

# **YEREL YÖNETİMLERDE SOSYAL SORUMLULUK BAĞLAMINDA İSTANBUL HALK EKMEK A.Ş. 'NİN İNCELENMESİ**

Mevlüt ERYİĞİT  
İstanbul Aydın Üniversitesi  
mevlut\_eryigit@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-4460-9593>

Dr. Öğr. Üyesi Gonca YILDIRIM  
İstanbul Aydın Üniversitesi

## **ÖZ**

Yerel yönetimler, temel ihtiyaçların karşılanması noktasında topluma karşı sorumluluğu olan kamu kuruluşlarıdır. Bu açıdan sosyal sorumluluk, yerel yönetimler açısından hayati derecede önem taşımaktadır. Günümüzde gelişen teknoloji çerçevesinde, artan hizmet talebi ve beklentiler yerel yönetim hizmetlerinde çeşitlilik meydana getirmiştir. Bu çeşitlilik içerisinde sosyal sorumluluk projeleri önemli bir yer tutmaktadır. Yönetim anlayışı içinde sosyal sorumluluk politikaları yerel yönetim faaliyetleriyle şekillenmektedir. Bu çerçevede sosyal belediyecilik anlayışını içeren kamu işletmeleri kurulmuştur. Çalışmamız genelinde toplumsal hizmeti ön plana alarak hizmetine devam eden “İstanbul Halk Ekmek A.Ş.” incelenmiştir. İnceleme çerçevesinde Carroll’ın sosyal sorumluluk modelinden yola çıkılmış, oluşturulan yarı yapılandırılmış soru kalıplarından faydalanılarak nitel bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen bulgular, mevcut literatürde yer alan bilgiler ile karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Yerel Yönetim, Sosyal Sorumluluk, İstanbul Halk Ekmek A.Ş.*

## **AN ANALYSIS OF İSTANBUL HALK EKMEK WITHIN THE CONTEXT OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN LOCAL GOVERNMENTS**

### **ABSTRACT**

Local governments are public institutions which are responsible for meeting the common needs of communities. Thus, social responsibility is a vital issue for local governments. As a result, the services of local governments are diversified due to the increasing demands and expectations. In terms of management, social responsibility policies are shaped by local management activities. In this context, public enterprises have been established with an approach of social municipal work. Our study examines in general the İstanbul Halk Ekmek A.Ş., which serves prioritizing social service. Within the framework of the examination, a qualitative research has been conducted benefiting from semi-structured question patterns as Carroll's social responsibility model implies, and the findings were compared with the current knowledge in the existing literature and interpreted.

**Keywords:** *Local Government Social Responsibility, İstanbul Halk Ekmek A.Ş*

### **GİRİŞ**

Sosyal politikalar, kalkınma ve refah, devlet anlayışı içinde gelişim göstermiştir. Bu gelişim çerçevesinde uygulanan politikalar, ekonomi endeksinin dışında toplumsal faydayı ön plana çıkarmaktadır ve zamanla sosyal sorumluluk projelerine dönüşmüştür. Sosyal sorumluluk, ülkelerin kalkınmasında ve iletişim stratejilerinin geliştirilmesinde büyük bir öneme sahiptir. Bu önem, yapılan sorumluluk çerçevesinde yapılan plan ve eylemlerin parlamento bazında değerlendirilmesinde etkili olmuştur.

Sosyal devlet anlayışının temel argümanı, toplumsal yapı ve refah yanlısı politikalarlardır. Bu çerçevede hükümetler iş hayatını ve toplumsal düzeni iyileştirici politikalar düzenlemektedirler. Kurumsal sosyal sorumluluk bilinci ise bu çerçevede çevresel, toplumsal ve iş hayatını baz alan bir takım stratejilerden meydana gelmektedir. Yerel yönetimler tarafından uygulanan sosyal sorumluluk projeler ve özelde "İstanbul Halk Ekmek" (İHE) statü itibari ile günümüzde önemli bir konuma sahiptir. İHE'de son yıllarda gerek hizmet merkezleri gerekse ürün çeşitliliği ve kalitesi konusunda yapılan faaliyetlerle toplumun değişen ihtiyaçlarına cevap verme noktasında önemli aşamalar kaydedilmiştir.

### **Yerinden Yönetim Tanımı**

Yerinden yönetim kavramı ile ilgili herkes tarafından kabul edilen bir tanımlama bulunmamaktadır. Bu alana yönelik yapılan çalışmalarda birbirinden farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. "Bu yüzden yerinden yönetim ifadesi



Anayasa'nın 127'nci maddesi gereğince "Beş yılda bir yapılan mahalli idareler seçimlerinde; son genel nüfus sayımı sonuçlarına göre 9 üye ile başlayıp nüfusun yoğunluğuna göre 55 üyeye kadar çıkar." Belediye encümeninin yetki ve sorumlulukları 5393 sayılı kanunun 33 ve 34. maddelerinde sayılmıştır ([http://ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9:belediye-kanunu&catid=1:yasa&Itemid=28,2017](http://ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&view=article&id=9:belediye-kanunu&catid=1:yasa&Itemid=28,2017)). Buna göre "İl belediyelerinde ve nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye olmak üzere yedi kişiden, diğer belediyelerde, belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği iki üye, malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere beş kişiden oluşur. Belediye başkanının katılmadığı toplantılarda, belediye başkanının görevlendireceği başkan yardımcısı veya encümen üyesi, encümene başkanlık eder. Encümen toplantılarına gündemdeki konularla ilgili olarak ilgili birim amirleri, belediye başkanı tarafından oy hakkı olmaksızın görüşleri alınmak üzere çağrılabilir" (5393 sayılı Belediye Kanunu, 33/a/b).

### **Belediyelerin Sosyal Sorumluluk Çalışmaları**

Sosyal belediyecilik kavramı; mahalli idarenin sorumluluğuna giren sosyal alanlardaki planlama ve düzenleme faaliyetlerini yapan, bu bağlamda devlet harcamalarını konut, sağlık, eğitim ve çevre koruma yerlerini içine alacak biçimde sosyal amaca yönlendiren; işi olmayan ve muhtaç kimselere yardım sağlanması, sosyal dayanışma ve entegrasyonun sağlanması ile sosyo-kültürel çalışma ve faaliyetlerin yapılabilmesi için şart olan altyapının yapılması için bilinçli politikaları tahmin eden; birey ve toplumsal yapıdaki eksik sosyal güvenlik ve adalet düşüncesini daha da güçlendirme amacıyla, yerel idarelere sosyalleştirme ve sosyal kontrol fonksiyonlarını mecbur kılan bir sistemin adıdır (Akdoğan, 2002). İl ve ilçe belediyelerinin mahalli müşterek ihtiyaçları farklı olmakla birlikte, sosyal sorumluluk çalışmaları Türkiye genelinde bütün belediyeler tarafından uygulanmaktadır. Bunlardan birkaçını burada ifade etmek faydalı olacaktır.

İlk olarak Şişli Belediyesi'nin başlatmış olduğu cenaze ve cenaze yakınlarına araç tahsisi ve taziye hizmetleri, bugün tüm belediyeler tarafından uygulanmaktadır ([www.sisli.bel.tr](http://www.sisli.bel.tr)). Bunun dışında Avcılar Belediyesi'nin "Aile ve Psikolojik Danışma Merkezi" ve kadın el emeği pazarı gibi çalışmaları hayat bulmuş, örnek gösterilebilecek farklı projelerdir. Ayrıca Avcılar Belediyesi bünyesinde Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü tarafından "Veli Bilgilendirme Seminerleri" kapsamında, kent ve kültür evlerinde bulunan çocuk kulüplerinin yanı sıra talep doğrultusunda ilçe genelinde okul öncesi eğitim kurumlarında "Çocuklarda

Uyum Problemleri ve Baş Etme Yöntemleri” konulu eğitim toplantıları gerçekleştirilmektedir.

