

**Avrupa Birliği'nin  
İş Sağlığı ve Güvenliği  
Yönetim Sistemleri  
İyi Uygulamaları**

Bu yayın, Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilen İSGİP (Türkiye’de İşyerlerinde İş Sağliğı ve Güvenliği Koşullarının İyileştirilmesi Projesi - TR0702.20-01/001) kapsamında hazırlanmıştır.

Avrupa Birliği mali desteğiyle hazırlanan yayının içeriğinden yalnız Danışman firma sorumlu olup hiçbir şekilde Avrupa Birliği’nin görüşlerini yansıtmamaktadır.

### Kısaltmalar Listesi:

AAA	Kaza Sigortası Derneği (Lüksemburg)
AB	Avrupa Birliği
AUVA	Avusturya Sosyal Kaza Sigortası
BGW	Sağlık ve Sosyal Yardım Hizmetleri Meslek Birliği (Almanya)
CIOP-PIB	Emeğin Korunması Merkez Enstitüsü– Ulusal Araştırma Enstitüsü (Polonya)
CRAM	Bölgesel Hastalık Sigortası Fonu Ofisleri (Fransa)
ÇSGB	T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanliğı
EMAS	AB Çevre Yönetim Sistemi
HSE	Sağlık ve Güvenlik İdaresi (İngiltere)
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
INAIL	İtalyan İşçi Tazminat Kurumu
ISO	Uluslararası Standardizasyon Kuruluşu
İSG	İş Sağliğı ve Güvenliği
İSGGM	İş Sağliğı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü
İSGİP	“Türkiye’de İşyerlerinde İş Sağliğı ve Güvenliği Koşullarının İyileştirilmesi” Projesi
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
LTIFR	Yaralanma Sıklığına Bağlı Kayıp Zaman Oranı
OHSAS	İş Sağliğı ve Güvenliği Değerlendirme Serisi
SAM	Sistematik Çalışma Ortamı Yönetimi (İsveç)
SEP	İş Sağliğı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (Avusturya)
SGM	Güvenli İşletme Programı (Slovakya)
SHPW	“İşte Sağliğın ve Güvenliğin Korunması” Hakkındaki Ulusal Politika (Slovakya)
UK	Birleşik Krallık
YGKL	Yükleniciler için Güvenlik Kontrol Listesi

### Şekiller Listesi:

1. İş Sağliğı ve Güvenliği yönetim sistemlerine getirilen farklı yaklaşımlara genel bir bakış
2. AB ülkelerinde 2004 yılında OHSAS 18001 yönetim sistemlerine yönelik sertifika sayısı
3. Bazı AB ülkelerinde İş Sağliğı ve Güvenliği yönetim sistemlerinin karşılaştırmalı analizi

### Tablolar Listesi:

1. İş Sağliğı ve Güvenliği Yönetim Sistemlerinin temel unsurlarına genel bir bakış

# Önsöz

Bu rehber, İSGİP (Türkiye’de İşyerlerinde İş Sağlığı ve Güvenliği Koşullarının İyileştirilmesi Projesi) kapsamında hazırlanmıştır. Avrupa ülkelerinde uygulanmakta olan iş sağlığı ve güvenliği yönetimi ile iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemlerinin karşılaştırmalı bir analizini içermektedir. İş sağlığı ve güvenliğinin iyileştirilmesinde sistematik bir yaklaşım sergilemek için bir “İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistem” geliştirilmesi çok büyük önem arz etmektedir. Sosyal Güvenlik Kurumu istatistiklerine göre, özellikle metal, maden ve inşaat başta olmak üzere tüm sektörlerde her yıl binlerce kaza ve yaralanma meydana gelmektedir. Bu durum Türkiye’deki KOBİ’lerde iş sağlığı ve güvenliğine verilmesi gereken önemi ve pratik, uygulanabilir bir sistem geliştirmenin ne kadar önemli olduğuna dikkat çekmektedir.

Avrupa Birliği ülkelerindeki “İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri” ile ilgili iyi uygulama örnekleri ne kadar yol gösterici olacağından yola çıkılarak bu rehber çalışması tamamlanmıştır. Aynı zamanda bu rehber, Türkiye’de iş sağlığı ve güvenliği yönetimi alanında yapılacak reform ve yeniliklere esin kaynağı olabilecek nitelikte olması hedeflenmiştir. Bakanlığımızın ülkemiz iş sağlığı ve güvenliği seviyesini yükseltme çalışmalarını destekleyen bu rehber katkısı vermiş olan tüm yerli ve yabancı uzmanlara, değerli emek ve çalışmalarından dolayı teşekkür ederiz.

## **T.C. ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI**

İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü

## İçindekiler Listesi

<b>1</b>	<b>Giriş</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Avrupa Birliği Ülkelerinde Uygulanan İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri</b> .....	<b>6</b>
2.1	İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim Sistemlerinin Gelişimini Teşvik Etmeyi Amaçlayan Girişimler .....	6
2.2	Farklı İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri.....	7
2.2.1	<i>OHSAS 18001</i> .....	7
2.2.2	<i>Yükleniciler İçin Güvenlik Kontrol Listesi</i> .....	8
2.2.3	<i>ILO – OSH 2001: ILO İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi</i> .....	9
2.2.4	<i>Üçlü Sorumluluk Programı</i> .....	9
2.3	Avrupa Birliği Ülkeleri İle OHSAS 18001'in Uygulamaları .....	10
<b>3</b>	<b>İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemlerinin Bazı Kilit Unsurları</b> .....	<b>11</b>
3.1	Yönetimin Taahhüdü .....	12
3.2	Planlama, Organizasyon ve İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sorumluluğu .....	13
3.3	Risk Yönetimi .....	13
3.3.1	<i>Tehlikelerin Belirlenmesi</i> .....	14
3.3.2	<i>Risk Değerlendirmesi</i> .....	14
3.4	Çalışanların Katılımı .....	15
3.5	İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlığı ile Yetkinliği .....	16
3.6	Politika, Prosedürler Ve Dokümantasyon.....	16
3.7	Denetim, Performans İzleme Ve Gözden Geçirme .....	17
3.7.1	<i>Devamlı Performans İzleme</i> .....	17
3.7.2	<i>İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetiminin Periyodik Olarak Denetlenmesi</i> .....	18
<b>4</b>	<b>Avrupa Birliği'ndeki İşletmelerde Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Programları Örnekleri</b> .....	<b>19</b>
4.1	Avrupa Birliği Politikaları.....	19
4.2	İsveç .....	20
4.3	Fransa .....	20
4.4	Polonya .....	21
4.5	Almanya .....	22
4.6	Avusturya .....	23
4.7	Slovakya.....	24
4.8	Lüksemburg.....	25
4.9	İtalya .....	26
4.10	Birleşik Krallık.....	27
4.11	Avrupa Birliği'nde Uygulanan İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırmalı Analizi .....	28
<b>5</b>	<b>İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemlerinin Gönüllü veya Zorunlu Olarak Uygulanması</b> .....	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>Referanslar</b> .....	<b>32</b>

# 1 Giriş

Bu kitapçık, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) yönetim sistemlerinin Avrupa Birliği (AB) ülkelerindeki gelişiminin ve uygulamalarının karşılaştırmalı bir analizini içermektedir. Bu sistemlerin kökleri çok eskilere uzanmaktadır. Ayrıca, daha önce denenmiş ve test edilmiş olmanın getirdiği avantajlara da sahiptirler. Bu yüzden, menşei ülkelerindeki en iyi uygulamaları temsil etmektedirler. Bu tür sistemler, uyarılma yapılmaksızın hayata geçirilemezler; ancak her bir sistemin altında yatanengin deneyim ve bilgi birikimlerinden faydalı dersler çıkarılabilir. Bu kitapçığın amaçları:

1. Türkiye Cumhuriyeti Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB)'nin İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü (İSGGM)'ne, işyerinde sağlığın ve güvenliğin devamlı olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi yönünde esin kaynağı olmak;
2. İSG yönetim sistemlerinin, AB Çerçeve Direktifi bağlamındaki farklı kilit unsurlarına ilişkin bazı pratik açıklamalar getirmek (3. bölüm);
3. AB ülkelerinin, İSG yönetim sistemlerini sistematik olarak geliştirmek ve uygulamak amacıyla yürüttükleri ulusal programlarla ilgili deneyimlerini aktarmak; (4. bölüm);
4. İSG yönetim sistemlerinin AB ülkelerinde hayata geçirilmesi hususunda, mevzuatın etkisi ile ilgili deneyimleri sunmaktır (5. bölüm).

İSG yönetim sistemi oldukça karmaşık yapıda bir kavramdır. Bu nedenle, İSG yönetim sistemleri için belirlenmiş ortak bir tanım yoktur. Biz bu raporda, Uluslararası Standardizasyon Kuruluşu'nun (ISO) standart yönetim sistemi tanımına çok yakın bir tanım kullandık:

***İSG yönetim sistemi; bir organizasyon yapısı ortaya koymak ve “herkesin kimin, neyi, ne zaman, nasıl, neden ve nerede yapacağını net olarak anlamasını” sağlayacak şekilde sorumluluk vermek yoluyla İSG'nin hedefe odaklı, sistematik bir şekilde iyileştirilmesidir. Genel amaç, çalışanların sağlığını ve güvenliğini iyileştirmektir.***

Kimi İSG uzmanları ve araştırmacıları ise, bir İSG yönetim sisteminde bulunması gereken kilit unsurları içeren bir tanım kullanmaktadır. Bu bağlamda, Tablo 1'de (3. bölüm) yaygın olarak bir İSG yönetim sisteminin özü oldukları kabul edilen bu kilit unsurlara genel bir bakış ve kısa açıklamalar verilmiştir.

Karşılaştırmalı analizin kapsamı aşağıdaki gibidir:

- Bu analiz kapsamında, ulusal düzeyde veya sektörler düzeyinde uygulanan ve yayılan, ayrıca her ölçekten ve iş kolundan çeşitli işletmelere hizmet etmesi öngörülen genel İSG yönetim sistemlerine yer verilmiştir. Tek bir işletmede kullanılacak şekilde tasarlanan özel İSG yönetim sistemleri ise kapsam altına alınmamıştır.
- Analiz, AB ülkelerinin (üyelerinin) İSG yönetim sistemleriyle ilgili deneyimlerini kapsamaktadır. Bu nedenle rapor, AB Çerçeve Direktifinin ulusal İSG yönetim sistemlerinin gelişimini ve uygulamasını nasıl etkilediği konusuna odaklanmaktadır.
- Bu odak noktası, projenin genel amacından ileri gelmektedir: “Çalışanların işyerindeki sağlık ve güvenliklerini iyileştirmek ve ilgili AB müktesebatının Türkiye’de uygulanmasını sağlamak” (bkz. İSGİP amaçları).
- Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Kanada ve Avustralya’da İSG yönetim sistemlerinin uygulanmasıyla ilgili deneyimler ise dâhil edilmemiştir. Ancak, bu ülkelerden gelen ve AB’deki gelişmeleri açıklayan bazı araştırma sonuçları bu raporda kullanılmıştır.

Bu rapor, AB ülkelerindeki İSG yönetim sistemi uygulamalarından çıkarılması gereken dersleri içeren bir belge olarak da görülebilir. Raporda, projenin ilerleyişi için yararlı olabilecek deneyimler ortaya konulmuştur.

## 2 Avrupa Birliği Ülkelerinde Uygulanan İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri

Çoğu AB ülkesinde, kural koyan türde İSG mevzuat ve yönetmeliklerinden, gereklilik sürecine bir geçiş gerçekteşmiştir. Bu süreç 1980'lerde başlamıştır (bkz. Bölüm 4.10). Mevzuatta, kural koyucu olmaktan ziyade "**kendi kendini yönetme**" modeline geçilmiştir. Kendi kendini yönetme hususuna daha fazla vurgu yapılarak işverenlerin İSG'nin korunması konusunda sorumluluk alması zorunlu kılınmış, ancak bu sorumluluğu nasıl yüklenecekleri konusunda daha az talimat verilmiştir. Kendi kendini yönetme gerekliliğine bir cevap olarak, birbirinden farklı sistematik İSG yönetim sistemi modelleri geliştirilmiştir.

Bu gelişmelerin akabinde, bazı AB ülkelerinde yeni İSG düzenlemeleri ortaya konmuş; bu çerçevede İSG yönetim sistemlerinin benimsenmesi zorunluluk haline getirilmiş ve kolaylaştırılmıştır.

Özetleyecek olursak; İSG yönetim sistemlerine sistematik bir yaklaşım getirme konusundaki zorunluluklarının yanı sıra, konuyla ilgili çok sayıda yönetim sistemi, standart, rehber ve sertifikasyon bulunmaktadır.

### 2.1 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemlerinin Gelişimini Teşvik Etmeyi Amaçlayan Girişimler

Tüm dünyada uygulanan sistematik İSG yönetim sistemlerinin en önemli kaynağı olarak gösterilen yasama girişimi, "**çalışanların işyerindeki güvenliklerini ve sağlıklarını iyileştirmeye teşvik eden önlemler hakkındaki**" AB Çerçeve Direktifi'dir. Çerçeve Direktifinde, İSG yönetimi için gerekli olan ve kamu sektöründe ve özel sektörde yer alan tüm kuruluşlar için geçerli genel ilke ve süreçlere yer verilmiştir (Direktif 89/391/EEC 12 Haziran 1989). Direktife göre, işletmelerde İSG yönetiminin temel amacı, çalışanların güvenlik ve sağlıklarının sürekli olarak iyileşmesini sağlamaktır. Direktif bütün AB ülkelerinde yürürlüğe girmiştir. Direktifin uygulanması, ulusal strateji ve politikalarla desteklenmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), 2001 yılında İSG Yönetim Sistemlerine ilişkin ILO Rehberlerini yayınlamıştır (ILO, 2001). Bu rehberler, İş Sağlığı ve Güvenliği Sözleşmesi (155 Sayılı) ile İş Sağlığı Hizmetleri Sözleşmesi (161 Sayılı) de dâhil olmak üzere uluslararası standartları yansıtmaktadır. Bu Rehberler, hem ulusal düzeyde hem de işletme düzeyinde İSG yönetimi ile ilgili sorumluluğu bulunan herkesin kullanımına yönelik olarak hazırlanmıştır.

