

Yıl: 31 • Sayı: 198

önce
kalite
KalDer

Yeni Dünya Düzeninde: Sürdürülebilirlik



KalDer



ÖNCE KALİTE

Sahibi	KalDer Adına YILMAZ BAYRAKTAR
Genel Yayın Yönetmeni	SABRİ BÜLBÜL
Yayın Koordinatörü	SİNEM KELEŞ sinem.keles@gtalliance.co.uk DENİZ ATAGÜN deniz.atagun@kalder.org ARZU ÖZEL arzu.ozel@kalder.org FIRTINA ARISOY firtina@mavitanitim.com.tr
Görsel Yönetmen	İLTER ÇITAK mavi@mavitanitim.com.tr
İdare Merkezi	TÜRKİYE KALİTE DERNEĞİ Cevizli Mah. Tugay Yolu Cad. Ofisim İstanbul Plazaları No:20/B K:11 N0:65 Maltepe PK:34846 İstanbul T: 0 (216) 518 42 84 F: 0 (216) 518 42 86
Yayına Hazırlayan	MAVİ TANITIM VE İLETİŞİM Cevizli Mah. Tarçın Çıkmazı Sokak No: 3 A Blok Kat: 5 Daire:16 Maltepe-İstanbul T: 0 (216) 345 99 20 T: 0 (530) 153 62 86

Önce Kalite Dergisi, Türkiye Kalite Derneği tarafından dijital olarak yayınlanır. Önce Kalite Dergisi'ndeki yazı ve resimler kaynak gösterilerek kullanılabilir.

KalDer

04 Paydaşlarımızla Birlikte
"Sürdürülebilirlik Yolculuğumuza"
Heyecan ve İstekle Devam Ediyoruz

Yılmaz Bayraktar

Türkiye Kalite Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

06 Dönüşüm Yolunda
Sürdürülebilirliği Benimsemek

Sabri Bülbül

Türkiye Kalite Derneği
Genel Sekreter

Yönetim

09 İş Dünyasının İhtiyaçlarına Yönelik
Çözümler Gerçekleştiriyoruz

Şükrü Ünlütürk

Ekoten A.Ş.
Yönetim Kurulu Başkanı
Hedefler İçin İş Dünyası (B4G)
Yönetim Kurulu Başkanı

12 Sürdürülebilirlik ve
Yönetim Sistemleri

Özlem Ünsal

Arden Eğitim ve Yönetim
Genel Müdür

14 ESG İşimiz İçin Neden Her
Zamankinden Daha Önemli?

Sinem Keleş

GTAlliance UK
Kurucu Ortağı
Sürdürülebilirlik ve KSS Danışmanı

17 'Toplam Verimli Yönetim'in
İşimize Etkisi

Türker Bozunoğulları

TPMDAN LTD
TPM Danışmanı

20 Sürdürülebilirlik ve
Finans İlişkisi

Ebru Dildar Edin

SKD Türkiye
Yönetim Kurulu Başkanı
Garanti BBVA Genel Müdür Yardımcısı

23 Sürdürülebilirlik İletişimin Gücü, Ortak Geleceğimizde Belirleyici Olacak

Kaan Ünver

Anadolu Grubu
Kurumsal İlişkiler, İletişim ve Sürdürülebilirlik Koordinatörü

26 Sürdürülebilirlik Stratejimizi Destekleyen Çalışmalar Yürütüyoruz

Gülşah Öztürk

Siemens Türkiye
Vertikal Satış ve Sürdürülebilirlik Yöneticisi

Gezegen

29 Gürsel Tonbul Çiftliği Kuruluş ve Hikâyesi

Gürsel Tonbul

Değirmen Eko Yatırım A.Ş.
Şletmeleri Kurucu Genel Müdürü

32 Orta Anadolu'da Sürdürülebilirlik Günlük İşleyişin Bir Parçası

Neslihan Sebla Önder

Orta Anadolu Tekstil
Sürdürülebilirlik Uzmanı

36 İstikbal Yeşilde

Mehmet Ali Yörük

İstikbal Mobilya
Genel Müdürü

40 Küreselde Tarımın Geleceği

Hakan Göral

Tekfen
Tarımsal Sanayi Grubu
Başkan Yardımcısı

43 Komşu Firma Ayakizi Hesaplıyorsa, Siz de Hesaplamalı Mısınız?

Dr. Öğr. Üyesi Pınar Gökçin Özuyar

Bahçeşehir Üniversitesi
İşleme Bölümü

45 Migros, Türkiye'nin Karbon Ayak İzini Ölçen ve Azaltan İlk Perakende Şirketi

Dr. Hülya Günay

Migros
Kalite ve Çevre Yönetimi Direktörü

49 Yeşil İş Anlayışı

Dr. Ömer Özkan

SOCAR
Türkiye, İş Süreçleri ve Kalite Yönetim Sistemleri Müdürü

51 Tüm Operasyonlarımızda Net Sıfır Emisyon Hedefliyoruz

Fatih Özkadı

Arçelik
Kalite, Sürdürülebilirlik ve Resmi İlişkiler/Direktör

54 Sanayide Enerji Verimliliğinin Önemi

Doç. Dr. Görkem Üçtuğ

İzmir Ekonomi Üniversitesi
Mühendislik Fakültesi

İnsan

58 Kadının Ekonomideki Yeri

Fatma Aydoğdu

Tezmaxsan Şirketler Gurubu
Yönetim Kurulu Üyesi
KalDer Yönetim Kurulu Üyesi

60 Uzun Vadeli Değer Yaratmaya Odaklandık

Tülin Tezer

Seger
Genel Müdürü

62 Değişen Dünya, Şirketlere Organizasyon Yapılarını Yeniden Tanımlatıyor

Prof. Dr. Mine Afacan Fındıklı

İstinye Üniversitesi
İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fak.
Dekanı ve İşletme Böl. Başkanı

64 Davranış Temelli İş Güvenliği

Alparslan Yılmaz

Yankı Akademisi
Genel Müdür

67 Yenilikçi Fikirler Tasarlıyor ve Üretiyoruz

Nursel Ölmez Ateş

Borusan Holding
İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim Grup Başkanı

Refah

72 Kapsayıcı ve Dönüştürücü Bir Ekonomi...

Ali Gizer

GTAlliance UK
Kurucu Ortağı, Sürdürülebilirlik ve Araştırma Danışmanı

75 Finlandiya İş Dünyasının Gelecek Senaryoları

Selçuk Karaata

Yaşar Üniversitesi
Stratejik Planlama ve Mükemmellik Koordinatörü

78 Değişimi Yönetebilmek

Ali Erman Aytaç

Limak Enerji
Uludağ Elektrik Genel Müdürü

82 Yeşil ve Dijital Yeni Dünya Düzenine Doğru

Ayhan Zeytinoğlu

Kocaeli Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

84 Sürdürülebilirlik ve Ar-Ge

Prof. Dr. Aslı Barla Demirkoz

Aromsa
Ar-Ge Merkezi Müdürü

86 Yönetimde İnsan ve Makine (Yapay Zeka): İşbirliğinden Yetki Devrine

Dr. Şebnem Özdemir

İstinye Üniversitesi
Yönetim Bilişim Sistemleri Böl. Bşk Yapay Zeka Politikaları Derneği (AIPA) Bşk. Yrd.

Paydaşlarımızla Birlikte “Sürdürülebilirlik Yolculuğumuza” Heyecan ve İstekle Devam Ediyoruz



Yılmaz Bayraktar
Türkiye Kalite Derneği
Yönetim Kurulu Başkanı

Değerli Paydaşlarımız,

Türkiye Kalite Derneği (KalDer), 1990 yılında kuruluşundan bugüne varlığı ile her dönem; ülkemizde sürdürülebilir iş ve yaşam kalitesine yön veren, değişim ve dönüşüme liderlik eden, yönetim kalitesine dikkat çeken özellikleri ve çalışmalarıyla diğer sivil toplum kuruluşlarından olumlu yönde ayrılan bir dernek oldu. KalDer yönetim kurulu ve tüm çalışanlarımızla birlikte ilkelerimize bağlı kalarak, özel sektör ve kamudan pek çok kurum ve kuruluşu, aynı çatı altında buluşturuyor ve ailemizdeki tüm kurumları “Kalite Kültürü” ile tanıştıırıyoruz.

KalDer olarak, 2021 yılında sürdürülebilirliği işimizin odağına alarak, sürdürülebilirlik modelimizi oluşturduk. Bugüne kadar ülkemizin geleceğinde ve üye şirketlerimizin kurumsallaşma yolculuğunda önemli bir görev üstlendiğimizi

KalDer Ailesi olarak, 30 yılı aşkın süredir ülkemizde mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürerek, Türkiye'nin rekabet gücünü ve refah düzeyini yükseltmek adına çalışmalar yürütüyoruz. Bu çalışmalar içerisinde en kapsamlı olanlarından biri ise her yıl büyük bir emekle hazırlayıp düzenlediğimiz "Kalite Kongresi". Son üç yıldır, Uluslararası Kalite Kongresi'nin odağında sürdürülebilirlik bulunmaktadır.

düşünüyorum. Aynı sorumlulukla "Sürdürülebilirlik" konusunun da ülkemiz genelinde yaygınlaşması için örnek bir çalışmaya imza attık. Sürdürülebilirlik modelimizin altında farklı sektörlerden üyelerimizin de katılımlarıyla Sürdürülebilirlik Komiteleri kurduk. "Topluma Katkı Görev Gücü", "Etik ve Uyum Görev Gücü", "Gelecek Nesilleri Yetiştirme Görev Gücü" ile "Kapsayıcılık ve Cinsiyet Eşitliği Görev Gücü" ve "Çevresel Etki Görev Gücü" komitelerimiz, paydaşlarıyla birlikte projeler yürüterek sürdürülebilirliğin farklı sektörlerde yayılımına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Yaptığımız önceliklendirme çalışmaları ile odağımızdaki Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı belirleyerek, bu amaçlara ulaşma başarısına katkı sağlamayı amaçlıyoruz. Bu çalışmalarımıza, EFQM Model'inin yapısı gereği desteklediği unsurları da dâhil ediyoruz.

Geleceğimizin mimarı olan gençlerimiz de bu sürece önemli katkılarda bulunuyorlar. GençKalDerli'ler, üniversitelerinde, bir yandan sürdürülebilirlikle ilgili projeler yaparken, uzmanların katılımıyla sürdürülebilir kalkınma Amaçları'nı tartıştıkları "Hedefleri İşgal Et" YouTube programını gerçekleştiriyorlar.

Bu kapsamda yaptığımız en önemli ortak çalışmalardan biri de KalDer - GTAlliance UK iş birliği oldu. İki kuruluşun ortak bir kalite ve etik

anlayışı ile kuruluşlara, küresel iş dünyası ile uyumlu olmalarına olanak sağlayacak, geliştirici sürdürülebilirlik hizmeti vermeye başladı. Bu ortaklık ile KalDer üyelerine, sürdürülebilirlik modellemesi ve danışmanlığı, sürdürülebilirlik raporlaması ve eğitimi hizmetleri veriyoruz.

KalDer Ailesi olarak, 30 yılı aşkın süredir ülkemizde mükemmellik kültürünü yaşam biçimine dönüştürerek, Türkiye'nin rekabet gücünü ve refah düzeyini yükseltmek adına çalışmalar yürütüyoruz. Bu çalışmalar içerisinde en kapsamlı olanlarından biri ise her yıl büyük bir emekle hazırlayıp düzenlediğimiz "Kalite Kongresi". Son üç yıldır, Uluslararası Kalite Kongresi'nin odağında sürdürülebilirlik bulunmaktadır. 2021 yılında bizlere gönülden destek veren kuruluşlarımızın katkıları ile 30. Kalite Kongremizi, "Ortak Amacın Gücü" temasıyla gerçekleştirdik. Dünya genelinde yaşanan "Hissedar Kapitalizminden Paydaş Kapitalizmine Geçiş" süreciyle dönüşen yenisünya düzeni ve bu durumun yarattığı riskler, fırsatlar ile ekonomik kalkınma dengelerinin ele alındığı etkinlikte; yaşanan sorunlara yönelik çözüm önerilerini paylaştık.

Yanı sıra; KalDer İzmir Şubemiz, Denizli Sanayiciler ve İş İnsanları Derneği iş birliğiyle "Odağımız Sürdürülebilirlik Zirvesi"ni Antalya Ticaret ve Sanayi Odası ve Akdeniz Üniversitesi iş birliğiyle "Sürdürülebilir Gelecek Sempozyumu"nu ve Eskişehir Şubemiz ile de "Kalite Şöleni"ni gerçekleştirdik. Bu etkinliklerin, 2021 çalışmalarımızın odak noktasına aldığımız sürdürülebilirlik konusunun önemini bir kez daha aktarma şansı elde etmemiz açısından son derece yerinde olduğunu düşünüyorum.

KalDer olarak, kuruluşumuzdan bu yana bir yandan benimsediğimiz değerleri korumak, öte yandan da hedeflerimizi hayata geçirmek için tüm gücümüzle çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Sizlerden aldığımız destekle her zaman daha ileriye gitmeyi amaçlıyoruz. Bizler; tüm paydaşlarımızla, geçmiş birikim ve deneyimlerimizi sürdürülebilir bir gelecek kurabilmek için çabalıyoruz. Bizlere bu yolda güvenen ve destek olan her kuruma ve bireye bir kez daha teşekkür ederiz.

Bilgi ve deneyimde bulduğumuz zamanları daha da çoğaltarak, paylaşmak dileklerimizle.

Sevgi ve saygılarımla.

Dönüşüm Yolunda Sürdürülebilirliği Benimsemek



Sabri Bülbül
Türkiye Kalite Derneği
Genel Sekreter

Günümüzde, şirketler, kaynak kullanımını ve iş ekosistemindeki değişiklikleri azaltma baskısı ile karşı karşıya kalırken, sürekli iş gelişimini ve paydaşlarının yüksek memnuniyetini devam ettirmeye çalışmak zorundadır. Bu nedenle, kuruluşların rekabet gücü, veri işleme ve müşterilerin ihtiyaçları ile başa çıkma ve piyasada proaktif bir yaklaşım benimseme yolları stratejik gündemlerinin ana endişesi haline geldi.

Sürdürülebilirliğin, ekolojik, sosyal ve ekonomik gelişme ile ilgili olduğunu biliyoruz. Gezegeneğimiz üzerinde insanların neden olduğu sonuçlara ve etkilere odaklanarak, makro bir yaklaşımla ele alınan sürdürülebilirliği, kalite yönetiminin sistematik ve iyileştirici yapısı ile birleştirmek, yaşanan zorluklara, durumlara mikro düzeyde bakabilme yeteneği kazandırır. Bu yaklaşım, kaynakların israfına uğramadan kullanılmasını sağlayarak, bulunduğumuz ekosisteme daha fazla değer yaratmamızı sağlar.

Kuruluşlar, kendilerini çevreleriyle kıyaslayarak, piyasada kendilerini nasıl daha iyi konumlandıracaklarını ve rakiplerine kıyasla performans düzeylerini nasıl ölçeceklerini ve dünyaca bilinen üç sürdürülebilirlik başlığı olan Toplum, Çevre ve Ekonomi temelinde sürdürülebilirliği nasıl güvence altına alacaklarını öğrenirler.

Nihayetinde, bir sürdürülebilirlik stratejisinin uygulanması, gezegene, ekonomiye ve topluma fayda sağlamak için daha az kaynak kullanırken daha iyi ürün ve hizmetler sağlamak için iyileştirme girişimlerinin ve stratejik yaklaşım-

2021 yılı itibarıyla, yönetim yapımızı daha da güçlendirerek, sürdürülebilirlik pozisyonumuzu Dünya Ekonomik Forumu'nun Paydaş Kapitalizmi Metrikleri yapısına uygun şekilde yani Yönetişim, Gezegen, İnsan ve Refah konularında, politikalarımızı, stratejilerimizi, hedef ve taahhütlerimizi belirleyerek, çalışmalarımıza devam ediyoruz.

ların yeniden ayarlanmasını mümkün kılmaktadır.

KalDer varlığıyla, sektörlere yön vermesiyle, oluşturduğu ekosistemle ve günümüz iş dünyasına EFQM Modeli'nin de sunduklarını kullanarak şirketlerin dönüşüm yolunda nerede olduklarını ölçümleyerek başarıya ulaşmalarını sağlamak için çaba göstermektedir.

EFQM Modeli, şirketlerin Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı desteklemesinin önemini de farkındadır. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, EFQM Modeli'nin son versiyonunun şekillenmesine de yardımcı olmuştur.

EFQM Modeli; stratejik yönetim, dönüşüm ve kurumsallaşmanın bir aracı olarak operasyonel performans ve sonuçlara odaklanmasıyla birleştiğinde, bir şirketin hedeflerinin gelecekle uyumunu test etmek için ideal bir çerçeve haline getirir ve mevcut çalışma biçimlerine ve zorluklara ve zorluklara verdiği yanıtlara atıfta bulunmaktadır.

Sürdürülebilir olmak istiyorsak, işleri doğru yönetmemiz ve yapmamız gerekiyor.

KalDer tüm hücrelerine yerleşen bu bilinçle, 1990 yılından beri, ülkemizde sürdürülebilir iş ve yaşam kalitesine yön gösteren, dönüşüme liderlik eden bir Sivil Toplum Kuruluşu oldu. Kuruluş amacımız doğrultusunda gerçekleştirdiğimiz çalışmalarımızla sürdürülebilir değer

yaratma amacını taşıyan, kurumsal davranışları dengeli ve sağlam temellere dayandırılmış, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin destekçisi ve uygulayıcısı, iş ortakları ile gelişime açık, sürekli öğrenen, çalışma hayatında eşitlik ve etik ilkelerinin yayılımına önem veren, sürdürülebilir bir gelecek için gündemi takip eden, sağlıklı bir çevrede yaşamın her canlıının hakkı olduğunu savunan bir Sivil Toplum Kuruluşu olarak sorumluluklarımızın bilincindeyiz.

Tüm sektörlerde, bölgelerde, ülkemizde ve küreselde; değişimi yaymak, bilgiyi paylaşmak ve yaşam kalitesi yüksek bir geleceği sağlamak için çalışıyoruz.

Amacımızı bilen ve gönül veren çalışanlarımız ve gönüllülerimiz ile insana, topluma ve doğaya saygılı, güvenilir, yenilikçi ve her alanda faaliyetlerini sürekli iyileştiren bir anlayış ile çalışmaktayız.

2021 yılı itibarıyla, yönetim yapımızı daha da güçlendirerek, sürdürülebilirlik pozisyonumuzu Dünya Ekonomik Forumu'nun Paydaş Kapitalizmi Metrikleri yapısına uygun şekilde yani Yönetişim, Gezegen, İnsan ve Refah konularında, politikalarımızı, stratejilerimizi, hedef ve taahhütlerimizi belirleyerek, çalışmalarımıza devam ediyoruz.

İyi yönetim anlayışımızla, 2023 stratejimizde belirlediğimiz mükemmelliğin yayılımı, kurumsal yetkinlik, kurumsal bilinirlik ve itibar, güçlü iş birlikleri ve güçlü mali yapı hedeflerimize ulaşacağımıza inanıyor, bu yolda da net, istikrarlı ve odaklı olarak çalışmalarımızı gerçekleştiriyoruz. Yaşayabileceğimiz tek yer olan gezegenimize zarar vermediğimizden emin olarak işimizi yapmamız gerektiğine inanıyoruz.

2030 BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın toplum, çevre, refah, yönetim odaklı sunduğu gündemi KalDer olarak destekliyor, tüm KalDer Üyeleri'nin de bu gündem içerisinde gerçekleştirecekleri işlere katkı sağlamak için çalışıyoruz.

Sizinle birlikte daha güçlü bir KalDer olarak, hedeflerimize ulaşabilme inancıyla işimizi yapmaya devam ediyoruz.

Kimseyi arkada bırakmadan

Sevgi ve saygılarımla,



*"Bir kişiyi ele veren değerleri, yargıları değil;
değerlemeleridir – fiilen yaptıkları, ortaya
koydukları, yaşadıklarıdır."*

İoanna Kuçuradi

İş Dünyasının İhtiyaçlarına Yönelik Çözümler Gerçekleştiriyoruz

Hedefler için İş Dünyası Platformu olarak Türkiye Endüstrisinin Yeşil Dönüşümü'ne katkı vermek üzere bir program geliştirdik. Bu kapsamda ilgili bir çok alanda çalışmalar yürüten paydaşlarımız ile birlikte iş dünyasının ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlara çözüm önerilerini geliştiriyoruz.”

Şükrü Ünlütürk

Ekoten A.Ş.

Yönetim Kurulu Başkanı

Hedefler İçin İş Dünyası

(B4G) Yönetim Kurulu Başkanı

Paydaş Kapitalizmi 2020 yılından bu yana küresel iş dünyasının gündeminde yerini aldı. Sürdürülebilir kalkınma için paydaş katılımı yeni anlayışın merkezinde yer alıyor. Sürdürülebilirlik açısından paydaş katılımının iş süreçlerine etkisini nasıl değerlendirirsiniz?

Özellikle son dönemlerde tüm dünyayı etkisi altına alan iklim değişikliği kaynaklı afetler, ekonomik büyümenin ve kâr oranlarının refahın ve kalkınmanın ölçütü olmadığını bir kez daha kanıtlamıştır. Bugün ise yal-



nızca ekonomik büyümeyi temel alan bu tutum iş dünyası, kamu, sivil toplum dahil olmak üzere tüm kesimlerce sorgulanırken paydaş kapitalizminin kapsayıcı anlayışı güçlenmektedir. Paydaş kapitalizmi ile şirket hissedarlarının dışında diğer paydaşların da sisteme dahil olması mümkün kılınmış ve tüm paydaşların faydası gözetilmiştir. Çalışanlar, tüketiciler ve doğal çevre olmak üzere tüm paydaşların ihtiyaçlarını göz önüne alan

bu anlayışın benimsenmesi, ekosistemin sürdürülebilirliği için kritik bir konumdur.

Sürdürülebilirliğin yeni bir mantra haline gelmesi ve dünyanın kârlılığın ötesinde gerçek değer katan yatırımlar için haykırmasıyla, şirketlerin şu anda yatırımcılar için önemli olan konulara daha fazla eğilmesini sağlıyor. Yatırımın geleceği, çevre, çeşitlilik ve sürdürülebilirlik gibi küresel meseleler üzerinde yeniden düşünmeyi gerektiriyor. Şirketler geleceğini düzenlerken nelere önem vermelidir?

Hedefler için İş Dünyası Platformu olarak kaynaklarımızın kıtlığı ve bu kaynakları verimli kullanmazsak işimizi yapamaz hale geleceğimiz hakkında sürekli konuşuyor, öğrendiklerimizi kamuoyu ile paylaşıyoruz. Hepimize öğretilen özel sektörün esas olarak kar odaklı çalıştıdır, ancak artık yalnızca kar amacı gütmek yeterli değil. Karlılık oranlarınız yüksek olsa bile işlerinizi yürütürken, salt ekonomik mercekten bakıp, bütün faaliyetlerinizi çevresel, sosyal ve yönetim boyutlarıyla ele almıyorsanız, çok çeşitli nedenlerle işinizi sürdürmekte zorlanabilirsiniz. Bu nedendir ki son yıllarda sıkça konuşmaya başladığımız konulardan birisi "etki yatırımcılığı". Eğer yatırımlarınızı "etki yatırımcılığı" perspektifi ile planlamak veya bir etki yatırımcısından sermaye desteği almak isterseniz, ölçülebilir, net ve olumlu sosyal ve çevresel etki üretirken, finansal getiri de elde etmeniz gerekiyor. Biz, yatırımın geleceğinin burada olduğuna inanıyoruz ki, üretim esnasında yaratılan etkiyi olumlu kılabilen iş sahipleri hem daha fazla desteklensin hem de yeni kurulan ekonomik düzende ürün/hizmetlerini daha avantajlı olarak piyasaya sunabilsin. Hedefler için İş Dünyası Platformu olarak Türkiye Endüstrisinin Yeşil Dönüşümü'ne katkı vermek üzere bir program geliştirdik. Bu kapsamda ilgili bir çok alanda çalışmalar yürüten paydaşlarımız ile birlikte iş dünyasının ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlara çözüm önerilerini geliştiriyoruz. Örneğin; çalışma gruplarımızdan karbon ölçümü yapılması ile ilgili bir araç geliştirilmesine ihtiyaç olduğu bilgisi geldi, biz de geliştirdiğimiz ilişkiler ile bu ihtiyacı karşılayacak bir hizmet oluşturduk. Şu anda pilot aşamasında olan bu çalışmayı yakın zamanda kamuoyu ile de paylaşacağız. Sonuç olarak, şirketler yatırımlarını planlarken, mutlaka sosyal, çevresel

ve yönetsel boyutları da işin içine katmalılar. Henüz yapma imkanı bulamadıysa bile şirketlerin acilen iş süreçlerini bu mercek ile yeniden ele almalarını tavsiye ederim.

Pandemi sürecinin her şeyi kapsayan etkisi, şirketlerin tüm paydaşların ihtiyaçlarını karşılaması gerektiğini anlamamızı sağladı. Ekonomik, sosyal açıdan var olan zorlukların daha da büyümesi iş yapış şeklimizi de etkiledi. Siz bu süreci nasıl değerlendirirsiniz? Pandemi bize ne öğretti?

Hedefler için İş Dünyası Platformu olarak Covid-19 Pandemisini bir afet olarak ele aldık ve pandeminin işletmeler üzerindeki etkilerini ölçmek için 2020 yılı boyunca sürecin nabzını tutacak anket çalışması ve yayınlar hazırladık. Pandeminin ortaya çıktığı ilk dönemlerde gördüğümüz en kritik risklerden biri tedarik zincirinin kırılmasıydı. Siz, her ne kadar iş sürekliliğinizi nihai noktada sağlayabilir olsanız bile tedarik zincirinin herhangi bir adımının kırılması ciddi etkiler yaratıyor. Bu nedenle büyük şirketlerin tedarik zincirlerinde iş devamlılığının sağlanması için önceden çalışmalar yapması ve zincirin her halkasının güçlendirilmesine katkı vermesi önemli öğrenimlerimiz arasında. İşletmelerin afetlere dayanıklı hale getirilmesi için gerekli planlamaların ve eğitimlerin afet öncesinde tamamlanmasının ve bu pratiğin düzenli olarak gözden geçirilmesinin önemi ile bir kez daha yüzleştik. Maalesef afet, başımıza gelmedikçe göz ardı ettiğimiz bir olgu olduğundan başımıza geldiğinde onunla nasıl mücadele edeceğimizi bilmediğimiz için büyük kayıplar yaşıyoruz. Pek tabii pandemi sürecinin en

Hedefler için İş Dünyası Platformu olarak kaynaklarımızın kıtlığı ve bu kaynakları verimli kullanmazsak işimizi yapamaz hale geleceğimiz hakkında sürekli konuşuyor, öğrendiklerimizi kamuoyu ile paylaşıyoruz.



önemli kazanımlarından bir diğeri ise insan sağlığının korunması oldu. Şirketler, yapılan iş ne olursa olsun çalışanlarının sağlığını en önemli öncelik olarak ele almalı, çalışan beden ve ruh sağlığının korunması için gerekli ihtiyaçlar karşılanmalı. Biz de şirketlerin kendi uygulamalarını değerlendirmeleri ve yönlendirme almaları için "Covid-19 - İnsan Haklarıyla İlgili Şirketler İçin Hızlı Öz Değerlendirme" aracını oluşturduk. Başlıkta Covid-19 dense bile bu araç, işletmelerin hayata geçirmeleri gereken minimum uygulamaları göstermesi açısından yol gösterici.

BM 2030 gündeminde son döneme girdik. Küresel ve ülkemiz açısından sürdürülebilirliğin içselleştirilmesini ve gelişimini nasıl görüyorsunuz?

Ülkemiz açısından son birkaç yıldır hem dışarıdan hem de içeriden gelen taleplerle sürdürülebilirlik konularında artan bir ivme görüyoruz. Daha önce yeşil ve döngüsel ekonomi, etki yatırımı, kaynakların verimli kullanımı ve sıfır karbon salınımı gibi konulardaki çalışmalarımız, etkinliklerimiz biraz zamanın önünde gibi görünüyordu, gündemde hep daha acil konular olduğu düşünülüyordu, ancak bu durum değişti. Son dönemde T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na İklim Değişikliği fonksiyonunun eklenmesi, iklim krizinin derinleş-

mesinin önüne geçilmesi ve iklim krizi temelli oluşan süreçlere uyum sağlanması yolunda ülke olarak irade ve vizyonumuzun bir göstergesi. Keza en fazla oranda ihracatımızı Avrupa coğrafyasına yapıyoruz ve AB Yeşil Mutabakatı ile başlayan süreç hem kamu ve özel sektör hem de iş dünyası örgütlerini konuya dair gerekli eylemleri hayata geçirmek üzere harekete geçirdi. Tüm bu destekleyici yapıların da itici gücü ile Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın gerçekleşmesinde daha fazla yol alabileceğimizi düşünüyorum.

Paydaş kapitalizmi ile şirket hissedarlarının dışında diğer paydaşların da sisteme dahil olması mümkün kılınmış ve tüm paydaşların faydası gözetilmiştir. Çalışanlar, tüketiciler ve doğal çevre olmak üzere tüm paydaşların ihtiyaçlarını göz önüne alan bu anlayışın benimsenmesi, ekosistemin sürdürülebilirliği için kritik bir konumdadır.

Sürdürülebilirlik ve Yönetim Sistemleri

Dünyanın ilk yönetim sistemi standardının 1979 yılında BS 5750 adıyla yayınlanmasının üzerinden 45 yıla yakın bir zaman geçti. Tüm bu süre zarfında, yönetim sistemi standartları, disipline özgü yönetim yaklaşımı arayışında olan üst düzey yöneticiler için vazgeçilmez bir rehber olmaya devam ediyor. Şimdilerde ise iş insanları, aynı arayışla 'sürdürülebilirliğe' dair yönlerini bulmaya çalışıyorlar.

Sürdürülebilirlik, halihazırda iş dünyasının gündemindeki en sıcak konu...İster ülke stratejiniz olsun, ister olmasın, ister taahhüt vermiş olun ister olmayın, günümüz küresel dünyasında, hiç bir işletme kapılarını dış dünyaya tamamen kapatıp, sadece kendi kaynakları ile ürün veya hizmet sunmaya devam edemeyeceğinden, er yada geç gerek bu alanda öncü kuruluşların, finans şirketlerinin, kreditorlerin talebi ile gerekse lider konumundaki büyük şirketlerin tedarik zincirinde olmanızdan ötürü sürdürülebilirlik şartlarına uymak zorunda kalacaksınız. Tabii gelecekte de var olmaya devam etmek istiyorsanız...



Özlem Ünsal

Arden Eğitim ve Yönetim
Genel Müdür

İş dünyası, kendilerini bekleyen bu gerçeğin farkındalığıyla, mevcut endişelerinin ve belirsizliğin üstesinden gelmek için, gözlerini yine bu alandaki ISO standartlarına çevirmiş durumdalar... Neden mi? Çünkü:

- Yönetim sistemi uygulayan şirketlerin %63'ü maliyetlerinde azalma
- %74'ü kurumsal itibarlarında artış

- %76'sı yasal uyumlarında iyileşme ve
- %61'i de çalışanlarının moral ve motivasyonlarında yükselme

gördüklerini raporladılar ve bu sonuçlar, sürdürülebilirlik alanındaki diğer ISO standartlarının da uygulanması için, üst yönetim nezdinde bir güven oluşturuyor. Peki sürdürülebilirlik alanında, halihazırda var olan bu standartlar hangileri?

1987 yılında ilk uluslararası kalite yönetim sistemi standardı ISO9000 serisinin yazılmasından tam 16 yıl önce, evet yanlış okumadınız, tam 16 yıl önce, 1971 yılında, ISO (International Standards Organization) tarafından çevre alanında ilk teknik komitelerin kurulduğunu biliyor muydunuz? Hava kalitesi ve su kalitesi konusundaki bu teknik komiteler, günümüz iklim krizinin farkına varılmasından çok daha önce, çevre alanında çalışmalarına başlamışlardı.

Ardından 1996 yılında, kuruluşların çevresel etkilerini yönetmelerini sağlayan ilk çevre yönetim sistemi standardı yayınlandı ve bunu 2010 yılında sosyal sorumluluk alanındaki ilk uluslararası standart olan ISO 26000 izledi. Bu standart,

toplum üzerindeki etkilerini önemseyen kuruluşlar için bir küresel kıyaslama aracı olarak kullanılıyor.

