TÜRKİYE'YE

DEĞER KATANLAR

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK | YÖNETİM KURULUNDA KADIN | COP-31

Türkiye'ye Değer Katanlar eki Reel Sektör tarafından hazırlanmıştır. Ücretsiz ilan ekidir.

REEL SEKTÖR / KASIM 2026

BMS TÜRKİYE'DEN HASTA ODAKLI SOSYAL ETKİ PROJELERİ

HSBC TÜRKİYE SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR GELECEK İÇİN DEĞER YARATIYOR

NORM HOLDİNG'İN 2030 HEDEFİ: EMİSYONLARI YÜZDE 50 AZALTMAK

TÜRKEP: "TÜRKİYE ÜLKELER ARASI REGÜLE DİJİTAL GÜVEN KORİDORUNUN MERKEZİ OLABİLİR"

BURGAN BANK YÜZDE 51 KADIN ÇALIŞAN ORANIYLA KAPSAYICI KURUM KÜLTÜRÜNÜ GÜÇLENDİRİYOR

COP31 TÜRKİYE ANTALYA

DÜNYANIN İKLİM MASASI ANTALYA'DA KURULUYOR

Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Yeni Dönem: Bütünsel Sorumluluk

InBusiness son.indd 1 28.10.2026 15:19



Değer yaratmanın **değişen anlamı**

Bir şirketin ülkeye kattığı değeri artık yalnızca yatırımı, cirosu ya da istihdamı üzerinden okumak yetmiyor. Nasıl yönettiği, çalışanına ve tedarikçisine nasıl davrandığı, toplumsal ve çevresel etkisini nasıl ele aldığı da aynı değerlendirmenin parçası. Bu sayımızın ana dosyası "Türkiye'ye Değer Katanlar" tam da bu genişleyen çerçeveden yola çıkıyor.

Dosyada kurumsal sosyal sorumluluğun geçirdiği dönüşüme bakıyoruz. Bir dönem burslar, bağışlar ve sosyal projelerle anılan KSS, bugün şirketin gündelik iş yapış biçimine kadar uzanıyor. Yönetim kurullarındaki kadın temsili de benzer bir değişimin içinde. Kadınların kurullardaki payı artarken asıl tartışma, karar gücünün ve kritik görevlerin nasıl dağıldığında yoğunlaşıyor.

Kasım ayında Antalya'da yapılacak COP31 ise Türkiye'yi küresel iklim diplomasisinin merkezine taşıyacak. Finansman, uyum, kayıp ve zarar gibi başlıkların yanında ülkelerin verdikleri iklim sözlerini nasıl hayata geçireceği de masada olacak. Enerjinin geleceğini ele aldığımız dosyada ise artan elektrik talebinden yenilenebilir kaynaklara, depolamadan şebeke yatırımlarına uzanan yeni enerji düzenini inceliyoruz.

Türkiye'ye değer katma fikrinin somut örneklerinden biri olarak ABB Türkiye'nin çalışmalarına da bu sayıda yer veriyoruz. Teknoloji, sanayi ve enerji dönüşümünün kesiştiği bu alan, "değer" kavramının neden giderek daha fazla boyut kazandığını gösteriyor.

Bu sayının ortak sorusu aslında oldukça net: Bir şirketi bugün gerçekten değerli kılan nedir? Yanıt artık yalnızca ekonomik büyüklükte değil; yarattığı toplumsal etkide, yönetim anlayışında ve geleceğe karşı aldığı sorumlulukta aranıyor.

MEHTAP AYDIN

Türkiye'ye Değer Katanlar eki INBUSINESS Dergisiyle dağıtılmak üzere Reel Sektör tarafından hazırlanmıştır. Ücretsiz ilan ekidir
Tel: 0212 272 39 02 Pbx www.reelsektor.com.tr info@reelsektor.com.tr

İsen Sen İstersen *Limit Yok*

Türkiye'nin ilk
engelsiz koleksiyonu
LCW Limitless,
seçili mağazalarda
ve **lcw.com**'da!



LCW LIMITLESS

InBusiness son.indd 3 28.10.2026 15:19

HSBC Türkiye sürdürülebilir bir gelecek için değer yaratıyor

HSBC TÜRKİYE, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ İŞ YAPIŞ BİÇİMİ VE KURUMSAL MÜŞTERİLERİ İÇİN UZUN VADELİ DEĞER YARATILMASINI DESTEKLEYEN BİR YAKLAŞIM OLARAK GÖRÜYOR. BANKA, MÜŞTERİLERİNİN DÖNÜŞÜM HEDEFLERİYLE UYUMLU FİNANSMAN ÇÖZÜMLERİ GELİŞTİREREK DÜŞÜK EMİSYONLU BİR EKONOMİYE GEÇİŞLERİNİ DESTEKLİYOR.

Şirketlerin düşük karbonlu ekonomiye geçişi, yalnızca çevresel hedefleri değil; yatırım, finansman ve rekabet stratejilerini de yeniden şekillendiriyor. HSBC Türkiye de sürdürülebilirliği bu dönüşümün merkezinde konumlandırarak, kurumsal müşterilerinin hedeflerine uygun finansman çözümleri geliştirmeye odaklanıyor. Bankanın yaklaşımı, çevresel etkiyi azaltmanın ötesinde uzun vadeli değer yaratmayı ve şirketlerin dönüşüm yolculuğunu desteklemeyi kapsıyor. HSBC Grubu'nun 2050'ye kadar net sıfır banka olma hedefi doğrultusunda hareket ettiklerini belirten HSBC Bank A.Ş. Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi Burçin Ozan, "HSBC Türkiye'de sürdürülebilirliği uzun vadeli değer yaratma yaklaşımımızın bir parçası olarak görüyoruz. Amacımız, müşterilerimizin düşük emisyonlu ekonomiye geçişini hızlandıran finansman çözümleri sunarken Türkiye ekonomisine kalıcı değer yaratmak" diyor.

SOMUT VE ÖLÇÜLEBİLİR FİNANSMAN MODELLERİ

Türkiye'de şirketlerin sürdürülebilir dönüşüme hazırlığı giderek güçlenirken, özellikle Avrupa Birliği ile ticaret yapan kurumlar açısından Avrupa Yeşil Mutabakatı'na uyum ve düşük karbonlu üretim rekabetin önemli unsurlarından biri hâline geliyor. Bu dönüşüm; yenilenebilir enerjiden üretim verimliliğine, temiz teknoloji uygulamalarından tedarik zincirlerine kadar pek çok



HSBC BANK A.Ş. GENEL MÜDÜRÜ VE YÖNETİM KURULU ÜYESİ **BURÇİN OZAN**

alanda yeni finansman ihtiyaçlarını beraberinde getiriyor.

Ozan, bu noktada şirketlerin dönüşüm hedeflerini somut ve ölçülebilir finansman modelleriyle desteklemenin önemine dikkat çekiyor: "Dönüşüm ihtiyacı arttıkça, şirketlerin daha karmaşık ve çoğu zaman sınır ötesi finansman yapılarına erişim ihtiyacı da artıyor. Küresel uzmanlığımızı yerel ihtiyaçlarla birleştirerek somut ve uluslararası standartlarla uyumlu sürdürülebilir finansman modelleri kurguluyoruz."

Bu yaklaşımın öne çıktığı alanlardan biri de yenilenebilir enerji yatırımları. HSBC Türkiye, rüzgâr ve güneş projelerinde ihracat kredi kuruluşu (ECA) destekli finansmanlardan çok bankalı yapılara ve vadeli kredilere uzanan farklı modellerle yatırımcıların ihtiyaçlarına uygun çözümler geliştiriyor.

Temiz enerji, ulaşımın elektrifikasyonu ve yapay zekâ, küresel ölçekte yeni yatırım alanları yaratırken enerji altyapısı, teknoloji, tedarik zincirleri ve ticaret koridorları arasındaki ilişkileri de yeniden şekillendiriyor. Burçin Ozan, bu yapıyı yeni "geçiş ekosistemleri" olarak tanımlıyor. Bu dönüşümle birlikte finansman ihtiyacının da bağımsız projelerden, farklı sektörleri bir araya getiren ve sermayeyi daha büyük ölçekte harekete geçirebilen entegre yapılara doğru evrildiğine dikkat çekiyor.

Bu yeni finansman yapısında borç sermaye piyasaları(DCM) da sürdürülebilir yatırımların ölçeklenmesinde önemli bir araç olarak öne çıkıyor. HSBC'nin küresel DCM deneyimi, şirketlerin sürdürülebilirlik bağlantılı ve yeşil tahvil yatırımcılarına erişimini desteklerken, HSBC Türkiye'nin Türkiye'den gerçekleştirilen sürdürülebilir Eurobond ihraçlarında üstlendiği roller de pazarın gelişimine katkı sağlıyor.

GÜVENİLİR DÖNÜŞÜM ORTAĞI

Türkiye'nin 2053 net sıfır hedefi ise finansman kuruluşlarının rolünü yalnızca kredi sağlama ya da işlemleri sonuçlandırmanın ötesine taşıyor. Dönüşümün çok paydaşlı, teknik ve çoğu zaman sınır ötesi yapılar gerektirdiğini vurgulayan Ozan, "HSBC Türkiye olarak kendimizi stratejik ve güvenilir bir dönüşüm ortağı olarak konumlandırıyor, yenilenebilir enerji, elektrifikasyon ve sürdürülebilir ticarette uluslararası sermayeye erişimi destekleyerek Türkiye'nin düşük karbonlu ekonomiye geçişine katkı sunmayı sürdürüyoruz" diyor.