İSG yönetim sistemleriyle ilgili ilk ulusal standardın, İSG yönetiminin işletmenin gelen yönetim sistemine nasıl bütünleştirileceğine ilişkin rehberlerle birlikte hazırlanan BS 8800 (1996) olduğu yaygın kabul görmektedir. 1990'ların ortalarından bu yana, çeşitli İSG yönetim sistemlerinin geliştirilmesi amacıyla her türlü girişimde bulunulmuştur. Bu standartların çoğu, BS 8800'den hareketle geliştirilmiştir. BS 8800 temelli ulusal standart geliştiren ülkeler Hollanda, Norveç, İspanya ve Birleşik Krallık (UK) olmuştur (BS 8800).

Diğer AB ülkelerinde de, gönüllü uygulamaya yönelik benzer standartlar oluşturulmuş ve kurulmuştur. Bu standartların bazıları, ILO rehberlerinin uyarlamalarıdır.

İSG yönetim sistemlerinin standardizasyonundaki gelişmelerle birlikte, bu sistemlerin sertifikasyonu konusunda baskılar gündeme gelmeye başlamıştır. Sertifikasyon, aralarında "DNV", "Lloyds", "BVQ" ve "SGS"nin de bulunduğu uluslararası özel sertifikalandırma kuruluşları tarafından yapılmaktadır. Ulusal temelli sertifikalandırma kuruluşları da mevcuttur. Bu kuruluşlar, karşılaştırma ölçeği olarak ulusal standartları kullanabilir veya kendi kıstaslarını geliştirebilirler.

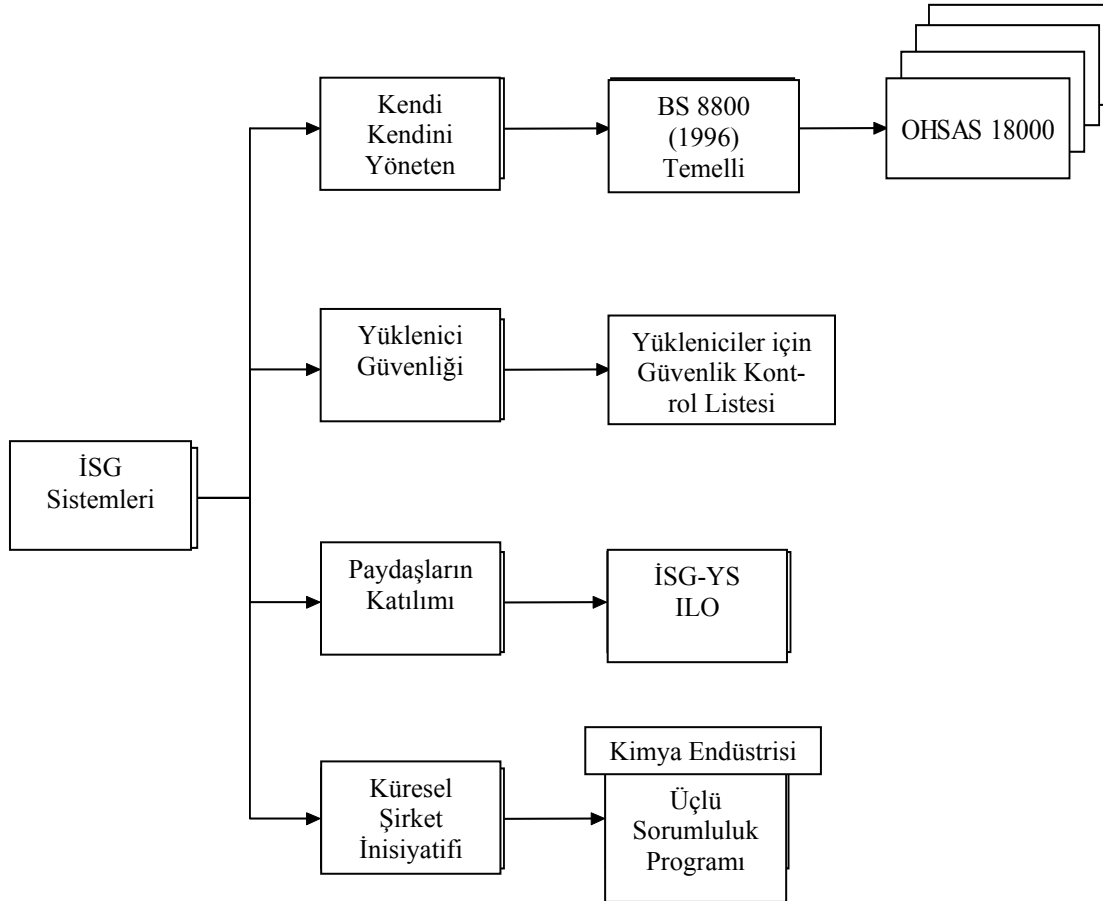
İSG yönetim sistemlerinin denetimi için çok sayıda sertifikalandırma kuruluşu mevcuttur.

İSG yönetim sistemlerinin sertifikasyonuna yönelik uluslararası bir temel oluşturmak amacıyla, sertifikasyon ve standardizasyon kuruluşlarının meydana getirdiği bir konsorsiyum, OHSAS 18001 olarak adlandırılan uluslararası bir İSG yönetim sistemi spesifikasyonu ortaya koymuştur.

Bu spesifikasyonlar, ISO standardı olmadıkları halde, genellikle İSG yönetim sistemlerinin sertifikasyonu amacıyla bazı ülkelerde teşvik edilmektedir. Türkiye’de de OHSAS 18001 sertifikasyonu kullanılmaktadır.

## 2.2 Farklı İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri

Aşağıdaki şekilde, AB ülkelerinde uygulanan çeşitli İSG yönetim sistemleri genel (Şekil 1) hatlarıyla verilmiştir. Bütün İSG yönetim sistemleri belirli noktalarda birbirleriyle örtüşmekle birlikte, kapsam ve yaklaşım bakımından birbirlerinden ayrılırlar.



Şekil 1. İş Sağlığı ve Güvenliği yönetim sistemlerine getirilen farklı yaklaşımlara genel bir bakış

Raporun bundan sonraki kısmında, İSG yönetim sistemi standartları kısaca ele alınacaktır.

### 2.2.1 OHSAS 18001

OHSAS 18001, İSG yönetim sistemlerine yapısal bir yaklaşım getirilmesi hususunda dünya çapında en yaygın standart olarak kabul edilmektedir. OHSAS 18001, BS 8800 temel alınarak kendisinden önce geliştirilen bütün standartların yavaş yavaş yerini almaktadır. Aynı zamanda OHSAS 18001 de, resmi olarak sertifikasyon kuruluşlarınca sertifikalandırılabilen bir standart haline gelmektedir.

OHSAS 18001,İSG yönetiminin bazı kilit unsurlarını bir düzene koyar:

- İş güvenliği risklerinin yanı sıra, iş sağlığı için de sistematik bir yaklaşım,
- Risklerin kontrol altına alınması,
- Performans ölçümleri ve performans göstergeleri,
- Çalışanların aktif katılımı.

OHSAS 18001'de, işletmenin görevinin kendi ihtiyaçlarına uygun prosedür ve düzenlemeler geliştirmek olduğu vurgulanır. Bunun yanı sıra; OHSAS 18001, sistemi desteklemek ve sektöre uyarlamakta kullanılabilir rehber ve yazılımlar gibi hazır paketlerden faydalanma olanağı da sunar.

OHSAS modeli, çevre konusundaki ISO 14001 standardı ve kalite yönetiminde kullanılan ISO 9001 yönetim modelleriyle de uyumludur.

OHSAS 18001, bir dizi AB ülkesinde standart İSG yönetim sistemi haline gelmiştir.

## **2.2.2 Yükleniciler için Güvenlik Kontrol Listesi**

İşletmeler, yüklenicilerin iş güvenliği yönetimine özel bir standart geliştirmişlerdir: Yükleniciler için Güvenlik Kontrol Listesi (YGKL). YGKL sistemi, öncelikli olarak (petro) kimya endüstrisine hizmet sunan yüklenicilerin uyguladığı iş güvenliği yönetim sistemlerine yönelik değerlendirme ve sertifikasyonun nesnel olarak yapılabilmesi amacıyla geliştirilmiştir. Yüklenicilerin uyguladığı İSG (ve çevre) yönetim sistemlerine yönelik bir kıyaslama ölçütü görevi gören YGKL, aynı zamanda inşaat, makine mühendisliği, kurulum ve taşımacılık gibi iş kollarına da yayılmıştır.

YGKL'de, güvenli çalışma koşullarının temini için gereken kilit unsurlara odaklanılır. Kurallara dayalı bir standart olup belirli bir İSG seviyesine ulaşmak için özel standartlar oluşturur. Bu açıdan, OHSAS 18001'deki yaklaşımla tezat oluşturmaktadır: OHSAS 18001, işletmenin ihtiyaçlarına yöneliktir ve İSG'nin devamlı olarak iyileştirilmesini öngörür. YGKL ise, iş güvenliği için asgari bir düzey belirler. İş sağlığından ziyade iş güvenliğini kontrol altına almaya yöneliktir.

Bir işletme, sahasında çalıştırmak üzere (alt) yüklenici firma ile anlaşırken, bu firmadan asgari düzeyde iş güvenliği önlemleri almasını, çalışanlarının iş güvenliği bilincinin olmasını ve iş güvenliğinin kontrolünde yönetimin yer almasını bekler.

Kurallara dayalı YGKL standardında yer alan unsurlar şunlardır:

- "Güvenli olmayan" (alt) yüklenicilerle çalışmak yasaktır. Güvenli yüklenicilerin YGKL sertifikaları vardır;
- İSG politika bildirgesi, İSG görev tanımları;
- İşe başlamadan önce verilen günlük İSG talimatları;
- Şeflerin İSG sertifikaları;
- En az ayda bir, şefler tarafından yapılan çalışma ortamı teftişleri;
- Yılda bir, işletmenin üst düzey yöneticileri tarafından yapılan işyeri teftişleri;
- Çalışanların akredite eğitim alması (resmi geçerliliği olan diploma);
- YGKL ile oluşturulan kaza oranı ve ölçütler;
- Personel güvenlik kayıt defteri; (Kayıt defteri sayesinde, işveren ve gözetmen konumundaki kuruluşlar; yüksek risk içeren işler yapılırken sahayı, işi yapan kişilerin ve şeflerinin yetkin olup olmadıklarını; bir başka deyişle bu kişilerin yeterli nitelikleri olup olmadığını ve uygun eğitimi alıp almadıklarını izleyebilir ('gerekli belgeleri' var mı yok mu));
- Paydaşlar arasında bilgi alışverişi.

Bazı ülkelerde (Hollanda, Belçika, Almanya, Fransa), YGKL yüklenici güvenliği için bir standarda dönüşmeye başlamıştır. Piyasa koşulları, YGKL uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Yüklenici olarak faaliyet gösteren ve YGKL sertifikası olmayan firmalar ihalelere dâhil edilmemektedir.



Bazı AB ülkelerinde, YGKL sertifikası bulunan firmaların sayısı OHSAS 18001 sertifikası bulunan firmaları geçmiştir. YGKL, gelişmiş bir İSG yönetim sistemi olarak görülemez (OHSAS 18001 gibi) (Goosen, 2005).

Aşağıdaki AB ülkelerinde pek çok firma YGKL'yi kullanmaktadır:

- Hollanda, Belçika, Almanya, Avusturya, İsviçre: "VCA (SCC)". Akredite bir sertifikasyon kuruluşu sertifikasyon işlemlerini yürütmektedir.
- Belçika: "BeSaCC", Belçika'da Yükleniciler için Güvenlik Kriterleri. Onay için uzmanın inceleme dosyası temel alınır.
- Fransa: "MASE", İSG iyileştirme yönetimi programı. Sertifikasyonu uzmanlardan oluşan kurul yapar.

### **2.2.3 ILO – OSH 2001: ILO İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi**

ILO, OHSAS 18001'e, çalışanların katılımı, kuruluşların küreselleşmesi ve dışarıdan hizmet alımının artışı ile ortaklıklar (tedarik zinciri yönetimi) gibi konuları da eklemiştir. ILO'nun İSG Yönetim Sistemleri Rehberleri (ILO, 2001), üç taraflılık gibi ILO değerleri ile ilgili uluslararası standartları yansıtmaktadır. Rehberlerin yasal bağlayıcılığı yoktur. Ulusal kanun, yönetmelik veya kabul gören standartların yerini alması amaçlanmaz. İşletmelerdeki uygulamaları sertifikasyon gerektirmez; fakat iyi uygulamaların ortaya konması bakımından sertifikasyon olasılığını dışarıda bırakmaz.

Ulusal düzeyde, Rehberler aşağıdaki konularda destek sağlar:

- İSG yönetim sistemi için, tercihen ulusal kanun ve yönetmeliklerle desteklenen ulusal çerçevenin oluşturulması;
- Yönetmelik ve standartlarla uyumun güçlendirilmesi için gönüllü düzenlemelerin geliştirilmesi yoluyla İSG performansının devamlı iyileştirilmesi;
- Bir işletmenin gerçek ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla, işletmenin etkinliklerinin niteliği de dikkate alınarak İSG yönetim sistemlerine yönelik hem ulusal hem de özel rehberlerin geliştirilmesi.

ILO Rehberlerinde, işletme düzeyinde uygulanan İSG yönetim sistemleri için bir model tanımlamaktadır.

Bu Rehberler, Fransa'da benimsenmiştir. ILO Rehberlerinin tanıtımı amacıyla bir değerlendirme rehberi oluşturulmuş ve bir tanıtım programı düzenlenmiştir.

Bazı ülkelerde, örneğin Almanya ve Polonya'da, işletmelerde İSG yönetimi ile ilgili ulusal rehberler ILO Rehberleri temel alınarak geliştirilmiştir.

### **2.2.4 Üçlü Sorumluluk Programı**

Üçlü Sorumluluk, kimya firmalarında sağlık ve güvenlik ile çevre performanslarının devamlı olarak iyileştirilmesi amacıyla kimya endüstrisi tarafından başlatılan küresel bir girişimdir. Program, 1985 yılında Kanada'da başlatılmıştır. Program, Uluslararası Kimya Dernekleri Konseyi tarafından koordine edilmekte ve halen 52 ülkede uygulanmaktadır. Avrupa Kimya Sanayii Konseyi, kimya endüstrisinde yer alan 27 Avrupa derneğinin yürüttüğü Programı koordine ederek geliştirmektedir.

