

ŞARTNAMELER VE UYUMLULUK MERCEK ALTINDA
Kurumsal Sorumluluk ve İşçi Hakları Ortak Girişimi (JO-IN) Türkiye Projesi
Nihai Rapor

Yönetici Özeti

Sosyal uyumluluk ve işçi hakları alanında çalışmalar yapan altı örgüt şu amaçlarla işbirliği yapmayı kararlaştırdı:

- Sosyal davranış kurallarının küresel tedarik zinciri içerisinde uygulanmasına ve icrasına çok paydaşlı yaklaşımların etkinliğinin artırılması ve bu alandaki tekrarların azaltılması;
- Altı örgüt arasında daha yakın işbirliği kurulabilecek alanların araştırılması; ve
- Gönüllü iş uygulaması şartnamelerinin, küresel tedarik zincirindeki işçilerin ve ailelerinin koşullarının iyileştirilmesindeki rolünün incelenmesi

Bu işbirliğini uygulama bağlamında geliştirmek için yapılan ilk girişimin sahası olarak Türkiye seçildi. Yerel proje faaliyetlerinin getirdiği ayrıntılı talepler ile küresel işbirliğinin getirdiği daha geniş bakış açısı arasındaki ilişkinin kurulması örgütsel açıdan karşılaşılan en önemli zorluk oldu. Katılımcı örgütlerin muhtelif kodları tek bir Ortak Şartname taslağı altında birleştirildi. İşçiler için en üst seviyede korumayı sağlayacak maddelerin alınması konusunda gayret gösterilmesi kararlaştırıldı. Proje ortakları arasında Şartnamenin uygulanmasına ilişkin farklılıkların olduğu onaylandı.

Türkiye projesinin, önemli sosyal standartların ihlali konusunda iyileştirme sağlanmasına yönelik farklı yaklaşımların tasarlanmasına ve etkinliklerinin ölçülmesine odaklanılması kararlaştırılmıştı. Projeye dahil olan çok paydaşlı girişimlerin (MSI/ÇPG'ler) üyesi olan küresel markaların tedarikçisi hazır giyim fabrikalarının temel verilerinin ve göstergelerinin bir değerlendirmesi yapılacaktı. Bu değerlendirmeler, sektörde en fazla ihlallerin yaşandığı tespit edilmiş olan üç ana konu üzerinde yoğunlaşacaktı: Örgütlenme özgürlüğü, ücretler ve çalışma saatleri. Başlangıçtaki değerlendirmenin ortaya koyduğu konulara çözüm oluşturmak amacıyla iyileştirmeye yönelik eylem planı çıkarılacak ve uygulanacaktı. Bu müdahalelerin gerçekleştirildiği fabrikaların yeniden değerlendirilmesi ile sonuçta farklı iyileştirme yaklaşımlarının etkinliği ölçülecekti.

Tedarikçi fabrikalar, kendilerine doğrudan faydasının ne olacağı net olmayan ve onları eleştiriye maruz bırakma riski taşıyan bir uygulamaya dahil olmakta isteksizlik gösterdi. Özellikle projenin sendikalaşmayı teşvik edeceği konusunda endişeler dile getirildi. Markalar, tedarikçilerinin katılımı için ısrar etmeye istekli değildi. Sonuçta sadece altı fabrika projeye katıldı.

Yerel paydaşların katılımını sağlamak amacıyla çeşitli gruplara uzanan bir seminer düzenlendi ve altı katılımcı fabrikanın, sektördeki üç ulusal sendika federasyonunun, STK'ların ve devletin ilgili bölümlerinin temsilcilerinden oluşan Yerel Çalışma Grubu (YÇG) kuruldu. Küresel markaların yerel temsilcileri de bu gruba katıldı. Proje süresince bu grup, söylemsel çatışmalardan toplumsal diyaloga doğru ilerlenmesi yolunda önemli adımlar attı. Bu gelişme, en olumlu sonuçlardan biri oldu.

Uluslararası paydaşlar, Uluslararası Danışma Kurulu tarafından temsil edildi ve bu kurul çok faydalı bir iki yönlü iletişim geliştirdi.

Yönetim Kurulu, protokollerin ve fabrikalarda gerçekleştirilecek değerlendirmelerin parametrelerinin tanımlanmasına ilişkin önemli ölçüde detayla ilgilendi. 'Yaşama Ücreti' konusundaki tartışmalar, ücret seviyelerinin zaman içindeki değişimlerinin çeşitli nesnel ölçütlere kıstasla bir tablo üzerinde işaretlenebileceği 'Ücret Merdiveni'nin' geliştirilmesine yol açtı. Ancak projenin hazırlık aşaması için harcanan zaman, projenin, iyileştirme eylemlerinin ana unsuruna yönelik sonuçları kısa bir zaman çerçevesi içinde ortaya koyma yetkinliğini azaltmış oldu.

Fabrikaların temel verilerinin ve göstergelerinin değerlendirilmesi sırasında toplanan bilgiler bazı genel sorunlu alanları işaret etti:

- Bazı yöneticiler arasında örgütlenme özgürlüğüne yönelik negatif bir yaklaşımın olması ve işçilerin bu konuyu tartışmakta tereddüt etmesi
- Fason imalatçıların hem firma içinde hem de [harici](#) olarak süreklilik gösteren bir tedarik zinciri içerisinde yoğun olarak kullanılması
- Sosyal değerlendirme ekibine karşı işçilerin yönlendirilmesi (fabrikalardan birinde işçiler JO-IN'in fabrika dışı değerlendirme ekibi ile görüşme yapmayı reddetmesi yönetim tarafından özellikle tembihlenmişti)
- Birkaç örnekte aşırı işgücü devrinin olması
- Sosyal güvenlik ödemelerine ilişkin olarak yaygın bir şekilde "çift defter tutma" yoluna gidilmesi
- düşük ücretlerle ilgili sorunlar
- Buna bağlı olarak birçok örnekte aşırı fazla mesainin görülmesi

Fabrikalar ve markalarla tartışıldıktan sonra kabul edilen iyileştirme eylem planı üç aşamalı bir stratejiden oluşuyordu:

1. Temel uyumluluk sorunlarına yönelinmesi
2. Değerlendirmelerde teşhis edilmiş olan, örgütlenme özgürlüğüne yönelik olumsuz "hava" ile ilgili sorunlara eğilinmesi
3. Ayrıca işyeri seviyesindeki ihlallerin esas sebeplerini oluşturan daha geniş meselelere (JO-IN'in sınırlı kapasitesi ve süresine uygun gerçekçi bir yaklaşım ile) yönelmeye başlanması, örneğin;
 - Sektörde endüstriyel ilişkiler politikasının ve uygulamasının bulunmaması
 - Bazı tedarikçilerde, daha iyi ücretlerin ödenmesi ve çalışma saatlerinin daha etkin bir şekilde kontrol edilmesini sağlayacak şekilde kapasiteyi geliştirecek yönetim sistemlerinin bulunmaması
 - Alıcıların, tedarikçilerin daha iyi ücretler ödeme ve fazla mesaiyi azaltma kapasitesi üzerinde olumsuz etki yaratan fiyatlandırma ve sipariş sistemleri

Tedarikçilerin ve gerekli alanlarda markaların bu konularla ilgili çalışmalar yaptığı altı aylık bir sürecin ardından katılımcı fabrikalarda yeniden değerlendirmeler yapıldı. Her iki değerlendirme arasında kapsam açısından farklılıklar bulunmasına rağmen bazı ilginç bulgular ortaya çıktı.

- Yöneticiler arasında örgütlenme özgürlüğü konusundaki bilincin artması ve bu konuya yönelik eğitimi teşvik etmeye olumlu yönde ilgi göstermeleri;
- Fazla mesaide belli bir oranda azalma oldu, ancak bu, kötü tasarlanmış üretkenlik sistemlerinin neden olduğu işçi stresinin artması pahasına gerçekleşmiştir;
- Bazı örneklerde ücret ödemeleri daha düzenli hale gelmiştir. Ancak sosyal güvenlik ve sigorta ödemelerini daha düşük ücretler üzerinden yapmak ve fazla mesai değerlerini gizlemek amacıyla çift ya da üç defter tutma alışkanlığının, tedarik zincirinin en üst seviyesinde dahi çok yaygın olduğuna dair kanıtlar ortaya çıkmıştır;
- Çalışmaya katılan altı firmadan iki tanesi üretimi büyük ölçüde firma içindeki ya da [harici](#) fason imalatçılara yaptırmaktadır. Bazıları başka ülkelerdeki taşeron üreticilere de yoğun olarak iş vermektedir.

Türkiye içerisindeki fasoncuların tedarik zincirini etkileyen konular üzerine ayrı bir araştırma yapıldı. Bu araştırma, markalar tarafından onaylanan atölyelerdeki çalışma şartlarının, büyüklüklerine bakılmaksızın, daha iyi olduğunu gösterdi. Ancak küresel fiyat rekabetinin, tedarik zincirinde aşağı inildikçe çalışma koşullarını ciddi bir şekilde tehdit ettiği gözlemlendi. Sektördeki tüm tarafların dahil edildiği bir ulusal stratejinin belirlenmesi önemli görülmektedir. Markalar, ürün kalitesi ile birlikte toplumsal kalitenin de artmasını sağlayacak güvene dayalı daha uzun-vadeli ilişkiler geliştirerek ve belirsizliği gidererek bu sürece yardımcı olabilir.

Yeni geliştirilen ‘Ücret Merdiveni’ kavramını kullanarak yapılan çalışma, küresel fiyat rekabetinin bu sektördeki ücretler üzerinde yarattığı baskıyı gözler önüne sermiştir. Bulgulara göre reel ücretlerin görece olarak düştüğü ve bazı işçilerin şu an yasal asgari ücretin altında ücretler aldığı görülmüştür.

Örgütlenme özgürlüğüne ilişkin konularla ilgili bilincin yükselmesi, bu alandaki eğitimlere ilginin artması ve konuyla ilgili baş aktörlerin arasındaki toplumsal diyalogun gelişmesi projenin yerel ölçekteki en önemli sonuçları olmuştur. Daha ciddi değişimler, Yönetim Kurulu’nun üyeleri ve onların ilgili örgütleri arasında gerçekleşmiştir. Resmi proje süresinin bitiminde, proje katılımcıları arasında tartışma ve işbirliğinin devamını sağlayacak bir platform olarak JO-IN Forumu kurulmuştur. JO-IN Forumu’nun amaçları:

- Tedarik zincirlerindeki işçi haklarına yönelik kurumsal sorumluluk alanında iyi uygulamalarla ilgili uluslararası görüş birliğini teşvik etmek
- İyi uygulamaların hayata geçirilmesi için daha fazla işbirliği yapılmasına özendirmek.

Forum katılımcıları, Türkiye projesinin sürmekte olan taraflarını tamamlamaya ek olarak, kendi şartnameleri arasında daha yakın bir ilişki kurmaya yönelik olarak Ortak Şartname’yi gözden geçirmeye devam edeceklerdir.

JO-IN projesi, şartname uygulayan başlıca örgütler arasında işbirliğinin kurulması yolunda atılan önemli bir ilk adım olmuş ve bu işbirliğini ileride devam ettirecek enerjiyi yaratmıştır.

(Yasal Uyarı)

Bu Nihai Rapor metni, JO-IN proje sürecine sadece belli bir bölümünden itibaren dahil olan yalnız bir katılımcısı tarafından, kaleme alınmıştır. Dolayısıyla, raporda belirtilen birçok gözlem, yorum ve çıkarımlar yazarın kişisel fikirlerini temsil eder. Yazar, metindeki hatalar ve kasıtsız yanlış beyanlar için sorumluluğu kabul eder.

Bu nedenle, Yönetim Kurulu üyelerine ve projeye dahil olmuş diğer paydaşlara kendi yorumlarını bu rapora ayrı bir bölüm olarak ekleme [imkânı](#) ayrıca tanınmıştır. Okuyucuların bu bölüme de dikkat etmesi rica olunur.

*Vic Thorpe,
JO-IN Proje Başkanı
(Ekim 2005 – Aralık 2007)*

1. BAĞLAM

Ortak sorunlara birlikte yaklaşım

Küresel üretimin gittikçe karmaşıklaşan tedarik zincirlerindeki çalışma koşullarını iyileştirmek ve işçi haklarını genişletmek ve desteklemek amacıyla davranış kurallarını yerleştirmeye çalışanların karşılaştığı bir dizi ortak zorluklar vardır. Şubat 2003'te, Etik Ticaret Girişimi (Ethical Trading Initiative – ETI) başlıca altı şartname-bazlı girişimini Londra'da bir araya getirdi:

Temiz Giysi Kampanyası – Hollanda (Clean Clothes Campaign – CCC)
Etik Ticaret Girişimi – Birleşik Krallık-İngiltere (Ethical Trading Initiative – ETI)
Adil İş Derneği – ABD (Fair Labor Association – FLA)
Adil Giyim Vakfı – Hollanda (Fair Wear Foundation – FWF)
Sosyal Sorumluluk Enternasyoneli – ABD (Social Accountability International – SAI)
İşçi Hakları Konsorsiyumu – ABD (Worker Rights Consortium – WRC)

Bu toplantıdaki tartışmalar sonucunda aşağıdaki zorluklar ve fırsatlar tespit edildi:

- Yerel ortak ağlarının sayısının azlığı ve kapasitelerinin sınırlı olması
- Mevcut sosyal denetimlerin kalitesinin değişken olması
- Denetim yorgunluğu/çok sayıda denetim
- Küresel markaların satın alma uygulamaları ve tedarikçilerin uyumluluk göstermesi için uzun-vadeli teşviklerin bulunmaması
- Bilgi yönetimi (şeffaflık ve iki yönlü geri bildirim dahil olmak üzere)
- Ortak standartların, dilin ve tanımların bulunmaması
- İyileştirme ve sürdürülebilir gelişme alanlarındaki iyi uygulamaların paylaşılması ihtiyacı
- Hükümeti sürece dahil etme ihtiyacı ya da diğer otoritelerin hangi alanlarda ağırlığının bulunduğu tespit edilmesi

Bu etmenler bazı yorumcuların (örneğin, *Dara O'Rourke'nin 'denetimcilerin denetlenmesi' - 'Monitoring the Monitors', MIT, 2000- çalışması ve ETI'nin kendi yaptığı 2006 Değerlendirme Etkisi 'İşçiler gerçekten yararlanıyorlar mı?' ve Denetimde Ustalaşma: Etik Ticaret Denetiminde Büyüyen Krizlerle Başa Çıkma' - 2006 Impact Assessment 'Do Workers Really Benefit?' ve Getting Smarter at Auditing: Tackling the Growing Crisis in Ethical Trade Auditing*) şartnameye dayalı çalışmaların, çalışma koşullarını geliştirmede etkin bir araç olarak, güvenilirliğini sorgulamasına neden oldu. Şartname gözetimleri ve uygulama teşebbüsleri başlayalı 10 yıl olmuş olmasına rağmen, küreselleşmiş üretimin etkisi, tedarik zinciri hiyerarşisinin en altındakiler tarafından en ağır bir şekilde hissedilmeye devam etmektedir.

Bu zorluklara yönelik cevaplar aramak, altı şartname-bazlı girişimin önceliği olmuştur. Her ne kadar geçmişte bazı katılımcılar arasındaki temaslar asgari düzeyde kalmış olsa da, bu toplantıda, sosyal uyumluluğun gelişiminde karşılaşılan ortak sorunların aşılması için işbirliğine ihtiyaç olduğu konusunda mutabakata varılmış, temel hedefler kararlaştırılmıştır. Resmi olarak belirtmek gerekirse, bu hedefler şunlardır:

- Kaynakların, işçilerin hayatlarını ve ailelerinin durumunu iyileştirmeye yönelik olarak en verimli şekilde kullanılmasını temin ederek, Davranış Kuralları'nın uygulanmasına ve icrasına çok paydaşlı yaklaşımların etkinliğinin ve etkisinin azami dereceye çıkarılması;
- Örgütler arasında daha yakın iş birliğinin olanaklarının araştırılması; ve
- Gönüllü İş Uygulaması Şartnamelerinin küresel tedarik zincirinde daha iyi iş yeri koşulları sağlanmasına nasıl katkıda bulunacağı ile ilgili öğrenilenlerin paylaşılması.

Bu hedeflere uygulanabilir bir ifade verilebilmesi için ortak bir proje önerildi. Bu proje yararlı bilgi ve tecrübelerin karşılıklı aktarılmasına, şartname uygulaması (bilinç yükseltilmesi, eğitimler ve

iyileştirmeler dahil olmak üzere) için bir 'en iyi uygulama' modelinin tanımlanmasına ve test edilmesine ve bu çabalara sahadaki yerel ortakların dahil edilmesine fırsat sağlayacaktı.

Bu keşif projesinin uygulanacağı coğrafi sahayı seçmek belli kıstasların dengelenmesini gerektirdi:

- Dört çok-paydaşlı girişimin (ETI, FLA, FWF ve SAI) üyesi olan ABD ve Avrupa markalarının piyasa gücüne ve payına sahip olduğu bir yer olması;
- Böyle bir girişimle işbirliği yapma kapasitesine sahip ve işbirliğine açık olan istikrarlı sendikaların ve sosyal ortakların bulunması;
- İşbirliğine açık ve bu konuya ilgi gösteren bir hükümetin olması
- İşçi hakları ve şartname uygulanması konusunda çok fazla mevcut projenin bulunmadığı bir endüstri çevresinin olması ve çok-paydaşlı girişimlerden hiçbirinin sahada önemli bir program uygulamıyor olması;
- Ciddi bir iç kargaşanın yaşanmadığı, görece olarak istikrarlı bir siyasi ve ekonomik çevrenin olması.

Bu kriterler göz önünde bulundurularak üç olası saha favoriler olarak ortaya çıktı: Tayland, Hindistan ve Türkiye. Sonuçta, görece olarak aranan unsurların çoğu mevcut olduğu için Türkiye seçildi. Çünkü danışılan endüstri uzmanları, Türkiye'nin, diğer iki favori ülkeye nazaran, Ocak 2005'te Çok Elyafıllar Anlaşması'nın (MFA [*Multifibre Arrangement*]) sona ermesinden zarar görme ihtimalinin daha az olduğunu dile getirdi.

2005 yılının başından bu yana Türkiye'nin hazır giyim ihracatı net bir şekilde artmış olmakla birlikte, küresel rekabetin yoğun baskıları sonucunda yerel üretim kapasitesinde bir boşluk oluşmuştur. Değerlendirmeler sırasında toplanan bazı dolaylı kanıtlar, harici üretime yönelik bir eğilimin –örneğin, Mısır, Ürdün, Moldova, Bulgaristan ya da başka bir yerde– başladığını ortaya koymaktadır. Bu süreçte, bazı başlıca Türk firmaları imalatçıdan ziyade acenta konumunu almaktadır. Sektör içinden bazı kaynaklar, ücretlerde, çalışma saatlerinde ve koşullarında sağlanacak iyileştirmelerin bu şartlar altında Türkiye'de üretim yapan imalatçıların görece hayatta kalma becerisini zor duruma sokacağını iddia etmektedir. Türkiye'deki hazır giyim sektöründeki sendikaların ve STK'ların durumu da beklendiğinden daha güçsüz çıkmış ve ayrıca 'sosyal ortaklık' kavramının Türkiye'deki endüstriyel ilişkilerde büyük ölçüde eksik olduğu farkedilmiştir.

Bu projenin uygulanması için Türkiye'nin seçilmiş olması sonuçta, piyasa baskısı altında sosyal uyumluluk şartnamesinin uygulanmasının tesirliliğinin araştırılması ve potansiyel sosyal ortaklara yönelik olarak kapasite-geliştirme çalışmalarına başlanması imkanını vermiştir. Pazar payında görece düşüşün yaşandığı koşullar altında bazı olumlu etkileri olduğu gösterilebilirse, bu yaklaşımın genel etkililiğine ilişkin güçlü bir argüman oluşturulabilecektir.

Pilot proje – işbirliği için sınama ortamı: Plan, amaçlar ve çıktılar

Sonunda işbirliğinin, daha geniş kapsamlı amaçlar ile Türkiye'de gerçekleştirilecek bir proje şeklini alması kararlaştırıldı. Başlangıçtan itibaren bu amaçlar iki seviyede işlendi:

- Seviye 1: Altı şartname girişimi arasındaki işbirliğinin uygulanabilir etkililiğinin, Türkiye'deki hazır giyim işçilerinin hayatlarının iyileştirilmesinde ortaya koyulması ve sınanması.
- Seviye 2: Çeşitli örgütleri ortak bir referans çerçevesinde bir araya getirebilmeyi ve böylece sağlanacak yakın işbirliği ve öğrenilenlerin paylaşılması aracılığı ile şartname uygulamasıyla ilgili anlayışın gelişmesini sağlamak.

Proje ilerledikçe bu iki yakın hedefler setine dengeli bir yaklaşımın muhafaza edilmesi önemli bir zorluk olarak ortaya çıktı.

Proje tasarımı, hedeflerin, başarı göstergelerinin ve projenin sonuçlarını tanımlayacak çıktıların çerçevesini net bir şekilde başlangıçta çizdi. Bütün bunlar aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir:

Tablo 1: JO-IN Proje Hedefleri

	Hedefler	Göstergeler	Çıktılar
a	Türkiye’deki belli sayıda hazır giyim üretim tesisinde çalışan işçilerin ve onların ailelerinin koşullarının iyileştirilmesi ve çalışma haklarına uyulması.	<i>İşçilerin, fabrika hayatının bir ya da birden fazla alanında iyileştirmelerin olduğuna kanaat getirmesi.</i>	Nihai Rapor da işyeri standartlarındaki iyileştirmelerin ve bu alandaki tecrübelerin belgelenmesi
b	Katılımcı Çok Paydaşlı Girişimlerin benzer uygulamaları tekrarlamaktan kaçınılabilecekleri; birbirlerini takviye edebilecekleri ve bazı girişimlerin çabalarının diğer girişimlerin çabalarını tamamlayabileceği noktaların belirlenmesi.	<i>Öncelik olarak belirlenen işyeri standartlarının uygulanmasına ilişkin çeşitli örgütler arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların belirlenmesi ve kapsamlı analizi.</i> <i>Türkiye denemesi sırasında örgütler arasındaki işbirliğinin gösterilmiş ve belgelenmiş örnekleri.</i> <i>Şartnamenin uygulanmasını tanımlamada kullanılacak dil ve terminoloji üzerinde fikir birliğine varılması.</i> <i>Hiçbir çok-paydaşlı girişimin, işçilere yardım etme konusundaki taahhütlerini hafifletmesini gerektirmeyecek bir dizi işyeri standartları üzerinde uyumun sağlanması.</i>	Nihai Raporun , benzer uygulamaları tekrarlamaktan nasıl kaçınılabileceği ve çok-paydaşlı girişimlerin birbirlerini nasıl takviye edebilecekleri ile ilgili somut tavsiyelerde bulunarak, çok-paydaşlı girişimler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları aydınlatması Nihai Rapor da kullanılacak olan ortak terminolojinin kararlaştırılması Ortak Şartnamenin yayınlanması.
c	Alıcılara, tedarikçilere, sendikalara, STK'lara ve diğer paydaşlara uyumlu ve tamamlayıcı oldukları alanlardan nasıl faydalanabileceklerinin gösterilmesi.	<i>Alıcıların, tedarikçilerin, sendikaların, STK'ların ve diğer paydaşların uyumlu ve tamamlayıcı oldukları alanlardan faydalanma konusunda gösterdikleri ilgi.</i>	Paydaşlar için, farklı çok-paydaşlı girişimlerin yaklaşımlarını ve yöntemlerini ve paydaşların bunlardan nasıl faydalanabileceklerini anlatan ortak eğitim paketi . İki-yönlü geribildirim sağlanması için paydaşlarla ara katılımcı seminerleri ve proje sonu konferansı . Nihai Raporun , alıcıların, tedarikçilerin, sendikaların, STK'ların ve diğer paydaşların

			tamamlayıcı oldukları alanlardan nasıl faydalanabileceklerini ayrıntılarla anlatması.
d	Çok Paydaşlı Girişimlerin ve yerel paydaşların, davranış kurallarının uygulanmasında oynayabilecekleri rollerinin Türk paydaşlarla birlikte saptanması.	<i>Paydaşların, çok-paydaşlı girişimlerin çalışma şartlarında iyileştirmelerin sağlanmasında kendilerine yardımcı olabileceğine hükmetmesi.</i> <i>Çok-paydaşlı girişimler arasındaki ilişkilerin ve Türkiye'deki bir ya da daha fazla paydaş örgütüne bağlantıların sürmesi.</i>	Nihai Raporun , farklı paydaşların proje sırasındaki rollerini ve tecrübelerini betimlemesi ve paydaşlara danışma sürecinin prensiplerini sıralaması.
e	Farklı metodolojileri sınamak amacıyla, davranış kurallarının uygulanmasında, tüm deneyimleri bir araya toplayarak en iyi uygulama üzerinde (mümkün olduğu ölçüde) anlaşılması.	<i>Davranış kurallarının uygulanmasına ilişkin kılavuz ilkeler, protokoller ve iyi uygulamalar (bütün taraflar için) üzerinde fikir birliğine varılmış olması</i> <i>Paydaşların, belirlenen "iyi uygulamaların" kendi hayatlarında iyileştirmeler sağlayacağı fikrini paylaşması.</i> <i>"İyi uygulamaların" ilgili çok-paydaşlı örgütler tarafından benimsenmesi.</i>	Nihai Raporun şartname uygulanmasındaki iyi uygulamaları betimlemesi. Örgütlenme özgürlüğü, toplu pazarlık, ücretler ve çalışma saatleri ile ilgili kılavuz ilkelerin yayınlanması. İyi uygulamaların, ilgili çok-paydaşlı girişimler tarafından ne derece benimsendiğine dair iş takibi raporu.
f	Süreç, içerik, sonuçlar ve iyi uygulama ile ilgili deneyimlerden çıkarılan derslerin yaygınlaştırılması.	<i>Belge ve kılavuz ilkelerin web sitesinde yayınlanması.</i> <i>Yayınların ve raporun zamanında, geniş bir kitleye yayılması.</i>	Proje sonu konferansı. Nihai Raporun şartname uygulanmasındaki öğrenme sürecini ve iyi uygulamayı belgelemesi.
g	Gelecekteki iş birliği alanlarının saptanması	<i>İşbirliğinin fiilen gerçekleşmesi.</i> <i>İşbirliğinin sürmesi için önerilerde bulunulması.</i> <i>Çok-paydaşlı girişimlerden bir ya da daha fazlasının, gruptaki diğer girişimlerin çabalarını güçlendirme sorumluluğunu yüklenmesi.</i>	Nihai Raporun gelecekteki işbirliği için modeller önermesi.

Bu Nihai Rapor, Türkiye projesinin belirtilen hedeflere ne derece ulaşabildiğini özetleyecek ve daha geniş bağlamda değerlendirilmek üzere bu tecrübelerden dersler çıkarmaya çalışacaktır.

Proje ortakları ve bu onların üyeleri

Bu ortak projeye katılan, şartname uygulayan altı örgüt, çalışma standartları şartnamelerinin küresel tedarik zincirinin tamamında teşvik edilmesi, gözetim ve değerlendirmesinin yapılması ve uygulanmasındaki rolleri açısından ortak özellik gösterebilirler de, bu örgütlerin kendilerini oluşturan üyeleri, yapıları ve eylemsel hedefleri açısından aralarındaki farklılıklar hatırı sayılır boyuttadır. Aşağıdaki tablo (Tablo 2), bu altı girişimin yönetim yapılarını, gözetim uygulamalarını ve finansman kaynaklarını karşılaştırır:

Tablo 2: Altı Proje Girişiminin Yönetimi, Gözetimi ve Finansmanı

Girişim	Üyeler/Yönetişim					Sektö	Gözetim	Denetim Raporlarının Açıklanması	Finansman
	Markalar	Sendikalar	STK'lar	Hükümet	Üniversiteler				
CCC	Hayır	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Hazırlayım	Paydaşlar aracılığı ile harici inceleme, fabrika dışı görüşme ve yerel gruplar	Yerel grupların arasındaki anlaşmaya bağlı olarak, tam ifşaat	Hükümet yardımı; kâr amacı gütmeyen kurumların yardımları
ETI	Evet	Evet	Evet	Evet	Hayır	Birçok sektör	Hayır – Üye şirketler denetim sonuçlarını her sene bildirirler	Gönüllülük ilkesi temelinde toplam veriler	Hükümet ve proje yardımları; şirket üyelik ücretleri
FLA	Evet	Hayır	Evet	Hayır	Evet	Başlıca hazırlayım	FLA'nın yetkili kıldığı grupların tedarik zincirinin %3-%5'inde her sene yaptığı gözetimler ; Bazı fabrika dışı ziyaretler; bazı habersiz ziyaretler	Erişime açık anonim raporlar	Şirket üyelik ücretleri; üniversite üyelik ücretleri; vakıf yardımları

FWF	Evet	Evet	Evet	Hayır	Hayır	Hazır gıym	FWF yerel ekiplerinin tesislerin %10'unda 3 sene içerisinde yaptığı gözetimler ; bütün işçi görüşmeleri fabrika dışında	Sadece işçilere ve onların temsilcilerine açık	Şirket üyelik ücretleri; sendika üyelik ücretleri; kâr amacı gütmeyen kurumların yardımları
SAI/ SAAS	Evet	Evet	Evet	Evet	Evet	Birçok sektör	Her üç yılda bir Tam sertifikasyon denetimi, ayrıca altı ayda bir sertifika verilmiş tesislerin yetkili kılınmış kurumlar tarafından teftişi. Bazı fabrika dışı işçi ve paydaş görüşmeleri; her üç yılda bir zorunlu habersiz ziyaret	Sadece kurum içine açık. Gönüllülük ilkesi temelinde erişime açık toplam veriler	Hükümet yardımları; şirket üyelik ücretleri; sertifikasyon kurumları ücretleri, eğitim gelirleri; vakıf yardımları

WRC	Hayır	Evet	Evet	Hayır	Evet		Geçici yerel gruplar ve WRC personeli tarafından şirket onayı olmaksızın yapılan incelemeler, uzun süren, habersiz incelemeler, süreç tamamı fabrika dışında yapılan işçi ve paydaş görüşmelerini kapsar.	Tam açıklama.	Üniversite üyelik ücretleri; vakıf ve hükümet yardımları
------------	-------	------	------	-------	------	--	---	---------------	--

Örgüt yapıları ve yaklaşımları arasındaki geniş farklılıklar karşılaştırma ve değerlendirmeler için önemli fırsatlar yaratmıştır. Katılımcı örgütler bu fırsatları verimliliği arttırmak amacıyla iyi uygulamaların tespit edilmesi için bir yol olarak açıkça takip etmedi. Ancak, Yönetim Kurulu'nun içindeki fiili etkileşimler uyumluluk ideolojisindeki farklı vurguları gündeme getirdi ki, başka hiçbir süreç bu konuyu bu derece etraflıca inceleyemezdi. Girişimlerin karşılıklı olarak birbirlerine açılmalarının bu sınırlı şeklinin, katılımcı girişimler arasındaki anlayışı geliştirmedeki uzun dönemli etkisi, en azından projenin daha resmi çıktıları kadar önemli olabilir.

2. PROJE FAALİYETLERİ

Kronoloji

Altı örgütün yönetici ya da vekillerinden oluşan bir proje Yönetim Kurulu kuruldu¹. Bağımsız bir Başkan seçildi². Titiz bir işe alma sürecinin ardından Susan Hayter, Uluslararası Çalışma Örgütü'nden (International Labour Organization – ILO) geçici görevle, Mayıs 2004'te programın idari kontrolünü sağlamak üzere uluslararası proje yöneticisi olarak atandı. Diğer yandan, Ayşe Özver, sahadaki pratik meselelerle ilgilenmek ve günlük irtibatları sağlamak amacıyla projenin Türkiye koordinatörlüğünü üstlendi.