BMS Türkiye'den hasta odaklı sosyal etki projeleri

SAĞLIK ALANINDA DEĞER YARATMAK, YENİLİKÇİ TEDAVİLER GELİŞTİRMENİN YANI SIRA HASTALARIN YAŞAM YOLCULUĞUNU BÜTÜNCÜL BİÇİMDE ELE ALMAYI GEREKTİRİYOR. DOĞRU BİLGİYE ERİŞİMDEN PSİKOSOSYAL DESTEĞE, SAĞLIK OKURYAZARLIĞINDAN GELECEK NESİLLERİN GELİŞİMİNE UZANAN BU YAKLAŞIM, SAĞLIK EKOSİSTEMİNİN ÖNEMLİ BİR PARÇASI. BMS TÜRKİYE DE SOSYAL SORUMLULUK YAKLAŞIMINI HASTA DENEYİMİNİ MERKEZE ALAN, FARKLI PAYDAŞLARLA GELİŞTİRİLEN PROJELER ÜZERİNE KURUYOR.

BMS Türkiye Genel Müdürü Ece Kaşıkcı, şirketin sosyal sorumluluk yaklaşımını şu sözlerle anlatıyor: "BMS Türkiye olarak kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımımızı bu anlayış üzerine inşa ediyoruz. Toplumsal faydayı iş yapış biçimimizin ayrılmaz bir parçası olarak görüyor; hasta dernekleri, sağlık profesyonelleri, akademi, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarıyla iş birlikleri geliştiriyoruz. Geliştirdiğimiz tedavilerin yanı sıra bilgi paylaşımını artıran, hasta deneyimini görünür kılan projelerle toplum sağlığının güçlenmesine katkı sağlamayı hedefliyor, çalışmalarımızı hastaların ihtiyaç ve deneyimlerini gözeten bir yaklaşımla şekillendiriyoruz." Kaşıkcı, bu anlayış doğrultusunda hayata geçirilen projelerin ayrıntılarını da paylaşıyor:

"Bu anlayışın en güçlü örneklerinden biri, ONKODAY ve Kanserle Dans Derneği iş birliğiyle hayata geçirdiğimiz "Duyguların Yolculuğu" projesi oldu. Kanser hastalarının teşhisten tedavi sonrasına uzanan duygusal yolculuğunu, hasta deneyimlerinden ilham alan yapay zekâ destekli sanat çalışmalarıyla görünür hale getirdik. Sergiler ve eğitimlerle desteklenen proje, sağlık profesyonelleri, hasta yakınları ve toplumda farkındalık oluştururken, kanser tedavisinde psikososyal desteğin önemine dikkat çekti. Uluslararası Stevie Awards ve Golden Pulse Awards'ta aldığı ödüller de bu yaklaşımın ulusal ve uluslararası ölçekte karşılık bulduğunu bizlere gösterdi.



BMS TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ **ECE KAŞIKCI**

Bristol Myers Squibb

BİLGİYLE GÜÇLENEN SAĞLIK EKOSİSTEMİ

Hasta odaklı yaklaşımımız, tedavi sürecinin ötesine geçerek toplumun sağlık konusunda güçlenmesini de kapsıyor. Bu doğrultuda hayata geçirdiğimiz "BMS ile Sağlık 101" projesiyle sağlık okuryazarlığını artırmayı hedefliyoruz. Araştırmalardan hareketle hazırladığımız içeriklerle bireylerin bilimsel kaynaklara dayalı sağlık bilgisine erişimini ve sağlık profesyonelleriyle yürüttükleri tedavi süreçlerine daha bilinçli katılım göstermelerini destekliyoruz. Sağlık okuryazarlığını, toplum sağlığını güçlendiren temel unsurlardan biri olarak görüyoruz. Toplumsal faydanın sürdürülebilirliği için geleceğin sağlık profesyonellerine yatırım yapmayı da önemsiyoruz. BMS Akademi kapsamında üniversitelerle iş birlikleri geliştiriyor; öğrencileri sektör profesyonelleriyle buluşturan eğitim ve kariyer programlarıyla gençlerin gelişimine katkı sağlıyor, geleceğin sağlık ekosistemine yatırım yapıyoruz.

GELECEĞİN SAĞLIK EKOSİSTEMİNE YATIRIM YAPIYORUZ

BMS Türkiye olarak bilimsel inovasyon ile toplumsal faydayı birbirini tamamlayan iki unsur olarak görüyoruz. Bu anlayışla, hasta deneyimini görünür kılan, sağlık okuryazarlığını destekleyen ve toplum için sürdürülebilir değer yaratmayı amaçlayan projeler geliştirmeye devam edeceğiz."



KSS'DE Yeni Dönem: Bütünsel Sorumluluk

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ARTIK SADECE BURS VE BAĞIŞTAN İBARET DEĞİL. ŞİRKETLERİN ÇALIŞANINA, TEDARİKÇİSİNE VE ÇEVREYE NASIL DAVRANDIĞI DA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK KİMLİĞİNİN BİR PARÇASI OLARAK ELE ALINIYOR.

Bir zamanlar kurumsal sosyal sorumluluk denince akla; burs vermek, okul yaptırmak, fidan dikmek gelirdi. Şirketler toplumla ilişkilerini büyük ölçüde bu görünür işler üzerinden kurarlardı. Bugün, bu tablo değişiyor daha doğrusu evriliyor. Artık sadece "Ne kadar bağış yaptın?" sorusu kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı için yeterli olmuyor. Şirketin faaliyetlerini hangi koşullarda yürüttüğü, kendi içinde nasıl davrandığı, tedarikçilerine ne şartlar dayattığı ve yarattığı etkinin gerçekten kalıcı olup olmadığı da masaya yatırılıyor. Aslında bu sorgulama yeni sayılmaz. Howard Bowen, 1953 yılında yayımlanan Social Responsibilities of the Businessman (İş İnsanının Toplumsal Sorumlulukları) adlı kitabında şirketlerin toplum üzerindeki etkilerini tartışmaya açmıştı. Aradan geçen 70 yılı aşkın sürede kavramın kapsadığı alan giderek büyüdü. Çalışanlar, tüketiciler, tedarikçiler ve yerel topluluklar aynı çerçevenin içine girdi. Bugün kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) dediğimiz alan da bu uzun dönüşümün sonucu.

HAYIRSEVERLİK SINIRI AŞILIYOR

KSS ile hayırseverlik hâlâ zaman zaman birbirinin yerine kullanılıyor. Oysa bir şirketin kazancının bir bölümünü sosyal



projelere aktarmasıyla kurumsal sorumluluğu bütün iş süreçlerine yayması aynı şey değil. Çalışma koşullarının kötü olduğu, tedarik zincirinde ciddi sorunların yaşandığı ya da faaliyetlerinin çevresel etkisini dikkate almayan bir şirketin güçlü bir sosyal proje yürütmesi elbette o projeyi değersizleştirmez. Ancak şirketin bütününe baktığımızda daha karmaşık bir tablo ortaya koyar.
Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (UN Global Compact) insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele başlıklarında belirlediği 10 ilke de bu geniş yaklaşımı esas alıyor. KSS böyle bakıldığında yalnızca kurumsal iletişimin yönettiği birkaç projeden çıkıyor; insan kaynaklarından satın almaya, üretimden yönetime kadar şirketin farklı katmanlarına yayılıyor.

BİLGİ ARTIK ŞİRKETLERİN KONTROLÜNDE DEĞİL

Son yıllarda bu konunun daha fazla konuşulmasının aslında birkaç nedeni var. En başta, bilgi artık şirketlerin kontrolünde değil. Çalışan deneyimleri, tüketici şikâyetleri ve tedarikçi ilişkileri sosyal medyada ve başka kanallarda hızla görünür hale geliyor. Yani şirketin söylediğiyle yaptığı arasında bir fark varsa bu artık bir şirket sırrı olarak kalmıyor, kalamıyor. Uluslararası denetim ve danışmanlık şirketi KPMG'nin 2026 araştırması da bu gerilimi net gösteriyor. Yöneticilerin yüzde 72'si şirketlerinin sürdürülebilirlik stratejisini anladığını söylerken, yalnızca yüzde 19'u bunun finansal performansa etkisini güçlü yöntemlerle ölçebildiğini belirtiyor. Yani şirketler hedef koymakta ve bunları kamuoyuna açıklamakta daha istekli hale gelirken, bu hedeflerin gerçekten bir değişiklik yaratıp yaratmadığını ölçebilmeyi de istiyorlar.

