

I.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi  
No: 23-24 (Ekim 2000-Mart 2001)

## ÇEVREYE DUYARLI YÖNETİM ANLAYIŞI

Ars.Gör.Dr.ESRA NEMLİ\*

### GİRİŞ

Çevre sorunlarının uluslararası düzeyde dikkati çekmesi ve bu konuda çözüm arayışları 1972 yılında düzenlenen Stockholm Konferansı ile başlamış, 1987 yılında Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından yayınlanan Ortak Geleceğimiz Raporu'nda detaylı biçimde ele alınan sürdürülebilir kalkınma kavramı çevreyi koruma yönündeki çabaların somut adımlarla ilerlemesine olanak sağlamıştır.

Çevre bilincinin işletmeler düzeyinde oluşumunda ise Milletlerarası Ticaret Odası'nın 1991 yılında yayınladığı Sürdürülebilir Kalkınma İş Bildirisi ile, Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'da çevreyi korumak amacıyla bir araya gelen çeşitli grupların veya şirketlerin yayınladığı CERES Prensipleri, Üçlü Sorumluluk İlkeleri gibi rehber niteliğinde bildiriler önemli rol oynamıştır.

Son yıllarda sürdürülebilir kalkınma anlayışı ve çevre koruma bilincinin artışıyla birlikte, işletmelerin çevreye bakış açılarında önemli bir değişim yaşanmaktadır. Bu çerçevede, kaynakların verimli kullanımı, atıkların minimize edilmesi, geri dönüştürülmesi, çevre dostu tasarım ve paketleme gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. İşletmelerde çevre bilincinin yerleşmesi ve çevre yönetim sisteminin oluşturulması öncelikle tepe yönetimin çevre konusunda duyarlı olmasına bağlıdır.

Bu çalışmada önce çevreye duyarlı yönetim kavramı tanımlanacak, daha sonra ISO 14001 kapsamında çevre yönetim sisteminin unsurları ve işleyişi ile çevre yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler ele alınacaktır.

---

\* İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü.

## I. ÇEVREYE DUYARLI YÖNETİM

2000’li yılların başlangıcında, işletme yöneticileri, çevreden elde edilen doğal kaynakları verimli kullanmayı fazla önemsemeyen, üretim sonucu ortaya çıkan katı atıkları, kirli suları, emisyonları hiçbir filtreleme işleminden geçirmeden çevreye bırakan bir anlayıştan, doğal kaynaklar açısından Dünyanın sınırlarına yaklaşıldığını farkederek, atıkları geri dönüştürmek veya yeniden kullanmak konusunda hassas davranan, üretimde çevre dostu temiz teknolojiler kullanan ve çevre korumayı sadece yasalar gerektirdiği için değil, bir felsefe olarak benimseyen bir anlayışa doğru geçmektedirler.

Çevre sorunlarının işletmeler düzeyinde özellikle 1990’li yıllara kadar ihmal edilmesinin en önemli sebeplerinden birisi, işletme literatüründe “çevre” kavramının kapsamının eksik biçimde belirlenmesiyle ilgilidir.<sup>1</sup> İşletme çevresi, ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik faktörlerin şirket performansını belirlediği bir çevre olarak ele alınmakta, "doğa"nın bütün insan ve işletme faaliyetlerinin “çevre”sini oluşturduğu göz ardı edilmektedir. Başka bir deyişle, işletmeler açısından çevre; müşteriler, rakipler, çalışanlar, hükümet, tedarikçiler vb. unsurlardan oluşmakta ve ekolojik çevreyi, yani havayı, suyu ve toprağı içermemektedir.<sup>2</sup>

Çevre koşullarındaki hızlı bozulma ve Dünyanın sınırlarına yaklaşıldığı endişesi, işletme yöneticilerinin ekolojik çevreye bakış açılarını bir an önce değiştirmelerini ve işletme faaliyetleriyle ilgili kararlar alırken ekolojik çevreyi önemli bir faktör olarak değerlendirmelerini gerektirmektedir.

Çevrenin korunması konusunda tüketicilerden gelen talepler de, işletmeleri çevreye karşı daha duyarlı olmaya yönlendirmektedir.<sup>3</sup> Tüketiciler, daha az kirlilik ve atık, daha fazla geri dönüşüm istemekte, yenilenebilir kaynakların daha fazla kullanımını ve ürünlerin ekosistem için daha güvenli olmasını talep etmektedirler. İşletme yöneticileri de değişimin gerisinde kalmamak için bu yöndeki talepleri stratejik kararlarda dikkate almak ve çevreye karşı daha duyarlı bir yönetim anlayışı geliştirmek durumundadırlar.

Çevreye duyarlı yönetim, ekolojik çevreyi karar alma süreçlerinde önemli bir unsur olarak dikkate alan, faaliyetlerinde çevreye verilen zararı minimuma

---

<sup>1</sup> Paul SHRIVASTAVA, “The Greening of Business”, Business and The Environment: Implications of The New Environmentalism, Ed: Denis SMITH, London: Paul Chapman Publishing, 1993, s.31.

<sup>2</sup> Ömer DİNÇER, Yahya FIDAN, İşletme Yönetimine Giriş, 3. Baskı, İstanbul: BETA Basım, Yayım, Dağıtım A.S., 1997, s.115.