Bunu 2011 yılında enerji verimliliğini artırmak, enerji maliyetlerini düşürmek ve enerji performansını iyileştirmek isteyen kuruluşlar için geliştirilen ISO 50001 standardı izledi. Sonrasında gerek kuruluş içinde gerekse tedarik zincirinde rüşvet ile mücadele konusunda yazılan ilk uluslararası standart olan ISO 37001'i görüyoruz. Ve nihayet 2018 yılında İş Sağlığı ve güvenliği alanında ilk uluslararası ISO standardı olan ISO45001'in yayınlanması ile kuruluşlar sürdürülebilirlik çözüm arayışında, çalışanlarının sağlığının bozulmasının ve yaralanmalarının önüne geçecek süreçleri hayata geçirmek üzere yeni bir 'en iyi uygulama rehberi'ne daha kavuşmuş oldular. ISO 14064 Sera Gazı Emisyon Doğrulaması ve PAS 2060 karbon nötralizasyonu gibi diğer standartlar ise, iş dünyasına iklim krizine dair mücadelelerinde rehberlik ediyor.

Bunların yanısıra PAS 2010 Biyoçeşitlilik, BES6001 İnşaat Ürünlerinin Sorumlu Tedariki, ISO 20121 Sürdürülebilir Etkinlik Yönetimi gibi standartlar da, bu alanda kuruluşlara yönetim yapılarını güçlendirmek üzere bir çerçeve sunuyorlar.

2019 yılında başlatılan, ISO Toplumsal Cinsiyet Eylem Planı, veri toplamaya, en iyi uygulamaları paylaşmak için bir ağ oluşturmaya ve toplumsal cinsiyet eşitliğini ve kadınların güçlendirilmesini destekleyen standartlar konusunda farkındalığı artırmaya odaklanan beş öncelikli alanı ön plana çıkartmaktadır.

ISO Genel Kurulu'nda lansmanı yapılan Londra Deklerasyonu, İklim Eylemine yaklaşımın dönüşümüne ve net-sıfır hedefine ulaşmak için gerekli olan gelişmiş uluslararası çalışmalara dair tetikleyici bir güç oldu. Bu deklarasyon, ISO'nun bundan sonra da çeşitli kaynaklarla iş dünyasının sürdürülebilirlik konusundaki yönlendirme arayışına çare geliştireceğine dair olumlu işaretler veriyor.

1987 yılında ilk uluslararası kalite yönetim sistemi standardı ISO 9000 serisinin yazılmasından tam 16 yıl önce, evet yanlış okumadınız, tam 16 yıl önce, 1971 yılında, ISO (International Standards Organization) tarafından çevre alanında ilk teknik komitelerin kurulduğunu biliyor muydunuz? Hava kalitesi ve su kalitesi konusundaki bu teknik komiteler, günümüz iklim krizinin farkına varılmasından çok daha önce, çevre alanında çalışmalarına başlamışlardı.

ESG İşimiz İçin Neden Her Zamankinden Daha Önemli?



ESG, geçici bir yaklaşım değildir. Her büyüklükteki şirket, hem kısa hem de uzun vadeli faydalar için ESG'ye öncelik vermeli, sürekli değişen uyumluluklara ve farklı paydaşların taleplerine uyum sağlamalıdır.

Sinem Keleş

GTAlliance UK

Kurucu Ortağı

Sürdürülebilirlik ve KSS Danışmanı

insanlı bir gezegenin devamlılığı için gerçekleştirdiğimiz sürdürülebilirlik çalışmaları, kuruluşumuzun ekonomik, sosyal, çevresel ve refah ekseninde doğru pozisyon almasını sağlamaktadır. ESG ve sürdürülebilirlik, iş liderleri, çevre uzmanları da dahil olmak üzere birçok kişi tarafından birbirinin yerine kullanılır. Her ikisi de karı artırmak, maliyeti azaltmak, yatırımcılarla, müşterilerle ve düzenleyicilerle doğru ilişki kurabilmek için bir şirketin

iş uygulamalarını iyileştirme hedefini paylaştığı içi bir bakıma mantıklıdır. Ancak ikisi arasında çok temel ve önemli bir fark var.

Sürdürülebilirlik, bir şirketin ekosistemindeki etkisini azaltmaya, değer yaratmaya yönelik tüm çabaları kapsayan bir anlayıştır. ESG yani Çevre, Sosyal ve Yönetişim anlayışı spesifiktir ve ölçülebilirdir. ESG, şirketlerin ölçebileceği ve rapor edebileceği çevresel, sosyal ve yönetim gibi belirli bir dizi kriteri sağlar.

Sadece çevreci olmak veya sorumlu bir yönetici olmaktan ziyade üç boyuta (çevresel, sosyal ve yönetim) odaklanan ESG'nin bu boyutlarına yakından bakalım.

Çevresel boyut, Şirketin çevresel performansını iyileştirmeye odaklanır. Bu, iklim risk yönetimi, karbon emisyonlarını azaltmak, kaynak verimliliğini artırmak, atıkları azaltmak ve çevresel düzenlemelere uymak gibi konuları içerir.

Sosyal boyut ise, bir şirketin çalışanları, müşterileri ve toplum üzerindeki etkisine odaklanır. Bu işyeri güvenliği, çalışan katılımı, müşteri memnuniyeti, veri ve gizlilik, toplumun refahı gibi şeyleri içerir.

Yönetişim ise, bir şirketin liderlik yapısına, risk ve fırsat analizine, yönetim anlayışına, yöneticilere verilen maaşa, yönetim kurulunun kapsayıcılığına, hissedarların durumuna, denetimlere, rüşvet ve yolsuzluk, paydaş ilişkileri gibi birçok önemli konuya odaklanır.

ESG sadece başka bir moda tanımlama mı?

Öyle olmadığına emin olabilirsiniz. Birkaç küresel tespite bakalım.

ESG maliyetleri önemli ölçüde azaltabilir. **McKinsey Research**, etkili bir ESG stratejisinin şirket karlarını %60'a kadar olumlu etkileyebileceğini belirledi.

KPMG'ye göre, CEO'ların %71'i, şirketin ESG politikalarının, müşterilerinin değerlerini yansıtmasını sağlamanın kişisel sorumluluğu olduğuna inanmaktadır.

Blackrock dahil olmak üzere birçok büyük banka ve yatırım şirketi, süreçlerine ve ürünlerine ESG yatırım kriterlerini dahil etti.

Şirketler, operasyonlarında ve uzun vadeli stratejilerinde giderek daha geniş bir metrik yelpazesini göz önünde bulundurarak uyarlanabilir kapasitelerini geliştirmelidir. Kendileri için önemli olan ESG kriterlerini belirleyerek ve bunlara karşı sağlam hedefler belirleyerek önlerini açabilirler.

Deloitte, ESG tarafından zorunlu varlıkların 2025 yılına kadar profesyonel olarak yönetilen yatırımların yarısını oluşturabileceğini ve toplamda 35 trilyon dolar olabileceğini ifade etmektedir.

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi – Sürdürülebilirlik üzerine Accenture CEO Araştırması, dönüşümcü şirketlerin, operasyonlarını ve işgücünü çeşitlendirmeye başladıklarını, iklime dayanıklı çözümlere yönelik araştırma ve geliştirme yatırımlarını hızlandırdıklarını ve kendilerini daha yüksek sorumluluk standartlarına taşıdıklarını belirtmektedir.

World Economic Forum (WEF) tarafından sunulan yeni sürdürülebilirlik anlayışı **Paydaş Kapitalizmi Metrikleri**'de, ESG kriterlerini temel alarak, ileri düzeyde göstergelerle şirketlere yol göstermektedir.

ESG, geçici bir yaklaşım değildir. Her büyüklükteki şirket, hem kısa hem de uzun vadeli faydalar için ESG'ye öncelik vermeli, sürekli değişen uyumluluklara ve farklı paydaşların taleplerine uyum sağlamalıdır.

Bir maliyet değil, bir yatırım olarak ESG

Gelir veya kar için para harcaması olarak yatırım, gerçekten sadece daha iyi bir yarın umuduyla bugünden feda etmek olarak algılanmalıdır. ESG, bu tanıma çok iyi uyuyor ve liderlerin, Ar-Ge, çalışan eğitimi, yetenek yönetimi, gibi çalışmalarını kavramsallaştırmasına yardımcı olmaktadır. Sürdürülebilirlik, şirketin temel değerlerine ve iş modeline bağlı olarak her şirkete özgü bir yatırımdır. ESG'de bunu yapmanızı kolaylaştıran ve ölçülebilirlik sunan bir yaklaşımdır. Örneğin, UPS'in Orion rota planlama yazılımı, yılda 321.868. 800 Km ve 37. 854. 117 Litre yakıt tasarrufu sağladı. Bu da UPS'in nakliye zamanından ve paradan tasarruf etmesini sağlarken, karbondioksit emisyonlarını 100.000 metrik ton azaltmasını sağladı.

Yatırımcıları etkileyen bazı önemli ESG sorunlarına da değinelim;

Şirketlerin, iklim değişikliğini ve biyolojik çeşitlilik kaybı gibi diğer çevresel felaketleri azaltma çabaları. Örneğin, net-sıfır emisyon elde ettiler mi ya da bu yolda mı ilerliyorlar?



Bir şirketin tedarik zincirindeki insan hakları sorunları. Örneğin, bir Modern Kölelik Bildirimi yayınladı mı veya yıllık raporlarda tedarik zinciri ayrıntıları açıklandı mı?

İşyeri çeşitliliği ve eşit fırsatlar. Örneğin, şirket çalışanlarının ne kadarı yeterince temsil edilmeyen gruplar olarak oluşuyor? Yönetim ne kadar çeşitlidir? Yönetici ve C-suite seviyelerinde eşit temsiliyet var mı?

Şirketlerin yatırım dünyasında meydana gelen değişimi tanınması ve benimsemesi hayati önem taşımaktadır. Artık "yatırımcı" terimi yalnızca seçilmiş bir grup insanı ifade etmiyor. Yatırımcıların karar verirken dikkate aldıkları faktör yelpazesi, daha ilerici ve bütünsel ESG değerlerinin yatırım alanına kademeli yayılmasını yansıtacak şekilde geniş hale geldi.

Şirketler, operasyonlarında ve uzun vadeli stratejilerinde giderek daha geniş bir metrik yelpazesini göz önünde bulundurarak uyarlanabilir kapasitelerini geliştirmelidir. Kendileri için önemli olan ESG kriterlerini belirleyerek ve bunlara karşı sağlam hedefler belirleyerek önerilerini açabilirler.

Avrupa Finansal Analist Dernekleri Federasyonu (EFFAS), şirketlerin ESG'nin şirketleri için ne kadar önemli olduğuna dikkat çekmeleri ve ESG faktörlerini ESG stratejilerine nasıl entegre ettiklerini paylaşmaları gerektiğini belirtir. Şirketlerin, riske maruz kalma konu-

sunda şeffaflığı artırmak için stratejilerini geliştirmelerini ve açıklamalarını önermektedir.

Başka bir deyişle, EFFAS, şirketleri ESG konularının mevcut ve gelecekteki uygunluğunu belirlemeye ve iletmeye davet ediyor. ESG verilerinin şirketin sürdürülebilirlik ve faaliyet raporunda, kurumsal internet sitesinde ve yatırımcılarla yapılan toplantılarda sunulmasını tavsiye ederler.

Ancak hangi veriler paylaşılmalıdır? EFFAS, bir şirketin ESG performansını değerlendirmeye yardımcı olmak için dokuz alan tanımlamaktadır. Tüm endüstrileri ve sektörleri kapsayan ana konuların yanı sıra, belirli temel performans göstergelerini de (KPI'lar) belirlemiştir. Şirketinizin ESG ifşa yolculuğunun neresinde olduğunu düşünürken ve sonraki adımlarınızı belirlerken, EFFAS yol gösterici olacaktır.

ESG'yi değer önermelerinin ayrılmaz bir parçası olarak inşa eden şirketler, toplum üzerinde uzun vadeli olumlu etki, büyüme ve birçok durumda rekabet avantajı sağlamaktadır.

Hem yöneticiler hem de yatırımcılar için, ESG ile iş değeri arasındaki bağlantıları anlamak, sermaye ve diğer kaynakların nasıl tahsis edileceğine dair sağlam kararlar almak için çok önemlidir.

Kısacası, ESG şirketinizin büyümesi, karlılığını artırmanız, yetenekleri çekmeniz, yatırımcılarla ve tüm paydaşlarınız ile doğru iletişim ve ilişki kurabilmeniz için kritik bir konudur.

‘Toplam Verimli Yönetim’in İşimize Etkisi



Türker Bozunoğulları

TPMDAN LTD

TPM Danışmanı

Yönetim Sistemleri Kronolojisi

19. yüzyılda tamamen manuel olarak birer birer üretilen otomobiller sadece zenginler tarafından satın alınabiliyordu. Bunu değiştirmek üzere Henry Ford tarafından 20. yüzyıl başlarında geliştirilen ‘Mass Production-Seri Üretim’ sistemi, üretim maliyetinde önemli tasarruflar sağlamıştı. Otomobilleri bir bir üretmek yerine, parçalarını bir kerede büyük partilerle üreterek akabinde bunları bir bant üstünde çok sayıda işçi tarafından montajlamak esasına dayanan model sayesinde üretim maliyeti önemli düzeyde düşmüştü. Satış fiyatlarına da yansıyan maliyet azalması sonucu daha alt gelir düzeyindeki halk da otomobil alabilirdi. Takip eden yıllarda gelişen sanayi şartları ve paralelinde gelişen üretim-kalite-bakım sistemleri ile ‘Seri Üretim’ modeli tüm Dünya’ya yaygınlaşmıştı.

1945 sonrası 2. Dünya savaşından ağır yenilgiyle çıkan, ordusu yasaklanan Japonya derin bir ekonomik kriz içindeydi. Toyota ailesinin sahibi olduğu Toyota Otomotiv Şirketi de bu krizden nasibini almıştı. Bir yılda üretebildiği araç sayısı Ford’un günlük üretim sayısının altındaydı. Şirket yöneticilerinden Taichi

Ohno bu krizden çıkış için yeni bir üretim modeli önerisinde bulundu. Fabrikalarda farklı lokasyonlardaki atölyelerde üretilmiş binlerce parçayı stoklayıp daha sonra topluca montaja göndermek yerine üretim makinelerini balık kılıcı şeklinde yerleştirip her seferinde sadece bir/birkaç otomobillik parça üretilip akabinde hemen monte etmek. Bu yöntemle üretilen parçalar yere indirilmeden üretim akışı içinde montaja doğru hareket edecek, aynı bantta aynı vardiyada birden fazla otomobil modeli arka arkaya üretilebilecekti. Yeni modelin sayısız fayda beklentisinden en önemlisi eski sistemdeki devasa stok düzeyleri 'sıfır'a düşürülecekti. Sonuçta, üretim maliyeti minimum seviyeye düşecekti. Uygulama çok sancılı oldu. Taichi Ohno otobiyografisinde 'tek parça akışı' veya 'stoksuz üretim' şeklinde adlandırılan sistemin kabul edilebilir düzeyde uygulanabilme-ye başlanmasının 16 yıl sürdüğünü anlatır.

TQM in Doğuşu

Yeni üretim modeli uygulamasındaki ilk büyük aksama kalite konusunda oldu. Üretildikten sonra montaja gönderilen bir parçada kalite hatası çıkıp monte edilemediğinde (stok olmadığı için) yeni bir parça üretilene kadar tüm önceki ve sonraki üretim akışı sekteye uğramaktaydı. Kalite düzeyini acilen üst düzeye çıkarmak, hataları yüzde birkaç yerine milyonda birkaç adet düzeyine indirmek gerekiyordu. 1951 yılında geliştirilen ve 'Toplam Kalite Yönetimi' nin temelini oluşturan 'TQC' sistemi bu ihtiyaca büyük ölçüde cevap verdi.

Yeni kalite anlayışı üretim süreçlerinde sadece ürün kalitesini kontrol edip hataları atıp sağlamları bir sonraki safhaya göndermek yerine hataya neden olan üretim koşullarını belirleyip onları bir daha sorun çıkarmaz düzeyde iyileştirmek (Poka Yoke yapmak) esasına dayanıyordu. Kalan minimal sayıdaki sorun tekrarını ise üretimde çalışanlar veya otomasyon denetimi ile ürünü değil, üretim koşullarını denetim altında tutmak, amaca ulaşmaya yetti.

O günlerden günümüze ISO 9000, ISO 16949, QS 9000 vb gibi çeşitli isimlerle yaygınlaşan TQM felsefesi şirketlerin bu konuda önemli gelişmeler kaydetmesini sağlamıştır. Ancak bunun yanında sistemi uyguladığı iddiasında olan ve anılan sistemlerin sertifikalarına sahip bazı

şirketlerde hata düzeyleri hala % mertebesinde seyretmekte, bu nedenle kaçınılmaz olarak %100 ara ve nihai ürün kontrolü yapılmaktadır. Aksaklığın temel nedenini bir Toyota Gurusu şöyle ifade etmektedir; "Biz çalışmalarını saha çalışanlarının tamamı ile yapılan on binlerce küçük uygulama ve 'Poka Yoke' ile yapıyoruz. Bazı batılı şirketler iyi kariyerli mühendisleri işe alıp, onları gelişmiş tekniklerle daha öte eğitip çeşitli berat/sıfatlar vermekte, kısıtlı sayıdaki bu kişilerle uyguladıkları projelerle sonuç almamayı ummaktadırlar."

TPM in Doğuşu

Kalite sistemi uygulaması ile daha da güçlenen TPS-Toyota Production System-Toyota Üretim Sistemi 1960 lı yıllardan itibaren tüm Dünya'da, 'Toyotizm' veya 'Ohnizm' adlarıyla anılmaya başladı. Ancak hala çözülmesi gereken bir sorun daha vardı; ekipman duruşları.

'Yalın Üretim' sisteminde karşılaşılan üretim ve kalite sorunları geçmişe kıyasla radikal şekilde azalmıştı. Ancak yine de üretim esnasında oluşan arıza veya operasyon duruşları, sık ayar gereksinimleri, uzun süren ürün dönüşüm süreleri, yönetim onayı veya üretim planı beklentileri 'yalın üretim' sisteminin istenen düzeyde sonuç vermesini engelliyordu. Halbuki 1960'lara gelindiğinde ekipman yönetimi ve bakımı konusunda geliştirilmiş yüzlerce sistem oluşmuştu; Birinci Dünya savaşında USA tarafından geli-

Yeni kalite anlayışı üretim süreçlerinde sadece ürün kalitesini kontrol edip hataları atıp sağlamları bir sonraki safhaya göndermek yerine hataya neden olan üretim koşullarını belirleyip onları bir daha sorun çıkarmaz düzeyde iyileştirmek (Poka Yoke yapmak) esasına dayanıyordu. Kalan minimal sayıdaki sorun tekrarını ise üretimde çalışanlar veya otomasyon denetimi ile ürünü değil, üretim koşullarını denetim altında tutmak, amaca ulaşmaya yetti.

tirilen 'Lojistik' sistemi, UK 'Teroteknoloji' sistemi, sanayi otomasyon seviyesi artışına paralel geliştirilen 'Koruyucu Bakım' sistemi, havacılık ve uzay sanayilerindeki gelişmelerin doğurduğu 'Kestirimci Bakım', 'RCM-Güvenilirlik Merkezli Bakım', Japonların geliştirdiği 'Verimli Bakım' sistemleri. Ancak yine de mükemmel olduğu düşünülen bu sistemlerin uygulandığı üretim tesislerinde ulaşılan sonuçlar, 'Yalın Üretim' sisteminin gerekli gördüğü 'sıfır arıza-sıfır duruş' düzeyinden uzakta kalmaktaydı.

1960'ların sonunda JIPM-Japonya Fabrika Bakım Enstitüsü Japonya'da uygulanmakta olan 'Verimli Bakım' sistemini, tüm üretim aktivitelerini ve tüm çalışanları kapsayacak şekilde genişletip 'TPM-Total Productive Maintenance-Toplam Verimli Bakım' adıyla lanse etti. İlk olarak Nippondenso şirketinde yapılan TPM uygulaması 1971 yılında 'JIPM-Mükemmel TPM Uygulaması' ödülüyle taçlandırıldı. Akabinde uygulamalar önce Japonya, daha sonra tüm Dünya'da yaygınlaştı. Uygulanan TPM le birlikte Toyota otomotiv Co., 1990'ların sonunda rakiplerinden on kat daha az işçiyle onlardan daha fazla üretim ve satış yapan bir Dünya Lideri olmuştur.

TPM Türkiye'de de 1991'den itibaren uygulanmaya başlandı. 1. Seviye 'Mükemmel TPM Uygulaması' ödülü sonrası faaliyetlerin gittikçe diğer şirket birimlerini de içermeye başlaması ile 1978 yılında tüm şirket birimlerini içeren 2. seviye 'TPM Özel Ödül' ve 1995'te 3. seviye 'WCM- Dünya Klasında Yönetim' ödülleri lanse edildi. Bunu üzerine TPM in açılımı 'Total Productive Management- Toplam Verimli Yönetim' olarak revize edildi.

TPM Uygulama Kapsamı

'Toplam Verimli Yönetim' uygulamasının diğer sistemlerle benzerlikleri şöyledir;

- Şirketin geleceğine yönelik vizyon-misyon belirlemek,
 - Bu doğrultuda rakamsal KMI-KPI-KAI şirket hedeflerini belirlemek,
 - Şirket hedeflerini kişilerin bireysel performans hedefi düzeyine kadar indirgemek,
 - Belirlenen hedeflere varacak çalışma planlarını yapmak ve uygulamak,
 - Periyodik gözden geçirmelerle sonuca varmak.
- Sistemin uygulamada diğerlerine kıyasla farklılıkları ise şöyledir;

- Çeşitli bölümlerden atanan üyelerle (çapraz matris) üst yönetim ekipleri (8 pillar) oluşturmak,
- Şirket hedeflerini sadece yöneticilere değil, yukarıdan aşağıya (işçilere kadar) çalışan her bir bireye indirmek ve bu doğrultuda gelecek aktivite planlarını oluşturmak işini pillarlarla yapmak,
- En önemlisi de 'Otonom Bakım' kavramı ile üretim sahasında çalışan herkesi 'Sıfır kalite hatası-arıza duruş-kısa duruş-iş kazası-kirlilik' konusunda on/yüz binlerce küçük aktivite yapmaya yönlendirmek,
- Gönüllü değil tamamen hiyerarşik uygulamalar yapmaktır.
- Uygulamalar uzun soluklu çalışmalarla üst yönetimden alt kademelere doğru indirgenen talimat ve formlarla yapılmaz. TPM yukarıdan aşağıya indirgenen hedeflere yönelik yapılan ve sıfırlanan konuların aşağıdan yukarıya standartlaşması ile yönetim süreçlerini oluşturma işidir.

Sonuç

Başarıları dünyaca kabul gören Japon sistemlerinin daha dar kapsamlı uygulamaları sürekli yeni isimlerle karşımıza gelmektedir. Sayıları onlarla ifade edilen bu sistemleri uygulama arzusunda şirketlerin başarılı uygulamaları örnek alırken dikkat etmeleri gereken noktalar şöyledir;

- Öncelikle üretim sahasını 'Sıfır sorun' a ulaştırma-ya yoğunlaşmak ve saha çalışan aktiviteleri ile başlamak sonraki aşamaların karşılaşılabilecek problemleri azaltacaktır.
- Dar kapsamlı ancak on binlerle ifade edilen saha çalışanları faaliyetleri, şirket rakamsal hedeflerine ulaşmakta yarımından fazla etkilidir. Bu faaliyetleri takipte geliştirilmiş dijitalleşme teknikleri kullanılabilir.
- Saha sorunlarının sıfırlanması sonrasında tüm süreçler 'Mükemmellik' düzeyine ulaştırılabilir.
- Son olarak inovasyon ve finans konularını da geliştirerek 'Dünya Klasında Şirket' olmak mümkündür.
- Saha sorunları sıfırlanmadan yapılacak dijitalleşme/otomasyon çalışmaları ve süreç standartlaştırma çabaları, gereksiz kaynak israfına ve arzulanan düzeye ulaşmakta gecikmelere neden olacaktır.

Sürdürülebilirlik ve Finans İlişkisi

Ülke kaynaklarımızı daha verimli kullanarak geleceğimizin ekonomik ve çevresel boyutlarıyla doğru planlanması için projeler geliştiriyoruz.

Ebru Dildar Edin

SKD Türkiye Yönetim Kurulu Başkanı
Garanti BBVA Genel Müdür Yardımcısı

Günümüzde riskler ve fırsatlar birbirine bağlı olarak, iç içe geçerek bir döngü içinde hareket ediyor. Kurumsal firmalardan bireysel seviyeye kadar hepimize düşen ciddi sorumluluklar var. Artık şirketlerin işin devamlılığını sağlayabilmek için iklim krizi, toplumsal göçler gibi küresel krizlere ilişkin riskleri ve ekonomik yansımalarını göz önünde bulundurması önemli hale geldi.

Özellikle iklim krizinin ekonomimizi temelden yeniden şekillendirdiği bugünlerde; ulusal ve uluslararası pazardaki sürdürülebilirlik ihtiyaçlarını anlamak ve karşılamak, küresel trendler çerçevesinde ülkemizin yeşil ekonomisini kalkındırmak gerekiyor. Bu yeşil dönüşüm yolculuğunda, siyasi liderlere, politika yapıcılara, iş dünyası ve sivil toplum kuruluşlarına büyük görev düşüyor.

SKD Türkiye olarak 16 yıldır, Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş ve Verimlilik, Sürdürü-



SKD Türkiye olarak 16 yıldır, Düşük Karbon Ekonomisine Geçiş ve Verimlilik, Sürdürülebilir Sanayi ve Döngüsel Ekonomi, Sürdürülebilir Tarım ve Gıdaya Erişim, Sosyal İçerme ve Kapsayıcılık, Sürdürülebilir Finans ve Risk Yönetimi odak alanlarında iş dünyasına yeşil dönüşüm yolculuğunda rehberlik ediyoruz. 24 farklı sektörden 95 üyemiz ile Türkiye GSYH'nin %15'ten fazlasını temsil ediyoruz.

lebilir Sanayi ve Döngüsel Ekonomi, Sürdürülebilir Tarım ve Gıdaya Erişim, Sosyal İçerme ve Kapsayıcılık, Sürdürülebilir Finans ve Risk Yönetimi odak alanlarında iş dünyasına yeşil dönüşüm yolculuğunda rehberlik ediyoruz. 24 farklı sektörden 95 üyemiz ile Türkiye GSYH'nin %15'ten fazlasını temsil ediyoruz.

Odak alanlarımızda sürdürülebilir kalkınmayı; ülke kaynaklarımızın daha verimli kullanarak geleceğimizin ekonomik, çevresel ve boyutlarıyla doğru planlanması için projeler geliştiriyoruz. Daha dayanıklı ve sürdürülebilir bir ekonomi inşa etmek için Türkiye'deki tüm sektörleri desteklemeye hazırız.

Özellikle dernek olarak Sürdürülebilir Finans ve Risk Yönetimi alanında gerçekleştirdiğimiz çalışmalara değinmek isterim.

2013 yılından bu yana her yıl, bankacılık, bankacılık dışı finans sektörü ve reel sektörde sürdürülebilir finans konusundaki farkındalığın artırılması ve iyi uygulamaların paylaşılması amacıyla Sürdürülebilir Finans Forumu'nu düzenliyoruz. Her yıl farklı bir tema ile hayata geçirdiğimiz forumu geçtiğimiz yıl "Yeşil Dönüşüm ve Türkiye'ye Etkileri" başlığıyla 7. kez gerçekleştirdik.

Diğer yandan, üyelerimizin sürdürülebilirlik ve entegre raporlarının uluslararası standartlarda gelişmesi için Reporting Matters projesini 4 yılı aşkın süredir hayata geçiriyorumuz.

Çatı örgütümüz WBCSD ve Redlay Yeldar tarafından oluşturulan bu metodoloji ile raporlama konusunda da iş dünyasına yol gösteriyoruz.

Son olarak, çatı örgütümüz WBCSD ve PwC Türkiye iş birliğiyle; COSO'nun kurumsal risk yönetim (ERM) çerçevesinin ilkelerini temel alarak çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) ile ilgili risklere yönelik uygulama konusunda kurumları aydınlatan Kurumsal Risk Yönetiminin ESG Risklerine Uygulanması Rehberi'ni üyelerimiz için Türkçe olarak hazırladık.

İş dünyasının artık sürdürülebilirlik konusunda sorumluluğu üstlenmesi ve iklim hareketini tüm tabana yaymak için uzlaşmacı fırsatlar sunan, teknolojiyi arkasına alan inovatif girişimlerle yeni bir iyileşme dönemi yaratması önem arz ediyor. Şirketlerimiz, yenilenebilir enerji yatırımları, enerji verimliliği uygulamaları, döngüsel ekonomi, plastik kullanımının sınırlandırılması, yeşil dönüşüm, eşitlikçi ve kapsayıcı bir iş dünyası oluşturulması, BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın iş süreçlerine entegre edilmesi gibi pek çok konuda çalışma yapmak için finansman kaynaklarına ihtiyaç duyuyor. İşte, finans sektörünün dönüştürücü rolü de tam bu noktada devreye giriyor.

Sürdürülebilir kalkınma yolculuğunun en büyük paydaşı da küresel finansmanın 3'te 2'sini sağlayan bankalar olacak. Birleşmiş Milletler'in verilerine göre, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na ulaşabilmek için yıllık 5-7 trilyon ABD doları yatırım gerekiyor. Bu da Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde her yıl en az 2,5 trilyon dolar finans açığı anlamına geliyor. Bankaların sağlayacağı finansman, sürdürülebilir borçlanma piyasasının daha aktif hale gelmesi ve sürdürülebilir ürün ve hizmet grupları; sürdürülebilir kalkınmanın geleceği için çok önemli. Bankacılığı, herkes için erişilebilir hale getirmeleri ve yeşil dönüşümü topyekûn bir çabayla gerçekleştirmeleri de oldukça önemli.

Sürdürülebilirlik İletişimin Gücü, Ortak Geleceğimizde Belirleyici Olacak



Kaan Ünver

Anadolu Grubu

Kurumsal İlişkiler, İletişim ve Sürdürülebilirlik Koordinatörü

Günümüzde birçok bilimsel çalışma, insanlığın bugün sahip olduğu yüksek teknoloji seviyesine ulaşması dolayısıyla yaşadığımız dönüştürülen temel nedeninin, iletişim kurabilme yeteneğimiz olduğunu gösteriyor. Her yeni iletişim aracı ve yöntemi, bilgimizin paylaşarak artmasına ve ortak aklımızın zenginleşerek ilerlemesine olanak sağlıyor. İletişimin kitlelere yönelik yeni boyutlara erişmesi ve bilgi paylaşım hızımızın artması, ortak sorunlarımız ile ilgili bilgimizin ve farkındalığımızın artmasını da mümkün kılıyor. Hem gezegenimizin hem de insanlığın devamlılığını sağlayacak ortak amaçlara sahip olmamızın da yine iletişim yeteneğimiz sayesinde gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Günümüzde bu ortak amaçlarımızın en tepesinde sürdürülebilirlik yer alıyor.

Sürdürülebilirlik, gelecekte nasıl var olacağımıza ve bunun için nasıl bir yol izlememiz gerektiğine dair bilim temelli çabayı ve bu yönde aldığımız kararlar doğrultusunda gerçekleştirdiğimiz faaliyetleri tek bir kelimedede özetliyor. Geldiğimiz noktada sürdürülebilirlik alanında her birimiz için kilit unsur, bireysel

hedeflerimizin ötesinde ortak amaçlara sahip olmaktan ve bu amaçları kitlelere yayarak farkındalık uyandırmaktan geçiyor. Bu anlamda, Birleşmiş Milletler, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile bize en değerli çerçeveyi sağlıyor. Hangi coğrafyada, hangi sektörde veya hangi kuşakta olursak olalım, farklılıklarımızın ötesine geçerek, bu amaçları anlamaya, anlatmaya ve onlara hem düşünce hem de faaliyetlerimiz ile katkı sağlamaya çalışmamız gerekiyor. Sürdürülebilirlik alanında hep birlikte oluşturabildiğimiz iletişimin gücü, hepimizin ortak geleceği için belirleyici olacak.