(<http://www.avcilar.bel.tr/Icerikler/Hizmetlerimiz/EvlilikYasamOkulu>).

Konya Büyükşehir Belediyesi’nin yapmış olduğu atık su arıtma projesi “Yeşil Konya” adı ile suyun yeniden kullanımını sağlamak ve su israfını önlemek için yapılan bir çalışmadır. Bu proje ile atık suların büyük oranda bir geri dönüşüm sağlanırken, kent bünyesindeki tüm park ve korulukların sulanmasında bu su kullanılmaktadır (<http://konya.bel.tr/dosyalar/mevka/4.doc>). Günümüzde Ramazan aylarında sıklıkla gördüğümüz iftar çadırı uygulamasını, ilk olarak Üsküdar Belediyesi yapmıştır. Bu proje ile amaçlanan fakir, kimsesiz, yoksul ve yolda kalmış olan kimselere sosyal bir hizmet sunmaktır. Belediyenin bu sosyal sorumluluk çalışması günümüzde tüm belediyelerde uygulanmaktadır (<https://www.uskudar.bel.tr/tr/main/pages/ramazan-cadiri-uskudar-sehaveti/216>). Üsküdar Belediyesi’nin bir diğer projesi de akademisyen kadrosuyla donatılmış olan “Çocuk Üniversitesi” çalışmasıdır. Bu proje ile belediye gençleri geleceğe hazırlamakta, eğitim, konferans ve bilgi desteği sağlanmaktadır (<http://www.usgem.org/cocuk-universitesi/>).

Atık yağ projesi de yine belediyelerin sosyal sorumluluk çerçevesinde uyguladığı projelerden biridir ve Tarım Bakanlığı tarafından desteklenmektedir. Bu projelerle günümüzde bu atık yağların işlenmesi ve doğaya zarar vermeyecek şekilde geri dönüşümü büyük oranda sağlanmaktadır (<http://www.cevreciyiz.com/makale-detay/928/atik-yagdan-biyoenjerjiye>). Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi tarafından yöre halkının ihtiyacı doğrultusunda “taziye evi” hizmeti hayata geçirilmiştir. Taziye evi; ücretsiz ve cenaze yakınları tarafından kullanılan mekân, salon, lavabo ve mutfaktan oluşacak şekilde yapılmış ve vatandaşların hizmetine sunulmuştur (<http://www.sanlıurfa.bel.tr/icerik/46/4/taziye-evleri>).

Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi’nin “engelli kütüphane projesi” ile engelli vatandaşlar, kütüphaneye gitmeden kitap temin edebilmektedirler. Kişiye özel kullanıcı ve şifre ile internet üzerinden gerçekleştirilen bu hizmetten engelli vatandaşlar sınırsız bir şekilde yararlanabilmektedirler (<http://www.diyarbakir.bel.tr/hizmetler/sosyal/engelli-kutuphane-hizmetleri.html>). Sosyal sorumluluk projelerinden biri de Beyoğlu Belediyesi 2004’ten beri uyguladığı, ilçede bulunan bütün STK’ları bir çatı altında topladığı “Beyoğlu’na daha güzel nasıl hizmet sunarız” çalışmasıdır (<http://www.beyoglu.bel.tr/hizmetler/detay/Sosyal/75/98/0>).

Sosyal sorumluluk projelerine örnek verdiğimiz farklı bölgelerden belediyelerin yaptıkları bu çalışmalardaki ortak nokta, tüm bu belediyelerin bu hizmetleri bölge şartlarına göre sunmalarındır. Geçmiş yıllara nazaran günümüzde, kurumların bu tür çalışmalara daha duyarlı davrandıkları görülmektedir. Bu çalışmaların özel sektöre öncülük ediyor olması açısından da ayrı bir sosyal sorumluluk hizmeti sunduklarını da söyleyebiliriz.

### **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı Çerçevesi**

Öngörülen veya öngörülemeyen tüm olayların sahiplenilmesi sosyal sorumluluğun gereğidir. Sosyal sorumluluk; işletmelerin legal şartlara, iş ahlakına, işletme içindeki ve çevresindeki kişilere ve kurumların beklentilerine göre strateji belirleyip, buna göre hareket etmesi ve kişilerin tatmin olmalarını sağlamalarıdır (Erol, 2000: 99). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramı çeşitli şekillerde açıklanmaya çalışılmıştır. Fakat bu açıklamaların hepsinde ortak dört noktadan bahsetmek mümkündür (Sönmez ve Kamil, 2004: 477):

- 1.....  
İşletmelerin amacı sadece kar elde etmek, mal ve hizmet üretmek değil, bunların dışında da sorumluluğa sahiptir.
- 2.....  
İşletmelerin ortaya çıkmasına neden oldukları sosyal problemlerin giderilmesinde destek vermeleri gerekir.
- 3.....  
İşletmeler yalnız sahiplerine karşı değil, aynı zamanda sosyal paydaşı olan çevrelerine karşı da sorumlulukları vardır.
- 4.....

İşletmelerin yalnızca ekonomik değerlere odaklanmaması insani değerlere de hizmet etmesi gereklidir.

Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile işletmeler, kendi faaliyetinin dışında toplumsal yararı da gözetmektedirler.

### **Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi**

Sosyal sorumluluk kavramı, M.S. 1100'lü yıllara kadar gitmekte, medeniyet ve dinlerin kavramın çıkmasına önderlik ettiği kabul edilmekte ve bu döneme “işletme öncesi dönem” adı verilmektedir (Ulu, 2007: 10). 20. yüzyılda yaşanan iki dünya savaşı ve Amerika’da ortaya çıkan “1929 Ekonomik Buhranı” sosyal yaşamı olduğu kadar ekonomik hayatı da ciddi şekilde etkilemiştir. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” (KSS) kavramının, ilk kez H. Bowen’in 1953’te yayımlanan

“İş adamlarının Sosyal Sorumlulukları” adlı kitabında kullanıldığı görülmektedir (Yamak, 2007: 28). Daha sonraki süreçte bu anlayışa uygun çalışmalar yapılmış ancak bu alana yönelik en önemli gelişme 2000’li yıllarda uluslararası bir örgüt olan Birleşmiş Milletler vasıtasıyla imzaya açılan “Küresel İşbirliği Anlaşması” (Global Compact) olmuştur.

Küreselleşme sürecinde ülke sınırlarının ortadan kalkmasının yanı sıra teknolojik sınırların da kaybolması, kurumlar tarafından sadece ekonomik amaçların değil sosyal amaçların da hedeflenmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Üretilen her ürün dünya pazarına çıktığı anda taklit edilebilme dezavantajını da ortaya koymuştur. Rekabetin ve farklılık oluşturmanın firmalar açısından hayati derecede öneme sahip olması, kurumların sosyal sorumluluk alanında da farklılaşabilme kriterini getirmiştir (Öztürk vd., 2013: 7).