<sup>3</sup> W.Edward STEAD, Jean Garner STEAD, “ Strategic Management for a Small Planet”, Business and the Environment, Eds: Richard WELFORD, Richard STARKEY, London: Earthscan Publications, 1996, s.78.

indirmeyi veya tamamen ortadan kaldırmayı amaç edinen, bu çerçevede, ürünlerinin tasarimini ve paketlemesini, üretim süreçlerini degistiren, ekolojik çevrenin korunmasi felsefesini isletme kültürüne yerlestirmek için çabalayan, sosyal sorumluluk kapsamında topluma karsi görevlerini yerine getiren isletmelerin benimsedigii bir anlayistir.

SHRIVASTAVA, geleneksel yönetim anlayisiyla çevreye duyarli yönetim anlayisini asagidaki Tabloda görüldüğü gibi karsilastirmektedir.<sup>4</sup>

Tablo: Geleneksel Yönetim- Çevreye Duyar Li Yönetim K arsilastir masi

GELENEKSEL YÖNETİM	ÇEVREYE DUYARLI YÖNETİM
<b>Amaçlar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomik büyüme ve kâr</li> <li>• Ortaklara saglanan getiri</li> </ul>	<b>Amaçlar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sürdürülebilirlik ve yasam kalitesi</li> <li>• Ortakların refahi</li> </ul>
<b>Ürünler:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonksiyon, stil ve fiyat için tasarlanmış ürünler</li> <li>• Gereksiz atik yaratan paketleme</li> </ul>	<b>Ürünler:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çevre için tasarlanmış çevre dostu ürünler</li> </ul>
<b>Organizasyon:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiyerarsik yapı</li> <li>• Yukarıdan asagiya karar verme</li> <li>• Karar vermede merkezizetçilik</li> </ul>	<b>Organizasyon:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiyerarsik olmayan yapı</li> <li>• Katilimci karar verme</li> <li>• Karar vermede merkezkaççilik</li> </ul>
<b>Çevre:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çevreye hakim olma</li> <li>• Çevrenin bir kaynak olarak yönetilmesi</li> <li>• Kirililik ve atikların dissalliklar olarak degerlendirilmesi</li> </ul>	<b>Çevre:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dogayla uyum içinde olma</li> <li>• Dogal kaynakların sinirsiz olmadiginin farkina varılması</li> <li>• Kirililik ve atikların yönetilmesi ve minimize edilmesi</li> </ul>
<b>Isletme fonksiyonlari:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazarlama tüketimi artirmayı amaçlar.</li> <li>• Finansman kısa dönemde kâri maksimize etmek ister.</li> <li>• Muhasebe geleneksel maliyetler üzerinde yogunlasir.</li> <li>• İnsan kaynaklari yönetimi işçi verimliliğini artirmayı hedefler.</li> </ul>	<b>Isletme fonksiyonlari:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazarlama tüketici eğitimi için vardır.</li> <li>• Finansman uzun dönemli sürdürülebilir büyümeyi amaçlar.</li> <li>• Muhasebe çevreyle ilgili maliyetler üzerinde yogunlasir.</li> <li>• İnsan kaynaklari yönetimi, işyerinde saglik ve güvenligi saglamaya çalışir.</li> </ul>

## II. ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ

Çevreyle ilgili çabalarını sistematik hale getirmek, belirli hedefler koyup bunlara ne ölçüde ulasıldığını belirlemek ve düzeltici önlemler almak isteyen

<sup>4</sup> Paul SHRIVASTAVA, "Ecocentric Management For A Risk Society", Academy of Management Review, Vol 20, No 1, 1995, s.130.

isletmeler çevre yönetim sistemlerini oluşturma ve belgelendirme yoluna gitmektedirler.

Çevre performansının iyileştirilmesinde çok önemli bir yere sahip olan çevre yönetim sistemi, TS ISO 14004'e göre: "Genel yönetim sisteminin; çevre politikasının geliştirilmesi, uygulanması, başarıya ulaştırılması, gözden geçirilmesi ve idamesi amacını güden; kuruluş yapısı, planlama faaliyetleri, sorumluluklar, uygulamalar, usuller, işlemleri de içine alan parçasıdır."<sup>5</sup>

Yönetim sistemleri, parçalara ayrılma, bölünme eğiliminde olan bir yapıyı, bütünleştirme ve organize etme eğilimindedirler. Bu amaca ulaşmak için de, sistem, sadece yönetim kademelerini değil, tek tek bütün çalışanların görev ve sorumluluklarını kapsamaktadır. Faaliyetlerin tümünü kapsayan böyle bütünsel bir sistem, yöneticilerin ve çalışanların işletmedeki yerlerini açıkça görmelerine yardımcı etmekte ve faaliyetler arasındaki karşılıklı bağımlılığın farkına varılmasını sağlamaktadır.

Çevreye büyük zararlar veren pek çok kaza ve felaketin nedenlerinin araştırılmasından elde edilen sonuç, eğer etkin çalışan bir yönetim sistemi mevcut olsa idi veya varolan sistem düzgün işleseydi böyle bir olayın ortaya çıkmayacağı şeklindedir.<sup>6</sup> Dolayısıyla işletmelerde çevre yönetim sistemlerinin oluşturulması ve etkin işleyişinin sağlanması, çevre kirliliğinin azaltılması ve işçi sağlığı ile güvenliğinin sağlanması çabalarında çok önemli bir yer tutmaktadır.