Üçlü Sorumluluk programı, "Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al" Deming Döngüsü temeline dayanır; ISO 14001, OHSAS 18001, EMAS (AB – çevre yönetim sistemi) ve ISO 9001 gibi endüstride yaygın kullanılan, geçerli standartların şartlarını da dikkate alır.

### 2.3 Avrupa Birliği Ülkeleri ile OHSAS 18001'in Uygulamaları

AB ülkelerine göre OHSAS 18001 yönetim sistemi sertifikası sayısı Şekil 2'de gösterilmiŐtir.

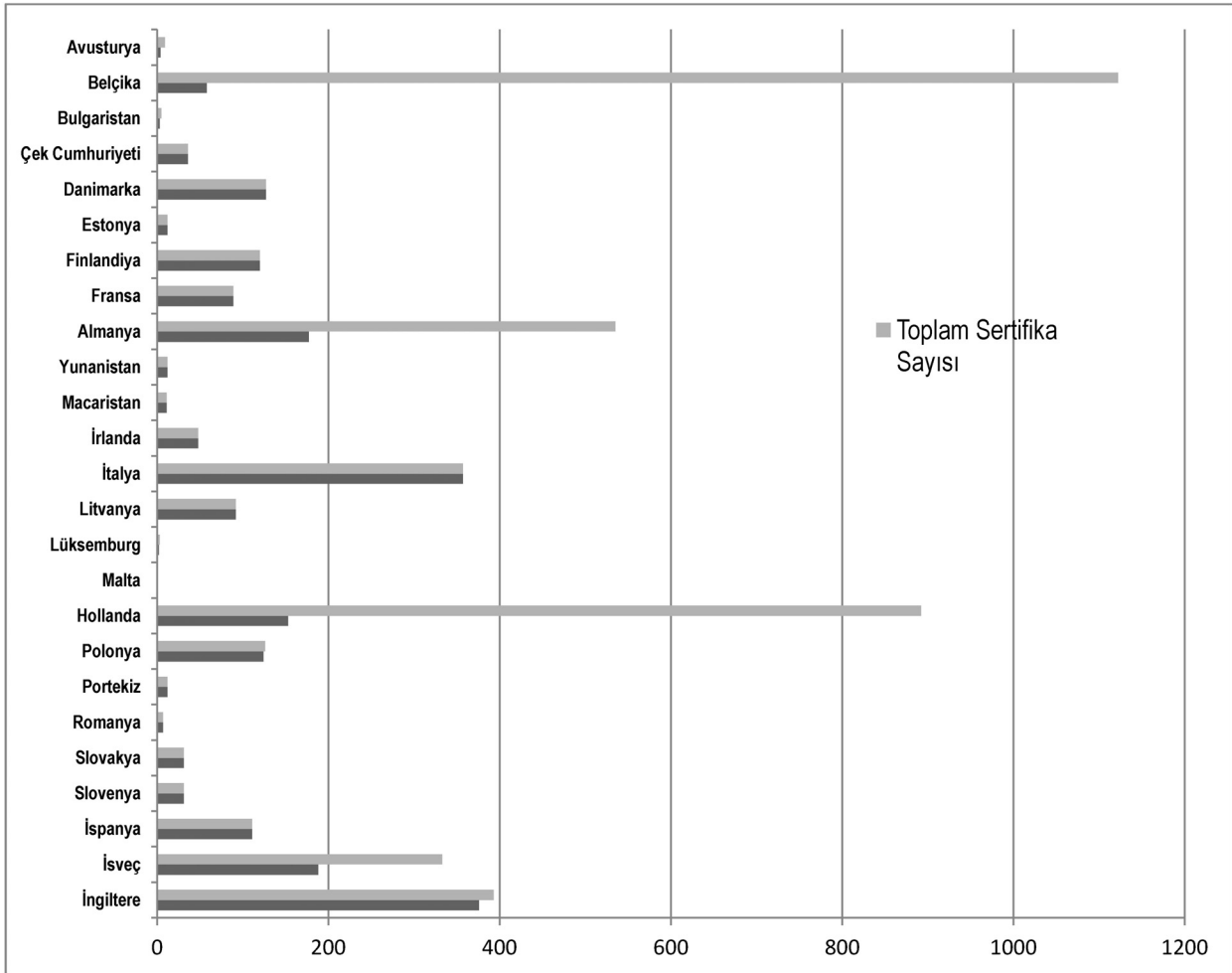
OHSAS 18001'in AB ülkelerindeki uygulamalarına ilişkin en son rakamlar 2004 yılına aittir. Arada geöen süre zarfında (2010'a kadar), OHSAS 18001'in yaygınlığı ve uygulamaları hızla artmıŐtır.

OHSAS 18001'in olduğu kısa bir süre zarfında (yaklaşık 15 yıl içinde) BS 8800 temelli geliştirilen diğer tüm İŐG yönetim standartlarının yerini alması ilginötir. OHSAS 18001, AB'de adeta resmi standart haline gelmiştir.

Bazı ülkelerde İŐG yönetim sistemleri için çıkarılan toplam sertifika sayısı, OHSAS 18001 sertifikası sayısını aŐmıŐtır. Bu ülkeler arasında Belçika (toplam sertifika 1122, OHSAS sertifikası 58), Hollanda (toplam sertifika 892, OHSAS 18001 sertifikası 153)ve Almanya (toplam sertifika 953, OHSAS 178) bulunmaktadır.

#### Bunun açıklaması Őöyle yapılabilir:

Bu ülkelerde (ölümlü) kazaların temel nedeni olarak görülen, (alt) yüklenicilerin güvenli çalışması konusu, çok dikkat çekmektedir. Bu nedenle, yüklenicilerin güvenli çalıŐmasının kontrol edilmesine yönelik çalışmalar ön plana çıkmaktadır. İŞletmeler yüklenicilere, yükleniciler de alt yüklenicilere YGKL sertifikası edinme zorunluluğu getirmektedir. YGKL sertifikasyonu, potansiyel müŐterilerle çalıŐabilmek için temel bir kıstas haline gelmiştir. Piyasa koşullarının, özel olarak YGKL sertifikası almaya zorladığı işletme sayısının giderek artması toplam sertifika sayısındaki artışı açıklayabilir.



**Şekil 2.** AB ülkelerinde 2004 yılında OHSAS 18001 yönetim sistemlerine yönelik sertifika sayısı (Kaynak: OHSAS 18001 grup anketi).

### 3 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemlerinin Bazı Kilit Unsurları

İSG yönetim sistemleri, sistematik yapı ve süreçler temin ederek İSG konusunun nasıl ele alınacağını vurgular. Bu bağlamda, mesele hangi tehlikelerin ele alınması gerektiği veya hangi özel kontrol önlemlerinin uygulanması gerektiği değildir.

İSG yönetiminin nasıl yapılacağına ilişkin standart hale gelmiş bir anlayış yoktur. İşin özüne dair unsurlar hakkında uluslararası bir mutabakat mevcuttur. Tablo 1'de, İSG Yönetim sisteminin özündeki unsurlar genel olarak verilmiştir.

Bu unsurlar arasında, İSG yönetiminin diğer işletme faaliyetleriyle bütünleştirilmesi yer almaktadır:

- Yönetimin taahhüdü,
- İSG politikası,
- İSG yönetiminin planlanması ve bu konuya kaynak ayrılması,
- Sorumlulukların belirlenmesi ve hesap verebilirlik mekanizması,
- Politika,
- Prosedürler ve dokümantasyon,
- Risk yönetimi,
- Çalışanların katılımı,
- İSG hakkında yetkinlik geliştirilmesi,
- Raporlama, soruşturma ve eksikliklerin giderilmesi ile izleme,
- İSG performansının denetlenmesi ve gözden geçirilmesi.

Bu unsurlar, başarılı bir İSG yönetimi için doğrudan bir formül veya reçete niteliğinde değildir. Her bir unsurun nasıl hayata geçirilmesi gerektiğiyle ilgili çok yaygın uygulamalar yoktur. Aşağıdaki bölümde, başarılı bir uygulama için gereken şartlar ele alınacaktır.

Aşağıdaki temel unsurlar incelenecektir:

- Yönetimin taahhüdü (paragraf 3.1)
- İSG yönetimine yönelik planlama, organizasyon ve sorumluluk (paragraf 3.2)
- Risk yönetimi (paragraf 3.3)
- Katılım (paragraf 3.4)
- İSG konusunda uzmanlık ve yetkinlik (paragraf 3.5)
- Politika, prosedürler ve dokümantasyon (paragraf 3.6)
- Denetim, performans izleme ve gözden geçirme (paragraf 3.7)

*Bu bölümde verilen bilgiler aşağıdaki belgelerden derlenmiştir:*

- Mainstreaming OHS into business management, European Agency for Safety and Health at work, 2010 (Pawłowska Z, 2010).
- Practical implementation of the provisions of Health and Safety at Work. (Framework) Directives 89/391 and OHS Directives (Commission, 2004).
- Experiences at company level. The use of occupational safety and health management systems in the member states of the EU (European Agency for Safety and Health at work, 2002).
- Working Paper 20, Systematic Management of Occupational Health and Safety, 2003, National Research Centre of Occupational Health and Safety, Australian National University (Bluf, 2003).

### 3.1 Yönetimin Taahhüdü

Yöneticilerin İSG ve İSG yönetim stratejisini yönlendirme konusunda verdikleri taahhüt, İSG yönetiminin en önemli unsurları olarak görülür.

Yönetimin taahhüdünün, İSG politikasında İSG konusundaki taahhüdün açık bir şekilde ifade edilmekle kalmayıp eyleme dökülmesi gerekir. Yöneticilerin, İSG planlaması, gözden geçirme, tanıtıma ilişkin etkinlikler ile tehlike yönetimi faaliyetlerine katılım dâhil çeşitli İSG faaliyetlerini yürütmeleri gerekir. Yöneticilerin, İSG faaliyetlerinin yürütülmesinde önderlik etmeleri önem taşımaktadır. Ayrıca, bu İSG faaliyetlerine sadece destek vermek yeterli olmaz.

**Tablo 1.** İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemlerinin temel unsurlarına genel bir bakış.

<p><b>Bütünleştirme</b> İSG yönetimi işletmenin diğer yönetim sistemleriyle bütünleştirilmiştir.</p> <p><b>Yönetimin taahhüdü</b> Üst düzey yöneticiler İSG yönetimi konusunda taahhütte bulunmuşlardır.</p> <p><b>Organizasyon, planlama ve kaynak ayırma</b> Planlar çerçevesinde İSG hedefleri, stratejileri ve programları hazırlanır. İSG konularına yönelik mali ve beşeri kaynaklar ayrılır.</p> <p><b>Sorumluluk ve hesap verebilirlik</b> Sorumluluklar belirlenir ve işletmedeki organizasyon çerçevesinde çalışanlara dağıtılır; hesap verebilirlik mekanizması kurulur.</p> <p><b>İSG konusunda uzmanlık</b> İşletme içinde İSG hakkında uzmanlık oluşturulur veya dışarıdan İSG hizmetleri alınır.</p> <p><b>Politika ve Prosedürler</b> Kilit öneme sahip İSG süreçlerine yönelik, özel bazı tehlikeli iş türleri için, ilk yardım, tedavi ve acil durumlara hazırlık konularında politika ve prosedürler belirlenir.</p> <p><b>Risk yönetimi</b> Tehlikeler sistematik olarak belirlenir; riskler değerlendirilip kontrol altına alınır ve alınan kontrol önlemlerinin etkinliği izlenir.</p> <p><b>Katılım</b> Çalışanlar İSG ile ilgili faaliyetlere katılırlar.</p> <p><b>İSG talimatları ve eğitimi</b> Yöneticiler, şefler ve çalışanlar İSG eğitimi alır.</p> <p><b>İzleme, bildirim, soruşturma ve eksiklikleri giderme</b> İSG sorumluları ve olayları tespit edilir, raporlanır ve soruşturulur; düzeltici faaliyet gerçekleştirilir.</p> <p><b>Denetim, gözden geçirme ve performans izleme</b> İSG yönetimi için yapılan düzenlemeler denetlenir, gözden geçirilir ve gerekli görüldükçe iyileştirilir. Performans ölçütleri belirlenir ve belirlenen bu göstergeler nazara alınarak İSG yönetimi devamlı izlenir.</p> <p><b>Dokümantasyon</b> İSG yönetimini geliştirmek, uygulamak, değerlendirmek ve gözden geçirmek amacıyla oluşturulan yapılar, yürütülen planlama faaliyetleri, verilen sorumluluklar, belirlenen süreç ve prosedürler, ayrılan kaynaklar ve gerçekleştirilen faaliyetler belgelere dökülür.</p>
---

Yönetimin İSG konusundaki taahhüdü kendiliğinden oluşmaz. Bu konuda çok çeşitli önemli itici etken vardır.

İSG yönetimi konusunda taahhüt verilmesini teşvik eden ve etkileyen faktörlerle ilgili bir fikir edinebilmek için, İngiltere'deki en büyük 350 şirket arasında düzenlenen bir anketin sonuçlarına bakmak ilginç olacaktır. İSG ile ilgili riskleri azaltmak için neden önlem alındığına ilişkin olarak sorulan bir soruya, bunun temel nedeninin İSG ile ilgili yasal yükümlülükleri yerine getirmek ve hukuki sorumluluktan kaçınmak olduğu yanıtı verilmiştir.

Hukuki sonuçlarla ilgili korku (ve diğer teşvik edici etkenler) ancak ve ancak yöneticilerin dikkati bu yöne çekildiğinde ortaya çıkacaktır. Bu konu, İSG uzmanlarının ilgi alanına girmektedir. Uzmanların, İSG konusunda gerekli yükümlülükleri yerine getirmemenin doğuracağı sonuçlar hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Örneğin:

- Yöneticileri, yürütülebilecek ve kendilerini şahsen ilgilendiren yasal işlemler hakkında bilgilendirmelidirler.
- Doğrudan ilgili yöneticinin bütçesini etkileyecek hastalık ve yaralanmaların maliyetlerini belirlemelidirler.
- Yöneticilerin münferit İSG performanslarını diğer yöneticilerin performansıyla kıyaslamalıdır.
- İSG performansını ücretlerle ve kariyer gelişimiyle ilişkilendirmelidirler.

Yönetimin İSG konusundaki taahhüdü, İSG uzmanlarının ve diğer paydaşların (örneğin sendika liderlerinin) İSG yönetmelik ve şartlarının ortaya koyduğu yükümlülükleri yerine getirmemenin doğuracağı sonuçlarla ilgili bilgilendirilmesi ve eğitim alması yoluyla sağlanabilir.

