



Mazars Denge

Entegre Rapor 2020

mazars



İçindekiler

03	Sunuş
03	Rapor Hakkında
07	Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı
08	CEO'nun Mesajı
Mazars Denge Hakkında	
11	Kurumsal Değerlerimiz
11	Sayılarla Mazars Denge
12	Kurumsal Profil
12	Sunduğumuz Hizmetler
Değer Yaratma Modelimiz	
15	Öncelikli Konularımız
19	Paydaşlarımızın Katılımı
22	Riskler ve Fırsatlar
26	İş Modelimiz & İş Stratejimiz
28	Değer Yaratma Modelimiz
31	2020'de Öncelikli Konumuz: Covid-19

Stratejik Önceliklerde 2020 Performansımız ve Öngörüler

- 35 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti
- 39 Müşteri Odaklılık
- 44 Dijital Dönüşüm
- 48 Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması
- 49 Sürdürülebilir Kalkınma

Kurumsal Yönetim

- 55 Kurumsal Yönetim Yapılanmamız
- 58 Risk Yönetimi Stratejimiz
- 58 Sürdürülebilirlik Yönetimi
- 61 Etik İlkeler
- 61 Kalite Kontrol Sistemi

Ekler

- 62 Ek 1: BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge
- 63 Ek 2: Tedarikçi Kriterlerimiz
- 64 Ek 3: İnsan Kaynakları Göstergelerimiz ve 2020 Hedeflerimiz
- 70 Ek 4: GRI Standartları İndeksi

Küresel salgın döneminin tüm zorluklarına rağmen sektörümüzün ilk entegre raporunu 2020 yılında yayımladık. İş yapış şekillerinde kalıcı bir değişimin tetikleyicisi olan Covid-19 salgını sürdürülebilirlik çalışmalarının önemini ve entegre bakış açısına duyulan acil ihtiyacı bir kez daha gözler önüne serdi. 2020 yılı ve gelecek vizyonumuzu şekillendiren bu rapor, insan odaklı bir yaklaşımla, entegre düşüncenin en olumsuz koşullarda dahi uygulamaya konulabileceğinin mümkün olduğunu göstermektedir.

Kendimiz ve çevremizdekilerin sağlığını koruyabilmek için maruz kaldığımız tecrit deneyimi hepimizi "uzaktan yaşama" zorunluluğuna ittiği gibi, hayatın normal akışını da bilgisayar ve telefon ekranlarına taşıdı. İşimizin yanı sıra spor, kültür, sanat ve eğitim faaliyetlerinin neredeyse tamamının uzaktan gerçekleştirdiğimiz bu salgın döneminde, çalışmalarımızı raporumuza aktarırken yapmak istediğimiz ama uzak kaldığımız bazı şeyleri sizlerle paylaşmak istedik.

Hayallerimizi gerçekleştirmek için hep ileriye baksak da şartlar dolayısıyla yapamadığımız bir çok şey var. Hayallerimizden, sevdiklerimizden ve değerlerimizden uzak kalmadığımız günlerin yakın olması dileğiyle...

Rapor Hakkında

Sürdürülebilir değer yaratma yolculuğumuzda, sürdürülebilirlik alanındaki farkındalığın artırılmasına katkıda bulunmayı ve tüm paydaşlarımızla daha yakın bir iletişim halinde olmayı çok önemsiyoruz. Bu doğrultuda, değerlerimizi ve çalışanlarımızın gelişimini –insanı– temel alarak sorumlu gelir elde etmeyi amaçlayan kurumumuzun ikinci entegre raporunu paylaşmaktan büyük memnuniyet duyuyoruz.

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) Entegre Raporlama Çerçevesi (<IR>) ile uyumlu olarak hazırladığımız raporda, öncelikli konularımıza ilişkin 1 Ocak 2020 – 31 Aralık 2020 dönemini kapsayan 12 aylık sürece ait performansımızı, entegre düşünce yaklaşımını temel alarak sizlerle paylaşıyoruz. Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative– GRI) GRI Standartları:

“Kapsamlı” (Comprehensive) uygulama düzeyine uygun olarak hazırladığımız raporumuzda, aynı zamanda Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu’nun (Sustainability Accounting Standards Board– SASB) Profesyonel & Ticari Hizmetler (Professional & Commercial Services) rehberini dikkate aldık. Raporumuz, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve imzacısı olduğumuz Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin ilkelerini ve Birleşmiş Milletler Kadının Güçlendirilmesi Prensipleri ilerleme bildirimlerini de içermektedir.

Entegre rapor hazırlık sürecimiz de dâhil olmak üzere tüm sürdürülebilirlik çalışmalarımız Sürdürülebilirlik Komitemiz tarafından yürütülmektedir. Raporlama yolculuğumuz süresince bize yol gösteren Prof. Dr. Güler Aras’a çok teşekkür ederiz.



Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

Unutmayalım ki bizler, insan olarak, yalnız birbirimizden değil, tüm ekosistemin sürdürülebilirliğinden sorumluyuz. Bu bağlamda başkalarının nasıl hareket ettiğini bir yana bırakarak başta kendimizin bu sorunlarla mücadele etmek için nasıl bir katkıda bulunabileceğimiz daha bir önem kazanıyor.

Değerli Paydaşlarımız,

2019 yılına yönelik hazırlanan Mazars Denge entegre raporu mesajımda tüketim çılgınlığının dünyamızı ve insanlığı getirdiği noktaya işaret etmiş ve Covid-19 salgınının da bu çılgınlığın kaçınılmaz sonuçlarından biri olduğundan bahsetmiştim.

Aradan geçen bir yıllık sürede salgın, ne yazık ki, sona ermedi. Daha bir müddet de bizleri ve ekonomileri etkilemeye devam edecek. Sonuçlarının ise daha da uzun bir sürede hissedilmesi kaçınılmaz gibi gözüküyor.

Ancak bizleri bekleyen asıl tehlike Covid-19 salgınından çok daha büyük. Dünya iklim krizi ile baş edemezse bugün normal (veya yeni normal) olarak nitelendirilen yaşam tarzının devam etmesi mümkün olamayacak. Günümüzde insanlık, işsizlik, göçmen sorunu, açlık, liberal demokrasilerin ulaştığı açmaz ve daha birçok benzer sorunla mücadele ederken, sabah işe gitmek için hazırlık yapan emekçiler gündelik uğraşlarının peşine düşerken, iş arayan genç insanlar kim bilir kaçınıcı defa muhtemel bir iş yerinin kapısını çalarken ve derme çatma evde yaşayan birçok aile çocuğunu nasıl doyuracağı endişesi içinde çırpınırken iklim krizini düşünmelerini beklemememiz gerektiğinin farkındayım. Ancak bütün bu bahsettiğim sorunlar ve daha birçoğu ne yazık ki iklim krizi ile doğrudan bağlantılı. Ayrıca bizler gündelik hayatımızla meşgulken, kapalı kapılar arkasında bir yerlerde, biz farkında bile olmadan, bizim ve dünyamızın geleceğini etkileyecek birtakım kararların alındığından da hiç şüphe etmeyelim. Üstelik bu kararlar alınırken hiç kimse oyumuza baş vuracak değil.