Dünyamızın, yaşamlarımızın, işlerimizin ve paydaşlarımızın her anlamda sürdürülebilirliğinin söz konusu olduğu bir dünyada ekonomik, toplumsal ve çevresel alanlarda üzerinde çalışmamız gereken pek çok konumuz, pek çok sorumluluğumuz var. Pandemi, sorumluluklarımızı ihmal edersek neler olabileceğini gözler önüne sererek bir anlamda daha geniş kitlelerde farkındalık oluşmasının yolunu açtı. Bir yandan toplumsal dayanışmanın önemi iyice ortaya çıkarken, bir yandan da özellikle sürdürülebilirlik anlamında sorumluluklarını yerine getiren ülkeler, kurumlar ya da firmalar bu çalışmaların onlara hem itibar hem de dayanıklılık anlamında neler kattığını gördü. Toplumun markalardan ve şirketlerden beklentisi de bu süreçte çok net bir şekilde ortaya konuyor. Yaptığımız her işte ürettiğimiz faydayı odağımıza koymamız ve her anlamda topluma karşı sorumluluklarımızı yerine getirmemiz bekleniyor. Tüm bunlar, çalışmalarını bu yönde yoğunlaştıran, sorumluluk sahibi ve fayda odaklı markalara büyük bir motivasyon sağlıyor. Sürdürülebilirlik iletişiminin oluşturduğu etki, bu alanda yol alması gerekenler diğer markalara da önemli bir örnek teşkil ediyor ve onlar da çalışmalarını hızlandırıyor.

Anadolu Grubu olarak yıllardır, pandeminin kısıtladığı koşullar altında dahi, tüm iletişim kanallarını kullanarak, sürdürülebilirlik alanındaki performansımızla ilgili paydaşlarımızı bilgilendirmek ve ortak bir farkındalık oluşturmak için çaba sarf ettik. Sürdürülebilir bir anlayışla değer katmak için çalışmak Grubumuzun temel değerlerinden biri. Bunun için de toplumumuza ve tüm paydaşlarımıza değer katacak, fayda sağlayacak çalışmalarını her zaman ağırlıklı bir

şekilde odağımıza alıyoruz. İletişim dilimizle de bir yandan pozitif mesajlarla moral verirken diğer yandan ortak geleceğimiz için yapılan çalışmaların önemi konusunda farkındalık yaratmak için çalışıyoruz. 3 yıl önce oluşturduğumuz "Anadolu'dan Yarınlar" markası ve bu marka altında gerçekleştirdiğimiz çalışmalar ile Grubumuzun geçmişi uzun yıllara dayanan sürdürülebilirlik çalışmalarını yepyeni bir boyuta taşıdık ve tüm iş kollarımızı kapsayan yepyeni bir sürdürülebilirlik vizyonu oluşturduk.

Grup şirketlerimizin sürdürülebilirlik alanında hayata geçirdiği proje ve uygulamaların envanterini içeren ve Grubumuzun Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na katkısını ortaya koyan Anadolu'dan Yarınlar Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Uyumluluk Raporumuzu ve Grubumuzun GRI standartlarıyla uyumlu sürdürülebilirlik raporunu her yıl daha da zenginleşen içerikleriyle yayınlıyoruz. Küresel Amaçlar'a sağladığımız katkıyı izlememize ve raporlamamıza olanak sağlayan yenilikçi raporlama metodolojimiz, Hedefler için İş Dünyası Platformu tarafından Türk iş dünyasında SKA raporlaması yapmak isteyen kuruluşlara örnek olarak gösterildi. Ayrıca bu çalışmamız, akademi dünyasının da beğenisini kazandı. Bahçeşehir Üniversitesi, Yönetici ve Liderler için Uluslararası Eğitim Merkezi CIFAL İstanbul, Birleşmiş Milletler Eğitim ve Araştırma Enstitüsü ve CO-OP Direktörlüğü iş

Sürdürülebilir bir anlayışla değer katmak için çalışmak Grubumuzun temel değerlerinden biri. Bunun için de toplumumuza ve tüm paydaşlarımıza değer katacak, fayda sağlayacak çalışmaları her zaman ağırlıklı bir şekilde odağımıza alıyoruz. İletişim dilimizle de bir yandan pozitif mesajlarla moral verirken diğer yandan ortak geleceğimiz için yapılan çalışmaların önemi konusunda farkındalık yaratmak için çalışıyoruz.



birliğiyle Anadolu'dan Yarınlara Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Eğitim Programı'nı hayata geçirdik. Sürdürülebilir bir dünya için odaklanılması gereken temel konuların başında geldiğini düşündüğümüz biyoçeşitlilik kaybının önlenmesi konusunda Anadolu yersincaplarının türünün devamlılığına katkı sağlamak için bir biyoçeşitlilik projesi hayata geçirdik. Biyoçeşitliliğin önemi konusunda toplumsal farkındalığı artırmak amacıyla iletişim çalışmaları yürütüyoruz. Yaptığımız tüm bu iletişim çalışmalarında Anadolu Grubu'nun geniş bir coğrafyaya yayılan iletişim gücü sayesinde milyonlarca kişilik erişim rakamları elde ediyoruz.

Paydaşlarımıza yönelik yaptığımız iletişimlerle ve bu alanda öncü sivil toplum kuruluşlarıyla ve üniversitelerle yaptığımız ortak çalışmalarla farkındalık artırma yolunda hızla yol kat ediyoruz. Grup şirketlerimizin değer katan projelerinin sayısının her geçen gün katlanarak arttığını gözlemlerken, iş ortaklarımızın, bünyemizdeki bireylerin de bu dayanışmanın içinde giderek daha fazla yer aldığını görüyoruz. Ayrıca çalışmalarımızı ilgi gösteren tüm iç ve dış paydaşlarımızla da paylaşıyoruz. Sürdürülebilirlik iletişimi konularında dünyadaki gelişmeleri yakından takip ediyor, bu alandaki çalışmalarımızı, özellikle raporlamalarımızı dünya ile uyumlu bir şekilde gerçekleştirmeye özen gösteriyoruz. Sürdürülebilirlik anlayı-

şı çerçevesinde belirlenen Küresel Amaçlar'la ulaşmamızın, bu Amaçlar'ın herkese anlatılması ile mümkün olabileceğine inanıyoruz. Birleşmiş Milletler'in "kimseyi geride bırakma" ve "dayanışma" çağrıları, herkesin bu çağrıyı duyması ile karşılığını bulacak. Bu nedenle, sürdürülebilirlik iletişiminin kesintisiz bir şekilde devam etmesi yaşamsal bir önem taşıyor.

Grup şirketlerimizin sürdürülebilirlik alanında hayata geçirdiği proje ve uygulamaların envanterini içeren ve Grubumuzun Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na katkısını ortaya koyan Anadolu'dan Yarınlara Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Uyumluluk Raporumuzu ve Grubumuzun GRI standartlarıyla uyumlu sürdürülebilirlik raporunu her yıl daha da zenginleşen içerikleriyle yayımlıyoruz.

Sürdürülebilirlik Stratejimizi Destekleyen Çalışmalar Yürütüyoruz



Gülşah Öztürk

Siemens Türkiye
Vertikal Satış ve
Sürdürülebilirlik Yöneticisi

Sürdürülebilirlik önceliklerimizi karbondan arındırma, etik, yönetim, kaynak verimliliği, eşitlik ve istihdam edilebilirlik olarak belirliyoruz. Karbondan arındırma, bu stratejimizin en önemli bileşenlerinden biri.

Kurum kültürünüzde sürdürülebilirliğin yeri nedir? Ne zaman başladınız çalışmalara?

Siemens olarak bulunduğumuz ülkelerde, endüstrilere sağladığımız teknoloji odaklı ürün ve çözümlerin yanı sıra, topluma katkı sağlamak ve insanlığa fayda sunmak da ana hedeflerimiz arasında yer alıyor. Bunları yapabilmek için de temelde sürdürülebilirliğin olması gerekiyor. Çünkü uzun vadeli bir bakış açısıyla yapılan her işe değer katmak, ancak sürdürülebilirlik yaklaşımının benimsenmesiyle sağlanabilir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik, şirketimizde yapılan her işin

temelini oluşturuyor. Sürdürülebilirlik faaliyetleri kapsamında karbon nötr bir şirket olmak için ise 2015 yılında çalışmalarımıza başladık.

Örnek uygulamalarınızı anlatır mısınız?

Sürekli ve kalıcı fayda sunma amacıyla, faaliyet gösterdiğimiz tüm alanlarda çevresel, toplumsal ve ekonomik faydalar üretmeye öncelik veriyoruz. Bir teknoloji ve inovasyon şirketi olarak hayatı kolaylaştıran çözümler ve hizmetler sunmanın yanı sıra çevre, eğitim ve kültür-sanat alanlarında da sürdürülebilirlik stratejimizi destekleyen çalışmalar yürütüyoruz.

Çevresel sürdürülebilirlik kapsamındaki çalışmalarımıza birkaç örnek vermek gerekirse; Gebze ve Kartal kampüslerimizde elektrik tüketiminde şu anda yüzde 100 yeşil enerjiye geçerken yüzde 20 enerji verimliliği elde ettik. Ayrıca, Gebze Entegre Üretim Üssü'nde kurduğumuz Güneş Enerjisi Tesisi de, 1 milyon 350 bin kWh enerji üretimi ile 664 ton karbon salımını engellemek üzere değer katmaya devam ediyor. Bu da yılda 1616 ağacı kurtararak doğa için pozitif değer yaratacak. Bununla birlikte, karbon emisyonumuzu son 5 yıl için yüzde 63 oranında azaltmayı hedefliyorduk, Akıllı Bina ve Dijital Ofis uygulamaları, enerji verimlilik projeleri ve 10 bin fidanlıklar Siemens Hatıra Ormanımızın kurulmasıyla birlikte bu hedefimizi 2021 yılında aşarak yüzde 70 ilerleme kaydettik.

Paydaşlarınıza yayılım konusunda çalışmalarınız var mı?

Elbette. Bir yandan sunduğumuz inovatif çözümlerle müşterilerimizin ve paydaşlarımızın enerjiyi daha tasarruflu kullanmasına ve daha verimli çalışmalarına katkıda bulunmanın yanı sıra onlar için bir sürdürülebilirlik yol haritası da çiziyoruz, bu alandaki uzmanlığımız ve köklü tecrübemizle rol model ve danışman olarak da destek sunmayı önemsiyoruz.

Sürdürülebilirliğin iş ve yaşam kalitesine doğrudan etki ettiğini düşünüyor musunuz?

İnsanlık olarak hepimiz, dünyanın daha yaşanabilir, daha iyi bir yer haline gelmesi ortak hedefinde buluşuyoruz. Sürdürülebilir bir yaşam, sürdürülebilir bir gelecek demektir. Sürdürülebilirlik bizim için artık tamamen iş kollarımızdan birisi. Satış yaptığımız tüm ürün, hizmet ve çö-

zümelerin çevre ile dost olması, karbon ayak izine pozitif etki sağlaması konusunda tüm süreçlerimizi yeniden değerlendiriyoruz.

İçinde yaşadığımız dünyanın genelinde bakınca öne çıkan küresel ortak sorunlar nelerdir sizce?

Küreselleşmenin etkisiyle bugün dünyanın bir ucundaki sosyal, politik, ekonomik ve çevresel bir gelişme dünyanın diğer ucunda yaşayanları etkileyebiliyor. Pandemiyle mücadele ile çok sık duyduğumuz "bu işte beraberiz" sadece pandemi için değil, insanlığı ilgilendiren her konuda geçerli. Bugünün öne çıkan ve acil yanıt bekleyen ilk sıradaki sorunlarının, hala etkisini sürdüren pandemi, kritik sınıra yaklaştığımız iklim değişikliği, iş dünyasında ve sosyal yaşamda fırsat eşitliği ayrıca tüm insanların güvenli gıda, sağlık hizmetleri gibi temel haklara erişimi konusundaki güçlükler olduğunu düşünüyorum. Paris İklim Sözleşmesi'ni imzalayan ülkeler arasında yer almamız, sürdürülebilir bir dünyaya daha fazla katma değer sağlatacağımızı da gösteriyor.

Sürdürülebilirlikle ilgili gelecek planlarınızda neler var?

Siemens Türkiye olarak sorumlu büyüme stratejimizin merkezinde sürdürülebilirlik yer alıyor. Bu kapsamda, sürdürülebilirlik önceliklerimizi karbondan arındırma, etik, yönetim, kaynak verimliliği, eşitlik ve istihdam edilebilirlik olarak belirliyoruz. Karbondan arındırma, bu stratejimizin en önemli bileşenlerinden biri. Çevresel sorumluluklar konusunda yüksek bilinç ve hassasiyete sahip bir şirket olarak, bu yöndeki kararlılığımızı somut adımlarla ortaya koyuyoruz. Son 5 yılda bu alanda hedeflerimizin ötesine geçen bir başarı elde ettik. Siemens Türkiye olarak 2023 yılında karbon nötr olma hedefimize hızla yaklaşıyoruz.

Bununla birlikte, ticari bir kaygı duymadan, tüm paydaşlarımız ile ortak hareket ediyoruz. Daha akıllı binalar, tesisler, kampüsler ve şehirler inşa ederek, dijital çözümler ile minimum enerji tüketimi ile maksimum çıktı almayı ve bu çıktıları alırken de doğaya hiçbir zarar vermeden gerçekleştirmeyi hedefliyoruz.

Çevresel sorumluluklar konusunda yüksek bilinç ve hassasiyete sahip bir şirket olarak, bu yöndeki kararlılığımızı somut adımlarla ortaya koyuyoruz. Son 5 yılda bu alanda hedeflerimizin ötesine geçen bir başarı elde ettik. Siemens Türkiye olarak 2023 yılında karbon nötr olma hedefimize hızla yaklaşıyoruz.



Şanslıyız: Yaşıyoruz; güçlüyüz; uygarlığımızın ve türümüzün refahı kendi ellerimizde. Dünya için biz konuşmayacaksak, başka kim konuşacak? Eğer biz kendimizi kendi yaşamımızın devamlılığını sağlamaya adanmazsak, başka kimden bunu bekleyebiliriz?"

Carl Sagan

Gürsel Tonbul Çiftliği Kuruluş ve Hikâyesi



Gürsel Tonbul

Değirmen Eko Yatırım A.Ş.
İşletmeleri Kurucu Genel Müdürü

Yaşamın adil sürdürülebilirliğine, insan, hayvan, bitki dostluğuna en yakın alternatif tarım modeli olduğunu gördüğüm ve buna inandığım için organik tarımı seçtim.

de ve tek başıma değişim kararı verdim. İlk 5 yıl çok zor ve meşakkatli oldu.

Tüm çevrem; çalışanlarım, ailem, arkadaşlarım ve hatta her konuda destekçim olan eşim bile karşımdaydı. Toprak, bitki, ağaç; bağlar, bahçeler karşı duruyorlardı. Dönüşüm sancılı ve zorlu oldu ama vazgeçmeyi aklımdan bile geçirmedim.

Yaşamın adil sürdürülebilirliğine, İnsan&Hayvan&Bitki dostluğuna en yakın alternatif tarım modeli olduğunu gördüğüm ve buna inandığım için Organik tarımı seçtim.

'Organik tarım' başından (tohumdan) sonuna kadar(tüketiciye ulaşan son ürün) her aşaması ulusal ve uluslar arası koşullar ve kurallarla tanımlanarak çerçevelenmiş, üretim, tüketim dengeleri ve sür-

Toprak, su, bitki, hayvan, besin, yaşam; yani yerleşik tarımın (çiftçilik ve besin) insan hayatındaki önem ve değerini fark ettiğimde henüz genç ama yeterince erişkin bir bireydim. Genetik hafızam ve çocukluk yıllarımdan bu yana büyükanne ve büyükbabalarımın bana aktardığı bilgi seçtiğim yolda ilk rehberim oldu. Tarım alanlarına kurumsal bir işletme yapısı kazandırma işini üstlendim. Hiç tarım eğitimi almamıştım. İlk birkaç yılda, topraklarımızda uygulanmakta olan tarım modelinde toprağa ve kendimize zarar verdiğimiz gördüm. Alternatifleri araştırdım. Karşıma 'Organik tarım' çıktı. Bir gece-

Felsefemiz, İlke ve Hedeflerimiz

- Geleneksel yerel, bilge köylü tarımı kültürünü güncel organik tarım bilgisi ile buluşturmak. *Kaybolan lezzetlerin, gerçek tatların, özgün mutfakların yerel ekonomilere organik ürünün değeri ve koruma, kullanma etiği ile kazandırılması için bilgiyi toplamak, biriktirmek, paylaşmak, aktarmak.
- Organik üretim ve tüketim kültürünün üretici ayağını oluşturan bizler tüketiciye kendi farkındalıklarımızı aktarmaya ve paylaşmaya devam edebildikçe sektör gelişebilecektir.
- Yerel Ekoloji Bilgisine sahip olan üreticinin üretimi sürdürülebilirliğini, değerini fark eden tüketicinin ürüne ulaşabilmesini, sürdürülebilir ekolojinin yaşamsal önemini farkında olanların çoğalmasını sağlamak.
- Tüketici ile organik üreticisinin doğrudan iletişimi pazarı belirleyicidir. Üretici ile tüketici arasında doğrudan ilişki iletişim, algı, güven sağlar. Yerel ekonominin güçlenmesi, büyük şehre göçün durması, sosyal bağların pozitif gelişimi ile ortak yarar yaratarak sanal baskı ve çıkar çatışmalarını, taraflar arası çelişkileri gidermek.



Bir marka yarattım. Bizim çocukluğumuzda çok değer verilen Yerli malı haftalarının coşkularından esinlenerek markamın adını YERLİM koydum. Logosu, hasat sonrası şükür dansı yapan yerlileri ifade ediyor.

dürülebilirlik ilkesi üzerine kurgulanmış, yaşayan tüm canlılarla doğanın düzenine saygılı alternatif bir tarımsal üretim modelidir.

Bu arada Değirmen'i kurdum. Değirmen Restoran, zeytinyağına adanmış bir Ege mutfağı olmakla birlikte, asıl varlık sebebi ardındaki organik üretim ve tüketim felsefesinin yaşandığı çiftliğin dışa vuran yüzü, bir numaralı tüketicisi, buzağının suyun üzerindeki kısmıdır.

100 yıllık İtalyan makinelerini çalıştırıp, el ustalığı gerektiren bu geleneksel üretim modelini yaşatmak hedefi ile günümüz gıda sağlığı tüzüğü standartlarında üretim yapan Değirmen yağhaneyi kurdum.

Organik tarımın olmazsa olmazı hayvancılıktı, 100 baş sağmal süt hayvancılığı işletmesini kurdum. Hastalıklardan arı sürü sertifikasını bölgemde ilk alanlardan biri olarak kesintisiz sürdürüyorum. Çiğ süt üretimi işletme için önemli bir iş ancak, organik tarımın en değerli girdisi katı ve sıvı gübre kaynağımız hayvancılık işletmesidir.

Menşei Sakız adası ve ülkemizdeki gen kaynağı Çeşme olan, ticari değeri yeterli görülmediği için üretimi dar bölgede meraklısına kalmış, nesli tükenmekte olan Sakız kuzularından bir sürü oluşturdum.

Serbest gezen ve doğal üreyen kümes hayvanları yetiştiriyorum. Atlar, Eşekler, Develer, daha pek çok çiftlik hayvanı besleniyor işletmede. Hem işletmenin süsü oluyorlar hem de bitki, insan, hayvan dostluğunun kurduğu doğal denge ile ortak yarar üzerine sürdürülebilir yaşamın paydaşları.

Bir marka yarattım. Bizim çocukluğumuzda çok değer verilen Yerli malı haftalarının coşkularından esinlenerek markamın adını YERLİM koydum. Logosu, hasat sonrası şükür dansı yapan yerlileri ifade ediyor.

Taze meyve, sebzeye artı katma değer yaratmak için mamul üretimi yapmak üzere; bir imalathane kurdum. YERLİM



markalı, organik sertifikalı, üretim izinli, en önemlisi ise geleneksel üretim biçimlerinin kullanıldığı imalathanede sadece çiftliğin kadınları çalışıyor.

İmalathanemizdeki üretim modeli; bizden önceki nesillerden geleneksel üretim bilgisini almak, günümüz sağlık kurallarının gerektirdiği fiziksel koşullarla buluşturmak ve bizden sonraki kuşaklara bu bilgiyi aktarmak üzerine kuruludur.

'Gıdanız ilacınız, ilacınız gıdanız olsun'

Bu hedefi beslenmenin temel ilkesi olarak sayıyoruz ve bilge köylü kadınlardan aldığımız bilgi ile üretim yapıyoruz. Organik olmanın yanı sıra, besin değeri, lezzet, yerellik bizim için çok önemli. Çok zor ve emeği yoğun bir iş yapıyor, yaptığımız işi önemsiyor ve ürünlerimizi ilaç kadar değerli besinler olarak görüyoruz

Son beş yıldır etkilerini şiddetle hissetmeye başladığımız Küresel ısınma ve iklim değişiklikleri beni alternatif kapalı alan tarımı olan seracılığa zorladı. Serada organik üretim oldukça zor ve yüksek maliyetli, düşük verim ve zararlı mücadelesinde yaşanan güçlükler çok zorlayıcı olsa da kış ve yaz aylarında açık tarla tarımında yaşanan kayıplar, ilkbahar ve sonbahar aylarında serada üretimle giderilmeye çalışılıyor. Bu konuda bilgi kaynakları çok kısıtlı. Uygulamacıları çok az sayıda. Tüketici talepleri ile yönlenecektir.

Zeytin ağacı, zeytin ve zeytinyağına duyulan saygı ve sevgi ile, bir sosyal sorumluluk projesi olarak 'Zeytin ve Zeytinyağının Anadolu'da bilinen tarihini gelecek nesillere aktarmak üzere 'OLEATRIUM Zeytin ve Zeytinyağı Tarihi Müzesi' kuruldu. Oleatrium; Olea ve Atrium kelimelerinin birleşerek oluşturduğu zeytine ait geniş alan anlamına geliyor.

Organik ve Yerel Besin Nedir?

Şimdi; en çok sağlıklı beslenme ve yerel mutfaklar konuşuluyor.

- Yerel çeşitlilik ve tatları ile mutfaklar ve besin kaynakları, toplumların sosyo-kültürel aynası, yansımasıdır. Hollandalılar süt, Hintliler baharat kokar.
- Organik ürünler doğanın pozitif enerjisini ve dengesini barındırırlar. Dengeli besin ruh sağlığınızı ve karakterinizi de dengeli, dingin, barışçıl yapar.
- Organik Üretimin temel taşları, geçmişi, geleneği olan, sosyal, kültürel ekonomik süzgeçlerden süzülerek bin yıllara varan alt bilgiyi, genetik hafızayı saklarlar ve organik beslenme size bu hafızayı aktarır.
- Organik ürünlerin besin değeri endüstriyel ürünlerden çok yüksektir. Daha az tüketerek ihtiyacınız olan besini alırsınız.
- Hiçbir katkı maddesi, koruyucu, doğal olmayan lezzetlendirici barındırmazlar. Sağlık ve beslenme için en güvenilir ve gerçek tadında lezzetli ürünlerdir.

Orta Anadolu'da Sürdürülebilirlik Günlük İşleyişin Bir Parçası

Orta Anadolu bugün Kayseri'de bulunan entegre üretim tesisi ve Ar-Ge Merkezi, İstanbul'da bulunan genel merkezi, 1000'in üzerinde çalışanı ve Amerika Birleşik Devletleri, Asya ve Avrupa'da yer alan ekipleri ile yerel ve global markalara denim kumaş tedarik etmektedir.

1953 yılında kurulan Orta Anadolu, 1985 yılı itibarıyla üretimini sadece denim kumaşa çevirerek, yüksek kalite, inovasyon, sürdürülebilirlik ve güvenilirlik temellerinde kurduğu marka kültürü ile dünyada sektörünün lider denim kumaş üreticilerinden biri olmuştur. 65 yılı aşkın deneyimi ile ünlü denim markalarının birincil çözüm ortağı bir şirket olma misyonu edinen Orta Anadolu, müşterilerine yenilikçi, kaliteli ve sürdürülebilir ürünler sunmakta ve yaratıcı bakış açısını takip ederek sektöründe yönlendirici faaliyetler yürütmektedir. Orta Anadolu bugün Kayseri'de bulunan entegre üretim tesisi ve Ar-Ge Merkezi, İstanbul'da bulunan genel merkezi, 1000'in üzerinde çalışanı ve Amerika Birleşik Devletleri, Asya ve Avrupa'da yer alan ekipleri ile yerel ve global markalara denim kumaş tedarik etmektedir.

Orta Anadolu zamanının ötesindeki uygulamaları ile her zaman sektörün öncü sürdürülebilir



Neslihan Sebla Önder

Orta Anadolu Tekstil
Sürdürülebilirlik Uzmanı

üreticilerinden biri olmuştur. 90'lı yılların başında kurulan atıksu arıtma tesisi ve kojenerasyon enerji üretim sistemi ve çevreye ve insan sağlığına duyarlı ürünlere verilen OekoTex Standard 100 belgesinin alınması bu uygulamaların başında gelmektedir. 2000'li yılların başında organik pamuk kullanımı, Better Cotton üyeliği ve better cotton kullanımı ve geri dönüştürülmüş elyaf kullanımı Orta Anadolu'nun sektördeki öncü uygulamaları arasında yer almaktadır. Tüm faa-



liyetlerinde sürdürülebilirlik felsefesini benimseyen Orta Anadolu, üretimin her aşamasında gözettiği bu bilinci yaygınlaştırmak adına 2010 yılında ORTA BLU sürdürülebilirlik platformunu kurmuştur. ORTA BLU, doğal kaynak yönetimi ve korunması konusunda gösterilen çaba ve girişimleri, sosyal sorumluluk projelerini ve geri dönüşüm çalışmalarını tüm pay-

daşları ile şeffaf bir şekilde ORTA BLU internet sitesi (www.ortablu.org) ve sosyal medya hesapları üzerinden paylaşma misyonu edinmiştir.

Sürdürülebilirliğe bütüncül bir bakış açısında bakan Orta Anadolu çalışmalarını daha etkin yönetmek adına ürün, üretim ve insan başlıklarından oluşan Sürdürülebilirlik Haritasını oluşturmuştur. Ürün başlığı altında özel hammadde ve sürdürülebilir boyama ve terbiye işlemleri bulunmakta, üretim başlığı altında kurumsal bazda enerji, atık, kimyasal ve su yönetimi, insan başlığı altında ise işbirlikleri ve insan kaynakları politika ve uygulamaları yer almaktadır. Ürün ve üretim başlıkları altında yer alan faaliyetlerin performans yönetimi için Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi (LCA) analizi, üretim ve insan başlıklarında yer alan faaliyetler için Sürdürülebilir Giysi Koalisyonu (Sustainable Apparel Coalition, SAC) tarafından yürütülen Higg Index Çevre ve

Orta Anadolu, kaynak verimliliği ve iklim değişikliği ile mücadele hedefleri kapsamında ürün ve kurumsal bazda birçok çalışma yürütmektedir. Bütüncül bir bakış açısıyla ele alınan bu çalışmalarda tüm değer zinciri dikkate alınmakta, hem kurumsal bazda hem de tedarik zinciri ve tüketici kaynaklı etkileri azaltıcı projeler üzerinde çalışılmaktadır.

Sosyal modülleri kullanılmaktadır.

Orta Anadolu Sürdürülebilirlik Haritası'nda öne çıkan faaliyetlerden bir tanesi 2016 yılında geliştirilen sürdürülebilir indigo boyama prosesi Indigo Flow'dur. Indigo boyama prosesinde %70'e kadar su tasarrufu sağlayan bu teknoloji, 2018 yılı itibarıyla standart boyama prosesi olarak uygulamaya başlanmıştır. Indigo Flow'un yanı sıra doğal indigo ve bitki bazlı boyalar ile üretilen ürünler, yerel ve doğal bir ürün olan kil kaplamalı ürünler ile endüstriyel gıda ve tarım atıklarından elde edilen boyar maddeler ile üretilen birçok sürdürülebilir çözüm müşterilere sunulmaktadır.

Günümüzde sürdürülebilirlik iletişim çalışmalarının en büyük problemlerinden biri de yeşil boyamadır. Bilginin veri tabanlı, güvenilir ve şeffaf olmasının gerektiğine inanan Orta Anadolu, 2017 yılında ürünlerinin karbon ve su ayakizi başta olmak üzere çevresel etkilerini hesaplamak için bilimsel tabanlı Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi (LCA) çalışmalarına başlamıştır. Analiz sonuçları ürün etiketleri üzerinde bulunan QR kod sistemi ile müşteriler ile şeffaf bir şekilde paylaşılmaktadır. 2020 yılında bu sisteme elyaf menşei bilgileri de eklenerek şeffaflık ve izlenebilirlik adına büyük bir adım atılmıştır. Tüm tedarikçilere ait menşei haritası da ORTA BLU platform internet sitesinde tüm paydaşlar ile şeffaf bir şekilde paylaşılmaktadır. LCA çalışmaları ile hedef Ar-Ge ve ÜRGE çalışmalarını desteklemenin yanı sıra firmanın ana müşterileri olan tasarımcılara ve nihai olarak da son tüketicilere fiziksel özellik, performans, görünüm ve finansal özelliklerinin yanı sıra tercihlerinin çevresel etkilerini de ölçebilecekleri bir araç sunulmaktadır. Bu amaçla ORTA BLU App adında bir akıllı telefon uygulaması da geliştirilmiştir. Apple store ve Google Play'den ücretsiz indirilen bu uygulama sayesinde denim kumaşın elastikiyet, ağırlık, içerik, renk ve bitim

Sürdürülebilirliğe bütüncül bir bakış açısında bakan Orta Anadolu çalışmalarını daha etkin yönetmek adına ürün, üretim ve insan başlıklarından oluşan Sürdürülebilirlik Haritasını oluşturmuştur. Ürün başlığı altında özel hammadde ve sürdürülebilir boyama ve terbiye işlemleri bulunmakta, üretim başlığı altında kurumsal bazda enerji, atık, kimyasal ve su yönetimi, insan başlığı altında ise işbirlikleri ve insan kaynakları politika ve uygulamaları yer almaktadır.



işlemleri seçilerek potansiyel çevresel etkisi standart bir ürüne göre puanlanabilmektedir.

Orta Anadolu, kaynak verimliliği ve iklim değişikliği ile mücadele hedefleri kapsamında ürün ve kurumsal bazda birçok çalışma yürütmektedir. Bütüncül bir bakış açısıyla ele alınan bu çalışmalarda tüm değer zinciri dikkate alınmakta, hem kurumsal bazda hem de tedarik zinciri ve tüketici kaynaklı etkileri azaltıcı projeler üzerinde çalışılmaktadır. Bu amaçla organik pamuk, better cotton, fairtrade pamuk gibi sürdürülebilir pamuk uygulamaları, geri dönüştürülmüş pamuk kullanımı ve pamuğa alternatif sürdürülebilir ormanlardan elde edilen lyosel, modal, viskoz elyafları ile keten gibi doğal elyafların kullanıldığı ürünler üzerinde çalışılmaktadır. Bu çalışmalar ile %20 geri dönüştürülmüş pamuk içeren ürünlerde ürün su tüketiminde yaklaşık %20 su tasarrufu sağlanırken içerisinde ham pamuk içermeyen ürün tasarımları ile %98'e kadar su tasarrufu sağlanabilmektedir. Leke tutmayan, antibakteriyel ve antiviral özellikli kumaşlar da geliştirilerek tüketicilerin yıkamalarını gerektirmeyen ürünler geliştirilmekte, böylelikle kullanım aşamasındaki etkinin azaltılması sağlanmaktadır.

Kurumsal karbon ayakizi etkisini en aza düşürmek adına tüketim azaltımı, sürdürülebilir kaynaklara geçiş ve verimlilik çalışmaları yürütülmektedir. Özellikle Kapsam 2 karbon emisyonlarını azaltmak adına 2020 yılında iplik ve dokuma tesislerinde yenilenebilir enerji satın alınmasına geçilmiştir. Atılan bu adım ile satın alınan elektrik %95'in üzerinde yenilenebilir kaynaklardan elde edilmeye başlanmış, yıllık 20.000 ton CO2'e salımının önüne geçilmiştir.