### 3.2 Planlama, Organizasyon ve İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sorumluluğu

İSG yönetiminin organizasyonu; beşeri, mali ve diğer kaynakların sistematik bir şekilde harekete geçirilmesi ve koordine edilmesi ile İSG ile ilgili düzenlemelerin izlenmesi ve kontrol edilmesi için gerekli mekanizmaların kurulmasından oluşan bir süreçtir.

Planlama, yalnızca ne yapılması gerektiğini belirlemekle sınırlı bir faaliyet değildir. Planlamada ilgili faaliyetlerin gerçekleştirilmesi de sağlanır. İSG yönetimindeki sorumluluk ve hesap verebilirlik unsurları, işletmedeki bireylere belirli görev ve sorumlulukların belirlenerek verilmesi ile ilgilidir. Bu kişileri sorumlu tutmak için bir mekanizma oluşturulmalıdır. Bu yönde atılacak adımlardan biri, performans yönetimi anlaşmasına İSG performansı ölçütlerini eklemek olabilir. Böylece, İSG ile ilgili sorumluluklar işletmenin performans değerlendirme düzenlemelerinin bir parçası olarak raporlama ve gözden geçirmeye tabii tutulmuş olur.

Daha gelişmiş İSG yönetim sistemlerine sahip işletmelerin, İSG konusundaki sorumlulukların belirlenmesi ve bilinmesini sağlamakta daha başarılı olduklarını ortaya koyan çalışmalar vardır. Bu başarılarında, iş sağlığı ve güvenliği mevzuatında belirtilen sorumlulukların uygulanması ve orta düzey yöneticilerin görevlendirilmeleri ile diğer şeflerin iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerine katılımları da etkili olmuştur.

Ortaya çıkan bir sorunun tetiklediği anlık geliştirilen yaklaşımlara kıyasla, İSG yönetimi için planlı ve proaktif bir yaklaşım benimsemek, problemlerin yaralanmaya veya sağlık sorunlarına yol açmadan önce tespit edilip kontrol altına alınması için daha büyük bir fırsat sunmaktadır.

### 3.3 Risk Yönetimi

Etkili risk yönetiminin her türlü İSG yönetimi stratejisinin merkezinde yer aldığı son derece aşikârdır. İşle ilgili yaralanmaların, sağlık sorunlarının ve ölümlerin önüne geçmek için potansiyel tehlike kaynaklarını tespit etmek ve ortadan kaldırmak veya bu tehlikelere maruziyeti asgari seviyeye çekmek (risk kontrolü) ge-

rekmetedir. Ayrıca, risk kontrolü için alınan önlemlerin etkinliğini, uygulamasını ve sürdürülmesini değerlendirip gözden geçirmekten oluşan bir adım da söz konusudur.

Risk yönetimi süreci iki aşamaya ayrılabilir:

- Tehlike belirleme,
- Risk kontrolü.

### 3.3.1 Tehlikelerin Belirlenmesi

Tehlikelerin belirlenmesi aşamasında, bütün olası tehlike kaynakları kapsamlı bir şekilde ortaya çıkarılmazsa büyük bir zafiyet oluşur. İş organizasyonunda, ekipman tasarımında, fiziksel çalışma ortamında, idari uygulamalarda ve sosyal süreçlerdeki zayıf noktalar gibi önemli konuların tamamı, yaralanma ve sağlık sorunlarının ortaya çıkmasında etkili olabilir. Bu karmaşık yapı göz önüne alındığında, iş kazalarının ve meslek hastalıklarının ortaya çıkmasında etkili olabilecek faktörlerin tespiti için sistematik ve kapsamlı bir yaklaşım benimsemenin gerekliliği ortadadır.

Burada sözü edilen yaklaşım; teknolojinin, iş organizasyonunun, çalışma koşullarının, sosyal ilişkilerin ve çalışma ortamının doğurduğu risklerin göz önüne alınmasını gerektiren **AB Çerçeve Direktifi**'nde benimsenen yaklaşım ile tutarlılık gösterir.

İşyeri teftişlerinde benimsenen geleneksel yaklaşımla, teftiş sırasında gözlemlenebilen sorunlar ortaya çıkarılabilir. Ancak, daha kapsamlı bir yaklaşımda aşağıdaki unsurlar da işin içine girer:

- Çalışanlara danışılması,
- Çalışanların deneyimleri hakkında yapılan anketler,
- Yayınlanmış kaynakların ve ilgili yasal yükümlülüklerin gözden geçirilmesi,
- İşlerle ilgili görev ve rollerin incelenmesi,
- Çalışma ortamının izlenmesi,
- Olay istatistiklerinin ve soruşturma raporlarının incelenmesi.

Böyle bir yaklaşım, yalnızca potansiyel tehlike kaynaklarını ortaya çıkarmasıyla değil, edinilen deneyimleri dikkate alması bakımından da proaktiftir.

### 3.3.2 Risk Değerlendirmesi

İSG risk yönetimi sürecinin ikinci aşaması risklerin kontrol altına alınmasından oluşur. Tehlikeler tespit edildikten sonra, risk değerlendirme aşamasında bu tehlikelerin niteliği ve ortaya çıkabilecek tehlikeli olay veya maruziyet sonucunda oluşacak zararın şiddeti ve olasılığı dikkate alınır. Yapılan işin özelliği, işin ne şekilde organize edildiği, kullanılan makine, ekipman ve maddelerin türü gibi konuların hepsi karşılaşılan tehlikenin niteliğinde belirleyicidir.

Risk algısı da, farklı paydaşlar arasında önemli oranda değişebilir. Danimarka kanunlarında, işyerindeki riskten etkilenen kişilerin de sürece dâhil edilmesi gerekliliğine yer verilmiştir. Bu kanunda, "**yerel risk anlayışı**" gelişiminin de dâhil olduğu değerlendirmelere vurgu yapılmaktadır. Yerel (belirli bir işle veya işyeriyle ilgili) deneyimi fazla olan kişilere bir anlam ifade eden durumlardaki neden-sonuç ilişkisini doğrudan, sade ve bağlama göre uyarlanan açıklamasıdır.

Risk kontrolüne ilişkin iki kapsamlı yaklaşım öne çıkmaktadır:

- “**Güvenli yer**” yaklaşımına göre, tehlikeler tasarımla veya kaynağında ortadan kaldırılır ve artık riskler mühendislik, organizasyon ve prosedür çözümleriyle kontrol altına alınır.
- “**Güvenli kişi**” yaklaşımında, önleme stratejisi çalışanların davranışlarını kontrol etmeye odaklanır.

İnsan hatalarının doğurduğu olumsuz etkileri en aza indirmeyi amaçladığı için, güvenli yer stratejisinin daha etkin olduğu düşünülür.

Güvenli yer stratejisi, **AB Çerçeve Direktifi**'ni açıklar niteliktedir. Burada, risklerin önlenmesi ve asgari seviyeye çekilmesi, risklerin kaynağında kontrol altına alınması ve işin bireye uygun hale getirilmesi gerekliliği öne çıkmaktadır.

Risk kontrolü konusunda güvenli yer stratejisinin tercih edilmesi, aynı zamanda tehlikelerin proaktif bir şekilde belirlenmesini ve etkin şekilde kontrol altına alınmasını da gerektirir. Ayrıca; satın alımdan tasarım ve planlamaya, üretime ve mal kabule kadar, iş başı ve iş sırası, iş bitimi, bakım ve temizlik işleri ile mal gönderim süreçleri gibi farklı aşamaların tamamında tehlikelerin belirlenmesi ve risklerin kontrol altına alınması faaliyetlerinin yürütülmesi gerekir.

#### **Danimarka örneği**

Danimarka'da, AB Çerçeve Direktifi'nin (1989) gereklilikleri uyarınca işyeri değerlendirmesi zorunluluğunu getiren bir yasa çıkarılmıştır. Danimarka'daki bu kanun uyarınca işverenler, uzman elinden çıkmış bir risk değerlendirmesinden ziyade katılımcı bir işyeri değerlendirme süreci oluşturmak ile yükümlü kılınmıştır. İşletmeler, çeşitli yöntemleri seçmekte özgür olmakla birlikte, işyeri değerlendirmesi aşağıdaki unsurları içermelidir:

- Mevcut sorunları ve bunların kapsamını belirlemek amacıyla çalışma ortamı taraması,
- Çalışma ortamında tespit edilen sorunların tanımlanması ve değerlendirilmesi,
- Hangi sorunların öncelikli olduğunun tespiti ve sorunların çözümü için hazırlanan zaman çizelgesini içeren eylem planı,
- Eylem planlarına ilişkin takip faaliyetleriyle ilgili talimatlar, takip sorumluluğunun kime ait olacağı bilgisi.

Etkili risk değerlendirmesi; tehlikelerin proaktif, sistematik ve kapsamlı bir şekilde belirlenmesi, değerlendirilmesi ve risklerin kontrol altına alınmasını gerektirir. Bu durum, karmaşık veya uzmanlara bağlı bir risk değerlendirmesi yapılmasını değil, daha ziyade pratik, sorun çözmeye odaklı bir yaklaşım benimsenmesini gerektirir. Böyle bir yaklaşım benimsendiğinde sorunların ortaya çıkarılması, tespit edilen sorunların öncelik sırasına konması ve çözümlerin planlanması gerekir. Risk kontrolü çözümleri, güvenli bir yer ve yaşam döngüsünü vurgulamalıdır.

### **3.4 Çalışanların Katılımı**

Çalışanların İSG yönetimine katılımları, pek çok İSG yönetimi standardına ve rehberine girmiştir. İSG yönetimi modelleri, İSG performansını iyileştirmek için kritik bir unsur olarak çalışanların aktif katılımını vurgulamalıdır (D. Walter, ve K Frick 2000).

**AB Çerçeve Direktifi**, “çalışanların ve çalışan temsilcilerinin, direktifte düzenlenen bütün önemli konularla ilgili çalışmalara dâhil edilmesi için kapsamlı yükümlülükler getirir. Direktif, çalışanların özellikle risk değerlendirmesine katılmaları, işletmede uygulanan genel önleme planına ve önleyici faaliyetlere dâhil edilmeleri için gerekli tedbirler alınmalıdır” ifadelerini içermektedir.

Kuzey Avrupa ülkelerinde, çalışanların katılımı ile çalışma yaşamındaki tarafların işbirliğinin güçlü bir geçmişi vardır. Bu geçmiş, İSG kanunlarına da yansımaktadır. Katılım, Danimarka'daki kanunda, İsveç ve Norveç'teki yönetmeliklerde bir köşe taşıdır.

Çalışanların güçlendirilmesi ve yeniliklere katkılarının teşviki ile çalışanlara bir kontrol ve özerklik duygusunun verilmesi, İSG yönetiminin başarıya ulaşması açısından önemli etkenlerdir (Hale, 1998).

Ancak aktif ve yerel düzeyde katılım sağlanması için, çalışanlara yeterli eğitim verilmesi ve bilgilendirme yapılması, sorunları araştırma ve diğer çalışanlarla iletişim kurma fırsatının tanınması, yönetim kadrosuyla diyalog kanalları oluşturulması gerekir.

### 3.5 İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanlığı ile Yetkinliği

İSG “bilgisi” İSG yönetimi faaliyetlerini desteklemek ve bu faaliyetlere kaynak sağlamak için gereklidir. İSG uzmanlarının sunduğu danışmanlık hizmetlerine erişim ve işletme bünyesinde İSG konusunda yetkinlik geliştirilmesi bu “bilginin” edinilmesi için gereken iki kilit stratejidir (Hale, 1998).

Norveç’te, sistematik sağlık, çevre ve güvenlik yönetiminde başarıyı etkileyen faktörleri araştırmak amacıyla 1184 özel kuruluş ve kamu kuruluşu arasında yapılan bir ankette (Nyrö, 1998), başarıyı sağlayan en güçlü faktörler, işletmede yetkin İSG (ve çevre) kadrosunun olması ve profesyonel eğitim verilmesi olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan grupta yer alan işletmelerin %82’si KOBİ’dir.

İSG yetkinliğinin iki bileşeni vardır:

- İşletme içinde İSG uzmanlığı oluşturmak veya İSG alanında danışmanlık hizmetleri almak,
- İşletmede görev alan yönetici, şef ve işçilerin İSG konusundaki yetkinliklerini geliştirmek.

Uzmanların İSG’yi geliştirme konusunda üstlendikleri rol, sadece teknik konularla sınırlı kalmayıp işletmeye uygun düzenlemelerin oluşturulması amacıyla sistematik bir yaklaşımın geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlamayı da kapsamaktadır. İş kazalarının ve meslek hastalıklarının etkileşimli nedenlerini kapsamlı bir şekilde tespit edebilmek için gereken becerilerin geliştirilmesi önleme ilkelerinin anlaşılmasının sağlanması özellikle önem taşımaktadır.

İSG uzmanlarının yanı sıra, İSG yönetiminde rolü olan kişilerin de görevlerini yerine getirebilmeleri için gereken bilgi ve becerileri edinmek amacıyla eğitim ve gelişime ihtiyaçları vardır. İSG ile ilgili konularda yöneticiler, şefler, çalışan ve çalışan temsilcileri de eğitim almalıdır.

Talimat ve eğitim verilmesi **AB Çerçeve Direktifi**’nde yer alan yasal bir gerekliliktir (bkz. Madde 12).

### 3.6 Politika, Prosedürler Ve Dokümantasyon

İşletmenin bu alandaki çalışmalarını ortaya koyması açısından; İSG yönetim politikasının, prosedürlerin ve önleyici faaliyetlerin belgelere dökülmesi için geçerli nedenler vardır. Fakat dokümantasyonun varlığı etkin İSG yönetiminin bir ispatı değildir. Prosedür ve düzenlemelerin dokümantasyonu üzerinde fazlaca durulması, İSG yönetim sisteminin bir “evrak işi” olabileceği yönünde bazı endişeleri doğurmuştur.

Dokümantasyonun, her ne kadar kapsamlı olursa olsun (kağıt üzerinde veya bir bilgisayar yazılımında), anlamlı önleyici faaliyetleri de yansıtmadığı sürece, İSG yönetiminin varlığının bir ispatı olarak bir değer taşımadığını net olarak ortaya koymak önemlidir.