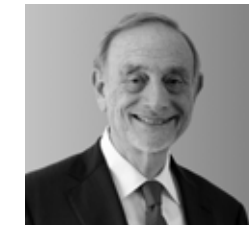
Günümüzde bilgi en değerli hazine olarak kabul ediliyor ve en büyük yatırımlar da bilgiye yapılıyor. Teknolojiye ulaşabilen uluslar yarının dünyasına ışık tutacak. Sonuçta salgın ile mücadelede de en önemli unsur bilgi ve teknoloji olmadı mı? Bilim

dünyasının rekor olarak adlandırılan bir süratte aşıya ulaşabilmesi bu sayede değil mi? Bilgi sahibi olma ve geleceğimize yönelik bilinçlenme insanın yukarıda bahsettiğim sorunlarla baş edebilmesinin en önemli araçları. Yeter ki ülkeler ve yöneticiler bilgi ve teknolojiyi adil bir şekilde paylaşınsın. "Ben" değil "biz" demesini bilebilsin. Unutmayalım ki bizler, insan olarak, yalnız birbirimizden değil, tüm ekosistemin sürdürülebilirliğinden sorumluyuz. Bu bağlamda başkalarının nasıl hareket ettiğini bir yana bırakarak başta kendimizin bu sorunlarla mücadele etmek için nasıl bir katkıda bulunabileceğimiz daha bir önem kazanıyor.

İşte 2020 yılı entegre raporumuz da bu yaklaşım göz önüne alınarak önce insan, güven, şeffaflık, bağımsızlık, hesap verilebilirlik gibi unsurlar ön planda tutularak, finansal olan bilgilerin yanı sıra finansal olmayan birçok verinin de bir araya getirilmesi ve ilişkilendirilmesi yoluyla hazırlanmış ve tarafınıza sunulmuştur.

Raporumuzu keyifle okumanızı dilerken, hazırlanmasında emeği geçen tüm arkadaşlarıma teşekkür ediyor ve sektörümüze ve tüm paydaşlarımıza ışık tutmasını umuyorum.

Sağlıcakla kalın.



Leon Aslan Coşkun, YMM
Yönetim Kurulu Başkanı
Mazars Denge

Yeşil Mutabakatın getirdiği yaptırımlarla birlikte Avrupa Birliği ile ticari ilişki içinde bulunan tüm ülkelerin iş yapış şekilleri değişecek. Benzer şekilde Japonya, Çin ve Güney Kore gibi ülkeler de daha yeşil bir ekonomiye geçebilmek için adımlar atmaya başladılar. GRI, TCFD, SASB, IIRC gibi kurumsal sürdürülebilirliğin öncüsü olan kurumlar arasında finansal olmayan veriler için standart bir raporlama metodolojisi konusunda uyum sağlanmak üzere. Türkiye'de halka açık işletmeler için Borsa İstanbul bünyesinde sürdürülebilirlik endeksinin oluşturulması sonrası Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi kurumların paydaşlarını aydınlatmaları anlamında son derece önemli gelişmeler.

Değerli Paydaşlarımız,

İleride 2020 yılı dendiğinde şüphesiz ilk aklımıza gelen söz Covid-19 salgını olacak. Hepimizin hayatını kökten değiştiren bu salgının bana göre dünyaya verdiği en önemli mesaj “ben” değil “biz” demeyi öğrenmek. Bu salgın hep birlikte paylaşılması gereken bir dünyada var olduğumuzu ve “biz” in içine sadece insanları değil dünyada yaşayan tüm varlıkları koyarak yaşamayı öğrenmek gibi bir sorumluluğumuz bulunduğunu hatırlatıyor.

Önümüzde iki seçenek olduğunu görüyorum. Birincisi, Covid-19'u bir elçi olarak nitelendirerek tüketim alışkanlıklarımızı ve davranış kalıplarımızı çok hızlı bir şekilde değiştirmek. İkincisiyse Covid-19'u yok edilmesi gereken bir düşman olarak kabul edip salgının azalmasıyla birlikte eski hayatımıza geri dönmek. Birinci seçenekte yapmamız gereken sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin 17.si olan Hedefler İçin Ortaklıklar maddesinde belirtildiği üzere devletleri, sınırları, politikaları ve çıkarları bir kenara bırakarak ortak paydada birleşmek ve yepyeni bir iş ve yaşam sistemi yaratmak. İkinci seçeneği tercih ettiğimiz takdirdeyse maalesef gelecek kuşaklara yaşanabilir bir dünya bırakmamız mümkün değil. Dolayısıyla 2020 yılı bir dönemeç ve geriye dönüp baktığımızda ya hep birlikte başardık diyeceğiz ya da uçurumdan aşağıya yuvarlanıp gideceğiz.

Önümüzde kabul etsek de etmesek de Covid-19'dan çok daha önemli olan, milyarlarca canlının hayatını olumsuz yönde etkileyen, biyoçeşitliliğin azalmasına, kitlesel ölümlere, göçlere, kuraklığa, savaşlara ve anormal hava olaylarına sebep olan bir iklim krizi ile karşı karşıyayız. Bunun temelinde sadece birbirimize değil doğaya karşı da adaletsiz bir şekilde davranmamız yatıyor. Tüketimin, bencilliğin, açgözlülüğün, para ve güç hırsının, doyumsuz bir sahip olma isteğinin ve acımasız bir yıkıcı rekabetin bedelini bir yandan çevre bir yandan da halklar ödüyor. Bu yüzden küresel ısınmayı 1,5 derecenin altında tutabilmek için bugünden itibaren ne yapacağımız kadar her an ne yaptığımızın da büyük bir önemi var.