Sürdürülebilir gelecekte insanlığın ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için döngüsel ekonomi çalışmalarının vazgeçilmez olduğuna ve atıklara bir hammadde olarak bakılması gerektiğine inanan Orta Anadolu, sektör içi ve dışı ulusal ve uluslararası bir çok kurum ve kuruluş ile işbirlikleri yürütmektedir. Üretim tekstil atıklarının ileri dönüşüm ile sektöre yeniden beslenmesini amaçlayan GAMA Recycle işbirliği, geri dönüştürülebilir ürün bilincini artırmak için oluşturulan ve Ellen MacArthur Foundation tarafından yürütülen uluslararası Jeans Redesign Programı, denimde döngüselliğin güçlenmesini hedefleyen birçok marka, üretici ve geri dönüşüm firmasının yer aldığı Denim Deal Programı ve Türkiye Sürdürülebilir Kalkınma Derneği tarafından yürütülen döngüsel ekonomi alışveriş platformu Materials Marketplace üyeliği bu işbirliklerinden sadece birkaçıdır.

Denim sektöründe sürdürülebilirlik ve inovasyonda dünyada örnek alınan şirket olma vizyonu ile operasyonlarını yürüten Orta Anadolu için sürdürülebilirlik uygulamaları günlük işleyişin bir parçası olarak görülmektedir. Sürdürülebilirlik yolculuğunda güçlü ve birlikte hareket eden bir değer zincirinin gerekliliğine inanan Orta Anadolu gelecekte de hem tedarikçileri ile hem de müşteri ve diğer paydaşları ile işbirliklerini güçlendirerek sürdürülebilir bir denim ekosistemi kurmayı amaçlamaktadır.

Organik pamuk, better cotton, fairtrade pamuk gibi sürdürülebilir pamuk uygulamaları, geri dönüştürülmüş pamuk kullanımı ve pamuğa alternatif sürdürülebilir ormanlardan elde edilen lyosel, modal, viskoz elyafları ile keten gibi doğal elyafların kullanıldığı ürünler üzerinde çalışılmaktadır.



İstikbal Yeşilde

Mehmet Ali Yörük
İstikbal Mobilya
Genel Müdürü

İstikbal Yeşilde Projesi ile yaşam alanlarını güzelleştirmenin yanında atıkların yönetimi, enerji ve suyun ihtiyaç kadar kullanımı, kullanılan belgelerde dijital ortama geçilmesi konularında başlıca faaliyetlerimizi sıraladık.

Son yıllarda, doğal kaynakların azalması, dünya nüfusunun hızlı artışı, olumsuz çevresel koşullar dünyamız üzerinde birçok yeni yaklaşımın doğmasına neden oldu. Çevre ve insan sağlığı üzerinde ortaya çıkan bu olumsuz etkiler, birçok sektörde olduğu gibi mobilya sektöründe de sürdürülebilirlik kavramını ön plana çıkardı.

Doğal kaynaklarımızın hızla tükendiği ve tükenen bu kaynakların telafilerinin çok güç bir hale geldiği günümüzde, gelecek nesillere daha temiz ve yaşanabilir bir dünya bırakabilmek adına çevreye saygılı bir üretim politikasını benimsemekle birlikte, İstikbal olarak sürdürülebilirlik konusunda çevre dostu üretimin en önemli önceliklerimizden biri haline getirmeyi ve bu konuda sürekli iyileştirme yapmayı kendimize görev edindik.



Mobilya sektörünün lider markası İstikbal Mobilya olarak, kurulduğumuz günden bugüne sosyal sorumluluk bilinciyle hareket ederek, çevre, toplum ve gelecek nesillere karşı görevlerimizi yerine getirmenin bilincindeyiz.

Doğaya katkı sağlamanın, çevreye verilen zararı en aza indirmenin ve topluma çevre bilincini aşılamanın önemli olduğu günümüzde doğal kaynakları ve enerjiyi verimli kullanarak gelecek nesillere daha yaşanabilir bir çevre bırakma sorumluluğu ile yaşadığımız dünyaya karşı sorumluluğumuzu da yerine getirmek

adına "İstikbal Yeşilde" projemizi faaliyete geçirdik. Bu proje ile yaşam alanlarını güzelleştirmenin yanında atıkların yönetimi, enerji ve suyun ihtiyaç kadar kullanımı, kullanılan belgelerde dijital ortama geçilmesi konularında başlıca faaliyetlerimizi sıraladık.

Sıfır Atık Faaliyetleri

İnsan sağlığını tehdit eden birçok atık türünün doğa ve çevreden arındırılması amacıyla üretimde kullanılan naylon, kumaş, sünger, elyaf parçaları gibi tüm atıkları geri dönüşüm tesislerimizde yeniden kullanıma kazandırılması sağlan-





mıştır. Yürütülen sıfır atık faaliyetleri ile ürettiğimiz yataklarda kullanılan keçe gibi ürünler tekstil ürünlerinden artan atıklardan, elyaflar ise yüzde 90'ı geri dönüştürülebilir özel ürünlerden oluşmaktadır. Ayrıca panel mobilya üretiminden arta kalan sunta, ağaç parçaları ve atık talaşlarda yakacak olarak değerlendirilerek ısınma için kullanılmaktadır.

Su Tasarrufu

Su tasarrufunun sağlanması yaşayan tüm canlı sistemlerinin devamlılığı için çok önemlidir. Su tasarrufu ve su kirliliğinin önüne geçilmesi için yaptığımız çalışmalarla, tesislerimizdeki atık sular, geri arıtma tesislerine doğrudan yönlendirilmektedir. Ayrıca ofisler ve üretim bölümlerindeki yapılan düzenlemelerle su tüketiminin minimuma indirilmesi amaçlanmıştır.

Enerji Kullanımının Azaltılması

Enerji tüketiminin azaltılması ve enerjinin verimli kullanılması adına yaptığımız

çalışmalarla, üretim tesislerimizdeki çatı panelleri şeffaf panellerle değiştirilerek gün ışığından maksimum fayda sağlanmış, enerji tüketiminin azaltılması için ise fotoselli ve uzaktan erişimli tasarruflu led aydınlatmaya geçilmiştir.

Dijital Belge Kullanımı

Kâğıt tüketimini en aza indirmek adına yaptığımız çalışmalarda katalog, broşür ve ürün garanti belgeleri vb. evrakların tamamı dijital olarak paylaşılmaktadır.

Doğal kaynaklarımızın hızla tükendiği ve tükenen bu kaynakların telafilerinin çok güç bir hale geldiği günümüzde, gelecek nesillere daha temiz ve yaşanabilir bir dünya bırakabilmek adına çevreye saygılı bir üretim politikasını benimsemekle birlikte, istikbal olarak sürdürülebilirlik konusunda çevre dostu üretimin en önemli önceliklerimizden biri haline getirmeyi ve bu konuda sürekli iyileştirme yapmayı kendimize görev edindik.

Küreselde Tarımın Geleceği



Hakan Göral

Tekfen

Tarımsal Sanayi Grubu

Başkan Yardımcısı

Önümüzdeki yıllarda küresel ısınma kaynaklı aşırı iklim olayları, sürdürülebilir olmayan tarım teknikleri ve tedarik zincirleri, yerel gelir kaynaklarının azalması, ormansızlaşma, arazilerin ve su havzalarının sürdürülebilir bir şekilde yönetilememesi gibi sebeplerden dolayı üretim veriminde azalma riskleri ile karşı karşıyayız.

Geçtiğimiz dönemde küresel ölçekte birbiriyle kesişen birçok krizi bir arada yaşadık ve birçok paradigma değişti. Bir yandan hızlı nüfus artışı, kentleşme, teknolojik gelişmeler, inovasyon ve iklim krizi gibi mega trendler dünyayı şekillendirmeye devam ederken, özellikle Covid-19 pandemisi gıda güvenliği, gıda israfıyla mücadele, tarımsal üretimi yeniden tasarlama, tedarik zincirlerinin dayanıklılığını sağlama ve beslenme kaynaklarını çeşitlendirme gibi birçok konuyu ele alma ihtiyacını vurgulayarak birçok sektörde iş yapış şekillerinde köklü dönüşümlere yol açtı ve küresel tarım ve gıda

endüstrisinin mevcut sınırlarını da gözler önüne serdi.

Şu anda büyük bir ikilemle karşı karşıyayız. Bir tarafta küresel ısınmayı 1,5 derece altında tutmak için ülkeler ve şirketlerin açıkladığı hedefler bir tarafta da 2050 yılına kadar 10 milyara ulaşacak Dünya nüfusunun nasıl besleneceği sorusu küresel gündemi meşgul etmekte. Bunun yanında, günümüzde hala 800 milyona yakın insanın yetersiz beslendiği tahmin ediliyor. Üretim ve tüketim faaliyetleri neticesinde karbon salımında artış devam ediyor ve iklim değişikliği nedeni ile tarımsal verimde düşüşe



ekosistemdir. Her geçen gün artan dünya nüfusunun gıda ve besin ihtiyaçlarının karşılanması ve bu ekosistemin devamlılığının sağlanması için şimdiden harekete geçerek, verim artırıcı ve kayıpları önleyici teknolojiden güç alan kapsayıcı ve esnek çözümlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Pandemi öncesinde de Endüstri 4.0 devriminin, yapay zekanın veya nesnelere interneti kavramının tarım sektörünü de pozitif yönde dönüştüreceğini, dönüştürmesi gerektiğini düşünüyorduk. Bu dönüşüm süreci, salgın sonrası normalleşme döneminde biraz daha hızlı ilerleyecek. Bu gibi yeniliklerle sahada ortaya çıkabilecek her türlü problem anında teşhis edilip, müdahale fırsatı bulunabilecek. Bu da üreticilere zaman, tasarruf ve verim kazandıracak. Dijital teknolojilerin tarımsal üretime yepyeni ufuklar kazandıracak çok önemli uygulama alanları var. Havadan görüntüleme teknolojileri, toprak ve bitkiye değişimlerin sensörler yoluyla izlenmesi ve büyük veri kullanımı gibi uygulamalar tarımda verimi katlayarak artıracak yenilikler. Genel olarak tarımda teknoloji kullanımı incelendiğinde ileri mekanizasyon ve dijitalizasyon ile girdi maliyetlerinde %30 civarında tasarruf sağlanabilirken verim tarafında ise %10-15 bandında artış sağlanabilmektedir. Bu rakamlar çiftçiler için önemli rakamlardır ve çiftçilerin gelirleri üzerinde büyük etkiye sahiptir. Ancak tarımda teknolojik uygulamaların faydalarını değerlendirirken sadece

çiftçilerin kazançlarını değil aynı zamanda çevreye sağlanan faydaları da göz önünde bulundurmamız gerekmektedir. Biyoçeşitliliğin devamı, iklim değişikliğine olan etkinin azaltılması ve toprak kirliliğinin önlenmesi adına bilinçli tarımsal girdi kullanımı zaruridir. Bitki ve toprağın özelliklerine göre zamansal ve konumsal farklılıkları dikkate alarak, analizlerin yapılması ile tarımsal girdilerin çevreye zarar vermeyecek düzeyde etkin ve doğru kullanılması sonucunda maliyet ve harcanan zamanın azalacak, üründe verimlilik ve kalite artışı da sağlanacaktır. Yine hastalık tahminlemesi ile hastalığın kaynağında, daha yayılmadan engellenmesi ve toprak ile bitkiye uygulanacak bitki koruma ürünleri miktarının da azaltılması mümkündür.

Özetle, tarım sektörüne bir taraftan milyonları açlıktan korumak için umut bağlarken, tarımın bu uygulama hali ile başlı başına çok büyük bir sera gazı üreticisi de olması neticesinde mevcut tarım yönetmelerimizin gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi artık kaçınılmaz. Biz de Toros Tarım olarak dünyada bu yönde ortaya çıkan gelişmeleri yakından takip ediyor, iklim kriziyle mücadeleyi, doğanın korunması ve onarılmasını odağına alan, Türk tarımındaki dijital dönüşüme katkı sağlayan, eşitlik ve çeşitliliği teşvik ederek kapsayıcı bir toplum yaratmayı hedefleyen proje ve uygulamaları hayata geçirmek için çalışmalarımıza devam ediyoruz.

Komşu Firma Ayakizi Hesaplıyorsa, Siz de Hesaplamalı Mısınız?

Kuruluşların kurumsal sürekliliklerini sağlamak için iklim değişikliği ile beraber değişen gerek tedarik zinciri, gerekse pazar/tüketici bazlı sektörel yeni anlayışlar ve ayrıca değişen küresel ve ulusal mevzuat önemlidir.

Dr. Öğr. Üyesi Pınar Gökçin Özuyar
Bahçeşehir Üniversitesi
İşleme Bölümü

1 980'lerin neredeyse mükemmellik seviyesindeki basit ve sadece deşarj noktasını hedefleyen 'Kirlenen öder' uygulamasından sonraki yıllarda gelişen sürdürülebilirlik ile ilgili tüm anlayışlar, hem iyi niyetimizi hem de buraya ulaşmadaki kafa karışıklığımızı ortaya koyuyor. 90'ların beşikten beşiğe kavramıyla gelen geri kazanım, tekrar kullanım gibi kavramlar, bir yandan ozon tabakasının seyrelmesi, iklim değişikliği, su ve tabii hammadde problemleri ile son zamanların gözdelelerinden döngüsel ekonomi. Konunun farklı taraflarından bakıldığında, geçen zamanda çevresel sürdürülebilirlik ile olan ilişkinin tek taraflıdan çıkıp karşılıklı etkileşim olduğunun farkındalığını arttığı görülüyor.



Diğer yandan kurumların bu konudaki stratejilerini nasıl belirleyecekleri ve ilgili eylem planlarının nasıl hazırlayacakları bir başka önemli nokta. Bu konuda atılan adımlar gösteriyor ki, kurumsal stratejilerinin bir parçası olma konusunda gittikçe belirsizliğe düşülüyor.

Bu yazıda üstünde durulması hedeflenen birkaç nokta var. Birinci ve en önemlisi de 'mevzuatın

ötesine geçildiğinde kurumların sürdürülebilirlik adımları için tek bir doğru yol olmadığıdır. Tabii en güncel olarak BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde sunulan küresel hedefler ve göstergelerin tüm kurumlar için önemli olduğu genel bir kabul ama aynı zamanda bu hedeflere ulaşmak için kimin ne kadar yol kat etmesi gerektiği ancak kurum bazında net olarak ortaya konabilir.

Gündemde çok yer alan elzem bir konudan örnek vermek gerekirse, iklim değişikliği ve uyum konusu Birleşmiş Milletler'in çalışmaları yoluyla küresel bir sorun olarak ortaya konmaktadır. İklim değişikliğine uyum, gerçekleşmiş veya beklenen iklim değişikliği ve etkilerine uyum sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır. Uyum, iklim değişikliğinin neden olduğu etkiyi azaltma veya önleme, olumlu fırsatlardan da yararlanma amacını gütmekte ve iklim dirençliliğini artırmayı hedeflemektedir. Öte yandan genel anlatımı ile iklim değişikliğini önleme sera gazlarının salımını azaltabilmek için başta fosil yakıtların kullanımının azaltılması olmak üzere çeşitli tedbirleri içerir.

Gerek iklim değişikliğine uyum, gerekse azaltım, iklim dirençliliği başlığı altında kuruluşların gündemine girmiştir. Bu açıdan kuruluşların kurumsal sürekliliklerini sağlamak için iklim değişikliği ile beraber değişen gerek tedarik zinciri, gerekse pazar/tüketici bazlı sektörel yeni anlayışlar ve ayrıca değişen küresel ve ulusal mevzuat önemlidir.

Gerek iklim değişikliğine uyum, gerekse azaltım, iklim dirençliliği başlığı altında kuruluşların gündemine girmiştir. Bu açıdan kuruluşların kurumsal sürekliliklerini sağlamak için iklim değişikliği ile beraber değişen gerek tedarik zinciri, gerekse pazar/tüketici bazlı sektörel yeni anlayışlar ve ayrıca değişen küresel ve ulusal mevzuat önemlidir.

Burada öncelikle kuruluş için öngörülen iklim değişikliği önleme ve uyum açısından etkilerinin belirlenmesi ve daha sonrasında bu etkilerin doğuracağı riskler ve varsa fırsatların tespit edilmesi gerekmektedir. Sonrasında bu risk ve/veya fırsatlar sayısallaştırılarak, bunlar için kuruluşa özel yol haritaları, stratejiler ve politikalar üretilerek uygulamaya geçilmelidir.

Tüm bu uygulamalar kuruluşun operasyonlarını ve tedarikçilerini/paydaşlarını oluşturan farklı bileşenler özelinde ama birbirleriyle entegre olacak biçimde gerçekleştirilmelidir. Bu kapsamda planlanan çalışmalar iklim değişikliğine yönelik kuruluştaki kapasite artırımına yönelik eğitimler ve iklim değişikliği eylem planı kapsamında uyum ve azaltım sürecinde izlenmesi gereken adımları da tabii içermelidir. İşte sadece o kuruluşa özel olan bu çalışma gerçekleştirildiğinde sayısallaştırma için gerekli olacak karbon ayakizi, yaşam döngü analizleri gibi çalışmalar ile bu çalışmaların ilgili belgelendirme ya da raporlama süreçleri doğru olarak seçilebilir.

Peki, o zaman soruyu tekrarlamak gerekirse, Komşu firma ayakizi hesaplıyorsa, siz de hesaplamalı mısınız? Cevabı büyük olasılıkla evet ama elde edeceğiniz sayısal sonucun ne işe yarayacağını, ve aciliyetine göre öncelikli hale getirilecek şekilde ne yapmanız gerektiğini ancak yukarıda anlatılan yaklaşımla faydalı hale gelebilir.

Sadece iklim dirençliliğinden bahsetmişken, iklim değişimine yol açan toplam altı gaz/gaz grubundan oluşan sera gazlarının yanında aslında başta su ve atıksu olmak üzere, tesislere tüm giren kaynaklar ve çıkan toplam kirliliği oluşturan tüm parametreler, bütün değer zinciri boyunda dikkate alınmalıdır. Üstelik neler için bu çalışmayı yapmanız gerektiğini ve ayakizi, yaşam döngü analizleri ya da hangi farklı yöntemlerin sizin için doğru olacağı ve çalışmaların planlanması da yine böyle bir hazırlıkla ortaya çıkar. Sonuç olarak, sürdürülebilirlik yolunda mevzuatın ötesinde atılacak adımların belirlenmesi kuruluşa özeldir ve ancak kuruluşun tüm değer zincirindeki durum ve ihtiyaçlarına göre stratejik olarak çalışılabilir.

Migros, Türkiye'nin Karbon Ayak İzini Ölçen ve Azaltan İlk Perakende Şirketi



Dr. Hülya Günay

Migros

Kalite ve Çevre Yönetimi
Direktörü

Migros Kalite Yolculuğu

Migros, stratejileri ve misyonu doğrultusunda sürdürülebilir kalite ve sektörel öncülüğü sağlamak üzere; müşterilerine daima modern, güvenilir, ekonomik ve yüksek kalitede hizmet sunmaktadır.

Gıda perakendeciliğine yön veren sektörün öncü şirketi olma vizyonumuz doğrultusunda, 2005 yılında başladığımız kalite yolculuğumuzda Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından belgelendirilen kalite yönetim sistem belgelerine en fazla sahip olan gıda perakendecisiyiz.

Perakende sektörünün en çok kalite yönetim belgesine sahip olmayı başaran şirketi Migros; gıda güvenliği, kalite, çevre yönetimi, müşteri memnuniyeti, iş sağlığı ve güvenliği, Covid-19 güvenli üretim/hizmet belgeleri, iyi tarım uygulamaları, yeşil ofis gibi pek çok alanda aldığı ve kaliteye, çevreye, gıda güvenliğine, müşteri memnuniyetine, sürdürülebilirliğe, iş sağlığı ve güvenliğine verdiği önemi tescil eden 57 belgesiyle sektörüne öncülük etmeye devam etmektedir.

Bir Bakışta Migros

Perakende sektörüne 68 yıldır öncülük eden Migros; müşterileri, üreticileri, tedarikçileri ve çalışanlarıyla birlikte yarını bugünden güvence altına alan uzun vadeli fayda yaratma vizyonuyla çalışmalarını sürdürüyor. 55 bin çalışmamız, 20 bin çiftçi ve üreticimiz, 3 bin tedarikçimiz ile 81 ilde hem mağazacılık hem de online operasyonlarımızla milyonlarca müşterimize hizmet sunuyoruz. Sahip olduğumuz etki gücünü, değer zincirinde yer alan paydaşlarımızla birlikte çalışarak, tüm süreçlerin başta insan ve toplum sağlığı olmak üzere çevremize saygılı şekilde yürütülmesi yönünde kullanmaya kararlıyız.

Kalite Yönetim Sistemleri Süreçlerinde Dijitalleşme

Migros, 68 yıllık tecrübesini, dijitalleşme ile tüm iş süreçlerimize entegre ediyor, sektörde değişim ve dönüşüme öncülük ederek ilkleri hayata geçiriyoruz.

Migros olarak kalite yönetim sistemleri süreçlerinde değişime ve dönüşüme ayak uydurarak yürütülen iş süreçlerini tek bir çatı altında yönetebilmek için Migros Kalite Yönetim Sistemleri dijital platformunu kurmuştur. Bu dijital platform ile çalışanlar için işgücü verimliliği, kolay erişim, anlık raporlama imkanı sağlanmıştır.

Migros 2021 yılında, pandemi sürecinde hem çalışanlarının hem de tedarikçilerinin sağlığını korumak adına tetkiklerini online olarak dijital platform aracılığı ile gerçekleştirmiş olup dünya ile aynı anda gelişmelere uyum sağlayarak ilkleri yakalamıştır.

Migros olarak, müşterilerimize sadece ürün ve hizmet değil ‘değer’ sunmayı, çalışanlarımıza yatırım yapmayı, tedarikçilerimizle birlikte büyümeyi ilke edindik. Sürdürülebilirlik yaklaşımımızı iş yapış şeklimizin merkezine aldık.

Bu yenilikler ışığında, paydaş kapitalizmi yaklaşımı doğrultusunda ortak amaca birlikte ulaşabilmek için iş süreçlerinde paydaşları ile omuz omuza çalışmaktadır. Bu kapsamda alt işverenlerinin yasal ve standartlar kapsamındaki tüm süreçlerin sistemsel olarak kayıt altına alınması, anlık erişim, güçlü, etkin ve esnek raporlama yapılması adına alt işverenleri tarafından dijital uyum süreç çalışmaları devam etmektedir.

Ürün ve Hizmet Kalitesini Sağlamak

Migros olarak; "Dürüst ve Güvenilir Satıcı" kimliğimizin verdiği sorumlulukla, ürünlerimizin kaliteli, taze ve hijyenik olması odak konularımız arasında yer alıyor. Ürün gamı, ürün güvenliği, sertifikalı ürün uygulamaları, taze ürün grubundaki kalite standartları, ürünlerin besin ve enerji öğelerinin yer aldığı ambalaj ve etiket bilgileriyle ilgili standartlarımızı Sağlık ve Gıda Politikamız kapsamında şeffaf bir şekilde paylaşıyoruz. Özgün Markalar Kalite Politikamız çerçevesinde ise özgün markalı ürünlerimizin üretim koşullarının etik, sosyal ve çevreye saygılı şekilde gerçekleştirilmesine ve ürün güvenliğinin sağlanmasına yönelik belirlenen standartlarımızı uyguluyoruz.

Sorumlu iş yaklaşımımız gereği, ürün ve hizmetlerimizi insana ve çevreye saygılı firmalardan tedarik ediyoruz. Türkiye’de karbon ayak izini ölçen ve azaltımı hedefi veren ilk perakende şirketi olarak, tedarik zinciri kaynaklı çevresel ve sosyal etkilerimizi izliyor, etkilerini azaltmak için küresel ölçekte kabul gören ilke ve önlemler çerçevesinde tedarikçilerimiz ile birlikte çalışıyoruz.

Müşterilerimize en yüksek kalitedeki ürünleri sunabilmek amacıyla, kurumsal politikalarımızın yanı sıra uluslararası gıda güvenliği, etik, sosyal ve çevresel çalışma standartlarına uygunluk konularında tedarikçilerimize bağımsız dış denetim kuruluşları eşliğinde düzenli olarak denetimlerle, kalite standartlarını en yüksek seviyede tutuyoruz.

Buna paralel olarak reyonlarımızda satışa sunduğumuz ürünleri belirli periyotlarda Türk Gıda Kodeksi, Türk standartları, Avrupa Birliği mevzuatları ve ilgili tüm yasal mevzuatlara uygunluğunu kontrol etmek amacıyla akredite bağımsız dış kurumların özel laboratuvarlarında doğrulama analizleri yaptırıyoruz. Bu kapsam-

da, 2021 yılı içinde 11 binden fazla üründe 35 bini aşkın kalite parametresinin ürün güvenliği analizi yaptırıldı.

Tedarikçilerimizin ürün güvenliği uygulamalarını, GFSI (Global Food Safety Initiative) tarafından tanınan "IFS Standartının ,gıda ürünleri için Global Market-Gıda ve Gıda dışı ürünleri ise Global Market - HPC denetimleri ile kontrol ediyor ve gelişmelerini takip ediyoruz. Ayrıca, ürün güvenliği denetimlerinin yanısıra tedarikçilerimizin çevre yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, etik ve sosyal uygunluk gerekliliklerini içeren uluslararası standartları içinde barındıran GC-Etik Uygunluk denetimleri ile kontrol ediyoruz. 2021 yılı içerisinde tedarikçilerimize IFS ürün güvenliği ve GC Etik Uygunluk denetimleri kapsamında 1000'in üzerinde denetim gerçekleştirdik. . Ürünlerini satmak istediğimiz küçük ve KOBİ düzeyindeki yerel/yöresel tedarikçilerimizin, ürün güvenliği konularında gelişmelerine destek olmak amacıyla periyodik ve ücretsiz olarak, online eğitimler düzenliyoruz.

Migros'un Dağıtım merkezlerinde, Meyve Sebze Üretim Tesisleri ve Toptan Satış Depolarında kalite kontrol laboratuvarları mevcut olup, tedarikçi firmalar tarafından sevk edilen tüm ürünleri uzman kalite mühendisleri tarafından 207 kalite kriterinde kontrol edilerek teslim alınıyor ve . , mal kabul aşamasından başlayarak tüketiciye ulaşana kadar her aşamada kesintisiz kontrol ediyoruz.

Migros, sahip olduğu yedi kalite yönetim sistemi belgelerine ait mağaza süreçlerini, kendi kalite ekibi ve akredite bağımsız dış kurum tarafından habersiz denetimler gerçekleştirerek kontrol etmektedir. 2021 yılında bu kapsamda 7000 'den fazla denetim gerçekleştirilmiş olup taze reyonlarımız ve E-ticaret operasyonlarımız odak konularımız olmuştur. Buna paralel olarak hijyen ve sanitasyon uygulamalarımızı etkin bir şekilde kontrol etmek içinde 2021 yılında 10.000 'i aşkın hijyen analizi yaptırıldı.

Migros İyi Gelecek Planı

Migros olarak, müşterilerimize sadece ürün ve hizmet değil 'değer' sunmayı, çalışanlarımıza yatırım yapmayı, tedarikçilerimizle birlikte büyümeyi ilke edindik. Sürdürülebilirlik yaklaşımımızı iş yapış şeklimizin merkezine aldık. Migros olarak, sürdürülebilirliği çevresel, sosyal ve



ekonomik boyutlarıyla ele alıyor ve Migros İyi Gelecek Planımız çerçevesinde ölçülebilir hedefler doğrultusunda takip ediyoruz. Şirketimizin tüm ana fonksiyonlarının temsil edildiği Sürdürülebilirlik Komitesi ile stratejik önem arz eden konular hakkında derinlemesine çalışmalar yürütüyoruz. Sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarımızla BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nin ilk yayınlandığı 2014 yılından bu yana, endekste aralıksız yer alan tek perakendeciyiz.

Migros, Türkiye'nin karbon ayak izini ölçen ve azaltan ilk perakende şirketi. İklim değişikliğiyle mücadele ve su yönetimi alanındaki CDP (Karbon Saydamlık Projesi) raporlarımızla üç kez İklim Liderleri, 2020 yılında da Su Liderleri arasında yer aldık. Mağazalarımızda metrekare başına günlük karbon salınımını 4 yılda yüzde 26 oranında azalttık. Yeni bir ilave hedef koyarak 2030 yılına kadar yüzde 35 karbon azaltımı amaçlıyoruz.

Ciromuzun yüzde 77'si tarıma dayalı ürünlerden geliyor. Sürdürülebilir büyüme stratejimiz doğrultusunda, tarıma yatırımın, geleceğe yatırım olduğu görüşündeyiz ve kurulduğumuz ilk günden bu yana tarlada üretim planlamasından, verimlilik ve markalaşmaya kadar yerel üreticinin en büyük destekçisiyiz. Tarım ve Orman Bakanlığının 2010 yılında meyve - sebze, 2013 yılında da hayvansal gıda ürünlerinde

hayata geçirdiği İyi Tarım Uygulamaları (İTU) usul ve esaslarına uygun üretilen ürünleri tüketicilerle buluşturan ilk perakendeciyiz. İTU Sertifikalı ürün tedarikimiz toplam 1 milyon tona ulaştı.

Gıda atıklarının azaltılması için Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda, 2030 yılına kadar gıda imha oranlarını yüzde 50 indirmeyi hedefliyoruz. Kendi geliştirdiğimiz otomatik sipariş sistemi ile öğrenen akıllı bir algoritma üzerinden doğru miktarda sevkiyatı garanti altına alıyoruz. Olgun meyve – sebzeleri ve tüketim tarihi yaklaşan gıdaları yüzde 25-50 indirimli olarak satışa sunuyoruz. Son olarak, tüm dünyada ses getiren "Sürpriz Kutu" uygulamasını Türkiye'de başlattık. Hala satışa dönüşmeyen ancak besleyiciliğini koruyan, sağlıklı gıda ürünlerini ise dijital bir platform üzerinden gıda bankaları ve sosyal marketlere bağışlıyoruz. Bu operasyonel geliştirmeler ve bağışlarla 2018 yılından bu yana gıda imha oranlarımızı düşürerek 50 milyon öğünlük gıdayı kurtardık. Buna ek olarak, tüm ekosistemimizdeki gıda kayıplarını azaltmaya çalışıyoruz. Dünya Kaynakları Enstitüsü tarafından başlatılan "10x20x30" girişimine 23 gönüllü tedarikçimiz ile birlikte katılan ilk Türk perakende şirketi olduk. Ayrıca, tarlada gıda kayıplarını yok etmek için tüm mahsulü çiftçiden satın alarak, satış kriterlerimize uyanları müşterilerimize sunduğumuz, kalanları üretim alanında değerlendirilmesini sağladığımız modeller üzerinde çalışıyoruz.

Müşterilerimizin alışveriş kararlarını daha bilinçli vererek daha sağlıklı tüketim yapmaları

için Sağlıklı Yaşam Yolculuğu programımızı başlattık. Bugüne kadar 3,3 milyon müşterimiz, mobil uygulamalarımızdan kendi gıda alışverişlerinin ideal tüketim ile karşılaştırmasını gördü ve kendileri için hazırlanan video mesaj ve önerilerle dengeli beslenmeye yönlendirildi. CGF'in toplum sağlığı alanındaki örnek projeler arasında yer alan programımız Latin Amerika ülkelerine uyarlandı.

Dünyaya, doğaya ve geleceğe duyduğumuz sorumlulukla hem plastik kullanımını azaltma hem de ormansızlaşmayla mücadele amacıyla hayata geçirdiğimiz projelere yakın zamanda bir yenisini ekledik. "Poşetsiz Alışveriş Hareketi" ile plastik poşet kullanımını azalttıkça Ege Orman Vakfı aracılığıyla bugüne kadar diktiğimiz yarım milyon fidana yenilerinin ekleyeceğiz.

Kadınların hem sosyal hayatta hem de ekonomik olarak güçlenmeleri için çalışmalar yürütüyoruz. Her mağazamızda en az bir kadın yöneticimizin olması için çalışıyoruz. Kadın yönetici oranımız yüzde 30 ile sektörümüzün hayli üzerinde olmasına karşın 2027'ye kadar bu oranı yüzde 35'e çıkarmayı hedefimiz bulunuyor. Bunun son bir yılda çalıştığımız kadın kooperatiflerinin sayısını üç katına çıkardık. Aile Kulüpleri ve Kadın Akademisi ile de kadınlara meslek edindirme ve kişisel gelişim eğitimleri sunuyoruz. Üç yılda 1 milyon kadına ulaşmayı hedefliyoruz.