### **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları**

Klasik yaklaşımda, işletmelerin örgütsel amaçları haricinde başka sorumlulukları olmadığı fikrine dayanır. Bu düşünceye göre verimliliğini elde edip kârını maksimize eden firma, sosyal sorumluluk vazifesini de yerine getirmiş kabul edilir. Şirketlerin elde ettikleri karın bir bölümünü sosyal projelere yatırmaları durumunda proje yatırımlarında düşüş, tüketici maliyetlerindeyse artış meydana gelecektir. Bu şekilde davranan firmalar, ekonomiye olan katkılarını azaltmak suretiyle bizzat ekonomiye zarar vereceklerdir ve bu durumdan ekonomi, tüketiciler ve toplum zararlı çıkacaktır (Çelik, 2007: 76). Klasik sosyal sorumluluk yaklaşımında her şey işletmelerin tasarrufunda düşünülmekte, dolayısıyla da toplum önemsenmemektedir. İşletmeyi esas alan bu görüşe göre en iyi sosyal fayda, bir işletmenin kendi ekonomik amaçlarını en etkin şekilde gerçekleştirmesiyle sağlanır. İşletme yöneticisi hissedarların menfaatini en ön planda tutmalıdır (Dinçer, 1992: 84).

Modern yaklaşım ise işletmelerin kâr hedeflerinin dışında, toplumsal meselelere de duyarlı olmaları gerektiğini savunmaktadır (Dinçer, 2004: 18). Modern yaklaşımı benimseyen düşünürler, bu düşünceye destek olarak şu fikirleri ileri sürmektedirler (Özüpek, 2005: 42):

- Firmalar, toplum çıkarlarını ön plana aldıkları vakit, sistem en iyi biçimde çalışır.
- Kâr elde etme, çok uzun olmayan vadede benimsenen bir davranışı ortaya koyar.
- İşletme, sosyal sorumluluk çalışmaları ile ilgili harcamada bulunurken, firmanın yüklediği sosyal maliyetleri toplum geri öder.

- Sosyal sorumluluğun demokrasi için bir tehdit değildir. İşletmeler sosyal birimlerdir ve toplum kriterlerine uymaları gerek, fakat işletmeler bu gereksinimlere uymazsa, muhtemelen devlet müdahalesi olur.

### **Carroll'ın Sosyal Sorumluluk Modeli**

Carroll'ın dört boyutlu sosyal sorumluluk modelinin “ekonomik sorumluluk” boyutunda, işletmenin karlılığına ilişkin çalışmalar yer alırken, “yasal sorumluluk” boyutunda, kuralların neler olduğu ve bu kurallara uymak gerektiğinin altı çizilmektedir. Bir diğer boyut olan “etik sorumluluk” boyutunda ahlaki davranılması gerektiği bildirilerek, iş ahlakı, turizm ahlakı, çalışanlara karşı ahlaki tavırlar, ahlaki kriterler, yönetsel, işlevsel ve örgütsel ahlaki kavramları ele alınırken; “gönüllü sorumluluk” boyutunda ise yasal ve ahlaki sorumluluğa bağlı kalmaksızın kurumun bulunduğu çevrede sosyal aktivitelere katılımını sağlamak ve buna ek olarak kurumsal vatandaşlık kavramı ele alınmaktadır (Carroll, 1979: 499).

### **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulama İlkeleri**

Yapılan araştırmada farklı terim ve tanımlamaların konuyla ilgili literatürde zaman zaman aynı anlamlarda, zaman zamansa farklı anlamlarda kullanılması sonucu “kurumsal sosyal sorumluluk”la ilgili bir kavram kargaşası yaşandığı gözlemlenmiştir. Bu bölümde aşağıdaki kavramların anlamları ve bu sorumluluk anlayışı ile benzer ve farklı yanları açıklanmaya çalışılacaktır. Bu kavramlar; “kurumsal hesap verebilirlik”, “kurumsal şeffaflık”, “kurumsal sürdürülebilirlik”, “kurumsal vatandaşlık” ve “kurumsal yönetim”dir.

*Hesap verebilirlik:* sosyal sorumluluk ve etik fiillerin iş hayatında ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda sorumluluk ve ahlakın gelişmesi için kurulmuştur. Bu standardın işletmelerde etik davranışların belirlenmesi ve raporlanmasına dair olduğu söylenebilir (Aktan ve Vural, 2007: 17). Hesap vermek; bir açıklama yapmak zorunda kalmak, yanıtlanabilir olmak veya bir şeyin açıklanmasının yapılabilir ve açıklanabilir olmasıdır. Diğer bir deyişle, hesap verebilirlik “davranışlarla alakalı sebep, bilgi hakkında ve hesap verme ve alma becerisi, kabiliyet ve istek”tir (Zengin ve Öztaş, 2008: 85).

*Kurumsal Şeffaflık:* ticaretle alakalı özel malumat veya gizli bilgi dâhil edilmemek şartıyla firma ile alakalı parasal bilgileri, uygun dönemde, uygun biçimde, tam olması şartıyla, açık biçimde, değişik açılardan yorumlanabilecek, az bir giderle topluma sunulması hizmetidir. Bilginin somut olarak bulunması, hissedarların erişimine açık olması, erişilebilirliği ifade etmektedir (Bandsuch ve diğ., 2008: 99-127). Güçlü bir kurum kültürü, etkili bir iletişim ağının oluşmasını desteklemektedir. Bu da hızlı bilgi işleme ve karar vermeyi sağlamaktadır.



*Sürdürülebilirlik*: sürdürülebilirliğin kalıcı tesisi için karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan bu öğelerin birbirlerini bütünleyen nitelikler taşıdığı ve organizasyonla ilgili stratejilerde beraber değerlendirilmesi gerektiği yüksek oranda kabul edilen bir anlayıştır. Organizasyonların iktisadi eylemlerinin doğa ve toplum üzerinde yarattığı negatif etkiler, sürdürülebilirliğin tesisi talebiyle organizasyonlar üzerinde sosyal bir tahakküm ortaya çıkarmıştır. Organizasyonel sürdürülebilirlik ilkesi, faaliyetlerin devamı için zorunlu hâle gelmiştir. Sürdürülebilirlik ilkesinin benimsenmesi farklı basamaklardan meydana gelmektedir. M. Marrewijk kurumsal sürdürülebilirliğin yapısını, “Döngüsel Dinamikler” (Spiral Dynamics) şeklinde isimlendirdiği beş değişik basamakta aydınlatmaktadır. Bu basamaklar; itaate dayalı kurumsal sürdürülebilirlik, kâra dayalı kurumsal sürdürülebilirlik, yardımsever kurumsal sürdürülebilirlik, sinerjik kurumsal sürdürülebilirlik ve holistik kurumsal sürdürülebilirliktir (Marrewijk, 2003: 102).

“Küresel İlkeler Sözleşmesi” ile ilgili olarak, 26 Temmuz 2000’de New York’taki BM merkezinde başlayan bu çalışmalar, bugün 130’u aşkın ülkeden 8.700 kurumsal katılımcı ile insan hakları, çalışma, çevre ana başlıkları ve yolsuzluk karşıtı 10 evrensel prensip doğrultusunda sürdürülmektedir. Bu sözleşme ile kolektif hareketin gücünden yararlanarak, şirketlerin, küreselleşmenin zorluklarını ortadan kaldırmaya destek olmaları için sorumlu vatandaşlık kavramı yaygınlaştırılmaya çalışılmaktadır (Aktan, 2007: 120).