YENİ KUŞAKLARIN BEKLENTİSİ FARKLI

Yeni kuşaklar da bu baskıyı artırıyor. Deloitte'un 2026 araştırması, genç çalışanların kariyerlerini sadece unvan ve hızlı yükselme üzerine inşa etmediğini, önceliklerinin; istikrar, beceri gelişimi, yaşam kalitesi ve işin anlamı gibi kriterlerle şekillendiğini ortaya koyuyor. Katılımcıların sadece yüzde 6'sının liderlik pozisyonunu temel hedef olarak görmesi bu isteklerini doğruluyor. Bir önceki yılın verilerinde de Z kuşağının yüzde 89'u, Y kuşağının yüzde

92'si amaç duygusunu kritik bulduğunu söylemişti. Yaklaşık her 10 kişiden dördü, değerleriyle uyuşmadığı için bir işi ya da projeyi reddettiğini belirtmişti. Ama bunu "gençler çok idealist" diye okumak da yanlış olur. Aynı araştırmalar hayat pahalılığının hâlâ en büyük kaygı olduğunu gösteriyor. Gençler hem geçinebilmek hem de çalıştıkları kurumun sözleriyle eylemlerinin tutarlı olmasını istiyor.

GÖNÜLLÜLÜK ALANI DARALIYOR

Şirketlerin sosyal ve çevresel etkileri uzun yıllar büyük ölçüde gönüllülüğe bırakılmıştı. Son dönemde ise raporlama, açıklama ve durum tespiti yükümlülükleri artınca bu alanın sınırları değişmeye başladı. Avrupa Birliği'nde yaşananlar bunun en net örneği. Sürdürülebilirlik raporlaması genişlerken, 2026'da CSRD'nin (Corporate Sustainability Reporting Directive-Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi) kapsamı rekabetçilik ve idari yük gerekçesiyle yeniden daraltıldı. Tartışma bitmiş değil. Bir yandan daha fazla veri isteniyor, diğer yandan özellikle küçük işletmeler için bunun maliyeti ve uygulanabilirliği konuşuluyor. Avrupa'daki kuralların birkaç kez yeniden ele alınmasının sebebi de biraz burada. Ama yön değişmiş durumda: Şirketlerin toplumsal ve çevresel etkileri giderek daha fazla kayıt altına alınıyor ve karar süreçlerine giriyor.

TÜRKİYE'DE TANIDIK REPERTUVAR DEĞİŞİYOR

Türkiye'de KSS denildiğinde uzun süre büyük holdinglerin, bankaların ve çok uluslu şirketlerin projeleri öne çıktı. Eğitim, sağlık, kadınların güçlenmesi, çocuklar ve çevre en sık karşılaşılan başlıklar arasındaydı. Büyük şirketlerin bütçe ve organizasyon gücü düşünüldüğünde bunda şaşırtıcı bir taraf yok. Zamanla oldukça tanıdık bir sosyal sorumluluk repertuvarı da oluştu. Burs programları, fidan kampanyaları, kadın girişimcilere yönelik eğitimler, çalışan gönüllülüğü projeleri... Bunların önemli bir bölümü gerçek ihtiyaçlara cevap veriyor. Fakat aynı modellerin farklı şirketlerde tekrar edilmesi, projenin şirketin kendi işiyle ne kadar ilişkili olduğu sorusunu da beraberinde getirdi.

Bugün daha dikkat çekici örnekler genellikle şirketin uzmanlığını ve iş yapma kapasitesini sosyal bir ihtiyacın çözümünde kullanabildiği çalışmalar arasından çıkıyor. Bir bankanın yaratabileceği katkıyla bir teknoloji şirketinin, ilaç firmasının ya da üretim şirketinin sağlayabileceği katkının aynı olması gerekmiyor. Şirketin sahip olduğu bilgi, insan kaynağı ve dağıtım gücü projeye dahil olduğunda daha kalıcı sonuçlar üretme ihtimali artıyor. Üstelik KSS artık sadece büyük şirketlerin çevresinde dönmüyor. Tedarik zincirleri küçük ve orta ölçekli işletmeleri de sürecin içine çekiyor. Büyük şirketlerin iş ortaklarından çalışma koşulları, etik standartlar ve çevresel veriler konusunda belirli kriterleri karşılamalarını istemesi bunun en somut örneklerinden. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Türkiye'nin 2026 yılında duyurduğu Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Programı da bu dönüşümün bir parçası. Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarının belirli şirketler için 2024'ten itibaren zorunlu hale gelmesiyle konu finans, satın alma, risk yönetimi ve üst yönetimin gündeminde daha fazla yer bulmaya başladı.

"KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUKTA ARTIK BAĞIŞLAR VE SOSYAL PROJELER TEK BAŞINA YETERLİ DEĞİL. ŞİRKETLERİN ÇALIŞMA KOŞULLARI, TEDARİK ZİNCİRLERİ VE YARATTIKLARI ETKİNİN KALICILIĞI DA SORGULANIYOR. ASIL MESELE, TOPLUMSAL FAYDAYI GÖRÜNÜR KILMAKTAN ÖTE, KURUMLARIN AÇIKLADIKLARI DEĞERLERİ İŞ YAPIŞ BİÇİMLERİNE NE ÖLÇÜDE YANSITABİLDİĞİ."

PR TARTIŞMASI NEDEN BİTMİYOR?

Kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik en eski eleştirilerden biri, şirketlerin bu projeleri toplumsal faydadan çok itibar amacıyla yürüttüğü iddiası. Burada sınırı her zaman kesin biçimde çizmek mümkün değil. Bir şirketin yaptığı sosyal yatırımı anlatması ve bunun marka itibarına katkı sağlaması işin doğasında var. Tartışmanın asıl ilginç kısmı projenin kendisine bakıldığında ortaya çıkıyor. "100 bin kişiye ulaştık" güçlü bir cümle. Fakat 100 bin kişinin ne kadar süreyle, hangi içerikle ve nasıl bir sonuçla bu projeye dahil olduğu bilinmiyorsa sayı tek başına fazla şey söylemiyor. Benzer durum burs verilen öğrenci, desteklenen kadın girişimci ya da dikilen fidan sayısı için de geçerli.

Daha zahmetli sorular proje bittikten sonra başlıyor. Burs alan öğrenci eğitimine devam etmiş mi? Girişimci iki yıl sonra hâlâ işinin başında mı? Yerel kalkınma için yapılan yatırım bölgede kalıcı bir hareket yaratmış mı? KSS'nin sahadaki karşılığını esas olarak bu takip belirliyor.

Kurumsal sosyal sorumluluk 70 yılı aşkın süredir şirketlerin toplumla kurduğu ilişkinin önemli bir parçası. Sosyal projeler hâlâ bu ilişkinin görünür yüzü ama artık tek başına yeterli bir resim sunmuyor. Çalışma koşulları, tedarik zinciri, yönetim anlayışı ve yaratılan toplumsal etki aynı fotoğrafın içinde. Asıl soru da giderek şuna dönüyor: "Şirketler açıkladıkları değerleri günlük iş yapış biçimlerinin ne kadarına taşıyabiliyor?"

Dünyanın iklim masası Antalya'da kuruluyor

İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ KONUSUNDA DÜNYANIN EN ÖNEMLİ MÜZAKERE ZEMİNİ OLAN TARAFLAR KONFERANSI'NIN 31'İNCİSİ, 9-20 KASIM 2026'DA ANTALYA'DA YAPILACAK. COP31, TÜRKİYE'Yİ İKİ HAFTA BOYUNCA KÜRESEL İKLİM DİPLOMASİSİNİN MERKEZİNE TAŞIRKEN GÜNDEMDE FİNANSMAN, UYUM VE VERİLEN SÖZLERİN NASIL HAYATA GEÇİRİLECEĞİ OLACAK.

Kasım ayında Antalya'ya dünyanın dört bir yanından devlet ve hükümet temsilcileri, müzakereciler, uluslararası kuruluşlar, iş dünyası, sivil toplum ve akademiden binlerce katılımcı gelecek. COP31'i sadece büyük bir uluslararası toplantı olarak görmek, zirvenin önemini tam olarak aktarmıyor. Burada ülkeler yalnızca iklim değişikliğini konuşmak için bir araya gelmiyor; yaklaşık 30 yıldır devam eden uluslararası iklim rejiminin hangi yönde ilerleyeceğine ilişkin kararlar da bu toplantılarda şekilleniyor.

Önce şu sık kullandığımız üç harfi açmak gerekiyor. COP, İngilizce "Conference of the Parties" ifadesinin kısaltması; Türkçe karşılığı ise "Taraflar Konferansı." "Taraflar" ise 1992 yılında kabul edilen Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'ne (United Nations Framework Convention on Climate Change - UNFCCC) taraf olan ülkeleri ifade ediyor. Sözleşmenin bugün 198 tarafı bulunuyor. Taraflar Konferansı, sözleşmenin en üst karar organı ve 1995 yılında Berlin'de gerçekleştirilen ilk toplantıdan bu yana, olağanüstü bir durum olmadığı sürece her yıl toplanıyor.

COP'ların zaman içinde bu kadar görünür hale gelmesinin bir nedeni de alınan kararların ülkelerin iklim politikalarının çerçevesini etkilemesi. 2015'teki COP21'de kabul edilen "Paris Anlaşması" bunun en bilinen örneği. Bugün iklim değişikliği denildiğinde sıkça duyduğumuz 1,5 derece hedefi, ülkelerin emisyon azaltım planları, iklim finansmanı, uyum ve kayıp-zarar mekanizmaları aynı uluslararası sürecin parçaları.



İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ SINIR TANIMIYOR

Televizyon ekranlarında genellikle liderlerin konuşmalarını, kalabalık salonları ve zirvenin son gecelerinde uzayan pazarlıkları görüyoruz. Oysa COP'un önemli bir bölümü aylar öncesinden başlayan teknik çalışmaların devamı niteliğinde. Ülkelerin heyetleri metinler üzerinde müzakere ediyor, komiteler çalışıyor, bakanlar siyasi anlaşmazlıkların çözümüne dahil oluyor. Bunun yanında şirketler, şehirler, sivil toplum kuruluşları ve farklı paydaşların katıldığı çok daha geniş bir etkinlik alanı bulunuyor.

Antalya'da da yalnızca COP31 toplanmayacak. Paris Anlaşması taraflarının sekizinci toplantısı CMA8, Kyoto Protokolü taraflarının toplantısı CMP21 ve sözleşmenin teknik organlarının oturumları aynı konferans çatısı altında yapılacak. Resmî gündemde uyum, iklim finansmanı, teknoloji transferi, kayıp ve zarar, kapasite geliştirme ve ülkelerin raporlama yükümlülükleri gibi başlıklar şimdiden yerini almış durumda.

Bu mekanizma bazen dışarıdan bakıldığında fazlasıyla bürokratik görünebiliyor. Gerçekten de COP metinlerinin dili, kısaltmaları ve yıllarca devam eden müzakere başlıkları

başlı başına bir sözlük gerektirecek kadar karmaşık. Fakat ülkelerin aynı masada kalmasını sağlayan yapı da bu. İklim değişikliği sınır tanımadığı için, bir ülkenin attığı adım diğerinin ne yaptığı sorusundan tamamen bağımsız ilerleyemiyor.

ANTALYA'YA HANGİ DOSYALAR GELİYOR?

COP31'in sık kullanılan tanımı "uygulama COP'u". Bunun nedeni, son yıllarda açıklanan hedeflerin artık sahadaki karşılığının daha fazla sorgulanması. Türkiye ve Avustralya'nın Mayıs ayında taraflara gönderdiği ortak mektupta da uygulama, finansmana erişim, uyum, kayıp ve zarar ile ülkelerin yeni iklim planlarının hayata geçirilmesi öne çıkan başlıklar arasında yer aldı.

Bu noktada Ulusal Katkı Beyanları (Nationally Determined Contributions - NDC) önem kazanıyor. Paris Anlaşması kapsamında ülkeler beş yılda bir emisyonlarını ne ölçüde azaltacaklarını ve iklim değişikliğiyle mücadelede hangi adımları atacaklarını kendi koşullarına göre belirleyen planlar sunuyor. 2025 yılı bu planların yenilendiği önemli bir dönemdi. Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Sekretaryasının 2025 sentez raporunda incelenen yeni NDC'lerin yüzde 89'unda ekonomi genelini kapsayan hedeflere yer verilmesi, planların kapsam açısından geliştiğini gösteriyor. Aynı raporda yeni planların yüzde 73'ünde uyum başlığının da yer aldığı görülüyor. Ancak belgeyi sunmak işin başlangıcı. Emisyon azaltımı için hangi yatırımların yapılacağı, gelişmekte olan ülkelerin bu yatırımları nasıl finanse edeceği, iklim risklerine karşı şehirlerin ve ekonomilerin nasıl hazırlanacağı Antalya'daki tartışmaların daha zor kısmını oluşturacak. Finansman başlığı da burada devreye giriyor. COP30'da alınan kararla gelişmekte olan ülkelerin iklim eylemlerinin finansmanı için kamu ve özel kaynaklardan sağlanan toplam finansmanın 2035'e kadar yıllık en az 1,3 trilyon dolara çıkarılmasına yönelik çalışmaların hızlandırılması istendi. Rakam büyük, fakat tartışma yalnızca miktarla ilgili değil. Paranın hangi kaynaklardan geleceği, kredi mi hibe mi olacağı, en kırılgan ülkelere ne kadarının ulaşacağı ve finansmana erişimin nasıl kolaylaştırılacağı yıllardır müzakere masasının en zorlu konuları arasında.

İKLİM KRİZİNDE KAYIP VE ZARAR

COP gündeminin ağırlık merkezi de zaman içinde değişiyor. İlk yıllarda tartışmaların büyük bölümü sera gazı emisyonlarının azaltılması üzerinde yoğunlaşırken iklim değişikliğinin bugün yaşanan sonuçları uyum konusunu öne çıkardı. Aşırı sıcaklar, kuraklık, seller, orman yangınları, kıyı bölgelerindeki riskler ve su stresi artık gelecek senaryolarının başlıkları olarak görülmüyor; ülkelerin bugünkü ekonomik ve sosyal planlamalarının içinde yer alıyor. COP30'da Belém Uyum Göstergeleri (Belém Adaptation Indicators) kabul edilerek ülkelerin küresel uyum hedefindeki ilerlemesini izlemek için ortak bir çerçeve oluşturuldu. Aynı zirvede uyum finansmanının 2035'e kadar üç katına çıkarılması yönünde çağrı yapıldı. Antalya'da bu kararların nasıl uygulanacağı ve özellikle finansmana erişimde yaşanan sorunlar gündemde olacak.

Bir başka hassas başlık ise "kayıp ve zarar." İklim değişikliğinin etkilerine uyum sağlanamadığı ya da zararın önlenemediği durumlarda özellikle kırılgan ülkelerin karşı karşıya kaldığı ekonomik ve sosyal kayıpların nasıl destekleneceği uzun süredir müzakere ediliyor. Kayıp ve Zarar Fonu bu tartışmanın somut araçlarından biri ve COP31'in geçici gündeminde fonun çalışmaları ile finansman mekanizmaları yine yer alıyor.

EV SAHİBİ TÜRKİYE COP31 BAŞKANLIĞINI ÜSTLENECEK

COP31'i önceki zirvelerden ayıran özelliklerden biri de yönetim modeli. Türkiye zirveye Antalya'da ev sahipliği yapacak ve COP31 Başkanlığını üstlenecek. Türkiye aynı zamanda hükümetlerin dışındaki aktörlerin çalışmalarını bir araya getiren Eylem Gündemi'ni yönetecek. Müzakerelerin başkanlığını ise Avustralya yürütecek. Türkiye-Avustralya Ortaklık Düzenlemeleri uyarınca Avustralya temsilcisi, Türkiye ile istişare içinde müzakereleri yönetme yetkisine sahip olacak. UNFCCC ile Türkiye arasındaki ev sahibi ülke anlaşması da 18 Eylül 2026'da yürürlüğe girdi. Pasifik ülkeleri de bu yapının önemli bir parçası. COP öncesindeki bakanlar toplantısı 5-8 Ekim tarihlerinde Fiji, Tuvalu ve Avustralya ortaklığında Pasifik'te gerçekleştirilecek. Deniz seviyesinin yükselmesi ve aşırı hava olayları nedeniyle iklim değişikliğinin etkilerini çok daha doğrudan yaşayan küçük ada devletlerinin finansman, uyum ve kayıp-zarar taleplerinin bu yıl daha fazla görünür olması bekleniyor.

Türkiye açısından bakıldığında ise COP31 yalnızca büyük bir uluslararası organizasyona ev sahipliği yapmak anlamına gelmiyor. İki hafta boyunca iklim finansmanından şehirlerin dayanıklılığına, tarımdan sanayiye, teknolojiden özel sektör yatırımlarına kadar uzanan bir gündemin merkezi Antalya olacak. Bu ölçekte bir toplantının Türkiye'de yapılması, ülkedeki şirketler ve kamu kurumları açısından da uluslararası iklim politikalarının nasıl şekillendiğini daha yakından izleme imkânı yaratıyor. COP zirvelerinden her yıl dünyayı bir anda değiştirecek tek bir karar çıkmıyor. Zaten iklim diplomasisi böyle işlemiyor. Paris Anlaşması da yıllar süren müzakerelerin sonucuydu; bugün konuşulan finansman, uyum ve şeffaflık mekanizmaları da bir zirveden diğerine gelişti. Antalya'daki COP31'in önündeki dosya ise oldukça somut: Son yıllarda açıklanan hedeflerin yatırım, finansman, ulusal politika ve sahadaki uygulamayla buluşması gerekiyor. 2026'nın iklim gündemini belirleyecek tartışmaların önemli bir bölümü de kasım ayında Antalya'da bu başlıklar etrafında şekillenecek.

Norm Holding'in 2030 Hedefi: Emisyonları Yüzde 50 Azaltmak

NORM HOLDİNG YÖNETİM KURULU ÜYESİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ BAŞKANI MUSTAFA DOĞRUSOY, ŞİRKETİN ENERJİ YATIRIMLARINI, EMİSYON AZALTIM HEDEFLERİNİ VE COP31'E İLİŞKİN YAKLAŞIMINI ANLATTI. HOLDİNG, KAPSAM 1 VE 2 EMİSYONLARINI 2030'A KADAR 2021'E GÖRE YÜZDE 50 AZALTMAYI HEDEFLİYOR.

Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi kapsamında düzenlenen 31. Taraflar Konferansı (COP31), 9-20 Kasım 2026 tarihlerinde Antalya EXPO Merkezi'nde gerçekleştirilecek. Türkiye'nin ev sahipliği yapacağı 12 günlük zirve; ülkelerin müzakere heyetlerini, iş dünyası ve sivil toplum temsilcilerini bir araya getirecek. Zirve öncesinde sanayinin yeşil ve dijital dönüşümüne ilişkin değerlendirmelerde bulunan Norm Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve Sürdürülebilirlik Komitesi Başkanı Mustafa Doğrusoy, sürdürülebilirlik çalışmalarının enerji, insan kaynağı, teknoloji ve yönetişimi birlikte ele alması gerektiğini vurguladı. Doğrusoy, Norm Holding'in bu alanlardaki uygulamalarını ve COP31'den beklentilerini şöyle anlattı:

Sanayinin dönüşümünü değerlendirirken çevresel etkiler, insan kaynağı, teknoloji ve yönetişim başlıklarını birbirinden bağımsız düşünemeyiz. Norm Holding'de sürdürülebilirliği bu alanları bir araya getiren bütüncül bir sorumluluk çerçevesi olarak ele alıyoruz. Yönetim Kurulu komitelerimizden biri olan Sürdürülebilirlik Komitemiz, bu anlayışın karar süreçlerimize yansımasında önemli bir rol üstleniyor. Amacımız, belirlediğimiz hedefleri somut uygulamalarla desteklemek ve sorumluluklarımızı faaliyetlerimizin bütününde gözetmek.



NORM HOLDİNG YÖNETİM KURULU ÜYESİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ BAŞKANI **MUSTAFA DOĞRUSOY**

ENERJİDE DÖNÜŞÜM RAKAMLARA YANSIYOR

Enerji dönüşümü bu çalışmaların önemli bir ayağını oluşturuyor. 2025 yılında toplam yatırım bütçemizin yaklaşık yüzde 15'ini sürdürülebilirlik odaklı yatırımlara ayırdık. Bergama'daki GES yatırımımızın devreye alınmasıyla toplam kurulu gücümüz 48,7 MW'ye ulaştı. Bu kapasite, Holding genelindeki elektrik ihtiyacımızın yüzde 60'tan fazlasını karşılayabilecek düzeyde. Güneş enerjisi santrallerimizde aynı yıl yaklaşık 60,8 milyon kWh elektrik ürettik.

Yenilenebilir enerji yatırımlarımızı emisyon azaltım hedeflerimizle birlikte değerlendiriyoruz. Arazi GES'lerimizdeki elektrik üretimini I-REC sistemi üzerinden belgelendiriyoruz. Elde ettiğimiz sertifikalarla elektrik tüketimi en yüksek üç tesisimizin market bazlı Kapsam 2 emisyonlarını sıfırladık. Karbonsuzlaşma Yol Haritamız kapsamında, Kapsam 1 ve 2 emisyonlarımızı 2021 baz yılına kıyasla 2030'a kadar yüzde 50 azaltmayı ve 2050'de net sıfıra ulaşmayı hedefliyoruz.

SANAYİNİN GELECEĞİ YALNIZCA ENERJİYLE ŞEKİLLENMİYOR

Sanayinin geleceği açısından insan kaynağının gelişimi de çevresel dönüşüm kadar önemli. İzmir ve Salihli'deki Norm Mesleki Eğitim Birimlerimizle gençlerin mesleki beceriler kazanmasına ve sanayinin ihtiyaç duyduğu yetkinliklerin gelişmesine katkı sağlıyoruz. Bugüne kadar 320 genç bu birimlerden mezun oldu. Mezunlarımızın

yarısından fazlası Norm'da, diğer mezunlarımızın büyük bölümü ise farklı sanayi şirketlerinde çalışıyor.

Çalışma hayatında fırsat eşitliğini geliştirmek için de adımlar atıyoruz. Kadın çalışan oranımız 2021'de yüzde 8,5 iken 2025'te yüzde 11,8'e yükseldi. STEM alanlarında kadın çalışan oranımız yüzde 33'e ulaştı. Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni (WEPs) imzaladık. Ev içi şiddetle mücadele kapsamında ise Sabancı Üniversitesi'nin İş Dünyası Aile İçi Şiddete Karşı (BADV) programı çerçevesindeki taahhüdümüz doğrultusunda çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

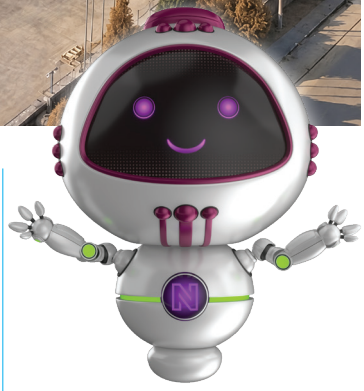
Teknoloji yatırımlarımız, süreçlerimizi geliştirme ve kaynak kullanımını iyileştirme çalışmalarımızı destekliyor. 2025 yılında 395 robotik otomasyon projesiyle 19 bin 575 saatlik iş gücü kazanımı elde ettik. Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerimizi her yıl yayımladığımız kitapçıkla paylaşıyoruz. Turkishtime Ar-Ge 500 araştırmasında Norm Fasteners Cıvata, Ar-Ge harcamasında 249'uncu, Ar-Ge merkezinde yürütülen proje sayısında 87'nci oldu. Norm Fasteners Somun ise tasarım merkezlerinde istihdamda ilk 50 firma arasında yer aldı.

COP31 İŞ BİRLİKLERİ İÇİN FIRSAT

COP31'in Türkiye'de düzenlenmesini, sanayinin dönüşüm gündemini ilerletmek ve ortak sorumluluklar etrafında iş birliklerini geliştirmek açısından önemli bir fırsat olarak görüyoruz. Norm Holding'i temsilen COP31'i ziyaret ederek sürdürülebilirlik alanındaki gelişmeleri ve iş birliği olanaklarını yakından takip edeceğiz. Sürdürülebilirlik ekibimizle birlikte, öncelikli hedeflerimizle örtüşen konu başlıklarındaki oturumları izleyerek bilgi ve deneyim paylaşımına katkıda bulunmayı önemsiyoruz. Yeşil ve dijital dönüşümün birlikte ilerlemesi için hedeflerin uygulanabilir planlara, yatırımlara, teknolojiye ve finansmana karşılık bulması gerekiyor. Sektörler arasında bilgi paylaşımının artması ve çalışmaların ölçülebilir sonuçlarla desteklenmesi, kalıcı ilerlemenin temel koşulları arasında yer alıyor. Norm Holding olarak sürdürülebilirlik hedeflerimizi faaliyetlerimize yansıtmayı ve bu sorumluluğu uzun vadeli bir anlayışla sürdürmeyi önemsiyoruz.



Norm Fasteners Salihli Somun Üretim Tesisi





Norm Ormanı

Yönetim Kurullarında kadın sayısı hızla artıyor, karar gücü değişmiyor

KADINLARIN YÖNETİM KURULLARINDAKİ PAYI YÜKSELİYOR ANCAK KARAR GÜCÜNÜN DAĞILIMI AYNI HIZDA DEĞİŞMİYOR. TÜRKİYE'DE BORSA İSTANBUL ŞİRKETLERİNDE KADIN ÜYE ORANI YÜZDE 19,4'E ÇIKARKEN 177 ŞİRKETİN YÖNETİM KURULU HÂLÂ TAMAMEN ERKEKLERDEN OLUŞUYOR.



Bir şirketin yönetim kurulunda kimlerin oturduğu uzun süre çeşitlilik politikalarının bir başlığı olarak ele alındı. Oysa bu masada şirketin stratejisinden yatırımlarına, risk politikasından üst yönetimin seçimine kadar oldukça somut kararlar alınıyor. Kadınların burada ne ölçüde yer aldığına ilişkin tartışma da zamanla insan kaynakları sınırını aşıp kurumsal yönetişimin içine girdi.

Rakamlar son birkaç yılda yukarı doğru hareket ediyor. MSCI'ın Mart 2026'da yayımladığı Women on Boards and Beyond 2025 (Yönetim Kurullarında ve Ötesinde Kadınlar 2025) raporuna göre kadınlar, MSCI ACWI endeksinde yer alan büyük ve orta ölçekli şirketlerin yönetim kurulu koltuklarının yüzde 28,3'ünü oluşturuyor. 2021'de bu oran yüzde 22,6 idi. Şirketlerin yüzde 48,7'sinde kadınların kurul içindeki payı en az yüzde 30'a ulaşmış durumda.

Fakat ortalama rakam tabloyu tek başına anlatmıyor. Gelişmiş piyasalarda kadınların yönetim kurullarındaki payı yüzde 35,3'e çıkarken gelişmekte olan piyasalarda yüzde 19 seviyesinde kalıyor. Yönetim kurulu başkanlığı, CEO ve CFO gibi pozisyonlarda da yükseliş aynı tempoda değil. Kadınların kurula girişi hızlanmış olsa da şirketin en güçlü karar pozisyonlarına geçiş daha yavaş ilerliyor.

Kadın üye kurulda hangi görevi üstleniyor?

Yönetim kurulunda tek bir kadın üyenin bulunması birkaç yıl önce önemli bir eşik sayılıyordu. Bugün tartışma biraz daha ileride. Kadın üye kurulda hangi görevi üstleniyor? Denetim, risk, ücretlendirme ya da aday gösterme komitelerinde yer alıyor mu? Bağımsız üye mi, icracı mı, başkan mı?