Çevre yönetim sisteminin en önemli unsuru döngü şeklindeki yapısı ve işletmenin her elemanını/parçasını kapsamaktadır. Etkin ve verimli bir çevre yönetim sistemi, herhangi bir problemi ortaya çıkardığı ilk anda tespit edebilme, hatta önceden farkedebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Çevre yönetim sisteminin başka bir önemli özelliği, geleneksel yetki ve sorumluluk ilişkilerinden oluşan fonksiyonel yapıyı aşan bir sistem olmasıdır.

İşletmeler çevre yönetim sistemlerini oluştururken,

- Kaynak kullanımının, çevreye yönelik risk ve zararların, çevre kirlenmesinin, hurda oranlarının en aza indirilmesini,
- Rekabet gücünün ve verimliliğin artırılmasını ve

<sup>5</sup> TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ (TSE), TS-ISO 14004/Mart 1997 Çevre Yönetimi-Çevre Yönetim Sistemleri- Prensipler, Sistemler ve Destekleyici Teknikler İçin Genel Kılavuz, Ankara, 1997, s.3.

<sup>6</sup> Richard WELFORD, Andrew GOULDSON, Environmental Management and Business Strategy, Pitman Publishing, London, 1993, s.73.

- Daha temiz çalışma ortamları, daha temiz ve yasanabilir bir çevrenin oluşturulmasını hedeflemektedirler.<sup>7</sup>

#### A. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardi

Uluslararası alanda oluşturulan çevre yönetimi standartları, işletmelerin çevreyle ilgili çabalarını, sürdürülebilir kalkınma ortak amacına yönlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu tip standartlar ayrıca, şirketlerin su anda varolan ve gelecekte ortaya çıkabilecek olan yasal düzenlemelere uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Bu alanda ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardi, BS 7750 Çevre Yönetim Sistemi Standardi ve Eko Yönetim ve Denetim Sistemi (EMAS) dikkat çekmektedir.

Dünya çapında en fazla kabul gören ISO 14001 Standardi, Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) tarafından geliştirilmiş ve Ağustos 1996'da yayınlanmıştır. ISO14001, ISO 14000 Serisinin denetlenen ve sertifikaya verilen tek standardidir.

ISO 14001 Standardi, kuruluşun ulaşması gereken sayısal hedefler belirlemekte, performans kriterleri belirlemek yerine, "yönetim metodolojisini" tanımlamaktadır.<sup>8</sup> ISO 14001, çevre yönetim sisteminin beş unsuru için bir standart oluşturmaktadır: 1) Politika ve bağlılık, 2) Planlama, 3) Uygulama, 4) Ölçme ve değerlendirme, 5) Gözden geçirme ve iyileştirme. Dolayısıyla ISO 14001, çevreyle ilgili konuların, işletmenin bütün faaliyetlerine entegre edildiğini ve çevresel performansın sürekli olarak iyileştirildiğini garanti etmeyi amaçlamaktadır.

ISO 14001 Standardi, etkin bir çevre yönetim sisteminin temel unsurlarını tanımlamaktadır. Bu unsurlar, organizasyon yapısını, planlama faaliyetlerini, sorumlulukları, prosedürleri, süreçleri ve çevre politikasını geliştirmek, uygulamak ve gözden geçirmek için gerekli kaynakları kapsayan bir yönetim sistemini oluşturmaktadır.<sup>9</sup>

#### B. TS-EN-ISO 14001 Çerçevesinde Çevre Yönetim Sistemi

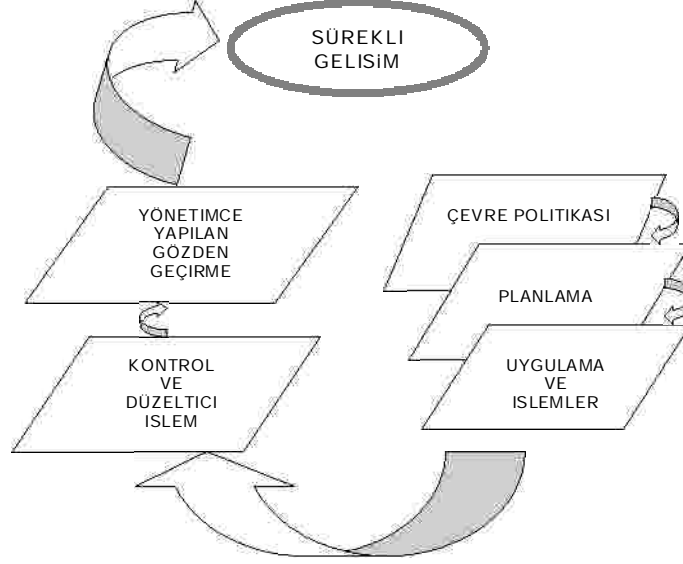
ISO 14001 Standardini temel alan bir çevre yönetim sistemi her tip ve büyüklükteki işletmenin kendi ürün, hizmet ve faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerini kontrol etmesine yardımcı olan bir yönetim aracıdır. Çevre yönetim sistemi, çevresel amaç ve hedeflerin belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde

<sup>7</sup> Dilsen LOSTAR, "Kaynakların Etkin Kullanımı", Önce Kalite Dergisi, Yıl 4, Sayı 16, Yaz 1996, s.47.