Öte yandan, dünya büyük bir dönüşüm içinde. 2020 başında duyurulan Yeşil Mutabakat ile 2050 yılına kadar Avrupa Birliği üye ülkelerinin "Net 0" yani karbon nötr bir konuma ulaşması hedefleniyor. Ülkelerin bu amaca ulaşabilmesini sağlamak için 1 trilyon Euroluk bir fon aktarımı söz

konusu. Yeşil Mutabakatın getirdiği yaptırımlarla birlikte Avrupa Birliği ile ticari ilişki içinde bulunan tüm ülkelerin iş yapış şekilleri değişecek. Benzer şekilde Japonya, Çin ve Güney Kore gibi ülkeler de daha yeşil bir ekonomiye geçebilmek için adımlar atmaya başladılar. GRI, TCFD, SASB, IIRC gibi kurumsal sürdürülebilirliğin öncüsü olan kurumlar arasında finansal olmayan veriler için standart bir raporlama metodolojisi konusunda uyum sağlanmak üzere. Türkiye'de halka açık işletmeler için Borsa İstanbul bünyesinde sürdürülebilirlik endeksinin oluşturulması sonrası Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi kurumların paydaşlarını aydınlatmaları anlamında son derece önemli gelişmeler.

Mazars Denge olarak bu gelişmeleri yakından takip ediyor ve kendi içimizde de adım adım bu yönde ilerleme kaydediyoruz. 2020'de ön hazırlıklarını yaptığımız üzere karbon emisyonları ölçüm sistemi başta olmak üzere birçok parametrede otomatik veri elde edebileceğimiz bir altyapı kurduk. 2021'de B-Corp olmayı ve finansal olmayan verileri performans değerlendirme sistemimize dahil etmeyi hedefliyoruz. Altyapımızı tamamlamamızı takiben Mazars Denge için de *Net 0 hedefini* koyacağız. Bu çalışmalarımızın tamamının şirketimizin finansal performansını da olumlu etkileyeceğine ve tüm çalışanlarımızın kurduğumuz altyapı sayesinde finansal olan ve olmayan veriler arasındaki ilişkiyi daha net görebileceğine inanıyorum. Hepsinden önemlisi, tüm bu çabalarımızın sonucunda çalışanlarımızın şirket içinde hâkim kılmaya çalıştığımız entegre düşünce yaklaşımına daha da fazla sahip çıkacağını umuyorum.

2020'nin beraberinde getirdiği tehditleri vizyonumuzla paralel olarak sadece kendimiz için değil, toplum ve çevre için de fayda yaratacak fırsatlara dönüştürmeye çalıştık. Zorlu bir dönemi, yoğun emek, ortak akıl ve katılımcı bir yönetim ile aşmaya çabaladığımız bir dönemi tüm Mazars Denge ailesi olarak geleceğe umutla bakarak geride bırakıyoruz.



Dr. İzel Levi Coşkun
CEO / Sürdürülebilirlik Elçisi
Mazars Denge

Mazars Denge Hakkında Kurumsal Değerlerimiz

Vizyonumuz

Kaliteli, güvenilir ve butik hizmet anlayışı ile sektörünün en itibarlı firması olmak.

Misyonumuz

Değerlerimizi ve (çalışan) gelişimimizi temel alarak sorumlu gelir elde etmek; müşterilerimiz ve tüm paydaşlarımız için sürdürülebilir değer yaratmak.

Kurumsal Değerlerimiz

Mazars Denge'nin biz çalışanlarıyla kurduğu ilişkilerinin temelinde toplum ve çevre başta olmak üzere yeryüzündeki tüm varlıklara gösterilen saygı yer alıyor. Farklılıklarımızla bir arada yaşayabilmemizi bu bakış açısına borçluyuz.

Toplum ve doğa dahil olmak üzere tüm paydaşlarımızın çıkarını gözeterek **FAYDACI ETİK** ile aramızdaki duygusal iletişimin önemini vurgulayan **ÖZEN ETİĞİNİ** birleştiren bir yaklaşımı hayata geçirmeye çalışıyoruz. Bu yaklaşımı mesleki etik kılavuzuyla gündelik işlerimize uyarlamayı hedefliyoruz.

Tüm paydaşlarımızın ortak olarak işaret ettiği **BUTİK HİZMET** anlayışımızın arkasında dört alışkanlığımız yatıyor: üst seviyedeki yöneticilerimizin müşterilerimizin ihtiyaçlarına gösterdiği özen ve ayırdığı zaman; hızlı erişimle hızlı sonuç alınan çalışma biçimi; müşterilerimizin sorunlarına yaratıcı ve kendilerine özel çözüm sunabilme kabiliyeti ve proaktif yaklaşım...

İşe alım sürecinde başlayan **TEKNİK MÜKEMMELİYETÇİLİK** arayışımız iş başı eğitim, genel teknik eğitimler ve yetkinlik bazlı eğitimlerle destekleniyor. Kaliteli hizmet yaklaşımımızın ve bağımsızlık ilkesinin de temel dayanaklarından birisi olan teknik mükemmelliğin hep ulaşılmaya çalışılan bir amaç olduğunu biliyoruz.

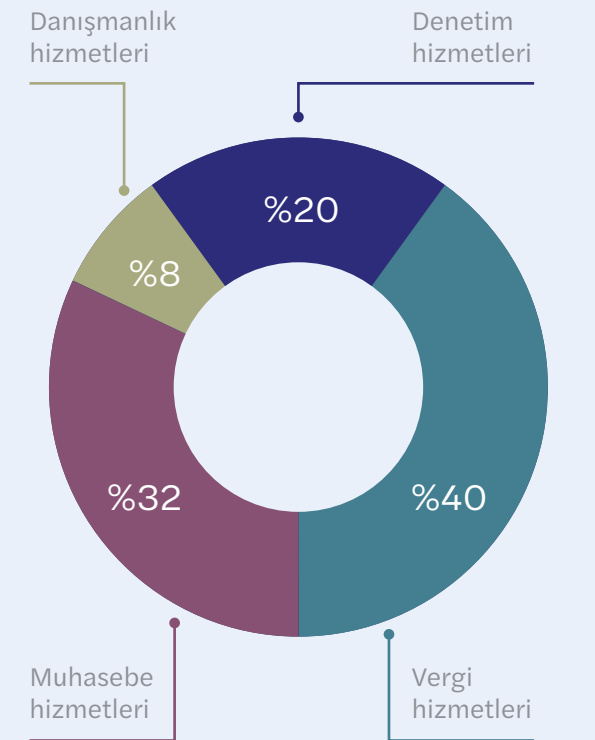
Tüm paydaşlarımızın bizi “dürüst ve objektif” olarak tanımlamasını kurulduğumuz günden beri ödün vermediğimiz **BAĞIMSIZLIK** anlayışımıza borçluyuz. Bağımsızlık yaklaşımımızı destekleyen normlar sunan Mazars Global eğitimleri ve kuralları bizi güçlendiriyor.