Ara Rapor (Eylül 2006'nın sonuna kadar gerçekleştirilen proje faaliyetlerini daha detaylı olarak kapsar) projenin geliştirilmesinin ve uygulanmasının başlıca altı aşamada gerçekleştiğini tespit etmiştir. Bu aşamalar aşağıdaki tabloda belirtilmektedir. Bu projenin hazırlık aşamasına ilişkin daha fazla bilgi edinmek isteyen okuyucular, JO-IN'in web sitesinden (www.jo-in.org) Ara Rapor'a erişebilirler.

¹ Yönetim Kurulu üyeleri şunlardı: Ineke Zeldenrust (CCC); Dan Rees (ETI); Rut Tufts/Auret van Heerden (FLA); Frans Papma/Sjef Stoop/Jantien Meijer (FWF); Alice Tepper-Marlin (SAI); and Scott Nova (WRC).

² ETI Başkanı, Alan Roberts, JO-IN başkanı olarak seçildi ve Aralık 2004'e kadar bu görevini sürdürdü. Ekim 2005'te, Just Solutions Network'ün koordinatörü Vic Thorpe projenin başkanı oldu ve bu görevi projenin tamamlanmasına kadar sürdürdü.

Tablo 3: Proje Takvimi

Ara Rapor	Aşama 1: Zemini Hazırlamak (Şub 2003 – Eki 2004)	<ul style="list-style-type: none">▪ Altı örgütün birlikte çalışma konusunda görüş birliğine varması▪ İşbirliğinin parametreleri belirlendi▪ Pilot projenin sahası olarak Türkiye seçildi▪ Ortak Şartname ile ilgili müzakereler▪ Proje tasarımının ve uyumsuzlukların çözülmesi sürecinin ilk taslakları▪ İlk kaynak bulma çabaları ve uluslararası proje yöneticisinin işe alımı
	Aşama 2: Paydaşları Dahil Etmek (Eki 2004 – Eki 2005)	<ul style="list-style-type: none">▪ Türkiye'deki yerel paydaşlarla ilk danışma toplantıları, Kasım 2004▪ Jo-In Ortak Şartname taslağına son şekli verildi▪ ÇPG-üye markaları ve daha sonra tesisler projeye katılmaya davet edildiler▪ Proje tasarımı ve uygulanması ile ilgili geniş müzakereler▪ Türkiye'de Şartnameye uyma konuları ile ilgili araştırma▪ Uluslararası paydaşlarla ABD'de danışma toplantısı, Temmuz 2005
	Aşama 3: Zeminde Hazırlıklar (Eki 2005 – Eyl 2006)	<ul style="list-style-type: none">▪ Yerel ve uluslararası paydaşlarla Türkiye'de danışma toplantısı, Ekim 2005▪ Paydaşların geribildirimine cevap olarak ek dokümanlar tasarlandı▪ Değerlendirmeler ve işçi görüşmeleri için protokoller geliştirildi▪ Jo-In değerlendirme ekibinin seçimi ve eğitimi▪ Türkiye'deki yerel paydaşlar için eğitim seminerlerinin verilmesi▪ Yerel Çalışma Grubunun ilk toplantısı, Eylül 2006
Nihai Rapor	Aşama 4: Değerlendirmeler ve Analiz (Eki 2006 – Şub 2007)	<ul style="list-style-type: none">▪ Uluslararası Danışma Paneli üyeleri için adayların gösterilmesi▪ Yerel çalışma Grubunun ikinci toplantısı, Kasım 2006▪ Fabrika dışı görüşmeler ve fabrika içi değerlendirmeler▪ Türkiye'deki fasonculuk ve tedarik zincirleri ile ilgili araştırma▪ Yerel Çalışma Grubunun üçüncü toplantısı; Uluslararası Danışma Panelinin ilk toplantısı; değerlendirmelerin bulgularını irdelemek için uluslararası toplantı
	Aşama 5: İyileştirme ve Yeniden Değerlendirme (Şub 2007 – Kas 2007)	<ul style="list-style-type: none">▪ Katılımcı tesislerde iyileştirme çabaları▪ Yaşama ücreti tartışmaları▪ Fasonculuk çalışması ve raporu▪ Yerel ve uluslararası paydaşlarla devam eden danışmalar▪ Takip / Etki değerlendirmesi

Aşama 6:

Analiz, Raporlama ve Sonraki Adımlarla ilgili Kararlar

(Ara 2007 – Nis 2008)

- Proje bulguları ile ilgili uluslararası konferans
- Projenin öğrenme sürecini, en iyi uygulama kılavuzunu ve fasonculuk ve şikayetler üzerine yapılan çalışmaların sonuçlarını özetleyen Nihai Rapor(lar)
- Proje bulgularına dayanarak Ortak Şartname taslağının gözden geçirilmesi
- Gerek Türkiye'deki yerel paydaşlar gerek Jo-In'in uluslararası paydaşlarının gelecek adımlarla ilgili kararları

Ortak Şartname ve Uygulanması

Bir Ortak Şartname üzerinde uyumun sağlanması, proje ortakları arasındaki işbirliğinin en önemli unsuru olarak ön plana çıktı. Her ne kadar katılımcı örgütlerin her birinin şartnameleri bir dizi ortak uluslararası normlardan yola çıkarak hazırlanmışsa da, değerlendirmenin odağını oluşturacak üç sorunlu unsura ilişkin kullanılan dil ve yaklaşımda dikkate değer farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle, fabrika değerlendirmelerinde kullanılacak bir ortak şartname üzerinde fikir birliğine varılması gerekmiştir. Aynı zamanda, bu şartnamenin, sınıdıktan sonra, katılımcı örgütler ve sosyal uyumluluk pazarında faaliyet gösteren diğer kurumlar tarafından tercih edilecek bir standart şartnameye temel oluşturması umut edilmiştir. Kaynakların israfına neden olan benzer çabaların tekrarlanması durumunu ve tedarikçiler arasındaki denetim yorgunluğunu azaltmak amacı ile bazıları böyle ortak bir şartnamenin kabul edilmesini talep etmiştir. Bu ortak şartnamenin, küreselleşmenin standartları aşağı çeken 'dibe doğru yarış' eğilimine bir cevap olarak, işçi hakları ve çalışma şartlarında daha iyi standartların sağlanmasına yönelik bir 'tepeye doğru yarış' hedeflemesi gerektiği konusunda da fikir birliğine varılmıştır. Şartname yaklaşımları arasında farklılıkların bulunduğu durumlarda, işçiler için en üst seviyede koruma öneren versiyonu yeni ortak şartname için benimsenmiştir.

Katılımcıların şartnameleri arasındaki açık benzerliklere rağmen, bu proje için geliştirilen ortak şartnamenin içeriğini kararlaştırmak Yönetim Kurulu için uzun ve zor bir süreç olmuştur. Üç uzmandan (Dwight Justice –ICFTU–, Neil Kearney –ITGLWF– and Achim Lohrie –Otto Versand–) oluşan bağımsız bir komite bu konuda önemli çalışmalar yapmış ve taslak şartname üzerinde mutabakata ancak Temmuz 2005'te varılmıştır. JO-IN Ortak Şartname Taslağı'nın bir kopyası bu raporun sonunda ek olarak bulunmaktadır (Bkz. Ek 1).

Altı uyumluluk girişimi arasındaki başlıca değişken faktör, şartname uygulanmasına yaklaşımlarındaki farklılıklardır. Aşağıdaki unsurlar, ilk etapta proje katılımcıları tarafından uygulama sürecinin öğeleri olarak tespit edilmiştir:

- a. Paydaşlara danışılması ve paydaşların projeye dahil edilmesi (sendikalar, STK'lar, yerel yönetimler, sanayi birlikleri ve yerel gruplar.
- b. Markaların tedarikçilerle ilişkilerinde, onların şartnameye uyum göstermesini sağlamak için, ağırlıklarını kullanmaları.
- c. Adil çalışma şartlarını engelleyebilecek ve tedarikçilerin şartnameye uyum gösterme yetisini sınırlayabilecek satın alma uygulamalarına dikkat edilmesi.
- d. İşçilerin ve yönetimin (hem tedarikçi hem de fabrika seviyesinde) eğitimi ve şartname içeriği, endüstri ilişkileri, uzun vadede sağlanabilecek olası iş avantajları, tesis iyileştirilmesi, sağlık ve güvenlik gibi çeşitli konularda iletişimin sağlanması.
- e. Şikayet sistemleri ve endüstri ilişkileri sistemleri (toplu pazarlık ve müzakere düzenekleri), bu bağlamda, işçilere ve yönetime bu sistemlerin en iyi nasıl kullanılacağına dair verilecek eğitimlerin de kapsanması; tedarikçi ve alıcıların işçilerle diyaloga girme, şikayetlere zamanında ve makul şekilde cevap verme sorumluluğunu üstlenmesi.

- f. İşyeri şartlarının (ve şartname standartlarına ne derece uyulduğunun) incelenmesi/değerlendirilmesi/denetlenmesi. Bu, fabrika dışı görüşmeleri ve detaylı ve bağımsız incelemeleri de kapsar.
- g. Tedarik eden şirketlerin her bir tedarikçideki şartname uyumluluk sistemlerini (yönetim sistemleri de dahil olmak üzere) ve uygulamaları gözetim altında tutması.
- h. Uygulama sürecinin devam ettiğinin, bu sürecin gelişme gösterdiğinin ve gerek süreç gerekse sonuçlar açısından sağlıklı bir şekilde ilerlendiğinin harici ve bağımsız olarak doğrulanması. Bu doğrulamalar tüm paydaşlar tarafından güvenilir addedilmelidir.
- i. Şartname uygulama sistemlerinin net ve şeffaf olması ve şartname uygulama sürecinin başlıca unsurlarının (örneğin, bu uygulama sistemlerinin performansına ilişkin kamuya açık raporların ve fabrika şartları ile ilgili bulguların) işçilere, diğer paydaşlara ve kamuya zamanında iletilmesi.

Ancak, her bir unsura göreceli olarak ne kadar ağırlık verileceği Yönetim Kurulu içerisinde tartışma konusu oldu ve ideal uygulama sürecini neyin oluşturabileceği konusunda net bir karara varılması mümkün olmadı. Fakat, projenin ilerleyebilmesi amacıyla, değerlendirme için ortak bir çerçeve düzenlemek suretiyle, bu öğelerden hangilerinin bir araya gelip de belirli uyumluluk sorunlarında en yüksek seviyede iyileştirme sağlayabileceğini sınamak gerektiği aşikârdı.

Kararlaştırılan ortak şartname fabrika değerlendirmelerinde baz alınacaktı. İşletme temel verileri ve göstergelerinin ilk değerlendirilmesinde tespit edilen sorunlara yönelik olarak belgelenen iyileştirme çabaları gösterilecekti; ve belli bir iyileştirme yolunun seçimi sayesinde sağlanan önemli gelişmelere dair kanıtların toplanması için bir yeniden değerlendirmenin yapılması planlandı. Sonuçların gözden geçirilmesinin, uygulamada, iyileştirmede ve şikayetlerin çözülmesinde iyi uygulamaların tanımlanmasına yardımcı olacağı umuluyordu.

Türkiye hazır giyim endüstrisi üzerine, FWF rehberliğinde diğer girişimlerin de katkılarıyla yapılan araştırma ve Ekim 2004'te yerel paydaşlarla yapılan danışma toplantısı, bu sektörde başlıca üç alanda uyumluluk konusunda önemli sorunlar yaşandığını tespit etti:

- Örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkı
- Ücretler ve
- Çalışma saatleri

Fabrika değerlendirmelerinin bu bilinen sorunlu alanlara odaklanması kararlaştırıldı.

Temmuz 2005 itibariyle, katılımcı birimler arasındaki işbirliğinin, sektörü kuşatan ve öncelik olarak belirlenen bu başlıca sorunlu alanlarda iyileştirme sağlanması konusunda fikir birliğine varılmasına odaklanması kararlaştırıldı.

Gözden geçirilmiş deneme projesinin şu adımları takip etmesi kararlaştırıldı:

- Seçilen fabrikaların temel verilerinin ve göstergelerinin (yukarıda belirtilen üç şartname unsuruna özellikle dikkat ederek) değerlendirilmesi yapılacaktı
- Sonuçlar analiz edilecekti
- Değerlendirmelerin ortaya koyduğu belli uyumluluk sorunlarına yönelik iyileştirme planları tartışılacak ve kararlaştırılacaktı
- İyileştirme eylemleri gözlem altında gerçekleşecekti
- Takiben yapılan yeniden değerlendirmeler gerçekleştirilen eylemlerin etkililiğini tetkik edecekti

Tedarikçiler

Katılımcı markalar ile ilişkisi bulunan Türkiye'deki hazır giyim tedarikçileri, kendi açılarından, denetim tekrarlarının azaltılmasına ilgi gösteriyorlardı. Katılımcı markaların sunduğu tedarikçi

fabrikaların listesi Yönetim Kurulu üyeleri tarafından gözden geçirildi. Tüm Yönetim Kurulu üyeleri (Tüzüğü tam açıklama prensibine dayalı olan WRC'nin temsilcisi dışında) bu konuda bir gizlilik anlaşması imzalamaya hazırды.

Katılımcı markayla bağlantıları, tesislerin türü ve büyüklüğü, tedarik ilişkisinin uzunluğu ve sendikaların varlığı gibi bazı kriterlere göre denge sağlanarak değerlendirme için ilk fabrika listesi seçildi.

Ekim 2005'te düzenlenen Paydaş Danışma toplantısı sürecinde, tedarikçiler bazı endişelerini dile getirdiler:

- Markaların satın alma bölümleri ile sosyal uyumluluk bölümleri arasında çoğunlukla koordinasyon ve birlik yok. Markaların teknik bölümlerinden gelen baskıların ücretler ve çalışma saatleri üzerinde önemli etkileri var ve bu nedenle bu alanlarda sağlanacak herhangi bir iyileştirme çalışmasına markaların katılımı çok önemli.
- 'Yaşama ücreti' konusundaki tartışmaların önemli bir unsuru markaların fiyatlandırma politikaları. Markalar, tedarikçileri ile diyaloglarında, tedarik zincirlerindeki nispi ücret oranlarını bir rekabet unsuru olarak ifade ediyorlar. Ancak, markaların, fiyatlandırma politikaları ve fabrikaların işçilerine ödediği ücretler ile ilgili beklentilerinin arasında önemli bir çelişki var. Fiyatlar üzerindeki bu baskı artmakta. Türkiye'deki işverenler yüksek sosyal sigorta primlerini ödemekte dahi zorlanıyor. Gerçekçi bir 'yaşama ücreti' seviyesine ulaşılması için yapılacak her girişim markaların ve hükümetin eşgüdümlü çabalarını gerektirmektedir. Markalar, istikrarlı ve uzun vadeli tedarik anlaşmaları ile, hükümet, sosyal sigorta primlerini düşürerek tedarikçilerin üretkenliği artırma çabalarına destek olabilir.
- Ortak bir davranış kuralının evrensel ölçekte kabul edilmesi ve bu şartnamenin uygulanması için net kılavuz ilkelerin ortaya konması bu çabaları önemli ölçüde destekleyecektir.
- Bu çalışma için seçilen fabrikalar uyumluluk liginin en üst sıralarında yer almaktadırlar. İçlerinden bazıları, uyumluluk konusunda yüksek performans gösteren tedarikçilerde daha fazla değişim yaratmaya çalışmak yerine, markaların, şartname unsurlarını ihlal eden, ve böylece haksız rekabet yaratan fabrikaların cezalandırılmasının öncelikli olarak belirlenmesi gerektiğini ileri sürmüştür.

Tedarikçilerin endişelerine cevap olarak JO-IN proje takımı bu konuların ya zaten proje tasarısının bir parçası olduğunu ya da proje hedeflerine ekleneceğini belirtmiştir. Özellikle, projenin, markaların satın alma uygulamalarının tedarikçilerin 'yaşama ücreti' ödeme yetisini nasıl destekleyebileceği konusuna eğilmesi kararlaştırılmıştır.

JO-IN personelinin (yerel marka temsilcileri, özellikle GAP ve Nike'nin temsilcilerinin desteği ile) bir dizi ziyareti sırasında ayrıntılı olarak tartışılan ve müzakere edilen 'katılım şartları,' bu ve benzeri endişelere cevap niteliği taşıyordu. Bu ek danışma sürecinde, tedarikçiler yine 'deney' nesnesi olarak kullanılmaya itiraz ettiler ve bir dizi ilave sorunu dile getirdiler:

- Projeye katılımın getirdiği zahmetlere ve riske karşılık tedarikçiler için bir teşviğin bulunmadığı algısı hakimdi.
- Bazıları, proje süresince istikrarlı siparişlerin garanti edilmesinin yardımcı olacağını belirtti.
- Tedarikçiler, programın, denetim sayısının azalması yönündeki isteklerini gerçekleştiremeyeceği konusunda endişeliydiler. Fabrikaların incelemenin merkezine yerleştirilmesine, değişimleri yerine getirmesine ve bu sırada ortaya çıkan maliyetleri üstlenmesine, tedarikçilere önceden danışılmadan, tek taraflı olarak karar verilmişti.
- Sendikalara derin güvensizlik ve düşmanlık duyulması Türkiye hazır giyim sektöründe yaygın haldedir. Bazı fabrikalar projeyi sendikalar ile muhatap olmaya zorlayan gizli bir plan olarak görmüştür. Oysa onlar, sendikalar ile hukuki sistem çerçevesinde uğraşmayı tercih etmektedirler.
- 'Yaşama ücretinin' tanımının ve amacının net olmaması, markaların daha düşük fiyat taleplerini karşılamak konusunda yaşanan sorunlarla birleşmiştir. Kaldı ki proje örgütlerinin

kendileri de neyin ‘yaşama ücreti’ oluşturacağı konusunda fikir birliğine varamıyor gibi gözükmektedirler.

- ‘Değerlendirme’ yapılması fikri, birçok tedarikçiye, denetimlerden boğulmuş bir sektörde bir tane daha denetim yapılması gibi gözükmiştir.
- Raporlama meselesi ve değerlendirme raporlarına kimlerin erişiminin olacağı da bir endişe olarak ortaya çıkmıştır.

Danışma, gizlilik ve temel değerlendirme konularının nasıl ele alınacağı ile ilgili endişelere cevap olması amacıyla tedarikçiler için katılım şartları tekrar gözden geçirildi. Çok-paydaşlı girişimler, markalar ve tedarikçiler arasındaki hatırı sayılır diyaloglardan sonra, sadece altı fabrika bu noktadan itibaren projede kalmaya isteklilik göstermiştir.

Paydaşların Projeye Dahil Edilmesi ve Danışma Toplantıları

Proje ortaklarının, projenin üzerinde durması gereken konulardan biri olarak belirttiği başlıca meselelerden biri de yerel ortak ağlarının azlığı ve kapasitelerinin sınırlı olmasıydı. Proje çalışmalarına katkısı bulunabilecek ve geribildirim sağlayabilecek sosyal aktörler arasında yerel seviyede sürdürülebilir bağların kurulması konusunda iyi uygulama için bir kılavuz geliştirilebileceği umuluyordu.

Projeyi ve planlanan faaliyetleri tartışmak üzere 3 Ekim 2005’te, İstanbul’da Paydaş Danışma konferansı düzenlendi. Konferansa iştirak eden 60’ın üzerinde ulusal ve uluslararası paydaşların temsilcileri ve davetli katılımcılar şu sorulara cevap bulmaya çalıştı:

- Danışma sürecinden memnun musunuz yoksa size farklı bir şekilde danışılmasını mı tercih ederiniz?
- Bu projeden olumlu bir sonuç elde etmenin önünde ne gibi engeller görüyorsunuz?
- Bu engeller sizce nasıl aşılabilir?

Bu oturumlarda elde edilen geribildirimler, kilit grupları projeye dahil etmek için protokollerin geliştirilmesine fırsat yarattı.

Yerel Çalışma Grubu

Proje katılımcıları ilk toplantıdan itibaren “yerel paydaşlarla açık bir şekilde iletişim kurulmasına ve projenin onlar tarafından sahiplenilmesine” öncelik vermiştir. Türkiye’deki danışma sürecine bir çerçeve çizmesi amacıyla paydaş katılım kılavuzu Eylül 2003’te düzenlenmiş ve proje ilerledikçe de geliştirilmiştir.

Yerel tedarik fabrikaları ve onların sanayi örgütleriyle, sektörde varlık gösteren üç sendika federasyonu, hazır giyim sektörüne eğilen iş ve işçilerle ilgili çalışmalar yapan STK’larla (kadın grupları, emek destek grupları ve yerel gruplar) ve Türkiye Çalışma Bakanlığı, İş Müfettişliği ve sanayi odaları gibi kamu birimleri ile iki taraflı danışma toplantıları yapılmıştır. İletişimi arttırmak amacıyla, JO-IN yerel koordinatörü ve proje ortağı örgütlerin üyelerinin bazıları bir seri ziyaretler gerçekleştirmiş, proje faaliyetleri ile ilgili düzenli güncelleme sağlanmış, projenin ilgili kararlarının özeti aktarılmış ve geribildirimler talep edilmiştir.

Projenin bu kısmına büyük önem verilmesine rağmen, bu önemli faaliyetin resmi yapısı – Yerel Çalışma Grubu – Eylül 2006’ya kadar inşa edilmemiştir. Bunun en önemli nedeni olarak paydaşların başlangıçta iki taraflı danışma toplantılarını kesinlikle tercih edeceklerini belirtmiş olmaları ve proje ortaklarının görevlerine dair bir anlayışın mevcut olmaması gösterilebilir. ‘Sosyal diyalog’ benzeri hiçbir yapının Türkiye’deki endüstri çevresinde varlık göstermediği tespit edilmiştir. Aynı kategorideki bazı paydaşlar (örneğin, sendikalar), işveren grupları ile açık tartışmalara girmek şöyle dursun, birbirleri ile görüşme alışkanlığına dahi sahip değildirler. Diğer yandan işverenlerin,

sendikaların görüşlerini küçümsediği ve niyetlerinden şüphe duyduğu ve onları aynı tartışma platformuna getirecek girişimlerden kaçındığı görülmüştür. Bu esnada, 1980'lerin askeri yönetimi dönemine dayanan Türk kanunu, herhangi bir siyasi gündemi olma ihtimali gösteren STK'ların kurulmasını caydırıcı niteliktedir. Dolayısıyla, emek bağlantılı grupların sayısı azdır ve olanlar da endüstri seviyesinde diyalogu sağlamak için zayıf kalmaktadır.

Temmuz 2006'da, proje örgütlerinin amaçları ve niyetleri hakkında daha fazla bilgi vermek üzere yerel paydaş grupları için eğitim oturumları düzenlendi. Şirket temsilcileri için ayrı (bir günlük eğitim), sendikalar, STK'lar ve hükümet temsilcileri (Çalışma Bakanlığı) için ayrı (iki günlük eğitim) oturumlar düzenlendi. Eğitimin içeriği altı proje ortağının misyonları, çalışmaları, yapısı ve yönetişimi, ayrıca JO-IN projesinin amaçları ve tasarımı, ve şikayet sistemlerinin işleme şekli gibi konulara odaklandı. Bu eğitimin amacı JO-IN projesine katılan altı girişimin değerini ve Türkiye'deki ihlal meselelerine çözüm bulmada nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceklerini göstermekti. Sendikalar, STK'lar ve kamu temsilcileri için düzenlenen ikinci günün eğitiminde katılımcılar altı örgütün çeşitli şikayet sistemlerini öğrendiler ve farazi örnekler üzerinden bu araçların en iyi nasıl kullanacağına dair stratejiler geliştirdiler.

Yerel Çalışma Grubunun (YÇG) ilk tam toplantısı Eylül 2006'da gerçekleşti. Başlangıçta, özellikle şirket temsilcileri ile sendika temsilcileri arasında bazı iletişim problemleri yaşandı. YÇG'nun amacını ve çalışma sürecini netleştiren bir protokolün taslağı hazırlandı ve kabul edildi. Zamanla proje, fabrika değerlendirmelerinden elde edilen pratik meseleleri gündeme getirdikçe ve katılımcılar karşı tarafı daha iyi tanıdıkça, YÇG tecrübelerin aktarımı ve olgun diyalog için etkin bir araç haline dönüştü.

YÇG tüm katılımcıları ile Mayıs 2007'de bir atölye çalışması gerçekleştirdi. Bu çalışmada üç ana paydaş grubu kendi üyeleri ile ayrı ayrı toplandı. Bu gruplardan elde edilen geribildirimler, Türkiye'deki endüstri ilişkilerinin başlıca sorunlarına ışık tutmuş oldu:

- Hazır giyim imalatçıları, uyumluluk sorunlarına endüstri genelinde çözüm geliştirilmesi gerektiğini ve bunun için hem işveren örgütlerinin hem de sendikaların daha profesyonel davranmasına ihtiyaç olduğunu vurguladı.
- Markaların yerel temsilcileri örgütlenme özgürlüğü konusundaki eğitimin, bu konunun önemine dair bilinci yükseltmek için, sadece işçilere değil yöneticilere de verilmesi gerektiğini öne sürdü.
- Küresel markalar kendileri, sorunlar ortaya çıkar çıkmaz, üretim noktasına en yakın konumda halledebilecek ve meselenin büyümesini engelleyecek yerel-tabanlı şikayet giderme sistemlerine gerek duyulduğunu belirttiler.
- Sendika/STK grubu, örgütlenme özgürlüğüne yönelik adil bir yasal düzenin kurulması için işveren ve markaların hükümete yaklaşmaları gerektiğinin altını çizdi. İşçilerin, sıkıntılarını çare bulunabilecek bir yapıya, işyeri dışında erişimi sağlanmadığı sürece davranış kurallarının sembolik olmaktan öteye geçemeyeceğini belirttiler. Özellikle, JO-IN'in örgütlenme özgürlüğü üzerine hem işçiler hem de yönetim için bir dizi eğitim düzenlemesini ve bu eğitimlere sendikaların da doğrudan katılımını talep ettiler.

Daha geniş çaplı tartışmalar katılımcıların bazı önemli endişelerini ortaya koydu. Örneğin:

- Küresel tedarik zincirindeki bağlantılar gerçek ve bu bağlantılar sosyal uyumluluk meselelerini kaçınılmaz olarak etkiliyor. Tüm sorumluluğu, zincirdeki şu ya da bu noktaya yüklemek adil değil ve bizi çözüme de ulaştırmaz.
- Tedarikçiler ve markalar daha güçlü ortaklık ilişkileri içerisinde çalışmak zorunda ve tedarikçiler daha iyi eğitilmiş yöneticiler aracılığı ile verimliliklerini ve uyumluluklarını arttırmak zorunda.
- STK'ların, şu anda Türkiye'de sahada zayıf olan sendikalara, uyumluluk eğitimleri konusunda yardım etmesi gerekecek

- Türkiye devletinin işçi haklarını sağlamak konusundaki başarısızlığı (gerek yasada gerekse müfettişler aracılığı ile uygulamada), sivil toplum üzerine ek yük getirmektedir.
- Davranış kuralları ciddiye alınmalı ve gerçek niyetleri gizlemek için maske gibi kullanılmamalıdır: hiç kimsenin uygulamaya niyetinin olmadığı şartname unsurları çıkarılmalıdır ki böylece şartnameye uyumluluk bir Halkla İlişkiler uygulaması olmanın ötesine geçip ciddi bir mesele haline alabilsin.
- Türkiye’de “olgun” bir endüstri ilişkileri sistemi hedef olmalıdır. Böyle bir sistemde sendikalardan da “temsil kalitesi standartları”na uyması beklenmelidir; sendikalar eğer bu standartları sağarlarsa, işçi sorunlarına yardımcı olmak için işçilere erişme hakkına sahip olmalıdırlar.
- JO-IN’in üye örgütleri gibi kurumlar, işçilerin, şikayetlerini dile getirebileceği yerel yollar geliştirerek yardımcı olmalıdırlar. Örneğin, işçiler gizliliğe riayet edileceğine dair güven sağlayan yerel gözetimcilere kendi dillerinde şikayette bulunabilmelidirler.

Farklı grupların örgütlenme özgürlüğü konusundaki açık endişelerinin bir sonucu olarak, Yönetim Kurulu tüm paydaşlara bir öneri notu yollamıştır. Bu not, işçilerin, işverenin doğrudan talimatı ile bir sendikaya girmesi kadar, yönetici rehberliğinde işçi komitesi kurmanın ILO’nun örgütlenme özgürlüğü gereklerini sağlamada yetersiz kaldığına işaret etmiştir.

Yerel Çalışma Grubunun, eskimiş çatışmacı bir retoriğin yankılandığı bir platformdan, farklı çıkarların Türkiye hazır giyim sektöründeki çalışma atmosferi üzerinde iyileştirme etkisi yapabilecek konularla ilgili olgun bir tartışma sürdürebildiği bir foruma dönüşmesi bu projenin en net kazançlarından biri olmuştur. Yine de bu bağlamda katedilen mesafe, grubun, daha fazla harici destek olmadan olgun bir sosyal diyalogun sürekli odağı haline gelmesini teşvik etmek için yetersiz görülmektedir. Ağustos 2007’de JO-IN projesinin devamlılığını gözden geçiren Yönetim Kurulu istemeyerek şu sonuca varmıştır: “*YÇG, JO-IN projesinin sona ermesinden sonra kendi kendine toplanacak bir kurul değildir. YÇG, JO-IN’in, ilk olarak danışmak ve ikinci olarak hangi alanlarda fikir birliğinin görünür hale gelebileceğini izlemek amacıyla bir araya getirdiği, farklı ve kimi zaman kesişen çıkarları olan yerel paydaşların oluşturduğu bir gruptur. i.r.o JO-IN girişimlerinin yerel sürdürülebilirliği. Her ne kadar JO-IN etkili ve azimli şekilde paydaşlara danışma sürecini sürdürmüş olsa da, tüm paydaşlar arasındaki ilişki seviyesi ve fikir birliği bu forumun kendi kendine devam etmesini sağlayacak düzeyde değildir. (Uluslararası Proje Yöneticisinin JO-IN Yönetim Kurulu’na Raporu, 06/08/07)*

Bu durumun nedenleri arasında kaynak ve profesyonel kapasite meseleleri sayılabilir. BSCI’nin sürdürdüğü, endüstrinin önderlik ettiği bir KSS(Kurumsal Sosyal Sorumluluk) uyumluluk projesine bağlı olan ‘Türkiye Yuvarlak Masa’ toplantısının varlığının ve bu grubun endüstriden ve yerel sendikalardan oluşan benzer bir üyelik yapısına sahip olmasının, finansman devam ettiği sürece, başlıca sosyal ortakları diyalog içinde tutmaya devam etmesi olası gözükmektedir. Ancak, harici finansman ve devlet teşviği olmadan bu yapının kendi kendine devam eden bir sosyal diyaloga dönüşmesi olasılığı düşüktür.