<sup>8</sup> Stephen ALFORD, "A New Management Standard", Canadian Manager, Vol 22, Issue 2, Summer 1997, s.14.

<sup>9</sup> Marc EPSTEIN, Marie-Josée ROY, "Managing Corporate Environmental Performance: A Multinational Perspective", European Management Journal, Vol 16, No:3, June 1998, s.292.

sistemli bir yaklasimi mümkün kilmakta ve isletmenin çevreyle ilgili politika, plan ve faaliyetleri için stratejik bir çerçeve sunmaktadır.<sup>10</sup>



Sekil: Çevre Yönetim Sistemi Modeli

### 1. Çevre Politikası

TS ISO 14004'e göre, çevre politikası: "Kuruluşun, genel çevre icraati ile ilgili niyet ve prensiplerini açıklamak; faaliyet, çevre amaç ve hedeflerine çerçeve teskil etmek üzere yaptığı beyandır."<sup>11</sup>

Çevresel performansını iyileştirme konusunda kararlı olan bir şirketin başlangıç noktası, bu kararlılığın çevre politikası aracılığıyla açıkça belirtilmesidir. Çevre politikası açık olmalı ve tek bir dokümanda işletmenin çevreyle ilgili temel amaçlarını mümkün olan en geniş kitleye yansıtmalıdır. İşletme çevresel amaçlarını açıkladıktan sonra, kendini inceleme ve değerlendirmeye açılmış olmaktadır, dolayısıyla zayıf bir çevre politikası rakipler ve diğer baskı grupları tarafından açığa çıkarılacak ve eleştirilecektir.

<sup>10</sup> <http://www.iso.ch/9000e/14kbusy.htm>, Erisim Tarihi: 21.03.1999.

<sup>11</sup> TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ, TS-ISO 14004, a.g.e., s.4.

Kamuoyu, kurulusun çevre yönetim sistemini çevre politikasi aracılığıyla tanıyacaktır.<sup>12</sup> Dolayısıyla, çevre politikasi açıkça tanımlanmış ve uygulanabilir olmalı ve şirketin çevresel performansını iyileştirmek istediği alanlarla doğrudan ilişkili olmalıdır.

Örneğin, IBM Şirketinin çevre politikasi, “IBM bütün faaliyetlerinin çevresel etkisini minimuma indirecektir. Şirket yönetimi çevreye zarar vermemek konusunda sürekli olarak dikkatli olacak ve doğal kaynakları korumanın yollarını arayacaktır.” şeklindedir.<sup>13</sup>

## 2. Çevre Yönetim Sisteminin Planlanması

Çevre yönetim sisteminin oluşturulmasında, çevre politikasi belirlendikten sonra planlama aşaması

gelmektedir. TS ISO 14001’de PLANLAMA başlığı altında:

- Çevre boyutları,
- Kanuni ve diğer şartlar,
- Amaçlar ve hedefler,
- Çevre yönetim program veya programlarına yer verilmektedir.<sup>14</sup>

Kurulus, üretmekte olduğu mal veya hizmetlerin çevre üzerindeki etkilerini belirlemek üzere usuller geliştirmelidir. Kendi faaliyet, ürün ve hizmetleri hakkında kanundan doğan veya gönüllü olarak uymayı kabul ettiği şartları tespit etmek ve bunlara uymak üzere usuller oluşturmalıdır. Kurulus bünyesindeki her görev için çevre amaç ve hedefleri belirlemeli ve bunlara erişilmesini sağlamalıdır. Çevre programları aracılığıyla da her bir yönetim kademesinin veya görevin yetki ve sorumluluklarının tespiti, amaçlar için zaman çizelgelerinin oluşturulması ve kaynakların dağıtılması söz konusudur.

Çevre yönetim sisteminin oluşturulmasında kurulusun bütün seviyelerinin katılımı gerekirken birlikte, özellikle tepe yönetimin katkisi çok önemlidir. Bu da sistemin yukarıdan aşağıya işlediğini gösterir. Bununla birlikte, bilgi ve iletişim örgütünde aşağıdan yukarıya doğru ilerlemelidir.

<sup>12</sup> Tülin TÜZÜN, Hatice BEKTAS, “Çevre Yönetim Sistemi”, Standard, Türk Standartları Enstitüsü Yayını, Yıl :35, Özel Sayı, Ekim 1996, s.28.

<sup>13</sup> John ELKINGTON, Tom BURKE, “Ten Steps to Environmental Excellence”, Green Management: A Reader, Eds: Pierre McDonagh, Andrea Prothero, London: The Dryden Press, 1997, s.318.

<sup>14</sup> TÜRK STANDARTLARI ENSTITÜSÜ, TS EN ISO 14001, Çevre Yönetim Sistemleri- Özellikler Ve Kullanım Kılavuzu, Ankara: Nisan 1997, s.4-5.