Meraklı olmamız, sürekli araştırmamız, deneyimlerimizden çıkardığımız dersler, birbirinden ve birlikte öğrenebilen bir organizasyon olmamız, yeniliklere açık olmamız, bize **SÜREKLİ GELİŞİM** alışkanlığı kazandıran kültürel dinamikler olarak bizi geleceğe hazırlıyor.

Sayılarla Mazars Denge

7	36
Ofis	Ortak
382	1.479
Çalışan	Müşteri

2020 Yılı Gelirlerinin Çeşitliliği



Net kâr / Satışlar

%14,80	%10,30
2020	2019

Mazars Denge Hakkında Kurumsal Profil

Mazars Hakkında

Mazars, denetim, muhasebe, danışmanlık ve vergi hizmetleri konusunda uzman, uluslararası, entegre ve bağımsız bir kuruluştur. Mazars olarak, 90'dan fazla ülkede uluslararası entegre ortaklığımızın bir parçası olan, 15'i irtibat ofisi olan toplam 100'ün üzerinde ülkede ve bölgede faaliyet gösteriyoruz. Praxity Alliance ağıyla bu bölgelere ilave 19 ülkede daha müşterilerimize hizmet veriyoruz.

Dünyanın dört bir yanındaki 300'den fazla ofiste 1.100'ü aşkın ortağın yönetimindeki 42.000 çalışanımızın uzmanlığı bütün müşterilerimize nerede olursa olsunlar aynı kalitede hizmeti sunmamızı sağlıyor. KOBİ'lerden global oyunculara, girişimlerden kamu kuruluşlarına kadar farklı büyüklüklerdeki müşterilerimize, gelişmelerinin her aşamasında yardımcı olmaktan gurur duyuyoruz.

Mazars Denge Hakkında

Şüphesiz ki bu gururumuzun temelinde 1977'te İstanbul'da kurulan Denge Grubu'nun değerleriyle örtüşen Mazars Grubu'yla 1999'da ortaklığa ilk adımı atarak çalışmalarını uluslararası bir boyuta taşıması yatıyor. Bugün Türkiye'nin 6 ilindeki 7 ofisimizde çalışan 15'i YMM 36 ortağımızın ve 382 kişilik ekibimizin 1.479 müşterimize butik hizmet anlayışıyla en kaliteli servisi ve üst düzey ilgiyi göstermesi bizi rakiplerimizden ayırıyor.

Sunduğumuz Hizmetler

Vergi Hizmetlerimiz

Tam Tasdik
Vergi Danışmanlığı
Vergi Revizyonu
KDV İadesi
Transfer Fiyatlandırması
Vergisel Özel İnceleme
İş ve Sosyal Güvenlik Danışmanlığı
Yatırımla Türk Vatandaşlığı
Vergi Davaları

Denetim Hizmetlerimiz

Bağımsız ve Özel Amaçlı Denetim Hizmetleri

Muhasebe Hizmetlerimiz

Genel Muhasebe
Bordrolama
Raporlama
Muhasebe Revizyonu

Danışmanlık Hizmetlerimiz

Kurumsal Finansman
Stratejik Yönetim Danışmanlığı
Bilgi Teknolojileri Denetim, Güvenlik ve Danışmanlık Hizmetleri
Finansal Özel İnceleme Hizmetleri
Kurumsal Yönetim, Risk, Kontrol, İç Denetim ve Suistimal Denetimi Hizmetleri
Yönetim ve İnsan Kaynakları Danışmanlık Hizmetleri

Sirkülerler

Vergi Alanındaki Değişiklikler

Denge Akademi

Eğitim Hizmetleri

Vergi Hizmetlerimiz

Vergi Danışmanlığı ve Tam Tasdik, Vergi Müşavirliği, Revizyon, Transfer Fiyatlandırması, KDV İadesi ve Vergisel Özel İnceleme hizmetleri verirken bizi öne çıkartan özelliklerimiz:

- Butik hizmet anlayışımızla üst düzeyde sıkça yapılan ziyaretler, çevrimiçi görüşmeler, ara dönemlerde yazılan raporlar, teknik konulardaki yaratıcı çözümlerle tüm müşterilerimize aynı kalitede hizmet sunma hedefimiz;
- Sürekli geliştirilen CAP denetim programı sayesinde vergi denetimi ekiplerimizin verimliliğini arttırıp müşterilerimizin muhasebe departmanlarının iş yükünü azaltmamız;
- Vergi Hizmetleri Kalite Kontrolünden Sorumlu Vergi Ortağımız tarafından geliştirilen puanlı kalite kontrol denetimleriyle artan hizmet kalitemiz;
- Her ay Yönetim Kurulu Başkanı'nın önderliğinde tüm Mazars Denge ofislerindeki YMM'ler ve direktörlerle yapılan teknik toplantılar

Bağımsız Denetim Hizmetlerimiz

Uluslararası standartlarda sunduğumuz Bağımsız Denetim ve Özel Amaçlı Denetim hizmetlerimizde bizi öne çıkartan özelliklerimiz:

- Özellikle sigortacılık konusundaki birikimimizin masanın her iki tarafında da tecrübesi bulunan ekiplerimizin müşteri bakış açısına hakimiyetiyle buluşması
- Denetime baz teşkil eden risklerin tespiti için iç kontrol ve bilgi teknolojilerine yönelik analizleri de dikkate alarak hazırlanan yönetim mektuplarımızla yarattığımız katma değer

Muhasebe ve Müşavirlik Hizmetlerimiz

Müşterilerimize muhasebe birimlerinin sorumluluklarını kısmen veya tamamen devretme seçeneği sunarken bizi öne çıkartan özelliklerimiz:

- Ortaklarımızın bağımsız denetim ve uluslararası vergi konusundaki uzmanlığının ortaya koyduğu vizyon ve müşterilerimiz için danışman bakış açısıyla yarattığımız katma değer

Danışmanlık Hizmetlerimiz

Kurumsal Finansman Hizmetleri, Stratejik Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri, Yönetim ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı, Kurumsal Yönetim, Risk, Kontrol, İç Denetim ve Suistimal Denetimi Hizmetleri, Bilgi Teknolojileri Denetim, Güvenlik ve Danışmanlık Hizmetleri, Finansal Özel İnceleme Hizmetleri verirken bizi öne çıkartan özelliklerimiz:

- Tecrübeli ve başarı hikayeleriyle öne çıkan yöneticiler ve disiplinlerarası çalışma geçmişi olan danışmanlık kadrolarıyla müşterilerimizin ihtiyaçlarını geniş bir perspektifle karşılamamız
- Uluslararası ve ulusal gündemi ve literatürü takip eden, yetkinliği yüksek bir kadroyla çevik proje yönetimi uygulamalarıyla zaman ve enerji tasarrufu sağlamamız

Denge Akademi

Mesleki konularda çalışanlarımızın eğitim ihtiyaçlarını karşılayan Denge Akademi, ihtiyaç halinde müşterilerimize de butik eğitimler verebilmektedir.