Uluslararası Paydaşlar

Markalar

Uyumluluk denetimlerinin daha akılcı hale getirilmesi ve ortak bir şartnamenin geliştirilmesi, çeşitli çok-paydaşlı proje örgütlerinin üyesi olan küresel alıcıların – ya da markaların – projeye ilgisini çeken önemli unsurlardı. Markalar, ortak şartnamenin işverenlerin sendikalara yönelik ‘olumlu bir tavır’ benimsemesine ve ‘yaşama ücreti’ (tanımlanmamış) uygulamasına dair beklentilerine ve ayrıca tedarikçi bilgilerinin gizliliğine ilişkin endişeleri olduğunu dile getirmişlerdir. Marka temsilcilerinin projenin yönetişimine dahil edilmesine dair öneri kabul edilmemiştir. Ancak, ‘katılım şartları’ müzakere edilmiş ve bunu takiben sadece yedi marka projeye katılmaya karar vermiştir. Markaların katılımları, Türkiye’deki tedarikçilerini gönüllü olarak değerlendirmeye dahil olmaya teşvik etme (ama

zorlamama) istekliliği anlamına gelmiştir. Tedarikçilerin şartnameye uyumluluğu ve iyi uygulamayı sağlama çabalarının farkında olan katılımcı alıcılar, pilot proje süresince, sözleşme ihlali durumları haricinde, katılımcı tedarikçilerle iş ilişkilerini sürdüreceklerini taahhüt etmişlerdir. Ancak bu süreçte sipariş seviyesinde istikrar sağlamayı garanti edememişlerdir ki bu durum birçok tedarikçi tarafından, gerekli teşviğin sağlanmaması olarak yorumlanmıştır.

Bazıları, markaların projeye dahil edilmesindeki en büyük meselenin, projeden belli sonuçların elde edilebileceğine inanç duyulmaması olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yönetim Kurulu üyelerinden birinin yaptığı yoruma göre “markalar genel olarak projeye ilişkin, mutfakta gereğinden fazla aşçının bulunduğu, lakin masada oturacak bir sandalyelerinin bulunmadığı hissini paylaşmaktaydı. Ayrıca proje hedeflerinin fazla geniş ve fazla ihtiraslı olduğunu düşünüyorlardı.” Markaların birçoğu projenin odağının önemli ölçüde netleştirilmesini ve projenin misyonunu tamamlayabilmesi için gerekli kaynakların garantiye alınmasını tavsiye etti.

Çok-paydaşlı girişimler ve onlara üye markalar arasında ortaya çıkan ilişkiler de önem taşımaktadır. Bir çok-paydaşlı girişimin, herhangi bir markayı, genel uyumluluk stratejisi dışında bir faaliyette bulunmaya zorlaması imkansızdır. Markalar açık bir şekilde, projeye katılımı sağlamak için tedarikçileri üzerinde güç kullanmamayı ya da finansal bir teşvik sağlamamayı seçmişlerdir. Bunun, tedarikçilerin projenin faydalı bir sonuç ortaya koyma yetisine duydukları güvensizliğe anlayış göstermelerinden mi yoksa sadece tedarikçilerin bağımsızlığını tanımalarından mı kaynaklandığı yoruma açık bir konudur.

Uluslararası Danışma Paneli

Proje gelişiminin ilk aşamalarından itibaren, gerek markalar gerekse uluslararası sendika grupları projenin yönetiminde ve yön almasında daha fazla rol almak isteklerini dile getirmişlerdir. Çok sayıda paydaş grubun halihazırda çok-paydaşlı girişimlerin yönetim yapısına dahil olduğu gerçeğinden hareketle Yönetim Kurulu bu çıkar gruplarının dahil edilmesine karşı direnmiştir. Projenin başlangıcından itibaren katılımcılar, hiçbir şekilde bir tane daha girişim başlatmak niyetinde olmadıklarını, ancak var olan öncülerini bir araya getirerek etkinliği ve işbirliğini arttırmayı hedeflediklerini net bir şekilde belirtmişlerdir.

Ancak Kasım 2005’te gerçekleşen bir paydaş danışma toplantısının ardından bir Uluslararası Danışma Paneli’nin (UDP) kurulmasına karar verildi. Buna göre Panel iki küresel marka temsilcisi, iki uluslararası sendika örgütü temsilcisi ve iki uluslararası STK temsilcisinden oluşacaktı. Grup kendi başkanını kendi seçecekti. Panelin görevi, JO-IN projesinin küresel önem addedilen meselelerinde Yönetim Kuruluna tavsiyelerde bulunmaktı. Bu meseleler, katılımcı çok-paydaşlı girişimlerin ortak bir şartnameyi potansiyel olarak benimsemesi ve bu şartname için karşılaştırma yapılabilecek örnek uygulamanın ve iyileştirme sistemlerinin geliştirilmesi gibi konuları içermektedir. Markalara, panele katılacak temsilcilerini seçebilmek için kendi aralarında toplanmaları tavsiye edildi.

UDP’nin aktif hale getirilmesi, tedarikçi fabrikaların da uluslararası seviyede temsil edilip edilmemesi tartışması nedeni ile oldukça gecikti. YÇG’nin önerisi üzerine, bazı ulusal tedarikçilerin bağlı olduğu Uluslararası Konfeksiyon Federasyonu’na (International Apparel Federation – IAF) davet gönderildi. Ancak sonuçta IAF’nin kendisi ulusal tedarikçi grupları yeterince temsil edemeyeceği için katılmamaya karar verdi. Katılımı sağlamak için başka bir yöntem geliştirilmedi. Sonuçta, UDP üyelerinin ilk tele-konferansı Şubat 2007’ye kadar gerçekleşmedi. Ardından, bir tane daha tele-konferans ve iki yüz yüze toplantı, JO-IN paydaşlarının ve Yönetim Kurulunun toplantıları ile eş zamanlı olarak sırasıyla Mayıs ve Aralık 2007’de gerçekleştirildi.

Tüm katılımcı markalar ve UDP’nin diğer üyeleri ile iletişim, ilgili belgelerin dağıtılmasıyla ve zaman zaman doğrudan bağlantı kurarak proje sekreteryası tarafından sağlandı. Markalara bilgi akışının diğer yolları olarak, markaların çeşitli çok-paydaşlı girişimlere dahil olmaları, YÇG’deki yerel temsilcileri

aracılığı ile bilgi almaları ve tedarikçi fabrikalarında projeye ilişkin ortaya çıkan konularla ilgili durumlar sayılabilir.

Değerlendirmeler

Değerlendirme sürecinin Türkiye'deki saha çalışmasının kalbini oluşturması planlanmıştı:

1. İşletme temel verilerini ve göstergelerini ortaya koymak için ilk aşamada katılımcı fabrikaların, JO-IN ortak şartnamesinin üç ana unsuruna (Ücretler, Çalışma Saatleri ve Örgütlenme Özgürlüğü) göre değerlendirilmesi.
2. Değerlendirmelerin ortaya çıkardığı meselelerin analizi.
3. Çalışma şartlarında daha yüksek uyumluluğu sağlamaya yönelik düzeltici eylemleri planlamak için fabrikalara, markalara ve diğer yerel paydaşlara danışılması.
4. Bu kararlaştırılan iyileştirici eylemlerin fabrikalarda gerçekleştirilebileceği bir eylem aşaması.
5. Seçilen iyileştirici eylemlerin, başlangıçtaki değerlendirmenin sonuçlarına nazaran, şartları ne derece iyileştirdiğini göstermek için fabrikaların yeniden değerlendirilmesi.

Sonuçta, projenin bu sahada uygulama safhası tamamen projenin son on iki ayında yoğunlaştı. Bu noktaya varmak, projenin ana katılımcıları ve çeşitli paydaş çıkarları arasındaki tartışmalar, müzakereler ve uzlaşmalarla geçen üç seneden fazla zaman aldı. Dolayısıyla tatmin edici seviyede iyileştirme çalışmaları yürütmek ve ölçülebilir sonuçlar ortaya koymak için çok sınırlı bir zaman kaldı.

Farklı fabrikalarda yürütülen başlangıçtaki değerlendirme çalışmasının mümkün olduğu ölçüde tutarlı bir şekilde yürütülebilmesi için, markaların ve diğer paydaşların danışmalarda belirttiklerine, geribildirimlerine ve eleştirilerine dayanarak çok detaylı bir değerlendirme protokolü geliştirildi. Protokolde kapsanan bazı detaylar şunlardır:

- Değerlendirme takımının işçi görüşmelerinde kullanacağı anketin tam metni
- Markaların ve fabrikaların endişelerini gidermeye yönelik olarak tartışmalı 'yaşama ücreti' konusunda açıklayıcı bir not
- Projenin, değerlendirmeler sırasında elde edilen hassas bilgileri nasıl kullanacağını anlatan bir 'bilgi protokolü'

(Bu belgelere JO-IN'in web sitesinden erişilebilir. www.JO-IN.org)

Bu süreçte JO-IN personelinin, markalar ve yerel marka temsilcileri, yerel sendikalar, STK'lar, akademisyenler, toplumsal örgütler, dini gruplar, kadın grupları, gazeteler ve gazeteciler ve yerel çalışma ve sosyal güvenlik bölümleri ile birlikte öncelikle arka plan araştırması yapması öngörüldü. JO-IN personelinin ve değerlendirme takımının her bir fabrikanın tarihsel gelişimi ile daha aşina olması için katılımcı tedarik fabrikalarının daha önceden hazırlanmış olan denetim raporları da gözden geçirilecekti. Gizlilik konusuna özellikle dikkat edildi.

Yönetim Kurulu, bağımsız değerlendirme takımının seçimi için kriterlerin belirlenmesinde yoğun çaba sarfetti. Yerel paydaşların, üniversitelerin ve denetim firmaları aracılığıyla yapılan bir tarama sonucunda değerlendirmecilerin seçimi için 25 kişilik bir aday listesi oluşturuldu. Ne yazık ki, aranan tüm özelliklere sahip kişileri bulmak zor oldu. Ayrıca seçim süreci, projenin ikinci yöneticisi Sebastian Van der Vegt'in projeden ayrılması ile aynı zamana denk geldi. Proje yöneticisinin yokluğunda, seçilen değerlendirme takımının konuya dair brifingi yerel proje koordinatörü ve baş değerlendirmeci tarafından verildi.

Sonuç olarak, bu sürecin ve yapılan ilk değerlendirmelerin yönetimi proje planında öngörüldüğü kadar titiz bir şekilde gerçekleştirilemedi ve bu durum işletme temel verileri ve göstergelerine ilişkin değerlendirmelerin kalitesini ciddi şekilde etkiledi. Özellikle, değerlendirme takımı, Yönetim

Kurulunun ayrıntılı protokoller ve anketler hazırlamak için yaptığı hazırlık çalışmasını bir kenara bırakmış ve bunun yerine, protokolleri sadece bir kılavuz gibi kullanarak, “kendi profesyonel tecrübelerine dayanarak” çalışmayı tercih etmiştir. Örneğin, değerlendirme protokolü bölgedeki yaygın sorunlara ve bilinen problemlerle ilgili belirgin örneklerle ilgili bilgi toplanması için yerel ve bölgesel sendikalara ve STK'lara danışılmasını öngörmüştür. Zaman sınırı ve projenin bu önemli döneminde direkt bir yöneticiden mahrum kalmış olması nedeniyle, bu temaslar en iyi ihtimalle gelişigüzel yapılmış, sonuçta ya hiçbir bilgi sağlamamış ya da çok sınırlı bilgi üretmiştir.

Katılımcı altı fabrikanın ilk değerlendirmeleri Kasım 2006-Ocak 2007 tarihleri arasında üç günlük fabrika ziyaretleri şeklinde gerçekleştirilmiştir. Değerlendirmeler 56 başlıca göstergeye göre yapılmıştır. Deneme Projesi tasarımına göre, değerlendirmenin ‘fabrikadaki çalışma standartlarının genel durumu ile birlikte daha ayrıntılı olarak üç ana konuya’ bakması bekleniyordu. ‘İşletme temel verileri ve göstergelerine dair değerlendirme alıcı ile tedarikçi arasındaki ilişkinin, hem ekonomik açıdan hem de şartname uygulanması açısından, betimlenmesini ve analizini de kapsayacaktı. Daha önce yapılan ve şu an yapılmakta olan iyileştirme çalışmalarını da değerlendirecekti. Her bir fabrika için yapılan bu ilk değerlendirme ve takip raporları ayrıca şu özel araştırma konularına ilişkin bilgi sağlayacaktı:

- Şikayet mekanizmalarının kullanımı
- İşçi görüşmeleri ile ilgili tecrübeler
- Fason imalatçıların kullanılıp kullanılmadığı ve eğer kullanılıyorsa şartname uygulanması sürecine nasıl dahil edildikleri.’

İşçi görüşmeleri konusu Yönetim Kurulu’nu uzun süre tartışmalarla meşgul etti; zira projenin belirlenen amaçlarından biri de farklı işçi görüşmesi yöntemlerinin etkililiklerinin karşılaştırmasına izin verecek bilginin toplanmasıydı. Kılavuz olması amacı ile belli bir işçi görüşmesi protokolü geliştirildi. Değerlendirmelerin de farklı görüşme yöntemlerinin etkililiğine dair bazı sonuçlara varabileceği ve fabrika dışı ve fabrika içi yapılan görüşmelerden elde edilen bilgileri karşılaştırabileceği umuluyordu.

Bu konuda karşılaşılan en önemli zorluk fabrika dışı görüşme teknikleri konusunda tecrübe sahibi yerel görüşmecilerin bulunmasında oldu. Fabrika içi ve fabrika dışı görüşmeleri yapacak ekiplerin, her ikisi de belli özellikleri gerektirdiğinden, ayrı olması kararlaştırılmıştı. Sonuç olarak, fabrika dışı görüşmeler Çalışan Kadının İnsan Hakları Ev Eksenli Kadın İşçiler STK’sından iki kişi olmak üzere üniversitede araştırma görevlisi olan ikişer kişilik iki ekip tarafından yürütüldü. Daha önce FWF ve WRC’nin bazı projelerinde fabrika dışı işçi görüşmelerinde deneyim sahibi olan bir üniversite asistanı ise ekip liderliği görevini üstlenmiştir. Fabrika içi görüşmeler üç profesyonel sosyal denetimci tarafından gerçekleştirildi. Fabrika takımında üretkenlik konusuna ilişkin bir teknik uzmanın bulunması daha önce bir fikir olarak ortaya atılmış olsa da varolan durumu karmaşıklaştıracak bir faktör olacağı düşünülerek bundan vazgeçilmiştir.

Fabrika dışı görüşmeleri kolaylaştırmak amacıyla, fabrikalardan işçilerinin iletişim detaylarını da içeren listelerin hazırlanması istendi. Fabrika dışı görüşmelerin fabrika değerlendirmelerinden önce yapılması planlandı. Böylece, görüşmelerde ortaya çıkan meseleler fabrikadaki kanıtlarla karşılaştırılarak kontrol edilebilecekti. Bazı fabrikalar bu bilgiyi vermek istemedi ve/veya işçilerin böyle konulara ilişkin olarak evlerinde rahatsız edilmek istemediklerini öne sürdü. İşçilerin iletişim bilgilerinin verilmesine ilişkin müzakereler değerlendirme sürecinin başlangıcını daha da geciktirdi. Fabrika içi değerlendirmeciler, yukarıda bahsedilen bazı noktaları netleştirmek için fabrika ziyaretleri öncesinde bir ince ayar/hazırlık toplantısının daha yapılmasını talep etti. Ayrıca, değerlendirmenin Ramazan ayı içerisinde yapılmasının uygun olmayacağı vurgulandı ve fabrika ziyaretlerinin bayram sonrasına bırakılması önerildi. Fabrika içi değerlendirmeciler Kasım’ın ilk haftasında fabrika ziyaretlerine başlamanın kendileri için uygun olacağını belirtirken, fabrika dışı görüşmecilerden bazıları üniversiteye ilişkin görevleri nedeniyle Eylül ayından sonra bu çalışmaya ne kadar zaman ayırabilecekleri konusunda endişelidiler.

Tüm bu gecikmeler nedeniyle seçilmiş değerlendirmecilerden bazıları görüşmelerin yapılacağı sırada müsait değildi. Bu ‘müsait olma’ durumu, uygulamada, değerlendirmecilerde aranan özellikler ve istenen raporlama prosedürü gibi diğer konuların önüne geçmeye başladı. Yukarıda bahsedilen zaman sınırı ve hazırlık aşamasında projenin sıkı bir kontrol altında bulunmaması yüzünden bu temel değerlendirme aşaması, büyük ölçüde endüstrideki standart sosyal denetim uygulamalarını takip etme eğilimi gösterdi.

Değerlendirmelerin, fabrika yönetimi tarafından da alıcıların bir diğer denetimi olarak görüldüğü anlaşılmıştır. Bazı fabrikalar değerlendirme sürecinin markalar tarafından mecburi tutulmadığını algılayınca, giderek daha az işbirliği göstermiştir. Bu tepkiler işçilerin, yönetim tarafından yönlendirilme ya da misilleme korkusu nedeniyle, görüşmelerde sorulara cevap verme istekliliğini de etkilemiştir. Bir fabrikanın işçileri ile yapılan bazı fabrika dışı görüşmeler yöneticilerin hayli incelikli yöntemlerle işçileri yönlendirdiğini ortaya çıkarmıştır. Örneğin, yazılı bir brifing dökümanı işçilere dağıtılmış ve bu dökümanda işçilerin fabrika ile ilgili olumsuz açıklamalarının fabrikanın itibarını ve sipariş seviyesini ve dolayısıyla istihdamı etkileyebileceği belirtilmiştir. Daha önce yapılmış denetim raporların mülkiyetinin tedarikçilere ait olduğunu düşünmüşlerdir. Ancak bu konuda tedarikçilere danışıldığında, kimisi raporları vermeyi reddetmiş ya da kendilerinde olmadığını söylemiş, kimisi de sadece raporların kısa özetlerini sunmuştur. Diğer raporların değerlendirme takımını bilgilendirecek bir içeriğe sahip olmadığı gözlenmiştir.

Ya zamanın kısıtlılığı ya koordinasyon eksikliği ya da değerlendirme takımının yetkin olmaması nedeniyle fabrika içi ve fabrika dışı görüşmeler arasındaki karşılaştırmalar değerlendirme raporunda yapılandırılmamıştır. Örneğin, bazı fabrika dışı görüşmelerin belli bir işyerindeki aşırı fazla mesai sorununa işaret etmiş olmasına rağmen, burada yapılan fabrika içi görüşmelerde bu konunun üzerine yeterince titizlikle gidilmemiştir. Fabrika dışı görüşmelerden elde edilen bazı önemli ipuçları, fabrika içi görüşmelerde takip edilmemiştir. Tüm bu noksanlıklarına rağmen, raporlar yine de bu fabrikalara ilişkin daha önceki denetim raporlarına kıyasla daha kapsamlıdır. Sonuçları görüşmek üzere değerlendirme takımları ile bir takip toplantısı yapılmasından vazgeçmek zorunda kalınmıştır. Bunun bir nedeni baş denetimcinin hemen başka bir çalışmaya başlamış olması, bir diğer nedeni de projenin odağının çok kısa bir zaman çerçevesi içerisinde iyileştirme çalışmalarına kaydırılmış olmasıdır.

Tüm bu sorunlara rağmen bu aşamada toplanan bilgiler bazı genel sorunları ortaya koymuştur:

- Bazı yöneticiler arasında örgütlenme özgürlüğüne yönelik negatif bir yaklaşımın olması ve işçilerin bu konuyu tartışmakta tereddüt etmesi
- Fason imalatçıların, süreklilik gösteren bir üretim zinciri içerisinde, hem firma içinde hem de [harici](#) olarak yoğun olarak kullanılması
- Sosyal değerlendirme ekibine karşı işçilerin yönlendirilmesi (yukarıda bahsedildiği gibi, fabrikalardan birinde işçilere JO-IN’in değerlendirme ekibi ile fabrika dışı görüşme yapmayı reddetmesi yönetim tarafından özellikle söylenmişti)
- Birkaç örnekte aşırı işgücü devrinin olması
- Sosyal güvenlik ödemelerine ilişkin olarak yaygın bir şekilde “çift defter tutma” yoluna gidilmesi
- Düşük ücretlerle ilgili sorunlar
- Buna bağlı olarak birçok örnekte aşırı fazla mesainin görülmesi

Yönetimin sıkça dile getirdiği bir şikayet, marka onaylarının gecikmesinin, son anda yapılan tasarım değişikliklerinin ve fiyat baskısının, bu uyumluluk meselelerini idare etmedeki yetersizliklerini büyük ölçüde etkilemesi ile ilgiliydi. Tedarikçilere göre, bir yandan markaların uyumluluk personeli işçiler için daha yüksek ücret ve daha az fazla mesai talep ederken, diğer yandan aynı markaların satın alma personeli, küresel piyasa rekabetini neden göstererek, giderek artan bir şekilde fiyat baskısı uygulamaktadır.

Temel değerlendirme sürecinin titizlikle yürütülmemiş olduğu aşikâr olmakla birlikte, Yönetim Kurulu değerlendirmelerin amacının bir denetim yerine geçmek olmadığını, daha ziyade fabrikaların şu an içinde bulunduğu durumu ortaya koymayı ve örneklem kapsamında ki fabrikalarda çalışma şartlarını geniş anlamda karşılaştırmayı hedeflediğini belirtmiştir. Böylelikle en iyi uygulamaların ve standardın altında kalan uygulamaların görülmesi mümkün olacaktır. Bu bağlamda, değerlendirmeler bu görevlerini yerine getirmek için yeterli görülmüştür.

Düzeltilici Eylemlere İlişkin Danışma Toplantıları

Proje tasarısının öngördüğü gibi, her bir fabrikada ortaya çıkan başlıca meselelere yönelik alınacak aksiyonlara ilişkin olarak, fabrikaların kendilerine, o fabrikalardan tedarik eden markalara ve bu markaların üyesi olduğu bireysel ÇPG'lere (MSI) danışıldı.

Bu temel sebep analizi ve düzeltilici eylemler (proje katılımcıları tarafından 'iyileştirme' olarak adlandırıldı) süreci aşağıda belirtilen şekilde ele alındı:

'Mikro-düzye' meseleler: (a) temel "uyumluluk" meseleleri, örneğin işverenin maaş bordrolarını sağlaması; (b) genel atmosfer meseleleri, işçilerin kendi seslerini duyurma imkanlarının olup olmadığına ilişkin durumlar; ve 'Makro-düzye' meseleler: "büyük fotoğraf" meseleleri, örneğin geniş çapta endüstrü ilişkilerine ilişkin meseleler ve üretimi idare eden yönetim sistemleri.

İyileştirme sürecinin sadece bir fabrika iyileştirme programı olarak değil, tedarik zinciri stratejisi bağlamında ele alınması kararlaştırıldı. JO-IN projesi işyeri şartlarını iyileştirmek ve iyi uygulamalar geliştirmek için fabrikalarla, alıcılarla ve de yerel paydaşlarla (en başta işçiler olmak üzere) birlikte çalışmayı amaçladı. Herhangi bir şartname unsuru ile "tam uyumluluk" sağlanmasından çok, süreklilik gösteren bir şekilde iyileştirme sağlanması beklenmelidir. Bu genel yaklaşımın onaylanması ve bir dizi uygun cevabın üretilmesi sürecine geniş çapta paydaşların katılımının (işveren örgütleri, hükümet ve sendikalar) sağlanması kararlaştırıldı. Bu çalışmayı devam ettirmek için aşağıdaki tabloda görülen ilerleme planı önerildi.

Tablo 4: İyileştirme Süreci

"Mikro" odak	Yorumlar ve Öneriler
1. JO-IN'in değerlendirme aşamasında ortaya çıkan meseleleri tartışmak ve iyileştirme aşaması için yolu açmak amacı ile katılımcı firmalarla bire bir toplantı yapma önerisinde bulunması	Değerlendirmelerin denetim olmadığı netleştirilmelidir. Tedarikçileri geçmişteki uygulamalar için suçlamak gibi bir niyet kesinlikle yoktur. Değerlendirmeler, JO-IN'in üç alanında iyileştirmelere yönelinebilmesi için işletme temel verilerini ve göstergelerini ortaya koyarak mevcut durumu göstermeyi amaçlar.
2. JO-IN'in markalarla temasa geçerek, tedarikçilerinde (bir ya da birden fazla) yapılacak iyileştirmeleri tartışmak üzere bire bir toplantı yapma önerisinde bulunması	Eğer markalar razı gelirse, birlikte yaratabilecekleri sinerjiyi tartışmak için tüm katılımcı markaların katılacağı ortak bir toplantı da düzenlenmelidir.
3. JO-IN'in iyileştirme planını tartışmaya açmak üzere tedarikçi fabrikalar ve onların markaları ile bire bir toplanması	Tesisteki mevcut işçi temsilcilikleri bu toplantıya dahil edilmelidir. Eğer oluşma sürecinde olan bir işçi temsilciliği yapısı varsa, onları tartışmaya dahil etmenin faydası düşünülmelidir.
İyileştirme planında uzlaşmanın sağlanabilmesi için bu tarz bir kaç tane bire bir toplantı gerekebilir.	Bazı iyileştirmeler, daha uzun tartışmaya gerek kalmadan hemen uygulanmaya başlanabilir.
Daha sonra, ortak problemlerin ve potansiyelin	

olduğu alanlara yönelik, tüm tedarikçilerin katılacağı bir toplantının (ya da toplantıların) faydası olabilir.	Tedarikçilere yönelik mevcut eğitim seçenekleri netleştirilmelidir.
4. JO-IN'in, YÇG'nin emek/STK alt grubu ile bugüne kadar JO-IN sürecine dahil edilmelerindeki noksanlıklara ilişkin endişelerini tartışmak, önerilerini netleştirmek ve bu alt grubun iyileştirme aşamasına daha iyi entegre edilmesini sağlamaya yönelik bir plan geliştirme amacı ile toplantı düzenlemesi.	Katılımcı tedarikçiler bu toplantı ile ilgili önceden bilgilendirilmeli ve gizliliğe ilişkin olası endişeleri her boyutu ile tartışılmalıdır. Tüm katılımcılar arasında güvenin inşa edilmesi JO-IN'in önceliklerinden biridir.
“Makro” odak	Yorumlar ve Öneriler
5. Z fabrikasının üst düzey yönetimi ile, gerek mikro meselelerde “en iyi uygulama” şirketi olarak gerekse makro meselelerde endüstri lideri olarak JO-IN’de liderlik görevini üstlenmeleri için en kısa zamanda toplantı yapmak.	İlk , olumlu bir toplantı
6. İTKİB ve TCMA ile, ‘İnsan Kaynakları’nın daha iyi uygulamalarının ve savunuculuğunun gelecek planlarına nasıl dahil edilebileceği üzerine bir tartışma başlatmak	Hükümetin ticaret bölümü ile sinerji yaratılması için olanaklar araştırmak
7. Hükümetin Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın çalışma piyasasının düzenlenmesiyle ilgili planlarına ilişkin bilgileri netleştirmek	Hükümet temsilcilerinin “kendi kendinin polisliğini yapma” yönündeki yorumlarından doğan bir konu
8. Hem Türkiye’de hem de uluslararası arenada, sosyal ortaklar arasındaki gerek mikro gerekse makro düzeyde kaliteli etkileşimden kaynaklanan avantajlı üretkenlik örnekleri tartışmak üzere İstanbul’da uluslararası bir konferans düzenlemek	Uluslararası Danışma Paneli’nin yanı sıra Yönetim Kurulu, YÇG üyeleri (geniş çapta temsil) ve diğer ilgili aktörler (akademisyenler vb.) davet edilmelidir.
9. Türkiye’deki hazır giyim endüstrisi üretim zinciri üzerine araştırmalara devam etmek. Bu araştırmaların odağı özellikle fason imalatçılar ve hâkim çalışma şartları ile bunları etkileyen koşullar olacaktır.	JO-IN’in ikinci araştırma alanı (Türk işçilerine açık olan mevcut şikayet ve anlaşmazlık çözümleri sistemleri) için bir çalışma kapsamı belirlemek

Şubat 2007’in başında, değerlendirmelerin genel bulgularını gözden geçirmek üzere Yönetim Kurulu ile YÇG’nin yaptığı toplantı bu çerçevede gerçekleştirilmiştir (gizlilik konusundaki kılavuza bire bir uymaya devam ederek). İyileştirme çalışmalarının ilerletilmesine ilişkin strateji yukarıdaki tabloda belirtildiği şekli ile kabul edilmiştir.

Uzlaşmaya giden geniş çaplı tartışma sürecinde çeşitli öneriler yapılmış ve endişeler dile getirilmiştir. Bunlardan bazıları:

- Yerel aktörler projenin uygulanmasına tam olarak dahil edilmelidir
- Türkiye’de örgütlenme özgürlüğü konusundaki anlayışın genel olarak yetersiz olduğu göz önünde bulundurulursa, bu konudaki bir eğitimin önemli olacağı ortaya çıkmaktadır
- Türkiye’deki JO-IN, ÇPG’ler(MSI), tedarikçiler ve markalar bir iyileştirme stratejisi tasarlamalıdır
- İşçi alt grubunun (sendikalar ve STK’lar) bilgilendirilebilmesini ve katkıda bulunabilmesini sağlayacak bir yapı sistemin içine inşa edilmelidir

- Standartların ihlal edilmesinin temel nedenleri sadece tedarikçilerin *içinde* aranmaz, dolayısıyla iyileştirme stratejisine “makro” faktörlerin dahil edilmesi gereklidir.
- JO-IN, sendikaları “paraşütle” tedarikçi fabrikalara sokamaz. İşçilerin özgürce ve engellerle karşılaşmadan kendi temsilcilerini ve temsil şekillerini seçebileceği şartların yaratılmasına odaklanmak gerekmektedir. JO-IN’in bu konudaki rolüne ilişkin yanlış anlamalar çözüme ulaştırılmalıdır.
- JO-IN Türkiye’deki sendika uygulamalarındaki mevcut zayıf yönlerle ilişkin çözüm aramayı amaçlamalı mıdır?
- Ombudsman tarzı bir rolün ve daha iyi işleyen şikayet çözüm yöntemlerinin geliştirilmesi, daha iyi örgütlenme özgürlüğünün sağlanması yolunda adımlar atılmasını sağlayabilir, ve işçi kesimi farklı seçenekleri değerlendirmeye çağrılmalıdır
- İyileştirmeler devam ederken tüm paydaşların bu süreçler ile ilgili bilgiye erişimini sağlamak için sentez raporlama yöntemi (ki bu yöntem gizlilik kaygılarına riayet eder) kullanılabilir, ve isimlerin halka açıklanması konusu daha ileriki bir aşamada ele alınabilir
- JO-IN, projenin makro boyutlarına cevap verirken, kapasitesini aşacak emeller benimsemekten ve genel bir prensip olarak fazla müdahaleci ya da “emperyalist” olmaktan sakınmalıdır

Bu süreci anlatan, okunması kolay bir akış şeması katılımcı altı fabrikaya ilk toplantılarda sunulmuştur. Bazı fabrikalar değerlendirmecilerin belli bulgularına itiraz etmiş, ancak bir tek fabrika (Z fabrikası) bu noktadan itibaren iyileştirme sürecine katılımdan fiili olarak çekilmiştir. Bu duruma neden olarak fabrikanın benzer örneklerin birçoğundan zaten daha iyi performans gösterdiği ve gerekli herhangi bir iyileştirme ile dışarıdan yardıma gerek duymadan başa çıkabileceği ileri sürülmüştür. Fabrika, ayrıca, projeye başlangıçta gönüllü olarak katılmasının, projenin denetim çakışmalarının ve yorgunluğunun azaltılmasına yardımcı olacağı beklentisi ile gerçekleştiğini belirtmiş ve uygulamada projenin bu amaçları yerine getirmediği görüşünde olduğunu dile getirmiştir.