*Kurumsal Vatandaşlık*: sosyal sorumluluk kavramının çağdaş biçiminin ortaya çıkması 1990’lara dayanmaktadır. Küresel İlkeler Sözleşmesi’yle alakalı şekilde 26 Temmuz 2000 tarihinde New York’taki BM merkezinde ortaya konan bu çalışmalar, 130’dan fazla devletten 8.700 kişi ile iş hayatı, doğal yaşam ve insan hakları konuları ve yolsuzluk karşıtı ahlaki tutumlar benimsenerek devam ettirilmektedir. Küresel İlkeler Sözleşmesi, ortaklaşa eylemin etkilerinden faydalanarak, firmaların globalleşmeden kaynaklanan problemleri yok etmek için sorumlu vatandaşlık nosyonunun yayılmasını sağlamaya çalışmaktadır (Aktan, 2007: 120).

Ortaya konan çalışmalar, kurumsal vatandaşlık anlayışının organizasyonlara ciddi getiriler sağladığını göstermektedir. Bu getirileri şu şekilde sıralamak mümkündür (Argüden, 2008: 34):

1. Şirketin marka değerini ve sonuç olarak piyasa değerini artırmaktadır.
2. Yüksek kalifiyeli elemanı çekme, güdüleme ve tutma ihtimalini artırmakta.
3. Kurumsal eğitim ve tasarım potansiyelini yükseltir.
4. Bilhassa bu noktalara dikkat eden önemli yatırımcılara erişme imkânı

yarattığından hisse değerlerinde artış olmakta ve borçlanma maliyetlerini düşürmektedir.

5. Pazar bulma ve müşteri sadakatini oluşturmada önemli artılar sağlamaktadır.
6. Verimlilikte ve kalitede artış yaşanmaktadır.
7. Risk yönetimi, daha etkin hale gelir.
8. Kamuoyunun ve norm yapıcıların, şirketin düşüncelerine önem atfetmesi amaçlanmaktadır.

Kurumsal Yönetişim; bir firmanın optimum düzeyde faaliyet göstermesini amaçlayan kurumsal yönetişimin esas unsurları şunlardır (Chris, 2007: 5):

1. Bir firmanın gelişmiş ve uygun denetleme mekanizmalarının işlerliğinin sağlanmasını hedefler, bu şekilde firmanın varlıklarının güvencesini oluşturur,
2. Tek bir kişinin büyük bir etki alanına sahip olmasına izin vermez,
3. Firmanın idaresini, yönetim kurulunu, paydaşlarını ve bunların arasındaki ilişki biçimini organize eder,
4. Şirketin paydaşlarının taleplerine uygun şekilde organize edilmesini sağlar,
5. Kurumsal idare ve kurumsal başarımların daha etkili hâle gelmesi için şeffaflığı arttırmayı hedefler.

### **İSTANBUL HALK EKMEK A.Ş. İLE İLGİLİ BİLGİLER**

“İstanbul Halk Ekmek A.Ş.” (İHE), yatırım faaliyetlerine Şubat 1971’de başlamıştır. Hukuki altyapısı sağlandıktan sonra makine ve araç gereç teçhizat ithalatı yapılmış ve 1978 yılında montaj çalışmaları sona ermiştir. Ekmek üretimine 26 Ağustos 1978’de başlayan İHE’nin kuruluş amacı İstanbul halkına daha iyi standartlarda ekmek arzı sağlamak ve fiyat istikrarını sağlayıp haksız kazancın ve fiyatların aşırı yükselmesini engellemektir. Kuruluş, bu amaçlar doğrultusunda İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde faaliyete başlamıştır. Halk Ekmek’in misyonu, İstanbul halkının yüksek standartlarda ucuz ekmek alması ve böylelikle paranın halkın cebinde kalmasını sağlamak ve diğer unlu gıdaların kalitesinde standart oluşturmaktır.

İstanbul Halk Ekmek, ürettiği ekmeklerdeki görünüme verdiği değer gibi hijyene de özen göstermektedir. Şirketin amacı daha fazla hizmeti tüm olanaklarını kullanarak yapmaktır. Bunu sağlamak amacıyla üretim kapasitesinde artışa gitmiştir. Halihazırda Edirnekapı’daki üretim fabrikası yanında iki fabrika daha üretime başlamış ve günlük ekmek kapasitesi 1.7 milyona ulaşmış bulunmaktadır. İHE aynı zamanda tüketimi bilinçli yapan bir toplum hedeflemektedir.

Araştırmalardan elde edilen verilere göre yalnız İstanbul’da günlük olarak 2 milyon ekmek israfı yapılmaktadır. Halk Ekmek, toplumu eğiterek israfın önüne geçmek için çabalamaktadır.

Bilindiği üzere, kalkınmış ülkelerde internet, hayatın vazgeçilmez parçalarından biri haline gelmiştir. Halk Ekmek de interneti, benzer şekilde hizmet sunduğu insanlara ulaşmak için araç olarak kullanmaktadır. Bunun yanı sıra şirketin kendi belirlediği şart ve koşullarda piyasaya sunduğu, satın aldığı ve tekrar satışa konu ettiği mamuller de bulunmaktadır. Şirketin tescil edilmiş sermayesi 38.000.000,00 TL iken 16.07.2014 tarih ve 8613 sayılı Ticaret Sicil Gazetesi’nde yayımlanan karar ile 89.400.000,00 TL’ye artırılmış olup tamamı ödenmiş ve Sayıştay 2015 raporuna yansımıştır (<https://www.sayistay.gov.tr>, 2017).

### **İHE A.Ş.’nin Ürün Çeşitleri**

*Günlük Üretilen Ekmekler:* İstanbul Halk Ekmek, 1978’den günümüze kadar sıcak ekmek ve taze ekmek hazırlayıp temizliğe dikkat ederek üretim ve satışını yapmaktadır. Üretilen ekmekler günlük olup normal ekmek, kepekli ekmek, tuzsuz ekmekler sabah 07:00 ile 19:00 saatleri arasında satış noktalarında müşterilere sunulmaktadır.

*Glutensiz Ürünler:* İHE’de ilk glutensiz ve düşük proteinli ürün, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi’nin desteği ile özel diyet nişasta ekmeği (glutensiz ekmek) olarak 1999 yılında Prof. Dr. Ahmet AYDIN ve Dr. Biyolog Sema YALVAÇ’ın öncülüğünde çıkarılmıştır. Bu ürün, Türkiye’de bir ilktir. İHE glutensiz ekmek üretimi ile bu besinleri tercih eden müşterilerin talebinin büyük bir kısmını karşılamıştır. 2005 yılında glutensiz nişastalı karışım sunulmuş (GNK 1000 VE GNK 500) ve halkımıza servis edilmiştir. 2006 senesinde gelen taleplere yönelik glutensiz ekmek hamburger formunda üretilmiş ve müşterilerin talepleri karşılanmaya çalışılmıştır. 2006’da müşterilerin isteği üzerine ürün farklılaşmasına gidilerek glutensiz kuru pasta, 2008’de de glutensiz kurabiye üretimine geçilmiştir.

*Çeşit Ekmekler:* 2’li, 4’lü, 8’li gibi günlük ürünlere oranla daha uzun ömürlü ekmeklerdir.

*Light Ürünler:* Beslenirken aldığı kalori oranına dikkat edenler için light ürünlerin üretimine başlanmıştır. Bu ürünlerin hazırlanması ve kolayca sunumundan dolayı farklı formlarda üretimi yapılmaktadır. Bunun için “Light Tost Ekmeği” ve “Kepekli Light Ekmek” az kalori ile diyet yapanlara yönelik pazara sunulmuştur.

*Un Grubu:* Halk Ekmek’in kullandığı un grubu, organik tam buğday unu, tam buğday unu ve galeta unundan oluşmaktadır.