“2020’de en çok yaklaştığımız şey kendimizken, en çok uzaklaştığımız şey ise arkadaşlarımız oldu. Ben bu sebeple en çok korkusuzca dokunmayı özledim. Ve yalnızca insanlara, sevdiklerime de değil yolda gördüğüm kediye, köpeğe dokunmayı da. Karşımdakinin gülümsemesini görmeyi özledim. Bir filme gidip çıkışta yemek yerken filmi değerlendirmeyi, bir konserde şarkıya eşlik etmeyi ve hatta toplu taşıma ile seyahat etmeyi bile özledim.”

— Selda Büyükcoşkun, Kıdemli Vergi Uzmanı

Değer Yaratma Modelimiz Öncelikli Konularımız

Sürdürülebilirlik anlayışımızın odak noktasında yer alan paydaşlarımızın beklentilerini ölçerek faaliyetlerimize yön vermek ve belirlenen öncelikli konuların önemlilik düzeylerini sürekli takip etmek için gerçekleştirdiğimiz önceliklendirme analizimizi belirli periyotlarda güncelliyoruz.

İlkini 2016 yılında gerçekleştirdiğimiz, 2017 ve 2018 yıllarında revize ettiğimiz önceliklendirme analizimiz, 2019 yılındaki raporumuzun da çatısını oluşturdu. Son olarak 2020 yılında güncellediğimiz önceliklendirme çalışmamızda öncelikli konularımızı belirlemek için ilk aşamada küresel ve sektörel eğilimler, sektör raporları ve GRI ve SASB Profesyonel Hizmetler Sektörü Standartlarını temel alarak konu başlıkları listesini hazırladık. Bu çalışma sonrasında,

tüm paydaşlarımıza online anketler ile ulaşarak kapsamlı bir paydaş analizi gerçekleştirdik. Bu analizi takiben Sürdürülebilirlik Komitesi, Yönetim Kurulu ve ortaklarla yapmış olduğumuz atölye çalışmalarında paydaşlarımızın ilgi ve beklentileri ile kurumsal stratejimiz arasındaki bağlantıyı incelikten sonra stratejik önceliklerimizi belirleyerek 2020 yılı önceliklendirme analizimizi tamamladık.

“Kısa aralıklar hariç genç yaşlarımdan itibaren çalışan biri olarak evde kendimle, çekirdek ailemle, sonraki dönemlerde oğlumla yeterli vakit geçirememenin eksikliğini ve özlemini hissedirdim. Zorunlu olarak bizi evlerimize hapseden salgın, bu süreci tatmin edici ve mutlu bir deneyim olarak yaşamama olanak sağladı.”

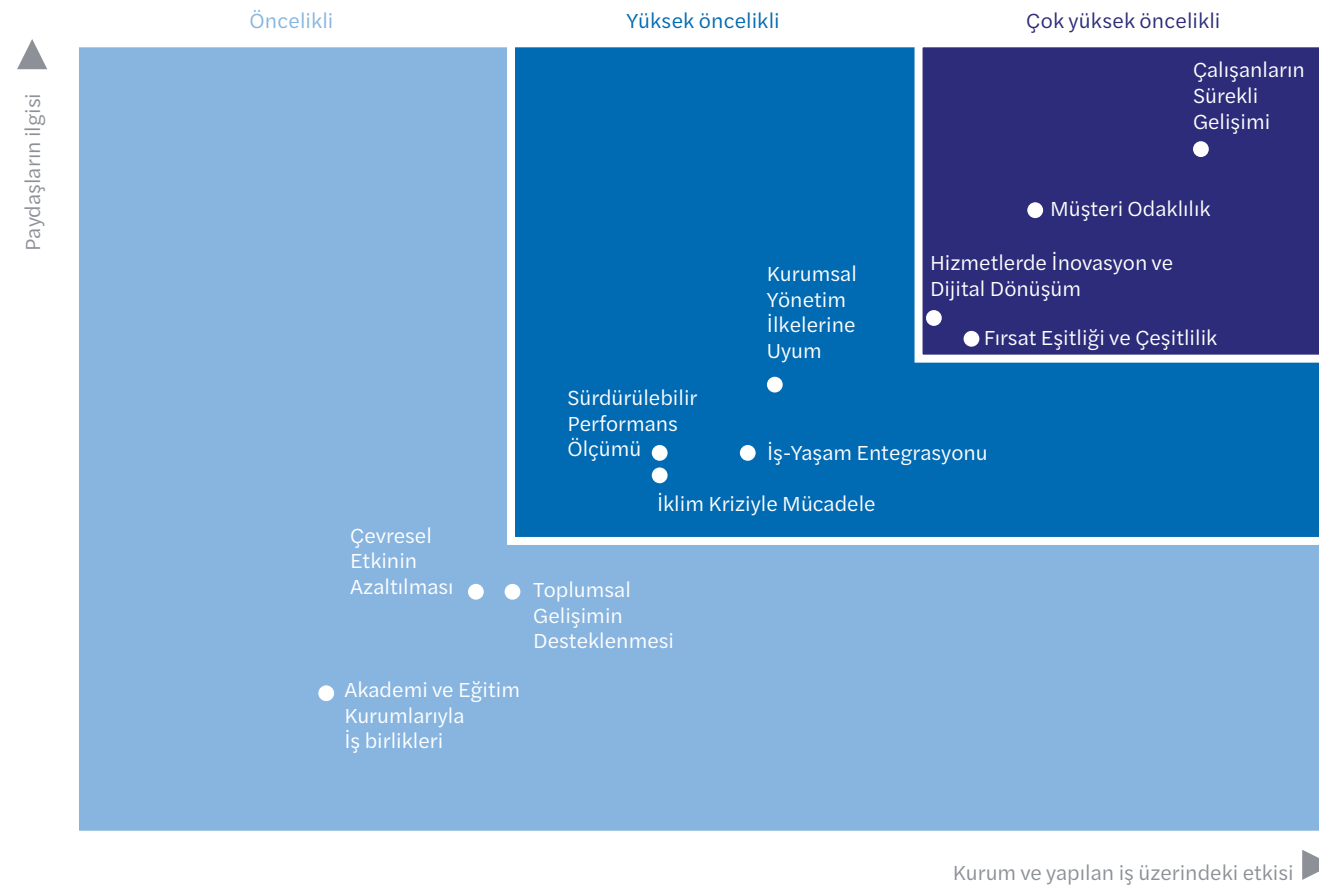
— Beti Mizrahi, Yönetici Asistanı

“Yurt dışına seyahat edebilmeyi, yeni yerler keşfedebilmeyi, maske takmamayı, kalabalık bir ortama girdiğimde huzursuz hissetmemeyi özledim.