Bir sendikanın varlık gösterdiği tek katılımcı fabrika olarak, hem sendika hem de Z fabrikasının yönetimi, sürekli iyileştirmeler yolunda çalışmalarına devam etmek için daha fazla dış yardıma gerek duymadıkları görüşünde hem fikir gözükümüştür. Bu talihsiz bir durum olarak ortaya çıktı, zira fabrika daha önceden, bir sendika doğrudan sistemlerine dahil olduğu, göreceli olarak büyük ölçekte olduğu ve iyi tanınan bir tesis olduğu için değerlendirme sürecinde liderlik görevini üstlenebileceğini umuyordu. Aşağıdaki tablo katılımcı fabrikaların yönetimlerinin değerlendirmeciler tarafından gündeme getirilen meselelere verdiği cevapları özetlemektedir.

Tablo 5: Fabrikaların Değerlendirmelere Cevapları

X	Z	V	W	U	Y
<p>Ücretler: Fabrika kâr etmediği için ücretleri arttıramaz. Tekrar kârlı hale gelince, kâr paylaşımını içeren bir “Ücret Politikası” formülü düşünülebilir.</p> <p>Tüketici talebine bağlı</p>	<p>Ücretler: Şu an var olan “iyileştirme” stratejisinden memnun. JO-IN Projesi için bir şeyleri değiştirmeye gerek yok.</p>	<p>Ücretler: Beklenen üretkenlik artışına bağlı olarak en az %10 artışı garanti edecek.</p>	<p>Ücretler: Kur krizi kâr oranlarını kısıtıyor için ücretleri arttıramaz.</p>	<p>Ücretler ve Saatler: Üretkenliğin artırılması için yönetim sistemini geliştirmeyi amaçlar. Böylece daha iyi ücretlerin verilmesi mümkün olacak ve fazla mesai gerekli olmayacaktır.</p>	<p>Ücretler: 2007’nin başında zaten kendi işçilerine %30 zam yaptı.</p>

<p>yoksulluğu hafifletme primine bağlantılı kâr paylaşımı planı</p> <p><u>Saatler/FM</u> Eğer markalar siparişlerini düzenli hâle getirirse, şirketi yeniden yapılandırabilir (daha kârlı hale getirmek için).</p> <p>İşçiler, düşük ücretleri telafi etmek için fazla mesai yapmayı istiyor; Ücret Politikası bu probleme yanıt aramalı. Çalışma satleri, büyük ölçüde markaların tedarik uygulamaları ile alakalı bir mesele.</p> <p>Çözüm bulmak için markaların tedarik personeli ile görüşmek gerekli.</p> <p><u>ÖÖ:</u> Temsilciliklerin i seçme özgürlüğünü tanımaya istek gösteriyor.</p> <p>Gerek yönetimin gerekse işçilerin örgütlenme özgürlüğü eğitimine</p>	<p>Ücretler/FM/ ÖÖ'nün en iyi şekilde genel "kalite" yaklaşımı ile idare edileceği düşünülüyor.</p> <p><u>ÖÖ:</u> Fabrika içinde sendika olması JO-IN'in meselesi değil.</p> <p>JO-IN, ulusal sendikaların üyelerine hizmetlerini iyileştirmek için çaba göstermeli.</p>	<p><u>Saatler/FM</u> Daha iyi sistemler ile sınırlar içerisinde tutulacak.</p> <p><u>ÖÖ:</u> Seçilmiş bir işçi komitesi kuracak.</p> <p>Süreç ve eğitim yerel bir üniversite tarafından gerçekleştirilecek.</p>	<p><u>Saatler/FM</u> Fason imalatçıların temel yönetim şekillerinin geliştirilmesine bağlı.</p> <p>Bir senelik Yönetici Eğitimi projesi öneriyor (markalar ve hükümet tarafından finansman sağlanacak)</p> <p><u>ÖÖ:</u> Tüm yerel paydaşların katıldığı ortak konseyde, her fason imalatçıda bir işçi temsilciliği bulunmasını destekleyecek.</p> <p>Bunun için eğitim talebi</p>	<p><u>Saatler/FM</u> Markalarla ilişkili bir sorun olarak görülüyor. Dolayısıyla, markalarla tartışılması gerekli.</p> <p><u>ÖÖ:</u> Değerlendirmeden sonra bir işçi temsilciliği sistemi kurdu ve bu kurul düzenli olarak toplanıyor.</p>	
---	--	---	--	--	--

<p>ihtiyacı var.</p> <p>Genel: JO-IN'in araştırma için yardımcı olması: Büyük moda markaları siparişlerini nasıl yönetiyor?</p>	<p>JO-IN sendikalar için "Truva Atı" rolünü oynar hâle gelmemeli.</p> <p>Genel: Sosyal uyumluluğun sürekliliğini garanti etmek için etkin bir kendini değerlendirme sisteminin geliştirilmesine devam etmek planlanıyor.</p> <p>"Küresel" standartlara ulaşmak hedefleniyor.</p> <p>Diğerlerine fason imalatçıların sosyal uyumluluğunun nasıl etkin bir şekilde yönetilebileceğini öğretmek konusunda istekli.</p>	<p>rilecek.</p> <p>Şirket politikası el kitabında, işçilerin istedikleri herhangi bir örgüte katılma özgürlüklerinin olduğuna yer verilecek.</p>	<p>var.</p> <p>Projenin bir parçası olarak, sosyal uyumluluk konuları için ikinci bir yönetici alınabilir.</p> <p>Genel: Markalar sosyal uyumluluğu iyileştirme yolunda atılan adımları siparişleri ile desteklemeli, sadece daha yüksek kalite talep etmemeli.</p>	<p>Genel: JO-IN'in üç odak konusu için eğitim talep ediliyor. Her bir iyileştirme alanında işçi temsilcilerini sürece dahil etmeye istekli.</p>	<p>Genel: Başlıca fason imalatçısındaki sosyal uyumluluk sorunlarına, bu şirketi satın alarak çözüm bulmayı amaçlıyor.</p> <p><i>Genel yaklaşım JO-IN değerlendirmesinin bulgularını kabul etmek, ancak önerilerde bulunmak yerine, JO-IN'in öneriler yapmasını beklemek.</i></p>
--	--	--	--	--	--

İyileştirme sürecine ilişkin ikinci bir paydaş danışma toplantısı 15 Mayıs 2007 tarihinde gerçekleştirildi. Yönetim Kurulu bu toplantı için, o noktaya kadar değerlendirmelerin ortaya çıkardığı önemli faktörleri ele alan bazı çalışmalar hazırladı. Bunlardan başlıcaları, Uyumlulukla ilgili bir faktör olarak Markaların Satın Alma Politikalarına ilişkin bir ilk tartışma metni; Emek Çalışma- Alt Grubunun yaptığı katkılardan faydalanarak hazırlanmış, Türkiye'deki örgütlenme özgürlüğü atmosferine ilişkin bir sunum; ve 'Ücret Merdiveni' kavramı ile takip edilen bir ücret iyileştirme yaklaşımı. Paydaşların çalışma grupları – hem ayrı ayrı hem de karma grup olarak – geniş kapsamlı geribildirim verdi.

Yönetim Kurulu, işçilerin örgütlenme özgürlüğü haklarına ilişkin Türkiye'deki olumsuz atmosfer üzerine bu toplantıda yapılan tartışmalara yönelik olarak, tedarikçilerin, yöneticiler tarafından yönlendirilen işçi komiteleri kurarak sosyal uyumluluk kriterlerini yerine getirmeye çalışması trendine ilişkin ortak görüşünü net ve açık bir bildiri şeklinde yayınladı:

“Yöneticiler tarafından işçilerin çıkarını temsil etmesi için kurulan işyeri komiteleri, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Örgütlenme Özgürlüğü Standardının asgari şartlarını yerine getirmemektedir.” Yönetim Kurulu şu noktayı da belirtme zorunluluğunu duymuştur: *“JO-IN işverenlerin, işçilerinin sendikalara katılımını temin etmesini beklemektedir,” ifadesi tümüyle yanlıştır. Zira işverenlerin işçilerini örgütlenmeye, ya da örgütlenmemeye, zorlaması Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Örgütlenme Özgürlüğü Standardının ihlalidir.*

JO-IN bazı katılımcı tedarikçilerin işçi komiteleri kurma niyetinde olduklarının emarelerine rastlamıştır. Diğerleri ise işçi komitelerini zaten kurmuş durumdadır. Ancak, uluslararası tecrübe uzun yıllardır göstermiştir ki bu tür komiteler örgütlenme özgürlüğüne yardımdan ziyade engel olma eğilimi göstermektedir. Dolayısıyla JO-IN, işverenler tarafından bu tarz komitelerin kurulmasına kesinlikle karşı tavsiyede bulunmaktadır.

İşçi temsilciliğinin ele alınma şeklinin ve işçi temsilciliği sistemlerinin yapılandırılmasının, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Örgütlenme Özgürlüğü Standardına uygun şekilde doğru yapılması, JO-IN İyileştirme Aşaması'ndaki tartışmaların sonucunda, tüm paydaşların katılımı ile, kabul edilecek eğitim programlarının esas unsurunu oluşturacaktır.”

Hem sendikalar hem de diğer paydaş grupları JO-IN'in, örgütlenme özgürlüğü konusundaki çalışmalarına (gerek işçilere gerekse işverenlere yönelik) devam etmesini istediklerini dile getirdiler. Başlangıçta, JO-IN'in, uluslararası bağlamda, örgütlenme özgürlüğüne ilişkin bir diğer kılavuz üretmesi kararlaştırıldıysa da, daha sonra bunun yerine mevcut kaynakların katılımcı fabrikalara doğrudan müdahale ederek yönetimlerinin bu konulardaki bilincini yükseltmek ve işçilerine örgütlenme özgürlüğü konusunda eğitim verilmesini kolaylaştırmak için görüş birliğine varmak amacı ile kullanılmasına karar verildi.

İyileştirme

İyileştirme süreci üç aşamalı bir stratejiden meydana geldi:

- 1: Altı JO-IN işyeri değerlendirmesinden her birinde teşhis edilen başlıca uyumluluk sorunlarına (örneğin, yasal asgari sınırlara riayet) eğilmek; her bir tedarikçiye yıl içerisinde yapılacak ikinci JO-IN değerlendirmesini göz önünde bulundurarak, bu meselelerle ilgilenmelerini talep etme yoluyla mevcut sorunların bir listesini vermek. Markalardan, normal uyumluluk gözetim süreçlerine paralel olarak bu süreci desteklemeleri talep edilecektir.
- 2: Değerlendirmelerde teşhis edilmiş ve YÇG tartışmalarında teyit edilmiş olan Örgütlenme Özgürlüğü “atmosfer” sorununa, bu standardın anlaşılması ve uygulanmasındaki yaygın eksiklikleri göz önünde bulundurarak, çözüm aranması.
- 3: Ayrıca, işyeri seviyesinde standartların ihlaline neden olan, ve –eğer çare bulunmazsa fabrika seviyesindeki “iyileştirmelerin” sürdürülememesine yol açacak, daha geniş kapsamlı temel meselelerle ilgilenmeye başlamak (JO-IN'in sınırlı kapasitesi ve ömrüne uygun gerçekçi bir yaklaşım ile).

Örneğin:

- Sektörde Endüstri İlişkileri politikasının ve uygulamasının olmaması
- (Bazı tedarikçilerde) daha iyi ücretlerin ödenmesi ve çalışma saatlerinin daha iyi kontrol edilmesi için kapasiteyi arttırabilecek yönetim sistemlerinin bulunmaması
- Alıcıların, tedarikçilerin daha iyi ücretler ödeme ve fazla mesaiyi azaltma kapasitesini olumsuz yönde etkileyen fiyatlama ve sipariş sistemleri

JO-IN iyileştirme önerilerinin bir bölümü olarak tedarikçilerden, şeffaf bir ücret politikası (Yaşama Ücreti ödemeyi prensipte taahhüt etmeyi de içeren) benimsemeleri talep edildi. Böylece (örneğin) üretkenliğin artmasından elde edilecek kazançların nasıl dağıtılacağı sorusu mercek altında kalacaktı.

Çalışma saatleri sorunu her bir fabrika bazında ele alındı (zira aşırı fazla mesai sorunu tedarikçilerde farklı şekiller gösterdi) ve daha iyi planlama sistemlerinin geliştirilmesi ile bağlantılandırıldı. JO-IN, tedarikçiler ve ilgili markalar arasındaki, satın alma politikaları ve siparişlerin zamanlaması ile ilgili tartışmalara yardımcı olmayı teklif etti. (Ancak bu teklifin kabul edildiği bir örnekte, fabrika yönetimi, müşterileri ile yüz yüze gelince gücünü kaybetmiş gibi gözükte.)

Diğer yandan, iyileştirme çalışmasının büyük bir kısmının sonuçlarının projenin planlanmış olan (ve finanse edilmiş) bitiş tarihinden önce görülemeyeceği, hatta bazı çalışmaların tamamlanamayacağı, artık netleşmiştir. Bu nedenle, projenin tasfiye edilmesinden önce, iyileştirme çabalarının getirdiği değişiklikleri teşhis edebilecek bir yeniden değerlendirme aşamasına geçilmesi ihtiyacı acil çözüm bekleyen bir sorun haline gelmiştir.

Örgütlenme Özgürlüğü eğitimi

İşletme temel verileri ve göstergelerinin değerlendirilmesinde ortaya çıkan meselelere yönelik iyileştirme çabaları her bir fabrikada ilerlerken, JO-IN Başkanı ve Proje Yöneticisi, JO-IN'in örgütlenme özgürlüğü eğitimine ilişkin görüşlerini dinleme konusunda gönüllü olan beş katılımcı fabrikanın yöneticilerini ziyaret ettiler. Türkiye'nin hazır giyim sektörünün, küresel pazarda rekabet gücü kazanmak için 'sosyal kalite' kavramını geniş anlamı ile benimsemesi gerekliliği üzerine sunumlar yapıldı. Örgütlenme özgürlüğünün, uyumluluğun temin edilmesindeki önemli yeri uzun uzadıya tartışıldı. Ayrıca, yöneticiler ile işçiler arasındaki diyaloga yer veren bir kültürün geliştirilmesinin sorunların oluştuğu noktada çözülebilmeye yardımcı olarak fabrika düzeyinde nasıl kazançlar sağlayabileceğinin örnekleri verildi.

Bu noktada beş katılımcı fabrikadan olumlu yanıtlar alındı. Her ne kadar, bu tarz bir örgütlenme özgürlüğü projesinin etkin bir şekilde uygulanması bu projenin zaman sınırını aşacak şekilde uzun ve fazla zaman alan bir süreç gerektirse de, yöneticiler, eğer bir eğitim düzenlenecek olursa işgücüne bu eğitim alabilecek zamanı sağlayacaklarını belirttiler. Daha sonra markalar ve emek grubu ile yapılan ayrı ayrı danışma toplantıları ile, projenin bir çıktısı olarak Türkiye'de (tüm paydaşlar için) örgütlenme özgürlüğü eğitiminin teşvik edilmesi için çaba gösterildi.

Bu olumlu cevap Yönetim Kurulu'nun, böyle bir eğitimin projenin bitiminden sonra uzun vadede nasıl geliştirilebileceği, finanse edilebileceği ve verilebileceği üzerine düşünmesini gerektirdi. Bir yandan yerel kapasitenin oluşturulmasının, diğer yandan da eğitimin tekrarlanabilir olmasının gerekli olduğuna karar verildi. Bu tartışmalar sırasında, bazı ortak örgütlerin, örgütlenme özgürlüğü alanında kapasite oluşturma girişimlerini gelecekte nasıl ele alacağı üzerine zaten düşünmekte olduğu ortaya çıktı. Hem Türkiye'deki paydaşların belirli ihtiyaçları hem de örgütlenme özgürlüğü eğitiminin daha geniş kapsamda geliştirilmesi ile ilgili daha uzun tartışmaların daha sonra tekrar ele alınması planlandı. Bu bağlamda yerel paydaşlar ve finansman için rekabet etmekten kaçınılması önemli bir amaç olarak ortaya çıktı. Bu kararların alınması ve ihtiyacın fark edilmesi çok sınırlı bir zaman sürecinde gerçekleştiği için, projenin bitiminden önce bir JO-IN eğitim modülünün geliştirilmesi mümkün olmamıştır. Ancak, bu konu JO-IN örgütleri arasında gelecekte yapılacak işbirliklerinde ele alınacaktır.

Yeniden Değerlendirmeler

Proje yeniden değerlendirme aşamasına geldiğinde (Kasım 2007 ortası-sonu), ilk değerlendirmeyi yapan değerlendirmeciler, başka işlere başlamış oldukları için müsait değillerdi. İşletme temel verileri ve göstergelerini ortaya koyan ilk değerlendirme raporlarının kalitesinde görülen sorunlar göz önünde

bulundurulmuş, yeniden değerlendirmelerin uzmanlığı zaten bilinen yeni değerlendirmecilere yaptırılması kararlaştırıldı. Yönetim Kurulu üyeleri, yeni fabrika içi değerlendirmecileri olarak daha önce başka örneklerde çalışmalarına tanıklık ettikleri kişileri önerdiler. Yaklaşımlar üzerinde görüş birliğine varmak ve ilk değerlendirmenin bulguları ile karşılaştırmanın yapılacağı temel meseleleri belirlemek için, JO-IN personeli yeni fabrika içi değerlendirmeciler ve ilk değerlendirmede de görev almış fabrika dışı görüşmeciler ile yakın temas halinde çalıştı.

Yeniden değerlendirmeleri sonuçlandırmak için JO-IN personeli daha önce edinilen deneyimleri (daha önceki hatalardan alınan dersler de dahil olmak üzere) dikkatle göz önünde tuttu. 10 aylık süre boyunca yönetim devamlılık gösterdi ve ayrıca tadarıkçiler ve diğer paydaşlarla iyileştirme çalışmalarına ilişkin tartışmalar düzenlendi. Yaptırılan araştırmadan da çok miktarda geri bildirim sağlandı.

Yeniden değerlendirmeyi hazırlamak için Proje Yöneticisi tarafından benimsenen format şöyleydi:

1. İlk raporların tekrar üzerinden geçilmesi ve endişe uyandıran alanların not edilmesi
2. İyileştirme sürecindeki tartışmalardan (özellikle tedarikçilerle, ne gibi iyileştirme çalışmaları yapacaklarına dair bire bir yapılan anlaşmalar) elde edilen bilgilerin (daha derin ya da yeni bilgiler, ya da değişimi gösteren bilgiler) de göz önünde bulundurulması ve yeniden değerlendirmecilerin görüşmelerde odaklanabileceği kısa bir soru listesi taslağının hazırlanması
3. Bu bilgilerin yeniden değerlendirme takımı ile tartışılması, onlardan yorumlarının ve görüşlerinin istenmesi ve yeniden değerlendirmeye hazırlık için gözden geçirdikleri ilk raporları tekrar kontrol etmelerinin talep edilmesi
4. Üçüncü maddeye ilişkin olarak verdikleri geribildirim takiben, yeniden değerlendirmeciler ile odak konulara ve sorulara son halinin verilmesi
5. Yeniden değerlendirmecilerin değerlendirmeler için, iki sayfalık odak konular listesini kapsayan bir şablon hazırlamaları
6. Fabrika içi değerlendirmecilerin, fabrika dışı görüşmelerin sonuçlarını, fabrika içi görüşme sorularına dahil etmeleri ve bu soruların fabrika dışı görüşmecilerle tekrar kontrol edilmesi
7. Yeniden değerlendirme süreci devam ederken soruların üzerinden geçilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması (diğer bir deyişle, yeniden değerlendirme devam ederken, oluşan temalar üzerinde düşünmek ve gerekli noktalarda süreci/yöntemi buna göre ayarlamak için takım toplantıları yapıldı)

Değerlendirme takımından, belli sorulara odaklanmanın yanı sıra fabrikadaki genel duruma da dikkat etmeleri istendi.

Hem fabrika dışı hem de fabrika içi değerlendirmeciler, fabrika dışı görüşmelerin, başka türlü fark edilmesi mümkün olmayan çok önemli bilgileri ortaya çıkardığını belirtti:

- 'Y' fabrikasındaki işçilerin yönlendirildiği (fabrika dışı görüşmelerden önce gerçekleştirilmiş fabrika denetiminde bu durumun farkına varılmamıştı)
- 'X' fabrikasındaki işçilerin, çay servisi yapılmaması konusunda çok kızgın oldukları
- 'X' fabrikasındaki işçilerin bir sendika ile örgütlenmeyi denemiş oldukları
- 'Z' fabrikasında iş baskısının önemli bir problem olduğu

Değerlendirme takımı, fabrika dışı işçi görüşmelerinin en çok faydayı denetimden önce yapıldığı takdirde sağladığı, çünkü bu şekilde fabrika içi denetçilerin bilgilendirilebildiği görüşüne vardı. Fakat bu faydanın, ancak fabrika içi görüşmeciler sonuçları gözden geçirmek ve görüşmecilerle tartışmak için zaman ayırırsa elde edilebileceği de not edildi. Bu yeniden değerlendirme aşamasında gerçekleştirildi ancak ilk değerlendirmeler sırasında yapılmamıştı ki bu durum çok önemli bazı ipuçlarının kaybedilmesine yol açtı.

Belki de bu süreçteki daha yakın çalışma ilişkileri ve daha net rehberlik sayesinde, bu değerlendirmeler sadece bir gün süresinde tamamlanmış olmasına rağmen, sonuçta elde edilen raporlar

ilk değerlendirmeye kıyasla çok daha kapsamlı ve anlaşılırdı. Her ne kadar amacı ilk değerlendirmelerde ortaya çıkan ve iyileştirme çalışmalarının konusunu oluşturan meselelere yoğunlaşmak olsa da, bu değerlendirmeler daha önce fark edilmemiş bazı sorunlara da işaret etmiş oldu.

Karşılaştırma çizelgesinden (Ek 2) görülebileceği üzere, bazı dikkate değer bulgular yeniden değerlendirmeler sırasında ortaya çıktı. (Olumlu değişimler sarı ile işaretlenmiş; olumsuz bulgular (bazıları yeni) kırmızı ile işaretlenmiş; ‘değişim yok’ konuları renksiz bırakılmıştır.):

1. Çok önemli bir konu olan örgütlenme özgürlüğüne ilişkin belli bir ilginin yönetim çevrelerinde uyandığı görülmüştür. Her ne kadar bu konudaki olumlu cevaplar, yöneticileri işçi diyalog sistemlerinin önemine ikna etmek için JO-IN’in son zamanlarda fabrikalarda zaman harcamış olmasına bağlı olabilirse de, iyileştirme aşamasında bazı yapısal değişikliklerin başlamış olduğuna dair de kanıtlar bulunmaktadır. Bu yapısal değişiklikler, en azından bir örnekte yönetimin işçi temsilcileri atamasından ibaretse de, diğer örneklerde işgücü içerisinde ilk defa gerçekten serbest seçimlerin yapılmasını da kapsar gibi gözükmektedir.
2. Kötü bir şekilde başlatılmış olan ‘Yalın’ sistemlerin fazla mesaiyi azalttığı gözlenmekle birlikte, bu sistemler işçiler tarafından ciddi şekilde artan iş stresinin nedeni olarak görülmektedir. Bu sistemlerin bir çoğu yüksek üretim hedeflerinin mecburi kıldığı şekilde işin ‘hızının artırılmasından’ ibarettir. ‘Yalın üretimin,’ çalışma çevresinin iyileştirilmesi, işçilerin güçlendirilmesi ve işçi diyalogu gibi konuların ısrarla üzerinde duran felsefesi bütünlük içerisinde uygulandığı görülmemektedir. Bu durumda yalın üretimden tek arda kalan üretimi artırma konusundaki ısrardır.
3. JO-IN çalışması kapsamında incelenmiş olması, ücretlerin düzene koyulmasına bazı örneklerde yardımcı olmuş gibi gözükmektedir. Ancak küresel alıcıların tedarik zincirinin bu en üst seviyesinde, sosyal güvenlik ve sigorta primlerini daha düşük ödemek ve fazla mesai oranlarını saklamak için çift ya da üç defter tutma yönteminin kullanıldığına dair yaygın şekilde kanıtlara rastlanması hayret vericidir. Eğer bu çalışmaya katılan şirketler tedarik zincirinin en üst tabakasında yer alıyorsa, bu durum, zincirin daha alt tabakalarında uyumluluk konusunda neler söylemektedir?
4. Bu çalışmaya katılan altı şirketten ikisi, doğrudan üretim yapmaktan tamamen vazgeçip, üretimi fason imalatçılara (harici ya da fabrika içi) taşeron verme ve daha ucuz, daha az regülasyona tabi sanayi ortamlarına yatırım yapma eğilimi göstermişlerdir. Türkiye içinde kalanlar için Anadolu taşeron üretimin yeni mekânı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak diğerleri, yönetimi, teknik işleri ve son işlemleri Türkiye’deki üslerinde tutmakla birlikte, geleceği Mısır, Bulgaristan veya Moldavya’da aramaktadır. Bu hareketin sektördeki istihdama etkileri şimdiden fark edilmektedir.

Fasonculuk Üzerine Araştırma

Türkiye’deki hazır giyim üretiminin dağılımı üzerine genel olarak kabul gören bir tahmin, üretimin yaklaşık yüzde 80’inin kayıtdışı sektörde yapıldığını ileri sürmektedir. Eğer ücret, fazla mesai ve işçilerin şartlarını iyileştirmek için bir araya gelme özgürlüğü ile ilgili problemlere, JO-IN’in örneklemini oluşturan, projeye kendi isteğiyle dahil olmuş ve kayıtlı üst tabaka tedarikçilerde rastlanıyorsa, üretim hiyerarşisinin daha alt seviyelerindeki koşullar nasıl olmalı?

Bu soruya cevap bulmak ve neden sanayinin büyük bir kısmının düzen dışında faaliyet gösterdiğinin sebeplerini ortaya çıkarmak amacı ile ‘İstanbul Hazır Giyim Sanayisinin Alt Tabakalarında İş İlişkileri ve Çalışma Şartları’ adı altında bir araştırma yapıldı. Marmara Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Sosyoloji Bölümlerinden Dr Şule Daldal ve Dr Sezin Aydemir tarafından yapılan araştırma, Ekim 2007 – Temmuz 2007 döneminde gerçekleşen değerlendirme ve iyileştirme çalışmalarına paralel olarak yürütüldü ve Aralık 2007’deki nihai JO-IN Konferansında sunuldu. Bu çalışma, projenin bitiş tarihinden önce Yönetim Kurulu tarafından tamamen incelenip onaylanamadı, ancak bilgi oluşturması ve bütünlük sağlaması açısından bu raporda yer verilmiştir.

Araştırma üç seviyede gerçekleştirildi:

1. Tedarik zincirinin yapısı, hiyerarşinin kendisi, bağımlılık ilişkileri, güç ilişkileri
2. Tedarik zincirinin farklı noktalarındaki işçilerin şartlarının analizi
3. Tedarik zincirinin farklı noktalarındaki şirketlerin tedarik zincirinde ve genel olarak uluslararası rekabet ortamında konumunun ve sorunlarının analizi.

U araştırma çerçevesi ana tedarikçilerin iş yaptığı ve hazır giyim tedarik zincirinin ilk seviyesinde yer alan fason imalatçıları kapsamamıştır, zira daha geniş kapsamda JO-IN projesi onlarla ilgili çalışma zaten yapmıştır. Araştırma, ihracatçı şirketlerin (tedarikçilerin) iş yaptığı daha alt seviyelerdeki orta ve küçük ölçekli atölyeler üzerine yoğunlaşmıştır. Bu atölyeler kesim, dikim, boyama, baskı, ütü ve paket işleri ile uğraşmaktadır.

Markaların tedarik zinciri için üretim yapan yaklaşık 40 atölye ile görüşmeler yapılmıştır. Bunlar 23 dikim atölyesi, 2 boyama evi, 2 nakış atölyesi, 2 ütü-paket atölyesi, 2 değerli taş dekorasyon atölyesi, 2 yaka ve ilik atölyesi, makine ve teçhizat ithalatçıları, 2 ajans, ayrıca 16 kadın işçi, 7 erkek işçi ve 13 ev-eksenli çalışan kadın ile yapılan ev görüşmeleridir.

Hazır giyim tedarik zincirinin özellikleri açık ve net. Markalar zincirin en üstünde yer alıyorlar. Ajanslar markaların altında yer alıyor ve doğrudan marka siparişleri için çalışıyorlar. Dolayısıyla, büyük ölçekli ajansların kârlılığa bakış açıları Türkiye içi ile sınırlı değil. Bazıları küresel işletme statüsünü kazanmış durumda ve kâr getirmediğini düşündükleri bir ülkeden ayrılp işlerini başka bir yere taşıma kapasitesine sahipler. Şu an, Türkiye'deki bazı ajanslar ve ihracatçı şirketler, fasonculuk için Mısır, Ürdün, Türkmenistan ve Azerbaycan gibi ülkelerdeki düşük maliyet trendlerini takip eden firmalar haline gelmişlerdir.

Zincirde ihracatçı şirketlerin altında yer alan ajanslar genelde direkt olarak üretim sorumluluğunu alıyorlar. Tüm üretim zincirinin koordinasyonu bu şirketler tarafından sağlanıyor. İhracatçı firmaları, esneklik kapasitelerine göre üç farklı gruba ayırmak mümkün:

1. En esnek biçim, ihracatçı firmanın tamamen fasoncu atölyelerle çalışıp hiç üretim yapmaması şeklinde gerçekleşiyor; ve bu şekilde çalışan firmalar sektörde giderek artmaktadır. Atölyelerin yoğun bir şekilde fiyat rekabetine girmesini gerekli kılan bu sistemin amacı genel olarak en düşük fiyatı bulmak ve tertip etmektir.
2. Yeni oluşan, esnek bir modelde, bir kaç küçük atölye, tek bir ihracat şirketinin çatısı altında bir araya getiriliyor. Çalışma şartları standartlarına uyumluluk açısından bu model daha başarılı gözüküyor. Bu atölyeler markaların denetimine tabidirler ve 'OK'lenmiş' (onaylanmış) atölyelerin özelliklerine sahipler. Piyasanın değişen taleplerine daha kolay adapte olabiliyorlar. Bu model, gerek sosyal uyumluluk gerekse esneklik açısından bakıldığında tüm sektöre yayılmak için uygun bir alternatif oluşturuyor.
3. Diğer bir tür de tüm üretim birimlerinin fabrika içinde bulundurulduğu, böylece entegre tesis halini almış, ihracatçı firmalardır. Bu firmalar görece olarak daha fazla sermaye gücüne, teknolojiye, bilgi birikimine ve daha büyük tesislere sahip olduğu görülüyor.

Araştırma göstermiştir ki, bu şirketlerden bazıları, uluslararası çapta isim yapmayı istemelerine rağmen, hâlâ kayıtdışı işçi çalıştırmaktadırlar. İşgücünün bu kayıtdışı, esnek bölümü sayesinde istikrarsız piyasa yapısında esnekliği sağlayabildikleri ve fiyat ve maliyet arasında dengeyi kurabildikleri ortaya çıkmaktadır.

Boyama evleri, baskı atölyeleri, nakış işleyenler, pul ve taş işleyenler, dikim atölyeleri, yaka ve ilik atölyeleri ve ütü-paket atölyeleri üretim zincirinin farklı noktalarında yer almaktadır ve sermaye ya da emek yoğun olmak açısından birbirinden farklılık göstermektedirler. Boyama, baskı ve nakış atölyeleri, örneğin, daha teknoloji ve sermaye yoğun üretim birimleridir.

İşin doğası yapılan işleme göre değişmektedir. Bir yanda bilgisayar destekli makineler kullanılırken diğer yanda işin vasıfsız eleman gerektiren kısımları ucuz, vasıfsız ve kayıtdışı işçilerin çalıştırılmasına yol açmaktadır.

