile ilgili düzenlemeleri kapsar.

- Akıl ve zihin sağlığı: Akıl ve zihin sağlığı, fiziksel ve sosyal refahın bir sonucudur. Akıl ve zihin sağlığını etkileyen üç faktör mevcuttur. Bunlar; örgütsel faktörler (çalışma koşulları, örgütsel iklim, katılım, kötü yönetim vb.), bireysel faktörler (hastalık, çok çalışma veya az çalışma, düzensiz ve uzun çalışma vb.) ve sosyal faktörlerdir (düzensiz aile yaşantısı, evlilik problemleri, yer değişikliği, parasal sıkıntılar vb.).
- Sosyal sağlık: Sağlıklı örgütler meydana gelebilecek her türlü değişime karşı çalışanlarının yeni durumlara uyumu için sürekli olarak onlarla iletişim içinde olurlar. Bu tür örgütler sosyal sağlık için iş ve özel yaşantının dengesi için çaba sarf etmenin yanında esnek çalışma saatleri sağlayarak çalışanlarına alternatif çalışma saatleri sunarlar.

ILO tarafından 2001 yılında hazırlanan ve ortak sosyal sorumlulukla ilgili temel kaynaklardan biri olan "Çok Uluslu İşletmeler ve Sosyal Politikayla İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi" çok uluslu işletmelerin ekonomik ve sosyal gelişmeye olumlu katkıda bulunmasının cesaretlendirilmesini amaçlamaktadır. ILO'nun çalışma hakları ve prensiplerine yönelik hazırladığı "Temel Çalışma Hakları ve Prensipleri" ise sosyal iyileşme ve ekonomik gelişme arasında bir bağlantı sağlanmasını, temel çalışma hakkı ve prensipleri arasında vurgulamıştır. [207]

İşletmeler, tüketim eğiliminin ve müşteri beklentilerinin değişmesi, müşterilerin sosyal sorumluluklarının bilincinde olan üreticileri tercih etmeleri nedeni ile kurumsal sosyal sorumluluk kavramının şirket için ne kadar önemli olduğunun farkına varmış ve organizasyonlarını yeniden yapılandırmaya başlamışlardır. Öte yandan zaten şirketlerin ait oldukları toplumlara faaliyetleri ile ilgili bilgi vermeleri ve toplumsal konular ile ilgilenmeleri vicdani bir sorumluluktur. Bu nedenle BM, AB, OECD, Dünya Bankası gibi

[207] D. Kağnıcıoğlu, **a.g.e.** s 11.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

uluslararası kuruluşlar, sürdürülebilir ekonomik gelişmelerin sağlanabilmesi için "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" uygulamalarına önem vermekte ve destek olmaktadırlar.[208]

8.4. KSS'nin Raporlanması ve Küresel Raporlama Girişimi (GRI - Global Reporting Initiative)

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının paydaşlara duyurulması da gerekmektedir. Bu yüzden işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini kurumsal sosyal sorumluluk raporu adı altında bir araya getirmektedirler. Kurumsal sosyal sorumluluk raporları, yıllık faaliyet raporlarında ya da ayrı raporlarda işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal faaliyetlerinin boyutlarının gösterildiği işletme içi ve işletme dışı menfaat sahiplerine finansal ve finansal olmayan bilgi sunan raporlardır. Günümüzde çok uluslu şirketlerin büyük çoğunluğunun kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının refahın küresel düzeyde korunması ve gelecek nesillere aktarılabilmesi somut hedefini içeren sürdürülebilir kalkınmayı desteklediği görülmektedir. Sosyal sorumluluk raporlaması geleneksel finansal raporlamanın kapsamını toplumsal fayda yönünde genişletmekte ve aynı zamanda menfaat sahiplerine finansal konularda hesap verme şeklinde ifade edilebilecek geleneksel rolün ötesinde işletme sorumluluklarının genişletilmesi anlamını taşımaktadır.[209]

Sosyal ve çevresel fonların önem kazanmasıyla birlikte birçok şirket, yatırımcıların karar vermesine yardımcı olmak amacıyla yıllık raporları kapsamında ya da ayrı olarak çevre ve sosyal konular ile ilgili kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayınlamaktadır. Bu nedenle raporlama standardı ya da rehberleri olmadan hazırlanan raporlar, şirketler tarafından sadece pazarlama aracı olarak da kullanılmaktadır. 2002 Wilton Park Konferansı'nda yapılan görüşmelere göre AB ülkelerinde kurumsal sosyal sorumluluğun gönüllülükten çıkarılıp yasalar ile zorunluluk getirilerek şirketlerin yıllık raporlarına

[208] Ö. Tütüncü. **a.g.e.** s 168.
[209] B. Başar ve M. Başar, **a.g.e.** s 214-215.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

"kurumsal sosyal sorumluluk" raporu eklenmesi uygulamasının başlaması beklenmektedir. Bununla birlikte halen böyle bir zorunluluk getirilmemiştir.[210]

Son birkaç yıl içinde, sayıları artan işletmeler, ekonomik ve finansal raporlarına ek olarak, sosyal faaliyetlerini nicelik ve nitelik olarak detaylandıran bir sosyal rapor sunmaktadırlar. Başlangıçta, her şirket kendi raporunu kendi ölçütlerini kullanarak hazırlamakta ve hangi bilginin kullanılıp kullanılmayacağına da karar vermektedir. Bu sorunu çözmek amacıyla, farklı işletmeler arasında kıyaslama ve şeffaflığı kolaylaştıracak bir dizi göstergeleri içeren sosyal sürdürülebilirlik raporlarına standart kriterleri uygulayabilmek için uluslararası GRI (Global Reporting Initiative) rehberi hazırlanmıştır. Bu rehbere uygun olarak hazırlanan raporlar ayrıca kredibilite bilgisini vermektedir.[211]

Kurumsal sosyal sorumluluk raporlarında işletmenin gelecekle ilgili hedefleri de yer alabilir. İşletmeler sosyal sorumluluk raporları aracılığı ile bu konuda yerine getirdikleri sorumluluklarını çeşitli paydaşlarına duyurma imkanını elde ederler. Bu nedenle raporlama, işletmelerin bir halkla ilişkiler faaliyeti olarak da değerlendirilebilir. Ancak her bir paydaşın öğrenmek istediği bilgi farklı olabilir. İşletme, her bir paydaşına ilgili ve gerekli bilgileri sağlayarak, müşteri bağlılığı yaratırken, çalışanların motivasyonunu ve aidiyet duygusunu arttırır, imajını olumlu yönde geliştirir. İşletmelerin sosyal sorumluluk raporu hazırlaması doğrultusunda paydaşlardan gelen taleplerdeki artış bu raporları hazırlamalarını gerekli kılmaktadır. Sosyal raporlamanın önemli bir gündem maddesi haline gelmesinde işletme paydaşlarının değişen beklentileri önemli rol oynamaktadır. Yaşanan bazı skandallar ve toplumun işletmelere olan güveninin azalması sonucu günümüzde tüketiciler ürünlerini aldıkları işletmeler hakkında daha çok bilgi sahibi olmak istemektedirler. Bu durumda, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk, şeffaflık ve yasalara uygunluk çerçevesinde bu tür uygulamalarını raporlar aracılığıyla halka duyurmaları bir kat daha önem kazanmıştır.[212]

[210] Ö. Tütüncü, **a.g.e.** s. 69.
[211] F. J.Fuentes-Gurci'a, J. Nu´n˜ez, R. Veroz. **a.g.e.** s.34.
[212] G. Bayraktaroğlu, B. İlter, M. Tanyeri. **a.g.e.** s.30.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

2005 yılı Uluslararası Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlama Araştırması (International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting 2005), 1993'ten günümüze büyük ölçekli işletmelerin sosyal sorumluluk raporları yayınlama oranlarında önemli bir artış olduğunu göstermektedir. 1999 yılında Fortune dergisinin belirlediği dünyadaki en büyük 250 işletmeden %35'i sosyal sorumluluk raporu hazırlarken, bu oran 2005'te %52'ye yükselmiştir. Raporlamadaki artışın yanı sıra raporlamanın içeriğinde de değişiklikler olduğu belirtilmektedir. Daha önceleri raporların çoğunda çevre konusundaki sorumluluklar ele alınırken, günümüzde çevrenin yanında toplum ve ekonomik konular da önem kazanmıştır. Toplumsal ve çevresel performansların ele alındığı raporlamaya "triple bottom line reporting" (üçlü raporlama) ya da "'Sustainability Reporting" (sürdürülebilirlik raporlaması) adı verilmektedir. Küresel raporlama girişimi (Global Reporting Innitiative) sosyal raporlamada birtakım standartları oluşturmuştur. Ancak raporlamanın değeri, işletmenin sürdürülebilirlik adına gösterdiği çabalar ile ilişkilidir.[213]

Global Reporting Initiative (GRI) dünyanın en çok kullanılan sürdürülebilirlik raporlama çerçevesinin geliştirilmesinde öncü olan ve dünya genelinde uygulanması ve sürekli iyileştirilmesi için kararlı bir ağ tabanlı organizasyondur. En yüksek derecede teknik kalite, güvenilirlik ve uygunluk sağlamak amacıyla işletme, sivil toplum, işgücü ve meslek kuruluşları tarafından oluşturulan küresel katılımcılar ile bir uzlaşma arama süreci yoluyla raporlama çerçevesi geliştirilmektedir. Bu çerçeve, organizasyonların çevresel, ekonomik ve sosyal performanslarını ölçmek ve raporlamak için kullanabilecekleri ilke ve göstergeleri ortaya koymaktadır. Bu çerçevenin temel taşı Sürdürülebilirlik Raporlama Yönergeleridir. G3 Kuralları olarak bilinen rehberin üçüncü basımı 2006 yılında yayımdı ve kamu yararı için ücretsizdir. Çerçevenin diğer bileşenleri sektörler için benzersiz göstergeleri. Sektör ilavelerini ve Ulusal Ekleri (ülke düzeyindeki tek bilgi) içermektedir. GRI çerçesine dayalı sürdürülebilirlik raporları yasalara, normlara, kodlara, performans standartlarına ve gönüllü girişimlere uygun örgütsel performans kriteri oluşturmak, sürdürülebilir kalkınma ile örgütsel bağlılığı göstermek ve zaman içinde örgütsel performansı karşılaştırmak amacıyla kullanılabilir. GRI hem rapor hazırlayan

[213] G. Bayraktaroğlu, B. İlter, M. Tanyeri, **a.g.e.** s.31.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

organizasyonlara hem de rapor bilgisini kullananlara faydalı olacak sürdürülebilirlik bilgisi için talebi canlandırmada raporlama yapacak bu standart yaklaşımı destekler ve geliştirir.[214]

Hollanda Havaalanları Danışmanlık İşletmesi (NACO) tarafından desteklenen GRI, G3 Rehberi ve buna ilaveten havaalanı sektöründeki belirli performans göstergelerinde sektörle ilgili bazı konularda spesifik açıklama yapabilmek için havaalanları ve onların paydaşları ile birlikte çalışmaktadır. GRI sürdürülebilirlik raporlama çerçevesine entegre edilebilecek olan Havalanları Rehberi bir uzlaşma arayışı sürecini kullanan uluslararası multi paydaşlar çalışma grubu tarafından geliştirilmektedir.

Çalışma Grubu'nda temsil edilen havalimanı operatörleri ve paydaş kuruluşlar:

Athens Uluslararası Havalimanı, ASUR Mexico, Denver Uluslararası Havalimanı, Kuala Lumpur Uluslararası Havalimanı, Malaysia Havalimanları Holding Berhad, Munich Havalimanı, Fraport AG, Port of Portland, San Diego Havalimanı, Toronto Uluslararası Havalimanı ve Unique (Zurich Airport Inc); Adecon-Citizen Koruma Kurumu, Air Initiative for Asian Cities, Havacılık Çevre Federasyonu, Bundesvereinigung gegen Fluglärm, Çevre Temizliği ve Bilim Merkezi, Dexia Varlık Yönetimi, SEIU Local 2006, Swedish Ulaştırma Çalışanları Sendikası ve UNEP.[215]

GRI süreci kapsamlılık, şeffaflık, doğallık ve sürekli gelişimi temel almaktadır. Böylece iyi raporlama anlayışı daha sağlam temeller üzerine kurulmakta ve sorumluluk kavramı somut olarak ortaya konmaktadır. Uzun vadeli bir süreç olan GRI bu sayede kendini sürekli geliştiren ve yenileyen bir yapı olma yolunda ilerlemektedir. GRI fikri ilk olarak 1997 yılında Boston çıkışlı kâr gütmeyen bir kurum olan CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) tarafından ortaya atılır. Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) ile ortak çalışmaya başlayan CERES, GRI'yi bir kurum haline getirmek için paydaş diyalogları içine girer. GRI ilkelerinin ilk uyarlaması 2000 yılında yayınlanır. 2002 yılında Güney Afrika'da düzenlenen Dünya Sürdürülebilir Gelişme Zirvesi'nde bu

[214] Global Reporting Initiative, http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/ 11.11.2009 tarihli internet erişim sayfası
[215] **Aynı Eser.**

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ilkelerin ikinci uyarlaması yayınlanır. Aynı yıl Birleşmiş Milletler GRI'i resmen yeni küresel bir kurum ve UNEP'in çalışma ortağı ilan eder. 2002 yılının ortalarında GRI bağımsız, kâr gütmeyen bir kurum sıfatıyla Amsterdam'da faaliyetlerini sürdürmeye başlar. [216]

Tablo 22.GRI Klavuzları Kapsamında Rapor Hazırlayan İşletme Sayısı

YIL	Sürdürülebilirlik veya Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu Hazırlayan İşletme Sayısı
1999	11
2000	46
2001	124
2002	141
2003	176
2004	294
2005	386
2006	526
2007	716
2008	1071
2009	1137

Kaynak http://www.globalreporting.org/GRIReports/GRIReportsList/ 04.01.2010

GRI Raporlamasının Faydaları:[217]

- Raporlamada standardizasyona giderek şirketler arası karşılaştırma yapmayı kolaylaştırır.
- Güvenilirlik ve performans iyileşmesi sağlar, şeffaflığa teşvik eder.
- Şirketlerin bulundukları bölgeye, ülkeye ve dünyaya ekonomik, çevresel ve sosyal alanda yaptıkları katkıyı gösterir.

GRI Performans göstergeleri ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç alanda ele alınmaktadır. [218]

- Ekonomik Performans Göstergeleri: Bir kuruluşun paydaşlarının ekonomik statülerinde oluşturduğu değişiklikler ile yerel, ulusal ve küresel ekonomik sistemde yarattığı etkilerle ilişkilidir.
- Sosyal Performans Göstergeleri: Kuruluşun içinde bulunduğu sosyal sistem ve kendi çalışanları üzerindeki etkileri ile ilgilidir.

[216] Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği KSSD Haber Bülteni Ekim Ankara, 2008),s.13.
[217] Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği KSSD Haber Bülteni Ekim Ankara, 2008 s.14.
[218] **Aynı eser,** s 14.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Çevresel Performans Göstergeleri: Kuruluşun ekosistemler, toprak, hava ve su gibi canlı ve cansız doğal sistemler üzerindeki etkilerini ele almaktadır.

Türkiye'de 2009 yılında GRI G3 Klavuzuna göre sürdürülebirlik raporu yayınlayan tek işletme bilgisayar alanında faaliyet gösteren 6GEN şirketi olmuştur. Ancak GRI tarafından derecelendirilmemiştir. 2008 yılında ise GRI G3 Kılavuzuna göre AKSA Sürdürülebilir Kalkınma Raporu ve Coca Cola İçecek Türkiye işletmesi de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu yayınlamıştır. GRI tarafından AKSA için herhangi bir bağlılık düzeyi açıklanmaz iken Coca Cola İçecek Türkiye İşletmesi C ile derecelendirilmiştir. AKSA ayrıca 2005 ve 2006 yıllarına ait Sürdürülebilir Kalkınma Raporları yayınlamıştır. GRI Klavuzları kapsamındaki ilk Türk işletmesi 2005 yılında Sürdürülebilir Çelik Raporu ile Erdemir işletmesi olmuştur. Bu raporda GRI G2 kılavuzu sadece içerik dizini kapsamında değerlendirilmiştir.[219] Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluk alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarından bir tanesi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği'dir. Derneğin amacı sürdürülebilir kalkınma ve toplumsal başarı için çalışmalarında, sosyal sorumluluk bilincini geliştirmek, yerel ve ulusal düzeyde kurumsal sosyal sorumluluk bilincini yaymaktır. Konunun yaygınlaşması amacıyla 2005 ve 2006 yıllarında zirve ve forumlar düzenlenmiş, ayrıca çeşitli üniversite ve toplantılarda konuyla ilgili konuşmalar yapılmıştır. Dernek, eğitim ve araştırmalara devam etmektedir.[220]

9.DÜNYADA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI

Kurum ve kuruluşların sosyal sorumluluk kapsamında çeşitli biçimlerde geliştirdikleri projeler aslında toplumun gelişmesine hizmet ettiği kadar kurumsal bir kazanım olarak da görülmelidir. Bu amaçla kurum stratejisiyle uyumlu, ölçülebilir ve raporlanabilir olmalıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının sosyal sorumluluk, hayırseverlik ve sponsorluktan ayrılan özelliği de budur. Sosyal performans raporlamalarındaki kriterler kurumların KSS politikalarıyla uyumlu projeleri ölçebilmekte,

[219] http://www.globalreporting.org/GRIReports/GRIReportsList 04.01.2010
[220] Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği www.kssd.org/bizkimiz.html.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

diğerleri sadece kurumsal bir amacı olmayan ya da tanıtım amacıyla yapılmış kaynak aktarımları olarak not edilmektedir.[221] Günümüzde toplumsal sorunların gittikçe artması kurumsal sosyal sorumluluk kavramının önemini de arttırmaktadır. Fortune dergisi, Amerika'nın en başarılı işletmelerini belirlerken kârlılığın yanı sıra işletmelerin müşterilerine ne kadar iyi hizmet vermekte olduklarını, çalışanlarına nasıl davrandıklarını ve toplumu ilgilendiren konularda sorumluluk alma düzeylerini de değerlendirmektedir. Fortune 500'e girmeyi başarmış şirketlerin % 80'inden fazlasının internet sitelerinde kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili konulara değinildiği görülmektedir. Bu durum günümüzün küresel iş dünyasında yöneticilerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını artık sadece ahlaki bir zorunluluk değil, aynı zamanda ekonomik bir zorunluluk olarak gördüklerinin göstergesidir. [222]

Tablo 23.Uluslararası büyük şirketlerde KSS Sorumluları

Avusturya	VA Technologie AG	Sürdürebilirlik Yönetim Kurulu Üyesi
Kosta Rika	OMV AG	Kurumsal Sorumluluk Direktörü
Danimarka	Gruppo Nueva	Sürdürebilirlik Danışmanı
Finlandinya	Nokia Corp	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Müdürü
Fransa	Bollore	Sürdürebilir Kalkınma Müdürü
Almanya	Deutsche Bank AG	Kurumsal Vatandaşlık ve Sürdürülebilir Gelişme Global Direktörü
Almanya	Deutsche Telekom	Kurumsal Vatandaşlık ve Sürdürülebilirlik Yönetmeni
İtalya	Telecom İtalia	Sürdürebilirlik Grubu Başkan Yardımcısı
İtalya	Telecom İtalia	Sürdürülebilirlik Grubu Başkanı
Norveç	KLP Insurance	Kurumsal Sorumluluk Danışmanı
Norveç	Statoil ASA	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Müdürü
İspanya	Adecco Management & Consulting SA	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Mevzuat Yöneticisi
İspanya	Grupo Santander	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yönetmeni
İspanya	Inditex SA	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Müdürü
İsviçre	Credit Suisse Group	Sürdürülebilirlik İşleri Yönetmeni
İsviçre	Holcim Ltd.	Sürdürülebilir Kalkınma İletişim Yönetmeni
ABD	DuPont	Sürdürülebilir Kalkınma Müdürü
ABD	Hewlett Packard Co.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Müdürü
ABD	Unilever	Gelişme ve Çevre Programları Koordinatörü
ABD	The Conference Board	Global Kurumsal Vatandaşlık Araştırma Müdürü

Kaynak: C. Aydede, **a.g.e,** s.37.

[221] Kurumsal Sosyal Sorumluluk" Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ajansı **SU İletişim Dergisi**, İstanbul, Haziran Temmuz 2007), s.13.
[222] G. Bayraktaroğlu, B. İlter, M. Tanyeri, **a.g.e.** s 1.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Kurumsal sosyal sorumluluğa önem veren uluslararası büyük işletmeler organizasyon yapılarında kurumsal sosyal sorumluluk veya sürdürülebilir kalkınma, gelişim müdürlükleri veya başkanlıkları oluşturmuşlardır (Tablo 23). Uluslararası büyük işletmeler ile kurumsal sosyal sorumluluğu yeni benimsemiş kobiler veya küçük işletmeler sosyal sorumluluk projelerini hayata geçirmektedirler. Buradaki amaç öncelikli olarak gönüllü topluma katkılar sağlamaktır. Ancak her proje istenilen amaca işletmeyi ulaştıramamıştır. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk projelerini başarıya götüren faktörler vardır. Bu faktörler dikkatlice incelendikten sonra işletmenin organizasyonuna ve paydaşlarına uygun olan proje üretilip hayata geçirilebilmektedir. Bu faktörler şunlardır: [223]

- Projenin içeriğinin kurumun sunduğu ürün ya da hizmetle çelişmemesi
- Projenin hedeflerinin kurum değer ve vizyonuna uygun olması
- Proje hedefinin ulaşılabilir bir hedef olması
- Projenin hedef kitlenin kolay anlayabileceği net bir mesaj içermesi
- Projenin toplumsal ihtiyaç ve duyarlılıklara uygun olması
- Projenin hem kuruma hem tüketiciye yarar sağlaması
- Proje bütçesinin kurum kaynaklarına ve yetkinliklerine göre önceden belirlenmesi
- Üst düzey yönetimin projeye sahip çıkması
- Kurum çalışanların projeyi içselleştirmesi, çalışmalarına dahil etmesi ve departmanlar arasında işbirliği sağlanması
- Projenin hedefine en etkin şekilde ulaşması için uygun proje ortaklıkları kurulması
- Tedarikçilerin gerekli yetenek ve bilgiye sahip, konusunda uzman kişiler olması
- Projenin toplumun geneli tarafından benimsenmesi
- Projenin sürdürülebilir olması
- Projenin yenilikçi fikirler içermesi
- Projenin sistematik uygulanması
- Başarılı bir PR yönetimi yürütülmesi
- İletişim faaliyetlerinin doğruluğu ve yoğunluğu
- Projenin konusunun ve uygulamasının etik standartlara uygun olması

[223] C. Aydede, **a.g.e.** s.50.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Projenin ölçülebilir olması
- Projenin özellikle hedef kitle üzerinde istenilen etkiye, bir davranış değişikliğine yol açması.

Dünyadaki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarından bazı örnekler aşağıda verilmiştir.

Dünya Bankası

Dünya Bankası, yoksulluğun önlenmesi hedefi çerçevesinde sivil toplum kuruluşları ve özel sektör ile birlikte çalışmak üzere büyük bir adım attı. Dünya Bankası'nın Başkan Yardımcılığı, Finans ve Özel Sektörün Geliştirilmesi bölümleri tarafından yürütülen Kalkınma için Özel Sektör ile Ortaklık (Business Partners for Development, BPD) girişimi, Banka'nın bu alandaki en büyük insiyatifi konumundadır. İnisiyatifin ana hedefi, sivil toplum, iş dünyası ve hükümet bakanlıkları arasında geliştirilecek üçlü ortaklıklarının hem özel sektör hem de kalkınma hedefleri için pozitif etkilerini ortaya çıkarmak, kanıtlamak ve duyurmak ve bu ortaklıkların bütün dünyada milli ve bölgesel düzeylerde çok daha geniş alanlarda uygulanabileceğini göstermektedir. Kalkınma için Özel Sektör ile Ortaklık Ağı, çalışmalarını beş ana konuda yoğunlaştırmıştır:[224]

1. Gençliğin gelişimi
2. Eğitim ve mesleki gelişme
3. Su ve alt yapı hizmetleri
4. Doğal kaynaklar konsorsiyumu
5. Karayolları trafiği güvenliği

British Airways[225]

Her sene tahmini 16 milyon Amerikalı, Avrupa'ya seyahat etmekte ve muhtemelen ceplerinde ve cüzdanlarında dövizler ile evlerine geri dönmektedirler. 1994'te British Airways, British Airways uçuşlarındaki müşterilerden bu dövizleri toplayarak

[224] C. Aydede. **a.g.e.** s. 31-32.
[225] P. Kotler ve N. Lee. **a.g.e.** s.61-62.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Birleşmiş Milletler Çocuk Fonu (UNI-CEF)'na destek vermeye başlamıştır. "Change For Good" isimli bu program aracılığıyla yolcular istenmeyen yabancı bozuk ve kağıt paraları uçuş süresince istedikleri bir anda koltuklarında ya da kabin ekibinden isteyerek buldukları zarfları kullanarak bağışlayabilmektedirler. Ekip üyelerinden birçoğunun da uçuşlar esnasında gönüllü olarak anonslar yapacak ve zarfları toplamak için kabin içinde dolaşacak kadar yeterince coşkulu olduğu raporlanmıştır. Daha sonra, British Airways hangi ülkelerin bağışların alıcısı olacağını ilgilendiren kararları almakta UNICEF ile çalışmaktadır. 2002'de 12 Avrupa ülkesinin Euro'ya geçmesi, 12 Avrupa ülkesinde artık kullanılamayan dövizlerin ne yapılacağı sorununa çözüm bularak ortaklar için yeni bir teşvik fırsatı yaratmıştır. Teşvik mesajları, UNlCEF'in bu dövizleri hala bozdurabildiğini vurgulamaktadır. 2002 yılında British Airways UNICEF programları için, dünya çapında 50'nin üzerinde ülkedeki projelere yardımcı olarak 31 milyon doların üzerinde fon toplamıştır. British Airways tarafından toplanan fonlar, UNICEF'in "Change for Good" programları ile bu programın tüm sene boyunca tüm yolculuklarda geçerli olması gerçeğine kısmen dayandığından, toplanan toplam miktarın tahminen yarısını temsil etmektedir.