Salgın sürecini şirketimizin gerçekten başarıyla yönettiğini düşünüyorum. Mazars Denge, 'önce işimiz, müşterimiz veya marka değerimiz' değil 'önce çalışanımız, önce biz' dedi. Sürdürülebilir bir yaşam ve iş modelinde önce çalışan denebilmeli ki sürdürebilir olunsun. Böyle zorlu bir süreci avantaja çevirdiğimizi düşünüyorum. Tam tersinin beklendiği bir dönem olmasına rağmen, Mazars Denge çalışanlarının kendileri en değerli hissettiği ve motivasyonlarının en yüksek olduğu çalışma dönemi olabilir.”

— Yağmur Erdaç, Kıdemli Analist

2020 Yılı Önceliklendirme Matrisi



Stratejik Önceliklerimiz	İlgili Öncelikli Konular	İlişkili Sermaye Ögeleri	Katkıda Bulunduğumuz SKA'lar
Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti	1 Çalışanların sürekli gelişiminin desteklenmesi ve çalışan memnuniyeti	İnsan	
	4 Fırsat eşitliği ve çeşitlilik	İnsan; Sosyal ve ilişkisel	5 8 10 16
	6 İş-Yaşam entegrasyonu	İnsan	
Müşteri Odaklılık	2 Müşteri odaklılık (müşterilerine bağlılık, bağımsız yaklaşım ve teknik mükemmeliyetçilik)	Sosyal ve ilişkisel; Finansal	9 16
Dijital Dönüşüm	3 Bütün hizmetlerde inovasyon ve dijital dönüşüm	Entelektüel; Finansal	8 9 10
Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması	5 Kurumsal yönetim ilkelerine uyum	Finansal; İnsan	8 10 12
	7 Sürdürülebilir performans ölçümü	Finansal	16 17
Sürdürülebilir Kalkınma	8 İklim Kriziyle Mücadele	Doğal	
	9 Toplumsal gelişimin desteklenmesi (toplumsal, kültürel ve çevresel konularda STK'larla iş birliği)	Sosyal ve ilişkisel	4 8 10 12 13 14 15 16
	10 Çevresel etkinin azaltılması	Doğal	
	11 Akademi ve eğitim kurumlarıyla iş birlikleri	Sosyal ve ilişkisel	





“Benim için deniz ve spor çok önemli. Takım arkadaşlarımla çıktığım kürek antrenmanları yoğun iş temposunu ve hayatın tüm zorluklarını geride bırakmamı sağlıyor(du). Salgın hepimize 'kürek alma' komutu vermiş oldu. Bir süreliğine de olsa elimden antrenmanlarımı ve takım arkadaşlarımla paylaştıklarımı aldım. Yine de umudum var. Dönüş günümüzü ipe çekiyorum.”

— Müge Olmuş, Muhasebe ve Müşavirlik Hizmetleri Müdürü

Değer Yaratma Modelimiz Paydaşlarımızın Katılımı

Paydaşlarımızın Katılımı

Tüm paydaşlarımız için sürdürülebilir değer yaratma misyonumuzdan hareketle öncelikli ve önemli konularımızı, paydaşlarımızın beklentileri doğrultusunda belirliyor ve periyodik olarak gözden geçirmeye özen gösteriyoruz. Uzun vadeli stratejilerimizi, paydaşlarımızın katılımıyla belirlediğimiz bu öncelikler temelinde oluşturuyoruz.

Sürdürülebilirlik anlayışımızın odak noktasında yer alan paydaşlarımızla çeşitli iletişim kanalları

aracılığıyla ihtiyaca göre değişen aralıklarda bir araya geliyor ve paydaşlarımızdan gelen geri bildirimler doğrultusunda sürdürülebilirlik performansımızı sürekli geliştirmek için çabalyoruz.

Paydaşlarımızla çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla diyalogumuzu devam ettirmenin yanı sıra, öncelikli sürdürülebilirlik alanlarımızı belirlerken, paydaş katılım sürecini daha stratejik ve kapsamlı olarak gerçekleştirmek amacıyla AA1000SES Paydaş Katılım Standardı metodolojisini dikkate alıyoruz.

Kilit Paydaşlarımız	İlgili Öncelikli Konular	İletişim Kanallarımız	Neler Yapıyoruz?
Müşteriler	2 3 5 7	Müşteri ziyaretleri ve toplantılar, sektörel buluşmalar, seminer/webinar ve konferanslar, müşteri memnuniyet anketleri, kurumsal web sitesi (http://www.mazars.com.tr/), sosyal medya hesapları, ofisler, e-posta ile bilgilendirme, medya, iletişim kampanyaları, müşteri iletişim formu, entegre rapor	- Müşteri memnuniyetine verdiğimiz önemle uzun vadeli iş ilişkileri kurabileceğimize ve başta kendi sektörümüz olmak üzere hizmet ettiğimiz bütün sektörlerin gelişimine katkıda bulunabileceğimize inanıyoruz. Bu yaklaşımımız gereği düzenli olarak yaptığımız müşteri memnuniyeti anketleriyle hizmet kalitemizi her yıl kontrol edip üst yönetim düzeyinde takip ediyoruz. - Kurulduğumuz günden beri tüm müşterilerimizin ihtiyaçlarıyla üst düzey yönetici seviyesinde ilgileniyoruz. - Sorumlu gelir prensibimiz doğrultusunda müşterilerimize sadece ihtiyaç duydukları ve işlerinin gelişimine katkıda bulunacağına inandığımız servislerimizi sunuyoruz. - Müşterilerimizle uzun süreli kurumsal bağ kurabilmek için aynı değerleri benimsemiş olmaya özen gösteriyoruz. Müşteri değerlendirme sürecinde ve sonrasında, müşterilerimizin faaliyetlerinin çevresel ve sosyal etkileri, iş ilişkimizin devamlılığının sağlanması açısından önemli bir rol oynuyor. Müşterilerimizin sosyal sorumluluk faaliyetlerini desteklemesini ve sürdürülebilirlik çalışmaları yapmalarını önemsiyoruz ve bu konularda da deneyimlerimizi / olanaklarımızı ihtiyaç duyan müşterilerimizle paylaşıyoruz.