İSG yönetiminin KOBİ’lerde uygulanmasının önündeki en büyük engel, büyük ve karmaşık bir sistemin iç denetiminin zor olacağı algısıdır. Norveç’te, iç denetim yönetmelikleri 1995’te gözden geçirilerek dokümantasyona verilen önem azaltılmış, önleyici faaliyetler daha fazla vurgulanmıştır (Nyrö, 1998).

İSG değerlerini sürekli göz önünde tutarak ve kullanılan prosedürlerin karmaşıklığını asgari seviyeye indirerek İSG yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmasına yardımcı olunur.



### 3.7 Denetim, Performans İzleme Ve Gözden Geçirme

Bir işletmenin İSG yönetiminin değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi sayesinde, düzenlemelerin sürekli olarak iyileştirilmesi için zemin hazırlanmış olur. İSG yönetimi bir şekilde izleme ve değerlendirmeye tabi tutulmazsa yapılan düzenlemelerin etkin olup olmadığının belirlenmesi, sistemdeki zayıflıkların ele alınması ve güçlü yanların ortaya konması için bir temel bulunamaz. Bu amaç için İSG yönetim sisteminin düzenli aralıklarla denetlenmesi gerekir.

İSG yönetiminin değerlendirmesi ve gözden geçirilmesinde aşağıdaki unsurlar söz konusudur:

- Devamlı performans izleme,
- İSG yönetiminin düzenli aralıklarla denetlenmesi.

#### 3.7.1 Devamlı Performans İzleme

Son yıllarda, İSG performansının devamlı izlenmesini sağlayacak uygun ve anlamlı önlemler veya göstergeler hakkında ciddi tartışmalar sürdürülmektedir. Geleneksel olarak, işletme içi İSG performansı ölçümü için yaralanma sıklığına bağlı kayıp zaman oranı (LTIFR) yaygın olarak kullanılmaktadır. LTIFR' nin bir takım sınırlamaları vardır: (1) eksik bildirim, (2) bu verilerde yaralanmaların yoğunlukta olup meslek hastalıklarının göreceli olarak tespit edilmeden kalması, (3) serbest meslek erbabı kişilerin, yüklenicilerin ve geçici çalışanların muaf tutulması, (4) verilerin geçmişteki sorunları yansıtması, (5) çalışanlara tazminat ödemekten kaçınmak amacıyla bildirim yapılmaması.

Bu nedenle, performans izlemek için yaralanma göstergelerini (örn. LTIFR) kullanmak bu nedenle güvenilir olmayan bir yaklaşımdır. Çünkü İSG performansında görülen gerçek iyileşmenin ardında, olayların azalmasının mı, bazı olayların bildirilmeden bırakılmasının mı yoksa daha karmaşık nedenlerin mi olduğu konusunda bir ayrım gitmek güçtür.

Bu nedenlerden ötürü, İSG yönetimi alanında İSG performansı ölçümünde olumlu performans göstergelerinin kullanılması desteklenmektedir.

AB üyesi ülkelerde, İSG performansı izleme konusunda olumlu yaklaşım benimsenmesi için araçlar geliştirilmektedir. Uluslararası literatürde çok dikkat çeken bir araç (Laitinen H., 1996), (Laitinen H, 2010 ), (Laitinen H M. M., 1999) da, Finlandiya'nın inşaat sektöründe geliştirilen TR endeksidir. TR endeksinin en güçlü yanı, kanıtlara dayalı olmasıdır. Her ölçekten çok sayıda deneme yapılmıştır. TR endeksi, işletmenin İSG konusundaki kazanımlarını vurgulayarak olumlu bir güvenlik kültürü oluşturulmasına yardımcı olur. İnşaat sektörü için geliştirilen TR endeksinin yanı sıra, Finlandiya'da imalat sanayii için kullanılan bir başka performans izleme yöntemi de mevcuttur. Bu yöntem, Elmeri veya Elmeri+ olarak adlandırılır.

#### TR iş güvenliği gözlemi ve TR endeksi

TR iş güvenliği gözlem yöntemi, bir şantiyenin iş güvenliği seviyesini ölçmede yararlanılan, kullanımı kolay ve güvenilir bir yöntemdir. Ölçüm, bütün şantiyenin gezilmesi suretiyle, teftiş sayfası üzerinde çetele sistemi kullanılarak doğru/yanlış gözlemlerin not edilmesiyle yapılır. Kesin ve güvenilir sonuçlara ulaşmak için çok sayıda gözlem yapılır. Tek bir turda 100'ün üzerinde gözlem yapılması önerilir.

İş güvenliği gözlemi, şantiye güvenliğini etkileyen bütün ana konuları izlemek için kullanılır. Bu konular form üzerinde altı başlık altında toplanmıştır: (1) çalışma alışkanlıkları, (2) iskele ve merdivenler, (3) makine ve ekipmanlar, (4) düşmeye karşı koruma, (5) elektrik ve aydınlatma ile (6) temizlik ve düzen (Laitinen, 2002).

### **3.7.2 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetiminin Periyodik Olarak Denetlenmesi**

İSG yönetiminin periyodik olarak denetlenmesi, işletmelerdeki İSG yönetiminin etkinliğinin değerlendirilmesinin ikinci bir yoludur. Performansın, performans göstergeleriyle karşılaştırılarak devamlı izlenmesi çalışmalarını tamamlar. Amacı, İSG ile ilgili düzenlemelerin, sistemin genelinin ayrıntılı incelemesi sonucunda düzenli aralıklarla değerlendirilmesidir.

İSG yönetimi konusundaki denetimlerde; denetim metodolojileri, İSG yönetimi, İSG mevzuatı ve denetimin yapıldığı sektöre özel teknik konularla ilgili bilgi ve deneyim sahibi denetçilerle çalışılan özenli bir yaklaşım gereklidir.

Düzenli aralıklarla yapılan denetimler için farklı kaynaklardan veri toplanması gerekir:

- Temsili numune oluşturacak sayıda yönetici, şef ve çalışanla yapılacak mülakatlar,
- Koşulların ve faaliyetlerin gözlemlenmesi,
- Kilit önem taşıyan prosedürler dâhil, destekleyici belgelerin incelenmesi,
- Gelişmelerin ve önleyici faaliyetlerin kaydı (örneğin: eğitim ihtiyaç analizi, faaliyet planları, satın alım standartları, kurul toplantı tutanakları, çalışma prosedürleri vb.).

## 4 Avrupa Birliği'ndeki İşletmelerde Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Programları Örnekleri

AB Çerçeve Direktifi'nin hayata geçirilmesi, ulusal strateji ve politikalarla desteklenir. Ulusal stratejilerde ve uzun vadeli programlarda, İSG ile ilgili konuların genel işletme yönetimiyle bütünleştirilmesi, işletme düzeyinde uygulanabilecek en önemli önleyici tedbirlerden biri olarak görülür. Özellikle KOBİ'lerde risk değerlendirmesi ve İSG yönetimini destekleyecek araçların geliştirilmesine ve teşvik edilmesine yönelik pek çok program mevcuttur.

Bu bölümün ana içeriği, yakın tarihli bir rapordan alınmıştır (2010): İSG' nin işletme yönetimiyle bütünleştirilmesi, Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı - Bilbao (Pawlowska Z, 2010).

### 4.1 Avrupa Birliği Politikaları

Sağlık ve güvenlikle ilgili 2007-2012 Topluluk Stratejisinin temel amacı (Avrupa Komisyonu, 2007) iş kazalarının toplam insidansını % 25 oranında düşürmektir.

Strateji, hem Avrupa Birliği hem de münferit ülkeler düzeyinde aşağıdaki temel konularda yürütülmesi gereken bir dizi faaliyeti belirler:

- Mevcut mevzuatın iyileştirilmesi ve sadeleştirilmesi; iyi uygulamaların paylaşımı, farkındalık artırma kampanyaları ve daha iyi bilgi ve eğitim verilmesi gibi yasal bağlayıcılığı bulunmayan araçlarla pratikteki uygulamasının geliştirilmesi,
- Her bir üye devletin özel durumuna uyarlanmış ulusal stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması. Bu stratejiler, en çok etkilenen sektörleri ve işletmeleri hedeflemeli ve iş kazalarıyla meslek hastalıklarının azaltılması için ulusal hedefler ortaya konulması,
- İSG' nin diğer ulusal ve AB politika alanlarına da yayılarak (eğitim, halk sağlığı, araştırma) yeni sinerjilerin bulunması,
- Potansiyel yeni risklerin, daha fazla araştırma, bilgi paylaşımı ve sonuçların uygulamaya geçirilmesi yoluyla daha iyi belirlenmesi ve değerlendirilmesi.

Stratejide, mevcut mevzuatın daha iyi uygulanması ihtiyacının altı çizilmektedir. İşletmelerdeki İSG yönetimini iyileştirmek, amaçlarına ulaşmak için gereklidir.

Aynı zamanda, Stratejide İSG yönetiminin iyileştirilmesi ve bu konunun önemi hakkında farkındalık artırılması için daha çok çalışılması isteniyor.

Stratejiye göre:

- Genç girişimcilerin ve çalışanların işletmedeki risklerin farkına varmaları, bu risklerin nasıl önleneceğine ve bu risklerle nasıl mücadele edileceğini öğrenmeleri için iş bu kişilerin sağlığı ve güvenliği yönetimi eğitimine de özel ilgi gösterilmelidir.
- Avrupa Ajansı; özellikle KOBİ'leri hedef alan sektör çapında farkındalık artırma kampanyaları geliştirmek ve belirli sektörlerle yönelik deneyim ve iyi uygulamaların paylaşımı yoluyla işletmelerde iş sağlığı ve güvenliği yönetiminin teşviki için başvurulacak kurumdur. Sosyal paydaşlar; sektör çapında sosyal diyalog bağlamında girişimlerde bulunmaları ve işçi temsilcilerine mesleki risklerin sistematik yönetimi konusunda daha önemli koordinatörlük görevleri vermeleri hususunda teşvik edilirler.

Ayrıca Stratejide, İSG yönetiminin uygulanmasını destekleyen başka hususların yanı sıra ekonomik teşvikler sağlanması ihtiyacına dikkat çekilmiştir.

Özellikle KOBİ'lerde, önleyici tedbirlerin alınması için doğrudan veya dolaylı ekonomik teşvikler aracılığıyla farkındalığın geliştirilmesi sağlanabilir. Bu tür teşviklerde, çalışma ortamının iyileştirilmesi ve/veya kazaların azaltılması için yapılan yatırıma bağlı olarak ödenen sosyal katkı paylarında veya sigorta primlerinde indirim yapılması; İSG yönetim sistemi programlarının uygulanması için ekonomik yardımlar verilmesi; kamu ihalelerinin kazanılabilmesi için prosedürlere İSG ile ilgili şartların getirilmesi söz konusu olabilir.

## 4.2 İsveç

İsveç'te, Çalışma Ortamının İç Kontrolü ile ilgili hükümler 1 Ocak 1993 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Söz konusu hükümler, İsveç Çalışma Ortamı Kurumu tarafından çıkarılmış ve bütün işverenler için geçerlidir. 10'dan fazla işçi çalıştıran işyerleri, çalışma ortamında yürütülen rutin iş ve görevlerin yanı sıra çalışma ortamı politikalarını belgelendirmek; **Sistemik Çalışma Ortamı Yönetimi**'ni (SAM) daha nasıl fazla geliştirdiklerini belgelerle açıklamakla yükümlüdür.

SAM, işverenin meslek hastalıklarını ve iş kazalarını önleyecek, tatmin edici bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlayacak şekilde soruşturma, yürütme ve takip çalışmaları yapması anlamına gelir. Bu faaliyetler kapsamında özellikle aşağıdaki çalışmalar yapılır:

- Günlük yapılan işlerde hem psikolojik hem de sosyal koşulların, hem de çalışma ortamındaki fiziksel etmenlerin gözlemlenmesi ve dikkate alınması,
- Günlük yapılan işlerde çalışanların yaralanmasını, hastalanmasını veya başka herhangi bir şekilde zarar görmesini engelleyecek karar ve önlemlerin alınması,
- Çalışma ortamında, çalışanların sağlık ve güvenliğini etkileyebilecek bütün koşulların gözlemlenmesi ve dikkate alınması.

SAM, çalışma ortamı müfettişleri tarafından 4 puanlık bir ölçüt üzerinden değerlendirilmek durumundadır. Amaç, müfettişlerin ziyaret ettikleri işletmelerde gerçekleşen gelişmeleri takip etmelerine yardımcı olacak dokümantasyon sağlamaktır. SAM; müfettişlerin işveren tarafından kurulan sistemi ayrıntılı inceleme fırsatı buldukları teftişler sırasında derecelendirilebilir.

SAM ölçeğindeki puanlar aşağıdaki gibidir:

- SAM mevcut değil,
- SAM başlangıç aşamasında,
- SAM işler durumda,
- SAM işler durumda ve etkileri görülmekte.

Geçmişte yapılan araştırmalarda, SAM'ın küçük işletmelerde başarısını belirleyen birkaç etmen olduğu ortaya konmuştur. Başarıyı getiren en önemli etmenlerden biri de, işletmelerin SAM'ı bir ekip projesi şeklinde, çalışma ortamı danışmanlarından destek de alarak kendi çalışanlarıyla uygulamalarıdır. Bu yöntemin motivasyonu ve bağlılığı arttırıcı özellikleri de vardır.

## 4.3 Fransa

Mart 2004'te, Fransa'nın Çalışma Bakanlığı (Ministère de l'Emploi, de la Cohésion Sociale et du Logement) ILO-OSH 2001'in teşvik edilmesiyle ilgili bir karar çıkarmıştır. Bu karar, CoS SST üyeleri (Comité Stratégique "Sécurité

et Santé au Travail<sup>1)</sup>, Çalışma Bakanlığı, beş büyük sendika, işveren örgütleri (FIM ile UIC) ve İSG uzmanları kuruluşları (CNAMTS, INRS) temsilcileri tarafından oy birliğiyle kabul edilmiştir.