2017 yılında başlattığımız 'Engelsiz Mağaza' projesi ve daha sonrasında Migros Sanal Market mobil uygulamasını görme engelli müşterilerinin kullandığı ekran okuyucu programlarla uyumlu hale getirdiğimiz çalışmalarımızı 2021 yılında bir adım öteye daha taşıdık. BlindLook ile önemli bir iş birliğinde Migros Sanal Market ve Migros Hemen'in mobil uygulaması ve web sitesinde kullanılacak sesli simülasyon teknolojisi geliştirildi. Sesli simülasyon ile görme engellilere tüm site anlatıyor, hangi işlem için ne yapmaları gerektiği konusunda yönlendirmede bulunuyor. Migros'un ayrıca, 50 şehirde 280'e yakın Engelsiz Mağazası'nda işaret dili bilen en az bir çalışan bulunuyor. Bu mağazalarda tekerlekli sandalye, girişlerde rampa ve engelli ve yaşlılar için öncelikli kasalar yer alıyor.

Migros, Türkiye'nin karbon ayak izini ölçen ve azaltan ilk perakende şirketi. İklim değişikliğiyle mücadele ve su yönetimi alanındaki CDP (Karbon Saydamlık Projesi) raporlarımızla üç kez İklim Liderleri, 2020 yılında da Su Liderleri arasında yer aldık. Mağazalarımızda metrekare başına günlük karbon salınımını 4 yılda yüzde 26 oranında azalttık.

Yeşil İş Anlayışı

Yeşil işler, ekosistemler ve biyoçeşitliliğin korunmasında rol oynadığı gibi, enerjinin, suyun ve kullanılan materyallerin de azaltılmasını sağlamak ve genel anlamda her türlü atık ve kirliliğin oluşumunun en aza indirilmesine yönelik tasarlanmakta.

Dr. Ömer Özkan

SOCAR Türkiye

İş Süreçleri ve Kalite Yönetim Sistemleri Müdürü

G ünümüzde "Yeşil işler", "sürdürülebilirliğin" temeli olarak görülmemekte. "yeşil ürün", "yeşil tüketici", "yeşil pazarlama", "yeşil ambalajlama", "yeşil etiketleme", "yeşil fiyatlama" ve "yeşil dağıtım" kavramları da yeşil iş anlayışını destekliyor. Hatta yeşil insan kaynakları yönetimi, yeşil tedarik zinciri yönetimi, yeşil girişimcilik v.b. de çokça dillendirilmekte. Ancak gene de yeşil işlerin tanımı, kapsamı ve istihdam etkileri konusunda çok farklı görüş ve yaklaşımlar bulunmaktadır.

Uluslararası Çalışma Örgütü, yeşil işleri; ekolojik sisteme ve çevreye duyarlı işlerde, insan



onuruna yakışır standartlarda sunulan işler olarak tanımlıyor.

Amerika Birleşik Devletleri Çalışma Bürosu yeşil işleri iki şekilde tanımlamakta. Birinci tanımıyla yeşil işler; çevresel çıkarların ya da doğal kaynakların korunmasını göz önünde bulundurarak ürün ya da hizmet üreten işler. Diğer tanımıyla ise yeşil işler; çalışanların üretim süreci içerisinde görevlerini çevre dostu şekilde yerine getirmesi ve daha az doğal

kaynak kullanarak üretim sürecini tamamlamaları olarak tanımlanmakta.

UNEP ve ILO tarafından hazırlanan Yeşil İşler Raporu'nda ise yeşil işler; tarım, üretim, araştırma ve geliştirme, idari işler ve hizmetler ile ilgili sektörlerde, çevrenin korunmasına ya da çevre kalitesinin artırılmasına katkı sağlayan işler olarak dile getirilmekte.

Yeşil işler, ekosistemler ve biyo çeşitliliğin korunmasında rol oynadığı gibi, enerjinin, suyun ve kullanılan materyallerin de azaltılmasını sağlamakta ve genel anlamda her türlü atık ve kirliliğin oluşumunun en aza indirilmesine yönelik tasarlanmaktadır.

Dünyanın birçok ülkesinde harcamaların ve istihdamın önemli bir bölümünü oluşturmaya başlayan yeşil işler, dünyanın ekonomik büyüme hızından daha hızlı büyümekte. Dünya genelinde, 2014 yılında 6,3 milyon kişinin istihdam edildiği yeşil işler, 2030 yılında 21 milyon kişiye sürdürülebilir iş yaratma hedefinde. Türkiye'de ise harcamaların %1,23'ü ve istihdamın %0,25'i yeşil işlerden oluşmakta.

Konuya biraz daha farklı açıdan yaklaşmak gerekirse ISO'nun (International Standard Organization) bir çok standardının yeşil iş anlayışını desteklediğini görüyoruz. Örneğin ISO 14067 Karbon Ayak izi Standardı, ürünün kendisinden, üretilme, taşıma, imha süreçlerinden kaynaklı doğrudan ve dolaylı atmosfere verilen Sera Gazı Emisyon miktarı ile azaltım miktarının hesaplanması için güvenilirlik kazandıracak ürün karbon ayak izi için standart. ISO 14046 Su Ayak İzi Standardı bir organizasyonun suyla ilgili potansiyel çevre etkilerini değerlendirmesini sağlayan uluslararası bir standart. ISO 37101, toplulukların sürdürülebilir kalkınma konusunda gelişme sağlaması için, bütünsel bir yaklaşım kullanarak, bir yönetim sistemi kurulmasına dair rehberlik eden uluslararası bir standart.

2018'de Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO), ilgili tüm kuruluşların faaliyetlerinin uygulanmasına yönelik çerçeveler, rehberlik, destekleyici araçlar ve gereklilikler geliştirmek üzere döngüsel ekonomi alanında bir teknik komite olan TC 323 kurdu.

ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO

50001 Enerji Yönetim Sistemi bir çok kuruluşun gündeminde olan standartlar.

Özetle, yeşil iş anlayışını bir çok kalite yönetim sistemi standartları da desteklediği için, standartların gerekliliklerinin araştırılması ve uygulamaya konulması yeşil iş anlayışına büyük katkı sağlayabilecektir.

Yeşil işlerin önümüzdeki dönemde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde giderek artması beklenmekte. Yeşil işlerin beklendiği gibi yeni istihdam olanakları yaratabilmesi, ancak bu konu hakkında toplumda farkındalığın artırılması, ilgili hukuksal altyapının güçlendirilmesi ve daha da önemlisi bu sürecin ileri taşınmasında kilit öneme sahip olan özel sektörün rolünün benimsenmesi ile mümkün olabilir.

ILO tarafından yayınlanan 2018 Dünya İstihdam ve Sosyal Görünüm Raporunda, küresel ısınmanın 2°C'nin altında tutulması için atılacak adımlar sayesinde 2030 yılına kadar 18 milyon yeni iş imkanının yaratılacağı belirtiliyor. Ayrıca, kısa süre kullanıp atılan ürünler yerine tamir edilip yeniden kullanım ve geri dönüşüm alanlarında 6 milyon ilave istihdam sağlanacağı öngörülmüyor. Özellikle yenilenebilir enerji üretimi ve distribütörlüğü, organik tarım, ekoturizm, ulaşım, atık yönetimi konuları potansiyel istihdam alanlarına örnek olarak verilebilir.

Kaynaklar

- ILO (2012a), The Green Jobs Programme of the ILO, ILO Publications, Geneva, Switzerland.
- United States Department Of Labour (2013), The BLS Green Jobs Definition, http://www.bls.gov/green/green_definition.htm (Erişim Tarihi: 21.01.2022).
- "ISO / TC 323 – Circular Economy" . <https://www.iso.org/committee/7203984.html> . Erişim tarihi: 2022-02-28 .
- ILO (2014a), Green Jobs Mapping Study in Malaysia: An Overview Based on Initial Desk Research, ILO Publications, Geneva, Switzerland.
- ILO (2015), Green Job Assessment in Lebanon, ILO Publications, Geneva, Switzerland.

Tüm Operasyonlarımızda Net Sıfır Emisyon Hedefliyoruz



Fatih Özkadı

Arçelik

Kalite, Sürdürülebilirlik ve Resmi İlişkiler/Direktör

Dünyada her yıl 50 milyon ton civarında atık elektrikli ve elektronik eşya oluşuyor. Arçelik olarak bu temel sorunla mücadele etmek üzere öncü bir rol üstelenerek, Türkiye’de beyaz eşya sektöründe kendi geri dönüşüm tesislerini kuran ilk ve tek şirket olduk.

Sürdürülebilirlik, tüm süreçlerin ve kaynakların verimli yönetilmesi ile mümkün. Arçelik olarak biz, “Dünyaya Saygılı, Dünyada Saygın” vizyonumuz doğrultusunda, gelecek nesillere daha yaşanabilir bir dünya bırakmak için tüm iş süreçlerimizi sürdürülebilirlik temelli olarak şekillendiriyoruz. Vizyonumuzun temelinde uzun vadeli sürdürülebilir büyüme sağlamak, akıllı teknolojilerle tüketicilerimizin yaşamlarını iyileştirmek ve bu konuda öncülük etmek yer alıyor.

Sürdürülebilirlik çalışmalarımız kapsamında odaklandığımız başlıklar arasında da sorumlu üretim ve sorumlu tüketim de yer alıyor. Ürünlerin yaşam döngüsü boyunca çevreye etkilerini en aza indirmeyi hedefliyoruz. Döngüsel ekonomi uygulamalarımızın en önemli halkalarından birini ise Atık Elektrikli ve Elektronik Eşya (AEEE) geri dönüşüm tesislerimiz oluşturuyor. Dünyada her yıl 50 milyon ton civarında atık elektrikli ve elektronik eşya (AEEE) oluşuyor. Arçelik olarak bu temel sorunla mücadele etmek üzere öncü bir rol üstelenerek, Türkiye'de beyaz eşya sektöründe kendi geri dönüşüm tesislerini kuran ilk ve tek şirket olduk.

2014 yılında, Eskişehir ve Bolu'da AEEE geri dönüşüm tesislerini faaliyete geçirerek, "Doğaya Dönüş Başlasın" sloganıyla büyük bir geri dönüşüm hareketi başlattık. Eskişehir'deki tesisimizde buzdolabı, soğutucular, Bolu'daki tesisimizde ise büyük beyaz eşyalar ve küçük ev aletleri geri dönüştürülüyor. Eskişehir'deki geri dönüşüm tesisimiz, Türkiye'de buzdolaplarında kullanılan ve ozon tabakasını incelten kloroflorokarbon (CFC) gazlarının kapalı bir sistemde toplandığı ilk geri dönüşüm tesisi olma özelliği taşıyor.

Çevresel sürdürülebilirlik performansımızı daha da ileri taşımak için çalışmalarımızı hız kesmeden sürdürüyoruz. Kullanım ömrünü dolduran eski ürünlere ikinci bir hayat veriyoruz. 2014 yılından bu yana geri dönüşüm tesislerimizde, 1,6 milyon adet AEEE'yi geri dönüştürdük. Eski ve çok enerji tüketen verimsiz ürünleri yeni ve enerji verimliliği yüksek ürünlerle değiştirerek 397 GWh enerji tasarrufu elde ettik. Böylece, 50 milyon hanenin günlük elektrik tüketimi kadar, tasarruf sağlamış olduk. İki tesisimizde 8 yılda geri dönüşümden elde edilen enerji tasarrufu, 2,5 MW gücünde 64 adet rüzgâr türbininin yıllık enerji üretimine eşdeğer. Eski teknolojiye sahip ürünleri, yenileriyle değiştirerek 8,1 milyon ton da su tasarrufu sağladık. Bu,

yaklaşık 10 milyon hanenin günlük su tüketimine denk bir miktar.

Geri dönüşüm, inovasyon ve ürün geliştirme tarafında da odağımızda yer alıyor. Türkiye'de üretilen küçük ev aletlerinin kutuları yüzde 100 geri dönüştürülmüş ve geri dönüştürülebilir kartonlardan üretilmektedir. Gezeğeni ve yaşamı iyileştiren teknolojiler geliştirmeye odaklanarak güçlü Ar-Ge yetkinliklerimizi kullanarak, atık yumurta kabukları gibi biyo kompozit hammaddeden üretilen buzdolabı parçaları, geri dönüştürülmüş PET şişelerin kullanılmasıyla elde edilen çamaşır makinesi ve yıkayıcı kurutucu kazanı, atık ağlardan ve sentetik ipliklerin kullanılan fırın, çamaşır ve bulaşık makineleri parçaları, çay lifi ve kahve artıklarını kullanılan küçük ev aletleri parçaları üretiyoruz.

Sadece 2021 yılında yaklaşık 8 ton geri dönüştürülmüş balık ağı atığını ve yaklaşık 155 ton geri dönüştürülmüş endüstriyel iplik atığını, fırın, çamaşır makinesi ve bulaşık makinesi parçalarında kullandık. Bugüne kadar çamaşır makinesi ve yıkayıcı-kurutucu kazanlarını, klima iç ünite kasalarını ve 2021 yılında devreye alınan kurutucu makinesinin üst şasi ve ön yatak plastik parçalarını üretmek için yaklaşık 130 milyon geri dönüştürülmüş pet şişe kullandık.

2030 sürdürülebilirlik hedeflerimiz doğrultusunda küresel üretim tesislerinde elektrik tedarikini %100 yenilenebilir enerji kaynaklarından elde etmeyi, atık geri kazanım oranını %99'a çıkarmayı, ürünlerinde geri dönüştürülmüş plastik oranını %40, biyo-bazlı malzeme oranını ise %5 oranında arttırmayı, tüm üretim tesislerinde su geri dönüşüm oranını* %70'e çıkarmayı planlıyoruz.



2030 sürdürülebilirlik hedeflerimiz doğrultusunda küresel üretim tesislerinde elektrik tedarikini %100 yenilenebilir enerji kaynaklarından elde etmeyi, atık geri kazanım oranını %99'a çıkarmayı, ürünlerinde geri dönüştürülmüş plastik oranını %40, biyo-bazlı malzeme oranını ise %5 oranında arttırmayı, tüm üretim tesislerinde su geri dönüşüm oranını* %70'e çıkarmayı planlıyoruz.

Arçelik olarak, 2050 yılında tüm değer zincirimizde net sıfır emisyonlu şirket olma hedefiyle çalışıyoruz. Sürdürülebilirlik alanındaki hedeflerimizi sürekli gözden geçirerek güncelliyoruz. 2050 yılına kadar tüm operasyonlarımızda net sıfır emisyon hedefliyoruz. Daha önce Bilim Temelli Hedefler Girişimi'ne sunduğumuz ve onaylanan sera gazı emisyon azaltım hedefimizi daha da ileri taşıdık. Paris Anlaşması'nın küresel sıcaklık artışını 1,5°C ile sınırlama hedefiyle uyumlu olarak toplam Kapsam-1, Kapsam-2 ve ürün kullanım fazından kaynaklanan Kapsam-3 emisyonlarımızı 2030 yılına kadar 2018 baz yılına göre %50,4 azaltmayı taahhüt ediyoruz.

Geçen yıl, hedeflediğimiz sıfır emisyon yol haritamızla, Birleşik Krallık Galler Prensi'nin başlattığı ödül programında Türkiye'den Terra Carta Mührü'ne layık görülen ilk ve tek şirket olduk. Arçelik ayrıca dünyada mührü alan 45 şirket

arasında kendi sektöründeki tek şirket olma unvanına sahip oldu. Dünyanın en büyük şirketlerinin sürdürülebilirlik performanslarını değerlendiren Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi'nde, Dayanıklı Ev Aletleri Kategorisinde üst üste üç yıl sektöründe en yüksek notu alan Arçelik, bu başarıya sahip ilk ve tek Türk sanayi şirketi.

Arçelik olarak, doğaya zarar vermeyen üretim süreçlerimizle, gezegenimizin kaynaklarını daha verimli kullanan ürün ve teknolojilerle tüketicilerimizin hayatını kolaylaştırmak için var gücümüzle çalışmaya devam edeceğiz.

*Su geri dönüşüm oranı=Geri dönüştürülen su miktarı/Toplam su çekimi

Geçen yıl, hedeflediğimiz sıfır emisyon yol haritamızla, Birleşik Krallık Galler Prensi'nin başlattığı ödül programında Türkiye'den Terra Carta Mührü'ne layık görülen ilk ve tek şirket olduk. Arçelik ayrıca dünyada mührü alan 45 şirket arasında kendi sektöründeki tek şirket olma unvanına sahip oldu.

Sanayide Enerji Verimliliğinin Önemi



Doç.Dr. Görkem Üçtuğ
İzmir Ekonomi Üniversitesi
Mühendislik Fakültesi

Türkiye olarak enerji alanında çok ciddi bir dönüşüm sürecindeyiz. Bir yandan dünya genelinde gerçekleşen enerji fiyat artışları, öte yandan ülkemizde son dönemde yaşanan döviz kuru dalgalanmaları, ve son olarak da Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatının, son anda bir geri adım atılmazsa, 2026'dan başlayarak fiilen hayatımıza girecek olması Türkiye olarak enerji konusunda elimizi zorluyor. Halihazırda yıllık birincil enerji ihtiyacının yaklaşık %77'sini ithal eden (bu oranın Avrupa ortalamasının %55 olduğunu hatırlatmak isterim) Türkiye hem arz güvenliği, hem fiyat, hem de çevresel etki gibi farklı faktörleri bir arada göz önüne alarak en ideal enerji arz çözümünü bulmak gibi oldukça çetrefilli bir problemle karşı karşıya. Bu öyle bir problem ki önereceğiniz çözümler çoğu zaman birbiriyle de çelişebiliyor. Örneğin Yeşil Mutabakattan kaynaklanacak ihracat pazar kaybı riskini azaltmak için karbon ayak izi fosil yakıtlara kıyasla daha düşük olan nükleer enerjiye yöneldiğinizde enerji arz güvenliği sıkıntısı baş gösteriyor, çünkü nükleer enerji için en azından kısa vadede Rusya'ya bağımlı olacağız. Ya da arz güvenliğini ve enerji fiyatını

Yenilenebilir enerjinin payını artırmak birçok açıdan en ideal çözüm gibi dursa da baz yük açısından yenilenebilir kaynaklara dayalı bir sistem inşa etmek çok zor ve dolayısıyla konvansiyonel sistemlere olan ihtiyaç devam edecektir.

göz önüne alarak yerli kaynak olan linyite yönelebilirsiniz, ama bu durumda da karbon ayak izinizi çok yükseltmiş oluyorsunuz. Yenilenebilir enerjinin payını artırmak birçok açıdan en ideal çözüm gibi dursa da baz yük açısından yenilenebilir kaynaklara dayalı bir sistem inşa etmek çok zor ve dolayısıyla konvansiyonel sistemlere olan ihtiyaç devam edecektir.

Bu karmaşık tabloda karamsarlığa kapılmamak elde değil gibi görünse de aslında önümüzde bir çözüm alternatifi daha var. Üstelik bu çözüm enerji arzıyla ilgili olmadığı gibi hem arz güvenliği, hem enerji kaynaklı maliyetler, hem de enerji kaynaklı çevresel etkiler açısından son

derece avantajlı. Bu çözümün adı da "sanayide enerji verimliliği artırmak". Her ne kadar kesin değer sektörden sektöre, üründen ürüne, hatta prosesten prosese göre değişkenlik gösterse de yapılan araştırmalar sanayide enerji verimliliğine yönelik uygulamaların enerji kaynaklı maliyetleri ortalama %30 civarında düşürebileceğini ortaya koymaktadır. Aslında sanayide enerji verimliliği çok genel geçer bir ifade, dolayısıyla dilerseniz biraz daha spesifik örnekler verelim: Yüksek sıcaklıkta çalışan bir sistemi yalıtım, atık proses ısısını ortam ısıtması için kullanmak, düşük enerji tüketimli aydınlatma sistemlerini tercih etmek, değişken yükte çalışan elektrik motorlarına invertör uygulaması yapılması, firmada kullanılan elektriğin tümünün veya bir kısmının fotovoltaik paneller vasıtasıyla yerinde üretilmesi gibi farklı yöntemlerin hepsini sanayide enerji verimliliği başlığı altında özetlemek mümkün. Bu örneklerle dair en güzel yan, her sanayi dalında bir veya birden fazla uygulamayı hayata geçirilmelerinin mümkün olması.

Peki sanayide enerji verimliliği konusunda atılması gereken adımlar neler? Öncelikle firmaların, özellikle de KOBİ'lerin bu konuda yapılacak yatırımların ekonomik geri dönüşünün oldukça kısa olacağı konusunda bilinçlendirilmeleri lazım. 2019'da Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı öncülüğünde gerçekleştirilen bir çalışma sonucunda sanayi, hizmet, ulaştırma, tarım işletmelerinde 'Enerji Verimliliği Bilinç Endeksi' 151-167 değer aralığında 158,5 olarak tespit edildi. Bu değer, işletmelerin enerji verimliliği konusunda orta-üst seviyede olduğunu gös-

termektedir. Bu sebeple atılması gereken ilk adımın ülke çapında bir bilinçlendirme faaliyeti olduğunu düşünüyorum. Yukarıda da belirttiğim gibi bu tür bir bilinçlendirme çalışmasının odak noktası da KOBİ'ler olmalı çünkü araştırmalar büyük ölçekli üretimin ürün başına enerji yoğunluğunun küçük veya orta ölçekli üretime göre daha az olduğunu ortaya koyuyor. Bu demektir ki KOBİ'ler aynı ürünü üretmek için büyük ölçekli işletmelere kıyasla ürün başına çoğu zaman daha çok enerji harcıyorlar. Bir başka önemli husus da enerji verimliliği alanında yapılacak çalışmaların çeşitli teşvik programlarıyla desteklenmesi. Ülkemizde bu tür bir politikaya örnek olarak Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından hayata geçirilen ve yıllık asgari 500 TEP enerji tüketimi olan mevcut imalat sanayi tesislerinde gerçekleştirilecek, mevcut duruma göre en az %15 oranında enerji tasarrufu sağlayacak şekilde tasarlanan enerji verimliliğine yönelik yatırımların katma değer vergisi istisnası, gümrük vergisi muafiyeti, vergi indirimi, sigorta primi işveren hissesi desteği, faiz desteği ve yatırım yeri tahsisi gibi teşviklerden yararlandırılması verilebilir. Son olarak, enerji verimliliğinin üretime başlamış sistemlere uygulanmak yerine tasarım aşamasından başlayarak göz önüne alınmasının ne kadar önemli olduğunu altını çizmek isterim. Devam eden bir üretim sürecine yeni bir cihaz veya teknoloji entegre etmek hem zaman, hem para açısından çok maliyetli olacak iken aynı sistemi enerji verimliliği yüksek biçimde tasarlayarak hayata geçirmek büyük kazanç sağlayacaktır. Bu noktada da üniversite-sanayi işbirliğinin artırılması ve firmaların üniversitelerden enerji verimliliği yüksek proseslerin tasarımı, proses enerji verimliliği ve buna bağlı çevresel etki azaltımı ölçümleri gibi konularda destek almasının çok yerinde bir strateji olacağını da belirtmek gerekir.

Özetle, Türkiye'nin enerji arzı sorununa yönelik en avantajlı çözüm olarak görünen sanayide enerji verimliliği konusunda kamu-özel sektör-akademi işbirliğiyle ülkemize hem ekonomik hem sosyal hem de çevresel yönlerden katkı sağlayacak adımlar atmanın mümkün olduğunu düşünüyorum.

Her ne kadar kesin değer sektörden sektöre, üründen ürüne, hatta prosesten prosese göre değişkenlik gösterse de yapılan araştırmalar sanayide enerji verimliliğine yönelik uygulamaların enerji kaynaklı maliyetleri ortalama yüzde 30 civarında düşürebileceğini ortaya koymaktadır.



LEED sertifikalı olması, firmaların çatılarında ve OSB'lerde güneş enerjisi yatırımlarının yapılması, güneş enerjisinden elektrik üretilmesi ve tüm bu çalışmaların maddi olarak desteklenmesi gibi stratejik planlar yapmamız lazım.

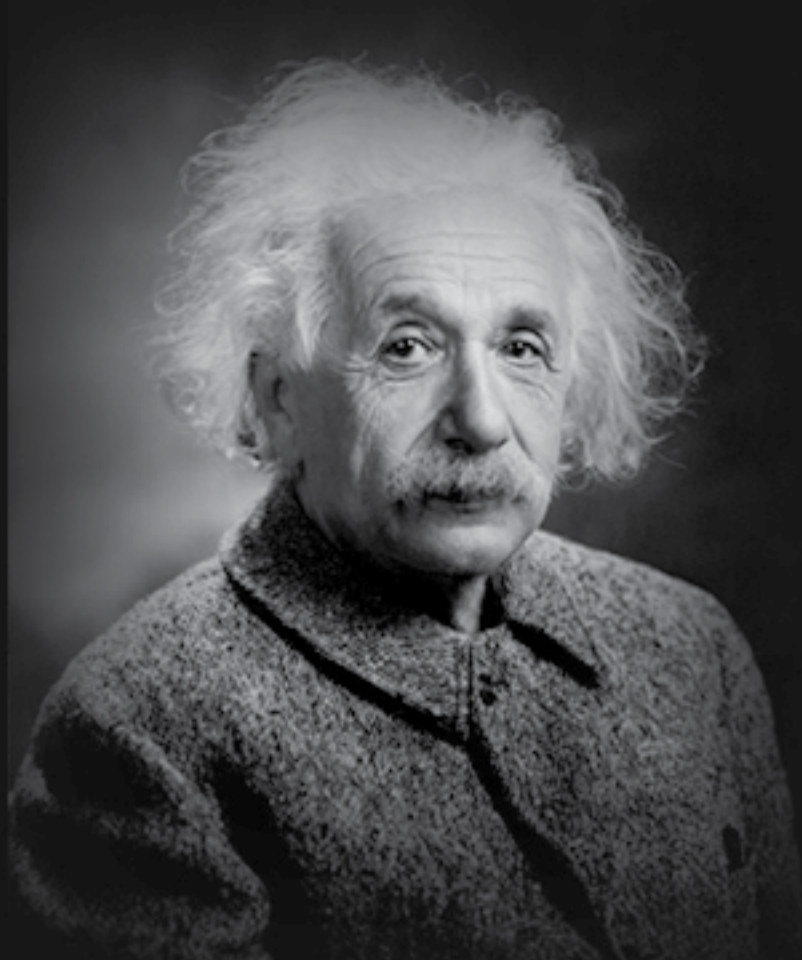
Bu süreçte yeşil ekonominin sunduğu yeni fırsatlar da var. KOBİ'lerimiz bu yeni iş alanlarına yönelerek, yeşil dönüşümü fırsata çevirebilir. Finansman kaynaklarına erişim bu dönüşümün kilit önemdeki bir unsurunu oluşturuyor. AB'nin IPA fonları, Ufuk Avrupa gibi Araştırma ve inovasyon programları, Avrupa Yatırım Bankası ve Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası gibi kuruluşların sağladığı imkanlar bulunuyor. Yeşil dönüşüm, çevre ve iklimi koruyacak, gezegenimizi daha sağlıklı ve sürdürülebilir hale getirecek ve ekonomik dinamizm ve yeni istihdam alanları oluşturacak.

Tabii, sadece sanayinin yeşil dönüşüme entegre olması yeterli değil, şehirlerin de eş zamanlı uyumu şart. Evlerde de izolasyon ve enerji verimliliği konusunda adımlar atılmalı.

Kocaeli Sanayi Odası olarak da firmalarımızın yeşil dönüşüm konusunda far-

kindalıklarını arttırmak ve sürece daha kolay adapte olmalarını sağlamak için Ticaret Bakanlığı ve TOBB nezdinde kurulan komisyonlarda yer alıyor ve gündemi yakından takip ediyoruz. Odamız bünyesinde de Yeşil Mutabakat Komisyonu kurduk. AB Yeşil Mutabakatı, iklim değişikliği, karbon ayak izi, su ayak izi ve ürün karbon ayak izi eğitimleri düzenlemeye başladık. Bu eğitimlere sektör temsilcilerinin yoğun ilgisi olduğunu görüyoruz. Ayrıca üyelerimiz için daha avantajlı karbon ayak izi hesaplanması ve sertifikalandırılması konusunda danışmanlık hizmeti de vermeye başlayacağız.

Yeşil ekonominin sunduğu yeni fırsatlar da var. KOBİ'lerimiz bu yeni iş alanlarına yönelerek, yeşil dönüşümü fırsata çevirebilir. Finansman kaynaklarına erişim bu dönüşümün kilit önemdeki bir unsurunu oluşturuyor.



"İnsan toplumunda değerli olan şey, bireye tanınan gelişme fırsatına bağlıdır."

Albert Einstein

Kadının Ekonomideki Yeri

Fatma Aydoğdu

Tezmaksan Şirketler Gurubu

Yönetim Kurulu Üyesi

KalDer Yönetim Kurulu Üyesi

Şirketler ve ülkeler için sürdürülebilir bir ekonomik model, büyümenin en temel şartlarından birini oluşturur. Bunu sağlamak adına günümüzde sınırlı kaynakların en doğru biçimde kullanımı, teknoloji yatırımları ve Ar-Ge çalışmalarının yanı sıra kadınların ekonomideki mevcut konumları da büyük önem taşıyor. Geçmişten günümüze tüm iş süreçlerinde teknolojinin hakimiyeti her ne kadar artıyor olsa da nitelikli iş gücünün varlığı, her dönem en büyük değerlerin başında geliyor. İş gücünün içinde kadınların geçmişe göre daha etkin rol alması ise gelişmişliği doğrudan etkiliyor.

Kadının iş gücüne katılımı adına mevcut veriler yol gösteriyor

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, "Sürdürülebilir Kalkınma Yolunda Kadın İş Gücü" başlıklı raporunda dikkat çeken rakam ve oranlarla mevcut iş yaşamındaki durumu çarpıcı verilerle ortaya koyuyor.

Rapora göre Türkiye, kurucularından biri olduğu Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü'ne üye olan ülkeler arasında kadının iş gücünden en az yararlanan ülkelerden birisi. OECD üyesi ülkelerde kadının iş gücüne katılımı ortalaması yüzde 64 seviyelerindedir. Yani bizdeki durumun en az iki katı.



Bu rakamlar bize daha eşitlik temelli bir ekonomik ve toplumsal yapı konusunda yolumuzun biraz daha uzayacağını gösteriyor. İş gücündeki kadın oranını dünya ortalamasına yaklaşıp bir düzeye çıkarırsak Türkiye'nin milli gelirinin 2025'e kadar yüzde 20 seviyesinde artacağı da tahmin ediliyor. Yani çalışan her bir kadına, bir kadın daha eklemek ülke ekonomisinin daha da ilerlemesini sağlayacak. Kadının iş gücü, cari açığın kapanması için güçlü bir kozumuz ve bunu vakit kaybetmeden gereken çalışmalarla el birliği yaparak desteklemeliyiz.

Güçlü ekonomi için iş gücünde eşitlikçi yaklaşım

2023 yılında dünyanın en büyük 10 ekonomisi arasında yer almayı hedefleyen ülkemizin bu hedefine ulaşması için kadının ekonomik hayattaki önemli bir gerçeği bizlere hatırlatıyor. Kısa, orta ve uzun vadede başarıya odaklanmış bir ekonomi için, iş gücü potansiyelinin erkek egemen ağırlıklı olması, tek başına yeterli değil. Başarı için nüfusun daha büyük bir bölümünün eşit imkanlar dahilinde üretim sürecine dahil olması gerekiyor. Tabii bu noktada kadınların ekonomik hayata katılması tek başına bir başarı teşkil etmiyor. Bunu sürdürülebilir kılmak adına genel anlamda çalışma koşulları ve ücretlerde yapılan iyileştirmelerin yanı sıra her alanda kalkınmanın aktif birer unsuru haline gelmeleri büyük önem taşıyor.

Kadınların iş yaşamındaki güçlü konumu ve toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik çalışmaların, ekonomideki kalkınmayı desteklemek adına toplumun tamamı tarafından uygulanması gereken adımlar arasında bulunuyor. Günümüzde gelişmiş ve güçlü ekonomiye sahip ülkelerin geçmişteki politika ve uygulamalarını incelediğimizde kadınların ekonomi-

ye yüksek orandaki katılımının önemli bir rol oynadığını görmekteyiz. Mevcut sistemi uzun yıllardan bu yana sistemli bir şekilde uygulayan ülkelerin kadının iş gücüne katılımı için eğitim başta olmak üzere birçok uygulama alanını yeniden düzenlemesi ve planlamasının temelinde ise günü kurtarmak yerine geleceği inşa etme yatıyor.