### 3. Yönetim Sisteminin Uygulanması

TS EN ISO 14001, UYGULAMA VE İŞLEM başlığı altında,

- Yapı ve sorumluluk,
- Eğitim, bilinç ve ehliyet,
- İletişim,
- Çevre yönetim sistemi ile ilgili belgeye bağlama işlemleri,
- Belge kontrolü,
- İşlem kontrolü,
- Acil hal hazırlığı ve bu hallerde yapılması gereken işler maddelerini ele almaktadır.<sup>15</sup>

ISO 14001, kuruluş içindeki rollerin, yetki ve sorumlulukların açık biçimde tanımlanmasını istemektedir. Çevre yönetim sisteminin uygun biçimde kurulduğundan ve standart çerçevesinde uygulandığını garanti etmek üzere bir çevre yöneticisinin görevlendirilmesi gerekmektedir.<sup>16</sup>

ISO 14001 Standardından yararlanarak kuruluşun çevre yönetim sisteminin oluşturulması, işletme içinde fonksiyonlararası işbirliğini geliştiren ve şirketin örgütsel öğrenme konusundaki yeteneğini artıran önemli bir tecrübe olmaktadır.<sup>17</sup>

Çevre yönetim sisteminin başarısı, çalışanların çevre koruma bilincine sahip olmalarına ve bu süreç içinde kendi rol ve sorumluluklarını anlamalarını sağlayacak eğitimlerin verilmesine önemli ölçüde bağlıdır. Başarılı bir çevre yönetim sistemi için işletme kültüründe gerekli değişimin sağlanmasında eğitim önemli bir araçtır.<sup>18</sup> Çevresel sorunlar, enerji, atık yönetimi vb. konularda çalışanların bilgi düzeyinin artırılmasında eğitimden yararlanılmaktadır. Eğitimin işletmenin bütün düzeylerinde verilmesi özellikle önemlidir. Çevre yönetimine kaynak ayırma konusunda karar verme yetkisine sahip olan üst yönetimin, çevresel sorunlarla günlük olarak sık sık karşılaşan orta kademe yöneticilerin, ve işletmenin çevreyi etkileyen süreç ve uygulamaları üzerinde etki sahibi olan diğer personelin eğitim çalışmasına dahil edilmesi gerekir.

<sup>15</sup> TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ, TS EN ISO 14001, a.g.e., s.5-6.

<sup>16</sup> Marc EPSTEIN, Marie-Josée ROY, a.g.e., s.294.

<sup>17</sup> Marc EPSTEIN, Marie-Josée ROY, a.g.e., s.294.

<sup>18</sup> Alan NETHERWOOD, "Environmental Management Systems", Corporate Environmental Management: Systems and Strategies, Ed: Richard WELFORD, London: Earthscan Publications, 1996, s.42.



#### 4. Kontrol Ve Düzeltici Faaliyet

Standardın bu maddesinde, çevre üzerinde önemli etkileri olan işlem ve faaliyetlerin izlenmesi ve ölçülmesi, faaliyetlerin çevre mevzuatına uygunluğunun takibi, herhangi bir uygunsuzluk (riyetsizlik) durumunda düzeltici ve önleyici faaliyetlerde bulunulması vurgulanmaktadır. Çevre yönetim sisteminin denetimi de bu başlık altında ele alınmaktadır.

TS EN ISO 14001'de çevre yönetim sistemi denetimi:

“Kuruluşun çevre yönetim sisteminin; çevre yönetim sistemi denetim kistalarına uyup uymadığını belirlemek ve sonuçları müşteriye bildirmek amacıyla, gerekli delillerin tarafsız ve değer yargılarına yer vermeyecek tarzda toplanması ve değerlendirilmesinden ibaret bir değerlendirme ve belgeye bağlama işlemidir.”<sup>19</sup> şeklinde tanımlanmaktadır.

Çevre denetimi, çevre yönetim sistemini başarılı biçimde uygulamak isteyen bir işletme için çok önemlidir. Bu denetim, çevre yönetimine kapsamlı bir yaklaşım çerçevesinde ele alınmalıdır. Burada tepe yönetime önemli rol düşmektedir, tepe yönetimin desteği olmadan iç denetimin başarılı olması zordur. Diğer taraftan yönetim, denetim sonucunda ortaya çıkan eksiklikleri giderme konusunda kararlı olmalıdır.

Çevre denetiminden işletmenin sağlayacağı yararlar arasında, yasal düzenlemelere uyumun garanti edilerek maddi cezalardan kaçınılması, şirketin toplumda sahip olduğu imajın iyileşmesi, maliyetlerde azalma, işletmenin her düzeyinde çevre konusunda bilinçlenmenin artışı ve genel olarak kalitede bir artış sayılabilir. Diğer taraftan böyle bir denetimin potansiyel zararları arasında ise denetimin başlangıçtaki maliyeti, yönetimin ve çalışanların yabancıların kendi şirketlerine girişi ve onları değerlemesine duyduğu tepkiden bahsedilebilir.<sup>20</sup>

#### 5. Yönetimce Yürütülen Gözden Geçirme

"Kuruluşun üst yönetimi, uygunluğunun, yeterliliğinin ve etkinliğinin devam ettiğini teminat altına almak için, kendisinin tayin ettiği aralıklarla, çevre yönetim sistemini gözden geçirmelidir. Yönetimce yürütülen gözden geçirme işlemi, yönetimin iyi bir değerlendirme yapabilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasını sağlamalıdır. Bu gözden geçirme işlemi belgeye bağlanmalıdır."<sup>21</sup>

<sup>19</sup> TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ, TS EN ISO 14001, a.g.e., s.4.