Araştırma krizde bir sektörü gözler önüne sermiştir: Artan maliyetler, markaların, küresel tedarik seçeneklerini göz önünde bulundurarak dayattığı, gittikçe azalan fiyat tahdidinin altında kapana kısılmıştır. Bazı fabrika sahipleri tarafından, sadece 10 yıl önce yüzde 75 gibi yüksek oranlarda seyrettiğini iddia edilen kâr marjlarının şu an yüzde 5-6 gibi seviyelere düştüğü belirtilmektedir ki, işin ayakta kalabilmesi için kârın yüzde 25-30 seviyelerinde olması gerektiği söylenmektedir.

Bu baskın iktisadi etken, faaliyetlerinin büyük bir çoğunluğunda en emek yoğun üretim yapan ve en düşük ücretleri ödeyen sektör olarak hazır giyim sektöründe, kayıtdışı serbest piyasanın varlığını idame ettirmiştir. Sektörde çalışan işçilerin sadece yüzde 10'u sosyal güvenlik ve vergi ödemeleri için resmi olarak kayıtlı durumdadır. Evlenmemiş genç kadınlar ve askerlik hizmetini henüz yapmamış genç erkeklerden oluşan, bir işi olmayıp da iş buldukça çalışan bir işgücü sektörde sıkça rastlanmaktadır. Dolayısıyla işçi devir oranı yüksektir ve aynı şirkette iki sene çalışmak uzun bir dönem olarak görülmektedir. İşçiler, maaş zarfında 10YTL daha fazla görebilmek için iş değiştirmektedirler. Sektörün bu seviyesinde sendikal faaliyetlerin tamamen noksan olduğu görülmüştür.

Türkiye'nin resmi istatistikleri, 'açlık sınırı' denen, hayatta kalmak için yeterli kalori alınımını ve hayatın devam ettirilebilmesi için gerekli temel ihtiyaçları (barınma ve enerji kullanımı) karşılamak için gerekli en düşük ücreti ortaya koyan bir miktarı beyan eder. Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş), Eylül 2007 itibarıyla dört kişilik bir aile için 'açlık sınırını' 656YTL ve yoksulluk sınırını 2,136YTL olarak açıklamıştır. Bu açlık ve yoksulluk sınırlarına karşın, sıradan işçilerin 350-450YTL (fazla mesai ile birlikte) civarında ücretler aldıkları, ustaların ise 1000-1200YTL civarında kazandıkları görülmüştür. Yasal haftalık çalışma saatinin 45 ve yıllık fazla mesai sınırının 270 saat olmasına karşın, standart haftalık çalışmanın ortalama 50 saat civarında seyrettiği ve fazla mesai ile birlikte 60-70 saat seviyesine geldiği görülmüştür. Ev-eksenli işçiler, yoğun fazla mesai, düşük ücretler ve kötü fiziksel şartlar ile emek piyasasında istikrarsız bir konumda bulunmaktadır.

Daha büyükçe atölyelerin sahipleri orta sınıf bir hayat tarzını sürdürebilirken, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahiplerinin hayat standartları işçilerinininkinden hemen hemen farksızdır. Birçoğu borç batağı içindedir ve düşüş gösteren bir piyasada atölyelerini satma şansları bulunmamaktadır.

'OK'lenmiş' (markalar tarafından onaylanmış) atölyelerin, büyüklüklerinden bağımsız olarak daha iyi şartlara sahip olduğu araştırmada açıkça görülmüştür. Sosyal uyumluluk denetimlerinin, düşük seviyede de olsa olumlu yönde değişiklik sağlamada etkisinin bulunduğu gözlenmiştir. Ancak kimilerine göre, uyumluluğun maliyeti, markalarla doğrudan bağlantı içerisinde olmaktan elde edilen kazançlardan daha yüksektir. Özellikle, birçok markanın titiz sosyal denetimler yapmadıkları ve onaylanmamış atölyeler ile çalışmaktan memnun oldukları hissedildiği için böyle düşünülmektedir.

Genel olarak günlük 12USD seviyesindeki işçilik maliyetleri ile Türkiye'nin hazır giyim sektörünün uluslararası arenada sadece fiyat faktörü ile rekabet etmesi mümkün değildir. Bilgi, tecrübe, altyapı, teknoloji, Pazara ulaşım hızı, kalite ve yaratıcılığı bir araya getiren bir entegre paket Türkiye'yi hâlâ çekici bir tedarik noktası kılmaktadır. Yüksek seviyelerde sosyal uyumluluğun sağlanması, markaların riskini asgariye indirmede bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

Bu hayatta kalma savaşı içerisinde, sosyal koşullar maliyet baskısı altında gittikçe kötüleşmekte, sektörün temel dayanak noktasını oluşturan, üretim zincirinin an altındaki firmalar üzerinde yoğun bir baskı yaratmaktadır. Serbest ekonomi politikası ve sektöre yönelik ulusal bir stratejinin bulunmaması, hayatta kalabilmek için farklı seçeneklerin yaratılmasına neden olmuştur:

- Atölyelerin bir ihracatçının çatısı altında bir araya gelmesi
- Sosyal uyumluluk için yeterli istikrarı temin edebilmek üzere, tedarik zincirinin ‘OK’lenmiş atölyelere rasyonalizasyonu
- Vasıflı, istikrarlı, güçlendirilmiş ve ileri düzeyde sosyal şartlara sahip bir işgücü geliştirmek için (yanlış uygulamalar yerine) doğru ‘yalın’ üretim modellerinin uygulanmaya başlanması

Ulusal seviyede, sektördeki tüm aktörleri kapsayan bir endüstrü forumu Türkiye’deki hazır giyim sektörünün ayakta kalabilmesi için, her ne kadar olanaklar büyük ölçüde azalmış olsa da, akılcı bir strateji geliştirebilir. Markalar, belirsizliği ortadan kaldırarak ve ürün kalitesinin ve sosyal kalitenin geliştirilmesine yardımcı olacak, güvene dayalı uzun-dönemli ilişkiler kurarak sektöre yardımcı olabilir.

Şikayet Sistemleri Araştırması

Yukarıdaki araştırmanın ışığında bakıldığında, Türkiye hazır giyim sektöründeki şikayet prosedürlerini ve anlaşmazlık çözüm sistemlerini araştıran pragmatik bir çalışmanın, genel olarak bu tarz sistemlerin Türkiye’deki işçilerin kullanımı için mevcut bulunmadığı sonucuna varmış olması şaşırtıcı değildir. Yukarıda bahsedilen araştırma gibi bu araştırma da, projenin bitim tarihinde henüz tamamlanmamıştı ve Yönetim Kurulu tarafından gözden geçirilmedi ve onaylanmadı. Ancak, bu çalışma, paydaşların yardımı ve katkıları ile Türkiye’deki JO-IN personeli tarafından gerçekleştirildiği için yine de projenin bir ürünü olarak görülmelidir.

On küresel markanın sosyal uyumluluk görevlileri, tedarikçiler, sektörde varlık gösteren üç sendika, hem ulusal hem de bölgesel seviyede Çalışma Müdürlükleri yetkilileri, Uluslararası Çalışma Örgütü’nün yerel temsilcileri, işten çıkarılmış işçiler, İş Kanunu uzmanları, değerlendirmeciler ve denetimciler ile yapılan görüşmeler, yasal tedbirlerin, sendikaların ve STK’ların raporlarının ve JO-IN’in kendi değerlendirmelerinin ve uzmanlar tarafından sağlanan belgelerin incelenmesi ile desteklenmiştir. Mümkün mertebe araştırma belli örnekler üzerine yoğunlaşmıştır.

Şartnameler ve uyumluluk gözetimi aracılığı ile şikayetlerin ele alınma şekline yönelik çözümlerin önerilmesinde markaların ve çok-paydaşlı girişimlerin oldukça hassas bir rolü vardır. Şikayet sistemleri araştırması bu konulardaki düşüncelere katkıda bulunmak amacı ile planlanmış ve uygulanmıştır. Farklı şikayet yapıları ve prosedürleri arasında doğru dengeyi yakalamanın zorluğu dışında, bir şikayet prosedürünün çalıştırılması markalar ve çok-paydaşlı girişimler/kampanyalar için çeşitli zorluklar yaratmaktadır. Bunlardan bazıları:

- Şikayetler genelde çok hassas meselelerle uğraşır; kimi zaman bir kişinin ya da bir grup işçinin geçiminin doğrudan tehlike altında bulunduğu durumlarla ilgilidir.
- Tüm problemlerinin dışarıdan birileri tarafından çözüleceğini düşünme durumunda bırakılmış olan bazı işçilerde gerçekçi olmayan beklentiler uyandırabilir.
- Şikayetler çoğu zaman karmaşık ve dolambaçlı durumlardan doğar. Böyle durumlarda şikayetin haklı olup olmadığının ve/veya sözkonusu şikayetin şartnamedeki işçi standartları ile ilgili bir duruma ilişkin olup olmadığının belirlenmesi kolay değildir.
- Dolayısıyla, bir şikayet prosedürünü çalıştırmak kaynak-yoğundur, ve planlanması ve bütçesinin belirlenmesi oldukça zordur.
- Bir şikayet ile yapılandırılmış bir şekilde etraflıca ilgilenme gerekliliği ile duruma hızlı bir şekilde yanıt vermenin aciliyeti arasında çoğu zaman bir çatışma bulunmaktadır.
- Çok-paydaşlı girişimlerin/kampanyaların benimsediği şeffaflık ilkesinin gerektirdikleri ile şikayetçinin kişisel güvenliği, ya da toplu çatışma potansiyelinin olduğu durumlarda çatışmanın büyümesini engelleme gerekliliği, arasında bir çatışma olabilir.
- Şikayet prosedürünün bir tedarikçi ile ilgili olduğu durumlarda, müşteri olarak çekilme tehdidi ancak tedarikçinin üretim kapasitesinin büyük bir kısmı o marka tarafından kullanılıyorsa etkili olmaktadır.

Bu zorluklarla başa çıkabilmek için çeşitli şikayet prosedürü biçimleri ve yöntemleri geliştirilmiştir. Örneğin, fabrikadaki işçilere şikayetlerle ilgilenen yerel bir görevlinin telefon numarasını verme; ya da çok-paydaşlı girişimin/kampanyanın uluslararası ofisine yazma olasılığı.

Ancak araştırma göstermiştir ki, ilgili marka yada çok-paydaşlı girişim aracılığı ile çözüm aramak, karmaşık prosedürler ve sonuç almak için gereken süre nedeniyle, birçok işçi için uygulamada pek mümkün değildir. Markalar, sorunun çözülmesi için ilk aşamada fabriya güvenme eğilimi gösterecek ve mahkemeye giden herhangi bir davaya dahil olmaktan çekinecektir. Her iki yol da, sorunların büyük bir kısmının çözümü için yine yerel, fabrika içindeki mekanizmalara güvenme eğilimini göstermektedir. Ancak bu tarz mekanizmalara sahip olması gereken, 'en üst' tabakadaki tedarikçi fabrikalarda (JO-IN'in katılımcı fabrikalarında da görüldüğü üzere) dahi çalışan fabrika içi sistemlere pek rastlanmamaktadır.

Şikayetlerin ve anlaşmazlıkların soruna mümkün olan en yakın noktada en iyi şekilde çözüleceği, iyi endüstri ilişkilerinin kabul edilmiş bir gerçeğidir. Bu nedenlerle, şartnameler genelde işyerinde çalışan bir anlaşmazlık ve şikayet mekanizmasının bulunmasını şart koşar. Bağımsız ve etkin bir işçi temsilciliğinin yanı sıra bu sistemler problem çözümüne sağduyulu bir şekilde yaklaşılmasını sağlamaya yardımcı olur.

Türkiye'nin hazır giyim sektöründe sendika yoğunluğunun yüzde iki civarında olduğu göz önünde bulundurulursa, anlaşmazlıkların çözümüne böyle bir yaklaşımın birçok işyerinde varlık göstermediği görülecektir. İşverene karşı kendi çıkarlarını savunmaları için faal bir sistemin yokluğunda, emek piyasasının, sessiz kalmaları ve işlerine tutunmaları için bireysel olarak işçiler üzerinde yarattığı baskı önemli boyutlardadır.

Her ne kadar yasal prosedürler, Türkiye'nin endüstri ilişkileri sisteminde var olsa da, bir çok ülkede olduğu gibi, şikayetleri işleme koymak için geçen sürenin uzunluğu, bekleme süresinde işten çıkarılma olasılığı ve haksız işten çıkarılma durumlarında verilen tazminatın göreceli olarak az olması nedeni ile yasal yollara başvurmak sendikasız ortalama bir işçi için pek çekici olmayan bir yoldur. Araştırma göstermiştir ki, hükümet sistemlerinin yeterince elemana sahip olmaması nedeniyle, yasal sistem aracılığı ile resmi olarak yapılan şikayetler için ortalama bekleme süresi şöyledir:

- Şikayetten teftişe kadar geçen süre, 2-3 ay
- Mahkemeye rapor verilmesi, 4-6 ay
- Mahkeme süreci, 1-2 yıl, artı herhangi bir bulguya işveren tarafından karşı çıkılması ve davanın bir üst mahkemeye götürülmesi durumunda daha uzun bekleme ihtimali.

Olağan şikayet ve anlaşmazlık çözümü süreçlerine ilişkin temel varsayımlar Türkiye'de geçerli olmadığına göre, kimi markalar tarafından teşvik edilen 'açık kapı politikası' ve öneri kutuları gibi kavramlar etkin değildir. İşyerinde güvenilir bir işçi temsilciliği sistemi olmadığı sürece, şikayeti olan bir bireyin, bu şikayetini iletmek için güvenli bir yol bulmak için mücadele vermesi gerekecektir. Bu araştırma göstermiştir ki 2004'ten bu yana sadece 10 vakada markalar duruma dahil olmuş ve bunların sadece ikisinde çok-paydaşlı girişimler herhangi bir rol almıştır. Katılımcı örgütlerden bazıları bu bulguya itiraz etmiş, ancak bu iddiayı düzelterek herhangi bir veri öne sürülmemiştir.

Araştırmanın mesajı açıktır: Eğer tedarik zincirinin en üst tabakasında işçiler için etkin bir çare bulunmursa, an alt seviyelerdeki işçileri koruyacak mekanizmaların geliştirilmesi şansı çok azdır. En etkin destek şekli, faal ve bağımsız bir işçi temsilciliği sistemi olacaktır. Bir kez daha belirtmek gerekirse, örgütlenme özgürlüğünün en önemli meselesi, işçilerin, kendilerini ifade edecek bir yola sahip olmasına izin vermeye yönelik gerekli yanıt olarak ortaya çıkmıştır.

Yaşama Ücreti

JO-IN Ortak Şartname Taslağı işverenlerin bir ‘yaşama ücreti’ ödemesi gerekliliğini içerir: *İşçilerin yaşama ücreti hakkı olacaktır. Standart bir çalışma haftası için ödenen hak ve ücretler, temel olarak her zaman uygulanabilir tüm yasa, yönetmelik ve endüstriyel asgari standartlarla uyumlu olacak ve işçilerle ailelerinin temel ihtiyaçlarını karşılamak ve isteğe bağlı/ihtiyari kazanç elde etmeleri için yeterli olacaktır. Ücret ve hakların seviyesi düzenli aralıklarla gözden geçirilecektir. Toplu pazarlık hakkına riayet edilecektir.*

Her ne kadar projenin, biri (FLA) dışında tüm katılımcılarının şartnamelerinde benzer şartlar olsa da, herhangi bir ülkede ya da bölgede neyin ‘yaşama ücretini’ oluşturacağı ve bu miktarın nasıl hesaplanacağı üzerinde görüş birliği arayışı, Yönetim Kurulu’nda geniş kapsamlı tartışmalara ve karışıklıklara yol açmış ve sonuçta da bir fikir birliğine varılamamıştır. Paydaşlarla yapılacak açık tartışmalar aracılığı ile bu soruyu açıklığa kavuşturmak için mevcut olanaklar kaçırılmış ya da bu durumlardan kaçınılmış ve bu konu üzerinde planlanmış bir seminer hiç gerçekleşmemiştir.

Bu sorun başlangıçta projenin yolunu kapatan bir engel olarak ortaya çıkmıştır: Eğer ‘yaşama ücreti’ hesap edilemiyorsa, nasıl ölçülebilir, hatta nasıl uygulanabilir?

Sonuçta, Yönetim Kurulu, FLA’nin Yönetim Kurulu’ndaki temsilcisi Rut Tufts’un, Mayıs 2006’da üzücü ve zamansız vefatından önce geliştirdiği dahice bir çözümde anlaşabilmiştir. Projenin ‘Rut Tufts Ücret Merdiveni’ adını verdiği bu yöntem, farklı ücret seviyelerinin bir ölçek üzerinde işaretlenmesi ile farklı önerilerin ortaya çıkaracağı farklı etkileri ve konumları karşılaştırmalı olarak göstermeyi mümkün kılmaktadır. Bu yöntem, ücret istatistiklerini izlemek ve karşılaştırmak için projenin geri kalan süresinde kullanılmış ve önemli bulguların elde edilmesine olanak vermiştir.

‘Ücret merdiveni,’ fabrikaların ücretleri iyileştirmede gösterdikleri gelişimin çizelgesini çıkartmak için bir kıyaslama (‘benchmarking’) sistemi sunar. Bu araç JO-IN değerlendirmelerinde üç şekilde kullanılmıştır:

1. Farklı örgütler tarafından kullanılan çeşitli yaşama ücreti ölçümlerinin ve tanımlarının çizelgesini çıkartmak; böylece, katılımcılara, altı katılımcı örgüt tarafından bahsedilen farklı ücret standartlarına karşılık gelen parasal değerlere ilişkin net bir fikir vermek. Bu, hazır giyim fabrikalarındaki her bir toplu pazarlık anlaşmasında müzakere edilen ücretleri de kapsamaktadır. Karşılaştırma yapma imkanının olması için Türkiye’deki hazır giyim fabrikalarında verildiği bildirilen ortalama ücret de merdivende işaretlenmiştir.
2. Ücret merdiveninde gösterilen fabrika ücret seviyeleri, değerlendirmeler sırasında toplanmış bilgiye dayanmaktadır. Proje mevcut ücretleri belirlenmiş *tek bir* ücret seviyesine kıyasla karşılaştırmamış, onun yerine JO-IN örgütleri tarafından şu an kullanılan ya da arzulanan *çeşitli* seviyelere kıyasla değerlendirilmiştir.
3. Değerlendirmelerden sonraki iyileştirme aşamasında merdiven, fabrikaların ücretleri iyileştirmede gösterdiği gelişimi ölçmek üzere bir sistem olarak kullanılmıştır.

Amaç, fabrikaların zaman içinde işçi ücretlerini arttırarak “merdivende yukarı tırmanmasını” sağlamaktır.

Galatasaray Üniversitesi’nden Prof Ahmet İnel ve Boğaziçi Üniversitesi’nden Prof Fikret Adaman’ın idare ettiği bir akademik araştırma ekibi katılımcı tedarikçilerden doğrudan elde edilerek bir araya getirilen gizli bilgiler üzerinde detaylı bir karşılaştırmalı çalışmayı tamamlamak üzere projeye dahil edilmiştir. Aşağıda yer verilen Şekil 1, JO-IN ücret merdiveni araştırmasının Aralık 2007 itibariyle başlıca sonuçlarını göstermektedir. Fabrika yönetiminden elde edilmiş ve JO-IN yeniden değerlendirme denetçileri ile tartışılmış olan bu veriler, ücret merdiveni çizelgesini oluşturmak için uygun şekilde getirilmiştir. Yönetim Kurulu’nun kimi üyeleri bu veriler ile ilgili bazı soruları gündeme getirmiş, ancak bulgular ilgili araştırma ekibi tarafından teyit edilmiştir, lakin Yönetim Kurulu’nun kendisi tarafından resmen onaylanmamıştır.

Çizelgedeki her bir sütun ismi gizli tutulan bir şirkete karşılık gelmektedir. Bu altı şirket içerisindeki her bir bölüm, sütundaki farklı kutular ile gösterilmiş ve o bölümdeki işçilerin ortalama maaşı, o bölüme karşılık gelen kutunun içine yazılmıştır. Kutuların uzunluğu farklılık göstermektedir, zira aynı bölümde çalışan işçilerin ücretleri farklılık göstermektedir. Örneğin, RA1'in son işlemler bölümünde ortalama ücret 521YTL iken, kimi işçilerin ücreti asgari ücretin altında kimisinin ise TÜİK yoksulluk sınırının üstündedir.

Yoksulluk ve açlık sınırının belirlenmesi Türkiye'de her zaman tartışmalı bir konu olmuştur. Bir tarafta sendikaların açıkladığı rakamlar belirli kesimlerce abartılı bulunurken, diğer taraftan işçiler ve sendikalar TÜİK verilerinin gerçek yoksulluk sınırının altında olduğunu iddia etmektedir. Gerçekten de elimizdeki sayılar arasında oldukça ciddi bir fark bulunmaktadır. Bu tartışmayı tabloya yansıtılabilmek için, bu konudaki en güvenilir araştırmayı yaptığına kanaat getirdiğimiz iki ulusal sendikanın ilan ettiği yoksulluk sınırlarını, Türkiye İstatistik Kurumunun (TÜİK) değerleriyle birlikte verdik.

Şekil 2, altı katılımcı fabrikada çalışan işçilerin ortalama hanehalkı sayısını (sarı kutularda) ve her bir ailedeki ortalama çalışan sayısını (mavi kutularda) göstermektedir. Bu karşılaştırma, her bir işçinin geliri ile bakmak zorunda olduğu ortalama kişi sayısını ortaya koymaktadır.

Türkiye'nin hazır giyim sektöründe, imalatta çalışan işçilerin ücretlerinde, uluslararası rekabet ve fiyatların düşmesi yönündeki baskı yüzünden meydana gelen değişim Şekil 3'te net bir şekilde gözler önüne serilmiştir. Bu şekil için kullanılan veriler, çift defter tutma durumlarından kaynaklanabilecek yanlış yorumlamalardan kaçınmak için, fabrikaların kendi muhasebecileri için tuttuğu defterlerden alınmıştır. Bir 'reel ücret' değeri göstermek için, 2006 değerleri, TÜİK'in 2007 yılı enflasyon tahminlerine (8.86%) göre uyarlanmıştır. Bir fabrika hariç (en yüksek ücretleri veren) hepsinde ücretlerin düştüğü görülmektedir. Boğaziçi Üniversitesi'ndeki JO-IN Nihai Konferansının bazı katılımcıları bu sonuçları şaşırtıcı bulmuşlardır, zira ücret artışları normalde (geriye dönük olarak değerlendirilen) enflasyon oranına denk gelir. Ancak, bu veriler JO-IN'in Ağustos-Aralık 2007 tarihleri arasında yaptığı çalışma sırasında toplanmıştır ve direkt olarak 2006'nın bu tarihlere karşılık gelen dönemindeki ücretlerle karşılaştırma yapılmaktadır, dolayısıyla benzerlerin kıyaslandığı dikkatli bir karşılaştırmayı yansıtır.

Şekil 4, ulaşım ve ücretsiz yemek harcamalarının faturalanmış maliyetleri hesaba katıldığında 'toplam ücrette' meydana gelen değişikliği göstermektedir. Tek başına bu faktör fabrikaları, asgari ücret seviyesinin üstüne çekmektedir.

Şekil 5, işverenlerin kendi verilerine dayanarak, her bir fabrikadaki işgücünün en düşük ücreti alan yüzde 10'luk kesiminin durumunu ortaya koymaktadır. Bu kesimin tamamının TÜİK resmi yoksulluk sınırının altında kaldığı ve iki fabrikada bu kesimin asgari ücretin hemen altında olduğu bu şekilde net bir şekilde görülmektedir.