Finansal performans tartışması da burada devreye giriyor. Yıllardır kadınların yönetim kurulunda daha fazla yer almasının şirketleri daha başarılı yaptığı yönünde çok sayıda çalışma yayımlandı. Araştırmalar aynı sonuca ulaşmış değil. Bazıları kadın temsilinin şirket değeri, risk yönetimi ya da finansal performansla olumlu ilişkisini ortaya koyarken bazı çalışmalarda bu ilişkinin sınırlı kaldığı görülüyor.

2025 yılında The Leadership Quarterly dergisinde yayımlanan ve 503 çalışmayı inceleyen kapsamlı değerlendirme de sonuçların sektör, ülke, yönetim yapısı

ve kadın üyelerin kurul içindeki rolüne göre değiştiğini ortaya koyuyor. Araştırmada dikkat çeken noktalardan biri, kadınların kurulda yüzde 30-33 civarında bir ağırlığa ulaşmasıyla etkilerinin daha görünür hale gelmesi. Türkiye üzerine yapılan çalışmalarda da kurul içindeki görev dağılımı öne çıkıyor. Borsa İstanbul şirketlerini inceleyen akademik araştırmalarda genel kadın temsilinin finansal sonuçlarla ilişkisi sınırlı çıkarken kadın üyelerin komitelerde aktif görev aldığı şirketlerde farklı sonuçlara rastlanıyor.

Dolayısıyla artık yalnızca kurul fotoğrafına bakmak yeterli bilgi vermiyor. Masanın etrafında kimlerin oturduğu kadar, toplantı başladığında kimin hangi dosyadan sorumlu olduğu da önemli.

AVRUPA ÇITAYI YASAYA TAŞIDI

Kadınların yönetim kurullarındaki temsili konusunda ülkeler uzun süre farklı yöntemlerle ilerledi. Kimi gönüllü hedefler koydu, kimi şirketlerden açıklama istedi, bazı ülkeler ise doğrudan kota uygulamasına geçti.

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) 2025 Kurumsal Yönetim Bilgi Kitabı'na göre incelenen hukuk sistemlerinin yüzde 35'inde borsaya kote şirketler için kadın temsiline ilişkin zorunlu kota bulunuyor. 2020'de bu oran yüzde 24'tü.

Avrupa Birliği'nde 30 Haziran 2026 yeni bir eşik oldu. Yönetim Kurullarında Cinsiyet Dengesi Direktifi kapsamında büyük borsaya kote şirketlerde yeterince temsil edilmeyen cinsiyetin icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin en az yüzde 40'ını ya da tüm kurul üyelerinin en az yüzde 33'ünü oluşturması hedefleniyor. Düzenleme şirketlere doğrudan "şu kişiyi atayın" demiyor. Hedefi yakalayamayan şirketlerden aday seçiminde açık ve tarafsız kriterler kullanmaları, adayların niteliklerini karşılaştırmaları ve seçim süreçlerini açıklayabilmeleri isteniyor.

Kota tartışmasının en çok takıldığı başlık ise yıllardır aynı: liyakat. Kotalara karşı çıkanlar seçimlerin cinsiyet üzerinden şekillenmesine itiraz ederken destekleyenler mevcut sistemin zaten dar ve birbirine benzeyen aday havuzlarından beslendiğini savunuyor. Avrupa'daki model bu tartışmayı bir ölçüde seçim sürecinin şeffaflığı üzerinden çözmeye çalışıyor.

TÜRKİYE'DE KONU YENİ DEĞİL

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Kurumsal Yönetim İlkeleri şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın oranı için yüzde 25'ten az olmayan bir hedef belirlemesini ve buna yönelik politika oluşturmasını tavsiye ediyor. Ancak bu uygulama zorunlu kota niteliğinde değil.

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun 2025 verileri Borsa İstanbul'daki tabloyu daha net gösteriyor. BIST'te işlem gören 585 şirketin yönetim kurullarındaki kadın oranı yüzde 18,7'den yüzde 19,4'e yükseldi. En az bir kadın yönetim kurulu üyesi bulunan şirketlerin oranı yüzde 69,7'ye çıktı. Buna karşılık 177 şirketin kurulunda tek bir kadın dahi bulunmuyor. SPK'nın yüzde 25 hedefini yakalayan şirket sayısı 191. Toplamın yüzde 32,6'sı.

BIST 100 verileri ise genel eğilimle ters yönde ilerledi. Kadınların yönetim kurullarındaki oranı 2024'te yüzde 19,7 iken 2025'te yüzde 17,5'e geriledi. Tamamen erkeklerden oluşan yönetim kurullarının sayısı 24'ten 31'e çıktı. Türkiye'nin en büyük şirketlerinin bulunduğu gruptaki bu gerileme, ortalama orandaki yükselişe biraz daha temkinli bakmayı gerektiriyor.

Başkanlık ve icracı pozisyonlarda ise küçük de olsa hareket var. Kadın yönetim kurulu başkanı bulunan BIST şirketlerinin sayısı 50'den 57'ye, yönetim kurulunda yer alan kadın CEO sayısı 25'ten 31'e yükseldi.

YÖNETİM KURULU YOLCULUĞU ÇOK DAHA ÖNCE BAŞLIYOR

Şirketlerin bu konuda sık dile getirdiği sorunlardan biri, yönetim kurulu için yeterli deneyime sahip kadın aday sayısının sınırlı olması. Bu itirazın bir tarafı doğru: Yönetim kurulu üyeleri çoğunlukla uzun yıllar üst düzey yöneticilik yapmış isimler arasından seçiliyor. Ama aday havuzu bir sabah kendiliğinden oluşmuyor. CEO, genel müdür yardımcısı, CFO, operasyon yöneticisi ya da gelir üreten ana iş kollarının başındaki yöneticiler yıllar sonra yönetim kurulu adayları haline geliyor. Kadınların kariyerlerinin daha erken aşamalarında bu görevlerden uzak kalması, yıllar sonra şirketlerin önüne daha dar bir aday listesi olarak çıkıyor.

Bu nedenle yönetim kurulundaki kadın meselesinin bir ayağı kurul odasındaysa diğer ayağı şirketin yıllar önce verdiği terfi kararlarında. Kimler kritik işlerin başına getiriliyor, kimler bütçe yönetiyor, kimler şirketin ana operasyonunda sorumluluk alıyor? Gelecekteki yönetim kurulu tablosu biraz da burada çiziliyor.

TEMSİL ARTTIKÇA BEKLENTİ DE DEĞİŞİYOR

Kadınların yönetim kurullarındaki oranının yükselmesi küçümsenecek bir gelişme değil. Yirmi yıl önce birçok ülkede tek haneli oranlardan söz edilirken bugün bazı pazarlarda yüzde 30-40 bandı görülüyor. Türkiye'deki ilerleme ise daha yavaş ve dalgalı. Şirketler açısından sıradaki tartışma yalnızca kaç kadın üyeye sahip olduklarıyla sınırlı kalmayacak. Kadın üyelerin hangi komitelerde görev aldığı, başkanlık ve icracı pozisyonlara geçişleri, yeni adayların hangi kariyer basamaklarından geldiği daha fazla konuşulacak. Çünkü kurul fotoğrafındaki değişim görünür. Asıl hikâye, o fotoğraf çekildikten sonra masada ne olduğunda.

Türkiye ülkeler arası regüle dijital güven koridorunun merkezi olabilir

TÜRKKEP KURUCU ORTAĞI HÜSEYİN KARAYAĞIZ, TÜRKİYE'NİN DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE REGÜLASYON DENEYİMİYLE ÜLKELER ARASI GÜVENLİ DİJİTAL İŞLEMLERİN MERKEZLERİNDEN BİRİ OLABİLECEĞİNİ SÖYLÜYOR.

Dijital ticaretin, kamu hizmetlerinin ve resmi işlemlerin hızla elektronik ortama taşınması ülkeler arasında ortak güven standartlarına duyulan ihtiyacı artırıyor. Yapay zekâ ile sentetik verilerin, sahte kişi ve kurumların üretilebilmesi güven sorununa yeni bir boyut eklerken savaş ve afetlerde kritik veriye erişimin kesilmesi de dijital sürekliliği stratejik bir başlık haline getiriyor.

TÜRKKEP Kurucu Ortağı Hüseyin Karayağız, Türkiye'nin e-Devlet, KEP, e-İmza, e-Fatura, e-Saklama, KEC ve e-Kimlik gibi uygulamalarla son 25-30 yılda önemli bir dijital dönüşüm ve regülasyon deneyimi oluşturduğuna dikkat çekiyor. Karayağız'a göre bu birikim, Türkiye'nin bölge ülkeleri arasında kurulabilecek bir "Ülkeler Arası Dijital Güven Koridoru"nun merkezinde yer alması için önemli bir avantaj sağlıyor.

DİJİTAL DÜNYADA TARAFI DOĞRULAMAK

Karayağız, ülkelerin dijital altyapıları ve hukuki düzenlemeleri aynı seviyede olmadığı için sınır ötesi işlemlerin istenilen hız ve güvenle yürütülemediğini belirtiyor. Dijital ortamda işlem yapan kişi, şirket ya da kurumun gerçekten iddia ettiği taraf olduğunun doğrulanması ise yapay zekâ çağında daha kritik hale geliyor.