Kilit Paydaşlarımız	İlgili Öncelikli Konular	İletişim Kanallarımız	Neler Yapıyoruz?
Çalışanlar	1 4 5 6 7	Departman buluşmaları, yönetici toplantıları, intranet sitesi, odak grup toplantıları, yetenek yönetimi toplantıları, HR Talks, üst düzey departman yönetimi toplantıları, departman liderlerinin ekiplerle gerçekleştirdiği toplantılar, çalışan bağlılığı ve memnuniyeti anketleri, Move & Mobility programları, kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, çalışanlara yönelik etkinlikler, iç duyurular, eğitimler, Mazars Live Mobil App	- Salgın sürecinde en öncelikli konumuz haline gelen çalışan sağlığı için pek çok yeni düzenleme yapılmıştır. Uzaktan çalışmaya geçilmesinin yanı sıra Covid-19 ile ilgili yazılı ve görsel uyarılar ile söz konusu hastalık konusunda çalışanların bilinçlendirilmesi çalışmaları yürütülmüştür. Mecburi durumlarda ofise gelişler için kurallar getirilerek çalışanlarımızın sağlığı önceliklendirilmiştir. - Salgın süreciyle birlikte çalışan ve toplum sağlığı göz önüne alınarak yeni işe başlayan çalışanların oryantasyon eğitimlerinden Mesleki ve Teknik eğitimlere, yetkinlik gelişimine yönelik soft skill eğitimlerden, kişisel gelişim ve sağlık/spor eğitimlerine kadar geniş bir yelpazede tüm eğitimler online platformlar üzerinden gerçekleştirilmiştir. 2020 yılında gerçekleştirilmesi planlanan tüm etkinlikler online platforma taşınmış ve mümkün olduğunca online platformlar üzerinden devam ettirilebilmesi için çaba gösterilmiştir. Bu doğrultuda çeşitli konularda, Türkiye'nin en önde gelen isimleriyle webinarlar, üst yönetim ile birlikte Gündeme Dair Toplantılar, online eğitimler gerçekleştirilmiştir.
Hissedarlar	5 7 8	Yıllık olağan genel kurul toplantısı, yönetim kurulu toplantıları, periyodik raporlamalar, kurumsal web sitesi (http://www.mazars.com.tr/), sosyal medya hesapları, telekonferans görüşmeleri ve e-posta yazışmaları	- Mazars Denge olarak sınırları belli olan bir dünyada sınırsız bir büyümenin mümkün olmadığını çok iyi biliyor, bu yüzden büyüme yerine gelişime/kalkınmaya odaklanıyoruz. - İşletmelerin para ile ölçülen değerlerin dışında çok önemli sosyal ve çevresel etkileri bulunduğuna inanıyoruz. Mazars Denge'de sorumlu gelire yönelik anahtar performans göstergelerimizi belirlerken ciro, kârlılık, alacak devir hızı gibi parasal ölçümler dışında pro bono hizmet saatlerinin toplam kullanılabilir zamana oranı, kişi başı sosyal sorumluluk saati, kişi başı karbon emisyonu gibi parametreler kullanıyoruz.
Sektör Temsilcileri & Rakipler	5 8 9 10	Sektör birlikleri üyelikleri kapsamındaki buluşmalar, kurumsal iş birlikleri	Rakiplerimizi paydaş olarak tanımlayarak müşteri ya da çalışan geçişlerinde hassas davranmaya, fiyatlama politikalarında sektöre zarar verecek uygulamalardan kaçınmaya özen gösteriyoruz. - CAP programında Mazars Denge teknik bilgisi ile yaratılan gelişimleri tüm sektörün kullanımına açıyoruz. - Ciddi ekonomik getiri yaratacağını bilmemize rağmen çevresel zarar vereceğine inandığımız proje ihalelerine teklif vermiyoruz.

Kilit Paydaşlarımız	İlgili Öncelikli Konular	İletişim Kanallarımız	Neler Yapıyoruz?
Kamu Kuruluşları & Düzenleyici Otoriteler	5 8	Kanun ve mevzuatlarda öngörülen raporlama yükümlülükleri ve diğer bilgi akışlarının düzenli takipleri, periyodik denetimler, ilgili toplantılar, forumlar ve konferanslar	- Sürdürülebilirlik stratejimizin gereği ve sonucu olarak sorumlu iş yapma anlayışımızla adil yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk bileşenlerini kapsayan kurumsal yönetim ilkelerini esas alıyoruz. - Sektörümüzü ve faaliyetlerimizi ilgilendiren tüm düzenleme ve gelişmeleri yakından takip ediyor, gerekli aksiyonları en hızlı şekilde faaliyetlerimize entegre ediyoruz. - Regülatörlerin gerçekleştirdiği kontroller ve Mazars merkezin 2 yılda bir düzenlediği kalite kontrol çalışmalarında itibarımıza yakışır bir şekilde sonuç alınabilmesi için şirket içinde kalite kontrol birimleri oluşturulmuştur. Bağımsız denetim departmanında yer alan kalite kontrol birimi aynı zamanda müşterilere bağımsız denetim hizmeti sunmakta ve böylece ekibin saha çalışmalarıyla tecrübe ve bilgi seviyelerini artırmayı amaçlıyoruz.
Sivil Toplum Kuruluşları ve Medya	4 6 8 9 11	Ortak KSS projeleri, proje toplantıları, sponsorluklar, sürdürülebilirlik raporu, kurumsal web sitesi (http://www.mazars.com.tr/), üyelikler	- Türkiye'nin önde gelen meslek kuruluşlarında ve uluslararası ticaret derneklerinde aldığımız üst düzey yönetim görevlerine salgın döneminde de devam ettik. - Sivil toplum inisiyatiflerinin özellikle bu gibi olağan dışı dönemlerde desteklenmesinin önemine binaen normal zamanlarda yapabildiğimizden daha fazlasını yapmaya çalıştık. - Online zirveler ve toplantılar aracılığıyla bilgi birikimimizi ve etkimizi mümkün olan/ihtiyaç duyan tüm paydaşlarımızın kullanımına açtık. - Özellikle sosyal belirsizliğin yoğun olduğu Mart-Kasım ayları arasında 6 farklı dilde (Türkçe, Fransızca, İngilizce, Çince, Rusça, Yunanca) uluslararası basın kaynaklarından derlediğimiz haberlerden oluşan bilgi notlarını basın mensuplarına ve çeşitli STK'ların sekreteryalari aracılığıyla üyelerine ulaştırdık.