*Atıftırma lıklar:* Öğün aralarının ikramı, ekmek cipsi ve galeta/grissini tüketicilerin talepleri doğrultusunda çeşitlenmektedir.

## **İBB KURULUŞU İHE’NİN ARAŞTIRILMASI**

Araştırmamızın konusu, yerel yönetimler kapsamında sosyal sorumluluk kavramının ve faaliyetlerinin ele alınması, bu kapsamda da İstanbul Halk Ekmek A.Ş.’nin incelenmesidir. Sosyal sorumluluk alanında özel sektörün faaliyetleri her geçen gün gelişmektedir. Bu nedenle sosyal devlet ilkesi gereğince yerel yönetimlerin ve bu yönetimlere ait kuruluşların da sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu çerçevede yerel yönetimlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini nasıl yürüttükleri, bu kapsamda neler yaptıkları, bir belediye kuruluşu olan İHE’nin sosyal sorumluluk anlamında rolü, araştırmamızın sorununu oluşturmaktadır.

Sosyal sorumluluk, bireysel bazdan başlayıp yerel ya da özel tüm kurumların çalışmalarının kapsamında olması gereken bir konudur. Sosyal devlet anlayışı çerçevesinde devletin asli görevleri olan ve iyileştirilmesi gereken ancak kimi zaman yeterli olamadığı eğitimden sağlığa, çevreden kadın sorunlarına uzanan çok sayıda konuda özel kurum ve kuruluşlar, devreye girerek çeşitli projeler hayata geçirmektedirler. Bu çalışmada özel kuruluşlardan ziyade kamu kuruluşlarının sosyal sorumluluk anlamında rollerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda İstanbul genelinde hizmet veren İHE’nin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ve çalışmalarının incelenmesi amaçlanmaktadır.

Genel literatürde yerel yönetimlerin KSS uygulamalarına yönelik çalışmaların çok az olması çalışmamızı bu konuya ayırmamızda etkili olmuştur. Bu alana yönelik çalışmanın azlığı, bu çalışmayı daha önemli kılmaktadır. İHE ile ilgili ciddi bir araştırmanın olmaması, dünyanın ve ülkemizin çeşitli yerlerine (Kazakistan, Arabistan, Irak, Balıkesir BB, Bursa BB, Kayseri BB vb.) bilgi transferi/tecrübe paylaşımı yapması nedeniyle örneklem olarak ele alınmıştır. İHE ülkemizde öncü ve büyük kuruluşlardan sayılmaktadır.

Bu makalemizde literatür taramasıyla elde edilen bilgilerin yanı sıra İHE yetkilileri ile mülakat yapılarak, İHE’nin genel çalışma yapısı ve sosyal sorumluluk anlayışı üzerine veri elde edilmeye çalışılmıştır. Ancak yerel yönetimlerde görevli yetkililerin sınırlı biçimde bilgi aktarma yetkilerinin olması, yöneticilerinin bilgi verme ve konuşma noktasında isteksiz olmaları bu çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Yetkililere yöneltilen sorular hazırlanırken Carroll'ın yarı yapılandırılmış soru tekniğinden faydalanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeni ile eğitim bilim araştırmalarında doyurucu bir teknik görünümü arz etmektedir. Bu görüşme, kalitatif araştırma içerisinde görülebilir (Ekiz, 2003). Bu yarı yapılandırılmış tekniğin bize sunmuş olduğu kolaylık, önceden hazırlanmış olan soru protokol çerçevesine bağlı olunarak yapılması ile daha basit ve karşılaştırılabilir veriyi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 1999). Bu durum sosyal bilimlerde yapılan çalışmaları daha kolay araştırma imkânı vermektedir. Bu kapsamda Carroll'ın (1979) “Dört Boyutlu Sosyal Sorumluluk Modeli”nden yola çıkılarak dört ana başlık altında yarı yapılandırılmış sorular hazırlanmıştır. Bu sorular; İHE yasal ve ahlaki sorumlulukları kapsamında neler yapmaktadır, İHE ekonomik sorumlulukları kapsamında neler yapmaktadır, İHE sağduyulu sorumluluk kapsamında neler yapmaktadır ve İHE kurumsal iletişim sorumlulukları kapsamında neler yapmaktadır” şeklindedir. Bu kapsamda belirlenen hipotezler şunlardır:

- 1) İHE bir yerel yönetim kuruluşu olarak sosyal sorumluluklarının bilincinde olan bir kuruluştur.
- 2) İHE bir yerel yönetim kuruluşu olarak inovatif ve yenilikçi bir kuruluştur.

### **BULGULAR VE YORUM**

İHE’de görevlilerin bilgi verme/açıklama yetkilerinin sınırlı olması ve yasal çerçeveler doğrultusunda belli oranda bilgi alınabildiğinden, kurumda görev yapan sadece bir üst ve bir orta düzey yönetici ile mülakat gerçekleştirilmiştir. 09 Şubat 2017 ve 10 Şubat 2017 tarihlerinde İHE’nin Cebeci fabrikasında ilgili kişilerle ayrı ayrı, yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiş ve tarafımıza aktarılan bilgilere sadık kalınmıştır. Bu mülakat doğrultusunda edinilen bulgular aşağıdadır.

#### **Yasal ve Ahlaki Sosyal Sorumluluk**

Müşteri şikâyet ve talepleri için çağımızda iletişim olanaklarının çok ileri düzeyde olmasının da katkısıyla, müşteri memnuniyeti yönetim sistemi kapsamında şikâyet inceleme ekibi (Beyaz Masa) şikâyetin her aşamasından sorumludur. Müşterilere karşı yasal sorumluluklarını yerine getirme noktasında, yasal mevzuat çerçevesinde faaliyet gösterilmektedir. Bu çerçevede tüketicilerin sağlıklarını korumak için alınan önlemler ve firmanın yerleşkesi ile üretim aşamaları yasal mevzuat çerçevesinde düzenlenmiştir.

Kurumsal sosyal sorumluluk ve kaynak kullanımı hakkında, “Halk Ekmek” marka imajı kurumu olması hasebiyle yurt içinde olduğu gibi Uzak Doğu, Avrupa, Asya ve Afrika’da bulunan birçok ülkenin dikkatini çekmiş ve bu konuda birçok ülkeden bilgi ve teknoloji transferi ve tecrübe paylaşımı talepleri gelmiştir. Nitekim bu konuda Kırgızistan’ın başkenti Bişkek’de “Türk İş Birliği ve Koordinasyon Ajansı” ile iş birliği kurulan ve endüstriyel üretim yapmak üzere faaliyete başlayan halk ekmek fabrikasına, İHE tarafından teknik danışmanlık ve inovasyon desteği sağlanmıştır. Balıkesir Büyükşehir Belediyesi tarafından kurulan ekmek fabrikasına inovasyon desteği ve teknik danışmanlık desteği sağlanmıştır. Yeni dünyada varlığını devam ettirmek için lazım olan bilgi paylaşımı kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ile yerine getirilmektedir.

### **Ekonomik ve Yasal Sosyal Sorumluluk**

Üretilen mal ve hizmetler ile ilgili sorumluluk alanları, İBB iştiraki İstanbul Halk Ekmek A.Ş.’nindir. Aynı zamanda bağımsız denetime tabi bir şirket olan İHE, iş süreçlerinde entegrasyonu sağlanan bütünleşik bir kurumsal sorumluluk anlayışını, sorumlu iş yapma stratejisinin temeli olarak saymaktadır. Bu şekilde sorumlu iş yapma yönelimi dört ana başlıkta toplanabilir: Kurumsal Yönetim, Sorumlu Kazanç, Sorumlu Yatırım ve Yerel İstihdam.