TÜRKKEP KURUCU ORTAĞI **HÜSEYİN KARAYAĞIZ ERÇELİK**

"Yapay zekâ uygulamalarıyla sentetik ve gerçek dışı verilerin yanı sıra gerçek olmayan kişiler ve kurumlar da oluşturulabiliyor" diyen Karayağız, artık yalnızca verinin doğruluğunun değil, dijital ortamda işlem yapılan tarafın gerçekten var olup olmadığının da teyit edilmesi gerektiğini söylüyor. Ona göre bu yeni dönemde "Güvenilir Yapay Zekâ" yaklaşımına ve buna uygun regülasyonlara ihtiyaç var.

TÜRKKEP'in ortaya koyduğu modelde farklı ülkelerdeki hukuki ve teknik altyapıların birbirini tamamlaması hedefleniyor. Böylece yalnızca veri transferi yapılması değil; işlemi gerçekleştiren kişinin, şirketin ya da kurumun kimliğinin ve işlemin dayandığı verinin güvenilirliğinin doğrulanması ve gerektiğinde ispatlanması mümkün olabilecek. Karayağız bu ihtiyacı, "Bugün ülkeler arasında veri dolaşıyor ama güven aynı ölçüde dolaşmıyor" sözleriyle anlatıyor.

TÜRKİYE REGÜLASYON DENEYİMİNİ İHRAÇ EDEBİLİR

Karayağız'ın üzerinde durduğu başlıklardan biri de Türkiye'nin yıllar içinde oluşturduğu regülasyon birikimi. Bu deneyimi "devletlerin Ar-Ge mekanizması" olarak tanımlayan Karayağız, Türkiye'de geliştirilen

sistemlerin milyarlarca işlemle sahada test edildiğini ve sürekli iyileştirildiğini vurguluyor.

Türkiye'nin yalnızca teknoloji ürünü değil, dijital regülasyon know-how'ı da ihraç edebileceğini söyleyen Karayağız, KEP, KEC, e-Fatura, e-Saklama ve kimlik doğrulama uygulamalarını bütüncül bir dijital güven mimarisinin parçaları olarak görüyor. Türk devletleri, Orta Doğu, Balkanlar ve yakın coğrafyayla kurulan ilişkilerin de bu modelin yaygınlaşmasına zemin sağlayabileceğini düşünüyor. Karayağız'a göre Türkiye'de 25-30 yılda oluşan ekosistem doğru biçimde aktarılırsa başka ülkelerde benzer yapıların birkaç yıl içinde kurulmasına katkı sağlanabilir. Bu nedenle Türkiye'nin bölgesel bir dijital güven koridorunun yalnızca aday ülkelerinden biri değil, merkezinde olması gerektiğini savunuyor.

AFETLERDE DİJİTAL SÜREKLİLİK

Dijital güven koridorunun kullanım alanı normal dönemlerle sınırlı değil. Savaşlar ve büyük afetlerde fiziksel altyapıların zarar görmesinin yanında kimlik ve mülkiyet kayıtlarına, ticari belgelere, kamu kayıtlarına ve güvenilir iletişim kanallarına erişim de kesintiye uğrayabiliyor.

Karayağız'ın aktardığı verilere göre bir afet sonrasında verilerine 10 gün boyunca ulaşamayan şirketlerin yüzde 93'ü, büyük veri kaybı yaşayan küçük işletmelerin ise yüzde 70'i bir yıl içinde faaliyetlerini sonlandırıyor. Bu nedenle verinin yalnızca saklanması yeterli görülmüyor; kriz anında güvenli biçimde erişilebilir olması ve dijital işlemlerin sürdürülebilmesi gerekiyor.

Karayağız burada Türkiye için "dijital garantör devlet" kavramını gündeme getiriyor. Bunun başka bir ülkenin yerine geçmek anlamına gelmediğini özellikle belirten Karayağız, ihtiyaç halinde güvenilir dijital iletişimin, kritik kayıtların ve resmi işlemlerin devamlılığına katkı sağlayacak bir kapasiteden söz ediyor. Böyle bir yapı, savaş ya da afet nedeniyle ülkesini terk etmek zorunda kalan kişilerin kimliklerini doğrulayabilmesi ve resmi işlemlerini başka bir ülkeden sürdürebilmesi açısından da önem taşıyor.



KEP İÇİN ULUSLARARASI ROL

TÜRKKEP'in vizyonunda Kayıtlı Elektronik Posta'nın (KEP) ülkeler arası belge trafiğinde daha etkin kullanılması da yer alıyor. Bugün pek çok uluslararası işlemde belgeler hâlâ ıslak imzayla hazırlanıyor, kargoya veriliyor ve fiziksel teslimat bekleniyor.

Karayağız, kimliği doğrulanmış, zaman damgalı ve içeriği değiştirilemeyen dijital belgelerin hukuki güvence altında elektronik ortamda taşınabileceğini belirterek KEP'i "dijital dünyanın regüle DHL'si" olarak tanımlıyor. Böylece uluslararası belge trafiğinin daha hızlı ve güvenli yürütülebileceğini ifade ediyor.

TÜRKKEP de önümüzdeki dönemde bu güven mimarisini destekleyecek teknolojileri geliştirmeyi hedefliyor. Karayağız, yapay zekânın sağladığı imkânlardan yararlanırken aynı zamanda bu teknolojiden kaynaklanabilecek yeni tehditlere karşı koruma sağlayan bir altyapıya ihtiyaç olduğunu belirtiyor. Şirketin hedefini ise Ülkeler Arası Dijital Güven Koridoru vizyonunu destekleyen ve bölgesel dijital güven ekosisteminin oluşumuna katkı sağlayan öncü kurumlardan biri olmak şeklinde tanımlıyor.

Enerjide yeni dönem "Elektrik Çağı"

ELEKTRİK TALEBİ HIZLA ARTARKEN YENİLENEBİLİR YATIRIMLARI REKOR KIRIYOR; ŞEBEKE, DEPOLAMA VE NÜKLEER YENİDEN ENERJİ GÜNDEMİNİN ÜST SIRALARINA ÇIKIYOR. TÜRKİYE DE 2035'E GİDERKEN ÇOK DAHA BÜYÜK VE ESNEK BİR ELEKTRİK SİSTEMİ KURMAYA HAZIRLANIYOR.

Uzun yıllar enerji denildiğinde ilk akla petrol ve doğal gaz piyasaları gelirdi. Fiyatlar yükseldiğinde ya da jeopolitik bir kriz yaşandığında enerji gündemi de büyük ölçüde bu iki kaynağın etrafında şekillenirdi. Bugün fosil yakıtlar küresel ekonomideki ağırlığını koruyor ancak enerji sisteminin merkezi giderek elektriğe doğru kayıyor.

Elektrikli araçlar yaygınlaşıyor, sanayide elektrifikasyon artıyor, sıcaklıkların yükselmesi klima kullanımını büyütüyor. Veri merkezleri ve yapay zekâ altyapıları da elektrik tüketiminde yeni ve oldukça yoğun bir talep yaratıyor. Uluslararası Enerji Ajansı (International Energy Agency - IEA) bu dönemi doğrudan "Elektrik Çağı" olarak tanımlıyor. Kurumun 2026 projeksiyonuna göre küresel elektrik talebinin 2026-2030 döneminde yılda ortalama yüzde 3,6 büyümesi bekleniyor.

Bu hız, önceki on yılın ortalamasının belirgin biçimde üzerinde. Küresel elektrik tüketiminin 2025'te yaklaşık 28 bin 200 teravatsaat olan seviyesinden 2030'da 33 bin 600 teravatsaate ulaşacağı tahmin ediliyor. Elektrik talebindeki yükseliş yeni santral ihtiyacını artırıyor ama resmin tamamı burada değil. Çünkü üretim yapısı da hızla değişiyor.



SİSTEMİN BÜYÜK OYUNCUSU "YENİLENEBİLİR"

Güneş ve rüzgâr yatırımlarındaki büyüme son birkaç yılda dikkat çekici bir hıza ulaştı. Uluslararası Yenilenebilir Enerji Ajansının (International Renewable Energy Agency - IRENA) verilerine göre 2025 yılında dünya genelinde 692 gigavat yeni yenilenebilir enerji kapasitesi devreye alındı. Böylece toplam yenilenebilir kurulu güç 5 bin 149 gigavata ulaştı. Daha çarpıcı olan ise yeni kurulan elektrik üretim kapasitesinin yüzde 85,6'sının yenilenebilir kaynaklardan gelmesi.

IEA, yenilenebilir kaynaklardan elektrik üretiminin 2026 yılında ilk kez kömürden üretilen elektriği geçmesini bekliyor. 2025'te küresel elektrik üretiminin yaklaşık üçte birini karşılayan yenilenebilirlerin payının 2027'de yüzde 37'ye çıkacağı tahmin ediliyor. Güneş ve rüzgârın toplam elektrik üretimindeki payının ise 2030'a kadar yüzde 27'ye ulaşması bekleniyor.

Bu büyüme enerji denklemine başka bir sorun getiriyor. Güneş yalnızca güneş varken, rüzgâr da uygun koşullar oluştuğunda elektrik üretiyor. Üretimin yoğun olduğu saatlerle tüketimin en yüksek olduğu saatler her zaman örtüşmüyor. Güneşli bir öğleden sonra sistemde fazla elektrik bulunabilirken birkaç saat sonra talebi karşılamak için başka kaynaklara ihtiyaç duyulabiliyor. Şebekenin işi de tam burada zorlaşıyor.