Northwest Havayolları ve Hayırsever Destek Programı AirCares(r)[226]

1990'ların başlarından önce, Northwest'in kurumsal bağış stratejisi, öncelikle desteklediği çeşitli sosyal amaçlara sadece çekler yazan toplum ilişkileri biriminden oluşmaktaydı. Belki de, şaşırtıcı olmayacak bir şekilde, çalışanlar ve yolcular arasında, şirketin, hizmet verdiği toplum içindeki rolü hakkında az miktarda farkındalık ya da görünürlük mevcuttur. 1992'de kurum seviyesinde hayırsever faaliyetler, hayırsever destek programı Northwest AirCares(r) adını verdikleri yeni bir girişim altında düzenlenmiş ve Northwest tarafından aşağıdaki gibi açıklanmaktaydı. İlginç bir şekilde, olay Golf savaşı, yüksek petrol fiyatları ve havayolları arasındaki fazla kapasite ile havayolu ve tüm havayolları sektörü ciddi finansal sorunlar ile karşılaştığında başladı. Tüm bunlara rağmen,

[226] **Aynı eser**, s 102.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

sorumluluk sahibi bir kurumsal vatandaş olmak için yükümlülük alınmış ve dünya çapındaki sosyal konuları desteklemek üzere kaynakları kullanmanm yolları aranmaktaydı. Program kâr amacı gütmeyen organizasyonlar için uçuşlarda fon toplama işlemi, bir sosyal amaç teşvik çabası olarak başlamıştı. Northwest, bundan sonra programa ve hayırsever ortaklarının misyonuna hedef olan bir yılda 50 milyon kişiden fazla büyülenmiş bir kitleye sahiptir. Her bölgede Northwest çeşitli uçak içi iletişimleri aracılığıyla farklı bir hayır kurumu ortağı belirlemiş ve yolculara kâr amacı gütmeyen organizasyona para ya da sık uçuş milleri ile katkıda bulunmalarını istemiştir. Hayırsever ortağı, uçak içi video filmler ve havada uçuş mürettebatının anonsları, USA Today dergisinde ilanlar ve Northwest WorldTraveler dergisin de özel makaleler aracılığıyla üç aylık dönemler üzerinden gösterildi. Yıllar geçtikçe, gösterilen bazı sosyal konuların yolcular ile bağışlar açısından diğerleri kadar iyi yankı uyandırmadığı öğrenildi. Yıllar süresince gösterilen bir düzine ortak ve sosyal amaçlı konudan sonra, yolcuların çoğunun dikkatini çekecek ya da çalışanlarda coşkunluk yaratacak yeni hayır kurumu ortakları bulmak zordu. Yolcuların daha çok çocuklara, özellikle de hasta çocuklara yardım etme fırsatları için harekete geçtiklerinin farkına varıldı.

Program, dolayısıyla 2002'nin sonundan beri, Northwest AirCares'in sadece KidCares(r) programını vurguladığı alana yönelim göstermiştir. KidCares tıbbi yolculuk programı, bir çocuğun sağlığı evinden uzakta aldığı bakıma bağlı olduğunda, hayati unsur olan gerekli tıbbi bakımı elde etmek üzere, bir ebeveyn ya da bir bakıcı tarafından refakat edilen, bir çocuk için yolculuk sağlamaktadır. Bu yolculuk, daha sonra havayolu ile eşleştirilen Northwest'in WorldPerks(r) yolculuk programı cömert üyelerinin mil bağışları ile mümkün olmaktadır (sosyal amaç bağlantılı pazarlama çabası). Northwest Havayolları'nın tıbbi seyahat programı daha sonradan havayolu ile eşleştirilen müşterilerin uçuş mili bağışları ile mümkün olmaktadtır. Program için dahili destek, bağışlanan millerin takibinden ve Northwest'in web sitesi ve üye bilgileri aracılığıyla WorldPerks'e kayıtlı milyonlarca üyeye yönelik program hakkındaki iletişimlerin yönetiminden sorumlu pazarlama departmanı tarafından sağlanmaktadır. Bugüne kadar KidCares 600'den fazla çocuk ve bir refaketçi yetişkin için bedava yolculuk sağlamıştır. AirCares programı

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

aracılığıyla şirket, dünya üzerindeki çeşitli konularda özenli bir kurumsal vatandaş olduğunu daha iyi iletebilmiştir. Gerçekten de, şirketin AirCares programı son zamanlarda Minneipolis/St.Paul'deki Uluslararası Liderlik Enstitüsü'nden bir ödül almıştır.

Çalışanlar programdan daha çok gurur duymakta ve hayır kurumu ortaklarını desteklemeye katılmaktadırlar. Bir örnek olarak, Northwest'in en kalabalık çalışan grubu teknik operasyonlar bölümüdür. AirCares ortaklarına fon toplama aracılığıyla bireysel çalışan bağışları olarak her yıl tahmini 25,000 dolar katkıda bulunmaktadır. 2003'ün son çeyreğinde, Northwest'in United Way kampanyası sırasında sıradışı bir fon toplama çabası yer almıştır, Teknik İşlemler çalışanları, hem Northwest çalışanlarına hem de genel halka fazladan alet ve alet kutuları satarak, bir hangar satışı düzenlemiştir. Hedefleri belirlenmiş bir AirCares hayır kurumuna verilmek üzere 50,000 dolar toplamaktı. Bu hedef, satışın nihai sonucunda 150,000 dolar toplayarak, ilk üç saatlik satıştan sonra aşılmıştı. Para Northwest'in üç AirCares hayır kurumu ortakları arasında pay edilmişti. Gösterdikleri çabalar, ihtiyacı olan birçok insana yardımcı olmuş ve çalışanlar arasında bir ekip ruhu inşa etmiştir.

American Express [227]

11 Eylül 2001 terörist saldırılarının ardından American Express, Manhattan'ın merkez bölgesini sağlığına kavuşturma, yenileme ve yeniden canlandırma ihtiyacını farketmiş ve bu sürecin aktif bir parçası olmak üzere kendiliğinden sorumluluk almıştır. Karar, New York'taki merkez bürosunun toplumuna karşı olan sorumluluğunu ve bu toplumu yeniden canlandırmada iş dünyasının oynayabileceği önemli rolü kabul etmesini yansıtmıştır. Yakın zamanlarda American Express, New York'un göbeğinde 11 Eylül'ün arkada bıraktıklarını yeniden canlandırma çabalarında yerinden olmuş 4,000 çalışanı Manhattan'ın merkezindeki kurumun merkez bürosuna (9/11 saldırılarından zarar gören) geri döndürmekten, çeşitli etkinlik ve girişimleri desteklemek ve sponsorluğu koymak

[227] P. Kotler ve N. Lee. **a.g.e.** s.106.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

aracılığıyla aşağı New York'a milyonlarca ziyaretçi çekmeye yardım etmeye kadar ön cephede bulunmaktadır. American Express'in kurumsal sosyal sorumluluk alanında buna benzer birçok sosyal sorumluluk projesi bulunmaktadır.

General Motors[228]

2001 – 2002 Kurumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Raporlarında vurgulandığı üzere General Motors, çocuk kısıtlamaları ve emniyet kemeri kullanımını, alkollü araba kullanımını önlemeyi, yan koltuk ve vücut sıkışması karşıtı önlemlerini, genç sürücüleri ve dikkatsiz araç kullanımını içeren güvenli araç sürüşünü teşvik etmek için birçok sosyal girişimleri ve programları desteklemektedir.

FedEx[229]

Her sene, binlerce FedEx çalışanı yeteneğini, kaynaklarını ve zamanını (yaklaşık 200,000 saat değerinde) FedEx'in stratejik bir ilişki kurduğu United Way, March of Dimes, National SAFE KIDS Kampanyası ve Amerikan Kızıl Haç'ı da dahil olmak üzere hayırsever organizasyonları desteklemek için gönüllülük yapmaktadır. Bu örnekte özellikle ilginç olan, bu katılımın çalışan gönüllüler üzerine olan etkisidir. FedEx ilham verici kişisel hikâyelerini aşağıdaki bir kaç vurgu ile kendi web sitelerinde yayınlamaktadır. United Way of America, 2002 kampanyalarının değerlendirilmesinde FedEx'i, şirketin bağışlarını, mal ve hizmet katkılarını ve gönüllülüğünü takdir ederek, kurumsal toplum katılımcığındaki en yüksek mükâfat olan Amerikan Ruhu Ödülü ile onurlandırmıştır.

[228] P. Kotler ve N. Lee, **a.g.e.** s.157.
[229] P.Kotler ve N. Lee **a.g.e.** s.179-181

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Merck & Co, Inc.[230]

2005 yılında Birleşmiş Miletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne imza atan Merck şirketi kendini çalışanlarına, çevreye ve topluma karşı sorumlu görmektedir. Şirketin tanımladığı özdeğerlerinin başında kurumun sosyal sorumluluğu gelmektedir. Bu sorumluluğunu, ürünlerinin yanı sıra gönüllü uygulamalarıyla da yerine getirmektedir. Bu sorumluluğu örgüt kültürünün bir parçası olarak yıllardır gerçekleştirmektedir. Uzmanlaşmış ajanslar tarafından değerlendirilen işletme; çalışanlarına, topluma ve çevreye karşı sorumluluğu açısından başarılı bulunmaktadır. 1978 yılında Dünya Sağlık Örgütü 340,000 kişinin onchocerciasis (dere körlüğü) denen tropik bir hastalık yüzünden kör kalacağını, bir milyon kişinin göz ile ilgili soranlar yaşayacağını ve yaklaşık 18 milyonun enfeksiyon kapacağını tahmin etmiştir. Bu hastalık dünyanın en fakir bölgelerinde yaşayan kişileri tehdit etmiştir. Merck şirketi'nin kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında gerçekleştirdiği birçok sosyal sorumluluk projesi bulunmaktadır.

Green Mountain Enerji[231]

Green Mountain Enerji Şirketi, çevreye dost ve çevreyi korumak adına maddi destek sağlamaya gönüllü kişileri kendine hedef kitle olarak seçmiştir. Şirket, elektrik satmasına karşın bu hizmetini diğer işletmelerden farklı olarak su, rüzgâr ve doğal gaz gibi doğaya zarar vermeyen ve daha temiz kaynaklardan elde etmektedir. Şirket, kullandığı enerjiyi temiz ve tekrar kullanılabilir kaynaklardan elde ederek ve müşterilerin çevreyi daha iyi korumalarına olanak sağlayarak kendini çok iyi bir şekilde konumlandırmıştır.

Elefanten USA

Çocuk ayakkabı üreticisi Elefanten USA 'Americans for the Arts' Vakfı'yla birlikte okul öncesi çocukların sanat eğitimlerine destek vermiştir. Elefanten USA çocuk şarkıları

[230] P.Kotler ve N. Lee **a.g.e.** s.179-181
[231] P.Kotler ve N. Lee, **a.g.e.** s.182

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

içeren bir CD çıkarmış, 6 şehri kapsayan bir konser turnesi organize etmiş ve Ağustos 2002'de de bu projeyi kapsayan ulusal çapta bir basın kampanyası düzenlemiştir. Tüm CD'lerin satışından elde edilen yaklaşık 50 bin dolarlık gelir bu eğitim projesi için vakıfa verilmiştir.[232]

AVON

Avon, ABD'de bulunan "Ulusal Meme Kanseri'yle Mücadele Örgütleri Birliği" (National Alliance of Breast Cancer Organizations/ NABCO) ile 1993 yılında "Avon Meme Kanseri Hakkında Bilinç Yaratma Seferberliğini" (Avon Breast Cancer Awareness Crusade) başlatmıştır. Yaklaşık her 10 kadından birinde görülen meme kanserinden korunmanın tek yolu erken tanı ve doğru tedavinin zamanında uygulanması olmuştur. Bu seferler sayesinde binlerce Avon satış temsilcisi öncelikle konu hakkında eğitimlerini tamamlamış; daha sonra kampanyaya özgü ürünleri (kampanya logosu olan pembe kurdeleden bir iğne, logolu kalem gibi) satarak 37 milyon dolar kadar fon yaratmışlardır. Bu fon kanser hakkında bilinç yaratmak, eğitim sağlamak ve kanserin erken teşhisi için kullanılmaktadır.

Chiquita Brands International, Inc.

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmenin uluslararası stratejisinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle çevresel, sosyal ve finansal performans değerlendirme sonuçlarını sosyal sorumluluk raporlarıyla paydaşlarına duyurmaktadır. Kurumsal sosyal sorumlulukları kapsamında Chiquita, Orta ve Güney Amerika'da bulunan 119 muz çiftliğinde kimyasal kullanımını azaltmak amacıyla faaliyetlerini yeniden düzenlemiştir. 2004 yılında ise Chiquita ile İsviçre Migros uzun dönemli ekolojik koruma projesine imza atmışlardır. Tedarikçi ve ana perakendecinin birlikte çalıştığı ilk örneklerden birisidir. Chiquita Doğa ve Toplum Projesi (Chiquita Nature and Community

[232] http://ww3.artsusa.org/information_resources/press/2002/ 03.12. 2002 tarihli internet erişim sayfası

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Project) olarak adlandırılan bu projede amaç; bitki ve hayvan türlerini korumak, onların uzun dönemde varlıklarını sürdürmelerini sağlamak ve bu konuda farkındalık yaratmaktır.

SHELL

Shell petrol şirketi Nijerya'da çevreye ve insan gücüne zarar verici davranışlarından dolayı suçlanmış, bu nedenle de şirket küresel faaliyetlerinde sosyal ve çevresel çabalarını raporlamaya başlamıştır. Aynı zamanda Nijerya'da yıllık 50 milyon dolarlık sosyal amaçlı yatırım gerçekleştirmektedir.

British Petroleum Company (BP)

BP kurumsal sorumluluklar açısından en başarılı şirketler arasında yer almaktadır. Bunun nedeni, şirket dışındaki uzmanlar tarafından onaylanan çok detaylı çevresel etki raporları hazırlamasıdır. Ayrıca şirket, sürekli olarak paydaşlarını kurumsal sosyal sorumluluk adına daha başka neler yapabileceği konusunda sorgulamaktadır.

HSBC Bankası

HSBC bankası kredi verirken Dünya Bankası'nın açıkladığı Ekvator İlkelerine uymaktadır. Ayrıca ormancılık ve kimya sektöründe ise kendi belirlediği ölçütlere uyan işletmelere kredi vermektedir. Ekvator ilkeleri proje finansmanındaki sosyal ve çevresel risklerin değerlendirilesi ve yönetimi konusunda belirlenen gönüllülük esasına dayalı prensiplerdir.

Fortune dergisi de her yıl dünyadaki en başarılı 500 şirketin listesini açıklamaktadır. AccountAbility ve CSR Network araştırma şirketleri de bu 500 şirketi sosyal sorumluluk açısından değerlendirerek başka bir liste oluşturmaktadır. İlki 2005 yılında gerçekleştirilen bu uygulamanın ikincisi 2006 yılında gerçekleştirilmiştir. Tablo 24'de kurumsal sosyal sorumluluk açısından 2005-2007 yılları arasındaki en başarılı şirketler gösterilmektedir. Bu

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

şirketlerin çoğunlukla Avrupa kıtasından olması Avrupalı işletmelerin, Amerikalı ve Asyalı işletmelerden sosyal sorumluluk açısından daha başarılı olduğunu göstermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk sıralamasında 2005 yılında üçüncü sırada yer alan Avrupa'nın en büyük telekomünikasyon şirketi Vodafone, 2006 yılında 2005'in birincisi olan BP'yi geçerek birinciliğe yükselmiştir. Bu başarısında paydaşlarından aldığı geri bildirime önem vermesinin rolü büyüktür. Vodafone acil sağlık hizmetinde çalışanlara daha çabuk ve rahat ulaşımın gerçekleştirilmesini sağlayacak bir şebeke oluşturmuştur. Ayrıca, çocukları olan kullanıcıların sakıncalı bazı video gösterimlerini perdelemesine yardımcı olacak bir sistem geliştirmiştir. BP'nin birincilikten ikinciliğe düşmesinin nedenleri arasında ise 2005 yılında BP'ye ait Teksas rafinerisinin patlaması ve Alaska'daki boru hattında meydana gelen sızıntı bulunmaktadır. Fakat 2007 yılı sıralamasında BP'nin yine en üst sırada yerini aldığı görülmektedir. [233]

Tablo 24.Fortune Global 500 Şirketinin Sosyal Sorumluluk Açısından En iyi 10 Şirket

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Sıralaması			
Sıra	**2005**	**2006**	**2007**
1	BP	Vodafone	BP
2	Royal Dutch Shell	BP	Barclays
3	Vodafone	Royal Dutch Shell	ENI
4	HSBC Holdings	EDF (Electricite de France)	HSBC Holdings
5	Carrefour	Suez	Vodafone
6	Ford Motor	Enel	Royal Dutch Shell
7	Tokyo Electric Power	HSBC Holdings	Peugeot
8	EDF (Electricite de France)	Veolia	HBOS
9	Peugeot	HBOS	Chevron
10	Chevron	Carrefour	Daimler-Chrysler

Kaynak: G. Bayraktaroğlu, B. İlter, M. Tanyeri, a.g.e. s.47-52.

Yaklaşık 200 ülkede petrol sektöründe faaliyet gösteren ExxonMobil'in 84.000 çalışanı var. Şirket ayrıca kimyasal üretim ve pazarlama faaliyetinde de bulunuyor. Şirketin çevre sorumlulukları hakkında bilinçli olup çalışanlarının sağlık ve güvenliği ile ilgili "Hiç kimse incinmesin" adlı bir projeyi 1994'ten beri uyguluyorlar. Tesislerinin bulunduğu tüm bölgelerde kız çocuklarının ve kadınlarının eğitimlerine destek veriyorlar. En büyük

[233] G. Bayraktaroğlu, B. İlter, M. Tanyeri. **a.g.e.** s.47 – 52.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

toplumsal projelerini ise bir Afrika ülkesi olan Çad'da yürütüyorlar. 2005 yılında 25.000 kişiye ulaşmış bu projede sağlık, eğitim ve çevre programlarına 600 milyon dolar harcanmış. Türkiye'de de tanınan ve son yıllarda giderek yaygınlaşan bir kozmetik markası olan The Body Shop'un ilan ettiği kurumsal değerleri arasında hayvanlar üzerinde test yapmaya karşı olmak, yaşanılan gezegeni korumak, bireysel saygıyı önemsemek, insan haklarını savunmak, toplumsal ticareti desteklemek gibi unsurlar oldukça dikkat çekmektedir. [234]

10.TÜRKİYE'DE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI

Kurumsal sosyal sorumluluk tanımının Türkiye'deki kurumlar arasında duyulması ve kavramla ilgili ilk çalışmalar, KALDER'in EFQM Mükemmellik Modeli'nin kurumlarda uygulanmaya başlanmasıyla yaygınlaşmıştır. [235] Son yıllarda Türkiye'deki mevcut çalışmalar; şirketlerin bir takım faaliyetlerini sivil toplum kuruluşlarıyla beraber yapmaya başladıklarını göstermektedir. İşletmeler sosyal sorumluluk uygulamalarını gerçekleştirirken farklı farklı yöntemler kullanırlar. Bu durum onları etkileyen çevre faktörlerinin (kaynaklar, coğrafi bölge, ekonomik durum, kişilerin ve toplumun eğitim durumu) doğal bir sonucudur. Etkenlerin çeşitliliği topluma yansıyan uygulamaları da çeşitlendirmektedir.

Türkiye'nin giderek artan sayıda uluslararası anlaşmaya imza atması, kampanya ve etkinliklerin parçası olması ülkenin KSS ile ilgili konulardaki bilinç düzeyini arttırmada önemli bir etken olmuştur. 1996'da İstanbul'da gerçekleşen Habitat II Konferansı, sürdürülebilir kalkınma ile ilişkili konuların Türkiye'de tartışılması için gereken ortamın yaratılmasında öncülük etmiştir. 1999'da AKUT gösterdiği başarı dolayısıyla en güvenilir

[234] SU İletişim Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ajansı KSS Bülteni www.sucsr.com/kurumsal-sosyal-sorumluluk

[235] Kurumsal Sosyal Sorumluluk" Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ajansı (SU İletişim Dergisi, İstanbul, Haziran Temmuz 2007), s.25.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

kurumlar arasına girerek Türkiye'de gönüllülük ve katılımcılık kavramlarının gelişmesine öncülük etmiştir. [236]

TOFAŞ [237]

Eğitim, Kültür-Sanat ve Çevre alanlarına odaklanmış Kurumsal Sosyal Sorumluluk projeleriyle "bu ülkeden kazandığını bu ülkeye vermek, Türkiye ile birlikte büyümek" felsefesi ile ülkesine yaptığı katkıları artırmayı hedefliyor.

Eğitim

- Fiat Laboratuarları, Meslek Liseleri: Fiat Teknik Eğitim Programı 2006'da başlatıldı.
- Otomotiv Mühendisliği Yüksek Lisans Programı, Uludağ Üniversitesi-Politecnico di Torino işbirliği 1 Kasım 2007'de Uludağ Üniversitesi'nde yapıldı.
- Tofaş Basketbol Okulları ve Basketbol Gönüllüleri Projesi TEGEV ile ortak proje ve 13 ilde 4.000'ni aşkın sporcu.

Kültür-Sanat

- Tofaş Anadolu Arabaları Müzesi 2002 yılında kurulan Türkiye'nin ilk ve tek araba müzesi.
- Pamukkale Hierapolis Kazıları'na sponsorluk 2001 yılında başlatıldı.
- Küçükyalı Kazıları'na sponsorluk 2001 yılı

Çevre

- Fiat, her geçen yıl CO2 emisyonlarını aşağı çeken, küçük hacimli ancak yüksek performanslı motorlar üretiyor.
- 2002 yılından itibaren atık suların geri dönüştürülerek bahçe sulamasında kullanılmasıyla, yılda 50.000 m3 su tasarrufu sağlanmaktadır.
- Tekrar kullanılabilir ambalaj-kaset uygulamaları ile karton, ahşap, naylon atıklar azaltılmış olup, yılda yaklaşık 70.000 ağacın kesilmesi önlenmektedir.

[236] Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme UNDP, AB Komisyonu, Raporu 2008, Ankara
[237] TOFAŞ 2008 Faaliyet Raporu, s.24.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- 2006 yılında yatırımı gerçekleştirilen Tofaş Su Bazlı Boya Tesis, boyada kullanılan çözücü tüketiminin ciddi miktarda azaltılmasıyla çevreye dost boya işlemi elde edilmesini sağlamaktadır.
- 2006 yılında başlayan plastik atık malzemlerin geri dönüştürülmesi ile yılda yaklaşık 850 ton plastik yeniden kullanılmaktadır.
- Çalışanların da katılımı ile 1995'den bu yana her yıl düzenlenen faaliyetler sonucu 2007 sene sonu itibariyle 12 senede 45.000 fidan dikimi gerçekleştirilmiştir.
- Nefes alan Türkiye için adım atmanın gururunu yaşayarak, 2008'de de "Koç Holding – Ülkem için günleri" çerçevesinde bayiler, tedarikçiler ve çalışanların katılımı ile ilave 35 bin fidan dikimi daha gerçekleştirilmiştir.
- 2008 yılında gerçekleştirilen birçok enerji verimliliği projesi ile yaklaşık 7.088.793 kWh enerji tasarrufu sağlanarak, toplam enerji miktarından %5 lik verimlilik gerçekleştirilmiştir. Bu miktar 3000 evin yıllık enerji ihtiyacı kadardır.

Gerçekleştirilen bazı önemli iyileştirmeler:

- Bina dış cephede izolasyon, atık ısı geri kazanımları, ısı hatlarında izolasyon, elektrik motorlarında frekans konventörü uygulamaları, güneş enerjisi uygulamaları.
- Her yıl çalışanlara, işbirliği yapılan kuruluşlara çevre ve enerji kaynaklarının etkin kullanımı konusunda bilinçlendirme çalışmaları yapılmaktadır.