İHE, sürdürülebilir büyüme hedeflerini yakalama noktasında yatırımlara devam ederken, pazarın doğrudan ve dolaylı etkileşim alanlarını göz önüne alarak sorumluluklarını yerine getirmektedir. Firmada ihtiyaçlar doğrultusunda hizmet noktaları belirlenmektedir. Bu belirleme işleminde bölgenin demografik özellikleri dikkate alınmakla birlikte bazı durumlarda eksik rekabetin bulunması o bölgede faaliyet göstermemize neden olabilmektedir. Personelin kalifiye olması konusunda, kurum eğitimine büyük önem verilmektedir. Bu nedenle firmada çalışanlarla bir bütün halinde faaliyet gösterilmekte ve onların gelişimi için akreditasyon işlemleri ve saha çalışmaları yapılmaktadır.

Yeni hizmet ve ürünler çerçevesinde 2016 yılı 55 çeşit ürünle kapatılmış, 2017 yılının ilk aylarında 63 ürün çeşidine ulaşılmıştır. AR-GE laboratuvar çalışmalarıyla ürün çeşidinin yıl sonuna doğru daha fazla olması hedeflenmektedir. 2874 dağıtım satış noktasıyla halka hizmet sunulurken yüklenici personel sayısı yaklaşık 750 kişidir. Yukarıda belirtildiği gibi Hadımköy’de yapımına başlanmış olan fabrika hizmete girdikten sonra daha fazla ürün çeşidi halka sunulacaktır. Kurum bünyesinde bulunan AR-GE departmanı ile bu güne kadar üretilmiş tüm ürünlere firmanın imzası atılmıştır. Ürünlerin %99’u İstanbul halkına sunulmaktadır. İHE firmasının günlük üretim kapasitesi 8 saatte 600.000, günlük ise ortalama 800.000 adettir.

Müşteriye yönelik asıl fayda/değer unsurları, kurum olarak İstanbul halkının tamamına hitap edilmesi, kaliteli ve sağlıklı ürünler üretilerek piyasaya sunulmasıdır. Bunun yanı sıra fiyat politikasında İstanbul genelinde vatandaşların alım gücünü zorlayacak ve fahiş kazançlar elde edilecek şekilde kontrolden çıkmış bir pazarın olmasına mani olunmaktadır. Dar gelirli vatandaşların dolaylı da olsa ev bütçesine katkı sunulmakla birlikte sağlıklı ve kaliteli ürünlere daha ucuz ulaşmaları sağlanmaktadır.

Halk ekmeğın tüketici üzerindeki algısı “sağlığı önceleyen, hijyene (el değmeden üretim) ve kaliteye önem veren (hammadde kalitesi) her kesime hitap eden” şeklindedir. Özel sektör üreticileri üzerindeki algı ise Halk ekmekten etkilenen birçok fırının yeterince serbest hareket edemedikleri yönündedir. Halk ekmek, yenilik ve kalite anlamında örnek alınmakla birlikte, fiyatlar konusunda da dolaylı olarak Halk ekmeğe bağlı olduğu görülmektedir. Halk ekmeğın üretiminde kullanılan malzemeler, ekmek çeşitlerine göre farklılık göstermekle birlikte temelinde un, su, tuz, maya ve peynir altı suyu tozu bulunmaktadır.

İşletmenin KSS kapsamında yaptığı faaliyetlerin belli başlı olanları şunlardır:

- Çevreyi kirletmemek ve canlılara zarar vermemekle beraber doğaya katkıda bulunmak,
- Tüketicinin tatminini sadece maddi olarak değil, ahlaki ve manevi açıdan da sağlamak,
- İnsan haklarını zedeleyen ürün ve hizmetler hakkında yanıltıcı reklam yapmamak,
- Aile bağlarına ve toplum değerlerine saygılı olmak,
- Çalışanların sağlık ve iş güvenliğine yönelik önlemler almak,
- Toplumsal sorunlara duyarlı olmak ve çözüm için çaba sarf etmek,
- Her türden ayrımcılığın (ırk, cinsiyet, din, dil vb.) karşısında durmak ve duyarlı olmak,
- Kültürel ve sanatsal faaliyetlerini desteklemek.

İHE’de kurumsal sosyal sorumluluk projeleri kapsamında, Hadımköy’de yarı donuk ürünlerin üretimi için fabrika kurulumu çalışması başlatılmış olup muhtemelen 2018 yılında faaliyete geçecektir. İHE’nin sosyal sorumluluk projesi kapsamında değerlendirilebilecek çalışmaları ise şöyledir:

1) *Glutensiz ekmek*: Halk ekmek olarak Türkiye’nin her yerine kargo bedeli kurum tarafından ödenerek, buldukları mahalle muhtarından fakirlik belgesini kuruma ibraz edenlerin belirttikleri adrese ücretsiz olarak gönderilmektedir.

2) *Organik ekmek/un/buğday üretimi*: İstanbul’da yaşayan ve köylerinde tarımsal faaliyet yapmak isteyenlere köye dönüş projesi ve tarımsal bilgilendirme desteği verilmektedir. Bu kapsamda üretilen ürünlere kurum tarafından alım garantili anlaşmalar yapılırken, bu tür çiftçilere tohum desteği de sağlanmaktadır. Proje 2005 yılında hayata geçirilmiştir.

3) İstanbul Davutpaşa’da “Fırıncılık ve Pastacılık Okulu”nun açılmasına teknik destek ve bilgi paylaşımı yapılarak destek olunmuştur.

4) Büfe ve bayilerle eğitim ve bilgi paylaşımı yapılmakta, kültürel geziler düzenlenmektedir.

5) Çağımızda yeni konsept olarak “yarı donuk üretim anlayışına uygun” yeni bir fabrikanın kurulma çalışması hayata geçirilmektedir.

6) Afet bölgeleri için afet anında kullanılmak üzere, TÜBİTAK ile ortak çalışma ürünü olan 6 ay ömürlü “deprem ekmeği” üretilmiştir.

7) Doğalgazın kesilmesi durumunda ekmek üretiminin devamı için İBB kuruluşu AKOM ile ortak çalışma olarak LPG tankları hazır hale getirilmiştir.

8) Tüm tesis ve fabrikalarda gıda mühendisleri, AR-GE birimi ve laboratuvar mevcuttur.

9) İşçilere yönelik; molalarda istirahat alanları, çay, giyinme kabinleri, duş, tv, havlu ve sabun, giyim ve erzak yardımı gibi çalışmalar yapılmaktadır.

10) İşçilerin bilinçlendirilmesi için faaliyetler düzenlenmektedir.

11) Sendikal haklar ve sendika üyelikleri imkânı verilmektedir.

İHE’nin üretilen mal ve hizmetlerle ilgili sorumluluk alanları ise sosyal sorumluluk, sağlık sorumluluğu, ekonomik sorumluluk olarak sınıflandırılabilir. Kurumlar arası sosyal sorumluluk kapsamında, İstanbul’daki günlük 2 milyon ekmek israfını önleme adına çalışmalar yapılmaktadır. Bu doğrultuda kurumun ürettiği ekmeklerin iadesi alınmakta, ekonomik ömrünü tamamlamış olanlar geri dönüşüme gönderilirken, bir bölümü galeta ve galeta unu yapılmakta, bir bölümü de hayvan barınaklarına ve hayvan severlerin talepleri doğrultusunda kendilerine verilmektedir.