Sonuç odaklı çözümlerle ekonomik hayatta kadınlara da yer var

Ülke olarak daha gelişmiş bir ekonomik yapı için de iş hayatında yer alan kadınlar üzerinden profesyonelliğin tanımının ve kapsamının yeniden yapılması gerekiyor. Bu yeniden tanıma uygun kurulacak yeni düzenlemenin eşitlikçi ve herkesi kapsayan bir yapıda olması da ekonomik özgürlüğü olan birey sayısını daha da artıracak. Bugün erkek egemen olan birçok sektörde dahi kadınların gösterdikleri başarı, iş yapış şekilleri ve performans artışları yeni bir döngüyü başlattı. Artık hiçbir sektörde kadın işi ya da erkek işi gibi tanımları net çizgilerle çizilmiş bir şekilde görmüyoruz. O görev tanımına uygun çalışanlar ise cinsiyetleri yerine yetenekleri ve iş başarısıyla seçiliyor.

Kadınların ekonomik yaşamdaki yerini sağlamlaştırmak adına atılacak somut adımların hedefleri gerçekleştirme noktasında sağlayacağı güç bize başarıyı getirecek anahtar. Bunun için bugünün yetişmiş nesillerinin başarılı kadınların hikayelerini kendilerine referans almasını sağlamalıyız. Böylece kadınların da iş hayatında kendilerine olan güvenini her zaman canlı olacaktır. Alanı ya da sektörü ne olursa olsun kadınların kendilerine olan güvenini zedeleyecek ayrıştırmaları yapmaktan kaçınmalıyız. Bunun için iş hayatında kadınlara yönelik fırsat eşitliğinin şirketler tarafından uygulanması, değişimi hızlandırmak için ana rol üstleniyor. İş insanlarının, siyasetçilerin ve kamu otoritelerinin de kadınların toplum ve iş hayatındaki önemini daha iyi anlamasını sağlayacak, olumlu sonuçlar verecek adımlar atarak topluma örnek olması gerekiyor. Öncelikle liderlerin davranışları, söylemleri ve uygulamaları ile toplumumuza örnek olması gerekiyor. Bireysel, kitlesel ve toplumsal olarak atacağımız pozitif adımlarla cinsiyet eşitliğini daha kısa sürede sağlayacağına inanıyoruz.

Günümüzde gelişmiş ve güçlü ekonomiye sahip ülkelerin geçmişteki politika ve uygulamalarını incelediğimizde kadınların ekonomiye yüksek orandaki katılımının önemli bir rol oynadığını görmekteyiz.

Uzun Vadeli Değer Yaratmaya Odaklandık

Tülin Tezer

Seger

Genel Müdürü

Daha geniş talepleri kucaklayan uzun vadeli, sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanarak, şirketimiz için dayanıklılık yapısını geliştirerek faaliyetlerimizi gerçekleştiriyoruz.

Uzun vadeli iş başarısına giden bu yolda, WEF Paydaş Kapitalizm modelini benimseyerek sektörümüzle kendimizi hizalandırıyoruz ve bu metriklere göre de 2023 yılı başında yayınlanmak üzere sürdürülebilirlik raporumuzu hazırlıyoruz.”



Yirminci yüzyılın sonlarından itibaren yaşamın, sağlıklı ve kaliteli olarak devam edebilmesi için ekosistemin vazgeçilmez bir etken olduğu birçok bilim insanı tarafından vurgulanmaya başladı. Ekolojik düzeni anlama, çevrenin korunması ve yaşam koşullarının iyileştirilmesi amacıyla 'Sürdürülebilir Dünya Görüşü' tüm dünyanın gündeminde.

Seger olarak içerisinde yer aldığımız otomotiv endüstrisi büyük bir değişim yaşıyor. Tasarım ve mühendislik aşamalarından, üre-



tim ve nakliye süreçlerine, ürün yaşam döngüsünden, çalışanların ve toplumun refahına katkı sağlamaya kadar pek çok alanda her şey yeniden değerlendiriliyor ve hayata geçiriliyor. Geçmişte otomotiv endüstrisi üreticileri güçlü donanım, sağlık, yüksek performans ve konfor özellikleri gibi kavramları itibar değeri olarak görürken günümüzde ise sürdürülebilirlik, etik ve itibar kavramları ön plana çıkmaya başladı. Bugün birçok oyuncunun, kendini otomotiv sektöründeki sürdürülebilir değişimi yönlendirmeye adayarak sorumluluk bilinci ile hareket ettiğine şahit oluyoruz.

İnsan yaşamının daimi kılınabilmesi için üretim ve çeşitliliğin de devamlı hale getirilmesi artık daha gerekli görünüyor. Küresel ölçekte iklim değişikliğinden, artan eşitsizlikten ve kötü çalışma koşullarından kaynaklanan tehditler, insanlar ve gezegen üzerindeki diğer artan baskılar da sürdürülebilir hedefler koymamızı gerekli kılıyor. Bulduğumuz konum itibarıyla bizler de sektördeki her türlü değişim karşısında hızla pozisyon alıp uyum sağlayan sürdürülebilir iş anlayışını benimsiyoruz.

En doğru şekilde çalışmalarımızı hayata geçirebilmek için son birkaç yıldır kurumsal sürdürülebilirlik alanında dünyadaki gelişmeleri ve bu gelişmeler çerçevesinde değişen kurumsal standartlarla ilgili örnekleri yakından takip ediyoruz. Finans dışı risklerin tahmin edilerek önlemler alınması, paydaş katılımını ve şeffaflığı Seger'in sürdürülebilirlik yaklaşımının önemli noktaları olarak değerlendiriyoruz.

Sürdürülebilirlik günümüzde elbette sadece çevreye yardımcı olmakla kalmıyor, aynı zamanda şirketler için daha iyi bir marka imajı, daha düşük maliyetler ve daha yüksek verimlilik sağlıyor. O yüzden günümüzde işletmelerin en önemli gündemini iş stratejilerinin ve operasyonlarının ayrılmaz bir parçası haline gelen sürdürülebilirlik konusu oluşturuyor.

Açlığa, fakirliğe, şiddete, iklim dengesinin bozulmasına, pandemik salgınlara, göçmen krizlerine, ülke savaşlarına ve hayvan türlerinin giderek yok olmasına karşı çözüm bulunması hem bireysel hem de kurumsal sorumluluğumuz. WEF Küresel Riskler Raporu 2022'ye göre iklim krizi, şiddet ve çatışmalar, aşırı hava koşulları, sosyal uyumun aşınması, doğal kaynak krizleri, biyoçeşitliliğin kaybolması, jeo - ekonomik zorluklar gibi sorunların yoğun bir şekilde yaşanmaya devam edeceğini gösteriyor. Bu tespite yönelik acil eylem planlarına uyum göstermek ve benimsemek dünyanın geleceği için öne almamız gereken çok önemli bir karar. Çünkü vaktimiz gittikçe daralıyor.

Sürdürülebilirlik kavramını kurum kültürümüzün bir parçası haline getirmek üzere ilk adımı 2021 yılında attık. 2022 yılında çalışmalarımıza tüm hızla devam ediyoruz.

Amacımız, Seger'in 40 yıldır devam eden faaliyetlerinin ekonomik, çevresel ve toplumsal etkilerini sürdürülebilir kalkınma amaçları odağında değerlendirerek ve kurumsal yönetim anlayışı ile bütünleştirerek ESG ekosisteminde oluşturduğumuz sürdürülebilirlik modeli ile yolumuza devam ediyoruz.

Daha geniş talepleri kucaklayan uzun vadeli, sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanarak, şirketimiz için dayanıklılık yapısını geliştirerek faaliyetlerimizi gerçekleştiriyoruz.

Uzun vadeli iş başarısına giden bu yolda, WEF Paydaş Kapitalizm modelini benimseyerek sektörümüzle kendimizi hizalandırıyoruz ve bu metriklere göre de 2023 yılı başında yayınlanmak üzere sürdürülebilirlik raporumuzu hazırlıyoruz. Hedefimiz, etik ve sürdürülebilir iş anlayışı ile doğru seçimleri yapıp sistemlerimizi ve tedarik zincirimizi tüm paydaşlarımızın lehine optimize ederek yolculuğumuza devam etmek.

Değişen Dünya, Şirketlere Organizasyon Yapılarını Yeniden Tanımlatıyor

**Prof. Dr.
Mine Afacan Fındıklı**
İstinye Üniversitesi
İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler
Fakültesi Dekanı ve İşletme
Bölüm Başkanı

Dünyayı etkisi altına alan beklenmedik dinamikler, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişimler, toplum ve işgücü taleplerindeki değişimler, işletmelerin iş yapış şekillerini yeniden odaklarına almalarına sebep olan önemli değişim ajanlarıdır. Tüm dünyayı etkisine alan Covid-19 pandemisi, iklim krizi, kaynakların eşitsiz dağılımı ve küresel güç savaşlarının yaratabileceği olumsuzluklar bu değişim ajanlarından yalnızca bazılarıdır.

Özellikle, iki yıldır yaşadığımız pandemi döneminin hem toplumdaki bireyler hem de işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerinin her birimiz şahitleriyiz. Sürecin neden olduğu ekonomik ve sağlık koşulları dışında sosyal dinamiklerle ilgili verilebilecek örneklerden biri, 2021 yılının son aylarında ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu (BLS) tarafından yayınlanan bir rapora ait verilerdir: Amerika Birleşik Devletleri'nde Ağustos ayında 4,3 milyon Amerikalı işini bırakmıştır. Bir anlamda, çalışan bireyler, yaşadıkları kayıplar arasında hayatın ve işin anlamını yeniden düşünmüşler, işe dair kendilerinden beklenenleri ve bireysel ihtiyaçlarını yeniden değerlendirmişlerdir. Diğer yandan, salgının başlamasıyla dijitalleşme daha da hız kazanmış, yeni düzenin ihtiyaçlarına göre



işletmelerde de hızlı bir dijital dönüşüm süreci başlamıştır.

Bu son dönemde edinilen deneyimler işletme yönetimlerine, dijital dönüşümün bir hedef olmak yerine kültürel bir ihtiyaç olduğunu gözler önüne sermiştir.

Pek tabii ki, iş modelleri de aynı hızla yeni dünyanın ihtiyaçlarına uygun şekilde uyarlanmaya başlamıştır. Pandemi döneminin en önemli öğretisi ise, hiç kuşkusuz sorunların çözümünde çok paydaşlı iş birliklerinin gerekliliği olmuştur. Bu iş birliklerinin etkin organizasyonu ise, tüm

paydaşların ihtiyaçlarını doğru ve hızla analiz etmekten geçmektedir.

Bu konuya insan kaynakları yönetimi açısından baktığımızda hem yeni jenerasyonların hem de yetenekli çalışanların üst yönetimlerden daha fazla otonomi ve esneklik talep ettiklerini, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla ve tabii iş özellikleri el verdiği koşullarda kendilerini iş sınırları dışında konumlandırmak istediklerini görmekteyiz. İşgücü taleplerindeki bu değişimlerin yanı sıra, tüketicilerin talep ve davranışları da pazar dinamikleri açısından ölçüde değişmiştir. Pandemi sürecinde artan oranda online alışveriş platformlarının kullanımının ve bireyciliğin giderek daha fazla öne çıktığı günümüzde, kişiye özgü ürün ve hizmetler de çeşitlilik göstermeye başlamıştır. Diğer yandan, sürdürülebilirlik açısından artan toplumsal farkındalık işletmeleri sürdürülebilirliğin üç boyutuna yönelik yeni dönemde atmaları gereken adımlar ve değer yaratabilecek çıktılar için yeni stratejiler üretmeye sevk etmiştir.

İşletmeler, toplumun ihtiyaç ve taleplerini doğru duymak ve hızla yanıt vermek için büyük veriye dayalı karar sistemlerinden, yapay zekâ teknolojilerinden yararlanırken, rekabet etmek yerine iş birliklerini güçlendirmeye yönelmişlerdir.

Giderek büyüyen ekosistemler işletmelerin organizasyon yapılarında da değişime sebep olmuştur. İşletmeler çevikliği ve esnekliği sağlamada, değer zincirlerinin dijitalleşmesine daha fazla hız vermekte, re-organizasyon süreçleri ile yapılarını yaşayan bir organizma gibi hareket edecek şekilde yeniden şekillendirmeye başlamışlardır.

Böylece, çalıştığı işletmenin binasına adım bile atmadan, çalışma arkadaşları ile yan yana etkileşim içinde olmayan, organizasyon sınırları dışında iş yükümlülüklerini yerine getiren çalışanlar proje

bazlı çalışmalar gerçekleştirmeye başlamışlardır. İşletme yönetimleri, iş tanımlarından yetkinlik karmasına; esnek organizasyon yapılarından çevik çalışma kültürü yaratmaya; iş yerinde çalışma düzeninden etkileşim uzayına, iş-özel hayat dengeşinden iş-özel hayat geçişkenliğine doğru bir dönüşüm sürecine girmişlerdir. Hiyerarşik yapılar ve yavaş işleyen karar mekanizmalarına yol açan yukarıdan- aşağıya yönetsel kademeler yerine, yine etkinlik ve verimlilik odaklı fakat daha merkezkaç, daha yalın ve güçlendirilmiş ekiplerle çalışmayı destekleyen, hiyerarşik organizasyon şemaları ve iletişim kanallarının değil, içselleştirilmiş işletme kültürü ve değerleri ile birbirine bağlı, hedef odaklı çalışma ekosistemleri kurmaya doğru değişim başlamıştır.

Yalnızca yapının değişmesi yeterli değildir, işletme kültürünün de bu yapıyı temellerinden desteklemesi gerekmektedir.

Böylece, işletme değerleri yoluyla "sahip olmak yerine ait olmayı", bu aidiyeti güçlendirmeyi, değer ve güven veren yönetim anlayışıyla çalışan bağlılığından çalışan deneyimine geçişi kolaylaştıran işletme kültürü ve algılanan iklim yaratmak hedeflenmelidir. Daha kapsayıcı, adaptasyon yeteneği yüksek, iç girişimciliği destekleyen, iç ve dış paydaşların beklentilerini dikkate alarak sürekli öğrenen bir organizasyon yapısı ile onu destekleyen kültür, başarılı stratejiler kurgulamak için gerekli unsurlardır. Bu yönetim anlayışı yalnızca işletme yapısı ile sınırlı kalmamakta, değer zincirindeki tüm paydaşları da benzer şekilde davranmaya sevk edebilmelidir.

Özel sektörde çoğu global işletmenin sürdürülebilir kalkınma hedeflerini iş stratejilerinin bir parçası haline getirdiklerini görmekteyiz. Coca Cola, P&G, Unilever, Microsoft ve diğer global işletmeler toplumun, çalışanlarının, müşterilerinin, pay sahiplerinin ve paydaşlarının ihtiyaçlarına yanıt verecek projeler geliştirmektedirler çünkü günümüz toplumları, yalnızca karlılığı amaçlamayan ve faaliyetlerinin yol açtığı etkileri göz önünde bulundurmayan işletmelerin değil, toplumsal kalkınma, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliği destekleyenlerin ürün ve hizmetlerini tercih etmektedirler. Sürdürülebilir politikalar üretmek yalnızca paydaşlar için değil pay sahipleri için de değer yaratırken, organizasyon yapısı ve kültürünün sürdürülebilir stratejileri destekleyen iki önemli unsur olduğu dikkatlerden kaçmamalıdır.

İşletme değerleri yoluyla "sahip olmak yerine ait olmayı", bu aidiyeti güçlendirmeyi, değer ve güven veren yönetim anlayışıyla çalışan bağlılığından çalışan deneyimine geçişi kolaylaştıran işletme kültürü ve algılanan iklim yaratmak hedeflenmelidir.

Davranış temelli iş güvenliği, bir kerede, her bir çalışanın davranışlarını değiştirme girişiminden farklı bir şeydir. Amaç çalışandan yöneticilere kadar tüm işgücünün davranışını değiştirmektir. Daha güvenli bir iş ortamı hedefine ulaşmak için, tüm işgücünün “birlik” duygusunun geliştirilmesi gerekir.”

İSG KÜLTÜRÜNE DUYARLILIK

Her yıl pek çok çalışan işbaşında geçirdiği kaza nedeniyle ya yaralanmakta ya da yaşamını yitirmektedir. Geçirilen bu kazalar, genellikle, uygun güvenlik eğitimiyle önlenilecek güvensiz hareketlerden kaynaklanmaktadır. Etkili güvenlik eğitimi, etkili bir iş güvenliği programının temelini oluşturur. Etkili diye adlandırılan eğitim programları çok değişik şekillerde uygulanabilir ve yönetilebilir. Programın türü ne olursa olsun, etkililik için, yönetimin desteği ve kendilerini korumalarında gereksinim duydukları bilgiyi çalışanlara etkili biçimde sunmak amacıyla sürekli değerlendirmenin yapılması bir zorunluluktur.

DAVRANIŞ TEMELLİ İŞ GÜVENLİĞİ

a. Birlik Duygusu

Davranış temelli iş güvenliği, bir kerede, her bir çalışanın davranışlarını değiştirme girişiminden farklı bir şeydir. Amaç çalışandan yöneticilere kadar tüm işgücünün davranışını değiştirmektir. Daha güvenli bir iş ortamı hedefine ulaşmak için, tüm işgücünün “birlik” duygusunun geliştirilmesi gerekir.



Alparslan Yılmaz

Yankı Akademi

Genel Müdür

Davranış Temelli İş Güvenliği

Birlik duygusunu desteklemek için bir dizi görüş ileri sürülebilir. Bu görüşlerden beş tanesi temel niteliktedir:

- Farklılık
- Destek (adanma)
- Fikir Birliği
- Açık Olma
- Olumlu Çatışma (Yüzleşme)

Etkili yöneticiler, doğaları nedeniyle, sorunları kapsamlı olarak ele alırlar. Etkili yöneticiler, aynı zamanda, FARKLI değerler, inançlar ve yöntemlerle kendilerini ortaya koyan insanların daha güvenli bir iş ortamı için birlikte çalışmalarını gerektiğinin ayırdındadırlar (farkındadırlar). Ortak çaba, grup açısından, daha üst düzeyde güvenlik standardını gerçekleştirmek için bir gerekliliktir. Bu amaçla FARKLILIKLARIN göz önünde bulundurulması önemlidir.

İnsanların farklılıklarına karşın, çalışanlar güvenliğin sürekli iyileştirme ile ortak çıkara katkı getireceğini anladıklarında DESTEKLEME görüşü gündeme gelir. Farklı farklı insanlardan oluşan bir işgücünün, ortak çıkar için, bir araya gelmesi, birbirlerine DESTEK olması kaçınılmazdır.

İşgücü mutlaka FİKİRBİRLİĞİ için çaba harcamalıdır. İşgücünün her düzeyindeki çalışanlar, güvenli davranışın temel olduğu ve ancak ondan sonra (güvenli davranış tesis edildikten sonra) birlik olabilmeye doğru harekete geçebilecekleri konusunda FİKİRBİRLİĞİ'ne varmalıdırlar. Her kademedeki çalışanlar, görüşlerdeki, inançlardaki, değerlerdeki ve özgeçmişlerdeki farklılıkları kabul etmeyi öğrenmelidirler. Tüm çalışanlar "topluluk (birlik)" için, en iyisini yapmak üzere birbirlerine güvenmeli ve güven duymaya istekli olmalıdırlar.

Çalışanlar birbirlerine karşı dürüst ve AÇIK davranmalıdırlar. AÇIKLIK bazılarını kızgınlığa itebilir. Dile getirilmeyen duygular, açıklandıklarında uygun biçimde ele alınarak çözülmeli ve bir daha sorun yaratacak şekilde su yüzüne çıkmamalıdır; böylece "topluluğun" güvenliğine yönelik kararların etkisiz kılınması engellenmiş olur.

OLUMLU ÇATIŞMA (YÜZLEŞME) uygar bir savaş yöntemidir. Çatışma, iki ya da daha fazla kişinin herhangi bir duruma katılmasını gerektirir. Eğer, herkesin niyeti, "toplum - birlik" güvenliği için sürekli iyileştirme üzerinde yoğunlaşıyorsa, çatışma olumlu olabilir. Böylesi OLUMLU ÇATIŞMA, "toplum - birlik" tarafından, iyileştirme sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmalıdır. Burada ustalık, ÇATIŞMA (yüzleşme) 'nın zorluklarıyla başedebilmek için, "topluma", herkesin sınırlarının varolduğu görüşünü öğretmektir.

b. Davranış temelli İş Güvenliği Eğitiminin Öğeleri

Daha güvenli iş ortamı hedefine ulaşmak için, tüm işgücünün davranışını değiştirmeyi amaç edinen "davranış temelli iş güvenliği" KENDİ KENDİNİ GÜDÜLEME (MOTİVASYON) VE EĞİTİMİ işyerinde işe koşarak yaralanmaları azaltan, geleneksel olmayan bir yaklaşımdır.

Geçmişte pek çok işletme, güvenliği artırmak için süreç (kurallar) üzerinde yoğunlaşmıştı. Şirketlerin bu şekilde dav-



1. Kısım ETKİNLİK → ALIŞKANLIKLAR → SONUÇLAR=BAŞARI

2. Kısım DUYGULAR → DÜŞÜNCE

Şekil -1 Etkili ve Güvenli İş Görme Zincirleme Tepkisi

ranmalarının nedeni, bir bakıma yasal zorunluluktan kaynaklanıyordu. Hâlâ böylesi yasal zorunlulukların olmasına karşın, bu, iş güvenliğini amacına ulaştıracak diğer yaklaşımların kullanılmayacağı anlamına gelmiyor (ki siz bu eğitimde böyle bir yaklaşımla, içerikle karşılaşacaksınız).

Geleneksel, sınıf içinde gerçekleştirilen güvenlik eğitimi büyük ölçüde anlatım ve sınavları temel alır. Davranış temelli güvenlik eğitimi kaza ve yaralanmaları azaltmak için çalışan davranışı üzerinde yoğunlaşır. Kurallar da eğitimde kapsandır; ancak bu kurallar becerilere temel oluşturan kurallardır.

Uzun yıllardan beri kazaların güvenli olmayan davranışlardan kaynaklandığı bilinir. Bunlar bir şekilde kuralları ihlâl eden davranışlardır, ancak, pek çok işyerinde kural ihlallerinin temel nedeninin güvenlik becerilerine yönelik eğitimin yokluğundan kaynaklandığı görmezden gelinir. Sadece güvenli olmayan davranışlar (eylemler) dan uzak durularak yaralanma ve kazalarda azalmanın sağlanacağı dolayısıyla güvenliğin ve verimliliğin artırılacağı çok mantıklı görünür. Hal böyle olunca, yöneticiler, etkili ve güvenli iş görme alışkanlıklarını öne çıkarmak ve güvenli olmayan davranışları engellemek için aşırı düzeyde enerji harcarlar. Ancak, genellikle, iyi niyetli bu çabalar boşa gider. Neden?

Yukarıda da vurguladığımız gibi, pek çok durumda, başarısızlığın nedeni, yalnızca çalışanların gerçekleştirmek zorunda oldukları etkinlikler ve bu etkinliklerden beklenen sonuçlar üzerinde yoğunlaşılmasıdır.

Performansın etkinlikten (ya da davranıştan) kaynaklandığı bilindiği için, çalışanların, Yukarıdaki şekilde gösterilen ilişkinin 1. kısmındaki aşamaları (etkinlik, alışkanlıkları sonuçlar) izledikleri varsayılır. Çalışanları etkinliklere yönelten, onların alışkanlıklarını geliştiren ve sınırlı düzeyde başarılı deneyim (tecrübe) geçirmelerini belirleyen temel öğeler göz ardı edilir.

Her yöneticinin, liderin peşinde koştuğu sürekli performans ve etkili – güvenli iş görme, zincirleme tepkinin bir sonucudur; bu tepki çalışanların beyinlerinde başlayan bir süreçtir. Şekil- 1'in 2.kısımında gösterildiği gibi, öncelikle beyinde duyguları yaratan bir düşüncenin kabul edilmesi gerekir, daha sonra bu duygular etkinliği belirlerler, ödüllendirici olan etkinlik alışkanlıklara yol açar, alışkanlıklar da sonuçları yaratır. Bu yaklaşım kullanıldığı takdirde etkili - güvenli iş görmede dolayısıyla verimlilikte önemli değişimler yaşanır.

Yenilikçi Fikirler Tasarlıyor ve Üretiyoruz



Nursel Ölmez Ateş

Borusan Holding

İnsan Kaynakları ve Kurumsal
İletişim Grup Başkanı

1 Ocak 2016'da dünya liderleri tarafından BM Zirvesi'nde kabul edilen 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi'nin 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi resmen yürürlüğe girdi. Geldiğimiz noktada hedeflere ulaşmak için önümüzde 8 yıl varken bu hedeflerde geride kalmamıza neden olan bir sürecin içinden geçiyoruz.

Pandemi, ilk kez bir nesilde aşırı yoksullukta artışa yol açarken dünyadaki açlığı da şiddetlendirdi. Pandemi nedeniyle sağlıktaki ilerleme sadece durmakla kalmadı, yaşam beklentisi de kısaldı. Eğitimde 20 yıllık kazanımların kaybolurken, kadınların hem evdeki işi yükü arttı hem de kadınlar işgücünden de uzaklaştılar.

Ulaşılmaması gereken hedeflere yaklaşmak bir yana, daha da uzaklaştık. Bu nedenle bugün, hedefleri koyduğumuz 2016 yılına göre çok daha fazla, çok daha sistematik ve planlı çalışmamız gerekiyor.

Bu konuda da etki alanı geniş kurumlara büyük bir sorumluluk düşüyor. Biz de Borusan olarak bu sorumluluğumuzun farkındayız. 2006 yılında UN Global Compact imzacısı

olarak başladığımız sürdürülebilirlik yolculuğumuzda 16 yıllık bir tecrübemiz bulunuyor. Bu tecrübeyi geçen her sene artırıp daha kapsamlı bir hale getirerek geleceğe yaşanabilir bir dünya bırakma amacımıza adım adım yaklaşıyoruz.

Sürdürülebilirliği iş süreçlerimize de entegre ederek çalışmalarımızı daha sistematik hale getiriyor, gerek Holding gerek Grup şirketleri olarak bu konuyu sahipleniyoruz. Sürdürülebilirlik stratejimiz kapsamında iklim, insan ve inovasyon odak alanlarında hedefler belirliyor, birbirinden farklı ancak birbirini tamamlayan bu hedeflerle sürdürülebilirliği birçok boyutuyla ele alıyoruz.

Grup genelinde iklim odağında 2030 yılına kadar karbon nötr olma, plastik kullanımını azaltma, karasal yaşamı desteklemek adına canlı türlerini koruma altına alma, karbonsuz ve döngüsel yeni iş modellerini geliştirme hedeflerimiz bulunuyor. İnsan başlığında toplumsal gelişim adına çalışanlarımız için mutlu, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamını sağlamayı önceliklendiriyor, toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalığını artıran çalışmalar yürütüyoruz. İnovasyonda ise girişimcilik ekosistemini desteklemek ve ekosistemden fayda sağlamak için çözümler üretmeyi hedefliyor, grubun uzun vadeli değer yaratma hedefi doğrultusunda inovasyonun bir temel araç olarak kullanılmasını amaçlıyoruz.

Yönetişim modeli ile sürdürülebilirlik çalışmalarını yakından takip ediyoruz

Bu hedeflerimize ulaşmak için oluşturduğumuz Borusan Grubu Sürdürülebilirlik Yönetişim Modeli, sürdürülebilirlik çalışmalarımızı takip ediyor aynı zamanda bu çalışmalara yön de veriyor. Yönetişim Modeli'nin dört temel bileşeni bulunuyor. Bunlar; Grup Sürdürülebilirlik Kurulu, Holding Sürdürülebilirlik Çalışma Kurulu, Şirket Sürdürülebilirlik Kurulu ve Tematik Çalışma Grupları (İSG, Yetenek, Borusan Eşittir, Sürdürülebilir Finansman, AB Yeşil Mütakabak ve Karbonsuzlaşma, Döngüsel Ekonomi). Bu bileşenler sayesinde her şirketimizin sürdürülebilirlik yolculuğu detaylı bir şekilde ele alınırken hem Türkiye hem de dünyadaki gelişmeler de yakından izleniyor.

Sürdürülebilirlik rehberimizin ilkini,

sürdürülebilirlik raporumuzun 10.'sünü hazırladık

Borusan olarak geçtiğimiz yıl ilk kez sürdürülebilirlik rehberi yayımladık. Rehberimizde Grup genelinde sürdürülebilirlik konularının nasıl tanımlandığına, ulaşılmaması gereken hedeflere, mevcut iyi uygulama örnekleriyle kriterlerine ve yönetim modelimize yer verirken, başta Borusanlılar olmak üzere hem paydaşlarımıza hem de sürdürülebilirlik konusunda adım atmak isteyenlere yol göstermesini amaçlıyoruz.

Sürdürülebilirlik adına hayata geçirdiğimiz tüm çalışmaları 10 yıldır kayıt altına alıyoruz. Geçtiğimiz yıl, daha önceki raporlarımızdan farklı olarak sürdürülebilirliği çok daha kapsamlı olarak ele aldık. 10. Sürdürülebilirlik raporumuzu diğer raporlardan ayırtıran özellik, odak noktalarımızı iş süreçlerimize entegre ederek çok daha etkili bir stratejiyi hayata geçirmek oldu. Daha önceki raporlarımızda da belli bir temamız oluyordu ancak bu sene birbirini tamamlayan, birbirinden beslenen odak alanları belirledik. Son raporumuzun çıktılarına bakacak olursak;

İklim odak alanında operasyonlarımızdan kaynaklanan çevresel etkileri azaltıyoruz. Sıfır atık çalışmaları kapsamında yaklaşık 2,5 milyon ton atığı geri dönüşüme göndererek ekonomiye kazandırdık. İyi uygulamalar ve enerji

Sürdürülebilirliği iş süreçlerimize de entegre ederek çalışmalarımızı daha sistematik hale getiriyor, gerek Holding gerek Grup şirketleri olarak bu konuyu sahipleniyoruz. Sürdürülebilirlik stratejimiz kapsamında iklim, insan ve inovasyon odak alanlarında hedefler belirliyor, birbirinden farklı ancak birbirini tamamlayan bu hedeflerle sürdürülebilirliği birçok boyutuyla ele alıyoruz.

üretimiyle birlikte toplam 3.600 GWh temiz enerji elde ettik. Bu sayede 1,8 milyon ton sera gazı salımının önüne geçtik.

İnsan başlığında toplumsal gelişim adına çalışanlarımız için mutlu, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamını sağlamayı önceliklendiriyoruz. Toplumsal ve bireysel refaha fırsat ve toplumsal cinsiyet eşitliği sayesinde ulaşılabileceğine inanıyoruz. Bu nedenle üst yönetimdeki kadın çalışan sayısını 2019-2020 yılında yüzde 21 artırırken çalışanlarımıza 2 yılda yaklaşık 400 bin saat eğitim verdik. Cinsiyet Gözlüğü Programı ile toplumsal cinsiyet eşitliği kapsamında hedefler belirledik ve Borusan Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Hane İçi Şiddet Rehberi yayınlandık.

Geleceğe ilham yaklaşımımızın bir parçası olan **inovasyon** ile yeni bir çağ için düşünüyor, yenilikçi fikirler tasarlıyor ve üretiyoruz. Bu hayallerimizi gerçekleştirmek için dijitalleşme, inovasyon, teknoloji ve girişimcilik alanlarında yatırımlar yapıyoruz. 2019-2020 yıllarında Ar-Ge faaliyetlerine 213,2 milyon TL yatırımında bulunduk.

Grup şirketlerinin çalışmaları

Sürdürülebilirliği tüm Grup olarak benimsiyor ve bu konuda öncü çalışmalara imza atıyoruz. Grup şirketlerimizin bugüne kadar hayata geçirdikleri sürdürülebilirlik odaklı projelere bakacak olursak;

Borçelik'te çelik üretiminde hammadde, ara mamul ve nihai ürünlerin lojistiği vinçlerle yapıyor. Vinç kullanımı üzerine olan eğitimlerimizde sanal gerçeklikten faydalanıyoruz. Borçelik Teknik Akademi (BTA) ile hayata geçirdiğimiz proje ile hem daha güvenli hem daha verimli ve etkin eğitim süreçleri tasarlayabiliyoruz.