ILO'nun İSG Yönetim Sistemleri (ILO, 2001) ile ilgili Rehberlerini teşvik etmek ve yaygınlaştırmak amacıyla bir değerlendirme rehberi oluşturulmuş ve bir tanıtım programı düzenlenmiştir. Konuyla ilgili rehber "ILO-OSH 2001 -*Guide d'évaluation pour les préventeurs et auditeurs de la sécurité et de la santé au travail*" AFNOR (özel bir Fransız şirketi) web sitesinden ücretsiz olarak indirilebilir. Rehber, 15 uzmandan oluşan bir grup tarafından hazırlanmış; önsözü ise ILO tarafından yazılmıştır. Rehber, İSG yönetim sistemlerini ILO-OSH 2001'in ilkelerine göre uygulamak ve/veya değerlendirmekle ilgilenen tüm İSG profesyonellerine hitap etmektedir. Rehberin amacı aynı zamanda, AFNOR Grubu denetçilerinin İSG yönetim sistemlerini ILO-OSH 2001 rehberlerine göre bir sertifikasyon süreci içerisinde değerlendirmelerine yardımcı olmaktır.

Rehber üç kısımda yapılandırılmıştır:

- Denetim rehberi (yorumlar, tavsiyeler, belgeler, kayıtlar, vb.),
- ILO-OSH 2001'in uygulanması (ILO rehberinden alıntı, belge ve kayıt listesi, vb.),
- Denetimde uygulanacak kurallar (yöntem, soru örnekleri, vb.).

İşletmeleri ILO-OSH 2001 hakkında bilgilendirmek üzere hazırlanan tanıtım programı Fransa çapında düzenlenen bir dizi bölge fuarını da içermiştir. Bu organizasyonlar birkaç CRAM (bölgesel hastalık sigortası fonu ofisleri) ve diğer paydaşların işbirliğiyle hazırlanmıştır. 800'ü aşkın paydaş bu organizasyonlara katılmıştır.

#### 4.4 Polonya

Çerçeve Direktifi'nin getirdiği, özellikle risk değerlendirmesi ve risk yönetimine ilişkin yasal yükümlülüklerin uygulamada yerine getirilmesini desteklemek üzere Polonya'da İSG yönetim sistemleri için ulusal standartlar geliştirilmiştir:

- İSG yönetim sistemleri için gerekliliklerin yer aldığı standart; 1999'da geliştirilmiş, ILO rehberlerinin tam olarak uygulanması amacıyla 2004'te onaylanmıştır,
- Rehberleriyle birlikte risk değerlendirmesi standardı; 2000 yılında geliştirilmiş, mesleki risklerin değerlendirilmesine yönelik rehberdir,
- İşletmelerde iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemlerine ilişkin uygulama rehberi standardı; 2001'de geliştirilmiştir; ayrıca
- İSG yönetim sistemlerinin denetim rehberi standardı.

Bütün standartlar gönüllü uygulama esasına göre hazırlanmıştır. Yeni yasal yükümlülüklerle birlikte bu standartlar, Polonya'da sistematik İSG kurallarının yaygınlaştırılmasına ve Polonya'daki işletmelerde uygulanmasına katkı sağlamışlardır.

İşletmelerde İSG yönetimine ilişkin sistematik yaklaşımı teşvik etmek amacıyla, Polonya Ulusal İş Teftiş Kurulu, CIOP-PIB (Emeğin Korunması Merkez Enstitüsü– Ulusal Araştırma Enstitüsü) ile işbirliği yaparak İSG yönetim sistemlerine yönelik bir tanıtım programı başlatmıştır. Program dâhilindeki faaliyetler:

- İşletme temsilcilerini İSG yönetim sistemlerinin uygulanması konusunda eğitmek,
- İş müfettişlerini İSG yönetim sistemlerinin denetimi konusunda eğitmek,
- Danışmanlık, İSG yönetim sistemlerinin işletmelerde planlanması ve uygulanması; İSG yönetim sistemlerini uygulayan işletmelere yönelik seminerler vermek; ayrıca
- İşletmenin kendi denetçilerinin iş müfettişleri ve CIOP-PIB uzmanları ile birlikte İSG yönetim sistemlerine yönelik gerçekleştirdiği iç denetimler.

<sup>1</sup>Ç.N. "İşte Sağlık ve Güvenlik" Strateji Kurulu

2000 ile 2004 yılları arasında programa yaklaşık 100 işletme katılmıştır. İşletmelerin pek çoğu, İSG performanslarını iyileştirmiş, dolayısıyla İSG seviyelerini yükseltmişlerdir. Bu işletmelerin çoğuna, standartlara uyum sertifikaları verilmiştir.

İSG yönetim sistemlerinin uygulanmasından elde edilen sonuçlar, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi ve çalışma ortamının iyileştirilmesini destekleyen bir araç olarak yönetim sistemlerinin etkinliğini teyit eder niteliktedir.

İSG yönetim sistemlerinin uygulanmasına ilişkin ekonomik maliyetleri ve faydaları değerlendirmek üzere 35 işletme arasında bir araştırma çalışması yapılmıştır. Yasal yükümlülüklerin getirdiği maliyetler ile yasaların yükümlü tutmadığı, İSG yönetiminin iyileştirilmesine ilişkin ek maliyetler hesaplanmıştır. Bu ek maliyetler, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesinden kaynaklanan maliyetlerin yalnızca küçük bir kısmına tekabül etmektedir (yaklaşık %1,5-25). Bu maliyetler temel olarak idari faaliyetlere, eğitim ve danışmanlık faaliyetlerine ilişkindir. İSG yönetim sisteminin uygulanması neticesinde:

- İşletmelerin %70'inde kaza oranları dikkate değer oranda azalmıştır,
- İşletmelerin %50'sinde tehlikeli koşullarda çalışan işçi sayısı azalmıştır,
- İşletmelerin %70'i sigorta primi ödemelerinde indirimden yararlanacaktır.

#### 4.5 Almanya

Almanya'da özellikle bakım sektöründe iş kazası ve meslek hastalığı oranlarının yanı sıra işe devamsızlık oranları da geleneksel olarak yüksek olmuştur. Almanya'nın bu sektöre yönelik yasal kaza ve hastalık sigortası fonu, BGW (*Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege*) 2000 yılında, ISO 9001 kalite yönetimi ile bağlantılı olarak daha iyi bir İSG yönetimi yerleştirmek amacıyla bir inisiyatif başlatmıştır. Bu inisiyatife "Qu.int.as." adı verilmiştir. Kısaltmanın açılımı, İSG ile (as.) bütünleşmiş (int.) kalite yönetimi (qu.)'dir.

500,000 işletmede yaklaşık 5 milyon çalışanın sigortası BGW tarafından yapılmaktadır. Bu işletmelerin çoğu bakım sektöründe faaliyet göstermekte; geri kalanı ise kuaförlük veya yaşam/sağlık merkezi benzeri faaliyetleri yürütmektedir.

"Qu.int.as" İSG ve kalite yönetiminin işletmelerde teşvikler yoluyla stratejik olarak yerleştirilmesinin oldukça önemli bir örneğidir. "Qu.int.as", sigortalı işletmelerin – BGW 'üyesi' işletmeler – İSG yönetim sistemi ile beraber kalite yönetim sistemi kurmalarına yardımcı olmaktadır.

"Qu.int.as" uygulaması aşağıda açıklanan yedi aşamanın uygulanmasını gerektirir:

**Aşama I:** İşletmenin "Qu.int.as" sürecini başlatma konusundaki taahhüdü. Bu konudaki motivasyonun kaynağı maliyetlerin azalması ve işe gelmeme oranlarında azalma potansiyelidir,

**Aşama II:** Durum analizi,

**Aşama III:** İyileşme Hedeflerinin ve Proje Planlamanın geliştirilmesi,

**Aşama IV:** Proje ekibinin vasıflandırılması ve eğitimi,

**Aşama V:** "Qu.int.as" Sisteminin uygulanması,

**Aşama VI:** Sürekli iyileştirme süreci,

**Aşama VII:** Sertifikasyon.

İşletmeler, "Qu.int.as" sertifikasyonuna ilişkin maliyetler için mali destek almakta; bazı çalışanlar bu süreç içinde kalite güvence yöneticisi vasfı kazanabilirler. Sertifikalı danışmanlar adımlar uygulanırken rehberlik ederler. Projenin başarıyla tamamlanmasının ardından işletme, sertifikasyon maliyetlerinin %50'sini geri alabilir.

Şu ana kadar bir dizi danışman – Almanya'da yaklaşık 60 uzman– sertifikalandırılmıştır. Ortalama olarak, danışmanlık maliyetlerinin yaklaşık yarısı BGW tarafından karşılanmaktadır. İşletmenin türüne ve ölçeğine bağlı olarak bir tavan değer belirlenir. Temmuz 2007'ye kadar yaklaşık 90 işletme "Qu.int.as" Sistemini uygulamaya koymuştur. İşletmelerden alınan yorumlar genel olarak oldukça olumludur; ancak bu yayımdan kaynaklanan aşikâr bir önyargıdır. Uygulamaya katılmayan işletmeler veya başarısız olan işletmeler deneyimlerini veya başarısızlıklarının nedenlerini internette yayınlamayı reddetmişlerdir.

#### 4.6 Avusturya

Avusturya Sosyal Kaza Sigortası (AUVA), İSG'ye ilişkin her türlü konuda yardım ve danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Zorunlu kaza sigortası kurumu olarak oynadığı rol göz önüne alındığında, AUVA'nın günlük faaliyetlerinin çok önemli bir kısmının kazaların önlenmesi ve işyerlerinde iyi uygulamaların tanıtılmasından ibaret olduğunu söylemek mümkündür. 2002'den bu yana, AUVA İSG yönetim sistemlerinin işletmelerde uygulanmasıyla ilgili danışmanlık hizmetleri sunmaktadır. Büyük şirketlerin yanı sıra küçük ve orta ölçekli işletmelere de ulaşabilmek amacıyla AUVA, her ölçekte işletmede uygulanması kolay ve uygun bir İSG yönetim sistemi (SGM) geliştirmiştir. SGM, aynı zamanda sertifikalandırılabilen ve mevcut diğer yönetim sistemleriyle bütünleştirilebilmektedir.

İSG yönetim sistemi uygulamanın pek çok yararı vardır. Aşağıdaki faaliyetlerle iş kazalarının önlenmesine katkıda bulunabilir:

- Hedef belirleme,
- İş güvenliği konularıyla ilgili sorumlulukları belirleme,
- İş güvenliği önlemlerinin sistemli hale getirilmesini ve belgelenmesini teşvik etme,
- İş güvenliği önlemlerinin sürekli değerlendirilmesine olanak sağlama,
- Çalışanları iş güvenliği konuları hakkında duyarlı hale getirme,
- İşletme çalışanları arasında iyi çalışma alışkanlıklarını teşvik etme.

Ne yazık ki, özellikle KOBİ'ler İSG yönetim sisteminin uygulanmasına bağlı ortaya çıkan maliyet ve iş yükü karşısında ihtiyatlı davranıyorlardır.

AUVA'nın İSG yönetimi alanında yürüttüğü başlıca faaliyetlerden biri de SGM'yi geliştirmek, tanıtmak ve uygulamaktır. SGM, organizasyon, bilgilendirme, çalışanların katılımı ve geri bildirim dayalı bir İSG yönetim sistemidir. SGM'nin avantajı, her sektörden ve her ölçekte işletmede uygulanabilir olmasıdır. Aynı zamanda, hâlihazırda işletmede kurulu ISO 9001 ve 14001 gibi standart haline gelmiş kalite ve çevre yönetim sistemleriyle bütünleştirilebilir. SGM, çok çeşitli yönetim faaliyetlerini ve iş süreçlerini iyileştirmek için olanaklar sunmaktadır:

- Yasal uyumluluk: işverenin ve işçilerin iş sağlığı ve güvenliği konularıyla ilgili hak ve yükümlülükleri;
- Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim;
- Mesleki eğitim, vasıf ölçütleri;
- İşyeri risk değerlendirmesinin sistematik hale getirilmesi ve belgelendirilmesi;

- İşletme ve destek faaliyetleri, bakım, planlama ve satın alım;
- Dış iletişim, işletme dışından gelen çalışanlar arasında iş güvenliği önlemlerinin uygulanması, acil durum ve kaza yönetimi;
- Meslek hastalıklarının ve (ramak kala) kazaların incelenmesi;
- Tıbbi muayeneler;
- İşyerinde sağlığı iyileştirme.

SGM, işletmeyi daha güvenli bir işyeri haline getirmek amacıyla uygulanması gereken dört farklı paketten meydana gelir:

- İşletme politikası: İşletme yönetiminin İSG konularını işletmenin politikasına yedirmesi gerekir. Uygulama sürecini desteklemeli ve güvenli çalışmalarla iyi uygulamaları tüm çalışanlar arasında teşvik etmelidir.
- İşletmenin organizasyon yapısı: Sorumluluklar açık ve net olmalı, hedef belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşma konusundaki başarının izlenebilmesine olanak sağlayan şekilde tanımlanmalıdır.
- Süreç organizasyonu: İş akışının ve iş güvenliğinin iyileştirilmesi için işletme ve destek faaliyetlerinin net bir rutin izlemesi gerekir.
- Dokümantasyon: Süreçlerin düzgün şekilde değerlendirilmesi ve hedeflere ulaşılabilmesi için tutarlı dokümantasyon hazırlanması şarttır.

Uygulama sürecinin kendisi de belirli bir rutin izlemektedir. Amacı, bu sürecin kalıcı bir döngü hatta daha da iyisi yükselen bir eğri haline gelmesini sağlamaktır: döngü, devamlılığı temsil ederken, yükselen eğri sürekli iyileştirmeyi ifade etmektedir:

- İlk adımda, bundan sonra atılacak adımların nereden başlaması gerektiğini tespit edebilmek için mevcut durum incelenir.
- Yönetimin, kazanımların ölçülebilmesi için hedef ve göstergeleri tanımlamalıdır. İş kazası sayısı, çalışan çevrimi, hastalık izni nedeniyle ortaya çıkan maliyetler vb. gösterge olarak alınabilir.
- Yönetim, plandaki ilerlemeyi ve hedeflere ulaşma durumunu bu göstergeleri temel alarak düzenli aralıklarla değerlendirmelidir.
- İlerleme gözden geçirildikten sonra, süreci yeniden başlatmak üzere yeni hedef ve göstergeler belirlenmelidir.