Türk toplumunda sosyal sorumluluk konusunda belirli bir bilinç düzeyi gelişirken şirket beklentileri de giderek artmakta ve şirketlerin toplumsal konularda sorumluluk almaları gerektiğine ilişkin talepler yükselmektedir. GFK'nın ve Capital Business Dergisi'nin ortaklığı ile 2007 yılında yapılan bir araştırmada, toplumun şirketlerden; eğitim, ardından sağlık ve sırasıyla çevre ve aile içi şiddet konularında destek ve çaba harcamalarını beklediği ortaya konulmuştur.[238] Türkiye'de hayırseverlik yaygındır ancak yapısal ve sürdürülebilir ölçekte KSS uygulamaları halen gelişim sürecindedir. Bu KSS'nin gelişimi için önemli bir temeldir. Ancak hayırseverlik süreçlerinden çok şirketlerin toplumda yarattığı etkininin analiz edilmesi de gerekmektedir. Bu nedenle güçlü KSS yapılarına ihtiyaç vardır. Şirketler KSS çalışmalarına uzun vadeli ve sürdürülebilir olarak

[238] http://www.40ikindi.com/iletisim/oku.php?id=3353 12.10.2009 tarihli internet erişim sayfası

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

bakabildikleri takdirde, Avrupa Pazarı'nda rekabetçi ve güçlü şirketler olarak yer alabilirler.[239]

Başarılı kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile dikkatleri üzerine çeken Yapı Kredi Bankası, Türkiye'nin en saygın sivil toplum kuruluşlarından TEGV'in gönüllü ve bilgi havuzundan yararlanarak toplumsal kalkınmaya destek vermektedir. Çocuk okuru olmayan bir toplumun büyük okuru da olmayacağı" fikrinden yola çıkarak geliştirilen Okuyorum – Oynuyorum Projesi, Yapı Kredi ve Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı ile birlikte hayata geçirildi.[240] İşletmeler, okul yaptırarak ya da bu konudaki çabaları destekleyerek toplumun eğitim düzeyini arttırmaktadır. Örneğin; "Haydi Kızlar Okula" kampanyası çerçevesinde iki yıl içinde 150 bin kız çocuk okula kazandırılmıştır. Türkiye'de Doğu'daki kız çocuklarının eğitilmesi konusunda ilk olarak "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" adı altında başlatılan kampanya 2004 yılında "Kardelen" adını almıştır. Bu projede ise 10 bin kız öğrenci okula gitmeye başlamıştır. Projeyi 2000 yılından beri Turkcell ve Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği yürütmektedir. Projeye Turkcell çalışanlarının da büyük bir çoğunluğu katılım göstermiş. Özellikle satış ekibi illerin gezilmesinde büyük destek sağlamıştır. Bu şekilde çalışanlar topluma faydalı bir şeyler yaparken kendi şirketlerine olan bağlılıklarının arttığını da belirtmişlerdir. Milliyet gazetesi tarafından 23 Nisan 2005 tarihinde başlatılan 'Baba Beni Okula Gönder' kampanyası ile de 4012 kız çocuğuna burs verilmiştir. Türkiye'den diğer bir örnek olarak Doğan Holding bünyesinde yer alan Doğan Organik Ürünleri verilebilir. Şirket, Türkiye'nin az gelişmiş bölgelerinden olan Kuzeydoğuda Kelkit ilçesini kalkındırmak, yerel halkın refahını geliştirmek ve bölgeden dışarıya olan göçü engellemek adına ilçede organik tarıma başlamıştır ve yerel çiftçilere organik tarım konusunda yardım ve destek sağlamaktadır.

İşletmeler bazı konularda toplumu bilinçlendirme ve belli bir davranışa itmeyi hedefleyen kampanyalarda da destekleyici rol oynayabilirler. Sosyal içerikli bu tür

---

[239] Serdar Dinler Kurumsal sosyal sorumluluk eğitir http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/serdar-dinler/1395_sorumluluk-egitir.aspx

[240] Kemal Kaya "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ajansı **SU İletişim Dergisi**, İstanbul, Haziran Temmuz 2007), s.7.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

kampanyalardan birisi de Reklam Yaratıcıları Derneği ve Türk Dil Kurumu'nun ortaklaşa düzenlemiş olduğu Türkçe dilinin yozlaştırılmadan kullanılması amacıyla yürüttüğü "Dilinizden Utanmayın" kampanyasıdır ve bu kampanyaya Hürriyet Medya Grubu destek sağlamaktadır. Tüm bu verilen örnekler ulusal ya da bölgesel sorumlulukları içermektedir. Oysa küreselleşen bir ortamda işletmelerin uluslararası boyutta da birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Yani işletmeler faaliyet gösterdikleri yabancı ülkelerin toplumlarına karşı da sorumluluk taşımalı ve faaliyetlerini bu yönde düzenlemelidirler. Bu konuda olumsuz bir örnek olarak Eurogold şirketinin Bergama'da altın çıkarma girişimleri sayılabilir. Toplum sağlığına zarar verici şekilde altın madeninin işletilmesi konusunda ısrarcı davranan işletme, toplumdan büyük bir tepki almış ve faaliyetlerine uzun süre ara vermek zorunda kalmıştır. Çevreye duyarlı bir işletme olarak bilinen The Body Shop Intemational plh. işletmesi ise insan hakları ihlallerine de hassasiyetle yaklaşmaktadır. Hatta bu nedenle insan hakları ihlallerine konu olmuş ülkelere mağaza açmamayı ilke edinmiştir. Bu nedenle de insan hakları ihlallerinin olduğu gerekçesiyle Türkiye'de de uzun süre mağaza açma planlarını ertelemiştir.[241]

Citibank[242]

Yıl boyunca çalışanlarının gönüllü projelerinde yer alması için fırsatlar yaratmayı hedefleyen Citibank, gönüllülük ruhunu kutlamak amacıyla bu sene yeni bir insiyatif dahilinde Citi Global Gönüllü Gününü hayata geçirdi. Citi Global Gönüllü Günlerinin ilki, 18 Kasım 2006'da tüm dünyada 450 şehirde 800 projede toplam 40.000'in üzerinde gönüllü ile gerçekleştirildi. Global Gönüllü Günü kapsamında farklı ülkelerdeki Citi Group çalışanları, aileleri ve arkadaşları ile yaşadıkları ve çalıştıkları toplumların ihtiyacına göre belirlenen okuryazarlık, çevre, beslenme, sağlık, eğitim gibi geniş bir yelpazeye yayılan projelerde yer aldılar.

[241] G. Bayraktaroğlu, B. İlter, M. Tanyeri. **a.g.e.** s 15-17.
[242] "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ajansı SU İletişim Dergisi, İstanbul, Haziran Temmuz 2007. s.13.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Daihatsu[243]

Başarıyı taçlandıran Daihatsu, gelenekselleştirdiği sosyal sorumluluk projesiyle Türkiye'nin farklı illerinden, korunmaya muhtaç çocukların EuroDisney hayalini gerçeğe dönüştürmeye devam ediyor. Proje kapsamında "Çocuk Koruma ve Bakım Evleri'nde kalan 12-15 yaşlarındaki öğrencilerden başarılı olan 24'ü, tüm çocukların hayalini kurduğu EuroDisney'e götürülecek.

Onur Air [244]

"Su hayattır… Suyunuza sahip çıkın" sloganıyla yola çıkan Onurair, 22 Mart Dünya Su Günü'nde İstanbul çıkışlı uçuşlarında yolculara dağıttığı suların üzerindeki uyarılarla bilinçli su tüketimine dikkat çekiyor. Havalimanına check-in işlemini yaptırdıktan sonra yetkililer tarafından verilen, üstünde su kaynaklarını korumak ve bilinçli su tüketimiyle ilgili mesajlar bulunan su bardaklarını alan yolcular bu projeden çok etkilendiklerini belirtti.

TNT Ekspres Türkiye[245]

TNT Ekspress ile Türkiye Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği işbirliği sayesinde 2000 yılından bu yana kitap toplama kampanyası sürdürmektedir. TNT Ekspress'in kuryeleri kitap bağışlamak isteyenlerin kitaplarını ücretsiz olarak kapılarından teslim alarak, ihtiyacı olan okullara ulaştırıyor. Önceleri çalışanlar ile müşteriler arasında sürdürülen projeye tüm toplum katkıda bulunarak 7 yılda yaklaşık 2 milyon kitap 1235 okula ulaştırıldı. TNT Ekspres çalışanlarından 350 kişi gönüllü olarak 215 gün çalışmışlardır. Türkiye'de de 2005 yılından bu yana her yıl 'Türkiye'nin Kurumsal Sosyal

[243] "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ajansı SU İletişim Dergisi, İstanbul, Haziran Temmuz 2007. s.13.
[244] Kurumsal Sosyal Sorumluluk" Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ajansı SU İletişim Dergisi, İstanbul, Haziran Temmuz 2007. s.21.
[245] Kurumsal Sosyal Sorumluluk" Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ajansı SU İletişim Dergisi, İstanbul, Haziran Temmuz 2007. s.28.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sorumluluk Liderleri" belirlenmektedir. Bu çalışmada, halkın gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerini nasıl algıladığı araştırılmaktadır. 2006 yılında 1305 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonucu tüketicilerin gözünde çeşitli ölçütler açısından sosyal sorumluluk bilinci gelişmiş ve bu bağlamda faaliyetlerini sürdüren en başarılı işletmeler, iş adamları ve sivil toplum kuruluşları belirlenmiştir. Ele alman sosyal sorumluluk ölçütleri; doğa ve çevre, spor, sanat ve kültü, eğitim ve öğretim, sağlık, tüketici bilinci, gönüllü çalışmalar, çalışana destek vermek, iş ahlakı, insan hakları, topluma katkı, tarihi koruma ve aile kurumuna yönelik proje destekleridir. Bunun yanı sıra katılımcılara şirketlerin hangi sosyal sorumluluk konularına öncelik vermesi gerektiği de sorulmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre toplumun kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine daha duyarlı hale geldiği sonucuna varılmıştır. 2005 ve 2006 yılları itibariyle şirketler açısından bir değerlendirme yapıldığında, Sabancı Holding'in spor hariç tüm sosyal sorumluluk ölçütleri açısından önde geldiği görülmektedir. Bunun önemli bir nedeni Sabancı Holding'in sosyal sorumluluk kapsamında sürdürdüğü faaliyetlerini halka duyurulmasındaki başarı olmuştur. Spor alanında ise Turkcell son iki senede liderliğini sürdürmekte, onu Sabancı Holding takip etmektedir Sağlık ve eğitim dışında tüm alanlarda Sabancı Holding'i Koç Holding izlemektedir. "Sağlık" alanında Eczacıbaşı; "eğitim" alanında da Turkcell, Sabancı Holding'ten sonra ikinci sırada yer almaktadır.[246]

Sabancı Holding

Sabancı Ailesi, kurmuş olduğu pek çok sanayi kuruluşuyla Türk ekonomisinin gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur. Sosyal ve kültürel kurumların açılmasına da büyük önem veren aile bireyleri, çok sayıdaki hayır girişimlerinde aktif rol almışlardır. Bu kapsamda, Sabancı Ailesi'nin hayır faaliyetlerini kurumsallaştırmak amacıyla 1974 yılında Vaksa kurulmuştur. Anne Sadıka Sabancı'nın tüm malvarlığını bağışlaması ve aile bireylerinin katkılarıyla Vaksa, kısa sürede Türkiye'nin en büyük aile vakfı olmuştur. Vakfın kaynakları, Sabancı Ailesinin bağışlan ile Sabancı Topluluğu şirketlerinden veya

[246] G. Bayraktaroğlu, B. İlter, M. Tanyeri. **a.g.e.** s 53.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Vakfın gayrimenkullerinden elde edilen gelirlerden sağlanmaktadır. Sabancı Topluluğu sosyal sorumluluk faaliyetlerinde tek bir alana yoğunlaşmak yerine gerek duyulan alanlarda uzun süreli ve sürdürülebilir projelere imza atmayı planladıklarını fakat bunun yanında eğitim konusuna özel önem verdiklerini belirtmektedirler. Kuruluşundan bu yana geçen 32 yıl süresince Vaksa. Türkiye geneline dağılmış 57 yerleşim merkezinde; aralarında okullar, yurtlar, sağlık tesisleri, spor kompleksleri ve sosyal merkezler olan 121 kalıcı eser meydana getirmiş ve toplumun hizmetine sunmuştur. Böylece, kurulduğu tarih olan 1974'ten bugüne kadar sosyal sorumluluk alanındaki toplam yatırımı 1.110 milyon ABD Doları'na ulaşan Vaksa, verdiği burslarla yılda yaklaşık 1.000 öğrenciye eğitim olanağı sağlamakta, 1994 yılından beri başarıyı teşvik amacıyla eğitim, kültür ve sanat faaliyetlerinde ulusal ve uluslararası düzeyde başarı kazanan kişi, kuram ve kuruluşlara ödüller ve burslar vermektedir.[247]

Koç Holding

Koç Holding 30 Mart 2006 tarihinde New York'ta Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni (Global Compact) imzalamıştır. Bu davranışıyla Koç Topluluğu, paydaşlarına karşı olan duyarlılığının ve sorumluluğunun bilincinde olduğunu göstermektedir. Koç Holding eğitim, sağlık, kültür ve ülke tanıtımından çevreye kadar çeşitli alanlarda birçok sosyal sorumluluk kampanyası gerçekleştirmektedir. Bunlardan bazıları; Bayanlar Bilgisayar Eğitimi Projesi, Huzurevi Projesi, Minik Yürekler Projesi, TEMA 1 Milyon Fidan Kampanyasına Destek Projesi'dir. Ülkenin tanıtılması ve kültürümüze sahip çıkılması kapsamında Koç Holding, çağdaş Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün Londra'daki dünyaca ünlü Madame Tussauds Müzesi'nde yer alan balmumu heykelini de yenilemiştir. Daha önce bu müzede yer alan Atatürk heykelinin aslına uygun olmaması bu girişime ön ayak olmuştur. Koç Holding'in topluma karşı sorumluluğunun bir göstergesi olan bu faaliyet, holdingin kurum imajını daha da güçlendirmiştir.

[247] http://www.sabanci. com/aramasonuc. Asp.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Koç Holding, Kültür Bakanlığı ve Smithsonian Vakfı işbirliğiyle, Türk kültürünü tüm dünyaya, dünya kültürlerini ise Türkiye'ye tanıtacak yeni bir projeyi de gündeme almıştır. Bu işbirliği çerçevesinde gerçekleşen ilk etkinlik 29 Ekim 2005 tarihinde Washington - Smithsonian Müzesi'nde açılan, ipek kaftanlar ve muhtelif dökumaların yer aldığı "Stil ve Statü: Osmanlı Türkiye'sinden Saray Kıyafetleri" temalı sergidir. Bu sergi, Türkiye'nin ve Türk tarihinin tanıtılmasında katkı sağlayan başarılı bir pazarlama etkinliğidir. [248]

Arçelik A.Ş.

Arçelik A.Ş., kendi web sitesinde değerlerinden bahsederken "Güvenilirlik ve Dürüstlük", "Özgüvene sahip olma", "Dinamik olma", "Müşteri duyarlılığı", 'Takım ruhu ve dayanışma", "Sürekli gelişim ve kalite odaklılık" yanında "Topluma duyarlı olma konusuna da yer vermektedir. "Topluma duyarlı olma" başlığı altında aşağıdaki konulara değinilmiştir.[249]

- Toplum sorunlarına (sağlık, sosyal, eğitim, ekonomiye katkı vb.) duyarlı davranarak, destekleyici faaliyetlerde yer alma,
- Faaliyet alanına yönelik aldığı kararlarda toplum ve kurum yararını dengelemeye özen gösterme,
- Tüm kaynakları verimli bir şekilde kullanma ve israfı önleme,
- Kurum kaynaklarını kullanırken çevrenin korunmasına ve güvenliğine özen gösterme,
- Bulunduğu toplumun örf, adetlerine saygılı olma ve yasal yükümlülüklerini yerine getirme.

Arçelik A.Ş. çevre konusunda da sürdürülebilir değişim ve çevre yönetim sistemi uygulamaları çerçevesinde hem üretim sürecinde, hem de ürünlerinde çevreye verebileceği olumsuz etkileri en aza indirgemeye çalışmakta olduğunu belirtmektedir. Topluma karşı sorumlulukları kapsamında "insan ve bireysel gelişime" katkı sağlayacak faaliyetlerde

[248] http://www.koc.com.tr/User/SosyalProjeler.aspx? LANGUAGE_CODE=TR.
[249] www.arcelikas.com.tr/Cultufes/tr-TR/lnsanKaynaklari/Degerlerimiz/MENUID=4%7C%7CDe%C4%

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

bulunmayı ve bu konularda hizmet etmeyi hedeflemektedir. Bu amaçla "Eğitimde Gönül Birliği" adı altında bir sosyal sorumluluk programı yürütmektedir. Beş farklı projeyi kapsayan bu programın amacı yatılı okuyan öğrencilerin daha iyi koşullarda daha iyi eğitim görmesini sağlamaktır. Bunun için burs, öğretmen desteği, araç-gereç, uzman desteği, vs. sağlanmaktadır.

Unilever

Türkiye'de 1952 yılında faaliyete başlayan Unilever, dünya genelinde sosyal sorumluluk projelerine büyük bütçeler ayıran kuruluşlardan biridir. 2000 yılında Unilever'in dünyada toplumsal katkı projelerine ayırdığı bütçe yaklaşık 50 milyon dolardır. Dünyanın 100'den fazla ülkesinde yatırımları olan ve ürünleri 140'dan fazla ülkede satılan Unilever için en öncelikli konu faaliyet gösterdiği pazarların uzun vadeli sürdürülebilirliğidir. Unilever, dünya çapındaki sosyal sorumluluk çalışmalarını son 5 yılda üç ana başlık altında yürütmektedir:[250]

- Sürdürülebilir balıkçılık,
- Sürdürülebilir tarım,
- Sürdürülebilir su (temiz su kaynaklan).

Unilever'in sürdürülebilir su alanında dünya çapında gerçekleştirdiği "Yaşayan Göller" projesi, dünya üstünde yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bulunan göllere yardım elini uzattığı bir çalışmadır. 1998 yılında dünya çapında başlatılan bu proje, dünyadaki en değerli sulak alanların, tatlı su kaynaklarının korunması ve bu bölgelerde sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesi için dünya çapında faaliyet gösteren bir girişimdir. Bu proje kapsamında 5 kıtada 23 göl bulunmaktadır. 2000 yılında Türkiye'den Bursa Uluabat Gölü de, projeye dahil edilmiştir. Unilever'in bu kararında yalnız çevrenin korunması değil, o bölgenin insanına ve geleceğine yönelik yatırımı hedeflemesi etkili olmuştur. Bölge halkının geçim kaynaklarının da canlandırılması Unilever'in sürdürülebilirlik ilkesine

[250] www.unilever.com.tr internet erişim sayfası.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

uygundur. Bunun için kullandığı slogan, "Geleceği düşünmeyi sürdürüyoruz" şeklindedir. Unilever'in Türkiye'ye desteği 2000 yılından bu yana devam etmektedir.

Ülker

Ülker, ülkemizde modern 'sponsorluk' kavramını ilk yerleştiren kurumlardan biridir. Ülker'in kurumsal sosyal sorumluluk projeleri kapsamında gerçekleştirdiği çalışmalar arasında okul, kütüphane ve bilgisayar laboratuarı yaptırmak bulunmaktadır. Ayrıca, TEMA'nın kurucu üyelerindendir. Ülker, '10 Milyar Meşe Ağacı kampanyası dahil birçok projeye de katkı sağlamaktadır. Ülker Grubu, aynı zamanda sanat ve spor etkinliklerine de düzenli olarak destek vermektedir. Desteklediği basketbol takımı Ülkerspor yurt içinde ve yurt dışında büyük başarılara imza atmaktadır. [251] Ülker, sosyal sorumluluklarını yerine getirirken toplum önünde görünürlülüğünü arttırdığından aynı zamanda markasını daha da güçlendirmektedir. Dolayısıyla sosyal sorumluluk kapsamındaki bazı faaliyetler örgüt pazarlanmasında güçlü bir araç olarak değerlendirilebilir.

Turkcell

Sosyal sorumluluk alanındaki öncüler arasında yer alan Turkcell, "Türkiye'de nitelikli insan kaynağı oluşturulmasına katkıda bulunma" vizyonuyla "Kardelenler-Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesine destek vermiştir. 28 Ağustos 2000 tarihinde Kadın ve Aileden Sorumlu Devlet Bakanlığı, Turkcell ve Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği ile ortaklaşa başlatılan proje, Türkiye genelinde, 5.000 kız öğrenciyi kapsamaktadır. "Kardelenler" projesinde, ailelerinin maddi yetersizliği nedeniyle öğrenimlerine devam edemeyen kız çocuklarına eğitimde fırsat eşitliği sağlanması, meslek sahibi, ufku açık "birey"ler haline gelmeleri amaçlanmaktadır. 2000 yılından itibaren proje kapsamında yaklaşık 10.000 öğrenciye burs verilmiş, 4.400 öğrenci liseden mezun olmuş, 550 öğrenci üniversiteyi kazanmıştır. Buna ek olarak Turkcell, AKUT, Eğitim Gönüllüleri Vakfı,

[251] http://www.ulker.com.tr/ulkerportal/kurumsal/sosyal_sorumluluk/.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

TEMA, HASVAK, Türk Hava Kurumu, UNICEF Türkiye gibi vakıflara destek amacıyla abonelerinin kısa mesaj ile bağışta bulunmalarına olanak sağlamaktadır. [252]

VESTEL

Vestel, sosyal sorumluluk politikası doğrultusunda çevrenin korunması ve iyileştirilmesi çabalarının yanı sıra kamuya ve bölge insanlarına yönelik olarak da sosyal çalışmalar gerçekleştirmektedir. Vestel özellikle gençliğe yönelik eğitim, kültür ve spor alanlarında faaliyetler planlayıp hayata geçirmektedir. Vestel'in gençlere yönelik çalışmaları şirketin gelecekteki marka sermayesine iyi bir yatırım olarak değerlendirilebilir. Bunların dışında spora katkı olarak Vestel Manisa Spor ve Vestel Basketbol takımlarının yönetimi de üstlenilmiştir. [253]

Yukarıda verilen örnekler genellikle sosyal sorumluluk projelerinden oluşmaktadır. Ancak kurumsal sosyal sorumluluk ekonomik ve çevresel sorumluluğu da kapsadığından tam bir kurumsal sosyal sorumluluk oluşmamıştır. Bunun oluşturulması için uluslararası kurumsal sosyal sorumluluk performans göstergelerinin kullanılması ve bunun rapor haline getirilerek her yıl yayınlanması gerekmektedir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde Türkiye'de havacılık sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı bir uygulama ile ele alınacaktır.

[252] http://www.turkcell.com.tr/index/ 0,1028,26809,00.html 2009 tarihli interneterişim sayfası
[253] www.vestelyatirimciiliskileri.com/investor_relations/tr/management/pdf/uyu m_raporu.pdf .

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAVAALANI SİSTEMİNDE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI VE TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.'DE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Türk hava taşımacılığı sektöründe faaliyet gösteren tüm havacılık işletmelerinde ve kurumlarında, özellikle ülkeye büyük çapta katkı sağlayan havalimanı işletmesi TAV Havalimanları A.Ş.'de kurumsal sosyal sorumluluk farkındalığının varolup olmadığını ortaya koymaktır. Bu kapsamda hava taşımacılığı işletmelerinin ekonomik, sosyal ve çevresel performanslarını ortaya koymalarını sağlayan kurumsal sosyal sorumluluk raporları hazırlaması, yayınlaması ve bunu sürekli hale getirmesini teşvik etmek ikincil amacıdır.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma kapsam ve konu itibariyle Türkiye'de akademik çalışmalar içinde henüz yeterince yer almamış; ancak uluslararası düzeyde önemi her geçen gün daha fazla artan kurumsal sosyal sorumluluk alanında bir ihtiyacı karşılamakta ve bir model teşkil edeceğinden çok büyük bir önem arz etmektedir. Bölgesel ve ulusal pazardan uluslararası pazara geçiş yapmayı hedefleyen bir işletme için kurumsal sosyal sorumluluk bir zorunluluktur. Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda gereken hassasiyeti göstermeyen havaalanı işletmeleri küresel pazarda yer alamayacaktır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma Türkiye'de uluslararası trafiğe açık hava limanlarında (Atatürk Havalimanı, Esenboğa Havalimanı ve İzmir Adnan Menderes Havalimanı) terminal işletmeciliğini üstlenen TAV Havalimanları Holding A.Ş. kapsamında gerçekleştirilmiştir

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Literatür taramasına dayalı olarak oluşturulan her bir havaalanı faaliyeti için belirlenmiş ekonomik, sosyal ve çevresel performans göstergelerinin yer aldığı, yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme tekniği TAV üst düzey yöneticilerine ve sorumlu birimlere uygulanmıştır. Ayrıca havaalanlarında kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında gerçekleştirilen bazı faaliyetlerde yerinde inceleme yapılmıştır. Elde edilen veriler GRI'nin hazırladığı standartlar ile karşılaştırılarak havalimanı işletmeciliğine özgü bir kurumsal sosyal sorumluluk raporlama modeli önerilmiştir.