<sup>20</sup> Richard WELFORD, Cases In Environmental Management and Business Strategy, London: Pitman Publishing, 1994, s.22.

<sup>21</sup> TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ, TS EN ISO 14001, a.g.e., s.7.

TS EN ISO 14001'e göre, gözden geçirme işlemleri:

- denetimlerden elde edilen sonuçları,
- amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını,
- değişen şartlar ve bilgiler ışığında, çevre yönetim sisteminin kuruluşuna uygunluğunu koruyup korumadığını,
- konuyla ilgili tarafların görüşlerini içine almalıdır.<sup>22</sup>

Çevre yönetim sisteminin en önemli özelliği kuruluşun sürekli gelişmeyi sağlamasına yardımcı olmasıdır. Hedeflerin belirlenmesi, planların yapılması, sistemin denetlenmesi, yönetimin sonuçları gözden geçirmesi ve gereken düzeltici ve önleyici faaliyetleri gerçekleştirmesi gibi unsurların hepsi, sürekli gelişmeyi başarabilmek içindir.<sup>23</sup>

### C. Etkin Bir Yönetim Sisteminin Oluşturulması

Etkin bir yönetim sistemi, çevreye verilen zararı minimuma indirebilmek amacıyla bütün araç ve stratejileri biraraya getirmelidir. Yönetim sistemi, şirket politikasıyla belirlenen amaçları gerçekleştirmek için geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. Sistem, işletmenin bütün faaliyetlerini içine alacak şekilde kapsamlı olmalıdır, hataların veya kazaların ortaya çıkabileceği boşluklara imkan verilmemelidir. Ayrıca her çalışan sistemin işleyişinde kendisine düşen görevlerin farkında olmalıdır. Sistem kapsamındaki prosedürler açıkça anlaşılır biçimde dokümanite edilmeli, çalışanlar görev ve sorumlulukları konusunda eğitilmeli, ve düzenli denetimler yapılmalıdır. Sistemin bütün elemanları yakından izlenmeli ve herhangi bir aksaklık hızla düzeltilmelidir. Sistem sürekli iyileştirmeye açık olmalıdır ve çevreye "sıfır zararlı etki" amacı benimsenmelidir.<sup>24</sup>

Etkin bir yönetim sistemi, kapsamlı, anlaşılabilir ve açık olmalıdır.<sup>25</sup> Bu özelliklere sahip olmayan bir sistemde hatalar ortaya çıkabilecek ve sistem zaman içinde iyileşecek esneklikte olmayacaktır. Bu özellikler daha yakından incelenecek olursa:

- Sistemin kapsamlı olması, işletmenin faaliyetlerinin tümünü kapsamı gerektirir. Sistemin hiçbir yerinde boşluk kalmamalıdır, çünkü kazalar/hatalar böyle noktalarda ortaya çıkma eğilimindedirler. İşletmenin her

<sup>22</sup> TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ, TS EN ISO 14001, a.g.e., s.12.

<sup>23</sup> Tülin TÜZÜN, Hatice BEKTAS, a.g.e., s.28.

<sup>24</sup> Richard WELFORD, a.g.e., s.18.

<sup>25</sup> Richard WELFORD, Andrew GOULDSON, a.g.e., s.74.

bir bölümü/birimi/çalışanı, sistemin uygulanmasında üzerine düşeni yerine getirmelidir.

- Sistemdeki bütün prosedürler herkesin anlayabileceği şekilde olmalıdır. Eğer roller ve görevler anlaşılabilir bir şekilde belirlenmemişse gereği gibi yerine getirilmeyebilir. Bu aşamada sistemin dokümanite edilmesi, çalışanların görev ve sorumlulukları hakkında eğitilmeleri, işleyişin periyodik olarak gözden geçirilmesi ve denetlenmesi söz konusudur.
- Sistem gözden geçirilmeye açık olmalıdır, dolayısıyla işletmenin faaliyetlerinde ve üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinde sürekli iyileştirmeler yapma yönünde bir kararlılık (commitment) olmalıdır.

Yönetim sisteminin etkin çalışan bir organizasyon yapısına sahip olması çok önemlidir. Yetki ve sorumluluklar ile haberleşme kanalları açık-seçik tanımlanmalıdır. Organizasyon yapısının oluşturulmasında göz önünde bulundurulması gereken unsurlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>26</sup>

- İşletmenin bütün faaliyetleri belirlenmeli, tanımlanmalı ve uygun biçimde dokümanite edilmelidir.
- Bireylerin ve grupların sahip oldukları genel ve özel yetki ve sorumluluklar tanımlanmalı, ve onların yokluğunda sorumlu olacak kişiler de belirlenmelidir.
- Üst yönetimin seçtiği bir kişi problemleri ve çatışmaları çözmek üzere görevlendirilmelidir.
- Çeşitli faaliyetler arasındaki koordinasyon ilişkileri açıkça tanımlanmalıdır.
- Ortaya çıkmış olan ve potansiyel problemlerin belirlenmesine çalışılmalı, bunların çözümü veya önlenmesi için gerekli tedbirler alınmalıdır.