Borusan Cat olarak Revizyon Merkezleri ile verimlilikte önemli bir artış yakalarken kullanılan parça ve makinelerin ömrünün uzamasını sağlayarak dögüsel ekonomiye de katkı sağlıyoruz. Revizyon operasyonları sayesinde, 2020 yılında 6.517 ton malzeme yeniden kullanılarak 62,4 milyon dolar katma değer yarattık. 2030 yılına kadar 9.020 ton malzeme yeniden kullanılarak 150 milyon dolar katma değer yaratmayı hedefliyoruz.

Borusan EnBW Enerji şirketimizde hibrit tesis projemiz üzerinde çalışıyoruz. Temiz enerji kaynaklarımızı artırmaya çalıştığımız bu yatırı-



mımızla hem sektörümüze öncülük ediyoruz hem de sürdürülebilirlik alanında önemli adımlar atmış oluyoruz. Tamamı yenilenebilir enerji santrallerinden oluşan 720 MW'lık bir kurulu gücümüz bulunuyor. Saros RES'e kuracağımız 94 MWp gücündeki Saros GES ve sahip olduğumuz RES lisansları ile toplam portföyümüz 935 MW olacak.

Türkiye'nin ilk yeşil limanlarından biri olan Borusan Limanı'nda enerji tüketimini azaltmak için çevreci makineleri operasyona dahil ettik ve % 80 enerji tasarrufu yaparak karbon salımının azalttık. Borusan Limanı'nda atıkların geri kazanımı ile yılda 10.000'in üzerinde ağacı kesilmekten kurtarıyoruz.

Borusan Lojistik'te operasyonlarımız ile ortaya çıkan karbon salımını azaltmak amacıyla güneş enerjisi projemizi hayata geçirdik. Çatılarımıza eklediğimiz güneş panelleriyle 1.500 kWe çıkış gücüne sahip 1.773 kWp gücünde ve yıllık yaklaşık 2.000 MWh elektrik üretimi yapacağı öngörülen güneş enerji santrali (GES) kurulumu tamamlandı. 2020 Nisan'da kullanıma başlandığından beri toplam 758.269,48 kWh'lik enerjiyi, güneş enerji santralinden satın aldık ve bu sayede 342,2 ton karbondioksit eşdeğeri salım azalttık. Böylece santralin kurulduğu deponun toplam salımlarını yüzde 31 azaltmış olduk.

Borusan Mannesmann'ın Sağlık Olsun projesi

ile pandemide çalışanlarımızın sağlık takibini yaptığımız bir mobil uygulamayı hayata geçirdik. Bu sayede, olası vaka durumlarını, çalışanlarımız henüz işe gelmeden belirleyebiliyoruz. Uygulama üzerinden tüm çalışanlarımız her gün sağlık durumları üzerinden bir anketi cevaplıyor. Ek olarak, sosyal mesafe ölçen bileklikler sayesinde çalışanlarımız sosyal mesafeye uyum konusunda uyarılıyor ve karantina ihtiyaçları için fiyasyon raporlaması yapılıyor.

Borusan Otomotiv'de Robotik Süreç Otomasyonu (RPA) kapsamında hayata geçirdiğimiz 22 süreç ile hata riskini en aza indirmeyi başardık. Aynı zamanda, işlemlerin RPA ile yapılması sayesinde enerji tasarrufu sağladık ve kaynak tüketimimiz azaldı.

Supsan şirketimiz ile Emülsiyon ve Yağ Filtrasyon Çamurlarının Değerlendirilmesi projesini hayata geçirdik. Proje ile metal tozlarını geri dönüşüme kazandırarak hem kaynak verimliliğine katkıda bulunuyoruz hem de maliyet anlamında iş modelimizi destekliyoruz.

Yeşil finansman

Tüm Grup şirketlerimiz, sürdürülebilirlik hedeflerine doğru ilerlerken adımlarımızı daha hızlı atabilmek adına yeşil finansman sağlıyoruz. Bu kapsamda Borçelik şirketimiz, sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda ING Türkiye'den 10 milyon euroluk kredi sağladı. Bu kredi, Borçelik'in, Borusan Grup sürdürülebilirlik stratejileri kapsamındaki iklim kriziyle mücadele hedefiyle, enerji verimliliğinin sağlanması ve karbon emisyonlarının azaltılmasına yönelik kullanılacak. Kredi ile gerçekleştirilecek yatırım, şirketin sürdürülebilirlik performansını da artıracak. Diğer yandan Borusan Otomotiv olarak, sürdürülebilirlik ve elektrikli mobilite vizyonu doğrultusunda otomotiv distribütörlüğü alanında ilk yeşil finansman (Green Loan) kredisine imza attık. 45 milyon euro tutarındaki kredi elektrikli ve hibrit otomobil ithalatı için kullanılacak.

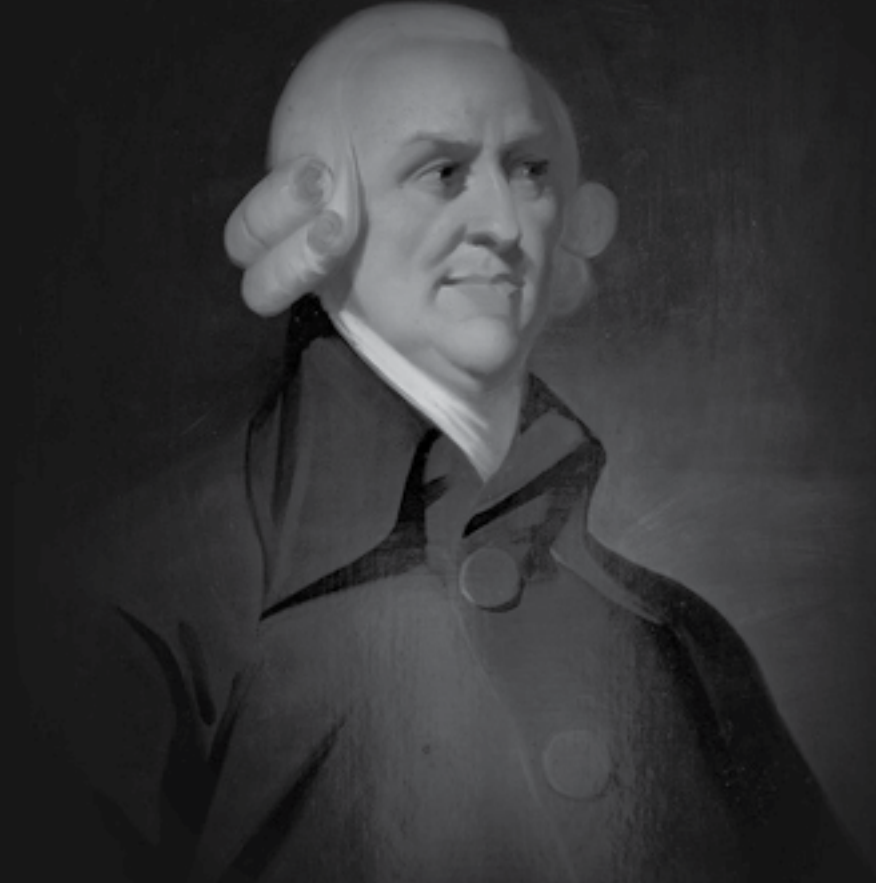
Borusan Otomotiv Grubu olarak 2030 yılında Türkiye otomobil satışları içerisindeki elektrikli araç oranını %15 seviyesine getirmeyi amaçlıyoruz. Bir diğer grup şirketimiz olan Borusan Mannesmann da TSKB'den 20 milyon dolar tutarında kredi aldı. BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda kullanılacak olan kredi ile şirketimiz, sera gazı azaltımı, atık yönetimi

ve kadın istihdamı konusundaki çalışmalarını hızlandıracak.

Sürdürülebilirlik çalışmalarımızı tüm yıla yayıyor, çalışanlarımız için farkındalık sağlayacak etkinlikler düzenliyoruz. Dünyadan, insandan, toplumdaki, inovasyondan, yenilikçi fikirlerden ilham alıyoruz ve geleceğe ilham vermeyi amaçlıyoruz. İlhamdan yola çıkarak çalışmalarımızı da bu çatı altında topladık ve bu kapsamda Geleceğe İlham Seminerleri düzenliyoruz. Bu seminerlerde iklim krizinden 1,5 dereceye, atık yönetiminden bireysel iklim seferberliğine birçok konuyu masaya yatıracağız. Tüm Borusanlıların katılım sağlayabileceği programımızda Boğaziçi Üniversitesi İklim Değişikliği ve Politikaları Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü Prof. Dr. Levent Kurnaz ve Entegre Raporlama Derneği Türkiye Genel Sekreteri ve Yuvam Dünya Bilim Kurulu Üyesi Aylin Alağöz'ü eğitmen olarak konuk edeceğiz.

Sürdürülebilirlik Borusan için kıymetli bir konu. Gerek iş süreçlerimizle gerek düzenlediğimiz etkinliklerle sürdürülebilirliği hayatımızın her alanına entegre ediyor, rutinlerimizi, yaşam tarzımızı gelecek odaklı olarak değiştiriyor, dönüştürüyoruz. Borusan olarak yarınlar için yaşanabilir bir dünya bırakmak için çalışmalarımızla tüm hızla devam edecek ve sürdürülebilirliği her zaman odak noktamız olarak konumlayacağız.

Grup genelinde iklim odağında 2030 yılına kadar karbon nötr olma, plastik kullanımını azaltma, karasal yaşamı desteklemek adına canlı türlerini koruma altına alma, karbonsuz ve dögüsel yeni iş modellerini geliştirme hedeflerimiz bulunuyor.



"İnsanların büyük bir bölümünün fakir ve sefil olduğu hiçbir toplum, kesinlikle gelişemez ve mutlu olamaz."

Adam Smith

Kapsayıcı ve Dönüştürücü Bir Ekonomi...

Birleşmiş Milletler'in 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi, toplumsal refahı kritik öneme sahip bir alan olarak tanımlarken, tüm insanların müreffeh ve doyurucu bir yaşam sürmesini ve ekonomik, sosyal ve teknolojik ilerlemenin doğayla uyum içinde gerçekleşmesini sağlamanın yeni normalin temel çerçevesini oluşturduğunu vurgulamaktadır. Bu vurgu yaklaşık son elli yıla damgasını vuran iş anlayışımızı değiştirmenin ötesinde topyekün dönüştürmemizi zorunlu kılmaktadır.



Ali Gizer
GTAlliance UK
Kurucu Ortağı, Sürdürülebilirlik ve
Araştırma Danışmanı

Paydaşlarınıza yayılım konusunda çalışmalarınız var mı?

Amerikalı ekonomist Milton Friedman 1970 yılında New York Times'da yayınlanan bir makalesi ile – daha sonraları "Friedman Doktrini" olarak anılacak olan – "hissedar kapitalizmi"nin ve teorisinin tanıtımını yapmıştır. Friedman "bir şirketin ve yöneticilerinin amacının hissedarlarının karını arttırmak" olduğunu, bunun dışında bir şirketin topluma karşı başka hiçbir sorumluluğu bulunmadığını savu-

nuyordu. Teori açıklandığı günden başlayarak finansal, ekonomik, yasal, sosyal ve ahlaki açılardan yanlış bulunmuş ve yoğun olarak eleştirilmiştir.

Friedman'ın teorisine en ciddi karşı çıkış, Klaus Schwab'ın kurucusu olduğu World Economic Forum veya yaygın adı ile Davos'tan yani WEF'den gelmiştir. WEF,

1973 tarihinde yayınladığı "Davos Manifestosu"na "Bir şirketin amacı, tüm paydaşlarını paylaşılan ve sürdürülebilir değer yaratmaya dahil etmektir. Böyle bir değer yaratırken bir şirket sadece hissedarlarına değil, tüm paydaşlarına – çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel topluluklar ve genel olarak toplum – hizmet eder." cümlesi ile başlayarak Friedman'ın sorumluluk anlayışının yetersizliğine vurgu yapmıştır.

Ancak bütün eleştirilere karşın, özellikle 1980-2000 döneminde, "hissedar kapitalizmi" küresel ölçekte iş dünyası tarafından benimsenmiş ve yaygın şekilde uygulamaya alınmıştır. Buna karşılık Davos Manifestosu ve önerdiği "paydaş kapitalizmi" ise gerekli karşılığı bulamamış ve "hissedar kapitalizmi" karşısında WEF bünyesinde dahi etkili bir görüş olamamıştır. Daha da ötesi, belirtilen dönemde devletler de Friedman doktrinine göre işleyen ekonominin önünü açmak için sayısız uygulama geliştirmiş, bugün değiştirilmesi son derece güç bir yasal ve sosyal sistem inşa etmiştir.

İki yaklaşımı, sadece sorumluluk anlayışı kapsamındaki farklılık üzerinden analiz etmek, Friedman doktrininin, özellikle son kırk yıllık süreçte, ne denli yıkıcı bir sonuca neden olduğunu anlamamızı güçleştirecektir. Friedman doktrini sadece iş dünyasındaki uygulamaları ile sınırlı kalmamış, üretimden tüketim anlayışımıza, çalışandan müşteri sağlığına, eğitimden kültüre bütün insanlık faaliyetlerini de kökünden değiştirmiştir.

Yeni normalin ekonomi anlayışını, yönetim ilkeleri, gezegen, insan ve toplum/refah olmak üzere dört başlıkta tüm temel göstergeleri ile açıklayan belge, gelecekte iş anlayışımızın da nasıl olması gerektiğini belirliyor. Belge yeni normalde, SKA'ların gerçekleştirilmesini temel bir unsur olarak kabul ederken yeni ekonomiyi de "güçlü, kapsayıcı ve dönüştürücü bir ekonomi" olarak tanımlıyor.

Doktrinin gereği olarak, karlılığı arttırmaya odaklanan işletmeler irrasyonel büyüme hedefleri koymuş, doğal kaynakların yeterliliğine ve korunumuna dikkat etmeden ihtiyaç fazlası bir üretim anlayışına odaklanmış, bu üretimi sürdürmek için tüketim fetişini beslemiş, çalışanları baskılamış, müşteriyi kral ilan ederek büyük bir sorumsuzluk alanına gönüllü mahkûm etmiştir.

Friedman ve doktrininin önermesi olan hissedar kapitalizmi anlayışı, sadece iş dünyasındaki uygulamaları etkilemekle kalmamıştır. Diğer yandan, doktrinin yaygınlaşması, yaşatılması ve bütün bu sistemi yönetecek kişilerin yetiştirilmesi için de akademiden başlayarak eğitim sistemini yeniden biçimlendirmiştir. Bugün Z kuşağı dahil tüm kuşaklar bu eğitimi almış ve halen doktrinin doğrularını korumak ve yaşatmak yönünde çalışmaktadır. Hemen her sektördeki ve pozisyondaki çalışanlar, düşüncede daha yaşanabilir bir gezegen tesis etmek ortak amacıyla buluşmuş olsalar da, aldıkları eğitim iş yapma anlayışlarını dönüştürmelerini zorlaştırmakta, neredeyse imkansız kılmaktadır.

Toplum ilerlemeden ekonomik ilerleme hayal!

Son elli yılımıza damgasını vuran bu çarpık ekonomi anlayışının en olumsuz etkisi, önce küresel ve onun uzantısı olarak ulusal çapta yaşanan eşitsizlikler olmuştur. Başta cinsiyet eşitsizliği olmak üzere, yasal ve yasadışı tüm eşitsizlik türleri bu anlayış tarafından desteklenmiş, hakim sistem, karlılıkların artırılması yönünde bu durumdan fazlasıyla yararlanmıştı. Ancak bu faydacılık anlayışı en çok yirmi yıllık bir süre içinde büyük bir çöküşe de neden olmuştur.

Eşitsizlikler sadece ekonomik alanda değil, aynı zamanda sosyal, kültürel ve çevresel alanlarda da zincirleme çököşlere neden olmuştur. Nüfus ve buna bağlı olarak istihdam yapıları bozulmuş, insani ilerlemeye olanak sağlayacak kadrolar niteliksizleşmiş, hedef alınan tüketici zayıflamış ve o çok arzu edilen yüksek üretimi tüketme ekonomik ve kültürel yeteneğinden hızlıca uzaklaşmıştır. Friedman'ın o kar odaklı şirketlerinin ürettiklerini satabileceği tüketicinin kendisi tükenmiştir. Diğer yandan gezegen de kaynakları tüketilerek bu açgözlü ve kar



odaklı üretim anlayışını besleyemez hale gelmiştir. Sonuçta gezegenin limit aşım günü yılın ortalarına çekilmiş, 2021 yılında "Dünya Limit Aşım Günü" 29 Temmuz olarak gerçekleşmiştir.

Buna karşılık, tüm paydaşları ile birlikte ortak geleceğimize odaklanmış çağdaş anlayışın önerdiği daha eşitlikçi ve kapsayıcı iş anlayışı; şirketlerin faaliyet göstermeleri için sosyal geçerliliklerini ve işgücü yetenek havuzlarını güçlendirir, hizmet tabanlarını ve satın alma güçlerini genişletir ve şirketlerin faaliyet gösterdiği topluluklardaki tedarikçi ilişkilerini ve ortaklıklarını da geliştirir. Bunun aksi bir durumda sürdürülebilir bir ekonomik sistemden bahsetmek çok da mümkün olmayacaktır.

Yeni normal ve WEF'in toplumsal refah anlayışı...

Pandeminin ardından yeni normal kavramından çokça bahsedilmiş ve bunun üzerine açıklamalar yapılmıştır. Kimi sığ yaklaşımlar ve analizlerde yeni normal teknoloji ve dijitalleşmenin de kolaylaştırıcılığı ile zaten sürmekte olan ekonominin biçimsel değişikliğine indirgenmiştir. Buna karşılık yeni normalin – daha doğrusu yeni kapitalizmin – ne olduğuna dair en net belge yine WEF'ten gelmiştir. WEF, Eylül 2020'de yayınladığı "Measuring Stakeholder

Capitalism" (=Paydaş Kapitalizmi Ölçümü) belgesi ile, yeni normalin ekonomisinin – Davos Manifestosu'nda da bahsi geçen – paydaş kapitalizmi olduğunu duyurdu.

Yeni normalin ekonomi anlayışını, yönetim ilkeleri, gezegen, insan ve toplum/refah üzere dört başlıkta tüm temel göstergeleri ile açıklayan belge, gelecekte iş anlayışımızın da nasıl olması gerektiğini belirliyor. Belge yeni normalde, SKA'ların gerçekleştirilmesini temel bir unsur olarak kabul ederken yeni ekonomiyi de "güçlü, kapsayıcı ve dönüştürücü bir ekonomi" olarak tanımlıyor ve refahı şu şekilde tanımlıyor: (i) İnsana yakışır istihdam, sürdürülebilir geçim kaynakları, artan reel gelirler, sosyal koruma ve tüm insanlar için finansal hizmetlere erişim üzerine kurulu ekonomik bir büyümenin sağlanması, (ii) sürdürülebilir ve esnek alt-yapı, yerleşimler, sanayileşme, KOBİ'ler, enerji ve teknoloji yatırımları dahil olmak üzere ortak değer yaratmak için inovasyon ve dönüşüm iş modellerinin geliştirilmesi ve (iii) sürdürülebilir üretim ve tüketime dayalı, paylaşılan bir refah ve adil büyümenin garanti altına alınması.

Yazımızın girişinde belirttiğimiz gibi, çok kısa bir sürede ekonomik sistemimizin tüm unsurlarını ve topyekün iş anlayışımızı değiştirmenin ötesinde dönüştürmek zorundayız.

Finlandiya ekonomisinin rekabet gücü ve Fin iş dünyasının karşılaşılabileceği olası senaryolar hakkında bir rapor hazırlanmıştır. Rapor, 2030 yılına kadar sözkonusu eko-sistemi etkileyecek olan değişikliklerin neler olabileceği ve bu değişim dinamikleri içindeki belirsizlikleri irdelemektedir.



Selçuk Karaata
Yaşar Üniversitesi
Stratejik Planlama ve Mükemmellik
Koordinatörü

Bu çalışma 2019 yılının yaz aylarında tamamlanmıştır. Hepimizin gayet net bir şekilde gözlemlediği gibi çalışma dinamikleri ve alışkanlıkları, yöntemleri çok hızlı bir farklılaşmaktadır. Bu gelişme fırsatları değerlendirmekte güçlükler ortaya çıkarmaktadır. Diğer yandan başedilmesi gereken güçlükler karşısında hazırlıklı olmamız gerektiğini anımsatmaktadır. 2030 yılına ilişkin olası senaryoları özetleyerek yazımıza devam edeceğiz. Raporda belirtilen amaca dikkat çekmekte yarar olacaktır. Senaryoların gerçekleşme olasılığına veya tercihlerine göre sıralanmasından daha çok senaryoların oluşturacağı büyük resmi görmek hedeflenmektedir. Gelecekte karşımıza çıkacak olan olaylar genellikle farklı senaryoların bir kombinasyonu olarak gerçekleşir. Senaryo geliştirme projesinin çekirdeğinde ise belirsizlikler bulunmaktadır.

Dört adet senaryo dikkate alınmıştır:

1. Bölünmüş bir dünyada güç oyunları
2. Verinin hakimiyeti
3. Yeni dönemin dijital patronları
4. Krizlerden anlaşmalara

Her bir senaryo hakkında detaylara baktığımızda;

Finlandiya İş Dünyasının Gelecek Senaryoları

Bölünmüş bir dünyada güç oyunları: ticaret savaşları yoğunlaşır ve dünya iki adet dijital bloğa, ayrıca iki adet ticaret kutbuna bölünür. Çin'in ekonomik gücü artar ve Çin uluslararası ticaret ve işbirliği konularını dikte eder hale gelir. Çin kendi çıkarları için iklim politikalarını kullanır ve uluslararası düzlemde etkinliğini artırır. İklim politikasının odağı Asya'ya doğru kayar. Avrupa ekonomisi resesyona pozisyon içinde kalır. AB'nin küresel pozisyonu zayıflar ve uluslararası yatırımlarda düşüş olasıdır. Siber saldırılar artar.

Verinin hakimiyeti: Küresel vatandaşlık inisiyatifleri forumu oluşturulur ve yapay zeka ve algoritmalar tarafından itilen karar verme süreçlerinde dönüşümler yaşanır. Köklü teknolojik ilerlemeler nedeniyle işgücüne duyulan ihtiyaç azalır. Geleneksel olarak ücretli çalışma yöntemi önemini kaybeder, farklı modeller gündeme gelir. Kişisel verinin kullanımı ile gelir elde edebilme olası hale gelir, yeni bir kazanç kapısı olarak benimsenmeye başlar. Toplumda çok küçük bir kesim dijital aygıtlardan uzak kalabilecek durumda olacaktır. Merkez bankaları tarafından piyasaya sürülen kağıt paranın yerini kripto para alacaktır.

Kurumların yöneticileri tüm iyi niyetlerine rağmen mega eğilimleri ve senaryo planlama çalışmalarını planlama boyutunda güç bulmuşlardır. Pekiyi neden? Çünkü gelecekte oluşabilecek olan büyük yıkıcı akımları öngörmek ve tüm bu öngörülere göre de planlamak çok zordur. Bunların neler olabileceğini anlayabilmek güçlükler barındırmaktadır. Gelecekte karşımıza çıkacak olan büyük ve yıkıcı dalgalar, yanıtlanması hiç de kolay olmayan sorular barındırmaktadır. Bağlama ilişkin yaklaşımı aşağıda sırasıyla irdeleyeceğiz.

1. Kuralların değişimine neden olan yıkıcı akımlar pek de keşfedilmemiş olan uzaklardan doğabilmektedir. Jeopolitik güç dengelerindeki değişim veya küresel pandemi gibi. Çoğunlukla mevcut kurumsal yönetim anlayışı senaryoların olası etkilerini hesap etmekte güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu senaryolar tüm endüstrinin kurallarını değiştirebilir, müşterilerin beklentilerinde ve ihtiyaçlarında köklü değişimlere neden olabilirler. Burada yönetimin akılda tutması gereken soru işa-

retleri arasında; a) gelecek büyük değişimi kaçırmamak için ne yapmamız gerekir?, b) karşılaşmaktan çekindiğiniz belirsizlikleri ve eğilimleri nasıl tanımlayabilirsiniz?

2. Büyük ve yıkıcı dalgalar rekabet ortamını yeniden dizayn eder. Uzun vadedeki beklentilere ilişkin olarak varsayımlara ve projeksiyonlara dair büyük belirsizlikler yaratırlar. Karşılaşılan güçleri dengede tutmak zor olsa da mümkündür. İhtiyaç doğru olan yenilikçi yaklaşımı ortaya koyabilmektir. Sormamız gereken sorular arasında; belirsizlikler altında kısıtlı kaynaklarla nasıl yatırım yapılacağı, hangi modellerin ve yaklaşımların başarılı olacağına nasıl belirleneceğidir.

3. Yıkıcı büyük dalgalar, oyunun kurallarını bozan gelişmelere, uzun vadede yatırımları gerekli kılarken, bu durum kısa vadede işletmelerin finansal performansına zarar vermektedir. Akla gelen sorular; a) kısa vadede kazanmaya devam ederken uzun vadede yıkıcı dalgalara karşı nasıl yatırım yapabilecekleri, b) şu anı nasıl çözümlenebilecek, geleceği nasıl keşfedecek, daha da ötesini nasıl hayal edeceksiniz?

Mart 2020, dünyanın neredeyse bir günde değiştiği zaman dilimi olmuştur. Pandemi sağlık sistemini çökme noktasına getirdi, küresel ekonomiyi sarstı ve toplumsal normları ve etkileşimleri radikal boyutta yeniden şekillendirdi. Dünya ölçeğinde bütünüyle iş dünyası tüm varsayımlarının ortadan kalkmasıyla karşılaşırken yerini yeni iş modellerine ve yepyeni yaklaşımlara bıraktı. Pandemi bize çok büyük kayıplar yaşatırken öğrettiği şeyler de oldu. Gelecekle ilgili akımları irdelemenin gereğini, senaryolara dayalı yaklaşımlar geliştirmek gerektiğini, başa gelmesi çok imkansız gibi görünen olayların da aniden gelişebileceğini ve kurumsal dayanıklılık konusunun önemli olduğunu...sadece bir kaç.

Finlandiya iş dünyasının gelecek senaryolar hakkındaki çalışmasından alıntılar yapmaya devam ediyoruz. Bu yazımızda konu başlığımız yeni çağın dijital endüstri liderleri olacak. Genel beklentilere gelince senaryo çalışmalarına göre saptamalara bakacak olursak; AB ve ABD daha liberal piyasa koşullarını yapılandırmaya ve daha fazla deregülasyonlara

doğru eğilimlerini artıracak. Müşterileri şirketlerden sürdürülebilirlik konusunda daha aktif çalışmalar bekleyecekler. Kurumsal sosyal sorumluluk önemini daha fazla artıracak. Kurumsal sosyal sorumluluk alanında başarılı kurumlar kullanıcı ve tüketiciler tarafından daha seçkin konuma ulaşacaklar. Şirketler kesiminin operasyonları hakkında şeffaf olmaları için üzerlerinde bulunan baskının düzeyi daha da artacaktır. Mali kurumların da, finans sisteminin de şeffaflık ve sorumluluk konusunda şirketlerden beklentileri artacaktır.

İnsanlığın karşısında bulunan küresel sorunların çözümünde şirketlere önemli misyonlar düşmektedir. Bu sorunlar arasında iklim değişikliği, gıda yeterliliği, büyük göç akımları ve nüfusun yaşlanması alanlarına işaret edilmektedir. Küresel sorunlara ulus devletlerin çözüm bulabilme yetkinlikleri yetersiz düzeyde olacaktır. Örneğin; iklim krizi ile ilgili anlaşmalar yeterince güçlü bir baskı yaratamamaktadır. Nüfusun yaşlanmasıyla birlikte kamunun borçlanma zorunluluğu önemli ölçüde artmaktadır. Sağlık ve emeklilik maliyetlerinin kamu otoritesi üzerindeki yükü ağırlaşmakta, ayrıca çalışma yaşına giren dilimde bulunan nüfusun toplam nüfusa olan oranı düşmektedir.

Teknoloji devleri artan ölçüde farklı sektörlerle doğru faaliyet alanlarını genişletmektedir. Bu sektörler arasında sağlık, eğitim ve lojistik bulunmaktadır. Sağlık endüstrisi daha yoğun teknoloji kullanımına yönelmekte, özellikle çip ve sensör üreten firmalarla bütünleşebilme tercihleri artmaktadır. Teknoloji devi firmalar yenilenebilir enerji kaynaklarına ve enerji saklama çözümlerine önemli yatırımlar yapmaktadır. Çok büyük firmalar temiz enerjiye ulaşımı bir zorunluluk olarak görmektedir. Bu gelişmeler daha çok 2019-2023 zaman aralığındaki olası eğilimleri ortaya koymaktadır.

2024-2027 yılları arasındaki senaryo analizlerine göre gelişmelere baktığımızda olası senaryoları üç şekilde sıralamak mümkün olacaktır. Avrupa ülkelerinin kamu sektörünün ekonomik faaliyetlere olan güven eksikliğinin devlet borçlanma enstrümanlarının faizlerini

yükseltmesi olasıdır. Ayrıca ekonomi üzerinde stres de artacaktır. Kamu sektörünün hizmet sunma yetkinliğinde düşüş beklenebilir. İnsanların politik ve ulusal sistemlere olan güveninde erozyon yaşanabilir. Şirketler üzerindeki regülasyonlar ABD'de ve AB ülkelerinde gevşeyebilir. Büyük teknoloji şirketlerinin açık platformlar ve küresel standartlar geliştirmeleri beklenebilir (veri kullanımı, bireysel haklar, ticaret koşulları gibi..). Siemens ve Google gibi çok büyük ölçekli şirketlerde birleşmeler yaşanabilir. Bu durumdaki en büyük etkenlerden biri olarak; endüstriyel ve küresel verinin sağlayacağı faydanın daha da çok anlaşılması şeklinde ifade edilebilir. Verimlilik düzeylerinde önemli sıçramalar beklenebilir. Ölçek ekonomisinin önemi daha fazla hissedilebilir. Şirketler arası birleşmelerin yoğun bir biçimde etkileyeceği alanlardan biri enerji depolama çözümlerinde yaşanacaktır. Bu gelişmenin güneş ve rüzgar enerjisinin geniş ölçekte kullanımını mümkün kılacağı, aynı zamanda küçük üretim birimlerinin etkin bir biçimde operasyonel hale gelmesi de beklenmektedir. Elektrik enerjisi yatırım maliyeti dışında bedelsiz bir biçimde küçük birimlerin, konutlar gibi, ihtiyaçlarına yanıt verebilecek ve fazla üretim şebekeye sunulmaya devam edecektir.

Büyük ve yıkıcı dalgalar rekabet ortamını yeniden dizayn eder. Uzun vadedeki beklentilere ilişkin olarak varsayımlara ve projeksiyonlara dair büyük belirsizlikler yaratırlar. Karşılaşılan güçleri dengede tutmak zor olsa da mümkündür. İhtiyaç doğru olan yenilikçi yaklaşımı ortaya koyabilmektir.

Değişimi Yönetebilmek

Pandemi sürecinde farkına daha fazla vardığımız sürdürülebilirlik kavramı, ekonomik kapsamda sürdürülebilir markalar ve ekonomiler, politik anlamda sürdürülebilir şehirler ve devletlerin değişen dünya düzenine ayak uydurabilen yapılar olabildiğini sağlıyor.

Ali Erman Aytaç

Limak Enerji

Uludağ Elektrik Genel Müdürü

Kurum kültürünüzde sürdürülebilirliğin yeri nedir? Ne zaman başladınız çalışmalara? Örnek uygulamalarınızı anlatır mısınız?