5. ARAŞTIRMA KISITLARI

Araştırma kapsamında; uygulama yapılan işletmenin Türkiye'de 3 havaalanı terminal (İstanbul, Ankara ve İzmir), Gürcistan, Tunus ve Makedonya'da havaalanı ve terminal işleticisi konumunda olmasından dolayı görüşme yapılan kişilerin iş yoğunluğu araştırmamızın kısıtlarından biri olmuştur. Diğer bir kısıt ise, uygulama yapılan işletmedeki şirket gizlilik politikası kapsamında bazı bilgilerin paylaşılamaz olmasıdır. Bu konudaki bilgi ve deneyimlerin yeterli olmaması da araştırmanın kısıtlarındandır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

6. ARAŞTIRMA KAPSAMINDA İNCELENEN TAV HAVALİMANLARI A.Ş. VERİLERİ

Araştırma, Türkiye'nin ve bölgenin hızlı büyüyen havalimanı ve havalimanı terminal işleticisi olma özelliğini taşıdığından dolayı TAV Havalimanları A.Ş.'de yapılmıştır. Henüz kurumsal sosyal sorumluluk raporu bulunmayan TAV Havalimanları A.Ş.'de yapılan Türkiye'de havaalanı sisteminde kurumsal sosyal sorumluluk adlı araştırma sonucunda çeşitli bulgular elde edilmiştir. Araştırmada TAV Havalimanları A.Ş. Genel Müdürü, Kurumsal İletişim Müdürü ve ilgili uzmanlar ile yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler esnasında Küresel Raporlama İnisiyatifi (GRI) tarafından oluşturulan uluslararası havaalanları kurumsal sosyal sorumluluk raporlama standartları kullanılmıştır. Bu standartlar çerçevesinde yer alan ekonomik, sosyal ve çevresel göstergeleri TAV Havalimanları A.Ş'de ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, TAV Havalimanları A.Ş.'nin ilgili bölümlerinden araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan nicel ve nitel veri ve istatistikler edinilmiştir.

TAV Havalimanları Holding, Türkiye'de İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa İç ve Dış Hatlar Terminalleri ile İzmir Adnan Menderes Havalimanı Dış Hatlar Terminali'ni, yurtdışında ise Gürcistan'ın Tiflis ile Batum Uluslararası Havalimanları ve Tunus'un Monastir Habib Bourguiba Uluslararası Havalimanı'nı işletmektedir. Ayrıca, Antalya Gazipaşa Havaalanı, Tunus'taki Enfidha Zine El Abidine Ben Ali ve Makedonya'nın başkenti Üsküp'teki Alexander the Great ile Ohrid'deki St Paul the Apostle Uluslararası Havalimanı'nın işletme hakkını elinde bulundurmaktadır. TAV Havalimanları Makedonya'nın Shtip kentinde yapımını üstlendiği Yeni Kargo Havalimanı'nın işletme hakkını da opsiyonel olarak elinde tutmaktadır. TAV Havalimanları, yer hizmetleri ve işletme hizmetleri, gümrük hattı dışı eşya satış mağazacılığı, yiyecek ve içecek hizmetleri, bilgi işlem ve güvenlik hizmetleri gibi havalimanı operasyonunun diğer alanlarında da

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

faaliyet göstermektedir. TAV Havalimanları yılda yaklaşık 300 havayolu şirketinin 315 bin uçak seferine ve ortalama 35 milyon yolcuya hizmet vermektedir.[254]

7. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ

Yapılan yüzyüze görüşme sonucunda TAV Havalimanları Holding A.Ş. tarafından kurumsal sosyal sorumluluk raporu yayınlanmamaktadır. Ancak elde edilen bilgilere göre TAV Havalimanları Holding A.Ş. faaliyetlerinde sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı girişimlerde bulunarak çevreye, tüketicilere, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyma çabasındadır. Görüşme sorularının temelini oluşturan GRI standartlarına TAV Havalimanları Holding A.Ş.'nin ekonomik, çevresel ve sosyal performans göstergeleri incelenmiştir.

Ekonomik performans göstergeleri ile ilgili olarak elde edilen veriler kısaca aşağıda verilmiştir.

7.1. Ekonomik Performans Göstergeleri

"EC1 Gelirler, işletme maliyetleri, çalışan ücretleri, bağışlar ve diğer toplumsal yatırımlar, birikmiş karlar ve sermaye sağlayıcıları ile devletlere yapılan ödemeler de dahil, üretilen ve dağıtılan doğrudan ekonomik değer" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre;

TAV Havalimanları Holding A.Ş. gelirlerinin yaklaşık % 93'ünü Türkiye'deki faaliyetlerinden elde etmektedir. 2008 yılı verilerine göre, İstanbul Atatürk Havalimanı'nın geliri 262 milyon €, Ankara Esenboğa Havalimanı'nın geliri 34 milyon € ve İzmir Adnan Menderes Havalimanı'nın geliri ise 30 milyon €'dur. TAV Havalimanları Holding A.Ş.

[254] http://www.ataturkairport.com/6.php 01.12.2009 tarihli internet erişim sayfası

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

havalimanları toplam geliri 377 milyon €'dur. Hizmet şirketlerinden elde edilen gelir ise 385 milyon €'dur.

2009 yılının ilk 6 aylık verilerine göre ise İstanbul Atatürk Havalimanı'nın geliri 124 milyon €, Ankara Esenboğa Havalimanı'nın geliri 15 milyon € ve İzmir Adnan Menderes Havalimanı'nın geliri ise 9 milyon € olmuştur. Net Satışı 2008 yılı için 501.306.944 TL'dir. Net Kâr 46.514.528 TL'dir.

2009 yılının ilk 6 aylık gider dağılımı şu şekilde olmuştur:

- Personel % 30
- İmtiyaz ve Kira Ödemeleri % 29
- Duty Free % 11
- Amortisman % 7
- Dışarıdan sağlanan hizmetler % 6
- Yiyecek ve İçecek % 3
- Diğer Giderler % 14

- **Aktifler:**

Aktifleri Toplamı 1.071.688.218 TL'dir. Özkaynak miktarı 89.034.667 TL'dir.

- **Trafik Performansı;**
  - Atatürk Havalimanı 2009 Aralık ayı sonu itibarı ile toplam yolcu sayısı 30 milyondur.
  - Atatürk Havalimanı 2009 Aralık ayı sonu itibarı ile toplam yük miktarı 824.975 tondur.
  - Atatürk Havalimanı 2009 Aralık ayı sonu itibarı ile toplam uçak sayısı 283.926 olmuştur.
  - Ankara Esenboğa Havalimanı 2009 Aralık ayı sonu itibarı ile yolcu sayısı 6.085.126 olmuştur.
  - Ankara Esenboğa Havalimanı 2009 Aralık ayı sonu itibarı ile yük miktarı 73.366 ton olmuştur.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Ankara Esenboğa Havalimanı 2009 Aralık ayı sonu itibarı ile toplam uçak sayısı 62.625 olmuştur.
- İzmir Adnan Menderes Havalimanı 2009 Aralık ayı sonu itibarı ile toplam yolcu sayısı 6.201.478 TAV Havalimanları Holding A.Ş. sadece Dış Hatlar Terminalini işlettiği için dış hat yolcu sayısı 1.667.353 olmuştur.
- İzmir Adnan Menderes Havalimanı 2009 Aralık ayı sonu itibarı ile toplam yük miktarı 79.520 ton olup dış hatlar terminali yük miktarı 31.205 tondur.
- İzmir Adnan Menderes Havalimanı 2009 Aralık ayı sonu itibarı ile toplam uçak sayısı 54.167 adet olup bunun 13.703 adedi dışhatlar terminalinden hizmet almıştır.

"EC2 İklim değişikliğinin kurumun mali sonuçlarına etkisi ve faaliyetlerinde yarattığı diğer riskler ve fırsatlar" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EC3 Kurumun maaş esaslı emeklilik planı yükümlülüklerinin kapsamı" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EC4 Devletten alınan önemli mali destek" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EC5 Önemli operasyon yerlerinde yerel asgari ücrete kıyasla standart işe giriş ücret düzeyi oranları aralığı" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EC6 Önemli operasyon yerlerinde yerel tedarikçilere yapılan ödemelerle ilgili politika, uygulamalar ve ödeme oranları" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EC7 Önemli operasyon yerlerinde yerel halktan çalışan işe alma usulleri ve yerel halktan işe alınmış üst yöneticilerin oranı" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

"EC8 Ticari, ayni veya hayır amaçlı girişimlerle, öncelikli olarak kamu yararına yapılan altyapı yatırımlarının ve sağlanan hizmetlerin geliştirilmesi ve etkisi" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre;

- Mevcut bulunan 06-24 pist uzatma çalışmaları 2009 yılı sonunda başlamıştır.
- Dışhatlar Terminali için Ek Terminal binası yapımı çalışmalarına 2009 yılında başlanmış ancak henüz bitirilememiştir.
- İstanbul Atatürk Havalimanı geliştirme Projesi (Genişleme Projesi) ve Trijenerasyon projesine 2009 yıılının ilk 6 ayı itibarıyle % 5 lik bir yatırım harcaması gerçekleştirilmiştir. Diğer (Ankara ve Esenboğa vd.) gruba ise 2009 yılının ilk 6 ayında yatırım harcaması % 2 olmuştur.

"EC9 Önemli dolaylı ekonomik etkilerin, kapsamları da dahil, anlaşılması ve tanımlanması" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

TAV Havalimanları Holding A.Ş.'nin ekonomik faaliyetleri incelendikten sonra GRI standartlarına göre kayıt altına alınmayan veriler bulunmaktadır. Bunlar EC2, EC3, EC4, EC5, EC6, EC7 ve EC9'dur. Kurumsal sosyal sorumluluk algısının tam olarak uygulanabilmesi için ekonomik performans göstergelerinin tamamının kayıt altına alınması gerekmektedir.

7.2. Çevresel Performans Göstergeleri

Yasal olarak çevre kanunu ve ilgili mevzuatı kapsamında çevresel etki değerlendirmesi gerek terminallerin yapım aşamasında gerekse işletme aşamasında çevre raporları ve çevresel yönetim planları hazırlanmakta, çevresel yönetim sistemine uyulmaktadır. Çevresel performans göstergeleri kapsamında TAV Havalimanları A.Ş.'deki uygulamalar aşağıda verilmiştir:

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

"EN1 Kullanılan malzemelerin ağırlık veya hacim cinsinden ifadesi" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre; 2008 yılında 19 lt böcek ilacı, 150 kg kurt ilacı, 55 metreküp glikol, 25 ton tuz kullanılmıştır.

"EN2 Geri dönüştürülmüş girdi malzemesi olarak kullanılan malzemelerin yüzdesi" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre; bu oran 2008 yılı için % 4.2 olmuştur.

"EN3 Birincil enerji kaynağına göre doğrudan enerji tüketimi" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre tüketilen enerji miktarları;

- Elektrik tüketiminde 2003 yılında 40.267.132 kwh olmuştur. 2008 yılına kadar artarak giden bu miktar 2008 yılında 81.525.383 kwh olmuştur.
- Doğal gaz tüketiminde 2003 yılında 1.951.531 metreküp iken 2008 yılında bu miktar 2.711.460 metreküp olmuştur. En çok tüketilen yıl ise 3.705.670 metreküp ile 2006 yılı olmuştur.
- Dizel yakıtı tüketiminde 2003 yılında 51.818 litre 2008 yılında 31.174 litre olmuştur. Emisyon gazlarının çevreyi aşırı derecede kirletmesi sonucu hava kirliliğinin azaltılması kapsamında havalimanı sisteminde tüketilen dizel (mazot) miktarlarında azalmalar görülmektedir. Bu durum çevreye duyarlılığı ortaya koymaktadır.

"EN4 Birincil enerji kaynağına göre dolaylı enerji tüketimi" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EN5 Tasarruf ve verimlilik iyileştirmelerine olarak tasarruf edilen enerji" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre; 2000 yılından itibaren her yıl için ortalama % 2.5 tasarruf sağlanmıştır.

"EN6 Enerji verimliliği sağlayan veya yenilenebilir enerji kullanan ürün ve hizmet sağlama girişimleri ve bu girişimlerin sonucunda enerji gereksinimlerindeki azalmalar"

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre; mekanik ekipmanlarda uygulanan zaman programı sayesinde günde 6889 kWh enerji gereksinimi azalmaktadır. Bu değer yıllık 2.514.485 kWh gibi bir değere ulaşmaktadır.

"EN7 Dolaylı enerji tüketimini azaltma girişimleri ve elde edilen azalmalar" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre; 2009'dan itibaren Trijenerasyon tesisi sayesinde ihtiyacımız olan elektrik enerjisini üretirken açığa çıkan ısının, ısıtma ve soğutma sisteminde kullanılması sağlanmıştır. Yeterli miktarda enerji tüketimi girişimleri ile ilgili olarak; otomasyon sistemleri, ekipmanlardaki zaman programları, sensör kullanımları, verimsiz çalışmaların çok kısa sürede farkedilmesi gibi uygulamalar, enerji tüketiminin gereğinden fazla olmasını engellemektedir. Mahal sıcaklıklarının sürekli kontrol altında olması ve ihtiyaca göre ısıtma ya da soğutma yapılıyor olması yeterli miktarda enerji tüketimini sağlamaktadır.

"EN8 Kaynağına göre toplam su tüketimi" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre; 2003 yılında 237.387 m³ su tüketilmiştir. 2006 yılında kadar su tüketimi hızlı bir şekilde artmış olmasına rağmen alınan önlemler ve yeni sistemler sayesinde artan yolcu ve iş hacminin aksine su tüketimi azalmıştır. 2006 yılında 434.539 m³ su tüketilirken 2007 yılında 388.779 m³ ve 2008 yılında 361.776 m³ su tüketilmiştir.

"EN9 Su tüketiminden önemli biçimde etkilenen su kaynakları" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EN10 Geri kazanılan ve yeniden kullanılan yüzdesi ve toplam hacmi" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre;

- Kum filtresi ve aktif karbon filtre drenajı, 2009'dan itibaren bahçe sulamada kullanılmaya başlamıştır. 4331 m³ su yeniden kullanılmıştır. Yaklaşık %1 'e denk gelmektedir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Atıksu çeşitleri ile ilgili olarak, Havalimanının tüm atık suyu arıtma tesisinde arıtılarak çevreye zararsız hale getirilmekte ve tekrar alıcı ortama deşarj edilmektedir.
- Su tüketimi azaltma girişimleri. Su verimi süreçleri ve araçları ile ilgil olarak; basınç düşürücülerin kullanımı ile su tüketimi azaltıldı, kapalı sistemlerde gerekli hat yenilemeleri yapılarak su kaçaklarının önüne geçilmeye çalışılmıştır.
- Düşük akış sağlayan tesisatların kullanımı ile ilgil olarak WC'lerde basınç düşürücülerle su akış hızı ayarlanmıştır.
- Su tasarruf stratejileri ile ilgil olarak; ters yıkama ekipmanların drenaj suları bahçe sulamada kullanılmaktadır.

"EN11 Koruma alanlarında veya koruma alanlarının dışında olup yüksek biyoçeşitlilik değerine sahip alanlarda, sahip olunan, kiralanan, yönetilen veya buralara bitişik olan arazinin yeri ve büyüklüğü" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre; İstanbul Atatürk Uluslararası Havalimanı'nın üçlü ve dörtlü kodu IST/LTBA'dır. Şehir merkezine uzaklığı 24 km'dir. Havalimanının koordinatları 405834.202 Kuzey ve 0284850.738 Doğu'dur.

"EN12 Koruma alanlarında veya koruma alanlarının dışında kalan yüksek biyoçeşitlilik değerine sahip alanlardaki faaliyet, ürün ve hizmetlerin biyoçeşitlilik üzerindeki önemli etkilerinin tanımlaması" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EN13 Korunan veya geri kazanılan yaşam alanları" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EN14 Biyoçeşitlilik üzerindeki etkilerin yönetilmesi ile ilgili stratejiler, devam eden faaliyetler ve geleceğe yönelik planlar" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

"EN15 Soy tükenmesi riski düzeyine göre, operasyonlardan etkilenen bölgelerdeki yaşam alanlarında bulunan IUCN Listesindeki türlerinin ve ulusal listesindeki türlerinin sayısı" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EN16 Ağırlığına göre toplam doğrudan ve dolaylı sera gazı emisyonları" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre;

- Karbondioksit miktarı 2003 yılında 96.485 ton iken 2008 yılında 109.882 ton olmuştur.
- Metan gazı miktarı ise karbondioksit emisyon değerlerine göre çok düşük olmasına rağmen toplam emisyon değeri karbondioksite çok yakındır.

"EN17 Ağırlığına göre diğer ilgili dolaylı sera gazı emisyonları" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EN18 Sera gazı emisyonlarını azaltma girişimleri ve gerçekleştirilen azalmalar" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EN19 Ağırlığına göre ozon tüketen maddelerin emisyonları" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EN20 Türüne ve ağırlığına göre NOx, SOx ve havaya verilen diğer önemli emisyonlar" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EN21 Kalite ve varış noktasına göre toplam su deşarjı" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EN22 Türüne ve bertaraf yöntemine göre toplam atık ağırlığı" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre;

- Toplam atık miktarı 2007 yılında 4112.3 ton iken 2008 yılında 4235 ton olmuştur. Toplam atık miktarında da bir artış görülmektedir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Toplam tehlikesiz atık madde miktarı 2007 yılında 3.781 ton iken 2008 yılında bu miktar 4.079 ton olmuştur.
- Konserve, teneke ve çeşitli plastiklerde ise 2007 yılında 13 ton 2008 yılında 16 ton atık oluşmuştur.
- Sadece 2008 yılında kayıt altına alınan verilere göre atık türleri ve miktarları; 2.5 ton cam, 4 ton ahşap, 274 ton metal, 3.900.000 ton ofiste kullanılan atık kâğıt ve gazete ve 19 ton kumdur.

Toplam geri dönüştürlen atık miktarında ise 2007 yılında 114.3 ton ve 2008 yılında 113 ton olmuştur. Geri dönüştürülen atık miktarının artış göstermesi beklenmektedir. Ancak azalma görülmüştür.

- Bilgisayar ve batarya geri dönüşümünde ise 2008 yılında 0.250 tonluk bir miktar elde edilmiştir.
- 2008 yılında toplam yıkım sonrası atık miktarı (inşaat malzemesi) 43 ton olmuştur. Bunun sadece 5 tonu geri dönüştürülebilmiştir.
- 2008 yılında kirletilen toprak miktarı 35 ton iken bunun 28 tonu temizlenmiştir.

"EN23 Önemli sızıntıların toplam sayısı ve hacmi" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre;

- 2008 yılında toplam dökülen yakıt sayısı sadece 3 olmuştur.
- Yakıtçı tarafından uçağa verilen yakıttan dökülme sayısı da 3, hidrolik dökülme sayısı 1 olmuştur.
- Uçaktaki tuvalet suyunun dökülme sayısı 2, yağ dökülme sayısı 1 olmuştur.

"EN24 Basel Konvansiyonu, Ek I, II, III ve VIII koşulları kapsamında tehlikeli olarak addedilen taşınmış, ithal edilmiş, ihraç edilmiş veya işlenmiş atıkların ağırlığı ve uluslararası sevkiyatı yapılan taşınmış atıkların yüzdesi" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

"EN25 Raporlama yapan kurumun su deşarjlarından ve kaçaklarından önemli biçimde etkilenen su kütlelerinin ve ilgili yaşam alanlarının adı, büyüklüğü, koruma durumu ve biyoçeşitlilik değeri" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EN26 Ürün ve hizmetlerin çevresel etkilerini azaltmaya yönelik girişimler ve bu etki azalımının boyutları" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EN27 Satılmış ürünlerin ve bunların ambalaj malzemelerinin kategorilere göre geri toplanma yüzdesi" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EN28 Çevresel yasa ve yönetmeliklere neticesinde uygulanan önemli cezalarının maddi değeri ve parasal yaptırımların toplam sayısı" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"EN29 Ürünlerin ve kurumun operasyonlarında kullanılan diğer malların ve malzemelerin taşınmasından ve kurum çalışanlarının ulaşımından kaynaklanan önemli çevresel etkiler" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre; işletmedeki tüm çalışanların faydalanabilecekleri servis araçları ile ulaşım sağlanmaktadır.

"EN30 Sınıfına göre toplam çevre koruma harcamaları ve yatırımları" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre;

- Katı atıkların bertaraf edilmesi ve /veya geri kazanım şartlarının oluşturulması için 2009 yılında proje başlatılmıştır.
- Aynı zamanda su kaynaklarının ve enerji kaynaklarının da verimli kullanılması amacı ile çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca bu gösterge kapsamında elde edilen verilere göre;
- Hava kalitesi hakkında kayıt altına alınan şikâyetlerin sayısı ile ilgili olarak; Hava kalitesi ölçümü TAV İstanbul'un sorumluluğu alanındaki mahallerde yapılmaktadır. Yıllık ortalama havasızlık şikâyeti; 150 civarındadır. Çoğu şikâyet sonucu mahallede yapılan ölçümde CO ve CO2 oranları normal değerlerde olduğu

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

görülmüş, FCU kullanım hatalarından kaynaklandığı ve esas şikâyetin sıcaklık olduğu anlaşılmıştır.

- Hava kalitesini arttırma girişimleri ve yönetim raporlama seviyeleri ile ilgili olarak; Aktif karbon filtre kullanımı, taze hava santralleri ve hava kalite sensörleri kullanımı, mahallerde periyodik CO, CO2, NO2, asetaldehit, hidrokarbon hava akım, basınç, sıcaklık, gürültü ve nem ölçümü yapılması gibi işlemler bulunmaktadır.
- Gürültüden etkilenen alan ve nüfusun miktarına bakıldığında bu sayının 2.6 milyon kişi olduğu görülmektedir. Havalimanında gürültü önleme ve ölçme sistemi Devlet Hava Meydanları İşletmesi tarafından kurulum aşamasındadır.
- İş Sağlığı ve Güvenliği açısından aylık ortalama gürültü ölçümleri kapsamında terminal içerisinde bagaj sahaları ve apron çıkış sahalarında yapılan gürültü ölçüm sonuçları belli saatlere göre değişiklik göstermekle birlikte 82DbA ile 95 DbA arasında değişmektedir.
- Gürültü ile ilgili tüm veriler; uluslararası havacılık kuruluşlarının yönetmelik ve prosedürlerine uygun olarak DHMI tarafından hazırlanan tüm kural ve gürültü önleme yöntemlerini içeren Gürültü Önleme ve Ölçme Yönetmeliği sistemin kurulmasını takiben yürürlüğe girecektir. Bu bilgiler sistemin devreye alınmasından sonra verilebilecektir.
- Toprağın korunması ile ilgili olarak; toprağın korunması amacı ile bir yerde yapılan bir yapının hafriyatından çıkan toprak malzeme alanın başka bir noktasına ve/veya yerel yönetimlerin doğada uygun olan noktalara gönderilmektedir.
- Yeşil alanların ve altyapının gelişimi ile ilgili olarak; İşletmemiz sorumluluk alanlarında yeşil alanların korunması için sulama sistemleri altyapıları yenilenmektedir. Peyzaj konusunda ilgili bir birim ve yetkililer bulunmaktadır.
- Kaynakların korunması için ofislerde ve çalışma alanlarında sürdürülebilir ve koruyucu tedbirlerin alınması ile ilgili olarak; Atık yönetimi kapsamında kaynağında atıkları ayrıştırma çalışmalarına 2009 yılında hız verilmiş durumdadır.
- İstanbul Atatürk Havalimanı'nda başlatılan ve doğal gaz kullanımı için fosil yakıtla üretilen enerji türlerine göre yüzde 40 oranında daha az karbondioksit salınımı

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

sağlayan "Trijenerasyon Projesi" kapsamında, kendi enerji ve iklimlendirmesini sağlamak üzere yapılan tesislerle, çevreye olan katkıyı artırma çabasında, güneş enerjisinden yararlanma yönünde de incelemelerde bulunulmaktadır. Özellikle güneş enerjisinden fazlaca faydalanılabilecek olan Tunus, Antalya Gazipaşa ve İzmir'deki havalimanı ve terminalleri, ileride bu çalışmaları pilot uygulama olarak test edilebilecek tesisler olmaları dolayısıyla uygun platformlar olarak öne çıkmaktadırlar.