S1 Yoksulluk Sınırı
2271

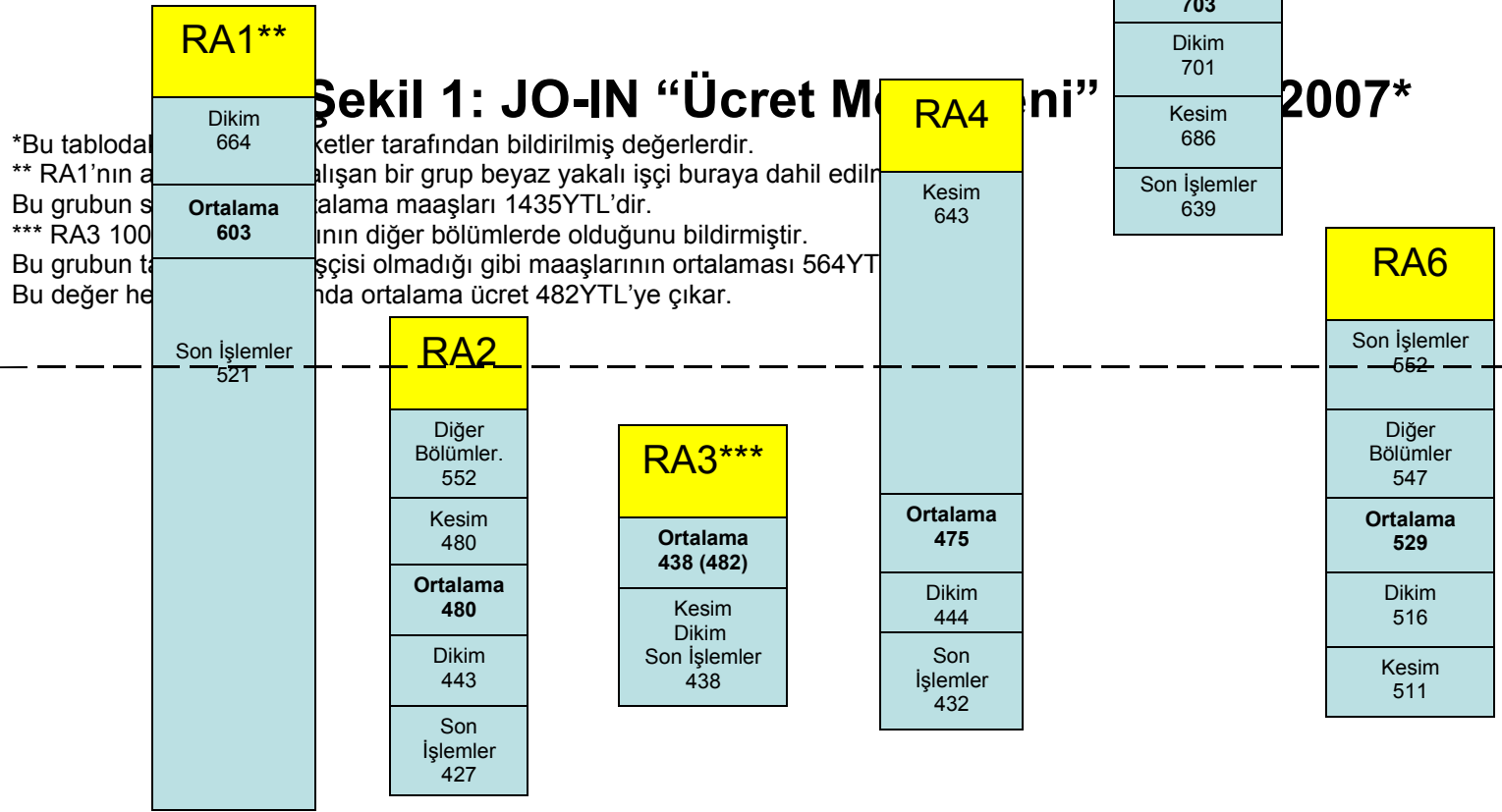
S2 Yoksulluk Sınırı
1980

S1 Açlık Sınırı 697

S2 Açlık Sınırı 655

**TÜİK Yoksulluk
Sınırı 580**

Asgari Ücret
419,5
400
380



S1 Yoksulluk Sınırı
2271

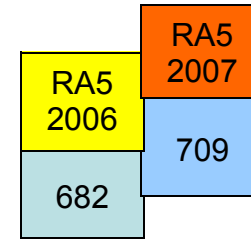
S2 Yoksulluk Sınırı
1980

S1 Açlık Sınırı 697

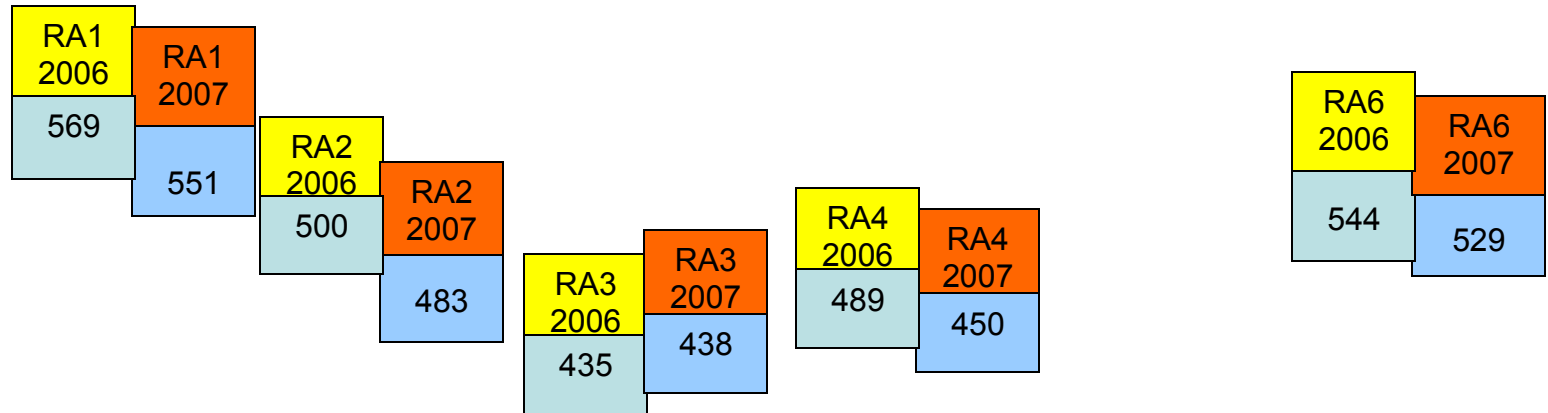
S2 Açlık Sınırı 655

TÜİK
Yoksulluk Sınırı
580

2007 Asgari Ücret
419,5
400
380



Şekil 3: JO-IN “Ücret Merdiveni”: Bir Yıl İçerisindeki Değişimler



S1 Yoksulluk Sınırı
2271

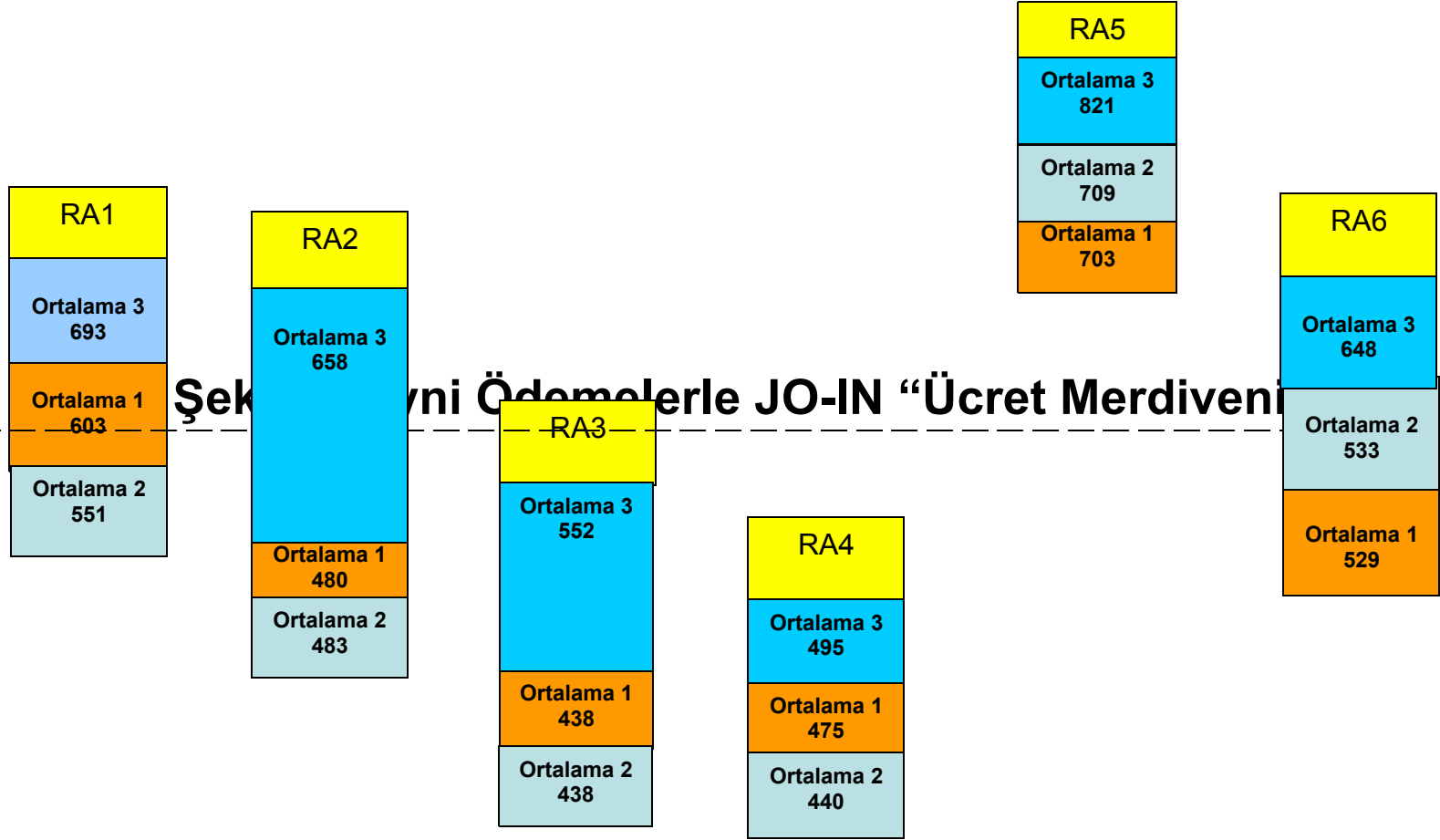
S2 Yoksulluk Sınırı
1980

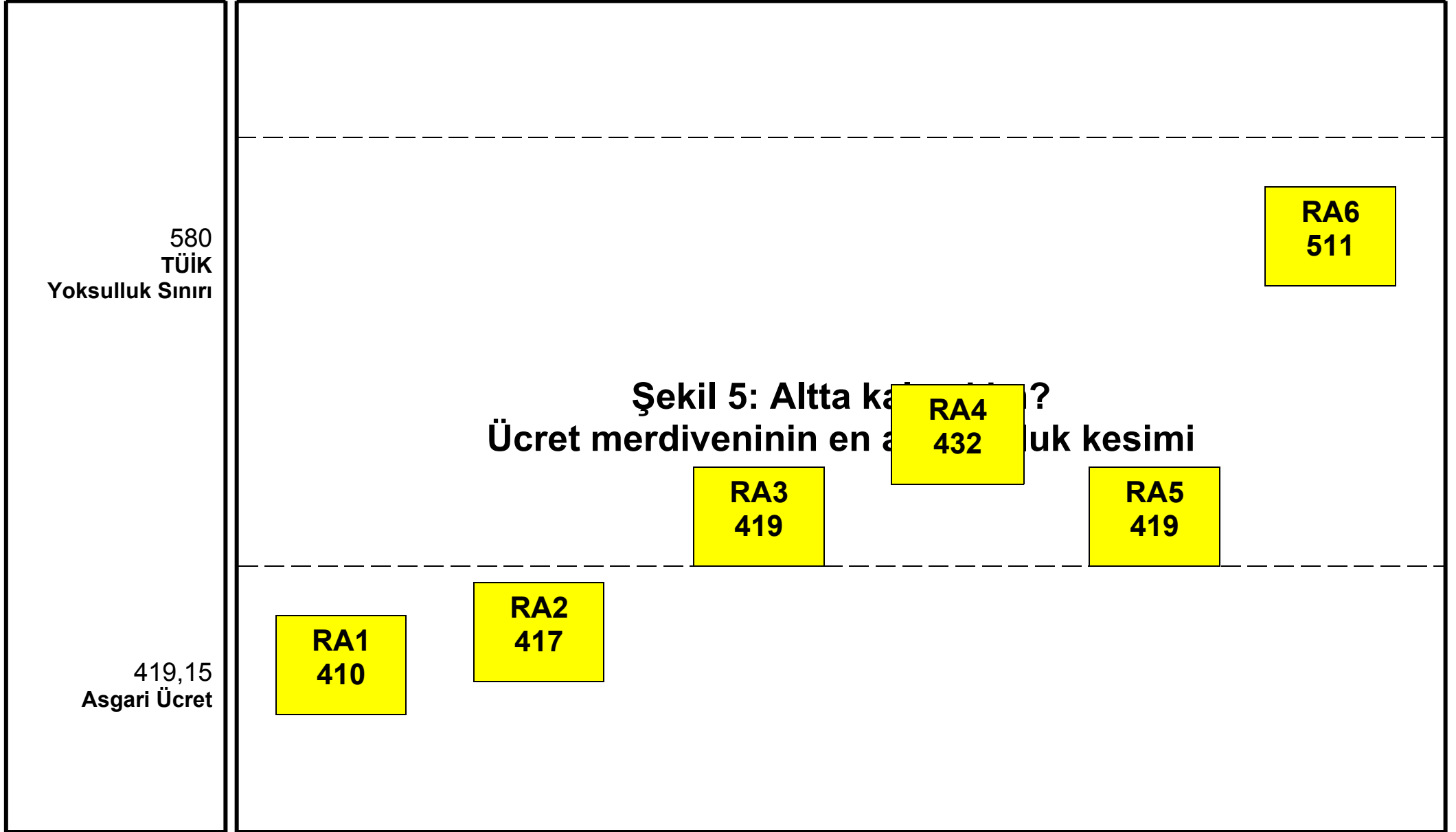
S1 Açlık Sınırı 697

S2 Açlık Sınırı 655

TÜİK
Yoksulluk Sınırı
580

Asgari Ücret
419,5





3. PROJE NE GİBİ SONUÇLAR ELDE ETTİ?

JO-IN projesi, etkinliğini ölçmek için en baştan, tamamen net bazı hedefler belirlemiştir. Bu hedefler birer birer ele alınacak ve elde edilen sonuçlara kıyasla değerlendirilecektir.

Hedef 1. Türkiye’deki belli sayıda hazır giyim üretim tesisinde çalışan işçilerin ve onların ailelerinin koşullarının iyileştirilmesi ve çalışma haklarına uyulması.

Gösterge: *İşçilerin, fabrika hayatının bir ya da birden fazla alanında iyileşme olduğuna kanaat getirmesi.*

Bu projenin eylem aşamasına kalan sürenin kısa olması, belli fabrikalarda gerçekleşmiş kayda değer iyileştirmelerin ölçümünü zorlaştırmıştır. Örgütlenme özgürlüğü ve ücretler gibi konularda Temmuz 2007’de başlamış iyileştirmelerin dört ay gibi kısa zaman içerisinde ilerleme göstermesini beklemek zordur. Yine de, şirket yönetiminin örgütlenme özgürlüğüne ilişkin başlıca meselelere verdiği yanıtlarda ve bu süreçte JO-IN değerlendirmecilerinin önerilerine cevap olarak gerçekleştirilmiş işçi komitesi seçimleri gibi bazı gözlenebilen iyileştirmelerin sağlandığı ortadadır. Bu alanda gelişme sağlanması, işçilere, daha iyi çalışma şartları için açık bir şekilde pazarlık yapma olanağını verecektir. Bir eğitim programının bu ümit verici temel üzerine inşa edilmesi beklenebilir.

Yukarıda görüldüğü gibi, çalışma süresi boyunca katılımcı fabrikalardaki ücretler, enflasyona karşı ölçüldüğünde, ortalamada gerçekten düşüş göstermiştir. Ücretlerin yukarı çekilmesi – özellikle yoğun uluslararası rekabetin olduğu bir zamanda – ya üretkenlikte ya da markaların fiyat politikalarında, ya da her ikisinde birden, önemli değişiklikler gerektirmektedir. Bunlardan herhangi birinin proje süresince sonuç vermesi beklenemezdi. Ancak, bazı durumlarda üretkenliğin yükseltilmesi için JO-IN’den yardım istendi ve JO-IN iki şirkete bu yönde teknik yardım sağladı. (Bu çalışmalar hâlâ sürmektedir ve ne kadar etkin olacakları, bu raporun yazımı sırasında henüz bilinmemektedir.) Proje ayrıca, yoğun şekilde bir baskı yaratan üretim sistemlerinden kaynaklanan işçi stresi meselesine de markaların dikkatini çekmiştir. Bu üretim sistemlerinin bazıları ‘yalın üretim’ yöntemi olarak sunulsa da, bu yöntemin temel faktörlerinden olan esnek iş organizasyonu ve işçilerin güçlendirilmesi gibi özelliklere sahip değildir. Muhtemelen proje tarafından inceleme altına alındığı için, ödemelerin düzenli hâle gelmesi ve fazla mesai ücretlerinde önceden var olan kimi düzensizliklerin düzeltilmesi de olumlu bir değişiklik olarak not edilmiştir. Bu değişimin kalıcı bir iyileştirmeye dönüşmesi, işçilerin, çalışan bir temsilcilik sistemi aracılığı ile seslerini duyurabilme becerisine de bağlıdır.

Başlıca sosyal ortaklar arasında sosyal diyalogun başlamış olması, projenin Yerel çalışma Grubu’nun ürettiği elle tutulur sonuçlardan biridir. Eğer bu süreç sürdürülürse, akılcı çözümlerin üretilmesi ve sektörde hayatta kalabilmek için ciddi şekilde ihtiyaç duyulan ulusal stratejiyi geliştirebilecek bir endüstri forumu oluşturulabilir.

İşçiler açısından en kalıcı gelişmenin, Türkiye gerçeklerine artı bir vurgulama yapılması ve markalarla çok-paydaşlı girişimlerin Türkiye’deki işyerlerine ilişkin artan bilgisi olacağı umulmaktadır. Bunun sonucunda bu birimler ve yerel paydaşlar arasında kurulan yakın ilişkiler daha iyi iletişimi ve daha etkin destek stratejilerinin geliştirilmesini sağlayabilir.

Hedef 2. Katılımcı çok paydaşlı girişimlerin benzer uygulamaları tekrarlamaktan kaçınabilecekleri; birbirlerini takviye edebilecekleri ve projedeki bazı girişimlerin çabalarının diğer girişimlerin çabalarını tamamlayabileceği noktaların belirlenmesi.

Göstergeler:

- a. *Öncelik olarak belirlenen işyeri standartlarının uygulanmasına ilişkin çeşitli örgütler arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların belirlenmesi ve kapsamlı analizi.*

- b. Türkiye denemesi sırasında örgütler arasındaki işbirliğinin gösterilmiş ve belgelenmiş örnekleri.
- c. Şartnamenin uygulanmasını tanımlamada kullanılacak dil ve terminoloji üzerinde fikir birliğine varılması.
- d. Hiçbir çok-paydaşlı girişimin, işçilere yardım etme konusundaki taahhütlerini hafifletmesini gerektirmeyecek bir dizi işyeri standartları üzerinde uyumun sağlanması

JO-IN Ortak Şartname Taslağı (bkz. Ek 1) üzerinde görüş birliği projenin görece olarak başlarında sağlandı. Şartnameye uyumlulukta ‘tepeye doğru yarış’ sağlamak hedefi ile JO-IN Şartnamesi temel unsurlarını, proje katılımcılarının şartnamelerindeki işçiler için en üst seviyede koruma öneren şartlarından aldı. Şartname, kabul edildikten sonra, bazı ticari markalar tarafından benimsendi ve MFA Forumu tarafından Bangladeş’in ihracata yönelik hazır giyim sektöründe uyumluluğun artırılmasını teşvik için kullanıldı.

Bu şartnameyi geliştirme deneyimi, katılımcı örgütlerin kendi şartnamelerini daha yakından incelemelerine ve şartnameler arasında daha fazla nasıl bir yakınsama sağlanabileceğinin yollarını aramalarına neden olmuştur. JO-IN Forumunun kurulması, bir ‘en iyi uygulama’ referans şartnamesinin oluşturulması için Şartname Taslağının toplu olarak gözden geçirilmesi imkanını sağlayacaktır. Bu süreç 2008’de Geneva’da düzenlenmiş bir atölye çalışması ile başlamıştır ve Uluslararası Çalışma Örgütü’nden ve JO-IN Uluslararası Danışma Panelinden uzmanlar çalışmaya dahil olacaktır.

Proje ilerledikçe net bir şekilde görülmüştür ki, şartname uygulama sistemleri dünyası içinde rekabet vardır. Dolayısıyla, bu konu, katılımcı örgütler arasında en az ilerlemenin kaydedildiği alan olmuştur. Projenin bağlangıcında, kimilerinin, şartname örgütlerini tek bir ortak faaliyet çerçevesine bağlayacak bir anlaşmaya varılması yönündeki cömert hayalleri en iyi ihtimalle vakitsiz ortaya atılmış olarak değerlendirilmiştir. Katılımcı örgütler arasındaki farklılıklara ve benzerliklere bu raporun başlarında yer verilmiştir. Farklı yönetim ve sorumluluk sistemlerine sahip olunması, bazı işbirliği olanaklarının gerçekleştirilememesine neden olmuştur.

Ancak, Yönetim Kurulu, her ne kadar bir sistem içerisinde hangi unsurların daha öncelikli olduğu konusunda anlaşma sağlayamamış olsa da, uygulama sistemlerinin unsurlarına (daha önce bahsedildiği gibi) ilişkin bir görüş üzerinde net bir şekilde anlaşma sağlamıştır. JO-IN Ortak Şartname Taslağı en sonunda yayınlandığında şu noktayı belirtme zorunluluğunu duymuştur:

“Bir uygulama sistemi, İş Uygulaması Şartnamesinin gerekli, vazgeçilmez ve ayrılmaz bir parçasıdır. Şirket, o şirketin tedarikçileri, taşeronları ve fason imalatçıları seviyesindeki bir uygulama sisteminin unsurları, Şartnameye, şartnamenin iletişimine, bir yönetim sistemine, iç gözetime, işçilerin eğitime, bağımsız doğrulamaya, bir şikayet sistemine ve halka açık raporların üretilmesine yönelik bir taahhütü kapsamalıdır. Bu taslak şartnamenin onaylandığı tarih itibarıyla, ne yukarıda belirtilen unsurların her birinin uygun tasarımı ve kullanımı ne de bu unsurların birleşiminin Şartnamenin hedeflerini tek başına yerine getirip getiremeyeceği üzerine katılımcı örgütler arasında bir fikir birliğinin bulunduğu not edilmelidir.”

Genel olarak uygulamada neye vurgu yapılacağına dair sorular projenin gecikmesine ve aksamasına neden olmuştur. Ancak, ortak eylemlerin ilerlemesini sağlayabilecek fedakarlıkların bulunmasında gösterilen pratik işbirliği hayret verici düzeyde olmuştur. ‘Ücret Merdiveni’ böyle bir fedakarlıktan doğmuştur.

Hedef 3. Alıcılara, tedarikçilere, sendikalara, STK’lara ve diğer paydaşlara uyumlu ve tamamlayıcı oldukları alanlardan nasıl faydalanabileceklerinin gösterilmesi.

Gösterge: Alıcıların, tedarikçilerin, sendikaların, STK’ların ve diğer paydaşların uyumlu ve tamamlayıcı oldukları alanlardan faydalanma konusunda gösterdikleri ilgi.

Yerel paydaşları, katılımcı şartname örgütleri(ÇPG-MSI) ile tanıştırmak için 2006'da özel bir eğitim semineri düzenlendi. Bu seminer ve proje süresince gelişen yakın çalışma ilişkileri sayesinde, karşılıklı anlayışta ve tamamlayıcı oldukları alanlardan faydalanmaya yönelik olarak stratejik düşünmede önemli seviyede artış gözlenmiştir.

Etkin bir Yerel Çalışma Grubunun, ve daha sonra Uluslararası Danışma Panelinin oluşturulması, çalışma boyunca katılımcı örgütlerin ve paydaşların daha yakın ilişki içerisinde olmasını sağlamıştır. İstanbul'da düzenlenmiş olan ortak paydaş konferansları, projenin ortaya çıkardığı konular üzerinde iki yönlü geri bildirim yapılması için olanak sağlamış ve diyalog için yeni fırsatlar yaratmıştır. Her iki grupla etkileşim içinde olmak daha rahat bir ilişkinin kurulmasını sağlamıştır ki bu ilişki devam eden, üretken bir iletişim için temel teşkil edecektir.

Yerel paydaşlar ile kaliteli iletişimin kurulması projenin ana amaçlarından biriydi. Her ne kadar JO-IN'in finansal ve idari desteği olmadan Yerel Çalışma Grubunun şu anki formatta çalışmalarına devam etmesi pek olası gözükmesede de, yapılan temaslar ilerideki ikili çalışmalar için iyi bir temel oluşturacaktır.

Proje süresince ortaya çıkan çeşitli konulardaki tartışmalar, bilginin nasıl kolaylıkla aktarılabilceğini ve JO-IN örgütlerinin bazı konuları, daha geniş kapsamlı inceleme için gündeme getirmesinin değerini göstermiştir. Örneğin, proje devam ederken çok-uluslu bir şirket (Paxar) içerisinde bir anlaşmazlık çıktığında, JO-IN üyelerinin birçoğu, yerel ve uluslararası aktörlerle yakın tartışma içerisinde bir çözüm aranması sürecine dahil olmuştur. Tüm paydaşlar, bu ve benzeri diğer etkileşimlerden, çok-paydaşlı girişimlerin, kampanya örgütlerinin ve markaların şikayet sistemlerinin daha etkin sonuçlara ulaşabilmek için tamamlayıcı bir şekilde nasıl kullanılacağını, diğer yandan nasıl tesis seviyesinde daha iyi anlaşmazlık çözüm mekanizmaları ve mevcut yasal yolların kullanılması ile bu sistemlerin güçlendirilebileceğini öğrenmiştir.

Hedef 4. Çok Paydaşlı Girişimlerin ve yerel paydaşların, davranış kurallarının uygulanmasında oynayabilecekleri rollerin Türk paydaşlarla birlikte saptanması.

Göstergeler:

- Paydaşların, çok-paydaşlı girişimlerin çalışma şartlarında iyileştirmelerin sağlanmasında kendilerine yardımcı olabileceğine kanaat getirmesi*
- Çok-paydaşlı girişimler arasındaki ilişkilerin ve Türkiye'deki bir ya da daha fazla paydaş örgütle bağlantıların sürmesi.*

Yerel paydaşlarla kurulan ilişkiler, çok paydaşlı girişimlerin, küresel tedarik zincirinde iyileşme sağlanmasını desteklemek için markalar ve halk üzerindeki etkisini kullanmakta ne kadar ciddi olduğunu göstermiştir. Fabrikalar, üretkenlik konularında çok paydaşlı girişimler aracılığı ile teknik yardım alabileceklerini ve markaların fiyat politikaları ile ilgili yaşadıkları zorlukları duyurabileceklerini keşfetmişlerdir. Küresel rekabetin çalışma şartlarında gerileme tehdidini getirdiği bir zamanda sendikalar ve fabrikadaki işçiler, iyileştirme sağlanması yönündeki çalışmaları için yeni müttefikler bulmuşlardır.

Yerel Çalışma Grubu ile düzenli iletişim ve Temmuz 2006'da düzenlenen (ÇPG'e) ulaşma atölyesi, tüm taraflar arasında anlayışın derinleşmesini sağlamış ve iletişimi kolaylaştırmıştır. Projenin bir sonucu olarak, birçok çok paydaşlı girişim yerel paydaşlar ile daha yakın bağlar kurmuştur. Ayrıca, markaların yerel uyumluluk yetkileri ile ilişki imkanları hem çok paydaşlı girişimler hem de yerel paydaşlar için pekiştirilmiştir.

Bunlara ek olarak, JO-IN Türkiye YÇG, çok paydaşlı özelliğini ve içinde temsil edilen farklı çıkar grupları arasında etkin bir tartışma ve işbirliği forumu olma niteliğini koruyacak herhangi bir formatta varlığını sürdürmeyi düşünmeye ve bu konuda önerilerde bulunmaya çağrılacaktır.

Hedef 5. Farklı metodolojileri sınamak amacıyla, davranış kurallarının uygulanmasında, tüm deneyimleri bir araya toplayarak en iyi uygulama üzerinde (mümkün olduğu ölçüde) anlaşılması.

Göstergeler:

- Davranış kurallarının uygulanmasına ilişkin kılavuz ilkeler, protokoller ve iyi uygulamalar (bütün taraflar için) üzerinde fikir birliğine varılmış olması.*
- Paydaşların, belirlenen “iyi uygulamaların” kendi hayatlarında iyileştirmeler sağlayacağı fikrini paylaşması.*
- “İyi uygulamaların” ilgili çok-paydaşlı örgütler tarafından benimsenmesi.*

Oldukça faal örgütlerin liderleri olan Yönetim Kurulu üyeleri, çok sayıda ayrıntılı protokolün ve proje unsurlarının uygulanmasına kılavuzluk etmek üzere referans belgelerinin hazırlanmasına öncelik vermiştir. Bu durum, bu hedefe ne kadar önem verdiklerinin bir göstergesidir. Ortak Şartname Taslağına ek olarak, şu konulara ilişkin protokoller hazırlanmıştır:

- Değerlendirme ve yeniden değerlendirmelerin metodolojisi ve ilkeleri
- İşçiler ve yönetim için değerlendirme görüşme formları
- Kayıtların değerlendirilmesi üzerine kılavuz
- İyileştirme süreci üzerine kılavuz
- Yerel Çalışma Grubu, Tedarikçilerin katılımı ve Uluslararası Danışma Paneli için referans protokolleri
- Paydaş Katılım Kılavuzu
- Yaşama Ücreti üzerine açıklayıcı not
- Örgütlenme özgürlüğü üzerine ortak bildiri
- Markaların Satın Alma Politikaları üzerine bir çalışma

(Yukarıda bahsi geçen tüm belgelere JO-IN'in websitesinden (www.jo-in.org) ulaşılabilir.)

JO-IN Forumu bu yönde daha fazla ortak eylem yapılabilmesi için imkan sağlayacaktır, zira, Türkiye Yerel Çalışma Grubu, etkin bir yerel çok-paydaşlı forumun sürdürülmesini düşünmektedir.

Hedef 6. Süreç, içerik, sonuçlar ve iyi uygulama ile ilgili deneyimlerden çıkarılan derslerin yaygınlaştırılması.

Göstergeler:

- Websitesinde yayınlanan belge ve kılavuz ilkeler*
- Yayınların ve raporun zamanında ve geniş bir kitleye yayılması.*

Proje süresince, her çeyrek dönemde düzenli olarak yayınlanan haberlere (bunlar elektronik olarak ilgili paydaşlara ve diğer kişilere de gönderilmiştir), genel belgelere ve önemli olayların raporlarına yer verilen bir proje websitesi (www.jo-in.org) bulundurulmuştur. Bu belgeler, kamunun incelemesine açık olmak ve en iyi uygulamaları geliştirmek için diğer çalışmalara bilgi vermek amacı ile websitesinde bulunmaktadır.

11 Aralık 2007 tarihinde Boğaziçi Üniversitesi'nde düzenlenmiş olan Nihai Konferansa hem yerel hem de uluslararası paydaşların çeşitli kesimlerinden geniş katılım olmuştur. Bu konferansın tutanakları da projenin websitesinde yayınlanmıştır. Bu konferansta sonuçları sunulmuş ve JO-IN Forumunun süren çalışmaları ile daha geliştirilecek olan Fasonculuk Üzerine Araştırma gibi çeşitli önemli çalışmaların bağımsız bir şekilde yayınlanmasını sağlamak için çaba gösterilecektir.

Proje eylemlerinin Eylül 2006'ya kadar olan dönemini kapsayan bir Ara Rapor yayınlanmıştı. Ara Rapor, bu Nihai Rapor ile tamamlanmıştır. Projenin hazırlık aşaması ile ilgili daha ayrıntılı bilgi isteyenlerin, Ara Raporu okuması kesinlikle tavsiye olunur.

Hedef 7. Gelecekteki iş birliği alanlarının saptanması.

Göstergeler:

- a. *İşbirliğinin fiilen gerçekleşmesi.*
- b. *İşbirliğinin sürmesi için önerilerde bulunulması.*
- c. *Çok-paydaşlı girişimlerden bir ya da daha fazlasının, gruptaki diğer girişimlerin çabalarını güçlendirme sorumluluğunu yüklenmesi.*

Yönetim Kurulu'nun projenin dört senelik ömrü süresince yerinde kalmış olması, JO-IN katılımcılarının, örgütsel hassasiyetlere dokunan meseleler üzerinde sık sık zor tartışmaların olmasına rağmen, işbirliği yapma konusundaki kararlılığını göstermektedir. Çalışmalar, protokoller ve kılavuzlar için taslak hazırlamak ve yorumda bulunmak amacı ile Yönetim Kurulu üyeleri arasında sürekli olarak belli işbirlikleri oluşmuştur.

Bu raporun yazımı sırasında farkına varılan, JO-IN tecrübesinin yol açtığı belli işbirliği örnekleri şunlardır:

- ETI ve SAI, temel çalışma alanlarında işbirliği yapma (daha güvenilir denetim raporları hazırlamak dahil olmak üzere) fikrine ilişkin bir memorendum üzerine anlaşmaya varmıştır. Önümüzdeki birkaç yıl içerisinde bunun önemli bir çalışma paketi olması beklenmektedir.
- Bir tedarikçi fabrikadaki şikayetin birden fazla çok paydaşlı girişimin üyesi markaları etkilediği durumlarda, çok paydaşlı girişimlerin birbirinden yardım istemesi artık katılımcı örgütlerin birçoğu için standart uygulama haline gelmiştir. Bu gelişmenin çıkış noktası, proje sırasında Türkiye'deki önemli bir tedarikçide, Paxar, meydana gelen soruna yönelik olarak kurulan işbirliğidir.
- FWF ve ETI şu an 'yaşama ücretinin' uygulanmasına yeni yaklaşımların geliştirilmesi ve kurumsal üyelerinin şartname uygulama çabalarının doğrulanması üzerine işbirliği yapmaktadır.
- FLA ve FWF, Türkiye'deki çalışmalarını ilerletmek ve bilgilendirmek üzere burada bir kaynak yetkililiyi ortak olarak desteklemeyi düşünmektedirler.

Projeye başlangıç hareketini vermek için ETI'nin kaynakları kullanılmış ve daha sonraki aşamalarda finansmanın sorunlu olduğu durumlarda yine ETI kaynakları projeye dayanak sağlamıştır. ETI'nin direktörü, JO-IN Forumunu bir araya getiren kişi olarak, altı şartname örgütü arasındaki işbirliğinin sürmesinde koordinatör rolü oynamaya devam etmektedir.

JO-IN Forumu, proje katılımcıları arasındaki tartışmanın ve işbirliğinin sürmesini sağlayacak bir platform olarak yaratılmıştır. JO-IN Forumunun amaçları şöyledir:

- Tedarik zincirindeki işçi haklarına yönelik kurumsal sorumluluk alanında iyi uygulamalar üzerinde uluslararası fikir birliğinin teşvik edilmesi
- İyi uygulamaların uygulanması için daha çok işbirliğinin teşvik edilmesi

Forumun gündemi aşağıdaki hedefleri kapsamaktadır:

- Üyeler arasında, davranış kurallarının uygulanmasına ilişkin iyi uygulama ve standartlar üzerine görüş birliği aramak ve bunu geniş çapta teşvik etmek
- Öğrenilenlerin ve iyi uygulamaların üye örgütler arasında paylaşılması için kataliz rolünü oynamak
- Üyelerin şartname uygulaması konularında birbirlerine bilgi aktarmasını ve tavsiyede bulunmasını sağlamak

- Üyelerin, etkinliklerini arttırmak için işbirliği yapmak istedikleri ortak konuları ve projeleri belirlemek
- JO-IN üye örgütlerinin birden fazlası ile ilişkili olan alıcılara ürün tedarik eden fabrikalarda iş uygulamaları ile ilgili işçilerden gelen şikayetlere cevap vermek için hızlı işbirliğinin kurulmasını sağlamaya çalışmak

JO-IN Forumunun eylemleri şu alanları kapsamaktadır:

- Üyelerin, JO-IN Forumunun amaçları yönünde çalışabileceği toplantılar düzenlemek.
- JO-IN Şartnamesini gözden geçirmek ve üye örgütlerde ve diğer ilgili kurumlarda teşvik etmek.
- İki ya da daha fazla üyenin geliştirmek ve uygulamak istediği işbirliği girişimlerini tespit etmek. Bu, tedarik zincirindeki kötü iş uygulamalarına ilişkin yapılan şikayetlere çözüm bulmak için yapılan eşgüdümlü eylemleri de kapsar.
- Genel olarak herkesin ya da JO-IN'in tüm üyelerinin çıkarına olan konularda lobi faaliyetleri yapılması.

JO-IN üyeleri işbirliği yapmak için Forumu kullanmaya özendirilmekle birlikte, JO-IN Forumunun kendisi, bu gruptan çıkan herhangi bir ortak projenin yönetim komitesi ya da yönetişim yapısı olarak görev yapmayacaktır. Bu projeler üyelerin kendi örgütleri tarafından yönetilecektir. JO-IN ayrı bir yasal birim olarak kayıtlı değildir ve finansman yaratamaz, personel bulunduramaz. 2008 yılında Forum üyeliğinin mevcut JO-IN ortaklarından işbirliği yapmayı seçenlerle sınırlandırılması kararlaştırılmıştır. JO-IN Türkiye Projesi için kurulmuş olan Uluslararası Danışma Paneli, JO-IN'e uluslararası önem gösteren politika meselelerinde danışmanlık yapmaya devam edecektir. Bu düzenlemeler 2009 yılında tekrar gözden geçirilecektir.

JO-IN Forumunun 2008 yılındaki öncelikleri şunlar olacaktır:

1. Projeden öğrenilenleri azami seviyeye çıkarmak için, Türkiye projesinin tamamlanmamış unsurlarını Eylül 2008 itibariyle sonuca ulaştırmak.
2. JO-IN Ortak Şartname Taslağının hep birlikte gözden geçirilmesi ve bir JO-IN Referans Şartnamesinin oluşturulması
3. Bu süreç 2008 yılında Geneva'da düzenlenmiş bir atölye çalışması ile başlamıştır ve sürece Uluslararası Çalışma Örgütü ve JO-IN Uluslararası Danışma Paneli'nden uzmanlar dahil olacaktır. JO-IN Şartnamesinin gözden geçirilmesinin amacı, JO-IN örgütlerinin kendi şartnamelerine dahil etmeyi isteyecekleri bir referans şartnamesini oluşturmaktır. Bu, daha geniş çapta başkalarının da şartname kullanarak işçi haklarını güçlendirmeye çalışmasını sağlamakta etkili olabilir.
4. JO-IN örgütlerinden beşi ya şu an kendi şartnamelerini gözden geçirme sürecindedirler ya da 2008 yılı içerisinde bunu gerçekleştirme planları vardır. JO-IN Şartnamesinin gözden geçirilmesi, her bir üyenin kendi şartnamesini gözden geçirmesinde birlikteliğin sağlanmasına yönelik bir ilk adım olarak düşünülmüştür. Bu süreçte tutarlılığın temin edilmesi için nasıl işbirliği yapılabileceği araştırılacaktır.