Öncelikle etki alanımızı anlatmak amacıyla kısaca şirketimizi tanıtmak isterim. Limak Enerji Uludağ Elektrik olarak Bursa, Balıkesir, Çanakkale ve Yalova'da 5 milyonu aşkın bir nüfusa hizmet veriyoruz. Kendi içerisinde çeşitliliğe sahip bir kitle ile çalışıyoruz. Pek çok fiziki ve dijital kanal üzerinden müşterilerimize ulaşıyoruz. Yönetim modeli olarak EFQM Modelini esas alıyor, iş ve kurumsal yönetim



süreçlerimizi geliştirmeye devam ediyoruz. 2017 yılında Ulusal Kalite Hareketi'ne imza atarak KalDer ile yolculuğumuza başlamıştık. Bu süreçten sonra hem EFQM Sistemini kurum içerisinde yaygınlaştırmak hem de modeli iyice benimsemek amacıyla iş yapış süreçlerimizi daha etkin şekilde nasıl yürütür, beklentileri nasıl daha iyi anlayıp, daha iyi karşılız noktasında çalışmalarımızı yürütmeye başladık. Kuruluşumuzdan bu yana müşterilerimize sunduğumuz hizmetlerin etkinliğini ve çeşitliliğini her geçen gün artırıyoruz. Bu çalışmalarımızın sonucunda ise Kalite Büyük Ödülü'ne layık görülen ilk elektrik perakende satış şirketi olduk. 2020 Modeliyle beraber EFQM'in de odak noktasına yerleşen sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusundaki çalışmalarımıza ise 2019 yılında Holdingimizin önderliğinde yürütülen sürdürülebilirlik raporu çalışmaları kapsamında dahil olmuştuk. Yalnızca şirketimizin operasyonlarını değil, daha yaşanılabilir bir dünya için neler yapılmalı, daha adil bir iş hayatı için hangi noktalarda destek sağlayabiliriz gibi konuları da düşünerek, çalışmalarımıza etkin bir şekilde devam ediyoruz. Tüm proje ve süreçlerimiz EFQM ve sürdürülebilirlik çalışmaları dışında ISO standartları kapsamında da ölçümleniyor. Kalitenin ve sürdürülebilirliğin bütünselliğini sağlamak amacıyla, 3 farklı kulvardan tüm süreçlerimizi denetliyoruz.

Bir enerji şirketi olarak sürdürülebilirlik çalışmalarında sahiplendiğimiz alan daha çok enerji verimliliği ve tasarrufu uygulamaları. Bu kapsamda küçükten büyüğe her yaş grubunda bir farkındalık oluşturmak istiyor, çeşitli projeleri devreye alıyoruz. Dünyanın karbon salınım yükünün büyük bir kısmını taşıyan enerji sektörü

paralelinde kullanıcılara, temiz ve yenilenebilir enerji kaynaklarını, ev ve iş yerlerinde enerjiyi nasıl daha verimli ve tasarruflu kullanacaklarını öğreten projelerimiz var. Doğanın dengesini korumamız gerektiğinin farkındayız. Bu dengeyi korumak için tüm iş süreçlerine tasarrufu, geri dönüşümü entegre ediyoruz. Fatura ve abonelik işlemlerinde kullanılan kağıtlara karşılık tüketileni dengelemek için her yıl bin fidan dikiyoruz. Sosyal sorumluluk faaliyetlerimiz ile eğitim, sağlık ve çevre gibi alanlarda toplumda farkındalık oluşturmaya amaçlıyoruz, topluma yarar sağlamaya gayret ediyoruz. Sosyal sorumluluk projelerimizi, Birleşmiş Milletler'in tanımladığı 17 sürdürülebilir kalkınma amacına da dokunan, hem sosyal hem teknolojik boyutta insana ve topluma değen her noktada planlıyoruz. Çok geniş bir kitleye hitap ettiğimiz için de çeşitli projeler üretiyoruz. Dezavantajlı grupların sunduğumuz hizmetlere kolayca erişimini önemsiyor bu yönde çalışmalar gerçekleştiriyoruz. Bu kapsamda işitme ve konuşma engelli vatandaşlarımızı görüntülü çağrı merkeziyle buluşturduk. Bu vatandaşlar, işletmelerimize geldiklerinde iletişim kurmakta zorlanıyorlardı. Şimdi hayata geçirdiğimiz görüntülü çağrı merkezinden kendilerine özgü dilleriyle sorunlarını kolayca halledebiliyorlar.

Şirket olarak, daha az tüketerek sorumlu davranmayı ve toplum nezdinde farkındalık yaratmayı hedefliyoruz. Sürdürülebilirlik çalışmalarında belirlenen hedeflerimiz ile gelecek rotamızda enerji, su, atık çıktılarımızın kademeli olarak düşürülmesini planlıyoruz. Dahil olduğumuz çalışma gruplarında enerji sektörü olarak küresel iklim krizi ile mücadelede atmamız gereken adımları planlıyoruz. Çevresel etkilerimizi en aza indirmek için uzun yıllardır öncü uygulamalar yürütüyoruz. Yeşil Mutabakat destekleyicisi olarak, hem vatandaşların hem çalışanlarımızın bu yönde farkındalığının artması için çalışmalar yürütüyoruz.

Paydaşlarınıza yayılım konusunda çalışmalarınız var mı?

Bugün bulunduğumuz noktada ekosistemin dinamikleriyle hareket etmeme lüksüne sahip değiliz. Ekonomik, çevresel ve toplumsal koşulların bilincinde projeler geliştirmeyen, içerisinde faaliyet gösterdiği dünyanın sorun-

Yeni dünya düzeni modelindeki değişimlere paralel olarak, global kur dalgalanmaları ve küresel krizler karşısında hareket etme kapasitesine sahip olma becerisi artık tüm şirketlerin kazanması gereken bir kabiliyet.



larına sırt çeviren markaların yarışa devam etmesi imkansız. Sadece tek başına katkı koymak değil, her şirketin kendi ekosistemi içerisinde yer alan oyuncularla beraber hareket etmesi, mekanizmanın her bir çarkının dönmesini sağlayacak ve etki alanını genişletecektir. Bizim şirket olarak benimsediğimiz yapı, iş birliği odaklı liderlik yürütmek. Sektörde ilkleri gerçekleştirerek, örnek şirket vizyonumuzla hem kendi sektörümüzün hem de paydaşlarımızın bu kapsamda yapabileceklerini göstermek ve rol model olmak. Yürüttüğümüz kalite süreçleri neticesinde yol arkadaşlarımızı seçerken belirli kriterlere önem gösteriyoruz. Örneğin; tedarikçi seçimimizde değerlendirmeye dahil ettiğimiz kriterleri sorgularken, kendi kültürümüzü de onlara yansıtmış oluyoruz. Karşılıklı öğrenme yoluyla tedarik zincirimizi yönetiyor, tedarikçilerimizin talep ve isteklerine cevap veriyoruz. Toplum ile sık iletişimde olan bir kurum olarak gerçekleştirmiş olduğumuz sürdürülebilirlik ve kalite çalışmaları hakkında çeşitli medya araçlarını kullanarak bilgilendirme yapıyoruz. Kazan-kaybet yerine kazan kazan ilişkisini benimsiyoruz. Hedefimiz hiçbir zaman yalnız adım atmak değil, ekosistemimiz içinde yer alan tüm oyuncularla etkileşimde olmak, bir şeyleri öğretirken onlardan da öğrenmek.

Örneğin; doğa dostu yaklaşımlarımızı paydaşlarımıza da yansıtmak için müşterilerimizi de elektronik faturaya geçmeleri için teşvik ediyoruz. Müşterilerimizin % 50'sine yakını bu sistemi tercih ediyor ve doğa dostu yaklaşımımıza destek veriyor. Paydaş katılımı ve gücü olmadan süreçlerin yayılımının eksik olacağını biliyor, tüm paydaşlarımızın beklenti, istek ve ihtiyaçlarını alıyor, bunlara dönük çözümler gerçekleştiriyoruz.

Sürdürülebilirliğin iş ve yaşam kalitesine doğrudan etki ettiğini düşünüyor musunuz?

Pandemi sürecinde farkına daha fazla vardığımız sürdürülebilirlik kavramı, ekonomik kapsamda sürdürülebilir markalar ve ekonomiler, politik anlamda sürdürülebilir şehirler ve devletlerin değişen dünya düzenine ayak uydurabilen yapılar olabilmesini sağlıyor. Zaten finansman kaynaklarına erişimin ve sınırlar arası ticaretlerin daha farklı parametrelerle ölçülecek olacağını da artık net bir şekilde görüyoruz. Dolayısıyla, güçlü ekonomilerin ve gelecekteki değişimlere hazır bulunmanın getireceği vizyoner güç ile beraber, rekabet seviyesini koruyabilecek yapılara geçişi sürdürülebilirlik çalışmaları destekleyecektir. Yaşam kalitesi noktasında sürdürülebilirlik kavramının sosyal

ve çevresel boyutu ile ilgisi var. Bu çalışmalarla beraber, daha az enerji daha az tüketim alışkanlığının, geri dönüşümün, sınırlı kaynakların sorumlu bir şekilde kullanılmasının önünün açıldığını, kullanıcı alışkanlıklarının da bu yönde evrildiğini görmekteyiz. Ortak bir atmosferin altında yaşayan dünya insanları olarak bizlerin konum fark etmeksizin doğada oluşturacağı tahribatin yükünü tüm dünya insanları çekiyor. İklim krizinin zorluklarını aşmak için tüm dünya tek yürek olarak birlikte çalışmamız gerekiyor. Bu kapsamda küresel ilkeleri destekleyecek, duyarlılığı gelişmiş projelerin elbette ki yaşam kalitemizi artırma noktasında ciddi katkıları olacaktır. Küresel iklim krizini aşabilmemiz, dünyanın artan sıcaklık eğrisini sabit derecelerde tutabilmemiz için topyekün bir mücadele içinde olmamız gerek.

İçinde yaşadığımız dünyanın genelinde bakınca öne çıkan küresel ortak sorunlar nelerdir sizce?

Yeni dünya düzeni modelindeki değişimlere paralel olarak, global kur dalgalanmaları ve küresel krizler karşısında hareket etme kapasitesine sahip olma becerisi artık tüm şirketlerin kazanması gereken bir kabiliyet. Tüm dünya için geçerli bu ekonomik sorunlar, ham madde kaynaklarının belirli oranda doyuma ulaşması ve dalgalı fiyat düzeninin oluşması, bunu aşabilmek için üretime devam edebilme gücüne sahip olma, sadece enerji sektörü için değil tüm sektörler küresel bir sorun. İş dünyası için oluşan bir diğer sorun ise KalDer'in de etkinlik-

lerinde sıkça değindiği bir konu olan değişimi yönetebilmek. Pandemi süreci gibi dünyada artık 5-10 yıllarda değil, 1-2 yıl gibi kısa sürelerde büyük değişimleri yaşıyor olduğumuz bu dönemlerde her şirketin, ülke ve siyasi mekanizmanın kriz planlarının halihazırda bulunması, koşullara uyum ve istikrar noktasında önemli olacaktır. Bunun dışında hizmete erişim, eğitimde ve istihdamda fırsat eşitliği, küresel salgın ve iklim değişimi ile mücadele etme tüm dünya ülkelerinin efor sarf etmesi gereken konular. Ekonomik açıdan enerji verimliliği ve yeşil enerji kullanımını özendirme, sosyal açıdan yaşam standardı, eğitim, toplum ve fırsat eşitliği sağlama gibi konularla ilişkili noktalarda projelere ihtiyacımız var. İklim krizi, tüm dünyanın sorunu haline geldi, dolayısıyla bu alanlarda yapılacak önleyici projelere ihtiyacımız var.

Sürdürülebilirlikle ilgili gelecek planlarınızda neler var?

Bir enerji şirketi olarak, iklim değişikliğiyle mücadelenin yolunun enerjiden geçtiğini biliyor ve bu noktadan hareketle çalışmalarımızı kuruyoruz. Tüm sektörler için üretimin devamında olmazsa olmaz bir oyuncu olan enerji, küresel iklim krizi ile mücadelede ve sürdürülebilirlik çalışmalarında kilit bir rol alıyor. Şöyle ki, G20 ülke ekonomilerinin emisyonları, küresel sera gazı emisyonlarının yaklaşık %80'ini oluşturuyor ki onun da %80'ini enerji kaynaklı salınımlar oluşturuyor. Türkiye'nin ise geçtiğimiz yıl elektrik sektörü kaynaklı emisyonlarının 160 milyon ton karbondioksit eşdeğeri olacağı öngörülüyordu. Dolayısıyla yukarıda da bahsettiğimiz enerji verimliliği ve tasarrufu odaklı projelerimizi daha da geliştirerek enerji yoğunluğunun azaltılması üzerine çalışmalarımıza gelecek yıllarda da devam edeceğiz. Yeşil ve temiz enerji kaynakları üzerine bilinçlendirme çalışmalarımız yine aynı şekilde devam edecek. Sürdürülebilir bir dünya için dijital süreçler, olmazsa olmaz. Şirket olarak biz de çalışmalarımızda dijital ve doğa dostu vizyonu benimsiyoruz. Süreçlerimizi ve paydaşlarımıza sunduğumuz hizmetleri daha da dijitalleştirmek adına çalışmalarımızı geliştirmeye devam edeceğiz. Fırsat eşitliği noktasında hem hayat kolaylaştırıcı uygulamalar hem de iş hayatında daha eşit bir gelecek için adımlarımızı atmaya sürdüreceğiz.

Yaşam kalitesi noktasında sürdürülebilirlik kavramının sosyal ve çevresel boyutu ile ilgisi var. Bu çalışmalarla beraber, daha az enerji daha az tüketim alışkanlığının, geri dönüşümün, sınırlı kaynakların sorumlu bir şekilde kullanılmasının önünün açıldığını, kullanıcı alışkanlıklarının da bu yönde evrildiğini görmekteyiz.

Yeşil ve Dijital Yeni Dünya Düzenine Doğru

Yeşil dönüşüm, tüm sektörler için ama özellikle karbon yoğun üretim yapan sektörler için değişim anlamına geliyor.

Ayhan Zeytinoğlu
Kocaeli Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

Dünya ciddi ve hızlı bir dönüşümün içinde. Etkileri gözle görülür ve sarsıcı olan iklim değişikliğine yönelik politikalar gündemin ana maddesi. Sosyal ve ekonomik kalkınmanın yaşamsal kaynakların sürdürülebilirliği ile mümkün olacağı artık çok net bir şekilde masada.

Bu çerçevede yeni dünya düzenindeki normalleşmenin 'Yeşil ve Dijital' olması planlanıyor.

Ülkemizin en büyük ticaret partneri Avrupa Birliği (AB), ekonomisini döngüsel ekonomi ilkeleri çerçevesinde modernize ediyor, dijitalleşme ve yeşil ekonomiyi 'ikiz hedef' olarak benimsiyor. Bu çerçevede, AB'nin Paris İklim Anlaşması hedeflerine uyumunu içeren Yeşil Mütakat, 2050 yılına kadar Avrupa'yı iklim nötr ilk kıta haline getirmeyi amaçlıyor. Bu hedefe ulaşmak ise kolay değil. Çok kapsamlı bir yol haritasının kararlı ve



Yeşil Mutabakat, Avrupa değer zincirleri içinde yer alan Türk Sanayisi için de bir dönüşüm baskısı yaratıyor. Avrupa ekonomisinin hızlı değişimine ayak uydurabilmemiz, AB pazarında giderek artan rekabet ile baş edebilmemiz ve mevcut pazarları koruyabilmemiz için AB'nin yeşil ve dijital dönüşümünü kapsayan bu yeni politikasına uyum sağlamamız ülkemiz açısından elzem hale geliyor.

disiplinli bir şekilde uygulamaya koyulmasını gerektiriyor. Yeşil Mutabakat aynı zamanda AB için kendini yeniden var etme, bir rekabet ve ekonomik büyüme stratejisidir.

Yeşil Mutabakat, enerji verimliliği, yenilenebilir kaynaklara geçişin hızlandırılması, fosil yakıtlardan kademeli çıkış, atık yönetimi, organik tarımın payının artırılması, hidrojen bazlı yakıtların geliştirilmesi, karbon tutma teknolojileri, çevre dostu binalar, düşük karbonlu ulaşım gibi çok farklı alanları kapsıyor. Yeşil dönüşüm tüm sektörler için ama özellikle karbon yoğun üretim yapan sektörler için değişim anlamına geliyor.

Bu anlamda Yeşil Mutabakat, Avrupa değer zincirleri içinde yer alan Türk Sanayisi için de bir dönüşüm baskısı yaratıyor. Avrupa ekonomisinin hızlı değişimine ayak uydurabilmemiz, AB pazarında giderek artan rekabet ile baş edebilmemiz ve mevcut pazarları koruyabilmemiz için AB'nin yeşil ve dijital dönüşümünü kapsayan bu yeni politikasına uyum sağlamamız ülkemiz açısından elzem hale geliyor. Bu çerçevede Paris İklim Anlaşması'nın TBMM'de onaylanması ve 2053 için iklim nötr olma hedefini kabul etmemiz ülkemiz açısından çok ümit verici olmuştur. Türkiye'nin yayınladığı ve bir yol haritası niteliğinde olan Yeşil Dönüşüm

Eylem Planı'na uygun hareket ederek, sınırda karbon düzenlemesi gibi yeni kriterlere sektörlerimizin hızla uyum sağlamaları önceliklerimiz arasındadır.

Düşük karbonlu üretime geçiş sürecinde, ülkemizin AB ile uyumlu bir Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) ve zorunlu karbon piyasası oluşturması söz konusu. Bilindiği üzere, AB "Fit for 55" (55'e Uyum Paketi) Karbon Sınırı Düzenleme Mekanizması (KSDM) tasarısını geçtiğimiz yıl yayınlamıştı. Buna göre elektrik, alüminyum, çelik, çimento, gübre olmak üzere 5 ürün grubunda AB'ye yapılan ihracat 2026'dan itibaren karbon sertifikasına tabi olacak yani karbon vergisi ödemek zorunda kalınacak. Düzenlemenin uygulanacağı ürün gruplarının kapsamı da bu süreçte genişletilebilecek.

Bunun maliyeti de AB ETS sistemindeki fiyatlara göre belirlenecek. Türkiye'nin özellikle çimento, çelik ve alüminyumda AB'nin ithalat yaptığı ülkeler arasında ön sırada olduğunu biliyoruz.

Dolayısıyla Karbon Sınırı Düzenleme Mekanizması uygulaması Türkiye açısından bir rekabet kaybına sebep olabilir. Türkiye'nin kendi içinde de bir ETS sistemi oluşturarak bu ek maliyeti ülke içindeki dönüşüme aktarması mümkün olabilir. Bu doğrultuda ihracatçılar ve onlara girdi sağlayan firmaların karbon ayak izlerini azaltmaları, karbon salınımlarını AB'nin belirlediği sınır değerlere çekmeleri ve bunun için gerekli önlemleri almaları büyük önem taşıyor.

Bunun yanında çevre ve iklim hedefleri doğrultusunda ürün standartları da değişiyor, dögüsel ekonomi kapsamında yeniden kullanım, geri dönüşüm ve atık yönetimi norm haline geliyor.

Ayrıca hem Yeşil Mutabakata uyum sağlamak hem de enerjide dışa bağımlılık oranımızı azaltmak için yenilenebilir enerji yatırımlarına da ağırlık vermeliyiz. Bundan sonra; firmaların karbon ayak izlerini azaltmaları için yeni teknolojilere yönelmesi ve projeler geliştirmesi, ülkede yapılan yeni yatırımlarda binaların

Sürdürülebilirlik ve Ar-Ge

**Prof. Dr. Aslı Barla
Demirkoz**

Aromsa

Ar-Ge Merkezi Müdürü



Aromsa cirosunun yaklaşık %6'sını Ar-Ge'ye ayırmaktadır. 2020 yılında, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan onaylı Ar-Ge Merkezi'ne sahip firmaların "Ar-Ge 250-Türkiye'nin En Çok Ar-Ge Harcaması Yapan Şirketleri" genel sıralamasında, tüm sektörlerin dahil olduğu listede 92'nci, aynı listedeki gıda şirketleri arasında ise 2'nci ve Ar-Ge merkezinde çalışan kadın personel sayısına göre 34'üncü sırada yer almıştır. ”



Aromsa, %100 Türk sermayeli, Türkiye'deki yerli ve uluslararası birçok gıda üreticisinin en büyük aroma-sos tedarikçisi ve çözüm ortağı olarak global ölçekte sektöre hizmet vermektedir. Güncel ve ileri teknolojileri doğal ham maddeler ile birleştirerek, gıda sektörünün her alanına, başta çok geniş bir aroma portföyü olmak üzere; sos, şurup ve meyve preparatları, ekstraktlar, karamelize şeker, karamel renklendirici, meyve tozları, enzim modifiye süt ürünleri, baharat çeşnileri tasarlamakta ve üretmektedir.

1982 yılında kurulan Aromsa, ilk günden itibaren araştırma ve geliştirmenin önemini bilincinde olarak Ar-Ge'ye değer ve öncelik vermiştir. 25 Mart 2013 tarihinde o günkü adıyla T.C. Bilim, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından Ar-Ge Merkezi olarak tescil edilmiş olsa da kuruluş tarihinden itibaren Ar-Ge yapılanmasına önem vermiş, günün teknolojisinin gereklerini yerine getirerek günceli takip etmiş, yenilikçi ve öncü ürünler tasarlayarak bir çok başarıya imza atmıştır.

2009 yılında Almanya'nın Emmerich kentinde faaliyete geçen üretim ve Ar-Ge merkezi ve Asya-Pasifik ülkeleri, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'daki bayileri ve Rusya'da yer alan ofisleri aracılığı ile hızlı ve kaliteli hizmet sunmakta olup, yaklaşık 70'den fazla ülkeye ihracat yapmaktadır.

Aromsa cirosunun yaklaşık %6'sını Ar-Ge'ye ayırmaktadır. 2020 yılında, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığından onaylı Ar-Ge merkezine sahip firmaların "Ar-Ge 250-Türkiye'nin En Çok Ar-Ge Harcaması Yapan Şirketleri" genel sıralamasında, tüm sektörlerin dahil olduğu listede 92'nci, aynı listedeki gıda şirketleri arasında ise 2'nci ve Ar-Ge merkezinde çalışan kadın personel sayısına göre 34'üncü sırada yer almıştır.

Ar-Ge çalışanlarının kendilerine verilen değerden ayrı olarak en büyük mutluluğu laboratuvarlarının donanımı ve kapsamıdır. 2019 yılında Ar-Ge Merkezimizin alanı 2 katına çıkartılmıştır. Ar-Ge Merkezimiz branşlaşmış bir Ar-Ge olup, 12 farklı bölümden oluşmaktadır. Aromsa çalışanlarının %25'i Ar-Ge'de çalışmaktadır. Firmamızın yurt içi ve yurt dışı piyasalarda rekabet edilebilmesi ve uluslararası Ar-Ge kültürünü geliştirebilmesi için bünyesinde stratejik planlama ve araştırmaları yürüten, Ar-Ge yatırımlarını yönlendiren deneyimli bir araştırmacı ve akademik ekip mevcuttur. Bu sayede, bugüne kadar birçok uluslararası saygın dergide makalelerimiz yayınlanmıştır. Ayrıca, üniversitelerle her zaman iş birliği içinde çalışmalarımızı sürdürmekte ve düzenlediğimiz eğitimler ile sanayi-üniversite iş birliğine katkı sağlamaktayız.

Aromsa, laboratuvar ve teknoloji yatırımlarının yanında tecrübeli ve alanında uzmanlaşmış çalışanları da bünyesine katmaya özen gösteren bir firmadır. Bunun yanında, Aromsa, başta kendi geleceğine yapılacak en büyük yatırımın, her zaman yeni mezun yetenekli gençlere sektörel ve akademik eğitimler vererek, hayata yeni başlayan gençlerin geleceğine de yatırım yapmanın değerli olduğunu bilen bir firma olmuştur. Bu kapsamda 2019 yılında kendi Akademisini kurmuştur. Aromsa Akademi kapsamında

kendi Ar-Ge çalışanlarımıza "Aromatisyenlik" ve "Aroma Bileşenleri" eğitimleri verilmektedir. Bunların dışında yüksek lisans ve doktora yapmak isteyenlere de her türlü desteği sağlıyoruz.

Bilginin vazgeçilmez olduğu günümüzde, kuruluşumuzdan itibaren konumuzla ilgili bilimsel bilgi kaynaklarını takip etmeye başlayarak ve 2007 yılında uluslararası standartlara sahip Bilgi-Belge Merkezi'ni kurduk. Ülkemizde gıda sektöründe konusunda en geniş kapsamlı kitap, süreli yayın, makale, standart ve çeşitli veri tabanları ile çalışanlarımıza, üniversite öğrencilerine, iş ortaklarımıza, ilgili kurum ve kuruluşlara araştırma yapma imkânı sunmaktayız. Bilgi-Belge Merkezimizin ana amacı, bünyemizde üretilen veya üretilecek olan ürünlerin Ar-Ge çalışmaları öncesi, esnası ve sonrasında araştırmacılarımızın bilgi ihtiyaçlarını karşılamak ve Aromsa dahilinde çalışan herkesin, kaynakları verimli, doğrudan ve rasyonel biçimde kullanılmasını sağlayarak, konuyla ilgili literatürü takip etmesine imkan sağlamaktır.

Yürüttüğümüz Ar-Ge çalışmalarımız sayesinde yeni formülasyonlar ve yeni ürünler yaratabiliyor ve dünya gıda trendlerini izleyerek, gıda üreticileri arasında yeni formülasyonların kullanılabilmesi için de iş paydaşlarımıza sürekli eğitimler düzenliyoruz. Yine bu eğitimler çerçevesinde müşterilerimize duyuusal analiz, tadım eğitimleri ve teknik konularda da seminerler vermekteyiz. Enstrümental Analiz Laboratuvarında, başta aroma analizleri olmak üzere, ham madde saflık analizleri ve daha pek çok analiz yapmaktayız. Ayrıca Enstrümental Analiz Laboratuvarımızı ve bu laboratuvara bağlı olarak yeni kurulan Pestisit Analizi Laboratuvarımızı akredite hale getirmek amacıyla da çalışmalarımızı hızlı bir şekilde sürdürmekteyiz. Aromsa olarak, sürdürülebilirlik ve Ar-Ge'nin geleceği şekillendiren önemli faktörler arasında yer aldığını inanıyoruz. Sürdürülebilir lezzetler için Ar-Ge çalışmalarına ve yatırımlarımıza devam ediyor, Ar-Ge alanında sektördeki paydaşlarımızı destekliyoruz.

Yönetimde İnsan ve Makine (Yapay Zeka): İşbirliğinden Yetki Devrine

Dr. Şebnem Özdemir

İstinye Üniversitesi

Yönetim Bilişim Sistemleri

Bölüm Başkanı

Yapay Zeka Politikaları Derneği
(AIPA) Başkan Yardımcısı



Neredeyse bir yıl önce Güney Kore; Seoul kentinin meta evrendeki versiyonu olan Meta Seoul için çalışmalarını başlattığını duyurdu, hatta Meta Seoul'e bir yönetici atadı. Birkaç gün önce Dubai dünyanın ilk sağlık ve fitness metaversini devreye aldı. Fiziksel dünyada yönetim ve yönetici unsurları bu kadar netken, yeni ve sınırları henüz bilinmeyen bir evren kurgusunda, bu unsurların nasıl dönüşeceği şimdilik tüm gri tonları barındırıyor...

Veriden öğrenen yapay zeka, iki büyük kış döneminden sonra müthiş bir canlılıkla dünyamıza girdi. Sürücüsüz araçlar, kanserli hücre teşhisi, bireysel ilaç tasarımı, sanatta yeni denemelerle bizleri her gün yeniden ve yeniden şaşırtıyor. Tüm bu değişimin ortasında Avrupa'daki çeşitli araştırmalarda ve MIT'nin çalışma gruplarına ait raporlarda, çok değil önümüzdeki 5 yıl içinde üst seviye yönetimdeki koltuklardan en az birini

yapay zekaya devredeceğimiz açıklandı. Hatta alt kademe yönetimin tamamı ile orta kademe yönetimin bir kısmının yapay zeka ile şekillenen organizasyon yapısında olmayacağı da eklendi. Özetle yapay zeka alt ve orta kademelere ait yönetsel görevleri, süreçleri üstlenirken, üst seviyede de söz sahibi olacak. Bu şekildeki radikal değişime ne kadar hazırız? Bir makinenin (yapay zekanın) yöneticimiz olması, onun direktifleri doğrultusunda süreçleri ilerletmeye ne kadar açığız? Ya da yönetim kurulu toplantısında şirket vizyonunu etkileyecek karar oylanırken, makine eşitliği bozacak tek oyun sahibi ise?

2019 yılından beri teknoloji şirketlerinin yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, yapay zekaya yönetim koltuklarından birinin devredilmesine yönelik pozitif tutumun giderek arttığı görülmektedir. Bu durumun temel nedenleri arasında "yapay zeka ile daha duygulardan arınmış ve gerçeklere ağırlık veren kararların üretilebileceği" görüşü ağır basmaktadır. Başta Hong Kong'lu DKV firması olmak üzere, küresel işletmeler artık yönetimde insan ve makine işbirliği devrinin geldiğine inanıyorlar. Öyle ki DKV'nin kararlarında yıllardır yapay zeka önemli rol oynuyor, yani makine sandığımızdan daha uzun süredir resmi olmasa da yönetim kurulunda koltuk sahibi. Asya pazarı, pek çok şirketin benzer bir modeli 5 yıl benimseyeceğine inanıyor.

PwC 2019'daki araştırmasında, hangi sektörde olursa olsun işletmelerin yapay zekaya yönelmeleri ile küresel ekonominin 15.7 trilyon dolarlık bir değerlemeye erişeceğini paylaşmışlardı. 2021 yılında ise araştırma devi Gartner, sadece bir yıl içinde yapay zekanın küresel değerlemesinin 62.5 milyar dolarlık bir değere erişmesini beklediklerini açıklamışlardı. Son raporlar 2026 yılına kadar yaklaşık 185 milyar dolarlık bir değeri öngörüyor. Özetle yapay zeka, yeni bir değerlendirme türü olarak, ekonomik gücün en temel ateşleyicisi durumunda. Bu değer ör-

güsünde radikal bir soru çoktandır soruluyor: CEO'ların yerini CAIO'lar (Chief Artificial Intelligence Officer) mı alacak? Yani yapay zekaya yönetim koltuklarından birini devretmeden önce, koltuk CEO'lardan CAIO'lara mı geçecek? Yapay zeka alanın lider isimleri için bu sorunun cevabı "CEO'lar yapay zekanın farklı departmanları nasıl absorbe edeceğini hesaplayamazsa, kendisini güncellemezseniz, evet" şeklinde.

CEO'lar tarafında güncellenmenin ilk adımı, belki de, makinenin ürettiği kararlara karşı daha pozitif bir tutum sergilemek. Son 4 yıldır yapılan araştırmalar ve anket sonuçları, kadın CEO'ların erkek CEO'lara nazaran makinenin ürettiği kararları uygulama ve kendini bu anlamda adapte etmede daha pozitif olduğunu ortaya koyuyor.

CEO güncellemede ikinci adım ise, teknik bilgiyi, teknik olmayan şekilde verebilen uzmanlardan konuyu ve kapsamını öğrenmek. Zaten bildiklerimiz kadar güçlü olduğumuz bu dünyada, bilmediğimiz bir yapay zeka olgusu ile yönetsel süreçlere nasıl uyumlanabiliriz ki? Çok mu zor dersiniz, Salesforce örneğini hatırlatmak isterim. Şirket; 2017 yılında radikal bir hamle ile Einstein olarak isimlendirdikleri yapay zekayı yönetim süreçleri için devreye aldılar. Bir yıl sonra şirketin CEO'su Marc Benioff, Davos'taki konuşmasında şunları söyledi: "Kritik bir kurul toplantısında etrafımda 30-40 kişi oluyor. Herkes görüşünü açıkladıktan sonra Einstein'e dönüyor ve herkesi dinledin sen ne düşünüyorsun diyorum."

"Know before act" (daha aksiyon almadan bilme) becerisi, yığınlıklı veri ve büyük veri çağında şirketler için çok değerli, insan CEO'lar için çok zorlayıcı. Bilişsel sınırlılıklarımız nedeniyle ne bu türlü bir veriyi işleyebilir, ne de gelen tüm bildirimleri anlık değerlendirerek karar verebiliriz... Yapay zeka, yeterli ve kaliteli veri yığınlıklarından enformasyonu bizim için süzebilir, gelen bildirimlerde görmediğimiz detayları farkedebilir ve daha verimli karar süreçlerine geçişimizi kolaylaştırabilir, unutmayalım.

Yapay zeka alt ve orta kademelere ait yönetsel görevleri, süreçleri üstlenirken, üst seviyede de söz sahibi olacak. Bu şekildeki radikal değişime ne kadar hazırız? Bir makinenin (yapay zekanın) yöneticimiz olması, onun direktifleri doğrultusunda süreçleri ilerletmeye ne kadar açığız? Ya da yönetim kurulu toplantısında şirket vizyonunu etkileyecek karar oylanırken, makine eşitliği bozacak tek oyun sahibi ise?