- Gittikçe artan bir oranda önceden içten yanmalı motorlarla çalışan araç ve iş makineler hızla elektrikli araç ve iş makineleriyle değiştirmektedir.
- Ankara Esenboğa Havalimanı'nda, TAV Esenboğa olarak kendi elektrik enerjisinin üretilmesini sağlayan Kojenerasyon Projesi'yle Türkiye'de ilk kez bir havalimanı kendi elektrik enerjisini üretir konuma gelerek yüzde 25 oranında enerji tasarrufu sağladı. Terminalde üretilen elektrik enerjisi miktarı 28.000.000 kwh/yıl'dır. Birleşik elektrik ısı santralini Kojenerasyon Projesi kapsamında faaliyete geçirilen Esenboğa'da doğal gazdan elektrik üretimi sağlanırken, atık ısı geri kazanım kazanıyla elde edilen ısının terminal iklimlendirilmesinde kullanılmasıyla da enerji harcamasında yüzde 25 oranında enerji tasarrufu sağlanmıştır.
- Ankara Esenboğa Havalimanı'nda mekanik ve elektrik otomasyon sistemleriyle, terminal binasında aydınlatma ve iç ortam ısısı ihtiyaca göre otomatik olarak ayarlanmakta, yürüyen merdivenlerde bantlar sadece kullanıldığı zaman çalışmaktadır. Böylece, gereksiz enerji harcanmasını engelleyerek, bu sisteme sahip olmayan bir bina ile kıyaslandığında yüzde 20'lere varan enerji tasarrufu elde edilmektedir. İşletmenin yüzde 20'lik enerji tasarruf miktarı 5.706.421 kwh/yıl'a denk düşmektedir.
- Tasarruf sonucu çevreye yayılması önlenen CO2 miktarı 5.135.779 kg/yıl
- Tasarruf sonucu çevreye yayılması önlenen CO miktarı 233.445 kg/yıl
- Terminal aydınlatmasında kullanılan yüksek verimli ampuller sayesinde elektrik enerjisinde yıllık 1.750.000 kwh tasarruf elde edilmektedir.
- Tasarruf sonucu çevreye yayılması önlenen CO2 miktarı 1.576.000 kg/yıl
- Tasarruf sonucu çevreye yayılması önlenen CO miktarı 71.640 kg/yıl

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Ankara Esenboğa Havalimanı terminal binasında mevcut 400 Hz sistemi sayesinde, park halindeki uçaklara, elektrik-elektronik sistemlerinin çalışabilmesi için gerekli enerji verilebilmekte, böylece uçakların yakıtla çalışan jeneratörleri devre dışı bırakılarak zararlı CO ve CO2 gazlarının atmosfere yayılması engellenmektedir.
- TAV Esenboğa olarak projede yer alan 3.800 m3/gün kapasiteli atıksu arıtma tesisinde arıtılan sularla 150 bin metrekarelik yeşil alan sulanmakta ve yılda 70 bin ton su tasarrufu sağlanmaktadır. Terminaldeki lavabolarda kullanılan fotoselli ve debi kontrollü bataryalar sayesinde yılda 5.100 ton su tasarruf edilmektedir.
- Terminalin 150.000 metrekarelik peyzaj alanında toplam 1.300 ağaç bulunmaktadır. Yetersiz görüldüğünden, Çubuk ilçesinde ilk etapta 2 bin ağaçlık bir orman oluşturuldu. Hedef, 20.488 ağaca ulaşarak yol açılan CO2 emisyonunu tamamen ortadan kaldırmaktır.
- İzmir Adnan Menderes Havalimanı Dış Hatlar Terminali'nde Çevre Yönetim Sistemi oluşturulmuştur.
- Atık Yönetim Sistemi ve Çevre Yönetim Sistemi kapsamında evsel atıklar, metal atıklar, kablo, florasan atıkları, kâğıt, karton gibi geri dönüşüm özelliği olan atıklar ile tıbbi atıkların ayrı ayrı sınıflandırılarak yeniden değerlendirilmesi sağlanmaktadır.
- Etkin enerji kullanımı ve çevre konularında İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü (İYTE) ile işbirliği yaparak termal kamera ile terminal ısıl kaçakları saptandı ve izole edildi. Ayrıca terminal yapımında kullanılan tüm malzeme ve ısıl cihaz değerlerini özel bir ısı etkinliği bilgisayar programına kaydederek, ısıl etkinlik çalışmaları başlatılmıştır.
- Tonoz-çatı yangın damperlerine menfez takılmıştır.
- Soğutma kulesi ile Chiller arasında yeni otomasyon yazılımı kuruldu, UPS odalarında serbest havalandırmaya (free-cooling) geçilmiştir.
- "Etkin Enerji Projesi" ile atmosfere CO2 salınımını 2 bin ton azaltarak 6.010 adet ağaç kurtarılmıştır.
- 8 aylık bir dönemde elektrik tüketiminde yüzde 15,23, doğal gaz tüketiminde yüzde 14,94 tasarruf sağlanmıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Yolcu başına tüketim değerlerine bakıldığındaysa elektrikte yüzde 19,51, doğal gaz tüketiminde yüzde 19,23 tasarruf elde edilmiştir.
- Su kaynaklarının korunması terminal genelindeki tüm su bataryalarında, su basıncını düzenleyerek, debiyi azaltan, buna rağmen konfor standartlarını etkilemeyen özel aparatlar takıldı ve böylece yolcu başına yüzde 11,5, toplamda yüzde 6,76 su tasarrufu sağlanmıştır.
- Çevre kirliliğini önlemek amacıyla 2008 yılında Dış Hatlar Terminaline yerleştirilen pil kutuları aracılığıyla toplam 25 kg (1250 Adet) pil toplanmıştır.
- Havalimanı genelinde ayda ortalama 35 ton cam, metal, kâğıt, karton, plastik gibi geri dönüşüm atığını diğer atıklardan ayrı toplayarak ekonomiye kazandırılmıştır.

TAV Havalimanları Holding A.Ş.'nin çevresel faaliyetleri incelendikten sonra GRI standartlarına göre kayıt altına alınmayan veriler bulunmaktadır. Bunlar EN4, EN9, EN12, EN13, EN14, EN15, EN17, EN18, EN19, EN20, EN21, EN24, EN25, EN26, EN27 ve EN28'dir. Kurumsal sosyal sorumluluk algısının tam olarak uygulanabilmesi için çevresel performans göstergelerinin tamamının kayıt altına alınması gerekmektedir.

7.3. Sosyal Performans Göstergeleri

"LA1 İstihdam türüne, çalışma sözleşmesine ve bölgesine göre toplam işgücü" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre;

- Sezonluk dahil dönemlik hariç tam zamanlı ve geçici çalışan sayısı 2003 yılında 398 iken bu sayı 2008 yılında 861 olmuştur.

"LA2 Yaş grubuna, cinsiyete ve bölgeye göre personel devir hızı ve kurumdan ayrılanların toplam sayısı" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre;

- Toplam çalışan devir sayısı oranı (yaş grupları, cinsiyet ve bölge itibariyle) 2003 yılında % 0.4 iken 2008 yılında bu oran % .5 olmuştur.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

"LA3 Geçici ve yarı zamanlı çalışanlara sağlanmayıp tam zamanlı çalışanlara sağlanan yan ödemelerin ana operasyonlara göre dağılımı" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılmamıştır.

"LA4 Toplu iş sözleşmeleri kapsamına giren çalışanların yüzdesi" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"LA5 Toplu sözleşmelerde belirtilsin belirtilmesin önemli operasyonel değişikliler konusunda asgari bildirim süresi ya da süreleri" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre bildirim her ay yapılmaktadır.

"LA6 İşçi sağlığı ve iş güvenliği programlarının izlenmesine yardım eden ve bunlar hakkında tavsiye veren resmi, müşterek yönetim-çalışan sağlık ve güvenlik komitelerinde temsil edilen toplam işgücü yüzdesi" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre;

- İş sağlığı ve güvenliği çalışmalarını 1 İSG Uzmanı gözetim görevini, İSG uygulama kurulu üyesi olan 22 kişi tarafından da tavsiye kararlarını almaktadır.

"LA7 Yaralanma, meslek hastalığı, kayıp günler ve işe gelmeme oranları ve iş nedeniyle ölümlerin bölgelere göre dağılımı" göstergesi ile ilgili herhangi bir veri şirket politikası olması sebebiyle paylaşılamamaktadır.

"LA8 Ciddi hastalıklarla ilgili olarak işgücü mensuplarına, ailelerine veya yerel halk mensuplarına yardım etmek üzere uygulanan eğitim, öğretim, danışmanlık, koruma ve risk kontrol programları" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre;

- İşletme içerisinde her düzenlenen eğitim programları ile tüm kadrolara (çalışanların aileleri hariç) eğitimler düzenlenmekte ve kayıt altına alınmaktadır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

"LA9 Sendikalarla yapılan resmi anlaşmaların kapsamına giren sağlık ve güvenlik konuları" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre;

- İşletmede İş Sağlığı ve Güvenliği çalışmaları kapsamında yasal mevzuatta belirtilen toplam 11 ayrı eğitim konusunda tüm personele yönelik eğitim programları yapılmış ve programa uygun olarak eğitimler gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda işe yeni alınan personele de oryantasyon eğitimleri kapsamında İş Sağlığı ve Güvenliği konulu eğitimler verilmektedir.

"LA10 Çalışan kategorisine göre yıllık olarak çalışan başına düşen ortalama eğitim saatleri" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre;

- 2003 yılında çalışan başına düşen ortalama eğitim saati 1,5, 2004 – 2006 yılları arası 2, 2007 yılında 2,5 ve 2008 yılında bu sayı 4.8 saate yükselmiştir.

"LA11 Çalışanların sürekli istihdam edilebilirliğini destekleyen ve kendilerine kariyerlerinin bitiminde yardım edecek beceri geliştirme ve yaşam boyu eğitim programları" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre;

- Havalimanı İşletmeciliğine Giriş Programı/ Yönetici Adayı Geliştirme Programı 2008 yılında uygulanmaya başlanmıştır.

"LA12 Düzenli şekilde performans ve kariyer gelişimi değerlendirmesi alan çalışanların yüzdesi" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre 2003 yılından buyana her yıl bu oran % 100 olmuştur.

"LA13 Çalışanların cinsiyet, yaş grubu, azınlık grubu üyeliği ve benzeri çeşitlilik kategorilerine göre dökümü ve yönetişim organlarında oransal olarak aldıkları yer" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre;

- Kadın çalışanların oranı 2003 yılında % 15 iken bu oran her yıl artış göstererek 2008 yılında % 20 olmuştur.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- İşletmede çalışanların tamamı (% 100) yerli vatandaştan oluşmaktadır.
- İşletmede özürlü çalışan oranı ise 2003 yılından 2008'e kadar hep aynı olup % 3 olmuştur.
- İşletmede azınlık kesimden personel çalıştırılmamaktadır.

"LA14 Çalışan kategorisine göre erkek çalışanların temel maaşlarının kadınlarınkine göre oranı" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgi şirket politikası sebebiyle paylaşılamamaktadır.

"HR1 İnsan hakları hükümlerini içeren ve insan hakları taramasından geçen önemli yatırım anlaşmalarının yüzdesi ve toplam sayısı" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"HR2 İnsan hakları ve alınan önlemler konusunda taramadan geçen önemli tedarikçilerin ve yüklenicilerin yüzdesi" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"HR3 Eğitim alan çalışanların yüzdesi de dahil, operasyonlarla ilgili olan insan hakları unsurları hakkındaki politika ve prosedürler konusunda verilen toplam çalışan eğitimi saatleri" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"HR4 Ayrımcılık konusunda alınan önlemler" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"HR5 Örgütlenme ve toplu sözleşme yapma özgürlüğünün önemli risk altında olabileceği operasyonlar ve bu hakları desteklemek üzere alınan önlemler" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"HR6 Çocuk işçiliği vakalarında önemli riske sahip olduğu belirlenen operasyonlar ve çocuk işçiliğinin ortadan kaldırılmasına yönelik alınan önlemler" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre işletmede yasal mevzuat gereği çocuk işçi çalıştırılmamaktadır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

"HR7 Zorla ve cebri çalıştırma vakalarında önemli riske sahip olduğu belirlenen operasyonlar ve zorla ve cebri çalıştırmanın ortadan kaldırılmasına yönelik alınan önlemler" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"HR8 Kurumun operasyonlarıyla bağlantılı olan insan hakları unsurları ile ilgili politikaları veya prosedürleri hakkında eğitilen güvenlik personeli oranı" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"HR9 Yerli halkın haklarının ihlaliyle sonuçlanan vakaların toplam sayısı ve alınan önlemler" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"SO1 Giriş, işletme ve çıkış da dahil, operasyonların yerel halk üzerindeki etkilerini değerlendiren ve yöneten tüm programların niteliği, kapsamı ve etkililiği" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"*SO2 Yolsuzlukla ilgili riskler yönünden analiz edilen işletme birimlerinin yüzdesi ve toplam sayısı"* göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"SO3 Kurumun yolsuzluğu önleme politika ve prosedürleri konusunda eğitim alan çalışanların yüzdesi" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"SO4 Yolsuzluk vakalarına karşı alınan önlemler" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"SO5 Kamu politikalarına karşı tutum ve kamu politikası geliştirmeye ve kulis faaliyetlerine katılım" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"SO6 Ülkelere göre siyasi partilere, politikacılara ve ilgili kuruluşlara yapılan mali ve ayni katkılar" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

"SO7 Rekabeti engelleyici davranış, haksız rekabet (anti-trust) ve tekelcilik uygulamalarına karşı alınan yasal tedbirlerin sayısı ve sonuçları" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"SO8 Yasa ve yönetmeliklere uyulmaması nedeniyle kesilen önemli cezaların parasal değeri ve parasal olmayan yaptırımların toplam sayısı" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"PR1 İyileştirilmek üzere ürünlerin ve hizmetlerin sağlık ve güvenlik etkilerinin değerlendirildiği yaşam döngüsü evreleri ve bu prosedürlere tabi olan ana ürün ve hizmet kategorilerinin yüzdesi" göstergesi kapsamında elde edilen verilere göre; müşterilerin sorumluluk sahalarımızda emniyetinin ve sağlığının korunmasına yönelik tedbirler alınmaktadır.

"PR2 Sonuçların türüne göre, yaşam döngüleri esnasında ürünlerin ve hizmetlerin sağlık ve güvenlik etkileri ile ilgili yönetmeliklere ve gönüllü kurallara uyum sağlanmadığı görülen vaka sayısı" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"PR3 Prosedürlerin gerekli gördüğü ürün ve hizmet bilgilerinin türü ve bu bilgi gerekliliklerine tabi olan ana ürün ve hizmetlerin yüzdesi" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"PR4 Sonuçların türüne göre, ürün ve hizmet bilgileri ve etiketleme ile ilgili olarak yönetmeliklere ve gönüllü kurallara uyulmadığını gösteren toplam vaka sayısı" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"PR5 Müşteri memnuniyetini ölçen anket sonuçları ile birlikte, müşteri memnuniyeti ile alakalı uygulamalar" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

"PR6 Reklam, tanıtım ve sponsorluk da dahil, pazarlama iletişimi ile ilgili yasalara, standartlara ve gönüllü kurallara bağlı kalmaya yönelik programlar" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"PR7 Sonuçların türüne göre, reklam, tanıtım ve sponsorluk da dahil, pazarlama iletişimi ile ilgili yönetmeliklere ve gönüllü kurallara uyulmadığını gösteren toplam vaka sayısı" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"PR8 Müşterinin kişisel gizliliği ihlalleri ve müşteri verilerinin kaybedilmesi ile ilgili doğrulanmış toplam şikayet sayısı" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

"PR9 Ürün ve hizmetlerin tedariki ve kullanımı ile ilgili yasa ve yönetmeliklere uyulmaması nedeniyle kesilen önemli cezaların parasal değeri" göstergesi ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

TAV Havalimanları Holding A.Ş.'nin sosyal faaliyetleri incelendikten sonra GRI standartlarına göre kayıt altına alınmayan veriler bulunmaktadır. Bunlar LA3, LA4, LA7, LA14, HR1, HR2, HR3, HR4, HR5, HR7, HR8, HR9, SO1, SO2, SO3, SO4, SO5, SO6, SO7, SO8, PR2, PR3, PR4, PR5, PR6, PR7, PR8 ve PR9'dur. Kurumsal sosyal sorumluluk algısının tam olarak uygulanabilmesi için sosyal performans göstergelerinin tamamının kayıt altına alınması gerekmektedir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK RAPORLAMASI MODELİ

Bu bölümde örnek bir kurumsal sosyal sorumluluk raporu modeli oluşturulmaya çalışılmıştır.[255] Bütün kurumlar (özel, kamu ve kâr amacı gütmeyen), ister yeni başlamış isterse deneyimli rapor hazırlayıcıları olsunlar, büyüklüklerine, sektörlerine veya kuruluş yerine bakılmaksızın GRI İlkelerine göre rapor hazırlamaya teşvik edilmektedirler. Raporlama web tabanlı veya basılı, bağımsız veya yıllık faaliyet raporu ya da mali tablolarla birlikte olmak üzere çeşitli şekillerde yapılabilir. Bu raporlardan birisi de kurumsal sosyal sorumluluk raporudur.

GRI ilkelerine göre hazırlanan "KSS raporlaması", kurumun ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarının hem pozitif hem de negatif katkılarıyla birlikte sunulmasıdır. KSS raporları, raporlama dönemi esnasında kurumun taahhütlerini, stratejisini ve yönetim yaklaşımı bağlamında ortaya çıkacak sonuçları kapsamaktadır. KSS raporu, ekonomik, çevresel ve sosyal performansının yasalar, kurallar, yönetmelikler, performans standartları ve gönüllü girişimlerle kıyaslanması ve değerlendirilmesini içerir. Ayrıca raporda kurumun sürdürülebilir kalkınma hakkındaki beklentileri nasıl etkilediğinin ve onlardan nasıl etkilendiğinin gösterilmesi ve performansın, kurum içinde ve farklı kurumlarla zaman içinde karşılaştırılmasını belirtmektedir.

GRI Raporlama Çerçevesi dokümanları, işletmelere, yatırımcı topluluğuna, işgücüne, sivil topluma, muhasebeciliğe, akademiye ve benzeri gruplara mensup paydaşlar arasında kurulan diyalogla, fikir birliği oluşturulmasını amaçlayan bir süreç kullanılarak geliştirilmektedir. Bu dokümanlar denenmeye ve sürekli iyileştirilmeye tabidir. GRI Raporlama Çerçevesi bir kurumun ekonomik, çevresel ve sosyal performansına dair genel kabul görmüş bir raporlama çerçevesi olarak hizmet etme amacını taşımaktadır. Her sektörde faaliyet gösteren çeşitli büyüklükteki kurumlar tarafından kullanılmak üzere tasarlanmıştır. GRI Raporlama Çerçevesi genel ve sektöre özgü içeriğe sahiptir. Bunların

[255] (CSR Consulting Turkey'in GRI ilkelerinden alınmıştır)

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

bir kurumun sürdürülebilirlik performansının raporlanması için genel uygulanabilirliğe sahip olduğu, dünya çapında geniş bir paydaşlar yelpazesi tarafından kabul edilmiştir.

Raporlama ilkeleri; rapor içeriğinin belirlenmesi ve raporlanan bilgilerin kalitesinin sağlanmasına yönelik prensiplerden oluşur. Raporlama ilkeleri, performans göstergeleri ile diğer açıklama kalemlerinden oluşan standart açıklamaların yanı sıra, raporlamadaki özel teknik konular rehberini de içerir. Raporlama Prensipleri; önceliklendirme, paydaş katılımı, sürdürülebilirlik çerçevesi ve bütünlükten oluşmaktadır. Prensipler, rol ve işlevlerinin netleştirilmesine yardımcı olmak için iki grup içinde düzenlenirler:

- Kurumun, hakkında rapor hazırlaması gereken konuları ve göstergeleri tespit etmesine yönelik prensipler.
- Raporlanan bilgilerin kalitesini ve uygun sunumunu sağlamaya yönelik prensipler.

Rapor İçeriğinin Belirlenmesi:

Kurumun performansının dengeli ve uygun bir şekilde sunulmasını sağlamak için, raporun kapsaması gereken içeriğin saptanması gerekir. Bu durum, hem kurumun amaç ve deneyimini, hem de paydaşlarının beklenti ve çıkarlarını göz önünde tutarak yapılmalıdır. Bunların her ikisi de rapora nelerin dahil edileceğine karar verirken önemli referans noktalarıdır.

Bir raporda yer alan bilgiler, kurumun önemli ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini yansıtan veya paydaşların değerlendirmeleri ve kararları üzerinde ciddi etkisi olabilecek konuları ve göstergeleri kapsamalıdır. Raporda yer alması uygun konu ve göstergeler; kurumun ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerini yansıtmaları veya paydaşların kararlarını etkilemeleri değerlendirmesi yapılırken oldukça önemli olduklarına kanaat getirilen ve dolayısıyla rapora dahil edilmeye layık olabilecek konular ve göstergelerdir. Uygun sunumu da dahil, raporlanan bilgilerin kalitesini sağlamaya yönelik seçimlere kılavuzluk etmek üzere geliştirilmiş prensipler yer almaktadır. Bir rapora dahil olacak bilgilerin hazırlanması süreci ile alakalı kararlar bu prensiplerle tutarlı olmalıdır. Bu

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

prensipler şeffaflık için esastır. Bilginin kalitesi paydaşların performans hakkında sağlam ve makul değerlendirmeler yapmasına ve uygun önlem almasına olanak tanır.

Rapor, kurumun genel performansının gerekçeli değerlendirmesine imkan sağlayacak şekilde kurum performansının hem olumlu hem de olumsuz unsurlarını yansıtmalıdır. Rapor içeriğinin genel sunumu rapor hazırlayan kurumun performansının tarafsız bir resmini sunmalıdır. Raporun okuyucusu tarafından varılacak olan bir yargıyı veya kararı haksız ya da uygunsuz şekilde etkilemesi ihtimal dahilinde olan seçimlerden, ihmallerden veya sunum formatlarından kaçınmalıdır.

Rapor hem olumlu hem de olumsuz sonuçların yanı sıra, paydaşların kararlarını etkileyebilecek olan konuları -öncelik dereceleri göz önünde tutularak – içermelidir. Raporda gerçeklere dayalı bilgiler ile kurumun bu bilgiler hakkındaki yorumları arasında net biçimde ayrım yapmalıdır. Rapora girecek konular ve bilgiler tutarlı biçimde seçilmeli, toplanmalı ve rapor edilmelidir. Raporlanan bilgiler paydaşların kurumun performansında zaman içinde ortaya çıkan değişiklikleri analiz etmesine olanak tanımalı ve diğer kurumlarla göreceli analiz yapılabilirliği desteklemelidir. Raporlanan bilgiler, paydaşların rapor hazırlayan kurumun performansını değerlendirmesi için yeterli doğruluk ile detaya sahip olmalıdır. Raporlama düzenli bir zaman çizelgesine bağlı olarak çıkar ve bilgiler paydaşların bilinçli ve bilgili kararlar almalarını sağlamak amacıyla zamanında sunulur. Bilgiler, raporu kullanan paydaşlar için anlaşılabilir ve erişilebilir olacak şekilde sunulmalıdır. Bir raporun hazırlanmasında kullanılan bilgiler ve süreçler, incelemeye tabi olabilecek ve bilgilerin kaliteli ve öncelikli olmasını sağlayacak bir yol izleyerek toplanmalı, kaydedilmeli, derlenmeli, analiz edilmeli ve açıklanmalıdır.

Standart açıklama türü bilgileri:

- Strateji ve Profil: Kurumsal performansın anlaşılmasına yönelik genel çerçeveyi oluşturan, kurumun stratejisi, profili ve yönetişimi gibi açıklamalardır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Yönetim Yaklaşımı: Belirli bir alandaki performansın anlaşılması için çerçeveyi oluşturmak üzere, bir kurumun belirli bir konular dizisini nasıl ele aldığına dair açıklamalardır.
- Performans Göstergeleri: Kurumun ekonomik, çevresel ve sosyal performansı hakkında karşılaştırılabilir bilgileri açıklayan göstergelerdir.

Strateji ve Profil

Bu bölümün amacı, ilkelerin diğer bölümlerine dayanarak müteakip ve daha detaylı raporlama için çerçeve oluşturulması amacıyla kurumun üst düzey, stratejik görünümünün sunulmasıdır. Bu bölüm, raporun diğer bölümlerinde sağlanan bilgilerden faydalanabilir, ama bu bölümün amacı rapor içeriklerini basitçe özetlemekten daha çok stratejik konuların esası hakkında anlayış oluşturmaktır. Strateji ve analiz, özetlenen beyan ile kısa anlatımdan meydana gelmelidir.

Beyan: Kurumun en üst düzey karar vericisinin (ör. CEO (genel müdür), yönetim kurulu başkanı veya eşdeğer üst pozisyon) sürdürülebilirliğin kurumla ve onun stratejisi ile olan ilgisi hakkındaki beyanı. Bu beyan özellikle ekonomik, çevresel ve sosyal performans ile alakalı olan kilit niteliğindeki zorlukların yönetilmesi ile ilgili kısa, orta (ör. 3-5 yıl) ve uzun vadeli genel vizyon ve stratejiyi ifade etmelidir.