### **Sağduyulu Sosyal Sorumluluk**

Kurumumuzda sağduyulu sosyal sorumluluk kapsamında, dışardan kurumu merak edip bilgi almak ve araştırmak isteyen vatandaşlarımıza yönelik uzman ekip nezdinde sunum yapılmakta, broşürler hazırlanıp misafirlere verilmekte, yapılan çalışmalar ve fabrika hakkında kitapçık hazırlanarak talep edenlere ücretsiz olarak verilmektedir. Ayrıca okul öğrencilerinin fabrikaları gezmelerine izin verilerek, ekmeğin üretimini yerinde görmeleri sağlanmaktadır. Toplumun gözlemi ve talepleri bizleri daha dikkatli olmaya sevk eden olumlu bir durumdur. İletişim kanallarımızın paydaşlarımıza açık olması bu günkü kalite seviyesine gelmemizde büyük katkı sağlamıştır.

Çevre ve çevre kirliliği ile ilgili mücadelede kurumun genel politikası; faaliyetlerimizde mevzuatlara uyumu ön planda tutarak enerji, hammadde ve doğal kaynakları korumak, verimli bir şekilde kullanımını sağlamak, sürdürülebilirlik ve ekosistemin korunması adına atıkların en aza indirilmesi, kaynağında yok edilmesi veya dönüştürülebilmesi için çalışmalar yapmaktır.

Belediye, dernek vb. kurumların düzenlemiş olduğu spor müsabakalarıyla sanatsal ve sosyal etkinliklerin birçoğuna ürün desteği ile katılım sağlanmaktadır. Bu bağlamda “Yıldız Teknik Üniversitesi Davutpaşa Kampüsü” sınırları içindeki eski fırın restore edilmiş ve tarihi “Fırın Müzesi” kurup fırıncılık okuluna devredilmiştir. Kurum 2013 yılında TMO’nun “ekmeği israf etme” kampanyasına katılmıştır. Vakıf, dernek gibi kuruluşların programlarına katılarak kurumla ilgili bilgiler verilmekte, sektörle ilgili fuarlara katılarak dünyada farklı çalışma var mı araştırması yapılmakta, varsa kurumsal kimlikle hayata geçirilmektedir. Deprem, afet vb. durumlarda Kızılay, AFAD ve belediyelerle birlikte hareket edilmektedir.

Glutensiz ekmeğin, pozitif ayrımcılık kapsamında fakirlik belgelerini muhtardan onaylı bir şekilde kuruma ulaştırarak çölyak (Fenilketonüri) hastalarına (PKU) ücretsiz olarak ulaştırılmaktadır. Kargo bedeli de dâhil tüm masraflar kurum tarafından karşılanırken, bu hizmet tüm ülke sathında yapılmaktadır.

### **Kurumsal İletişim/Tasarım**

İHE’nin insan kaynakları politikası, en doğru kişinin en doğru yere yerleştirilmesini sağlamaktır. Liyakat esası ve iş becerisi dikkate alınmaktadır. İHE olarak toplumsal açıdan sorumluluk alanları; vatandaşların ürünlerimiz üzerinden kazanım elde etmeleri, memnun olmaları ve sağlıklı bir yaşam sürmeleridir. Halk ekmeğin kalite, besleyicilik, sağlık ve hesaplı ekmeğin üretimini 1999 senesinden günümüze “kalite belgesi” olarak istikrarlı bir şekilde sürdürmektedir. Şirkette kalitede durulan nokta değerlendirmesi yapılmakta, sonuca göre iyileştirme çalışmalarına hız verilmektedir. HACCP ve Hijyen kuralları uygulanmaktadır.

Kurumun eğitime desteği, TÜBİTAK ile ortak yapılan çalışma kapsamında, ekmeğin üretiminde geleneksel bir mayalama metodu olan ekşi maya metodunun günümüz teknolojisi ile tekrar gözden geçirilmesi, uyarlanması ve bu metodun avantajlarından ekmeğin üretiminde faydalanılmasını sağlamaktır. Kontrol olarak kullanılacak ticari ekmeğin mayası ile yapılan karşılaştırmalı analizler sonucunda, kontrol grubuna göre duyu kabulü ve kalite özellikleri daha üstün ekmeğin üretimi yapmak ve depolamaya karşı stabil starter üretimi yapmak bu projenin başarı ölçütleridir.

Mevcut ekşi hamur mayalarıyla standart bir ekmeğin üretilmemesi sektörün en önemli problemidir. İHE'nin, İstanbul ve Türkiye'nin sektördeki en büyüğü olarak, standart ekşi maya ekmeğinin üretimiyle alâkalı standart üretime imkân verecek starter kültüre talebi bulunmaktadır. Aynı zamanda hem aynı sektörden hem de farklı AR-GE kuruluşlarından ilgili alanda proje geliştirmek için bölümümüzden talepleri bulunmaktadır. Bu da yapılan çalışmanın ne denli isabetli ve gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Davutpaşa'daki fırıncılık okulu çalışır hale gelince, İBB'nin bir kuruluşu olan İSMEK'e devredilmiştir. Fırıncılık okulunun hayata geçirilmesi sürecinde kurum olarak her türlü destek sağlanmıştır.

## **SONUÇ**

Küreselleşme ve modernizasyon faktörleri, gelişen toplumsal entegrasyon ile birlikte yönetim biçimlerini ve devlet politikalarını etkilemiştir. İnsan hakları, refah devlet anlayışı ve sosyal politika bütünüyle bu politikalar arasında yer almaktadır. Devletlerin birincil görevleri güvenlik, alt yapı ve toplumsal refaktır. Günümüz koşulları göz önüne alındığında bu anlayışın klasik ve modern teorileri ile de farklılaşmadığı gözlemlenmiştir. Mevcut uygulamalar irdelendiğinde yerel yönetim politikası kararlarının, sosyal politika uygulamalarının unsurları çerçevesinde verildiği görülmektedir. Bu nedenle sosyal politika entegrasyonu ile şekillenen kamu politika süreçleri, aynı çerçevede sosyal politikaların amaçlarını da içermektedir.

Çalışmamızda İstanbul Halk Ekmeği A.Ş., kurumsal sosyal politika bazında değerlendirilmiştir. Kurumsal bir işletme olan "halk ekmeği", misyon ve vizyonu kapsamında bu politikalara destek vermektedir. İHE tarafından üretilen ürünlerin çeşitliliği, standartlara uygunluğu, etkin ve yaygın bir hizmet ağının bulunması nedeniyle talebin artışına cevap verirken, aynı zamanda piyasa fiyatlarının oluşmasında da etkili olmaktadır. Kurumun İBB iştiraki olmakla birlikte bağımsız denetime tabi olması, profesyonel bir yönetim anlayışı ve şirketin devamlılığı doğrultusunda faaliyetlerini sürdürdüğü şirket yetkilileri tarafından belirtilmiştir.

Bu bilgiler ışığında, tezin hipotezleri olan sosyal sorumluluk ve inovasyon çalışmalarını kurumun yerine getirdiği görülmektedir. Bu bağlamda sosyal sorumluluk olarak glutensiz ekmek üretimi, fuar ve STK'ların çalışmalarını desteklemeleri ve fiyat istikrarını sağlamaları gösterilebilirken; inovasyon çalışmaları olarak da teknolojik alt yapı yatırımları, yeniliklere açık olmaları, Hadımköy'de yarı donuk mamuller için fabrika yapıyor olmaları ve dünyanın her tarafında alanındaki gelişmeleri takip edip transfer çalışmaları yapmaları gösterilebilir. Sürdürülebilir hedefleri çerçevesinde günün koşullarına ve halkın ihtiyaçlarına göre ürün çeşitliliğini sürekli artırmaktadır.