#### 4.7 Slovakya

“İşte Sağlığın ve Güvenliğin Korunması” hakkındaki ulusal politika (SHPW) bağlamında belirlenen görevlerden biri, Slovakya Cumhuriyetinde faal işletmelerin “Güvenli İşletme Programı” (SEP) aracılığıyla İSG yönetim sistemleri kurmalarına yardım etmektir. SEP’in hedefleri ve kuralları SHPW ile ilgili ulusal stratejinin gerçekleştirilmesine yönelik eylem planında tanımlanır. SEP, temel olarak Slovak firmalarında etkin İSG yönetim sistemlerinin uygulanmasını teşvik eden ve destekleyen bir motivasyon artırma kampanyasıdır. Kampanya aynı zamanda Slovak işveren örgütlerini ve bunların temsilcilerini İSG’nin önemi hakkında eğitmeyi de amaçlamaktadır. Genel amaç, işletmelerdeki İSG seviyesini daha iyi hale getirmek ve iş kazalarını, meslek hastalıklarını ve hastalık izinlerini azaltmaktır.

İSG yönetim sistemi için, Slovakya’da 2002’de Ulusal Teftiş Kurulu tarafından yayınlanan ‘İşte Güvenlik ve Sağlık Yönetimi – Sistem Uygulaması Rehberi’ adlı kılavuz esas alınmıştır. Bu rehber, Slovakya Çalışma, Sosyal İşler ve Aile Bakanlığının himayesinde ve İsveç makamlarıyla yapılan işbirliği sonucunda hazırlanmıştır. Rehber, her sektörden ve her boyutta işletmeye hitap etmekte; 330/1996 Coll. Sayılı “İşte Güvenlik ve Sağlığın Korunması hakkında Kanun” uyarınca İSG’nin sistematik bir şekilde nasıl yönetileceğini ortaya koyar. ILO-OSH 2001 esas alınarak hazırlanan rehberde, AB Çerçeve Direktifi’nde 89/391/EEC yer alan



İlkelere atıfta bulunulur. Aynı zamanda, uluslararası OHSAS 18001 standardı ve İngiltere'nin BS 8800 standardıyla da uyumludur.

İşletmelerin programa katılmasını teşvik için sertifikasyon ve ödüller kullanılır. Sertifikayı aldığı takdirde işletme, programın "Güvenli İşletme" logosunu kullanma iznini almış olur. Bu da, rekabet gücü açısından bir avantaj olabilir.

Aynı zamanda işletme, ulusal iş teftiş kurulunun yaptığı İSG yönetim sistemi teftişleri için gerekli kriterleri de yerine getirmiş olur.

Her işletme (veya özel durumlarda işletmelerdeki birimler) "Güvenli İşletme Programı"na katılabilir. Program özellikle KOBİ'ler için uygun olmakla birlikte, mikro işletmeler ve büyük ölçekli işletmeler de katılım sağlayabilir.

Bu programı uzun vadeli olarak yerleştirme kararı almak, SEP için kesinlikle önemli bir başarı olarak düşünülebilir. Bu tür uzun vadeli bir taahhüt, programın ana hedeflerine ulaşmak açısından gereklidir. Programın ana hedefleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İşyerlerinde sağlık ve güvenlik koşullarının kalıcı olarak iyileştirilmesine ve iş güvenliğiyle ilgili bütün yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesine olanak veren İSG yönetim sistemlerinin yerleştirilmesi ve uyarlanması amacıyla Slovakya'daki işletmeleri desteklemek ve motivasyonlarını arttırmak,
- Yasal yükümlülükler hakkındaki farkındalığı arttırmak; işverenlerin, çalışanların ve halkın iş kazalarının ve meslek hastalıklarının aktif şekilde önlenmesiyle ilgili bilgi ve motivasyonunu arttırmak; çalışma koşullarının ve çalışma ortamının sistematik bir şekilde iyileştirilmesini sağlamak,
- İşletmelerde, işleyen, şeffaf yapıda, etkin ve iş süreçlerini en iyi hale getirebilen, çalışanların motivasyon ve yaratıcılığını geliştiren, kişisel sağlık konusunda daha fazla sorumlu olmayı teşvik eden ve işletmelerin imajını ve rekabet edebilirliğini iyileştiren sistematik İSG yönetim sistemleri geliştirmek.

#### 4.8 Lüksemburg

"L'Association d'Assurance contre les Accidents<sup>2</sup> (AAA)" Lüksemburg'da iş kazalarının önlenmesinden sorumlu ve iş kazalarında yaralanan veya meslek hastalığına yakalanan çalışanların tazminat işlerini düzenleyen kamu kuruluşudur.

AAA'nın yaptığı çalışmalar, temel olarak iş kazası sayısının azaltılmasını hedeflemektedir. Çalışmaların kapsamında, çok çeşitli önleyici tedbirlerin alınması, iyi uygulamalarla ilgili bilgilerin yayılması ve iş sağlığı ve güvenliği kampanyalarına destek verilmesi yer alır. Bu konuda yürütülen bir kampanyada AAA, Lüksemburg'da faaliyet gösteren işletmeler arasında İSG yönetim sistemlerinin uygulanmasını desteklemekte, teşvik etmekte ve bu konuda fon sağlamaktadır.

AAA, kampanyaya katılmak isteyen işletmelere tamamen ya da kısmen geri ödeme yapmakta ve 6000 ila 10.000 avro arasında değişen hibelerle destek vermektedir. Kampanyaya her ölçekten ve sektörden işletme katılabilmektedir.

Kampanya çerçevesinde aşağıdaki standartlar teşvik edilmektedir:

- Kalite yönetim standardı ISO 9001 ve çevre yönetimi standardı ISO 14001'le de bütünleştirilebilen uluslararası OHSAS 18001 standardı. OHSAS 18001'in uygulaması üç yıllık bir süre boyunca denetlenir ve sertifikalandırılır.

---

<sup>2</sup>Kaza Sigortası Derneği

- VCA yönetim sistemi (Yükleniciler için Güvenlik Kontrol Listesi). Bu standart 1990'larda geliştirilmiştir. İşletmelerin prosesleri ve iş organizasyonunu bir soru listesine bağlı kalarak yapılandırmasına yardımcı olur.
- Ön faaliyet alanı tanımlanmıştır: Yönetim ve organizasyon, (iş güvenliğine yönelik) talimatlar, risk değerlendirmesi, teftişler, personel yönetimi, hijyen, bilgilendirme, satın alım ve kontrol, iletişim ve koordinasyon, kayıt ve analizler. VCA standardı da üç yıllığına denetlenip sertifikalandırılabilir.

KOBİ'ler katılım konusunda halen tereddütlü olduğu için AAA, daha fazla KOBİ'ye ulaşabilmek amacıyla başka etkinlikler de planlanmaktadır. Bu tereddüdün altında yatan olası bir neden, OHSAS 18001 İSG yönetim standardının karmaşık yapısı olabilir. Bu yüzden, AAA, İSG yönetim sistemlerine daha basit, KOBİ ve mikro işletmelere özel bir yaklaşım geliştirmeyi istemektedir.

Mali teşvikler konusunda ise, mevcut fon sağlama çalışmaları, iş kazalarının önlenmesinde özellikle başarılı olan işletmelerin daha fazla tasarruf ve benzeri mali avantaj sağlayabileceği bir ikramiye-ceza sistemi ile desteklenmesi öngörülmektedir.

#### 4.9 İtalya

1990'ların sonlarında, İtalyan yetkililer ve iş ortaklıkları, KOBİ'lerin birçoğunun, işyerlerinde sağlık ve güvenlik koşullarını iyileştirmek amacıyla iş teşkilatlarını ve iş süreçlerini değiştirmek için, kapasite ve mali araçlarını harekete geçiremedikleri sonucuna varmıştı. Bu proje, KOBİ'lerin bunu başarabilmelerini hedefleyen ve işçi sendikaları, iş federasyonları, mesleki sigorta kuruluşları, güvenlik kuruluşları, İtalya ulusal standartlar kurumu ve diğer kurumlar tarafından ortaya konan, kooperatif bir yaklaşımdır.

Temel iş ortaklıkları ve sendikalar ile birlikte sorumlu kuruluşlar, dört temel araç kullanarak İSG yönetim sisteminin başlatılmasını teşvik etmeye karar vermişlerdir:

- İSG yönetim istemlerinin başlatılması için mali destek,
- Başarılı uygulamalar sonrasında sigorta tarifelerinde mali indirimler,
- Ulusal rehberler ve
- Eğitim seminerleri.

Hedef, daha iyi İSG yönetimini teşvik ederek, mesleki kazaları ve yaralanmaları azaltmaktır. İtalya'da, sorumlu kurumlar ve ana sosyal paydaşlar, her kurum için uygulanabilir olan ve aşağıdaki ilkelere dayanan bir İSG yönetim modeli sistemi teşvik etmeye karar vermişlerdir:

- Kalite yönetimi (ISO 9000) ve çevre yönetim sistemi (ISO 14000 serisi) ile bütünleştirilmeye hazır,
- Sistemin şirketler tarafından gönüllü olarak kabul edilmesi,
- Kamu kuruluşları tarafından gözetim ya da kontrolün olmadığı,
- Sertifikalandırmanın, yalnızca İSG yönetim sistemi sağlayıcısı tarafından kabul edilen kurumlar ve kişiler tarafından yapıldığı.

İSG yönetim sistemlerinin önemli yönlerinden biri, KOBİ'lerin yapıları, teşkilatları ve yönetim sistemleri ile ilgili olmasıdır.

Şirketlerin sistemi kullanmalarını teşvik etmek için mali teşvikler, 38/2000 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile düzenlenmiştir. Ulusal kamu sigortası, İtalyan İşçi Tazminat Kurumu (INAIL) – İSG yönetim sistemini kullanmaya başlayan KOBİ'ler için iki tür mali ödül vermektedir.

İSG yönetim sistemi kullanmaya başlamak isteyen şirketler, maliyetler için mali yardım talep edebilirler. Şimdiye kadar, 1.140 talep alınmıştır ve yaklaşık 300 KOBİ'de İSG yönetim sistemleri finanse edilmiştir. Bu şirketlerin %80'ni İtalya rehberlerini kullanmışlardır.

İkinci mali teşvik ise, İSG yönetim sistemi kullanmaya başlayan KOBİ'ler için sigorta primlerinin sürekli olarak düşürülmesidir. Ortalama indirim oranı yaklaşık olarak %10'dur.

Toplamda, İSG yönetim sistemlerinin getirilmesi için 230 milyon avro harcanmıştır.

Katılımcıların bazıları ve temel sosyal paydaşlar ile işbirliği yaparak INAIL, denetçilerin ve danışmanların İtalyan İSG yönetim sistemini yaygınlaştırmalarına yardımcı olmak için özel eğitim kursları geliştirmiştir. Yaklaşık olarak 100 iç denetçi ve 50 İSG yönetim sistemi danışmanına eğitim sağlanmıştır. Bu eğitim, 88 saatlik bir kurstan oluşmuştur ve profesyonel personel için olan bir sertifikalandırma kuruluşu (CEPAS) tarafından sertifikalandırılmıştır. Ulusal rehberler, ILO rehberleri model alınarak geliştirilmiştir, ancak daha kısadır.

Rehberlerin başarılı olmasının ardında yatan temel nedenlerden biri, tüm ilgili kamu paydaşlarının ve sosyal paydaşların, rehberlerin hazırlık sürecinde katkıda bulunmuş olmasıdır. Tüm bu taraflar, temel ilkeler, metodoloji ve işyerinde sağlık ve güvenlik yönetiminin içeriği hakkında mutabık kalmışlardır.

Projeye ilgili olan mali teşvikler, şirketlerin ilk aşamada sürece dâhil olmaları için ilk motivasyonu sağlamıştır ve projeyi yürütebilmek için önemli olmuşlardır. Bu girişim sayesinde, diğer sertifikalandırma kuruluşları da benzer programlar oluşturmuşlardır. Nitelikli sertifikalandırma kuruluşları tarafından, denetçi ya da danışman olmak isteyen personel için eğitim kursları hazırlanmıştır.

#### 4.10 Birleşik Krallık

İSG konusunda Birleşik Krallık (UK) yaklaşımı, her zaman temelde işverenlerin görevleri ve esasında işletmelerin yarattığı risklerin yönetimi üzerine dayanmıştır.

Bu odak noktası, 1974 yılında "İşyerlerinde Sağlık ve Güvenlik Kanunu"nun yürürlüğe girmesi ile daha da netleşmiştir. Bu kanun, Avrupa'daki benzer yasal değişikliklerin de öncüsü olmuştur. Bu kanunda risk değerlendirmesi bu terimlerle geçmiyor da olsa, sağlık ve güvenlik kanununu yorumlayan bağlayıcı yasal hükümler olan sağlık ve güvenlik "içtihatı" sayesinde gelişen UK yaklaşımında bu kavram, uzun süredir zımni olarak var olmuştur. Risk değerlendirmesi UK'de, oradaki AB Çerçeve Direktifi uygulayan İşyerinde Sağlık ve Güvenliğin Yönetimi Yönetmelikleri'nin 1992'de hayata geçirilmesiyle UK mevzuatının açıkça bir parçası haline gelmiştir.

"İşyerlerinde Sağlık ve Güvenlik Kanunu"nun kabul edildiği yıl, tesadüfen UK, Flixboroug patlamasında tarihinin en kötü endüstriyel felaketlerinden birini yaşamıştır ve bu da zihinleri, yüksek riskli petrokimya tesislerinin yönetimi konusuna yöneltmiştir ve 70'lerde ve 80'lerde meydana gelen vahim uluslararası felaketler de, bu konuya olan ilginin sürmesini sağlamıştır. 1970'lerde, Sağlık ve Güvenlik İdaresi'nin (HSE) yaptığı birtakım araştırma çalışmaları, yönetimin rolünü incelemiştir ve bu çalışmalardan bir tanesi, kazaların en az %70'inin, etkili yönetim faaliyetleri ile önlenebileceğini ortaya koymuştur.

HSE, görevi şirketlerde ve sağlık ve güvenlik yönetimleri konusunda derinlemesine denetimler yapmak olan bir "Kaza Önleme Danışma Birimi" oluşturdu ve zamanla, sağlık ve güvenliğin iyi yönetiminin, iyi iş yönetiminin bir parçası olduğu anlayışı gelişti. Bu düşünce, HSE'nin en çok satan yayınlarından biri olan ve OHSAS 18001'i de içeren diğer pek çok İSG yönetim girişiminin gelişimini de şekillendiren "Başarılı Sağlık ve Güvenlik Yönetimi'nin" 1992'deki ilk baskısına eklenmiştir.