SANTRAL VAR, BAĞLANTI YOK

Elektrik sisteminde önümüzdeki yılların en kritik konularından biri şebeke olacak. Dünyanın birçok bölgesinde yeni üretim yatırımları, depolama tesisleri ve büyük tüketiciler bağlantı kapasitesi bulmakta zorlanıyor. IEA'ya göre küresel ölçekte 2 bin 500



gigavattan fazla proje şebekeye bağlanmak için sırada bekliyor. Bu rakama yenilenebilir santrallerin yanı sıra depolama projeleri ve veri merkezleri gibi büyük elektrik tüketicileri de dahil.
Sorunun nedeni oldukça basit: üretim yatırımları hızlandı, iletim ve dağıtım altyapısındaki yatırımlar aynı tempoyu yakalayamadı. IEA, 2030'a kadar beklenen elektrik talebinin karşılanabilmesi için dünya genelinde yıllık şebeke yatırımlarının bugünkü yaklaşık 400 milyar dolarlık seviyesinden yüzde 50 civarında artması gerektiğini hesaplıyor.
Bu nedenle enerji yatırımlarında yüksek gerilim hatları, yeni trafo merkezleri, enterkonneksiyon bağlantıları ve akıllı şebeke teknolojileri giderek daha fazla konuşuluyor. Eskiden enerji yatırımı denildiğinde santral görmek daha kolaydı; şebeke yatırımı ise arka planda kalıyordu. Şimdi üretim kapasitesini artırıp elektriği taşıyamamak gerçek bir darboğaz haline gelmiş durumda.

BATARYALARIN YÜKSELİŞİ TESADÜF DEĞİL

Enerji depolama da aynı nedenle hızla büyüyor. IEA verilerine göre 2025 yılında dünya genelinde 108 gigavat yeni batarya depolama kapasitesi devreye girdi. Bu rakam bir önceki yıla göre yüzde 40 artış anlamına geliyor. Küresel batarya depolama kapasitesi yalnızca dört yılda, 2021 seviyesinin 11 katına ulaştı.
Bataryaların enerji sistemi açısından değeri yalnızca elektriği saklamaları değil. Şebekedeki ani dalgalanmalara çok hızlı yanıt verebiliyor, güneş ve rüzgârdan üretilen elektriği tüketimin yüksek olduğu saatlere taşıyabiliyor ve yoğun talep dönemlerinde sisteme destek sağlayabiliyorlar.
Maliyetlerdeki düşüş de yatırımların önünü açıyor. Büyük ölçekli batarya projelerinin maliyetleri 2024 yılında yaklaşık yüzde 40 geriledi. Birkaç yıl önce enerji sisteminin pahalı yardımcı teknolojilerinden biri olarak görülen depolama, artık birçok ülkede yeni elektrik altyapısının doğal parçalarından biri haline geliyor. Ancak batarya bütün sorunu çözmüyor. Mevcut teknolojiler özellikle birkaç saatlik depolamada etkili. Günler veya mevsimler arasında enerji taşımak çok daha farklı çözümler gerektiriyor. Pompalı hidroelektrik santraller, uzun süreli depolama teknolojileri, talep yönetimi ve ülkeler arasındaki elektrik bağlantıları bu nedenle sistemdeki önemini koruyor.

NÜKLEER YENİDEN MASADA

Enerji dünyasında birkaç yıl öncesine kıyasla daha görünür hale gelen bir başka başlık nükleer enerji. IEA'ya göre küresel nükleer elektrik üretimi 2025 yılında tarihinin en yüksek seviyesine çıktı ve üretimin 2030'a kadar artmaya devam etmesi bekleniyor. Japonya'da bazı reaktörlerin yeniden devreye alınması,
Fransa'daki üretimin toparlanması ve Çin ile Hindistan başta olmak üzere yeni kapasite yatırımları bu artışta etkili.

Burgan Bank yüzde 51 kadın çalışan oranıyla kapsayıcı kurum kültürünü güçlendiriyor

KADIN ÇALIŞAN ORANININ YÜZDE 51'E ULAŞTIĞI BURGAN BANK'TA, BİRİM MÜDÜRÜ VE ÜZERİ POZİSYONLARDA KADIN TEMSİL ORANI YÜZDE 46'YI AŞIYOR. BANKA, FIRSAT EŞİTLİĞİ YAKLAŞIMINI İŞTİRAKLERİNE VE KARİYERİNE ARA VEREN KADINLARA YÖNELİK PROJELERİNE DE TAŞIYOR.

Burgan Bank, kadınların iş hayatındaki temsilini güçlendiren fırsat eşitliği odaklı insan kaynakları yaklaşımını kararlılıkla sürdürüyor. Bankada kadın çalışanların oranı %51'e ulaşırken, üst yönetimde kadın liderlerin oranı %42 seviyesinde bulunuyor. Birim müdürü ve üzeri pozisyonlarda görev yapan kadın çalışanların oranı ise %46'nın üzerine çıkıyor. Bu tablo, kadınların karar alma mekanizmalarında ve liderlik rollerinde güçlü şekilde temsil edildiğini ortaya koyuyor.

Kadınların yönetim kademelerinde daha fazla yer almasını stratejik öncelikleri arasında gören Burgan Bank, bu yaklaşımını iştiraklerine de taşıyor. Burgan Leasing'de kadın çalışan oranı yüzde 51'e ulaşırken, Burgan Yatırım'da bu oran %46'nın üzerinde seyrediyor. Yönetim kademelerinde de dikkat çekici bir kadın temsili sergileyen iştiraklerden Burgan Yatırım'ın üst yönetiminin tamamı kadın yöneticilerden oluşurken, Burgan Leasing'de üst yönetimde kadın temsil oranı %40 seviyesinde bulunuyor. Bu güçlü temsil, yönetim kurullarına da yansıyor. Burgan Yatırım Yönetim Kurulu'nda kadın üye oranı %42, Burgan Leasing Yönetim Kurulu'nda ise %33 seviyesinde bulunuyor. Bu tablo, Burgan Bank Grubu'nun fırsat eşitliğini kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak gördüğünü ve kadın liderliğini tüm organizasyon genelinde sürdürülebilir biçimde desteklediğini ortaya koyuyor.



FIRSAT EŞİTLİĞİ TÜM ORGANİZASYONA YAYILIYOR

Burgan Bank, çeşitliliği ve kapsayıcılığı insan kaynakları stratejisinin temel unsurları arasında konumlandırıyor. Kadın çalışanların organizasyonun farklı kademelerinde dengeli biçimde temsil edilmesi, uzun vadeli insan kaynakları yaklaşımının önemli yapı taşlarından birini oluşturuyor. Yetkinlik odaklı kariyer gelişimi anlayışıyla şekillenen bu yaklaşım, kadınların yönetim kademelerinde daha fazla sorumluluk üstlenmesini desteklerken, organizasyon genelinde sürdürülebilir ve dengeli bir temsil yapısının korunmasına katkı sağlıyor.

KADIN İSTİHDAMINA KAPSAYICI YAKLAŞIM

Burgan Bank, mevcut çalışan yapısının yanı sıra kadınların iş gücüne katılımını artırmaya yönelik sosyal etki odaklı projeler de yürütüyor. Bu kapsamda YenidenBiz Derneği ile gerçekleştirilen iş birliği doğrultusunda, kariyerine ara vermiş kadınların yeniden iş hayatına kazandırılmasını amaçlayan çalışmalar hayata geçiriliyor. YenidenBiz Derneği'nin 2026 Beceri Geliştirme Programı kapsamında hayata geçirilen "Bilgi Güvenliği 360" projesiyle katılımcılara bilgi güvenliği başta olmak üzere teknoloji odaklı güncel yetkinlikler kazandırılması hedefleniyor. Liderlik, girişimcilik ve mesleki gelişim başlıklarını kapsayan program, bütüncül bir eğitim modeli sunarak kadınların kariyerlerine güçlü bir dönüş yapmalarını sağlıyor.

Burgan Bank, kadınların iş dünyasında, finans ve teknoloji başta olmak üzere farklı alanlarda daha güçlü temsil edilmesinin ekonomik büyüme, toplumsal kalkınma ve yenilikçi iş modellerinin gelişimi açısından önemli bir değer oluşturduğu yaklaşımıyla çalışmalarını sürdürüyor. Kadınların istihdama katılımını destekleyen uygulamaların yanı sıra kariyer gelişimini güçlendiren programlara yatırım yapan banka, kapsayıcı çalışma kültürünü çalışan deneyiminin ayrılmaz bir parçası olarak görüyor. Bu doğrultuda hem organizasyon içerisindeki kadın temsilini güçlendirmeye hem de kadınların iş yaşamındaki sürdürülebilir varlığını destekleyen projeler geliştirmeye devam ediyor.

GÜCÜMÜZÜ TECRÜBEMİZDEN ENERJİMİZİ İNSANDAN ALIYORUZ

45 yılı aşan tecrübemizle çıktığımız enerji yolculuğuna, ilk günkü heyecanımızla devam ediyoruz. Güçlü dağıtım altyapımız, yenilenebilir enerji vizyonumuz ve perakendede müşteri odaklı çözümlerimizle **hayat için enerji oluyoruz.**



BURGAN BANK

Türkiye'nin En İyi İşverenleri™ 2026 Listesindeyiz



InBusiness son.indd 20 28.10.2026 15:19