ISO 14001 yaklaşımıyla kurulacak etkin bir çevre yönetim sisteminin: kuruluşun iç ve dış çevresindeki hızlı değişime uyum sağlayabilmek için dinamik, esnek ve yalın olması; aynı zamanda uygulayıcı personelin kolaylıkla anlayabileceği açıklıkta olması çok önemlidir.<sup>27</sup>

### III. ÇEVRE YÖNETİCİLERİNİN GÖREV VE NİTELİKLERİ

Çevre yönetiminin işletmeler için önemi arttıkça, etkin çevre yönetimine duyulan ihtiyaç da artmaktadır. İşletmelerde çevre yönetim sisteminin oluşturulması ve işlemesi bütün çalışanların katılımını gerektirmekle beraber, sistemin özellikle kuruluş aşamasında çevre yöneticisinin rolü çok önemlidir. “21.yüzyılın çevre

<sup>26</sup> Richard WELFORD, Andrew GOULDSON, a.g.e., s.74-75.

<sup>27</sup> MILLI PRODÜKTİVİTE MERKEZİ, Sanayi İşletmelerinde Çevre Yönetim Sistemlerinin Kurulması, Ankara: MPM Yayınları No: 645, 2000, s.29.

yöneticileri, ekolojik çevrenin işletme için stratejik önemini belirlemekte ve bütün çalışanlara anlatmakta anahtar rol üstleneceklerdir.”<sup>28</sup>

1970 ve 1980’lerdeki “çevre devrimi” ortaya çıkıncaya kadar işletmelerde çok az sayıda çevre yöneticisi vardı. Çevre ile ilgili sorunlar üretim konusunda yoğunlaştığı için bu alanda çalışanların çoğu da mühendislerdi. Çevre mevzuatının gelişmesiyle birlikte işletmelerde çevre yöneticisi pozisyonları sayıca artmakta ve bu yöneticilerin uzmanlık alanları da çeşitlenmektedir.<sup>29</sup>

Çevre yönetim sisteminin kuruluş ve işleyişinde etkinliğin sağlanabilmesi için çevre yöneticisinin görev ve sorumlulukları açıkça tanımlanmalı ve şirket içinde bilinmesi sağlanmalıdır. Böyle bir yönetici, görevlerinin çoğunu farklı bölümlerden çeşitli seviyelerdeki yöneticilerle işbirliği yaparak yerine getirecektir. Çevre yöneticisi pozisyonunun sorumlulukları içine aşağıdaki temel unsurlar dahil edilebilir.<sup>30</sup>

- Atıkları minimize etmeyi ve yasal düzenlemelere uyum sağlamayı amaçlayan programları yönetmek,
- Enerji ve su kullanımını minimize etmeyi amaçlayan programları yönetmek,
- Daha çevre dostu mal ve hizmet üretimini hedefleyen çabaları koordine etmek,
- Şirket içinde çevreyle ilgili programların fayda ve maliyetlerini mümkün olduğu kadar sayısal biçimde tahmin edecek bilançolar hazırlamak,
- Ekolojik düşüncelerde ve hükümetin çevre politikalarında meydana gelen gelişmeleri izlemek, bunlardan erken uyarı işaretleri çıkarmak,
- Şirket içinde üretimde ve diğer işlerde kullanılan ürünleri daha çevre dostu olanlarla değiştirmek üzere yeni çıkan ürünleri izlemek,
- Çevre konusunda sendikalarla işbirliği yapmak,
- Toplumda çevreyle ilgili organizasyonlara katılmak, şirketin sesini duyurmak,
- Şirket içinde bilgilendirme ve eğitim programları düzenlemek,
- Şirketin çevre politikasını topluma tanıtmak.

Çevre yöneticisinin başarılı olabilmesi için yeterli finansal kaynağa sahip olması gerekmektedir. Çevre yöneticisi için, çevre yönetimini teknik olarak bilmenin yanında, en az onun kadar önemli olan bir başka özellik de insan ilişkilerinde başarılı olmaktır. Çevre yöneticisi çevre ile ilgili sorunları çok iyi anlamalı ve hem kendisiyle birlikte çalışanları, hem de diğer bölümlerde çevreyle ilgili çeşitli projelerde görev alan personeli etkileyebilme yeteneğine sahip olmalıdır.<sup>31</sup> Çevre

<sup>28</sup> Suzannah LANSDELL, “Environment Manager”, Best Practise, March 1997, s.52.

<sup>29</sup> Frank B. FRIEDMAN, “The Changing Role of the Environmental Manager”, Business Horizons, Vol 35, No:2, March-April 1992, s.25.

<sup>30</sup> Ernest CALLENBACH vd., Ecomanagement: The Elmwood Guide To Ecological Auditing And Sustainable Business, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993, s.85-86.