Kısa Anlatım: Kilit niteliğindeki etkilerin, risklerin ve fırsatların tanımlanması.
Rapor hazırlayan kurum, yarattığı kilit niteliğindeki etkiler, riskler ve fırsatlar hakkında iki kısa anlatı bölümü sunmalıdır. Birinci Bölüm kurumun sürdürülebilirlik üzerindeki kilit etkilerine ve, yasalarca ve ilgili uluslar arası kabul görmüş standartlarca tanımlanan haklar da dahil olmak üzere, paydaşlar üzerindeki etkilerine odaklanmalıdır. Burada kurumun paydaşlarının türlü makul beklenti ve çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

KSS raporunun diğer bölümleri genel itibariyle aşağıdaki başlıklardan oluşmaktadır:

1- Kapak Sayfası
2- Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı
3- CEO'nun Mesajı
4- Raporun Tanıtımı
5- Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve TAV
6- Ekonomik Veriler
7- Çevre
8- Yatırım Çerçevesi
9- İnsan kaynakları
10- Müşteriler ve Tedarikçiler
11- Toplum
12- Raporun Doğrulanması (Denetlenmesi)
13- GRI İçeriği ve Derecelendirmesi

Raporda sunulan veriler mümkün olduğunca grafikler, şekiller, tablolar ve faaliyet resimleri ile zenginleştirilmeli ve daha anlaşılabilir hale getirilmelidir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Kapak sayfasında TAV Havalimanları Holding A.Ş.'nin logosu ve faaliyet alanını gösteren slogan, resim veya simge bulunmalıdır.

Yazı puntoları da bu kapsamda daha göze çarpıcı ve belirgin olmalıdır. Bu sayede okuyucu daha kapak sayfasındayken etkilenecektir.

10 yılda 10 Havaalanı

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

Değerli okuyucular,

Bu bölümde, TAV Havalimanları Holding A.Ş. 'nin faaliyet alanı ile ilgili veriler şirketin pazardaki yeri ve önemi belirtilmelidir.

İmza

Adı Soyadı, Görevi

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

CEO'nun Mesajı

Değerli okuyucular,

Bu bölümde, TAV Havalimanları Holding A.Ş. 'nin faaliyet alanı ile ilgili veriler şirketin pazardaki yeri ve önemi belirtilmelidir.

İmza

Adı Soyadı, Görevi

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Raporun Tanıtımı

- KSS raporunun içeriği ve prensipleri
- Bilgilerin derlenmesi, sunumu ve doğrulanması için kullanılan metedoloji
- Kapsam
- TAV'ın faaliyet alanı haritası (dünya haritası üzerinde)
- Sürdürülebilirliğin kapsamı
- Paydaşların katılımı ve uyumu

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve TAV

- KSS yönetimi ve yapı tasarımı
- Diğer kurumlar ile ilişkiler (Dow Jones sustainability Indexes, GRI, United Nations Global Impact, Unicef ve Ulusal Kurumlar)
- TAV'ın organizasyon şeması, tanıtımı, faaliyetleri, strateji ve profili.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Ekonomik Veriler

- Gelir yapısı
- Gider yapısı
- Finansal veriler
- Pazar durumu
- Doğrudan ekonomik etkiler
- Dolaylı ekonomik etkiler

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Çevre

- Çevre yönetim sistemi
- Kaynak tüketiminin azaltılması ile iklim değişikliğinin hafifletilmesi
- Katı atıkla mücadelede iyileştirme ve geri dönüşümün arttırılması
- Canlı türlerinin korunması ve iyileştirilmesi
- Çevre konusunda farkındalığın arttırılması için daha çok yatırım yapılmasına ilişkin bilgiler.

Yatırım Çerçevesi

- İşletme Politikası
- Temel Hedefler
- Uygulamalar
- Yatırım Sonuçları

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İnsan Kaynakları

- Personel
- Profesyonel gelişimin ve yeteneğin yönetimi
- Ortak kültürün oluşturulması
- Farklılığın yönetimi ve fırsat eşitliği
- Çalışan memnuniyeti ve sürekli iyileştirme
- Sosyal faydanın genişletilmesi
- Çalışan sağlığı ve emniyetinin arttırılması
- Politika
- Temel hedefler
- Uygulamalar
- Yaş ve cinsiyete göre çalışanlar
- Eğitimler
- Standartlar ve Sertifikalar

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Müşteriler ve Tedarikçiler

- Müşteri hizmetlerinde iyileştirmeler
- Tedarikçiler ve ortaklar ile anlaşmanın uzatılması
- Hizmet yeterliliği ve yetkinliği ile ilgili sertifikasyon
- Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Toplum

- Politika
- Temel hedefler
- Uygulamalar
- Toplumu bilgilendirme

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Raporun Doğrulanması (Denetlenmesi)

Raporun uluslararası veya ulusal bir denetleme kuruluşu tarafından doğrulanması ile ilgili onaylı dökümanın bu bölümde verilmesi gerekmektedir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

GRI İçeriği ve Derecelendirme

- Strateji ve Analiz
- Organizasyon Profili
- Rapor Parametreleri
- Yönetim, Taahhütler ve Paydaşların katılımı
- GRI Göstergeleri
    1- Ekonomik Performans
    2- Çevresel Performans
    3- Sosyal Performans
- GRI Derecelendirmesi

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin hızla arttığı günümüz dünyasında ülkelerarası sınır kalktığı gibi işletmelerarası sınır da kalkmış durumdadır. Uluslararası ticaretin gelişmesi, teknolojinin hızla ilerlemesi işletmelere yeni pazarlara ulaşma imkânı sağlamaktadır. Bunun sonucunda yeni ürünler ve yeni hizmetler pazarlarda sunulmaktadır. Ancak artan dünya nüfusu, azalan kaynaklar, ekonomik, siyasi, sağlık ve savaşlardan kaynaklanan krizler, işletmelerin varolma mücadelelerini hem hızlandırmakta hem de zorlaştırmaktadır. İşletmeler bu durum karşısında çözüm yolları aramaktadırlar.

İşletmelerin varolma mücadeleleri süresince işletmelerden beklentiler ve işletmelerin hedefleri artık daha çok örtüşmektedir. Bunlardan bazıları;

- Kaynakların verimli kullanılması,
- Ekonomiye en büyük katma değer,
- İstihdam oluşturulması,
- Çevreye duyarlı faaliyetler,
- Toplum yararına ürün ve hizmetler,
- Paydaş beklentilerini karşılama,
- Doğru ve güvenilir bilgi paylaşımı,
- Hesap verilebilir bir yönetim,
- Sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı,
- Çalışanlarına tatmin edici ücret ve kariyer imkânı.
- Müşteri memnuniyetini ölçme ve arttırma.
- Uluslararası pazarda olumlu imaj ve itibar.

Bütün bu beklenti ve hedeflere ulaşmak için işletmelerin benimseyip faaliyetlerinde uygulaması gereken yönetim şekli kurumsal sosyal sorumluluktur. Kurumsal sosyal sorumlu olan işletmeler paydaş beklentilerini karşılarken ekonomiye, topluma ve çevreye daha duyarlı davranmakta ve daha çok katma değer sağlamaktadırlar. Bu katma değeri

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

sağlarken işletmelerin kullandığı ekonomik, sosyal ve çevresel performans göstergeleri bulunmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk açısından önem arzeden sektörlerden birisi de hava taşımacılığı sektörüdür. Çünkü hava taşımacılığı sektörü ekonomiye, topluma ve çevreye büyük katkılar sağlamasının yanında bunlar üzerinde olumsuz etkiler de bırakmaktadır.
Uçak üreticileri, havayolu, havaalanı ve yer hizmeti işletmeleri ile sektöre destek veren ürün ve hizmet tedarikçileri küresel ekonomiye büyük katkılar sağlamaktadır. Direkt ve dolaylı yoldan sağladığı istihdam sayısı da yıldan yıla artmaktadır. Bunun yanında hava taşımacılığı sektörü elemanları kullandıkları kaynaklar ve sonrasında yapılan uçuşlarda ve uçuş destek faaliyetlerinde hava, gürültü ve su kirliliği oluşturması ile de çevreyi olumsuz etkilemektedir. Bu yüzden hava taşımacılığı sektöründe ekonomik, sosyal ve çevresel performans göstergelerinin yeraldığı kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı benimsenmeli ve uygulanmalıdır.

Çalışmada hava taşımacılığı sektöründe düz uçuş ve uçak üretimi hariç tüm faaliyetlerin yapıldığı, sektör elemanlarının buluştuğu yer olan havaalanlarında kurumsal sosyal sorumluluk incelenmiş Türkiye uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Havaalanları konumları gereği öncelikle çevreye etki etmekte, topluma ve bölge-ülke ekonomisine de büyük katkı sağlamaktadır. Hava taşımacılığı sektöründeki en büyük istihdam havaalanlarındadır. Havaalanları bölgesel, ulusal ve uluslararası ekonomiye elde ettikleri gelirler ve ödedikleri vergiler ile katkı sağlamaktadırlar. Faaliyet gösterdiği yerel toplum ile ilişkilerinde insan haklarını gözetmekte, yaşam kalitelerini yükseltmekte önemli rol oynamaktadırlar. Havaalanı ve çevresinde oluşan hava, gürültü ve su kirliliklerini önlemede ve canlıların korunması ile ilgili olarak havaalanlarına büyük görevler düşmektedir. Bu kapsamda kurumsal sosyal sorumluluğu benimseyip uygulayan havaalanı işletmelerinin sağladıkları katma değer de çok büyük oranda artacaktır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Kurumsal sosyal sorumluğu faaliyetlerinde uygulayan havaalanı işletmelerinin KSS kapsamında ekonomik, sosyal ve çevresel performans göstergeleri bulunmaktadır. Eekonomik performans göstergeleri şunlardır;

- Elde edilen gelirler ve heryıl gelirlerin artması,
- Ödenen vergiler ve heryıl vergilerin artması,
- Gelirlerin adil dağıtılması,
- Giderlerin azalması,
- Sağlanan istihdam,
- Maaş ve ücretlerin tatmin edici olması,
- Yapılan bağışlar,
- Yeni yatırımlar.

Bu göstergeler neticesinde havaalanları ekonomik açıdan bölge ve ülke ekonomisine katkılar sağlanmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluğu faaliyetlerinde uygulayan havaalanı işletmelerinin sosyal performans göstergeleri şunlardır;

- Çalışanlar arasında eşit fırsat sunulması,
- Çalışan temininde toplam devir sayısındaki olumlu sonuçlar,
- Tam zamanlı çalışanların katkılarının arttırılması,
- Çalışanların gelir seviyelerinde artış,
- İşe giriş ve çıkış durumundaki iyileşmeler,
- Çalışan sınıfladırmada düzenli davranış,
- Çalışanların bilgilendirilmesi,
- Çalışanların ve ailelerin sağlığı ve emniyeti konusunda gerekli önlemlerin alınması,
- İşyerinde yaşanan kazalar ve olaylarda azalmalar,
- İşyerinde sağlanan eğitim, danışmanlık ve risk kontrol uygulamaları,
- İşçi sendikaları ile ortak işbirliği,
- Kadın ve özürlü çalışan sayısında eşitlik,
- İnsan haklarının ve yerel halkın haklarının gözetilmesi,
- Toplum üzerindeki faaliyetler ile toplum arasındaki iletişim ve işbirliği,
- Rüşvet ve yozlaşmayla mücadele,

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

- Kamu politikalarına sağlanan katkılar,
- Rekabet dışı davranıştan kaçınma,
- Müşteri memnuniyetinin sağlanması,
- Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi,
- Müşteri şikayetlerinin takip edilmesi ve çözülmesi,
- Sponsorluk, promosyon ve reklam içeren pazarlama iletişimlerinin kullanılması, müşteri verilerinin saklanması ve gizliliği,

Bu göstergeler neticesinde havaalanları sosyal açıdan paydaşlara katkılar sağlanmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluğu faaliyetlerinde uygulayan havaalanı işletmelerinin çevresel performans göstergeleri şunlardır;

- Vahşi yaşamla mücadele kapsamında kullanılan maddeler ve oranları,
- Buzlanmaya karşı kullanılan glilol ve tuz miktarları,
- Doğalgaz, yakıt (mazot), elektrik ve su tüketimlerinde verimlilik ve azalma,
- Doğal kaynakların korunması,
- Araçlarda kullanılan yakıt türü ile elektrikli araçların kullanılma oranın artması,
- Emisyon oranlarının ve karbondioksit salınımının azalması,
- Geridönüşüme önem verilmesi ve yenilenebilir enerji sağlanması,
- Atıkların yerinde ayırtedilmesi ve tekrar geri dönüştürülmesi,
- Atık suların tekrar kullanılması,
- Faaliyetlerin canlılar üzerinde oluşturduğu olumsuz etkilerin azalması,
- Toprağa karışan yakıtların kontrol altına alınması,
- Hava kalitesinin sürekli ölçülmesi gerekli önlemlerin alınması,
- Kamu ulaşım modlarının teşvik edilmesi,
- Gürültü limitlerinin belirlenmesi ve gürültü azaltıcı önlemlerin alınması,
- Gürültü ile ilgili şikâyetlerin sayısı ve önlem alınması,
- Yeşil alanların ve altyapının geliştirilmesi,

Bu göstergeler neticesinde havaalanlarının çevre üzerinde bıraktığı olumsuz etkileri azalacaktır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Kurumsal sosyal sorumluluğun uygulanması kadar bunun raporlanması da büyük önem arzetmektedir. Uygulamaların paydaşlara ve tüm ilgililere duyurulması açısından kurumsal sosyal sorumluluk raporu hazırlanmalı ve yayınlanmalıdır.

Bütün bu bilgiler ışığında çalışmada Türkiye'nin en büyük havaalanı işleticisi olan TAV Havalimanları Holding A.Ş. ile bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulama kapsamında TAV Havalimanları Holding A.Ş.'de kurumsal sosyal sorumluluk algısı ele alınmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk alanında standartlar oluşturan uluslararası bir kuruluş olan Küresel Raporlama İnisiyatifi (Global Reporting Initiative – GRI)'nin havaalanları için oluşturduğu ekonomik, sosyal ve çevresel performans göstergelerinin bulunduğu kurumsal sosyal sorumluluk standardı TAV Havalimanları Holding A.Ş.'ye uygulanmıştır.

TAV Havalimanları Holding A.Ş.'de kurumsal sosyal sorumluluk raporu hazırlanmamaktadır. Bu yüzden ekonomik, sosyal ve çevresel performans göstergeleri EK 1'de de görüldüğü gibi çok yetersiz ve dağınık bir durumdadır. TAV Havalimanları Holding A.Ş.'nin ekonomik performans göstergeleri incelendikten sonra işletmenin uçak, yolcu ve yük trafiğinde, gelirlerinde, ödediği vergide ve sağladığı istihdamda artış görülmektedir. Bu veriler yıllık faaliyet raporundan forma aktarılmıştır. Ancak kurumsal sosyal sorumluluk raporlarında yeralan standart ekonomik göstergelerden işletmede olmayan veriler bulunmaktadır. Bunlar; ödenen maaş ve ücretler, bağışlar, gelirlerin dağıtım şeması, topluma yönelik yatırımlar ve hizmetler ve dolaylı ekonomik veriler formda ulaşılamayan bilgiler olmuştur. Ekonomik performans göstergelerinin tamamının veri olarak kayıt altına alınması ve her yıl yayınlanmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır.

TAV Havalimanları Holding A.Ş.'nin sosyal performans göstergeleri incelendikten sonra işletmede çalışan sayısı, çalışan devir sayısı, işe giriş ve çıkış oranları, emeklilik yaşı, çalışan bilgilendirme, çalışan sağlığı ve emniyeti, çalışanların işletmeye ulaşımı, çalışana verilen eğitim, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme ve performans arttırma bilgisi, kadın çalışan ve özürlü çalışan sayısı, çocuk işçi çalıştırmama, müşterilerin emniyet ve sağlığının

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

korunması bilgileri kayıt altına alınmaktadır. Kayıt altına alınmayan sosyal performans göstergeleri ise; çalışanların gelir seviyeleri, yaş gruplarına göre sınıflandırma, çalışan tedarik etme, işletme faaliyetlerinde yaşanan çalışan devamsızlık, ölüm, hastalık olayları ve kazalar, bu kazaların sebep olduğu zaman ve maddi kayıplar, işçi sendikaları ile yapılan anlaşma, havaalanı sağlık ve güvenlik birimlerinin müdahale ettiği yolcu ve ziyaretçi sayısı, sektörel olaylar, havaalanı yangın birimini de dahil olduğu olayların sayısı, havaalanı ve çevresinde yaşayanlar üzerinde sıkı havaalanı güvenliği politikaları, erkeklerin maaşlarının kadınların maaşlarına oranı, insan kaynakları ile ilgili faaliyetler, güvenlik personeli yüzdesi, topluma yönelik bağışlar, toplumda havaalanının rolü, toplumla iletişim, rüşvet ve yozlaştırma olayı ve alınan cezalara ilişkin kesin bilgiler alınamamıştır. Bu nedenle sosyal performans göstergelerinin tamamının veri olarak kayıt altına alınması ve her yıl yayınlanması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

TAV Havalimanları Holding A.Ş.'nin çevresel performans göstergeleri incelendikten sonra işletmede vahşi yaşam ve buzlanmayla mücadele kapsamında kullanılan kimyasal maddeler, enerji kapsamında tüketilen elektrik, doğalgaz, su ve yakıt değerleri, tasarruf edilen enerji miktarı ve yöntemleri, yenilenebilir enerji, enerji tüketimi azaltma girişimleri, atıksu durumu, salınan karbondioksit ve metan gazı bilgisi, atık türleri ve miktarı, hava kalitesi ölçümü, gürültüden etkilenen nüfus bilgisi ve terminal içerisinde gürültü ölçümleri, doğal kaynakların korunması, yeşil alanların gelişmesi, atıkların kaynağında ayrıştırılması bilgileri kayıt altına alınmaktadır. Kayıt altına alınmayan çevresel performans göstergeleri ise; havaalanlarında ve çevresindeki iş makinaların tükettiği yakıt miktarı, havaalanı faaliyetlerinin canlılar üzerindeki etkisi, kuş çarpması bilgisi, karbondioksit haricindeki emisyon oranları, tehlikeli kargo miktarı, yolcuların kullandıkları ulaşım türleri bilgisi, de-icing için kullanılan madde miktarı, gürültü ölçümleri ve uygulamaları, havaalanı ziyaretçi bilgisidir. Çevresel performans göstergelerinin tamamının veri olarak kayıt altına alınması ve her yıl yayınlanmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sonuç olarak; TAV Havalimanları Holding A.Ş.'de sürdürülen faaliyetlerin kurumsal sosyal sorumluluk açısından değerlendirildiğinde yetersiz ve dağınık olduğu görülmektedir. Ekonomiye sağladığı büyük katkıların yanında topluma ve çevreye olan olumsuz etkilerin de ortadan kaldırılması gerekmektedir. Küresel Raporlama Inisiyatifi (GRI)'nin hazırladığı ve yayınladığı kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) rapor standartlarının TAV Havalimanları Holding A.Ş. bünyesinde benimsenmesi ve uygulanması sonucu TAV Havalimanları Holding A.Ş. verimli, kaliteli, topluma ve çevreye duyarlı, çalışanlarına, müşterilerine ve tüm paydaşlarına karşı şeffaf ve güvenilir bir işletme olma yolunda büyük bir adım atmış olacaktır.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

EK -1

HAVAALANI YÖNETİCİLERİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Sayın Yönetici,

Bu anket, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi ABD yüksek lisans kapsamında hazırlanmakta olan "Havaalanı Yöneticilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmasında, tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

Bilimsel araştırmamıza katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Harun YILMAZ

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İşletme ve Yöneticiler Hakkında:

İşletme Adı : TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği A.Ş.

Bağlı işletme ise Ana İşletmenin Adı: TAV Havalimanları Holding

A. İşletmedeki Pozisyonunuz:

( ) Yönetim Kurulu Başkanı

(X) Genel Müdür

( ) Genel Müdür Yardımcısı

( ) Departman Müdürü (Direktör)

( ) Departman Müdür Yardımcısı (Direktör Yardımcısı

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

( ) Diğer (Lütfen Belirtiniz) …….

B. Eğitim Durumunuz
( ) Ortaöğretim (Lise) ( ) Önlisans

(X) Lisans ( ) Yüksek Lisans (Master) ( ) Doktora

C. Cinsiyetiniz
( ) Kadın (X) Erkek

D. İşletmenizin Faaliyet Gösterdiği Yıl
( ) 1- 5 yıl (X) 6- 10 yıl ( ) 11 – 15 yıl

( ) 16 – 20 yıl ( ) 21 – 25 yıl ( ) 26 – 30 yıl ( ) 30 yıl üzeri

E. İşletmenizdeki Çalışan Sayısı
( ) 1 – 50 arası ( ) 51 – 100 arası ( ) 101 – 150 arası

( ) 151 – 200 arası ( ) 201 – 250 arası (X) 251 ve üzeri

F. Bu İşletmedeki Yöneticilik Tecrübeniz (yıl olarak)

( ) 1 yıldan az ( ) 1- 5 yıl (X) 6- 10 yıl ( ) 11 ve üzeri

TAV her yıl Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu yayınlamaktadır.

( ) Evet

(X) Hayır

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

EKONOMİK PERFORMANS GÖSTERGELERİ (Faaliyet Raporlarında Verildiği İçin Burası Doldurulmadı)

EC1 Gelirler, işletme maliyetleri, çalışan ücretleri, bağışlar ve diğer toplumsal yatırımlar, birikmiş karlar ve sermaye sağlayıcıları ile devletlere yapılan ödemeler de dahil, üretilen ve dağıtılan doğrudan ekonomik değer.							
Toplam gelirler	X 1000 tl						
Faaliyet giderleri	X 1000 tl						
Maaşlar, ücretler ve getirileri	X 1000 tl						
Bağışlar (yardımsever, okul bursu ve çalışana olan bağışlar;)	X 1000 tl						
Hükümete olan bağış	X 1000 tl						
Yer kirası	X 1000 tl						
Mal varlığı vergileri	X 1000 tl						
Gelirin dağıtılması.							
Gider türleri							
EC2 İklim değişikliğinin kurumun mali sonuçlarına etkisi ve faaliyetlerinde yarattığı diğer riskler ve fırsatlar							
Karbondioksit emisyon ölçümleri ve tahmin değerleri							
Uçuşlar, soğutucular, havaalanları, toplu taşıma, fırın gibi alanlardaki karbondioksit emisyonlarının karşılaştırılması							
Yolcu başına karbondioksit emisyon oranı tahminleri							
Karbondioksit emisyon ölçümleri ve tahmin değerleri							
Uçuşlar, soğutucular, havaalanları, toplu taşıma, fırın gibi alanlardaki karbondioksit emisyonlarının karşılaştırılması							
Karbondioksit emisyonlarının azaltılması gibi iklim değişikliği ile mücadele uygulamaları							
EC3 Kurumun maaş esaslı emeklilik planı yükümlülüklerinin kapsamı							
EC4 Devletten alınan önemli mali destek							
EC5 Önemli operasyon yerlerinde yerel asgari ücrete kıyasla standart işe giriş ücret düzeyi oranları aralığı							
EC6 Önemli operasyon yerlerinde yerel tedarikçilere yapılan ödemelerle ilgili politika, uygulamalar ve ödeme oranları							

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

EC7 Önemli operasyon yerlerinde yerel halktan çalışan işe alma usulleri ve yerel halktan işe alınmış üst yöneticilerin oranı							
EC8 Ticari, ayni veya hayır amaçlı girişimlerle, öncelikli olarak kamu yararına yapılan altyapı yatırımlarının ve sağlanan hizmetlerin geliştirilmesi ve etkisi							
EC9 Önemli dolaylı ekonomik etkilerin, kapsamları da dahil, anlaşılması ve tanımlanması."							
Trafik ve operasyonel şekiller							
Aylık kalkış ve iniş sayısı							
Yıllara göre uçuş hareketi trendi							
Yıllara göre yolcu yoğunluğu trendi milyon olarak.							
Saatlik hareket sayısı (uçak ve yolcu sayısı)							
İniş ve kalkış rotaları							
Havaalanı genişleme ve yapımı							
Yeni pist inşası	Mevcut da bulunan 06-24 pisti uzatılması çalışmaları 2009 yılın sonlarında başlamıştır						
Ek terminal inşası	Dış hatlar terminali için Ek terminal binası yapılma çalışmaları 2009 yılında başlamıştır.						