JO-IN ortakları, prensipte, Örgütlenme Özgürlüğüne ve Toplu Pazarlık Hakkına riayeti Forum aracılığı ile geliştirmek için birlikte yaklaşımlar aranması konusuna da ilgi göstermektedir.

4. YAPARAK ÖĞRENMEK

Rekabetçi İşbirliği

Projenin başından itibaren Yönetim Kurulu üyeleri kendilerini bir ikilemin içinde bulmuşlardır. Daha önce belirtildiği üzere, proje ikiz amaçla tasarlanmıştır:

1. Altı şartname girişimi arasındaki işbirliğinin uygulamadaki etkililiğinin, Türkiye'deki hazır giyim işçilerinin hayatlarının iyileştirilmesinde kullanılması ve bu süreçte tetkik edilmesi.
2. Çeşitli örgütleri ortak bir referans çerçevesinde bir araya getirebilmek ve böylece sağlanacak yakın işbirliği ve öğrenilenlerin paylaşılması aracılığı ile şartnameye uyumluluk anlayışının gelişmesini sağlamak.

Bu ikiz amaçlar sürekli olarak birbirine 'müdahale' etmiştir, zira sahadaki eylemlerin hazırlanışı sırasında, katılımcı örgütlerden bir ya da diğeri tarafından yapısal ya da 'siyasal' önem addedilen meseleler kaçınılmaz olarak gündeme gelmiştir. Zaman zaman tecrübelerin açıkça paylaşılmasına yönelik bir çaba, yerleşik örgütsel pozisyonların inatçı bir şekilde savunulmasına dönüşmüştür. Sonuç olarak, daha yüksek önem verildiği keşfedilmiş bazı proje konuları ve yaklaşımları üzerine çeşitli şartname örgütleri arasında 'idare edilebilir' bir fikir birliği sağlama ihtiyacı proje zamanının önemli bir kısmını tüketmiştir.

11-13 Haziran 2005 tarihlerinde, M.I.T.'de (Boston, ABD) iki profesyonel tartışma yöneticisinin (projenin ilk bağımsız Başkanı olup önceki Aralık ayında istifa etmiş olan Alan Roberts) liderliğinde bir toplantı düzenlenmiştir. Bu zamana kadar proje, iki yıl dört aylık bir tartışma sürecinden geçmiştir. Bu süreçte, finansman sağlanmış, markaların ve tedarikçilerinin katılımı için referans protokolleri üzerinde anlaşma sağlanmış, yerel paydaşlarla temasa geçilmiş ve Türkiye'deki hazır giyim sektörünün durumuna ilişkin araştırma yapılmıştır. Hedeflerini netleştirmek için baskı altında olan Yönetim Kurulu sonunda daha iyi odaklanmış bir plan açıklamıştır: Katılımcı örgütler arasındaki işbirliğinin üç en zor şartname unsurunda iyileştirme sağlanmasına yoğunlaşması.

Denetim tekniğinin ve bu tekniğin sorunlarının ciddi bir değerlendirmesi diğer araştırmacılar tarafından yapılmıştı ve tüm örgütler herhangi bir sahiplenme karmaşası yaşanmadan, iyi uygulamanın tanımlanmasında menfaat sağladılar. Her ne kadar bu çözüm, işbirliğinin ileri götürülebilmesi için tek olası yol olarak ortaya çıkmış olsa da, projenin markaların ve tedarikçilerin gözündeki konumuna zarar vermiştir; zira, markalar ve tedarikçiler, projenin, kalabalık ve maliyetli sosyal sorumluluk piyasasını daha basit hâle getirmek için daha az şartname, daha az gözetim sistemi ve belki daha az şartname uygulama örgütü olmasına yönelik çalışmalar üzerine yoğunlaşacağını ummuştu. Projenin odağının tedarikçilere ilişkin örgütlenme özgürlüğü, çalışma saatleri ve ücretler gibi tartışmalı konulara kaymış olması, projeye katılmaya gönüllü fabrikaların sayısında feci bir düşüşe neden olmuştur. Ancak diğer yandan, proje örgütleri arasında işbirliği sağlama genel hedefinin hayatta kalmasını da sağlamıştır.

Proje Kontrolü

- Zamanlama

Her örgütün, projede ortaya çıkan her bir yeni duruma ilişkin kendi pozisyonunu prensipleri çerçevesinde belirleme ihtiyacından doğan gecikmeler Türkiye'deki saha çalışmasının gerçekleşmesini aksatmıştır. Proje süresince üç farklı proje yöneticisinin göreve başlatılması ve kaçınılmaz olarak her yeni atamayı takip eden alışma süresi kadar, markaların ve tedarikçilerin katılımını sağlamak da bir hayli gecikmeye neden olmuştur. Değerlendirme protokolünün taslaklarının, katılım şartlarının ve temel ilkelerin tartışılması ve mikro düzeyde yönetimi, Yönetim Kurulu'nu aylar ve yıllar süren çıkmazlara sokmuştur. İşletme temel verilerinin ve göstergelerinin ilk değerlendirmesi, proje ilk tartışmaya başladıktan neredeyse dört yıl sonra gerçekleştirilmiştir.

Gözden geçirilip değiştirilen projenin belirlenmiş odağı – farklı iyileştirme yollarının karşılaştırılması ve test edilmesi – zaman açısından o kadar kısıtlanmıştı ki, uygun bir şekilde test edilmesi mümkün değildi. Yaklaşımların daha etkili olduğuna ilişkin karşılaştırma yapılmasına izin verebilecek belirli sorunlar için dengelenmiş farklı senaryolar üretmeye zaman yoktu. Her halükârda, yapılan iyileştirme çalışmalarının birçoğunun sonucunun, yeniden değerlendirmelerin yapılmak zorunda olduğu tarih itibarıyla görünür ve ölçülebilir hâle gelmiş olması pek muhtemel değildi.

Genel olarak, ideolojik farklılık gerçekliği ve coğrafi olarak farklı kıtalarda bulunan, yoğun seyahat temposu içerisinde olan ana aktörler göz önünde bulundurulduğunda, proje planının gerçekten fazla iddiali olduğu ortadadır. Sonuçta, böyle geniş kapsamlı ve önemli meselerle ilgilenilmesi için gerçekçi olmayan ve grubun baş etmeye çalıştığı bir proje takvimi belirlenmiştir.

– Personelin yorulması

Bu durum, proje personeli üzerinde de etkisini göstermiştir. Üç yıl ve üç aylık süre içerisinde üç Uluslararası Proje Yöneticisinin (UPY-IPM) işe alınması gerekmiştir. Tüm Proje Yöneticileri, Yönetim Kurulu'nun, projenin her yönünü mikro düzeyde yönetme yönündeki kararlı eğiliminden şikayet etmiş ve bu durumun kendi çalışmalarını zayıflattığını düşünmüşlerdir.

Her UPY'nin doğal beklentisi, Yönetim Kurulu tarafından net bir şekilde belirlenmiş kılavuz ilkeler dahilinde genel proje stratejisini eyleme dönüştürmek için işe alındıkları ancak idari kararların onlara bırakılması yönünde olmuştur. Projenin daha geniş anlamdaki gerçekliği ('Birbirlerini zamanla tanımak' olarak adlandırılabilir), sahadaki çalışmanın canlılığını sürdürmenin önemli zorlukları içinde mücadele veren UPY'ler tarafından daha az takdir edilmiştir. Sorunun kökeninde proje tasarımının kendisinden kaynaklandığı düşünülebilir. Projenin ikiz amaçlarını – küresel işbirliği gündeminin yanı sıra uygulamada iyileştirmelerin sağlanması için yerel işbirliği – birlikte takip etme çabası tek bir projenin içerisinde idare edilemeyecek kadar geniş kapsamlıydı. Personel üzerindeki gerginlik, örgütler arasında daha geniş çaptaki işbirliği uygulaması Yönetim Kurulu seviyesinde gerçekleşirken yerel projenin yerinde idare edilmesi gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.

- Denetim kalitesi

İlk değerlendirmeler ve yeniden değerlendirmeler, Türkiye'de denetim işinde bir kapasite sorunu olduğunu gösterdi. Bu durum, dünya çapında sosyal uyumluluk gözetiminin birçok gözlemcisi tarafından veri olarak kabul edilmektedir. İlk tur değerlendirmeler, genel sosyal uyumluluk piyasasından işe alınmış profesyoneller tarafından yapılmış; yine de, örneğin örgütlenme özgürlüğüne ilişkin konuların bildirimindeki eksikliklerin yanında fabrika dışı ve fabrika içi görüşmelerin bir araya getirilmesi konusunda yaşanan sıkıntılar, hemen hemen sektör çapında eleştirilere neden olmaktadır. Denetim günleri üzerindeki zaman baskısı, birçok standart şartname denetimine kıyasla bu projede çok yoğun değildi, ancak yine de ayrıntılı raporlamanın, Yönetim Kurulu tarafından baştan tasarlandığı şekli ile yapılması için yeterli zaman bulunamadığı görüldü. Fabrikaların daha önceki denetimlerinin raporları üzerine yapılan inceleme, bu denetimlerde, en az JO-IN ilk değerlendirmesinde görülenler kadar önemli kusurlar olduğunu gösterdi. Bu durum, görülen yetersizliğin, sektördeki genel bir problemin yansıması olduğunu ortaya koymuştur. Mamafih, elle seçilmiş uzman kadrosu tarafından gerçekleştirilen yeniden değerlendirmeler, daha kısa zamanda çok daha derin sonuçlar üretmiştir.

Bu sorunun olası nedenlerinden biri, ilk değerlendirme takımının, endüstrideki bazı ihlallerin yerel endüstri kültürünün içsel bir parçası olduğunu, bu nedenle düzeltilmesinin mümkün olmadığını ve dolayısıyla değerlendirme için konu dışı olduğunu varsaymasıdır. Bu duruma karşın, yeniden değerlendirmeleri yapmak üzere görevlendirilen ikinci ekip, uluslararası standartları bildikleri ve çeşitli ulusal ortamlarda düzenli olarak uygulamada buldukları için özellikle seçilmiştir. Bu durum, farklı yerel denetim ekipleri arasında, uluslararası standartlara eşdeğer bir yaklaşımın

ayarlanmasındaki yapısal sorunları gözler önüne sermiş; ve coğrafi ve kültürel açıdan farklılıklar gösteren geniş bir tedarikçi kitlesinde etkili bir şekilde risk sigortası sağlamaya çalışan küresel markaların karşılaştıkları ortak problemleri yansıtmıştır.

- Resmin Tamamı

Burada, tek bir ülkeye yönelik bir kalkınma projesinden fazla bir şeylerin yapıldığı açıktır. Katılımcı örgütler yeni bir işbirliği modeline alışıyorlar ve proje aracılığı ile birbirlerine ve kendilerini teşkil eden üyelere, güvenilirliklerini göstermeye çalışıyorlardı. Uzun vadede bakılırsa, ilkelerin tartışılmasının aldığı süre, iyi harcanmış zamandır. Temel fedakarlıklar üzerinde uzlaşmanın sağlanması ve birbiri ile ölçülü ve anlamlı bir diyalog içine girmenin öğrenilmesi, işbirliği için gerekli bir adımdır. Çabucak ileriye geçmek ve başlıca aktörleri örgütsel olarak rahat hissettikleri alanın dışına itme riskini almak çok daha büyük bir felaket olurdu. Bu temel çalışmanın tekrarlanması gerekmeyecektir ve bu çalışma, şartname örgütlerinin bir ya da birden fazlasının gelecekte birlikte yapacağı faaliyetler için bir atış rampası yaratmıştır. Çalışmalarına devam eden JO-IN Forumu aracılığı ile sürekliliğin sağlanmasına karar verilmesi bu projenin en büyük başarılarından biridir (muhtemelen en büyük başarısıdır). JO-IN tarafından ya da onun aracılığı ile geliştirilmiş materyaller, sosyal uyumluluğun ileride geliştirilmesine ilişkin önemli konularda geniş kapsamlı tartışmaların başlamasını sağlamıştır. Bu grubun, 'düşünce platformu' (think tank) potansiyelini geliştirerek kamu politikalarını ve yaklaşımlarını tartışmaya açan bir forum oluşturma potansiyeli kesinlikle vardır.

Zaman kısıtlılığına rağmen, Türkiye içinde de bazı değerli çalışmalar tamamlanabilmiştir.

- Sosyal ortaklar arasında başlamakta olan diyalog desteklenmiştir;
- Sıkışık durumda olan girişimciler arasındaki örgütlenme özgürlüğü karşıtı kültürün, bu meseleyi onların gerçek problemleri ile ilişkilendirmeye odaklanmış tartışmalardan etkilenebileceği kanıtlanmıştır;
- Yerel paydaşlar ve proje örgütleri arasında, devam edecek ve ilerideki çalışmalar için zemin oluşturabilecek temaslar başlatılmıştır;
- Markaların yerel temsilcileri, üretimdeki sosyal ilişkilerin karmaşıklığına ilişkin daha iyi bir anlayış geliştirmişler ve gelecekte görevlerine yaklaşımları daha geniş bir bakış açısından olacaktır;
- Türk işçilerine, mücadelelerinin görünmez olmadığı ve onlara yardımcı olabilecek müttefiklerin bulunduğu yolunda bir umut mesajı verilmiştir.

Yönetişim ve Paydaşların Katılımı

Bir grup çok paydaşlı örgütün, projenin en alakalı paydaşlarını – markalar, tedarikçiler, sendikalar ve STK'lar – projenin direkt yönetiminin dışında bırakma kararı almış olması ilk bakışta bir çelişki gibi gözükabilir. Diğer yandan, bu, çok paydaşlı girişimler ve kampanya örgütleri arasındaki temasları tahrif edebilir, ve örgütler arası yeni ilişkileri güçlendiren, içerik üzerine samimi tartışmaları engelleyebilirdi.

Yine de, uluslararası paydaşların birçoğunun ilgili çok paydaşlı girişimlerin yönetim kurullarının üyeleri olmalarına rağmen, hem yerel hem de uluslararası paydaşların tarafında, projenin önemli işlevsel kararlarının 'dışında bırakıldıkları' gerginliği vardı. Danışmaların çerçevesini çizmesi amacı ile hazırlanan paydaş danışma kılavuzu Eylül 2003 gibi erken bir tarihte tamamlanmış olmasına rağmen, JO-IN'den bilgi akışının iyi olmadığına dair şikayetlerin dile getirilmesinin ardından YÇG resmi olarak Eylül 2006 tarihine kadar kurulmamıştır. Sosyal diyaloga alışkın olmayan yerel paydaşlar herhangi bir ortak platform fikrini başlarda reddetmişlerdir. Yerel personelin, markaların yerel temsilcilerinin ve çok paydaşlı girişimlerin tutarlı çalışmaları sayesinde, bu düşüncüyü değiştirecek yeterli ilginin ve güvenin zaman içinde inşa edilmesi mümkün olmuştur. Aynı şekilde, önemli anlarda yerel paydaşlardan gerekli geribildirimlerin alınması genellikle zor olmuştur.

Uluslararası seviyede, Yönetim Kurulu namına JO-IN Ortak Şartname Taslağını büyük ölçüde hazırlamış olan sendika ve marka temsilcileri, kendileri için çok önemli olan böyle bir konuda, döngünün içinde bulundurulmadıklarını düşünmüşlerdir. Uluslararası Danışma Paneli bu ihtiyaca cevap vermesi amacı ile kurulmuştur ve Yönetim Kurulu'na, özellikle gelecekteki olası işbirliklerine ilişkin, sağladıkları danışmanlık bu kurulun faydasını ortaya koymuştur.

Etkinin Sınırları

Buna karşın, çok paydaşlı girişimlerin, üye markalar üzerindeki etkisinin sınırları bu proje ile çok iyi gösterilmiştir.

Yönetim Kurulu'nun markalara, Türkiye'deki tedarikçilerinin projeye katılımını sağlamak için baskı yapmaları yönündeki yakarışlarına rağmen, ilgili markalar, yakın ilişki içerisinde oldukları tedarikçilerin projeye katılımını zorlamak için güç uygulamama yönünde açık ve net bir karar almışlardır. Tedarikçilerin katılımını sağlamak için büyük ölçüde bu yola itimat edilmiş olması, bu çalışmaya neden daha yaygın ve temsil yeteneği daha yüksek bir grubun çekilmesinin mümkün olmayışının nedenlerinden biridir. Başlangıçta proje, katılımcı tedarikçilerin seçimi için açık ve net bir dizi öncelik öngörmüştür:

- Çok paydaşlı girişimlere üyelik (tercihen ikiden fazla)
- Entegre tesisler – dikey imalat
- Mevcut ve potansiyel tedarikçilerin karışımı bir grup
- Sendikalı ve sendikasız tesisler
- Hızla büyüyen ve Çok Elyafıllar Anlaşmasının sona ermesi ile düşüşe geçme riski az olan yerler
- Markaların farklı seviyelerde etki sahibi olduğu, ancak yine de belli bir etkinin (ilişkinin uzunluğu, hacmi, vb.) bulunduğu inandığımız tesisler
- Tedariğin dönemsel doğası (mevsimlik ürüne karşın sürekli üretim)
- Kayıtlı ve kayıtdışı da dahil olmak üzere farklı ölçekte (küçük, orta ve büyük) tesisler
- Lojistik (yoğunlaşılacak alan)
- Yerel paydaşların katılımı (işçiler dahil olmak üzere)
- Bir şikayete cevaben gidilen bazı tesisler
- Yetki verilmemiş tedarikçiler/fason imalatçılar

Sonuçta proje, arta kalan sadece altı fabrika ile sınırlanmıştır. Bu fabrikaları proje içinde tutabilmek de zaman zaman Yönetim Kurulu'nun seçeneklerini sınırlamıştır.

Satın Alma Uygulamaları ve 'Yaşama Ücreti' Uygulaması

Proje ilerledikçe, tedarikçiler, markaların satın alma bölümlerinin uyguladığı fiyat baskısı ile sosyal uyumluluk yetkililerinin, kimi zaman masraflı olan, talepleri arasında bir çelişki olduğundan sıkça şikayet etmişlerdir. Gittikçe daha rekabetçi hâle gelen küresel piyasada, ayakta kalabilmek için tedarikçiler, tercih hakkı verildiğinde, uyumluluk yerine fiyatı tercih etmek zorundaydı. ETI tarafından yapılp Yönetim Kurulu'na sunulmuş olan bir ilk araştırma, bu durumun nedenlerini şöyle özetlemektedir:

- Tedarikçiler ile uzun dönem ve/veya doğrudan ilişkilerin bulunmaması
 - Sık sık tedarikçi değiştirmek
 - Çalışma standartlarının ihlali keşfedildiğinde, tedarikçileri uyumlu hâle getirmek için birlikte çaba göstermek yerine, o tesislerden çekilmek
 - Zincirin daha alt seviyelerindeki tedarikçilere ve işçilere ilişkin bilgi sağlamayan ajanslardan ve zincirin ortasında bulunan tedarikçilerden ürün tedarik etmek
- Esneklik/mevsime bağlı çalışma seviyesinin artması talebi
 - Tedarikçilerin güvenli ve düzenli istihdam sağlama kapasitesini etkiler

- Fazla mesai seviyesini etkiler ve şartnamenin, fazla mesainin gönüllü olması şartını çiğner
- Tedarikçileri, işgücünü taşeron kullanmaya ya da kayıtdışı veya sözleşmeli işgücü kullanmaya zorlar
- Tedarikçiler için maliyetler artar (örneğin, daha çok sayıda daha küçük hacimli sevkiyat, deniz sevkiyatı yerine hava sevkiyatı)
- Teslimat zamanlarının kısalması
 - Kısa teslimat zamanı, fazla mesai seviyesini artırır
 - Aynı gün teslim almak üzere siparişlerin verilmesi (genelde hava nakli yapılan taze ürünlerde görülür) paketlemede çalışan işçiler için düzensiz ve plansız fazla mesai yaratır
- Fiyatların düşürülmesi ve fiyat müzakereleri
Düşürülen fiyatlar şunlara neden olabilir:
 - Ücretlerde azalma
 - Fazla mesainin, prim oranı üzerinden ödenmemesi
 - Sağlık ve güvenlik meselelerini ucuz yoldan halletmeye çalışma
 - İşgücünün taşeron kullanılması (örneğin, sözleşmeli işgücünün kullanılması)
- Fiyatların nasıl müzakere edildiği de bir etki yaratabilir
 - Online müzayedelerin kullanılması, çalışma standartlarının yerine getirilmesini temin etmeden, tedarikçileri sıkı rekabete maruz bırakmaktadır
 - Süpermarketlerin satış kotalarını tutturmak için fiyat kıran promosyonlar kullanılması ya da fiyatı arttırmadan karmaşık paketleme ve etiketleme taleplerinde bulunulması, tedarikçilerin daha düşük fiyatların maliyetini üstlenmesini zorunlu kılmaktadır
- Karar alma süreci/kritik durumların yönetimi
 - Son teslim tarihini temdit etmeden, numunelerin değiştirilmesi ve geciktirilmesi genelde aşırı fazla mesaiye ve fason imalatçıların kullanılmasına neden olmaktadır
 - Anlaşma yapılmış siparişlerden son anda vazgeçilmesi tedarikçileri toptancı piyasasına yönlenmek zorunda bırakmaktadır.

ETI çalışması, bu problemlere yönelik çeşitli pratik çözümler önermiştir:

- Tedarikçiler ile ilişkiler
 - ‘İyi ya da iyileştirilen çalışma standartlarının,’ tedarikçi seçiminde ve değerlendirmesinde kalite ve teslimat kadar önemli bir kriter yapılması
 - Onaylanmış – iyi ya da iyileştirilen çalışma standartlarına sahip – tedarikçilere, tercihli tedarikçi statüsü verilmesi ve sadece onaylanmış tedarikçilerden satın alma yapılmasına çaba gösterilmesi (ve onaylanma sürecinde onlara destek verilmesi)
 - Çalışma standartlarını iyileştirmeye yönelik yatırım yapmaları için bir teşvik olması için, tedarikçiler ile uzun dönemli, istikrarlı ilişkilerin kurulması – ve bu standartların yerine getirilmesi daha yüksek fiyatları gerektiriyorsa, o tedarikçiden ürün almaya devam edilmesi
 - Tedarikçilere, yönetim kapasitelerini arttırmaları için gerektiğinde destek sağlanması ve işçilerin, her hangi bir üretkenlik artışından faydalanmalarının temin edilmesi
 - Tedarikçilere, sözleşmeye dayalı ilişkilerini tehdit etmeden, karşılaştıkları baskılara ilişkin geribildirim sağlama fırsatının verilmesi
- Esnekliğin ve mevsime bağlı çalışmanın etkisinin asgari seviyeye indirilmesi
 - Son dakika taleplerini azaltmak için (sipariş)tahminlerindeki hassasiyetinin geliştirilmesi
 - Tahminleri(sipariş) satın alma ekiplerinden ayırmak
 - ‘Gittiği zaman, gitmiştir’ promosyonlarının daha fazla kullanımı
 - Tedarikçinin en yoğun dönemleri dışındaki üretimin yönetilmesi

- Bilgi teknolojilerinin kullanılması

• Gerçekçi teslimat tarihlerinin belirlenmesi ve bunlara sadık kalınması

- Sipariş vermek için işleyen iç prosedürlerin, tedarikçiler için aşırı ya da üzerinde anlaşmaya varılmamış, zaman baskısı yaratmamasının sağlanması

- Sipariş programı bilgisinin, daha iyi plan yapabilmeleri için tedarikçiler ile paylaşılması

- Alıcı şirketin sipariş verme sürecinde yaptığı değişiklikler ve neden olduğu önemli gecikmelerden doğan ve tedarikçi tarafından üstlenilen maliyetlerin geri ödenmesi

• Adil fiyatların müzakere edilmesi

- Alıcılar tarafından tam maliyet modellerinin çıkarılması – örneğin, belli ürünlerin, müşteri hizmetleri ekipleri üzerindeki etkisini hesaba katmak, vs.

- Bir tedarikçinin, bir ürüne fazla düşük fiyat verip vermediğinin belirlenmesi için tedarikçi maliyetlerinin modellenmesi

- Açık defter muhasebesi ve fiyat mühendisliği

- Fiyatlamının, uluslararası çalışma standartlarını yerine getiren tedarikçi ile uyumlu olmasının sağlanması. Bu durum şunları da kapsar:

- Fiyat dalgalanmaları riskinin tedarikçi tarafından üstlenildiği durumlarda, bu ek riski yansıtan bir fiyat verilmesi;

- Fiyat müzakeresi yöntemlerinin, bu standartlara uyan tedarikçinin fizibilitesine zarar vermemesinin temin edilmesi

• Karar alma sürecinin/kritik durum yönetiminin iyileştirilmesi

- Tedarik zincirinin başarısızlığa uğramasının neden olacağı maliyetlerin, rolleri ve sorumlulukları netleştiren bir şekilde, daha iyi kavranması

- Satın alma sürecine dahil olan tüm aktörler arasında iletişimin iyileştirilmesi

- Karar alma sürecinin sadeleştirilmesi

- Bölümlere ayırma – karmaşık ürünlerin yerel ve/veya denenmiş ve test edilmiş tedarikçilerden alınması

- Tedarikçilerin daha aktif bir şekilde sorgulama yapmaları ve durumun netleştirilmesini aktif olarak talep etmeleri

- Alıcılar için kültürel eğitim

• Yukarıda bahsedilen tüm çözümleri desteklemek için örgütsel kültürün değişmesi

- Satın alma ekipleri için örgütsel entegrasyonun düşünülmesi

- Etik meselelere ilişkin şirket-içi uzmanların bulunmasının temin edilmesi ve bu personelin kurumsal hiyerarşide satın almacılar ile aynı seviyede bulunması

- Satın alma ekibine, yaptıkları müzakerelerin çalışma standartları üzerindeki olası etkilerinin bilincinde olmaları için eğitim verilmesi

- Performans değerlendirme ve teşvik sistemlerinin, yenilik, kalite, etik standartlar ve takım çalışması gibi unsurları kapsayacak şekilde değiştirilmesi.

- İyi, uzun dönemli tedarikçi ilişkilerinin geliştirilmesi

İleride araştırılmak üzere, markalar tarafından, tamamen uyumlu tedarikçilere ödenecek ‘sosyal uyumluluk primi’ kavramı ortaya atılmıştır. Ancak uyumluluğun ana sorunu, herhangi bir fiyat priminin gösterilebilir bir şekilde çalışma kayıtlarını ve şartlarını iyileştirmek için kullanıldığını kanıtlayacak mekanizmaların bulunması ya da yaratılmasıdır.

Her ne kadar neyin ‘yaşama ücreti’ teşkil edeceği konusunda bir fikir birliği olmasa da, Türkiye’deki hazır giyim sektörünün büyük bir çoğunluğunda ödenen ücretler, işçinin kendisinin ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılaması için yeterli gelir sağlanması kriterini yerine getirmemektedir. Her başarılı sosyal uyumluluk programının, kaçamak sözlere yer vermeden bu katıksız gerçeğe çözüm aramalıdır. Aksi takdirde, küresel tedarik sisteminin her nerede olursa olsun

en düşük maliyeti sunan üreticileri arayacağı ve kaçınılmaz bir şekilde ekonomik ve toplumsal kargaşayı bir kalkınma meselesi olarak ele alınmak üzere arkasında bırakacağı gerçeği ile yüzleşmek gerekmektedir. Bu senaryoda, sosyal uyumluluk, ahlakdışı bir piyasa sisteminin en kötü aşırılıklarını hafifletmeye çalışan bir yara bandı rolünü oynamanın ötesine geçemeyecektir.

Şartname Uygulanmasının Gelecekteki Gelişimi

Bu bahsedilen duruma verilecek her yanıt, hükümetin, endüstrinin küresel rekabet saldırısında hayatta kalma şansı olan kısımları için bir ilerleme stratejisi ve geriye kalanlar için de alternatif bir konuşlanma planı müzakere etmesine destek olacak, güçlü sosyal ve ekonomik mekanizmaların hızla geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu mekanizmalardan en önemlileri işçilerin kendi kendilerini koruyabilecekleri örgütlerdir. Eğer küresel tedarik yöntemlerindeki değişimin yarattığı sıkıntıları hafifletmek için sosyal uyumluluğun yapabileceği bir şey varsa, bu, çalışan kesimin, gelecekteki kalkınma seçeneklerinin tasarlanmasına katkısını garanti edecek, demokratik olarak yönetilen işçi örgütlerinin yaratılmasını kolaylaştırmak olacaktır.

Örgütlenme özgürlüğü konusundaki çalışmaların sonuçlarının, fason imalatçılık ve sanayi yapısı, şikayet ve anlaşmazlık çözümü sistemleri, ve ücretler üzerine yapılan farklı çalışmaların bulgularının hepsi, geleneksel uyumluluk gözetim şekillerinin, küresel ekonomik mecburiyetlerin baskısına karşı işyeri kültürünü değiştirmek için yeterli olmadıkları sonucuna varmıştır. İşçilerin, korku duymaksızın işverenlerine ihtiyaçlarını söyleme ve hayat standartlarında iyileştirme sağlanması için müzakere etme özgürlüğünün olması, sosyal uyumluluğun kalbini teşkil eder. Ancak bu özgürlük, yıllardır devam eden sosyal uyumluluk teftişlerinden sonra, en üst seviyede bulunan tedarikçilerde dahi ciddi şekilde sınırlandırılmıştır. Daha alt seviyedeki tedarikçilerdeki çalışma şartları üzerine yapılan araştırma, markalar tarafından onaylanmış ('OK'lenmiş') fabrikaların, markalarla ilişkisi olmayan fabrikalara kıyasla daha iyi olduğunu ortaya koymuştur. Ancak bunun yanı sıra, tüm umut zerrelere ortadan kaldıran, sektördeki işgücünün yüzde 80'ini, herhangi bir sosyal güvenlik hakkı ve sendikalara katılma hakkı olmayan kayıtsız işçilerin oluşturduğu gerçeğini gözler önüne seren genel sektör senaryosunu da tasvir etmiştir. Bir yandan markaların ve çok paydaşlı girişimlerin şikayet mekanizmalarının, işyeri gerçeklerinden çok uzakta olduğu görülmüş, diğer yandan fabrikada işleyen bir anlaşmazlık çözümü sisteminin bulunmamasının ve sektördeki sendikaların zayıflığının, ortalama bir işçiyi fiilen korunmasız bıraktığı gözlenmiştir. Son olarak, yoksulluk seviyesindeki ücretlerin, küresel alıcıların uyguladığı düşük fiyat baskısı altında, enflasyona karşı reel olarak düşüş eğilimi gösterdiği fark edilmiştir.

Bu proje, şartnameleri uygulayan örgütlerin, daha geniş bir çerçevede hareket etmeleri gerektiğini hep birlikte kabul ettiklerini gösterir. Bu neticeye her birlikte varılmış olması, sonucu daha ümit verici kılmakta ve acilen ihtiyaç duyulan stratejik bilinçlenmenin sağlanması için ortak yaklaşımın geliştirilmesinin tüm işaretlerini göstermektedir.