<sup>31</sup> Frank B.FRIEDMAN, a.g.e., s.26.

yöneticisinin iletişim yeteneğine ve çevre performansının iyileştirilmesinden elde edilecek yararları, şirket içindeki farklı fonksiyonel alanlara anlatabilme becerisine sahip olması gerekmektedir.<sup>32</sup>

## SONUÇ

Dünyada ve ülkemizde gittikçe artan sayıda işletme, çevreyi koruma konusunda kendilerine düşen görevlerin farkına varmakta ve doğal çevreye karşı bakış açılarını değiştirmektedirler. Bu değişimin sonucu olarak da, çevre yönetim sistemlerini oluşturarak ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardi ile belgelendirme yoluna gitmektedirler.

ISO 14001 Standardi, işletmelere çevre yönetimi konusunda yol gösterici bir rol üstlenmekte ve çevresel performanslarını iyileştirmelerine yardımcı etmekte, yasal düzenlemelere uyumu kolaylaştırmakta, toplumdaki imajlarını iyileştirmelerine yardımcı olmakta ve işletme kültürlerinin çevre sorunlarına daha duyarlı hale gelmesini hızlandırmaktadır.

ISO 14001'in en önemli yönlerinden biri de, işletmeleri çevre konusunda daha proaktif olmaya zorlamasıdır. Geçmişte şirketlerde çevreyle ilgili birkaç yönetici zamanlarının önemli bir kısmını yasaların izin verdiğinden fazla miktardaki atıkları azaltmak üzere harcarlarken, sertifika alma süreci, bütün çabaların çevre yönetim sisteminin tasarlanmasına ve uygulanmasına yönlendirilmesini gerektirmektedir. Bu şekilde, hem bugün mevcut problemler hakkında önlemler alınması, hem de gelecekte karşılaşılabilecek çevresel problemler hakkında proaktif olunması söz konusudur.

Tüketicilerin firmaların çevresel performansları konusunda talep ve beklentileri sürekli artmaktadır. Bu nedenle, ISO 14000 serisine global ticaretin pasaportu olarak bakmak mümkündür.

## KAYNAKÇA

- ALFORD, Stephen, "A New Management Standard", Canadian Manager, Vol 22, Issue 2, Summer 1997, ss.13-14.
- DİNÇER, Ömer, FIDAN, Yahya, İşletme Yönetimine Giriş, 3. Baskı, İstanbul: BETA Basım, Yayım, Dağıtım A.Ş., 1997.
- ELKINGTON, John, BURKE, Tom, "Ten Steps to Environmental Excellence", Green Management: A Reader, Eds: Pierre McDonagh, Andrea Prothero, London: The Dryden Press, 1997, ss.317-323.

---

<sup>32</sup> Suzannah LANSDELL, a.g.e., s.51.

- EPSTEIN, Marc, ROY, Marie-Josée, "Managing Corporate Environmental Performance: A Multinational Perspective", European Management Journal, Vol 16, No:3, June 1998, ss.284-296.
- Ernest CALLENBACH vd., Ecomanagement: The Elmwood Guide To Ecological Auditing And Sustainable Business, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993.
- FRIEDMAN, Frank B., "The Changing Role of the Environmental Manager", Business Horizons, Vol 35, No:2, March-April 1992, ss.25-28.
- LANSDELL, Suzannah, "Environment Manager", Best Practise, March 1997, ss.51-52.
- LOSTAR, Dilsen, "Kaynakların Etkin Kullanımı", Önce Kalite Dergisi, Yıl 4, Sayı 16, Yaz 1996, ss.46-48.
- MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ, Sanayi İşletmelerinde Çevre Yönetim Sistemlerinin Kurulması, Ankara: MPM Yayınları No: 645, 2000.
- NETHERWOOD, Alan, "Environmental Management Systems", Corporate Environmental Management: Systems and Strategies, Ed: Richard WELFORD, London: Earthscan Publications, 1996, ss.35-58.
- Richard WELFORD, Andrew GOULDSON, Environmental Management and Business Strategy, London: Pitman Publishing, 1993.
- SHRIVASTAVA, Paul, "Ecocentric Management For A Risk Society", Academy of Management Review, Vol 20, No 1, 1995, ss.118-137.
- SHRIVASTAVA, Paul, "The Greening of Business", Business and The Environment: Implications of The New Environmentalism, Ed: Denis SMITH, London: Paul Chapman Publishing, 1993, ss.27-39.
- STEAD, W.Edward, STEAD, Jean Garner, "Strategic Management for a Small Planet", Business and the Environment, Eds: Richard WELFORD, Richard STARKEY, London: Earthscan Publications, 1996, ss.78-84.
- TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ (TSE), TS-ISO 14004/Mart 1997 Çevre Yönetimi- Çevre Yönetim Sistemleri- Prensipler, Sistemler ve Destekleyici Teknikler İçin Genel Kılavuz, Ankara, 1997.
- TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ, TS EN ISO 14001, Çevre Yönetim Sistemleri-Özellikler Ve Kullanım Kılavuzu, Ankara: Nisan 1997.
- TÜZÜN, Tülin, BEKTAS, Hatice, "Çevre Yönetim Sistemi", Standard, Türk Standartları Enstitüsü Yayını, Yıl :35, Özel Sayı, Ekim 1996, ss.27-28.
- WELFORD, Richard, Cases In Environmental Management and Business Strategy, London: Pitman Publishing, 1994.