ÇEVRESEL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

GRI INDEX	GÖSTERGELER	BİRİM	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EN1 Kullanılan malzemelerin ağırlık veya hacim cinsinden ifadesi								
Böcek ilacı		Litre						19
Kurt ilacı		Kg						150
Toplam glikol		Metreküp						55
Yol için kullanılan toplam tuz miktarı		Ton						25
Satın alınan toplam kâğıt		Yaprak adedi						3.900.000
EN2 Geri dönüştürülmüş girdi malzemesi olarak kullanılan malzemelerin yüzdesi								**%4.2**
EN3 Birincil enerji kaynağına göre doğrudan enerji tüketimi								
Tüketilen elektrik miktarı		kWh	40.267.132	52.527.405	64.878.114	75.753.698	76.979.800	81.525.383
Doğal gaz tüketimi		Metreküp	1,951,531	2,038,178	2,490,045	3,705,670	2,499,980	2,711,460
Kurşunsuz yakıt tüketimi		Litres						

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Mazot yakıtı tüketimi	Litres	51.818	75.566	18.616	51.335	23.550	31.174
Çevreye karışan yakıt dökülme sayısı							
EN4 Birincil enerji kaynağına göre dolaylı enerji tüketimi							
EN5 Tasarruf ve verimlilik iyileştirmelerine olarak tasarruf edilen enerji	MWh	2000 yılından itibaren her yıl için 0rtalama %2.5 tasarruf saglanmıştır					
EN6 Enerji verimliliği sağlayan veya yenilenebilir enerji kullanan ürün ve hizmet sağlama girişimleri ve bu girişimlerin sonucunda enerji gereksinimlerindeki azalmalar		Mekanik ekipmanlarda uygulanan zaman programı sayesinde günde 6889 kWh enerji gereksinimimiz azalmaktadır. Bu değer yıllık 2.514.485 kWh gibi bir değere ulaşmaktadır.					
EN7 Dolaylı enerji tüketimini azaltma girişimleri ve elde edilen azalmalar	2009'dan itibaren Trijenerasyon tesisi sayesinde ihtiyacımız olan elektrik enerjisini üretirken açığa çıkan ısının, ısıtma ve soğutma sisteminde kullanılması sağlanmıştır.						
Havaalanı ve çevre yollarda araçların ve mobil iş makinalarının tükettiği yakıt miktarı							
Yenilenebilir enerjinin üretilmesi ve dağıtım miktarı	.						
Faaliyetlerde kullanılan araçlar ile mobil iş makinalarının ortalama yaşları.							
Tasarruflu elektrik teknikleri ve diğer buna benzer tekniklerin kullanımı	Elektronik balastlı aydınlatmalar kullanılmaktadır. Yüksek güç tüketen ekipmanlarda frekans konvertörü ile frekans ayarlayabilen sistemler kurulmuştur. Otomasyon sistemi sayesinde ekipmanlar ve armatürler kontrol altındadır.						
Temiz enerji üretimi için girişimlerde bulunulmaktadır							
Yeterli miktarda enerji tüketimi girişimleri bulunmaktadır.	Otomasyon sistemleri, ekipmanlardaki zaman programları, sensör kullanımları, verimsiz çalışmaların çok kısa sürede farkedilmesi gibi uygulamalar, enerji tüketiminin gereğinden fazla olmasını engellemektedir. Mahal sıcaklıklarının sürekli kontrol altında olması ve ihtiyaca göre ısıtma ya da soğutma yapılıyor olması yeterli miktarda enerji tüketimini sağlamaktadır.						
Alternatif enerji kaynakları kullanılmaktadır.							
EN8 Kaynağına göre toplam su tüketimi.							
Kaynaklardan kullanılan toplam su miktarı	m^3	237.387	311.126	347.154	434.539	388.779	361.776
EN9 Su tüketiminden önemli biçimde etkilenen su kaynakları.							
EN10 Geri kazanılan ve yeniden kullanılan yüzdesi ve toplam hacmi	Kum filtresi ve aktif karbon filtre drenajı, 2009'dan itibaren bahçe sulamada kullanılmaya başlamıştır. 4331 m^3 su yeniden kullanılmıştır. Yaklaşık %1 'e denk gelmektedir.						
Atıksu çeşitleri hakkında düşünceler	Havalimanının tüm atık suyu arıtma tesisinde arıtılarak çevreye zararsız hale getirilir. Ve alıcı ortama deşarj edilir.						

Su tüketimi azaltma girişimleri. Su verimi süreçleri ve araçları hakkında düşünceler	Basınç düşürücülerin kullanımı ile su tüketimi azaltıldı, kapalı sistemlerde gerekli hat yenilemeleri yapılarak su kaçaklarının önüne geçilmeye çalışıldı.						
Atık ve sel suyu işlemi hakkında düşünceler							
Sel suyu ve gölet oluşmuş su birikintileri izleme hakkında düşünceler							
Düşük akış sağlayan tesisatların kullanımı hakkında düşünceler	WC'lerde basınç düşürücülerle su akış hızı ayarlanmıştır.						
Havaalanı kolaylıklarında su işlemi ölçümleri hakkında düşünceler							
Su koruma girişimleri hakkında düşünceler							
Su tasarruf stratejileri hakkında düşünceler	Ters yıkama ekipmanların drenaj suları bahçe sulamada kullanılmaktadır.						
Atık su ve uçak de-icing ve yıkama uygulamaları hakkında düşünceler							
Atıksu çeşitleri hakkında düşünceler							
EN11 Koruma alanlarında veya koruma alanlarının dışında olup yüksek biyoçeşitlilik değerine sahip alanlarda, sahip olunan, kiralanan, yönetilen veya buralara bitişik olan arazinin yeri ve büyüklüğü							
Havaalanının konumu, koordinatları, üçlü ve dörtlü tanıtım kodu, kapladığı alan, şehir merkezine uzaklığı	İstanbul Ataturk Internationl Airport LTBA Şehir merkezinden uzaklığı 24km W Koordinatları 405834.202N 0284850.738E						
EN12 Koruma alanlarında veya koruma alanlarının dışında kalan yüksek biyoçeşitlilik değerine sahip alanlardaki faaliyet, ürün ve hizmetlerin biyoçeşitlilik üzerindeki önemli etkilerinin tanımlaması							
EN13 Korunan veya geri kazanılan yaşam alanları							
EN14 Biyoçeşitlilik üzerindeki etkilerin yönetilmesi ile ilgili stratejiler, devam eden faaliyetler ve geleceğe yönelik planlar							
EN15 Soy tükenmesi riski düzeyine göre, operasyonlardan etkilenen bölgelerdeki yaşam alanlarında bulunan IUCN Listesindeki türlerinin ve ulusal listesindeki türlerinin sayısı							
Kuş vb çarpmaların sayısı	Sayısı						
EN16 Ağırlığına göre toplam doğrudan ve dolaylı sera gazı emisyonları							
Karbondioksit	Ton	96.485	97.365	98.057	108.376	110.002	109.882
Metan gazı	Ton	CO_2 emisyon değerleri yanında çok düşük rakamlardır. Toplam emisyon değeri CO_2'ye çok yakındır.					
Nitrooksit	Ton						

Sülfür hexaflorür	Ton						
HFC	Ton						
PFC	Ton						
Toplam karbondioksit eşitliği	Ton						
EN17 Ağırlığına göre diğer ilgili dolaylı sera gazı emisyonları							
EN18 Sera gazı emisyonlarını azaltma girişimleri ve gerçekleştirilen azalmalar							
EN19 Ağırlığına göre ozon tüketen maddelerin emisyonları	Ton						
EN20 Türüne ve ağırlığına göre NOx, SOx ve havaya verilen diğer önemli emisyonlar							
VOC emisyon oranı	Ton						
NOx emisyon oranı	Ton						
SO2 emisyon oranı	Ton						
CO emisyon oranı	Ton						
Toplam belirli maddeler	Ton						
PM10	Ton						
PM2,5	Ton						
EN21 Kalite ve varış noktasına göre toplam su deşarjı							
EN22 Türüne ve bertaraf yöntemine göre toplam atık ağırlığı						4112.3	4235
Toplam tehlikesiz atık madde miktarı	Ton					3.781	4.079
Arazi doldurmada kullanılan atık miktarı	Ton						
Toplam geri dönüştürülen atık miktarı	Yüzde					114.3	113
Konserve, teneke ve çeşitli plastikler	Ton					13	16
Cam	Ton						2.5
Ahşap (tahta)	Ton						4
Metal	Ton						274
Ofiste kullanılmış atık kağıtlar, gazete	Ton						3.900.000
Karton, mukavva	Ton						
Organik	Ton						
Kum	Ton						19
Bilgisayar ve batarya geri dönüşümü	Ton						0.250
Toplam tehlikeli atık miktarı	Litre						
Toplam yıkım sonrası atık miktarı (inşaat malzemesi)	Ton						43

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Geri dönüştürülen yıkım sonrası atık miktarı (inşaat miktarı)	Ton						5
Kirletilmiş toprak miktarı	Ton						35
Kirletilmiş toprağın temizlenme miktarı	Ton						28
EN23 Önemli sızıntıların toplam sayısı ve hacmi							**3**
Toplam yakıt dökülmesi	litre						
Yakıtçı tarafından uçağa verilen yakıttan dökülme	Sayı						3
Tehlikeli kargo	Sayı						
Glikol	Sayı						
Hidrolik dökülme	Sayı						1
Uçaktaki tuvalet suyunun dökülmesi	Sayı						2
Yağ	Sayı						1
Asbest	Sayı						
Diğer, dizel, şanzıman sıvıları ve antifriz.	Sayı						
Toplam yağmur suyu	Sayı						
Amonyak	Sayı						
BOD	Sayı						
Nitrit	Sayı						
Yağ ve gresyağı	Sayı						
Fenol	Sayı						
Fosfor	Sayı						
TSS	Sayı						
Glikol	Sayı						
EN24 Basel Konvansiyonu, Ek I, II, III ve VIII koşulları kapsamında tehlikeli olarak addedilen taşınmış, ithal edilmiş, ihraç edilmiş veya işlenmiş atıkların ağırlığı ve uluslar arası sevkiyatı yapılan taşınmış atıkların yüzdesi							
EN25 Raporlama yapan kurumun su deşarjlarından ve kaçaklarından önemli biçimde etkilenen su kütlelerinin ve ilgili yaşam alanlarının adı, büyüklüğü, koruma durumu ve biyoçeşitlilik değeri							
EN26 Ürün ve hizmetlerin çevresel etkilerini azaltmaya yönelik girişimler ve bu etki azalımının boyutları							
Ürün ve hizmetlerin çevreye olan etkilerinin yönetilmesi girişimleri ve bu etkilerin azaltılmasının boyutu ile ilgili düşünceler.							

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

EN27 Satılmış ürünlerin ve bunların ambalaj malzemelerinin kategorilere göre geri toplanma yüzdesi							
EN28 Çevresel yasa ve yönetmeliklere neticesinde uygulanan önemli cezalarının maddi değeri ve parasal yaptırımların toplam sayısı							
Önemli cezaların parasal değeri ve çevresel kanun ve düzenlemelerle uyumlu olmayan maddi değeri olmayan cezaların toplam sayısı							
EN29 Ürünlerin ve kurumun operasyonlarında kullanılan diğer malların ve malzemelerin taşınmasından ve kurum çalışanlarının ulaşımından kaynaklanan önemli çevresel etkiler							
Ulaşım modlarının, organizasyonun diğer faaliyetlerinde kullanılan madde ve materyallerin ve ulaşımda çalışanların önemli çevresel etkileri üzerine düşünceler	İşletme kapsamında tüm çalışanların faydalanabilecekleri servis araçları ile yapılmaktadır.						
Kamu ulaşım modları oranları							
Yolcu ve çalışanların kullandıkları ulaşım modları yıllara göre.							
Toplu taşımanın kullanımının teşvik edilmesi.							
Havaalanı ziyaretçilerin bisiklete binmelerini teşvik etmek için bisiklet park alanlarının genişletilmesi							
EN30 Sınıfına göre toplam çevre koruma harcamaları ve yatırımları							
Toplam çevresel koruma harcamaları ve türlerine göre yatırımları ile ilgili düşünceler.	Katı atıkların bertaraf edilmesi ve /veya geri kazanım şartlarının oluşturulması için 2009 yılında proje başlatılmıştır. Aynı zamanda su kaynaklarının ve enerji kaynaklarının da verimli kullanılması amacı ile çalışmalar yapılmaktadır.						
Gürültüden etkilenen alan ve nüfusun miktarı	2.6 milyon						
Kalkış gürültü limitlerini aşan uçak sayısı	Gürültü önleme ve ölçme sistemi DHMI tarafından kurulum aşamasındadır.						
Piste yakın bölgelerdeki gürültü seviyeleri							
Gürültü şikâyet sayısı							
Gündüz ve gece uçuşlarına göre kalkış gürültü limitlerinin aşılma sayısı							
Aylık ortalama gürültü ölçümleri desibel cinsinden.	Terminal içerisinde Bağaj sahaları ve Apron çıkış sahalarında yapılan gürültü ölçüm sonuçları belli saatlere göre değişiklik göstermekle birlikte 82DbA ile 95 DbA arasında değişmektedir.(İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından)						
Gürültü kategorisine göre sınıflandırılmış uçak trafiği sayısı (mak. kalkış ağırlığı ton olarak)	Uluslararası havacılık kuruluşlarının yönetmelik ve prosedürlerine uygun olarak DHMI tarafından hazırlanan tüm kural ve gürültü önleme yöntemlerini içeren Gürültü önleme ve ölçme yönetmeliği sistemin kurulmasını takiben yürürlüğe girecektir. Bu bilgiler sistemin devreye alınmasından sonra verilebilecektir.						
Yıllara ait gürültü ölçümleri arasındaki karşılaştırma							
Uçak tipine göre trafik							
Havaalanı operasyonları ile gürültü şikâyetlerinin karşılaştırılması							

Yayınlanmış gürültü azaltma değerlerinin ihlal edilme sayısı	
Gürültü yönetim giderleri	
Rüzgâr yönleri	
Gürültü ücretinin dağıtım kategorileri	
Gürültü azaltma önlemleri modifiye edilmiş binaların sayısı	
Gürültü izleme terminallerinin veya sabit ölçüm istasyonlarının konumu	
Gürültülü rotalardaki uçak performansı	Uluslararası havacılık kuruluşlarının yönetmelik ve prosedürlerine uygun olarak DHMI tarafından hazırlanan tüm kural ve gürültü önleme yöntemlerini içeren Gürültü önleme ve ölçme yönetmeliği sistemin kurulmasını takiben yürürlüğe girecektir. Bu bilgiler sistemin devreye alınmasından sonra verilebilecektir
Gürültü azaltma önlemleri Gürültü kirliliğini azaltmak için uçakların yüksek irtifalarda uçurulmasının sağlanması	
Yaklaşma süzülüş açısının arttırılması	
Kuyruk yönü esen rüzgâr komponentini arttırılmasının talep edilmesi	
Kalkış iniş prosedürlerinin dikey ve yatay optimizasyonunun motor tersgücünü (motor freni) rölantiye alınmasının teşvik edilmesi.	
Havaalanı gürültü vergisinin verimli bir şekilde dağıtılması	
İniş ve kalkış ücretlerinden gürültünün ayırt edilmesi	
Gürültü azaltan cihazların geliştirilmesi	
Uçak üreticilerinin sessiz uçaklar geliştirmelerini teşvik etmek	
Gürültü limitlerini uçak trafiği limitleri ile karşılaştırmak	
Havaalanında gürültü azaltacak duvarlar veya diğer bariyerler inşa etmek	
Mazot yerine elektrik kullanımı	
Aliminyum silindirler yerine kompozit malzeme kullanmak	
Paydaşların çevre hakkında uygun ve uygulanabilir konular hakkında ilgilenmelerinin sağlanması	
Çevresel veri ve konuların yayınlanması	
Her takvim yılında havanın kalitesinin ölçüm değerleri	
Hava kalitesi ile ilgili kayıt altına alınan şikâyetlerin sayısı	Hava kalitesi ölçümü TAV İstanbul'un sorumluluğu alanındaki mahallerde yapılmaktadır. Yıllık ortalama havasızlık şikâyeti; 150 civarındadır. Çoğu şikâyet sonucu mahalde yapılan ölçümde CO ve CO2 oranları normal değerlerde olduğu görülmüş, FCU kullanım hatalarından kaynaklandığı ve esas şikâyetin sıcaklık olduğu anlaşılmıştır.
Hava kalitesini iyileştirme girişimleri ve yönetim raporlama	Aktif karbon filtre kullanımı, taze hava santralleri ve hava kalite sensörleri kullanımı, mahallerde

seviyeleri	periyodik CO, CO2,NO2, asetaldehit, hidrokarbon hava akım, basınç, sıcaklık, gürültü ve nem ölçümü yapılması gibi işlemler bulunmaktadır.						
Vahşi yaşam türlerinin korunması. Vahşi yaşam yönetimi							
Doğal ortamın korunması							
Toprağın korunması	Toprağın korunması amacı ile bir yerde yapılan bir yapının hafriyatından çıkan toprak malzeme alanın başka bir noktasına ve/veya yerel yönetimlerin doğada uygun olan noktalara gönderilmektedir.						
Havaalanı sürdürülebilirliği ve doğa.							
Ekolojinin pozitif bakımı							
Yeşil alanların ve altyapının gelişimi	İşlemiz sorumluluk alanlarında yeşil alanların korunması için sulama sistemleri altyapıları yenilenmektedir. Peyzaj konusunda ilgili bir birim ve yetkililer bulunmaktadır.						
Kaynakların korunması için ofislerde ve çalışma alanlarında sürdürülebilir ve koruyucu tedbirlerin alınması.	Atık yönetimi kapsamında kaynağında atıkları ayrıştırma çalışmalarına 2009 yılında hız verilmiş durumdadır.						
Yeşil destekçilerden yeşil satınalma uygulaması							
Yeşil alanların ve altyapının gelişimi							
de-icing için kullanılan glikoz(Glikol) miktarı							
de-icing de kullanılan diğer maddelerin oranı							
uçak de-icing (de-icing işlemlerinin görünümü ve en uygun olanı)							
De-icing kimyasalları, çabuk kayboluyorsa havaalanında hangi kimyasallar kullanılması gerekiyor ise hakkında bilgiler.							
de-icing işlemlerine karşı çevreyi koruma adına alınan önlemler.							
de-icing işleminden sonra fazla sıvıların toplanması							
de-icing pist ve taksiyolları							
de-icing işlemlerinden sonra suyun durumu							

SOSYAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

LA1 İstihdam türüne, çalışma sözleşmesine ve bölgesine göre toplam işgücü							
Sezonluk dahil dönemlik hariç tam zamanlı ve geçici çalışan sayısı	Sayı	398	435	469	410	665	861
LA2 Yaş grubuna, cinsiyete ve bölgeye göre personel devir hızı ve kurumdan ayrılanların toplam sayısı.	Yüzde	0,40%	0,50%	0,30%	0,60%	0,4%	0,50%
LA3 Geçici ve yarı zamanlı							

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

çalışanlara sağlanmayıp tam zamanlı çalışanlara sağlanan yan ödemelerin ana operasyonlara göre dağılımı							
Çalışanların gelir seviyeleri		Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz.	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz.	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz.	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz.	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz.	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz.
Çalışan tedarik etme oranları (işe alma)							
Emeklilik yaşları		İş kanunun hükümleri geçerlidir.	İş kanunun hükümleri geçerlidir.	İş kanunun hükümleri geçerlidir.	İş kanunun hükümleri geçerlidir.	İş kanunun hükümleri geçerlidir.	İş kanunun hükümleri geçerlidir.
İşe giriş çıkış oranları		0,40%	0,50%	0,30%	0,60%	0,4%	0,50%
Çalışan sınıflandırmadaki düzensizlik (bayan, engelli ve çocuk çalıştırma yaş ve sayıları)							
LA4 Toplu iş sözleşmeleri kapsamına giren çalışanların yüzdesi.							
LA5 Toplu sözleşmelerde belirtilsin belirtilmesin önemli operasyonel değişiklikler konusunda asgari bildirim süresi ya da süreleri		Her ay	Her ay	Her ay	Her ay	Her ay	Her ay
Toplam iş sahası (iş türü ve sözleşme türüne göre)							
LA6 İşçi sağlığı ve iş güvenliği programlarının izlenmesine yardım eden ve bunlar hakkında tavsiye veren resmi, müşterek yönetim-çalışan sağlık ve güvenlik komitelerinde temsil edilen toplam işgücü yüzdesi.	İş Sağlığı ve güvenliği çalışmalarını 1 İSG Uzmanı gözetim görevini, İSG uygulama kurulu üyesi olan 22 kişi tarafından da tavsiye kararlarını almaktadır.						
LA7 Yaralanma, meslek hastalığı, kayıp günler ve işe gelmeme oranları ve iş nedeniyle ölümlerin bölgelere göre dağılımı.		Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz
Kaza ve yaralanma sayısı	Sayı	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz					
Kazadan dolayı kayıp zaman yaralanmaları	Sayı	Şirket politikaları sebebiyle gizli	Şirket politikaları sebebiyle gizli	Şirket politikaları sebebiyle gizli	Şirket politikaları sebebiyle gizli	Şirket politikaları sebebiyle gizli	Şirket politikaları sebebiyle gizli

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

		bilgidir. Paylaşılamaz	bilgidir. Paylaşılamaz	bilgidir. Paylaşılamaz	bilgidir. Paylaşılamaz	bilgidir. Paylaşılamaz	bilgidir. Paylaşılamaz
Kayıp zaman sıklığı	200 bin saat başına düşen olay	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz
Kayıp zaman yaralanma büyüklüğü	200 bin çalışma saate göre kayıp zaman oranı	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz
LA8 Ciddi hastalıklarla ilgili olarak işgücü mensuplarına, ailelerine veya yerel halk mensuplarına yardım etmek üzere uygulanan eğitim, öğretim, danışmanlık, koruma ve risk kontrol programları.		İşletme içerisinde her düzenlenen eğitim programları ile tüm kadrolara (Çalışanların Aileleri hariç) eğitimler düzenlenmekte ve kayıt altına alınmaktadır.					
LA9 Sendikalarla yapılan resmi anlaşmaların kapsamına giren sağlık ve güvenlik konuları.							
Yıllara göre yaşanan olaylar							
Havaalanı sağlık ve güvenlik birimlerinin müdahale ettiği yolcu ve ziyaretçi sayısı							
Sektörel olayların sayısı ve türleri							
Yıllara göre sektörel olaylar							
Havaalanı yangın birimini de dahil olduğu olayların sayısı							
Havaalanı ve çevresinde yaşayanları üzerinde sıkı havaalanı güvenliği politikaları							
Sağlık ve emniyet eğitimi verilmesi koşulu	İşletmemizde İş Sağlığı ve Güvenliği çalışmaları kapsamında Yasal mevzuat da belirtilen toplam 11 ayrı eğitim konusunda tüm personele yönelik eğitim programları yapılmış ve programa uygun olarak eğitimler gerçekleştirilmektedir. Aynı zamanda işe yeni alınan personele de oryantasyon eğitimleri kapsamında İş Sağlığı ve Güvenliği konulu eğitimler verilmektedir.						
LA10 Çalışan kategorisine göre yıllık olarak çalışan başına düşen ortalama eğitim saatleri	Saat	1,5	2	2	2	2,5	4,8

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

LA11 Çalışanların sürekli istihdam edilebilirliğini destekleyen ve kendilerine kariyerlerinin bitiminde yardım edecek beceri geliştirme ve yaşam boyu eğitim programları		-	-	-	-	-	Havalimanı İşletmeciliğine Giriş Programı/ Yönetici Adayı Geliştirme Programı
LA12 Düzenli şekilde performans ve kariyer gelişimi değerlendirmesi alan çalışanların yüzdesi	Yüzde	100%	100%	100%	100%	100%	100%
LA13 Çalışanların cinsiyet, yaş grubu, azınlık grubu üyeliği ve benzeri çeşitlilik kategorilerine göre dökümü ve yönetişim organlarında oransal olarak aldıkları yer							
Kadın çalışanlar	Yüzde	15%	16%	18%	19%	18%	20%
Yerli çalışanlar	Yüzde	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Özürlü çalışanlar	Yüzde	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Azınlıklar	Yüzde	-	-	-	-	-	-
LA14 Çalışan kategorisine göre erkek çalışanların temel maaşlarının kadınlarınkine göre oranı		Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz	Şirket politikaları sebebiyle gizli bilgidir. Paylaşılamaz

HR1 İnsan hakları hükümlerini içeren ve insan hakları taramasından geçen önemli yatırım anlaşmalarının yüzdesi ve toplam sayısı.							
HR2 İnsan hakları ve alınan önlemler konusunda taramadan geçen önemli tedarikçilerin ve yüklenicilerin yüzdesi							
HR3 Eğitim alan çalışanların yüzdesi de dahil, operasyonlarla ilgili olan insan hakları unsurları hakkındaki politika ve prosedürler konusunda verilen toplam çalışan eğitimi saatleri							
Mevcut çalışanların sayısına göre eğitim kurslarına katılanların yüzdesi.	Yüzde						
Yöneticiler için iş verme eşitliği (eşit işe eşit eleman)	Yüzde						
Ulaşılabilirlik ve hassasiyet (duyarlılık)	Yüzde						
Usancın farkında olma. Rahatsızlık duyan çalışanların yüzdesi	Yüzde						
İş yerinde şiddete maruz kalanın çalışanlar içindeki yüzdesi	Yüzde						
HR4 Ayrımcılık konusunda alınan önlemler							
HR5 Örgütlenme ve toplu sözleşme yapma özgürlüğünün önemli risk altında olabileceği operasyonlar ve bu hakları desteklemek üzere alınan önlemler							
HR6 Çocuk işçiliği vakalarında önemli riske sahip olduğu belirlenen operasyonlar ve çocuk işçiliğinin ortadan kaldırılmasına yönelik	İşletmemizde yasal mevzuat gereği çocuk işçi çalıştırılmamaktadır.						

alınan önlemler							
HR7 Zorla ve cebri çalıştırma vakalarında önemli riske sahip olduğu belirlenen operasyonlar ve zorla ve cebri çalıştırmanın ortadan kaldırılmasına yönelik alınan önlemler							
HR8 Kurumun operasyonlarıyla bağlantılı olan insan hakları unsurları ile ilgili politikaları veya prosedürleri hakkında eğitilen güvenlik personeli oranı							
HR9 Yerli halkın haklarının ihlaliyle sonuçlanan vakaların toplam sayısı ve alınan önlemler							

SO1 Giriş, işletme ve çıkış da dahil, operasyonların yerel halk üzerindeki etkilerini değerlendiren ve yöneten tüm programların niteliği, kapsamı ve etkililiği							
Topluma (kamuya) yönelik bağışlar							
Toplumda havaalanının rolü, sağlık, uygunluk, istihdam ve diğer olaylar ile ilgili ilişkiler.							
Toplumu etkileyen konularda toplumla iletişim							
Toplumu etkileyen konular ile ilgili toplumla işbirliğinin sağlanması							
Havaalanı aktivitelerinin toplum üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması							
Toplumda havaalanının rolü, sağlık, uygunluk, istihdam ve diğer olaylar ile ilgili ilişkiler.							
SO2 Yolsuzlukla ilgili riskler yönünden analiz edilen işletme birimlerinin yüzdesi ve toplam sayısı							
SO3 Kurumun yolsuzluğu önleme politika ve prosedürleri konusunda eğitim alan çalışanların yüzdesi							
SO4 Yolsuzluk vakalarına karşı alınan önlemler							
SO5 Kamu politikalarına karşı tutum ve kamu politikası geliştirmeye ve kulis faaliyetlerine katılım							
SO6 Ülkelere göre siyasi partilere, politikacılara ve ilgili kuruluşlara yapılan mali ve ayni katkılar	Ülke, İl ve belediye						
SO7 Rekabeti engelleyici davranış, haksız rekabet (anti-trust) ve tekelcilik uygulamalarına karşı alınan yasal tedbirlerin sayısı ve sonuçları							
SO8 Yasa ve yönetmeliklere uyulmaması nedeniyle kesilen önemli cezaların parasal değeri ve parasal olmayan yaptırımların toplam sayısı.							