PAYDAŞLARIN YORUMLARI (geribildirim sürecinden elde edilecektir)

EK 1

Kurumsal Sorumluluk ve İşçi Hakları Ortak Girişimi

Taslak İş Uygulaması Şartnamesi

A. AMAÇ

Bu İş Uygulaması Şartnamesi ve beraberindeki uygulama çerçeve planı, hazır giyim ve spor ayakkabısı imalatındaki iş uygulamaları ve çalışma koşullarına odaklanır. Şartname, üretim tesislerindeki iş uygulamalarını ve çalışma koşullarını iyileştirme, gözetim ve doğrulamayı amaçlayan ortak bir çerçeve içinde, işçi haklarını ve şirket sorumluluklarını ortaya koyar.

Bu İş Uygulaması Şartnamesi, asgari gerekleri belirterek şirketlerin aşağıdakileri gerçekleştirebilmesini sağlamayı hedefler:

- a) Kendi faaliyetlerinin yanı sıra tedarikçilerinin, taşeron imalatçıların, fason imalatçıların ve lisans sahibi ajanslarının faaliyetlerinde de iş uygulamalarını yönlendirecek politika ve prosedürleri geliştirmek, muhafaza ve icra etmek.
- b) Politika, prosedür ve iş uygulamalarının, bu Şartname'de ortaya konan koşullara uygunluğunu diğer ilgili taraflara kanıtlamak için tanımlanabilir ve inanılır adımlar atmak.

Bu Şartname'nin uygulandığı şirketler, bu politika, prosedür ve uygulamaların, uluslararası çalışma standartları ve uluslararası insan hakları ile en asgari ölçüde tutarlı olmasını ve yine bunların, aşağıda belirtilen diğer uluslararası araçların içerdiği ilkelere riayet etmesini temin etme sorumluluğunu üstlenirler:

- 1 sayılı İLO Sözleşmesi (Çalışma Saatleri - Endüstri)
- 29 ve 105 sayılı İLO Sözleşmeleri ve 35 sayılı Tavsiye Kararı (Zorla ve Bağlı Çalışma)
- 81 sayılı İLO Sözleşmesi (Çalışma Denetimi)
- 87 sayılı İLO Sözleşmesi (Örgütlenme Özgürlüğü)
- 98 sayılı İLO Sözleşmesi (Toplu Pazarlık Hakkı)
- 100 ve 111 sayılı İLO Sözleşmeleri ve 90 ve 111 sayılı Tavsiye Kararları (Aynı değerdeki işlerde çalışan kadın ve erkek işçiler için eşit ücret; İstihdam ve işte ayrımcılık)
- 122 sayılı İLO Sözleşmesi (İstihdam Politikası)
- 131 sayılı İLO Sözleşmesi (Asgari Ücret Tespiti)
- 135 sayılı İLO Sözleşmesi ve 143 sayılı Tavsiye Kararı (İşçi Temsilcileri)
- 138 sayılı İLO Sözleşmesi ve 146 sayılı Tavsiye Kararı (Asgari Yaş)
- 154 sayılı İLO Sözleşmesi (Toplu Pazarlık)
- 155 sayılı İLO Sözleşmesi ve 164 sayılı Tavsiye Kararı (İş Sağlığı ve Güvenliği)
- 159 sayılı İLO Sözleşmesi ve 168 sayılı Tavsiye Kararı (Mesleki Rehabilitasyon ve İstihdam/Özürlü Kişiler)
- 175 sayılı İLO Sözleşmesi (Yarı Zamanlı Çalışma)
- 177 sayılı İLO Sözleşmesi ve 184 sayılı Tavsiye Kararı (Ev Eksenli Çalışma)
- 182 sayılı İLO Sözleşmesi ve 190 sayılı Tavsiye Kararı (Çocuk Emeginin En Kötü Biçimleri)
- 183 sayılı İLO Sözleşmesi (Annelik Koruması)
- 190 sayılı İLO Sözleşmesi ve Tavsiyeleri (Tarımda Güvenlik ve Sağlık)
- İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi
- Birleşmiş Milletler Çocuk Hakları Sözleşmesi
- Birleşmiş Milletler Kadınlara Yönelik Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi

Bu İş Uygulaması Şartnamesi'ndeki koşullar yalnızca asgari standartları teşkil eder. Şartname'nin amaçlarından biri, hazır giyim sektöründeki üretim tesislerini yöneten toplu sözleşme anlaşmaları, ilgili ulusal kanunlar ve uluslararası çalışma standartlarına uygun olan üretim noktasındaki istihdam ilişkisinin güçlü bir yerel yönetimini desteklemektir.

Bu Şartname, iş uygulamalarını düzenlemek ve hazır giyim sektöründeki tedarik zincirlerinde, uluslararası çalışma standartlarına uyumu teşvik etmek üzere tasarlanmış özel bir mekanizmadır. Uluslararası düzeydeki hükümetler arası işbirliğinin ya da uluslararası çalışma standartlarının yerini almayı amaçlamaz. Ulusal kanunların ve bunların uygulamalarının ya da (sendika ve toplu pazarlıkları da içeren) endüstri ilişkileri sistemlerinin yerine geçmeyi de hedeflemez. Ulusal ve diğer uygulanabilir yasalar ile bu Şartname'de belirtilen işyeri standartları aynı konuyu düzenlediğinde, en yüksek işyeri standardını getiren koşul uygulanacaktır.

Yukarıdaki koşula karşın, bu şartname'de belirtilen koşullar, tedarik zincirindeki şirketlerin yasaya uyumlu olduğunu ve gerçekleştirilen işin yasal olarak tanınan istihdam ilişkileri bağlamında ya da yasa tarafından serbest çalışan olarak tanınan kişilerle yapıldığını farzeder. Bunun dışındaki durumlarda, istihdam ilişkilerinin yasal ve kurumsal çerçeve içine alınmasını sağlamak için gerekli tüm önlemler alınmalıdır, zira bu Şartname hiçbir şekilde ulusal yasa ve kurumların yedeği ya da onların yerine geçen bir unsur olarak sayılamaz.

B. KAPSAM

Bu Şartname'nin uygulanacağı şirket, ister marka ister fabrika ya da üretim tesisi olsun, şirketin imal ettiği, ticaretini yaptığı ya da perakende sattığı ürünlerin üretimini yapan tedarik zincirindeki işçilerin, bu işçiler ister ilgili şirketin, tedarikçilerinin, lisans sahibi ajanslarının, taşeron imalatçıların, fason imalatçıların doğrudan çalışanı, ister kendileri bağımsız fasoncu (ev eksenli işçiler de dahil) olsunlar, tümüne karşı sorumluluk taşıdığını kabul eder.³ Şartname, istihdam durumlarına bakılmaksızın tedarik zincirindeki tüm işçileri kapsar.

Bu Şartname'nin uygulanacağı her şirket, üzerinde doğrudan kontrol gücüne sahip olduğu tüm işlerin, İş Uygulaması Şartnamesi'nin şartlarını yerine getirecek koşullar altında gerçekleştirilmesini güvence altına alma sorumluluğunu taşır. Bu durumdaki her şirket, tedarikçi, taşeron ve fason imalatçılar tarafından gerçekleştirilen tüm işin, bu İş Uygulaması Şartnamesi'nin şartlarını yerine getiren koşullar altında gerçekleştirilmesini temin etmek için tanımlanabilir ve inandırıcı adımlar atmakla yükümlüdür. Bu yükümlülük, tedarikçi, taşeron, fason imalatçı ve bunların taşerona verdiği her türlü işi de kapsar. Diğer bir deyişle, tedarik zincirindeki diğer işletmelere nispeten nerede yer alırsa alsın, ilgili bir işletmenin, kendi tedarikçi, taşeron ve/veya fason imalatçılarındaki iş uygulamaları ve çalışma koşullarının, bu Şartname'nin şartlarını yerine getirmesini temin etme yükümlülüğü bulunmaktadır ve bu yükümlülük tüm tedarik zincirini kapsamaktadır.

C. İŞYERİ STANDARTLARI

ÖRGÜTLENME ÖZGÜRLÜĞÜ VE TOPLU PAZARLIK HAKKI

(İlgili İLO Sözleşmeleri: 87, 98, 135 ve 154 sayılı Sözleşmeler; İlgili İLO Tavsiye Kararı: 143 sayılı Tavsiye)

³ Bu Şartname'nin maksatları açısından, "tedarikçi" terimi Şirket'e nihai ürünü ya da nihai üründe kullanılan ham ve yarı-mamul ürünleri sağlayan bir işletme; "lisans sahibi" terimi Şirket'le yaptığı sözleşmeye dayalı bir düzenlemenin parçası olarak Şirket'in adını ya da tescilli markasını kullanan bir ajans; "taşeron" terimi iş ya da hizmet sağlamak üzere Şirket ile sözleşme yapan bir işletme; "fason imalatçısı" ise bir taşeron, bir fason imalatçısı ya da taşeronun veya fason imalatçının ajansı (ev eksenli çalışan çoğu işçinin durumunda olduğu gibi) ile sözleşme yapan bir işletme ya da bağımsız kişi anlamına gelir.

Tüm işçilere kendi seçtikleri sendikalara katılma ya da seçtikleri sendikaları oluşturma ve toplu pazarlık yapma hakkı tanınacak ve onların bu haklarına riayet edilecektir. Şirket, işçilerin seçtiği sendikayı (ya da sendikaları) tanıyacaktır. Şirket; sendikaların etkinliklerine karşı olumlu, işçilerin örgütlenme etkinliklerine karşı ise açık bir tutum takınacaktır.

Hiçbir işçi ya da muhtemel işçi, sendika üyeliği ya da sendikal etkinliklere katılma nedenleriyle işten çıkarılma, ayrımcılık, taciz, yıldırma ya da misilleme gibi uygulamalara tabi tutulamaz.

Şirket, işçi temsilcilerinin, temsil işlevlerini yerine getirebilmek için tüm işyerlerine serbestçe giriş çıkışını güvence altına alacak ve sendika temsilcilerinin çalışanlarla temasını meşru bir gerekçe olmaksızın engellemeyecektir.

ZORLA ÇALIŞTIRMA

(İlgili İLO Sözleşmeleri: 29 ve 105 sayılı Sözleşmeler; İlgili İLO Tavsiyesi: 35 sayılı Tavsiye)

Zorla çalıştırma, yani ceza tehdidi altında yaptırılan ya da ilgili kişinin, hapis ve rehinli çalışma biçimleri de dahil olmak üzere, gönüllü olarak gerçekleştirmediği her türden iş ya da hizmet, hiçbir biçimde kullanılmayacaktır. İşçilerden, “teminat” ya da kimlik belgelerini emaneten işverene vermesi talep edilmeyecektir ve işçiler, ayrılma zamanlarını makul bir süre evvelden bildirmeleri durumunda, iş bırakmakta özgür olacaklardır. İşçiler her zaman fabrikayı terketme özgürlüğüne sahip olacaktır ve işverenin kontrolündeki konutlarda yaşayanların hareket özgürlüğü hiçbir şekilde kısıtlanmayacaktır.

ÇOCUK EMEĞİ

(İlgili İLO Sözleşmeleri: 138 ve 182 sayılı Sözleşmeler; İlgili İLO Tavsiyeleri: 146 ve 190 sayılı Tavsiyeler)

15 yaş altında, ya da asgari zorunlu eğitim yaşı daha yüksek ise asgari zorunlu eğitim yaşını doldurmamış, hiç kimse istihdam edilmeyecektir.

Şirket, 138 ve 182 sayılı İLO Sözleşmeleriyle yasaklanan koşullarda çalıştığı tespit edilen çocuklar hususunda takip edilmesi gereken düzeltici eylemlere ilişkin politika ve prosedürleri oluşturacak, belgeleyecek, yerleştirip koruyacak ve bunları personel ve diğer ilgili taraflara etkin bir biçimde duyuracaktır. Şirket, böyle çocukların, çocukluk çağını aşmıncaya kadar eğitimlerini sürdürmeleri için yeterli tüm finansal ve diğer desteği sağlayacaktır.

Şirket, 18 yaşını doldurmamış genç işçileri, işyeri dahili ya da haricinde sağlık, güvenlik ya da ahlaklarını tehlikeye sokması muhtemel durumlara maruz bırakmayacaktır. Buna gece mesaisi de dahildir.

AYRIMCILIK UYGULANAMAZ

(İlgili İLO Sözleşmeleri: 100, 111 ve 183 sayılı Sözleşmeler;İlgili İLO Tavsiyeleri: 90 ve 111 sayılı Tavsiyeler)

Şirket, işe alma, ücretlendirme, mesleki eğitime katılım, terfi, disiplin, işe son verme, emeklilik ya da diğer istihdam konularında, ırk, renk, cinsiyet, din, siyasi görüş ya da mensubiyet, ulusal menşei ya da sosyal köken, kast/aşiret, medeni hal, cinsel tercih, hamilelik, ailevi sorumluluklar, sendikal etkinlikler ya da üyelik, engellilik ya da yaş gibi etkenlere dayalı ayrımcılık yapmayacak ve bu tür hiçbir ayrımcılığı desteklemeyecektir.

Şirket, işçilerin, ilkelerini ya da âdetlerini yerine getirme, ya da ırk, renk, cinsiyet, din, siyasi görüş ya da mensubiyet, ulusal menşei ya da sosyal köken, kast/aşiret, medeni hal, cinsel tercih, sendika üyeliği, engellilik ya da yaşa dayanan ihtiyaçlarını karşılama haklarını kullanmalarına müdahale etmeyecektir.

Kadın ve erkeklere, aynı değerdeki iş için eşit ücret, yaptıkları işin kalitesinin değerlendirilmesinde eşit muamele ve açık kadroların doldurulmasında eşit fırsatlar sunulacaktır. Cinsel zorlayıcılık, tehdit ve taciz ya da istismar içeren, el-kol hareketleri, sözel ve fiziksel temas da dahil hiçbir davranışa izin verilmeyecektir.

Tüm erkek ve kadın bireylerin, çocuklarının sayısına, aralarındaki yaş farkına ve doğumlarının zamanlamasına serbestçe karar verme, en yüksek cinsellik ve üreme sağlığı standardını elde etme ve ayrımcılık, zorlama ve şiddete maruz kalmaksızın üremeye ilgili istedikleri her tür kararı verme hakkına bütünüyle riayet edilecektir. Hamilelik testleri bir istihdam koşulu olamaz ve çalışanlardan hiçbir şekilde talep edilemez. İşçiler, doğum kontrol yöntemleri kullanmaya zorlanamaz ya da kendilerine bu konuda baskı uygulanamaz. Şirketler, kadın işçilere, hamilelik, doğum ve çocuk bakımıyla ilgili gerekli tüm hizmetleri ve hizmet mekanlarını sağlayacaktır.

İşçiler, annelikle ilgili olarak ulusal yasa, yürütmelik ve uygulamalarca tanınan tüm hak ve korumalara sahip olacaktır. Doğum iznine ayrılan işçilerin, izne ayrılmadan önce tabi oldukları kural ve koşullarla istihdama dönme hakkı saklı tutulacaktır ve bu işçiler işe dönüşlerinde herhangi bir ayrımcılık, kıdem kaybı ya da ücret indirimine maruz kalmayacaklardır. Şirket, bireylere doğum izni sebebiyle işe gelmediği dönemde işten çıkarılma uyarısı ya da böyle bir devamsızlık döneminde işinin sona ereceğini bildiren işten çıkarma bildirimini veremez.

ÜCRETLER

(İlgili İLO Sözleşmeleri: 95 ve 131 sayılı Sözleşmeler; İlgili İLO Tavsiyeleri: 131 ve 135 sayılı Tavsiyeler)

İşçilerin yaşama ücreti hakkı olacaktır. Standart bir çalışma haftası için ödenen hak ve ücretler, temel olarak her zaman uygulanabilir tüm yasa, yönetmelik ve endüstri asgari standartları ile uyumlu olacak ve işçilerle ailelerinin temel ihtiyaçlarını karşılamak ve isteğe bağlı/ihtiyari kazanç elde etmeleri için yeterli olacaktır. Ücret ve hakların seviyesi düzenli aralıklarla gözden geçirilecektir. Toplu pazarlık hakkına riayet edilecektir.

Ücretlere, disiplin gerekçesi ile kesinti uygulanamayacak ve ilgili işçinin yazılı açık izni olmaksızın ulusal yasa tarafından şart koşulmamış başka hiçbir kesintinin yapılmasına izin verilmeyecektir.

Tüm işçilere, istihdama katılmadan önce, ücret ve hakları da dahil olmak üzere tüm istihdam koşullarıyla ilgili yazılı ve anlaşılır bilgi verilecektir. Ücretlerine ilişkin ayrıntılar, her ücret ödemesinde tüm ücret dönemini kapsayacak şekilde işçilere sunulacaktır. Ücret ödemeleri, işçiler için en uygun şekilde, ya nakit olarak ya da çek suretiyle gerçekleştirilecektir. Ücretler ve diğer haklar, zamanında ve düzenli olarak ödenecektir.

ÇALIŞMA SAATLERİ

(İlgili İLO Sözleşmeleri: 1 sayılı Sözleşme)

Şirket, çalışma saatlerine ilişkin tüm uygulanabilir yasa ve endüstri standartlarından daha yüksek koruma sağlayana uyacaktır. Normal çalışma haftası yasa ile tanımlandığı gibi olacak, ancak haftalık toplam çalışma saati 48 saati aşmayacaktır. İşçilere, birbirini izleyen her altı iş gününün ardından en az bir gün izin verilecek ve işçiler resmi tatiller ile yıllık tatillerde de izinli sayılacaklardır. Tüm fazla mesai gönüllülük esasına dayanacak, işçiden düzenli olarak talep edilemeyecek, en azından yasada

belirtilen prim oranı üzerinden ödenecek ve hiçbir şekilde çalışan başına haftalık 12 saati aşmayacaktır.

Fazla mesai için yasal olarak tespit edilmiş prim oranı bulunmayan ülkelerde, fazla mesai olarak çalıştıkları saatler için işçilere, normal saat başı ücretlerinin en az bir buçuk katı üzerinden ödeme yapılacaktır.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

(İlgili İLO Sözleşmeleri: 155 sayılı Sözleşme; İlgili İLO Tavsiyesi: 164 sayılı Tavsiye)

Şirket, endüstri koşullarına ve belli risklere ilişkin geçerli bilgileri göz önünde bulundurarak, güvenli, hijyenik ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlayacak ve yapılan işle ilgili olan ya da çalışma esnasında meydana gelebilecek kazaları ve bu kazaların sağlık üzerindeki olumsuz etkilerini önlemek için çalışma ortamında bulunan tehlike kaynaklarını en alt seviyeye indirmek üzere gerekli ve yeterli adımları atacaktır.

Erkek ve kadın işçiler, zamp ve eritkenler de dahil olmak üzere, üreme sağlıklarını tehlikeye atabilecek hiçbir tehlikeli maddeye maruz bırakılmayacaktır.

Şirket, tüm işçilerin sağlık ve güvenliğinden sorumlu olacak ve bu Şartname'nin Sağlık ve Güvenlik unsurlarının hayata geçirilmesinden sorumlu tutulacak kıdemli bir yönetim temsilcisi atayacaktır.

Şirket, işçi temsilcilerinin katılımıyla bir güvenlik ve sağlık işbirliği komitesi oluşturacaktır. Tüm işçiler, düzenli ve kayıtlı olarak sağlık ve güvenlik eğitimi alacak ve bu eğitim yeni işe alınmış ya da yeni bir yere atanmış işçiler için tekrarlanacaktır. Her işçi, kendini hemen vuku bulması muhtemel ciddi tehlikelerden sakınma hakkına sahiptir.

Şirket, tüm işçilerin sağlık ve güvenliğine yönelik muhtemel tehditleri tespit etmek, önlemek ya da bu tehditlere yanıt verebilmek için sistemler oluşturacaktır.

Şirket, tüm işçilerin kullanımına yönelik taşınabilir su ve temiz tuvalet hizmetine erişim ve gerekli olduğunda yemek depolanabilmesi için uygun tesis sağlayacaktır.

Şirket, kalacak yer sağlaması durumunda, bu yerin, temiz, güvenli ve işçilerin temel ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmiş olmasını temin edecektir.

İSTİHDAM İLİŞKİSİ

Çalışma, ulusal yasa ve/veya uygulama ile belirlenmiş, tanınan istihdam ilişkisi temelinde gerçekleştirilmelidir.

Çalışma ya da sosyal güvenlik yasalarının ve düzenli istihdam ilişkisiyle ilgili yönetmeliklerin tanımladığı, işçilere karşı taşınan yükümlülüklerden, sadece taşeronculuk, fasonculuk, ev eksenli üretimde emeğin kullanılması ile veya beceri geliştirmek ya da düzenli istihdam sağlamak gibi niyetleri içermeyen çıraklık programları aracılığı ile kaçınılamaz. Dönemlik, geçici istihdam sözleşmelerinin aşırı kullanımı yoluyla bu türden yükümlülüklerden kaçınılmasına da izin verilmeyecektir.

SUİSTİMAL

Her işçiye itibar ve saygıyla muamele edilecektir. Şirket, bedensel cezalandırma, zihinsel ya da fiziksel zorlama, fiziksel suiistimal tehditleri, olağandışı ceza ya da disiplin, cinsel ya da başka türlü tacizler, gözdağı ve sözlü suiistimal kullanımına yönelmeyecek ya da böyle bir uygulamaya müsamaha göstermeyecektir. Böyle bir muamele, belirlenmiş prosedürlere göre cezai ya da diğer yollara başvurulmasına yol açar.

D. İŞ UYGULAMASI ŞARTNAMESİNİN UYGULANMASI

Bir uygulama sistemi, İş Uygulaması Şartnamesinin gerekli, vazgeçilmez ve ayrılmaz bir parçasıdır. Şirket, o şirketin tedarikçileri, taşeronları ve fason imalatçıları seviyesindeki bir uygulama sisteminin unsurları, Şartnameye, Şartnamenin iletişimine, bir yönetim sistemine, iç gözetime, işçilerin eğitimine, bağımsız doğrulamaya, bir şikayet sistemine ve kamuya açık raporların üretilmesine yönelik bir taahhütü kapsamalıdır.

Bu taslak şartnamenin onaylandığı tarih itibariyle, ne yukarıda belirtilen unsurların her birinin uygun tasarımı ve kullanımı ne de bu unsurların birleşiminin Şartnamenin hedeflerini tek başına yerine getirip getiremeyeceği üzerine katılımcı örgütler arasında bir fikir birliğinin bulunduğu not edilmelidir.

Şartnamenin uygulanmasını sağlayacak en etkin araçları belirlemek, Türkiye Hazır Giyim Projesi'nin ve bu proje süresince yürütülecek denemelerin ana konusudur. Projenin, bu konuda ve yukarıda genel hatları çizilen şartnamenin uygulanması unsurları konusunda önemli bir anlayış kazandırması beklenmektedir. Bu Şartname'nin uygulanacağı bir Şirket, bu İş Uygulaması Şartnamesini uygulamak için geniş kapsamlı bir uygulama sistemi kullanacaktır. Bu sistem, Şirket'in hali hazırda kullanmakta olduğu bir sistem ya da bu projeye katılan kuruluşlarca savunulmakta olan uygulama sistemlerinden biri olabilir.

EK 2**JO-IN Yeniden Değerlendirmeler Sentez Raporu, Kasım 2007**
(Tüm katılımcı tedarikçiler kapsar)

İlk Değerlendirmelerde Tespit Edilmiş Bilinen Meselelere İlişkin Mevcut Durum								
Gösterge	U	V	W ³	W 2,3,4,5	X	Y ⁴	Y1	Z
İşbirliği	OK	OK	OK	OK	Üretimi aksattığını öne sürerek, işçi görüşmelerini reddetti	İşçilerin yönetim tarafından yönlendirildiğini ispatı görülmüştür	İşçilerin yönetim tarafından yönlendirildiğinin ispatı görülmüştür	Fabrika dışı görüşmeleri reddetti
Üretim Verileri	Reddetti	OK	Şirketin kendisi üretim yapmıyor, ancak taşeronların üretimin e ilişkin tüm verileri sağlamıştır.	OK	OK	OK	OK	OK
İşletme ruhsatı	Hayır	OK	OK	Hayır	OK	OK	Hayır	OK
Taşeron kullanımı	Sadece onaylanmış fason imalatçıların, sınırlı oranda kullanımı	Bazı iyi veriler iletilmiştir. Bazı ev-eksenli işçilerin kullanımı	Geniş çaplı olarak kullanılmaktadır. Tüm veriler sağlanmıştır.		Sadece onaylanmış fason imalatçıları kullanılmaktadır	Bazı yetkisiz fason imalatçıların kullanıldığı ileri sürülmüştür ve bu yönde şüpheler vardır.		Moldavya ve Bulgaristan'da artan üretim. Türkiye'deki fabrikanın küçültülmesi (bir sene içerisinde %12 küçültme), ve iki yeni fabrika içi fason imalatçı

⁴ Bu tedarikçi tesis içindeki ana fason imalatçısı (Y1) aracılığı ile faaliyet göstermektedir

Fabrika İçi Fason İmalatçı	Hayır	Hayır	Evet - iki	Bu şirketler fabrika içi fason imalatçılardır		Artık birleştirilmiştir	Fabrika içi fason imalatçı artık birleştirilmiştir	İki yeni fabrika içi fason imalatçı, görünüşe göre sosyal uyumluluk gözetimi olmadan dahil edilmiştir
Fazla Mesai	Sınırlı FM Yapıldığında günlük sınırı aşıyor	Belli miktarda zorunlu FM Dinlenme aralarında çalışıldığına dair bazı bildiriler	Belli miktarda aşırı FM Belli miktarda zorunlu FM	Belli miktarda aşırı FM Belli miktarda zorunlu FM	Belli miktarda aşırı FM, ancak karşılığı doğru şekilde ödenmektedir	Üçüncü maaş bordrosu düzensiz FM saatlerini kapsamaktadır		FM seviyelerinde, 'Yalın' üretime geçilmesine atfedilen, belli bir iyileştirme sağlanmıştır İşçiler, 'Yalın' çalışma şeklinin streslerini ve dinlenme aralarında çalışmalarını arttırdığı öne sürmektedir Ödenmenin eğitim zamanları bir sorun olmaya devam etmektedir
Çıraklar	Çıraklar FM yapmaktadır – değişiklik yok	Çırakların çalışma saatleri diğer işçilerle aynıdır	Belli miktarda fazla çalışma saati	Belli miktarda fazla çalışma saati		Çıraklar diğer işçiler gibi çalışmaktadır	Çıraklar diğer işçiler gibi çalışmaktadır	Yok
Sözlü Suiistimal	Bu yönde bazı	Hayır	Hayır	Hayır	Bu yönde	Bu yönde	Hayır	Üretkenlik stresine

	bildiriler (Yeni bir konu)				bazı bildiriler (Yeni bir konu)	belirgin bildiriler – değişiklik yok		bağlı olarak ustabaşlarının işçilere bağırması
Örgütlenme Özgürlüğü	İşçi temsilciliği sistemi işliyor. Yönetim, işçiler için ÖÖ eğitimi istiyor. Yazılı bir prosedür yok.	Yönetim katındaki gelişmeye yönelik olumlu tavır ve işleyen işçi temsilciliği sistemi	Çok az bilinç. İşçi temsilcilerinin yeni seçimi (serbest seçimler değil) Yeni başlatılan anlaşmazlık çözümü sistemi	Çok az bilinç. İşçi temsilcilerinin yeni seçimi (serbest seçimler değil) Yeni başlatılan anlaşmazlık çözümü sistemi	ÖÖ eğitimi ne yönelik olumlu tavır Yeni, serbest işçi komitesi seçimi Hiç özel rol eğitimi verilmiyor. Kötü geribildirim	İşçi temsilcileri seçimi Mayıs 2007’de yapılmıştır. İşçiler büyük oranda haberdardır. Pek etkin değil.	İşçiler, herhangi bir işçi temsilciliği seçimin den haberdar değiller. Etkin bir sistem yok.	Görüşülen işçilerin birçoğu sendikaya ilişkin bir seçimin yapıldığını hatırlamıyor. Düzenli bilgi akışı yok. Sendikanın korumasından genel olarak memnuniyetsizlik.
Anlaşmazlıkların Çözümü için Yol	Bazıları ustabaşları; bazıları işçi temsilcileri aracılığı ile	İşçi temsilcileri	Ustabaşları		Bazı sorunlar	Ustabaşları	Ustabaşları. Uygun olmayan bir anlaşmazlık çözümü sistemi	Değişiklik yok – hâlâ sendika yerine ustabaşları aracılığı ile.
Ücretler	Yasal asgari ücret ödeniyor. Şirket, ücretleri yükseltmek için JO-IN’den üretkenlik arttırımına yönelik destek bekliyor.	Ücretler doğru olarak ödeniyor ve işçiler tarafından anlaşılıyor. Reel artış yok.	Zamanında ödeme. Reel artış yok. ‘İltimasçılık’ gözlenmiştir.	Reel artış yok. FM ödemelerinde bazı düzensizlikler gözlenmiştir (Yeni bir Konu)	Reel artış yok. İşçiler hâlâ, çok karmaşık olan ödeme sistemini anlamaktadır.	Reel artış yok. Ödemeler daha düzenli hâle gelmiştir. Ancak asgari ücretin altında olan ücretler vardır.		Yasal asgari ücretin üzerinde ücretler. İşten çıkartıp asgari ücretten tekrar işe alma uygulamasının yapıldığına ilişkin iddalara dair hiçbir

						Üç defter tutulması		kanıt bulunamamıştır. Toplu sözleşme primlerinin bir kısmı yakında ödenmiştir – gerisi 2005'ten bu yana ödenmemiştir. Kıdem tazminatının ödenmesinde gecikmeler
Sosyal Güvenlik Ödemeleri/Kayıtları	Uyumlu	Uyumlu	Çift defter tutma – sosyal güvenlik primleri sadece asgari ücret üzerinden ödenmektedir	Çift defter tutma – sosyal güvenlik primleri sadece asgari ücret üzerinden ödenmektedir		Üç defter tutulması	Üç defter tutulması	Mayıs 2003'ten bu yana hiç sosyal güvenlik ödemesi yapılmamıştır.
Yıllık İzin	Yıllık izin komitesi yok (Yeni bir konu)	Yıllık izin komitesi yok (Yeni bir konu)	Bazı düzensizlikler (Yeni bir konu)	Bazı düzensizlikler	Tatillerle ilişkin bazı düzensizlikler Yıllık izin komitesi yok			Yıllık izin düzenlemelerine ilişkin hâlâ şikayetler var
Üretim Stresi	Yok	Gözlene en iyi 'Yalın' sistemi, ancak hâlâ aksaklık	Yok	Yok	'Yalın' üretim yöntemlerine bağlı stres şikayetleri	Yok	Yok	Zayıf yönetilen 'yalın' sisteme bağlı artan iş stresi İşletmeye

		süresinin yanlış ölçümünün kullanılması, çalışma temposunun artmasına neden olmaktadır						dair sorunlara bağlı olarak işe son vermede artış
İş Sağlığı ve Güvenliği Konuları	İSG Komitesi iyi işlememektedir. Birçok İSG meselesi fark edilmiştir. (Yeni bir konu)		Birçok İSG sorunu ve yanlış şekilde yapılandırılmış İSG Komitesi	Birçok İSG sorunu ve yanlış şekilde yapılandırılmış İSG Komitesi	Birçok yeni İSG sorunu; fabrika içinde kreş yoktur.	Yanlış ve işlevsiz İSG Komitesi Birçok İSG sorunu	Yanlış ve işlevsiz İSG Komitesi Birçok İSG sorunu	Birçok sistemik sağlık ve güvenlik sorunu fark edilmiştir – örneğin kayıtlarda eksik kötü eğitim, eksik sağlık kontrolleri.