En ileri teknolojiyi kullanan firmaların başında gelen ve bilgi transferi de yapan İHE; kalite, eğitim, hijyen, üretim, kontrol konularında gelişmiş yazılım sistemleri kullanmaktadır. İHE ayrıca halkın kültürel, eğitsel, sanatsal gelişimine ve çalışmalarına da destek vermek amacıyla belediyelerin ve STK'ların düzenlediği kültür ve spor faaliyetlerine, tasarruf kampanyalarına destek vermektedir.

Fabrika sayısı az olmakla birlikte talebin fazlalığı, personelin bir bölümünün sözleşmeli olması, sunulan hizmetlerin istenilen üretim seviyesine ulaştırılamaması, hizmet binalarının bir bölümünün yetersizliği, personel ücretlerinin piyasaya göre iyi olmakla birlikte günün koşullarına göre yetersizliği ve belediyenin gölgesinde kalması zayıf yönleri olarak değerlendirilebilir.

“İstanbul Halk Ekmek”, güçlü yönlerini korumakla birlikte tespit edilen zayıf yönlerini çözümleyerek, çalışanlarıyla koordineli hareket edip personelin katılımcı ve çözümleyici yönlerini geliştiren ve ekip çalışmasına dayanan bir yapıyı tamamlamalıdır. Hedefler doğrultusunda coğrafi yapı dikkate alınarak modern anlamda stratejik yeni tesisler kurulmalı, sosyal ilişkilere hâkim, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına dair yapı önemsenmelidir. Sosyal hizmet anlamında belediyenin sağlamış olduğu halk ekmek hizmeti lütuf değil zaruri bir ihtiyaçtır ve sosyal devlet ve sosyal belediyeciliğin bir gereğidir.

## **KAYNAKLAR**

*Akdoğan, Y., Ulusal Soruna Yerel Çözüm: Sosyal Belediyecilik, İstanbul: Eminönü Bülteni, 2002.*

*Aktan, C., Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk İçinde, İstanbul: İgiad Yayınları, 2007.*

*Aktan, Ç. ve Vural, İ., “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Uluslararası Kuruluşlar ve Hükümet Dışı Organizasyonlar Tarafından Sürdürülen Başlıca Girişimler”, Çimento İşveren Dergisi, cilt:21, sayı:3, s.4-20, 2007.*

*Argüden, Y., “Kurumsal Vatandaşlık ve Küresel İlkeler Sözleşmesi”, Önce Kalite Dergisi, sayı: 34, 2008.*

*Avcılar Belediyesi, <http://www.avcilar.bel.tr/Icerikler/Hizmetlerimiz/EvlilikYasamOkulu> (Erişim Tarihi: 17.03.2017)*

*Bandsuch, M., Pate, L., Thies, J., “Rebuilding Stakeholder Trust In Business Through Principle-Centered Leadership And Transparency In Corporate Governance”, Business And Society Review, vol.113, no:1,pp.99-127, 2008.*

*Belediye Kanunu-5393, [http://ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9:belediye-kanunu&catid=1:yasa&Itemid=28,2017](http://ttb.org.tr/mevzuat/index.php?option=com_content&view=article&id=9:belediye-kanunu&catid=1:yasa&Itemid=28,2017), (Erişim Tarihi: 17.03.2017).*

*Beyoğlu Belediyesi, Sosyal Sorumluluk Çalışması, <http://www.beyoglu.bel.tr/hizmetler/detay/Sosyal/75/98/0> (Erişim Tarihi: 17.03.2017).*

*Carroll, A. B., “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, Academy of Management Review, vol. 4, no.4, pp.497–505, 1979.*

*Chris, M. “Yönetişim”, Corporate Governance, Oxford University Press, p.5, 2007.*

*Çelik, A., Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları (Ed. Coşkun Can Aktan) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İstanbul: İgiad Yayınları, 2007.*

*Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınları, 1992.*

*Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınları, 2004.*

*Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi, Sosyal Sorumluluk Çalışması, :<http://www.diyarbakir.bel.tr/hizmetler/sosyal/engelli-kutuphane-hizmetleri.html> (Erişim Tarihi: 17.03.2017).*

*Duman, A., “Yerinden Yönetim mi Yoksa Yerelleşme mi?” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, cilt: 4, sayı:4, s.467-483, 1998.*

*Ekiz, Durmuş. Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metodlarına Giriş. Ankara: Anı Yayıncılık, 2003.*

*Erol, E., İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Basın Yayım, 2000.*

*Konya BB., S.S. Çalışması, <http://konya.bel.tr/dosyalar/mevka/4.doc>(Erişim Tarihi: 17.03.2017).*

*Mahalli İdareler ile Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hak. Kanun, (2972/2. mad.),1984.*

*Marrewijk, M., “Concepts And Definitions Of CSR And Corporate Sustainability: Between Agency And Communion”, Journal Of Business Ethics, vol.44, pp.102, 2003.*

*Öztürk, M. C., Torlak, Ö., Tokgöz, N., Ayman, M., Özgen, E., Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No:1973, 2013.*

*Özüpek, M. N., Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk, Konya: Tablet Kitabevi, 2005.*

*Sayıştay Raporu 2015, <https://www.sayistay.gov.tr>, (Erişim Tarihi 17.03.2017).*

*Sönmez, F. ve Kamil B. “İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar”, Yaklaşım Dergisi, yıl:12, sayı:133, s.476-490. 2004.*

*Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi, Sosyal Sorumluluk Çalışması, <http://www.sanlıurfa.bel.tr/icerik/46/4/taziye-evleri> (Erişim Tarihi: 17.03.2017).*

*Şişli Belediyesi, Sosyal Sorumluluk Çalışması, www.sisli.bel.tr. (Erişim Tarihi: 17.03.2017).*

*TBMM Başkanlığı, Bel. İdari Yapısı, https://www.tbmm.gov.tr/anayasa.htm (Erişim Tarihi: 17.03.2017).*

*Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, Sosyal Sorumluluk Projesi, http://www.cevreciyiz.com/makale-detay/ 928/atik-yagdan-biyoenenerjiye(Erişim Tarihi: 17.03.2017).*

*Ulu, A.S., Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Bir Alan Çalışması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE İşletme ABD, Kahramanmaraş, 2007.*

*Üsküdar Belediyesi Sosyal Sorumluluk Çalışması, :https://www.uskudar.bel.tr/tr/main/pages/ramazan-cadiri-uskudar-sehaveti/216 (Erişim Tarihi: 17.03.2017).*

*Üsküdar Belediyesi, Sosyal Sorumluluk Çalışması, http://www.usgem.org/cocuk-universitesi/ (Erişim Tarihi: 17.03.2017).*

*Yamak, S., Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi, İstanbul: Beta Yayınevi, 2007.*

*YSK, Mahalli İdareler ile Mahalle Muhtarlıkları ve İhtiyar Heyetleri Seçimi Hakkında Kanun, http://www.ysk.gov.tr/ysk/content/conn/YSKUCM/path/Contribution%20Folders/Mevzuat/2972.pdf, (Erişim Tarihi: 17.03.2017).*

*Yıldırım ve Şimşek., Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayınevi, 199.*

*Zengin, E., ve Öztaş, C., “Kamu Yönetiminde Çağdaş Gelişmeler ve Türkiye”, Alato Academic Studies, vol.3, no:1, p.85, 2008.*