PR1 İyileştirilmek üzere ürünlerin ve hizmetlerin sağlık ve güvenlik etkilerinin değerlendirildiği yaşam döngüsü evreleri ve bu prosedürlere tabi olan ana ürün ve hizmet kategorilerinin yüzdesi	Müşterilerimizin sorumluluk sahalarımızda emniyetinin ve sağlığının korunmasına yönelik tedbirler alınmaktadır.						
PR2 Sonuçların türüne göre, yaşam döngüleri esnasında ürünlerin ve hizmetlerin sağlık ve güvenlik etkileri ile ilgili yönetmeliklere ve gönüllü kurallara uyum sağlanmadığı görülen vaka sayısı							
PR3 Prosedürlerin gerekli gördüğü ürün ve hizmet bilgilerinin türü ve							

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

bu bilgi gerekliliklerine tabi olan ana ürün ve hizmetlerin yüzdesi							
PR4 Sonuçların türüne göre, ürün ve hizmet bilgileri ve etiketleme ile ilgili olarak yönetmeliklere ve gönüllü kurallara uyulmadığını gösteren toplam vaka sayısı							
Havaalanı çevresinde kullanılan dil sayısı ve grafiği							
Havaalanının bütününde mevcut hizmetler ve işyerlerinin türleri ve sayıları							
Mevcut kamu emniyeti birimleri (karakol) nin sayısı							
Mevcut fast-track hizmetlerinin sayısı							
Mevcut tercüme hizmetlerinin sayısı							
Müşteri eleştirilerine karşı havaalanının kalite sorumluluğu							
Çalışanlara yönelik müşteri hizmet eğitiminin sağlanması							
Gelen bölümündeki müşteri hizmet seviyesi							
Terminallerdeki mevcut sağlık hizmetleri							
PR5 Müşteri memnuniyetini ölçen anket sonuçları ile birlikte, müşteri memnuniyeti ile alakalı uygulamalar							
PR6 Reklam, tanıtım ve sponsorluk da dahil, pazarlama iletişimi ile ilgili yasalara, standartlara ve gönüllü kurallara bağlı kalmaya yönelik programlar							
PR7 Sonuçların türüne göre, reklam, tanıtım ve sponsorluk da dahil, pazarlama iletişimi ile ilgili yönetmeliklere ve gönüllü kurallara uyulmadığını gösteren toplam vaka sayısı							
PR8 Müşterinin kişisel gizliliği ihlalleri ve müşteri verilerinin kaybedilmesi ile ilgili doğrulanmış toplam şikâyet sayısı							
PR9 Ürün ve hizmetlerin tedariki ve kullanımı ile ilgili yasa ve yönetmeliklere uyulmaması nedeniyle kesilen önemli cezaların parasal değeri							

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Aydede, Ceyda. **Yükselen Trend Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. Mediacat Yayınları, İstanbul 2007.

Ashford, Norman. Martin Stanton ve Clifton A. Moore. **Airport Operations**. Second Edition England,1997.

Bayraktaroğlu, Gül. Burcu İLTER, Mustafa TANYERİ. Kurumsal Sosyal Sorumluluk**; Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru**. Literatür Yayınları, Birinci Basım, İstanbul, Mart 2009.

Caves, Robert E. and Geoffrey D. Gosling **Strategic Airport Planning**. First Edition, Amsterdam Pergamon, 1999.

Doganis, Rigas. **The Airport Business**. First Published, London, 1992.

Ertürk, Mümin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**. 6.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, Kasım 2006.

Graham, Anne. Andreas Papatheodorou, Peter Forsyth **Aviation And Tourism: Implications For Leisure Travel.** Edited by Anne Graham, University of Westminster, UK, Andreas Papatheodorou, University of the Aegean, Greece and Peter Forsyth, Monash University, Australia, 2008.

Gürüz, Demet. **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi** .MediaCat Yayınları, İstanbul 2004.

ICAO, International Civil Aviation Organization. **Annex 14 Aerodromes: Volume I Aerodrome Design and Operation**. Forth Edition, July, 2004.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Kağnıcıoğlu, Deniz. **Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk**. Anadolu Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir 2007.

Karalar, Rıdvan. İnan Özalp ve Diğerleri. **Genel İşletme**. Anadolu Üniversitesi Yayını No:704, 6. Baskı, Eskişehir, Mart 2006.

Kazda, Antonin. Robert E. Caves. **Airport Design and Operation**. Emerald Group Publishing, Slovakia and Loughborough UK, April 2007.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği- Yönetim Ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar.** Beta Yayınları 6.Baskı, İstanbul 1998.

Kotler, Philip. Nancy Lee. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. MediaCat Yayınları, 2.Baskı, Ocak İstanbul 2008.

Meydan Larousse Büyük Lugat ve Ansiklopedi, Sabah Gazetesi Yayınları 8. kitap.

Oktal, Hakan Hatice Küçükönal ve diğerleri. **Eskişehir Ve Çevre İllerinde Havayolu Yolcu Talebini Yaratacak Faktörlerin Analizi.** Anadolu Üniversitesi Yayınları, no: 1779, Eskişehir 2007.

Oyman, Korhan ve Vildan Korul. **Havaalanlarının İçinde Bulundukları Çevreye Etkileri.** Kayseri III. Havacılık Sempozyumu, Mayıs 2000.

Özalp, Şan. **Genel İşletme**. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayın No: 931, Cilt 1, 1997.

Özgen, Ebru. **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri.** Maviağaç Yayınları, 1. Basım, İstanbul, Kasım 2006.

Sarıkaya, Muharrem. Murat ERTUĞRUL, Aytül Ayşe ÖZDEMİR, Metin KILIÇ ve Sinan YILMAZ. **Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik**, Beta Yayınları, İstanbul, Şubat 2009.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Taneja, Nawal. **Airline Survival Kit**, Ashgate Publishing, England, 2003.

Tutar, Hasan. **İşletme Yönetimi**. Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı, Eylül, Ankara, 2006.

Uydacı, Mert. **Yeşil Pazarlama**. Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

Wells, Alexander T, John G. Wensveen. Air Transportation; A Management Perspective. Fifth Edition, , USA 2004.

TEZLER

Dökmen, Tuba. "Havayolu İşletmelerinde Müşteri Tatmini ve İşgören-Müşteri Karşılaşmalarının Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2003.

İbişoğlu, Aylin. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Vestel Örneği" Başkent üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, işletme ABD, İşletme Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2007.

Kesikbaş, Ekrem "Havaalanı Terminal İşletmeciliği ve Konya Havaalanı Uygulaması" Dumlupınar Üniversitesi, Soyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kasım 2006.

Kuyucak, Ferhan. "Havaalanlarında Değer Odaklı Yönetim Yönelimli Bilgi Sistemlerinin Kullanılması Ve Atatürk Havalimanı Terminal İşletmeciliği Uygulaması" Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 2007.

Küçükönal, Hatice. "Havaalanı Güvenliği ve Sabiha Gökçen Uluslararası Havaalanı Güvenlik Sistemi İçin Bir Model Önerisi" Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 2001.

Küçükyılmaz, Ayşe. "Havaalanlarında kurumsal risk yönetimi" Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Eskişehir, 2007.

Korul, Vildan."Havaalanlarının Çevre İle İlişkilerinin Yönetimi Ve Türkiye'de Uluslararası Trafiğe Açık Havaalanlarında Çevre Kirliliği Uygulamalarının Analizi"

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Eskişehir, 2001.

Oktal, Hakan. "Coğrafi Bilgi Sistemleri Yardımı İle Havaalanı Yer Seçimi Model Önerisi" Anadolu Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sivil Havacılık Anabilim Dalı Doktora Tezi, Eskişehir, Haziran 1998.

Oyman, Korhan. "Havaalanı Yönetim Modeli ve İşleyiş Sistemleri" Anadolu üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, 1998.

Özenen, Cem Galip."Havaalanı Yatırımlarında Özelleştirme Dünyadaki Uygulamalar ve Türkiye İçin Öneriler" DPT – Uzmanlık Tezleri Yayın NO: DPT: 2666, Ankara, Ocak 2003.

RAPORLAR

Aeroport De Paris, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu (CSR), 2008.

Aeroport De Paris Corporate Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu (CSR) 2007.

Atina Uluslararası Havalimanı Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu, 2008.

Air Transport Aciton Group (ATAG) The Economic and Social Benefits of Air Transport, 2008

Airport Council International, (ACI)" Policies and Recommended Practices Handbook" , Seventh Edition, Geneva Switzerland, November 2009.

Airport Council International, (ACI), World Report December, 2009.

Airport Cooperative Research Program Synthesis "Airport Sustainability Practices" Transportation research board of the national academies, Washington D.C. USA, 2008.

Airport 2009 Sovereign Publications 32 Woodstock Grove London, United Kingdom,

Avrupa Çevre Ajansı Raporu, "Politika Yapıcıları için On Önemli Taşımacılık ve Çevre Sorunu", TERM 2004: Avrupa Birliğinde Taşımacılık ve Çevrenin Bütünleştirilmesinin İzlenmesini Sağlayan Göstergeler, No. 3

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Havayolu Ulaştırması. Devlet Planlama Teşkilatı Yayın No: 2217-ÖİK: 361, s. 4, Ankara 1990.

European Parliament, Comission Regulation No: 1358/2003, Oficial Journal of the European Union, 2003

International Air Transport Association (IATA), UN International Panel on Climate Change, IATA Annual Report 2009.

Marques, Rui Cunha. Ana Brochado "Airport Regulation in Europe: Is There Need for a European Observatory" Transport Policy 15, Lisbon Portuqal 21 February 2008.

Mesker, August. Avrupa Taşımacılık Politikası ve Mevzuatı". Hollanda Sanayi ve İşverenler Konfederasyonu VNO-NCW, Kasım 2008.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Hava Alanı Yapım, İşletim ve Sertifikalandırma Yönetmeliği SYH-14A, 14 Mayıs 2002.

TAV Havalimanları A.Ş. "Sürdürülebilirlik ve Çevre" Faaliyet Raporu, 2008.

TOFAŞ 2008 Faaliyet Raporu.

Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu, www.tkss.org, Mart 2008

MAKALELER

Machin, Geoff. "Global Airport Operators" **Airline Bussiness**, United Kingdom, Aralık 2009.

Başar, Banu Mehmet BAŞAR" Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye'deki Durumu" **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 2, Eskişehir, 2006

Bone, Louis E and David L. Kurtz, , " **Contentporary Marketing**",South Westem, Ohio, 2004

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Brueckner, Jan K. “Price vs. Quantity-Based Approaches to Airport Congestion Management” **Journal of Public Economics**, 2009.

Bruijne Mark de, Martijn Kuit, Ernst ten Heuvelholf, “Safety Science Airport Privatisation and Safety: Does Ownership Type Affect Safety?” **http://www.sciencedirect.com/science** 10.09.2009

Carroll, A. B. “The Pyramid Of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”.**Business Horizons**, 1991.

Carroll, Archie B. “A Three Dimensional Conceptual Model Of Corporate Performance” University of Georgia, **Academy of Management Review**, vol 4, No 4, 1979.

Chen, J. C. “Corporate Charitable Contributions: A Corporate Social Performance or Legitimacy Strategy?” **Journal of Business Ethics**, Springer 2007.

Demir, Hulusi ve Neşe Songür. “Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı” **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt:2 Sayı: 3 Yıl,1999.

Dubbink, Wim & Luc Van Liedekerke “A Neo-Kantian foundation of Corporate Social Responsibility” **Ethic Theory Moral Prac**, 26 November 2008.

Elisa, Juholin. “For bussiness or the Good or all? A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility”, **Corporate Governance**, Vol.4, No.3, 2004.

Emhan, Abdurrahim. “Başarılı İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramına Bakış Açısı” **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.esosder.org ISSN:1304-0278 Cilt 6, Sayı22, Güz-2007.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Everdij, Mariken H.C. Henk A.P. Blom, Jelmer J.Scholte, Jos W.Nollet, Bert Kraan "Developing a framework for safety validation of multi-stakeholder changes in air transport operations" **Safety Science,** www.elsevier.com/locate/ssci 2009.

Fife, William A. "Airport Facilities Innovations For The Next Century" Proceedings Of The 25 **Th International Air Transport Conference Current And Emerging Issues In Airport Planning Desing And Construction**, Texas, june 1998.

Francisa, Graham. Ian Humphresb, Stephen Ison "Airports' Perspectives on The Growth of Low-Cost Airlines and The Remodeling of The Airport–Airline Relationship" **Tourism Management**, 2004.

Gonnord, Christian, Fabien Lawson "Airports: A Precious Resource of the Aviation Network" **Air & Space Europe** VOL. 2 l No 5, 2000.

Gugler, Philippe, Jacylyn Y. J. Shi. "Corporate Social Responsibility for Developing Country Multinational Corporations: Lost War in Pertaining Global Competitiveness?" **Journal of Business Ethics**, Springer 2008.

Gurcia, Fernando J. Fuentes. Julia M. Nu´n˜ez-Tabales, Ricardo Veroz-Herrado´n "Applicability of Corporate Social Responsibility to Human Resources Management: Perspective from Spain" **Journal of Business Ethics**, Springer 2007.

Hatay, Ayşegül "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" **SU İletişim Dergisi**, İstanbul, Haziran Temmuz 2007.

Jamali, Dima and Ramez Mirshak "Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context" **Journal of Business Ethics**, Springer 2006.

Kaya, Kemal. "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ajansı **SU İletişim Dergisi**, İstanbul, Haziran Temmuz 2007.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Kesgin, Uğur. "Aircraft Emissions at Turkish Airports" **www.elsevier.com/locate/energy** Energy 31, 2006

Kolodinsky, Robert W. "Attitudes About Corporate Social Responsibility: Business Student Predictors" **Journal of Business Ethics**, Springer 2009.

Korul, Vildan. "Havaalanı Çevre Yönetim Sistemi" **Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Eskişehir, 2003.

Madas, Michael A, Konstantinos G. Zografos "Airport Capacity vs. Demand: Mismatch or Mismanagement" **Transportation Research Part A**, 2008.

Madas, Michael A. Konstantinos G. Zografos. "Airport slot allocation: From instruments to strategies" **Journal of Air Transport Management** 2006.

Nalbant, Z.Eser. "İşletmelerde Sosyal Sorumluhik ve İş Ahlakı" **Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi** Cilt:12 Sayı.1, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu, Manisa, 2005.

Netjasov, Fedja. and Milan Janic "A Review of Research on Risk and Safety Modelling in Civil Aviation" **Journal of Air Transport Management**, 2008.

Netjasov, Fedja T. "A Model of Air Traffic Assignment as a Measure for Mitigating Noise at Airports" The Zurich Airport Case Division of Airports and Air Traffic Safety, Faculty of Transport and Traffic Engineering, **University of Belgrade, Belgrade, Serbia**, 01 October 2008.

Oum, Tae Hoon. Chunyan Yu, Xiaowen Fu "A Comparative Analysis Of Productivity Performance Of The World's Major Airports: Summary Report Of The ATRS Global Airport Benchmarking Research Report. **Journal of Air Transport Management**, 2002.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Özkol, A. Erdal, Muhsin Çelik, Seçkin Gönen "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu", **Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi** Yayınları, 2005.

Philips, Edwin D. "Corporate Social Responsibility in Aviation" **Journal of Air Transportation,** 2006.

Quievreux, Cristophe. "The Requirements of The Sarbanes-Oxley Act are Makin Internal Audit a Critical Function for Dealing With Corporate Governance Issues" The 2003-ECIIA **Eurpoean Conference of Internal Auditing**, Brussels, October 2003.

Sheth, Hela and Kathy M. Babiak "Beyond the Game: Perceptions and Practices of Corporate Social Responsibility in the Professional Sport Industry" **Journal of Business Ethics**, Springer 2009.

Solmaz, Başak. "İşletmelerin Değişen Konumuyla Gelişen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilinci Ve Turkcell'in Desteklediği"Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" Projesinin Genel Bir Değerlendirmesi" **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları**, 04.01.2005.

SU İletişim II Tematik KSS Zirvesi "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ajansı **SU İletişim Dergisi**, İstanbul, Haziran Temmuz 2007.

Thomas, Callum. David Raper, Paul Upham, David Gillingwater, Yingjie Yang, Chris Hinde. "A Strategic Decision Support Tool For Indicating Airport Sustainability" **Environmental Modelling & Software** 16, 2001.

Top, Seyfi ve Akın ÖNER, "İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi" Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, Zonguldak, 2008.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Torum, Oya ve Ayşe Küçükyılmaz "Havacılıkta sürdürülebilirlik yönetimi: Türkiye'de Havalimanları İçin Sürdürülebilirlik Uygulamaları Araştırması" **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi** cilt 4 sayı 2, Temmuz 2009.

Tütüncü, Özkan. "SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ile İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki" **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal BilimlerEnstitüsü Dergisi**, Cilt 10, Sayı:2, 2008.

Usta, Ramazan ve Metehan Çalış "SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ve QFD" **Türk Standartları Enstitüsü Gebze Yapı Malzemeleri**, Kocaeli.2008.

Vasigh, Bijan, John M. Owens, Kwang Eui Yoo, "A Price Forecasting Model For Predicting Value of Commercial Airports: A Case Of Three Korean Airports" **International Journal of Transport Management**, 2003.

İNTERNET KAYNAKLARI

Cavcar, Mustafa ve Aydan Cavcar. "Türkiye Hava Sahası Ticari Hava Taşımacılığı Kazalarına Genel Bakış: 1950 – 2003" http://www.mmo.org.tr/resimler/ekler/f3ef77ac0e3619e_ek.pdf?dergi=48 Online Erişim Tarihi 01.12.2009

The Code of Federal Regulations, Title 14-Aeronautics and Space Chapter I-Federal Aviation Administration, Department Of Transportation Part 1-Definitions and Abbreviations, http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx03/14cfr103.html Online Erişim Tarihi 01.07.2009.

www.airports.org Online Erişim Tarihi 01.01.2010

www.airportbusiness.com Online Erişim Tarihi 01.12.2009

Deloitte, "2010'da Hava Taşımacılığı", , http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey 1 Ocak 2006 tarihli internet erişim sayfası.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Avrupa Birliği 7.Çerçeve Programı http://www.fp7.org.tr/tubitak_content_files/273/Dokumanlar 07.02.2007 tarihli internet erişim sayfası

Havacılık Terimleri Sözlüğü, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Yayını, www.dhmi.gov.tr 11.11.2008 tarihli erişim sayfası

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, Havaalanı Terminal İşletmeciliği Talimatı SYH-14A.01, www.shgm.gov.tr 21 Kasım 2006 tarihli internet erişim sayfası

http://www.airlines.org/products/AirlineHandbookCh8.htm 25.12.2009 tarihli internet erişim sayfası

ACI, http://www.aci.aero/cda/aci_common/display/main/aci_content07_banners 07.11.2009 tarihli internet erişim sayfası

http://web.shgm.gov.tr/sektorel.php?page=tIsletmecileri 18.01.2010 tarihli internet erişim sayfası

Sustainable Aviation http://www.sustainableaviation.co.uk/, 10.12.2009 tarihli internet erişim sayfası

Zaman Gazatesi 15.12.2009, son sayfa.

Oliver Balch "The need for green sky thinking" Aviation, Ethical Corporation, http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=6361 10.11.2009 tarihli internet erişim sayfası.

Musa Kodal, Bilgi Yönetimi Çözümü – Kurumsal Bilgi Portalı, http://egitek.meb.gov.tr/bulten/evt/evt8/evt1.html 04.07.2006 tarihli internet erişim sayfası.

Tamer Aksoy, "Bağımsız Denetim Şirketleri İçin Ulusal ve Uluslar Arası Düzenlemelere Uyumlu Çok Yönlü Bir İç Kontrol Anket Formu Önerisi" İSMMMO

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Yayın Organı, Mali Çözüm 73, İstanbul. http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/73MaliCozum/15%20tamer%20aksoy 15.12.2009 tarihli internet erişim sayfası.

Coşkun Canaktan "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği IGIAD Yayınları, Ankara, 2007. http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-sosyal 07.08.2009

Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği internet erişim adresi www.kssd.org, 21.12.2009 tarihli internet erişim sayfası.

Sevda SOLAK, "Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Halkla İlişkiler ile İşi Ne" http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/sevda-solak/1361_kssnin-pr-ile-isi-ne.aspx 17.12.2009 tarihli internet erişim sayfası

Serdar Dinler "Kurumsal sosyal sorumluluk eğitir" http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/serdar-dinler/1395_sorumluluk-egitir.aspx 17.12.2009 tarihli internet erişim sayfası

Türkiye Sivil Toplum Portalı, http://www.siviltoplum.com.tr/makale_01.htm 09.10.2009 tarihli internet erişim sayfası.

Ceyhun Göçenoğlu http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/ceyhun-gocenoglu-/1466_makro-olcekte-kss-prensipleri.aspx 10.12.2009 tarihli internet erişim sayfası

http://www.kurumsalsosyal.com//tr-TR/kitaplik/1272_isletmelerin-sosyal-.

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu www.tisk.org.tr/isveren. 23.12.2009 tarihli internet erişim sayfası.

Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Platformu, www.kurumsalsosyal.com. 17.12.2009 tarihli internet erişim sayfası

http://www.projeistanbul.org/sss.asp, 09.11.2009 tarihli internet erişim sayfası

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Global Reporting Initiative, http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/ 11.11.2009 tarihli internet erişim sayfası

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği KSSD Haber Bülteni Ekim Ankara, 2008

http://www.globalreporting.org/GRIReports/GRIReportsList/ 04.01.2010 tarihi internet erişim sayfası

http://www.artsusa.org/information_resources/press/2002/03.12.2002 tarihli internet erişim sayfası

SU İletişim Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ajansı KSS Bülteni www.sucsr.com/kurumsal-sosyal-sorumluluk

http://www.40ikindi.com/iletisim/oku.php?id=3353

http://www.sabanci. com/aramasonuc. Asp.

http://www.koc.com.tr/User/SosyalProjeler.aspx? LANGUAGE_CODE=TR.

www.arcelikas.com.tr/Cultufes/tr/lnsanKaynaklari/Degerlerimiz/MENUID=4%7C%7CDe%C4 11.12.2209 tarihli internet erişim sayfası

www.unilever.com.tr internet erişim sayfası. 11.12.2209 tarihli internet erişim sayfası

http://www.ulker.com.tr/ulkerportal/kurumsal/sosyal_sorumluluk/. 11.12.2209 tarihli internet erişim sayfası

http://www.turkcell.com.tr/index/ 0,1028,26809,00.html 11.12.2209 tarihli internet erişim sayfası

www.vestelyatirimciiliskileri.com/investor_relations/tr/management/pdf/uyum 10.12.2009 tarihli internet erişim sayfası

http://www.ataturkairport.com/6.php 10.12.2009 tarihli internet erişim sayfası

TAV Havalimanları Holding A.Ş. 2008 Konsolide Finansal Sonuçlar, Mart 2009.

TAV Havalimanları Holding A.Ş. Şirket Sunumu, İstanbul, Ekim 2009

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