UK'de İSG hakkında her zaman güçlü bir sektörel ilgili mevcut olmuştur; İşyerlerinde Sağlık ve Güvenlik Kanunu uygulamaya konduktan sonra, HSE tarafından sektördeki sosyal paydaşlardan da üyelik alınarak birtakım sektörel danışma gruplarının oluşturulmasıyla birlikte, bu ilgi daha da güçlenmiştir. Bu gruplar kendi sektörlerindeki İSG sorunları ile ilgili analizler yaptılar ve İSG yönetiminin önemini vurgulayarak ve eylemleri önceliklendirip sektör hedeflerini geliştirerek önemli iyileştirmeler sağladılar. KOBİ'lere odaklanma-

nın önemi, yıllar içerisinde arttı ve şu anda pek çok faaliyet genel anlamda ve sektörler arasında KOBİ'leri hedef almaktadır. HSE Kurul'una KOBİ'lerde İSG ile ilgili özel görevleri olan ve KOBİ'lerde rehberlik ve kampanyalar yapılmasını hedefleyen üyelerin atanması, KOBİ'lere verilen önemi yansıtmaktadır.

HSE'nin güvenlik yönetim sistemlerinin geliştirilmesini teşvik edip pek çok açıdan buna öncülük etmiş olsa da, UK'de bu sistemlerin kullanılması, her zaman gönüllülük esasına dayalı olmuştur.

Bu yaklaşımın bir diğer önemli özelliği de, UK'deki iki büyük sağlık ve güvenlik yardım kuruluşu olan Kraliyet Kazaların Önlenmesi Topluluğu (*Royal Society for the Prevention of Accidents*) ve Britanya Güvenlik Konseyi'nin (*British Safety Council*) (şu anda *Uluslararası Risk ve Güvenlik Yönetimi Enstitüsü'ne* bağlıdır) yıllar boyu bu alandaki çalışmalara katılımı olmuştur. Bu her iki organ da, üyeleri arasında daha iyi sağlık ve güvenlik yönetimini teşvik eden değerlendirme programları yürütmekte ve performans izleme düzenlemeleri ile işletmelere farklı seviyelerde ödüller vermektedir. Sağlık ve güvenlik ve yerel medyada bu ödüllerin genellikle iyi reklamı yapılır ve daha iyi İSG yönetiminin teşvikine katkıda bulunulur. Daha ticari olan başka bazı kuruluşlar da, müşterileri/üyeleri için benzer programlar yürütmektedir.

Etkili İSG yönetimi, kaza ve hastalık oranlarını sürekli olarak Avrupa'nın en iyi seviyelerinde tutabilen UK yaklaşımının merkezinde yer almaktadır.

#### **4.11 Avrupa Birliği'nde Uygulanan İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemlerinin Karşılaştırmalı Analizi**

Daha önceki alt bölümlerde, İSG yönetim sistemlerinin farklı AB ülkelerindeki geçmişinden, gelişim ve uygulama özelliklerinden bahsedilmiştir. Şekil 3, sonuçların kısa bir özetini içermektedir. Genel olarak bakıldığında, İSG yönetim sistemlerinin uygulanması alanında Avrupa tecrübelerinden bazı sonuçlar çıkarılabilir:

1. Ülkeler, standart bir İSG yönetim sistemini teşvik etmektedir. Bu sistem ya OHSAS 18001 ya da ILO-İSG 2001'dir. Bu sistemlerden herhangi biri için özel bir tercih belirtilmemektedir.
2. Ulusal İSG kurumları aracılığıyla bu ülkelerde hangi yönetim sistemi teşvik edilirse edilsin (OHSAS 18001 veya ILO-İSG 2001), genellikle kabul gören bir sertifikalandırma süreci ve sertifika söz konusudur. Şirketler resmi bir sertifikayı, İSG yönetim sistemini kurmanın güçlü bir ilave avantajı olarak görmektedir.
3. İSG yönetim sisteminin uygulanması, kanuni bir gereklilik değildir (İsveç ve Fransa hariç). İSG yönetim sisteminin kurulması, gönüllülük esasına dayalı bir taahhüttür.
4. İSG yönetim sistemi kanuni bir zorunluluk olmasa da, İSG yönetim sisteminin uygulanmasında kullanılacak araçların geliştirilmesinde ve tanıtılmasında genellikle devlete bağlı bir İSG kuruluşu ya da ulusal bir kurum yer almaktadır.
5. Paydaşlar, şirketlere İSG yönetim sistemi ile ilgili bilgi ve talimat vermek için yapılan tanıtım kampanyalarında yer almaktadır. Paydaşlarla yapılan bu işbirliği, ülkedeki İSG sistemine katılıyor olmalarından kaynaklanmakta, ya da ortak bir teşvik belgesinden dayanmaktadır.
6. İSG yönetim sisteminin uygulanmasını desteklemek için, pek çok ülke en az iki araç geliştirmiştir: (1) bir kılavuz belge, (2) tehlike saptama ve risk değerlendirme aracı.

Şirketler için, tehlike saptama ve risk değerlendirme aracını kullanmak hiçbir şekilde bir zorunluluk değildir. Ancak, eğer işletmeler sertifikalandırma istiyorlarsa, sertifikalandırma sürecinde bu aracın kullanılması kilit bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, ülkelerin çoğunda bu risk değerlendirme aracı yaygın olarak kullanılmaktadır.

Bazı ülkelerde, risk değerlendirme aracı bir sektördeki özel İSG koşullarına uyarlanmıştır. Bu uyarlamalar, İSG yönetim sistemlerinin kabulünü ve uygulanmasını hızlandırmıştır.

7. Birkaç ülkede, İSG yönetim sistemi bağlamında İSG'nin iyileştirilmesi için ulusal ya da sektörel hedefler konmuştur. Bunlara örnek olarak Avusturya ve UK verilebilir. Aynı zamanda, AB 2007-2012 Stratejisi, Strateji döneminde AB genelinde kaza sıklık oranında %25'lik bir azalma hedefi koyarken, Türkiye 2009-2013 Stratejisi bu dönem için %20'lik bir düşüş hedefi belirlemiştir.

Avusturya'da, şirketlerin belirli İSG alanlarını iyileştirmeleri için somut hedefler belirlemeleri tavsiye edilmektedir. Ancak, hedefleri ve seviyeleri, şirket kendisi belirlemektedir.

UK'de, 1980'lerden bu yana, bazı sektörler iyileşme hedefleri belirlemişlerdir ve 2000 yılında, "Sağlık ve Güvenliğin Canlandırılması" stratejisi, ilk kez ulusal çapta hedefler belirlemiştir. Hastalık insidansı, ölümlü ve vahim yaralanmalar ve kayıp iş günleri ile ilgili olan bu hedeflere, bu yıl (2010) ulaşılması beklenmektedir. İkinci hedefin ise "yolunda" olduğu; ilki ve üçüncüsünün de "büyük ihtimalle yolunda" olduğu söylenmektedir. Bu öncülüğü takiben, özellikle inşaat sektörü olmak üzere sektörler, kendilerine belirli hedefler koymuşlardır.

Kamu İSG kuruluşlarının, şirketlerde İSG'nin iyileştirilmesi için bir hedef tavsiye etmek konusunda kısıtları vardır. Bu, işverenin sorumluluğuna müdahale etmek olarak algılanabilir. Sürekli İSG iyileştirilmesi döngüsünü muhafaza etmek, şirketin görevidir.

Hiçbir ülke, İSG yönetim sistemini bir dizi operasyonel ya da teknik düzenleme getirmek için kullanmamaktadır. Bu, İSG yönetim sisteminin kuruluş mantığına aykırıdır. Bir İSG yönetim sistemi "kendi kendini düzenler", ve işverenlerden İSG konusunda büyük sorumluluk gerektirir.

8. Yalnızca birkaç ülkede, duyulan ilgi sebebiyle İSG'nin performans izlemesi için bir çerçeve vardır. Muhtemelen kayıp zaman, yaralanma sıklık oranları (ya da diğer benzer göstergeler) kullanarak performans ölçme için olan geleneksel yaklaşımlar, İSG gelişimindeki eğilimleri tahmin etmek için yeterince açık ve belirli değildir. Ancak son yıllarda, İSG performansını ölçmek için bir pozitif performans göstergesi sistemi geliştirmek adına araştırmalar yürütülmektedir (Laitinen H, 2010). Bir işletmedeki İSG yönetim performansını ölçmek için bu çeşit bir pozitif performans göstergesi dizisi, iyileşme döngüsünü sürekli kılmak adına önemlidir.

UK gibi pek çok ülkede, kamu kurumları, ticari kuruluşlar ve yardım kuruluşları tarafından ulusal "ödül" programları düzenlenmektedir. Bunlar belirlenmiş olan kriterlere göre performansı değerlendirir ve işletmeleri, "yıldız" ya da "madalya" seviyelerinde sınıflandırır. Yukarıda bahsedilen bağımsız sistemlerdeki tam nesnellığe sahip olmasalar da, bu sistemler de bir çeşit performans izleme aracı olarak işlerler.



## 5 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemlerinin Gönüllü veya Zorunlu Olarak Uygulanması

İSG yönetim sistemi, farklı yasal yaklaşımlar ile uygulanabilir. Farklı üç türde uygulama türü ortaya konabilir (Frick K, 2000):

- Zorunlu;  
İSG yönetim sistemlerinin uygulanmasında düzenleyici mekanizmalar kullanmaktır.
- Gönüllü;  
İşletmeler İSG yönetim sistemlerini kendi iradeleri ile kabul ettiklerinde gönüllü yönetim sistemleri ortaya çıkmaktadır.
- Karışık;  
Karışık yönetim sistemleri türünde, gönüllü gerekçeler ve yasal gereklilikler bir aradadır.

Gönüllü uygulama, genellikle çalışan refahı ya da iyi kurumsal yurttaşlık ile ilgili stratejik hedefler ile bağlantılıdır. Buna ek olarak bir diğer güçlü gerekçe de, sigorta masraflarını azaltmaktır.

Buna karşın, mevzuatın bir risk değerlendirme sistemi gerektirdiği bazı Avrupa ülkelerinde, zorunlu sistemler kendini göstermiştir. Dış ticari baskıların mevzuat gerekliliklerinin yerini aldığı yarı zorunlu yöntemler de mevcut olabilir. Dolayısıyla, pek çok işyeri, müşterilerin ve tedarikçilerin, ana yüklenicilerin ve diğer ticari organların gereklilikleri ile uyum sağlamak için İSG yönetim sistemlerini kullanırlar.

İSG yönetim sistemlerinin uygulanmasını tanımlama için literatürde kullanılan bir diğer terim de “sistemik yönetimdir” (Frick K, 2000). Sistemik yönetim şu şekilde tanımlanır: “İSG'nin sistemik yönetimi için, küçük işverenler de dâhil olmak üzere her türlü işverene uygun olan, dayatılan sınırlı sayıdaki ilkeler”.

Bu yaklaşım, işletmelerin “yönetim sistemlerinden” daha az talepkar olan bir çerçeveye uymalarının teşvik edildiği ya da gerekli kılındığı Avrupa’da bulunan yönetmelik yönetmeliklerinden ortaya çıkar. “Yönetim sistemleri” için bu daha az talepkar olan çerçeve, 1989/391 sayılı AB Çerçeve Direktifi’nden ortaya çıkarılmıştır.

Zorunlu ya da gönüllü uygulamanın etkililiği konusunda, literatürdeki kanıtlar açık değildir (Robson L, 2005). Ancak yine de, bulguların bir özeti sunmak faydalı olacaktır.

### Zorunlu uygulama:

- Zaman içerisinde İSG yönetim sistemi uygulamasının artması,
- Orta vadede etkileri: sağlıkta iyileşme, çevre ve güvenlik farkındalığı, çalışanın çalışma ortamı ve psikososyal ortam algısının iyileşmesi, çalışanların sağlık, çevre ve güvenlik faaliyetlerine katılımının artması,
- Kayıp-zaman kayıp oranlarında azalma, ve
- İşyeri verimliliğinde artış.

### Gönüllü uygulama:

- Zaman içerisinde İSG yönetim sistemi uygulamasının artması,
- Orta vade etkileri: güven ortamının iyileşmesi, çalışanların tehlikeleri rapor etmesinde artış, İSG konularında kurumsal çalışmaların artması,
- Çalışan prim ücretlerinde azalma.

Literatür taramasının sonuçları (Robson L, 2005), İSG yönetim sistemlerinin uygulanmasında gönüllü bir yaklaşımın, işletmenin güvenlik ortamı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir.

## 6 Referanslar

(2004). – Practical implementation of the provisions of Health and Safety at Work. (Framework) Directives 89/391 and OHS Directives. Brussels: Commission of the European Communities.

Bluf, L. (2003). Systematic Management of Occupational Health and Safety. ANU, Australian National University.

Commission, E. (2004). - Practical implementation of the provisions of Health and Safety at Work. (Framework) Directives 89/391 and OHS Directives. Brussels: Commission of the European Communities.

D. Walter, K. F. (2000). Workers participation and the management of occupational health and safety; reinforcing or conflicting strategies. Amsterdam: Pergamon.

Experiences at company level. The use of occupational safety and health management systems in the member states of the European Union. (2002). Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.

Frick K, W. J. (2000). Reviewing occupational health and safety management - Multiple roots. Amsterdam: Elsevier.

Goosen, P. (2005). Management System in OHS, Analysis and Comparison of OHS Management System Norms. Ankara: ISAG.

Hale, A. a. (1998). Management and culture: the third age of safety. A review of approaches to organisational aspects of safety, health and environment. Occupational Injury. Risk Prevention and Intervention , 129 - 165.

ILO.(2001). Guidelines on occupational safety and health management systems. Geneva: International Labour Office.

Laitinen H, M. M. (1999). The validity of the TR safety observation method on building construction. Accident Analysis & Prevention , 463 -472.

Laitinen H, P. K. (2010 ). A new generation safety contest in the construction industry - A long term evaluation of a real-life intervention. Safety Science 48, 680 - 686.

Laitinen H., R. I. (1996). The effects of feedback and goal setting on safety performance at two construction sites. Safety Science, Vol. 24. No. 1 , 61 - 72.

Laitinen, H. K. (2002). TR safety observations on the building site. Helsinki: Finnish institute of occupational health.

Nytrö, K. S. (1998). Organisational prerequisites for the implementation of systematic health, environment and safety work in enterprises. Safety Science, 297 - 307.

Pawlowska Z, E. L. (2010). Mainstreaming OSH into business management. Spain: European Agency for Safety and Health at work.

Robson L, C. J. (2005). The effectiveness of occupational health and safety management systems: a systematic review. Toronto: Institute for Work & Health.