Değer Yaratma Modelimiz

Riskler ve Fırsatlar

43 yılı aşan iş tecrübemizle Mazars Denge olarak pazardaki riskleri sistematik olarak tanımlıyoruz. Bu bölümde sıralanan tüm riskleri iş süreçlerinin ayrılmaz birer parçası olarak görüyor ve her riski birer fırsata dönüştürmeyi amaçlıyoruz. Sürdürülebilirlik yaklaşımımızda her bir riski iş modelimizdeki girdi ve çıktılarla ilişkili olarak uzun vadeli entegre düşünce vasıtasıyla öğrenmenin, ders almanın ve geliştirmenin yolunu açan fırsatlar olarak

değerlendiriyoruz. Bu doğrultuda sadece finansal değil aynı zamanda finansal olmayan verilerin de yer aldığı anahtar performans göstergeleri tablosunu tüm ofislerimizden gelen verilerle aylık olarak dolduruyoruz ve üç ayda bir sonuçları konsolide ediyoruz. Mazars Denge olarak odaklandığımız Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını bahsi geçen riskleri göz önüne alarak seçiyoruz.



Risk Alanları	Risk/Fırsat Yaratma Potansiyeli Bulunan Unsurlar	İlgili Öncelikli Konular
Profesyonel Sorumlulukla İlgili Riskler	- Güvenilir ve tam bilgi - Kişisel verilerin gizliliği - Siber güvenlik - Kalite kontrol sistemi - Etik davranış	1
		2
		3
		5
		5
Ekonomik Riskler	- Sorumlu gelir - Tahsilat politikaları - İhtiyatlılık - Kur politikaları	2
		5
		7
		8
Teknolojik Riskler	- Kurum içi girişimcilik - İnovatif çözümler - Değişim yönetimi - Veri gizliliği - Siber güvenlik	1
		2
		3
		5

Risk Alanları	Risk/Fırsat Yaratma Potansiyeli Bulunan Unsurlar	İlgili Öncelikli Konular
Operasyonel Riskler	- Çalışan bağlılığı ve memnuniyeti - Verimlilik - Uzaktan çalışma - Fırsat eşitliği ve çeşitlilik - İş sağlığı ve güvenliği - Yeni nesil iş gücü - Şeffaflık - Kurum kültürü	1
		3
		4
		5
		6
		6
İklim Krizi Riski	- İklim değişikliğinin sebep olduğu çevresel felaketler - Çevresel farkındalık - Çevresel etki - Kaynak kıtlığı	8
		9
		10
		10
Toplumsal Riskler	- Sürdürülebilir kalkınma - Salgın - Deprem - Politik ortam	9
		11
		11

43 yılı aşan iş tecrübemizle Mazars Denge olarak pazardaki riskleri sistematik şekilde tanımlıyoruz. Bu bölümde sıralanan tüm riskleri iş süreçlerinin ayrılmaz birer parçası olarak görüyor ve her riski birer fırsata dönüştürmeyi amaçlıyoruz. Sürdürülebilirlik yaklaşımımızda her bir riski iş modelimizdeki girdi ve çıktılarla ilişkili olarak uzun vadeli entegre düşünce vasıtasıyla öğrenmenin, ders almanın ve geliştirmenin yolunu açan fırsatlar olarak değerlendiriyoruz. Bu doğrultuda sadece finansal değil aynı zamanda finansal olmayan verilerin de yer aldığı anahtar performans göstergeleri tablosunu tüm ofislerimizden gelen verilerle aylık olarak dolduruyoruz ve üç ayda bir sonuçları konsolide ediyoruz. Mazars Denge olarak odaklandığımız Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarını bahsi geçen riskleri göz önüne alarak seçiyoruz.

Profesyonel Sorumlulukla İlgili Riskler

1. Müşterilere sunulan raporlarda veya görüşlerde majör bir eksiklik veya yanlış bir bilgi bulunması: Bilgi ve yoruma dayalı olan denetim, muhasebe ve danışmanlık işlerinde en büyük risklerden biri hazırlanan raporlarda veya sunulan görüşlerde hata olmasıdır. Bu hataların önlenmesini sağlamayı tüm çalışanlar için bir fırsata dönüştürmek amacıyla haftalık ve aylık teknik toplantılar yapılmakta, bu toplantılarda yıkıcı rekabet yerine samimi bir ortamda görüşlerin paylaşılması teşvik edilmektedir. Bu teknik toplantılara katılan yöneticiler paydaşlara sunulan hizmetler esnasında karşılaşılan sorunları ve çözüm önerilerini rahatlıkla dile getirmekte ve çözümler ortak akılla sağlanmaktadır.

2. KVKK’ya uyulmaması: Kişisel Verileri Koruma Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle birlikte bu risk fark edilmiş ve şirket içinde uyulması gereken kurallar, alınacak önlemler ve üstlenilen sorumluluklarla ilgili bir iç hizmet birimi kurulmuştur. Ayrıca siber güvenlik ve hukuk firmalarıyla koordinasyon sağlanarak paydaşlarımıza KVKK ile ilgili hizmet sunulmaya başlanmıştır.

3. KGG, BDDK veya SPK incelemeleri sonucunda olumsuz bir rapor yazılması, lisans iptali: Regülatörlerin gerçekleştirdiği kontroller ve Mazars merkezin 3 yılda bir düzenlediği kalite kontrol çalışmalarında itibarımıza yakışır bir şekilde sonuç alınabilmesi için şirket içinde kalite kontrol birimleri oluşturulmuştur. Bağımsız denetim departmanında yer alan kalite kontrol birimi aynı zamanda müşterilere bağımsız denetim hizmeti sunmakta

ve böylece ekibin tecrübe ve bilgi seviyeleri saha çalışmalarıyla arttırılmaktadır.

4. Lisans sahibi olan üst düzey bir yöneticinin etik olmayan bir davranışı sonucunda lisans kaybı: Etik, Mazars Denge’nin ana değerlerinden biridir. Etiği ilgilendiren her konuda açık iletişim sağlanmakta, emin olunmayan herhangi bir konuda üst yönetimin görüşünün alınması teşvik edilmektedir. 2019 yılı itibarı ile etik hat uygulamasına geçilmiştir. Buraya gelen 5 başvuru ilgililerce incelenip sonuçlandırılmıştır.

Ekonomik Riskler

1. Sorumlu gelir elde edememe

2. Tahsilat

3. Ciro kaybı

4. Kârlılık kaybı

5. Döviz kuru

Mazars Denge yönetimi elde edilen gelirlerin Küresel İlkeler Sözleşmesi’nde belirtilen maddelerle uyumlu olduğunu garantilemeyi amaçlar. Bu doğrultuda müşteri seçiminden başlayarak tüm süreçlerde entegre bakış açısıyla toplum ve çevre dahil olmak üzere tüm paydaşlar için değer yaratılmaya çalışılır. Ekonomik risklerin tamamıyla ilgili olarak, nakit akımı ve yedekler mali işler tarafından kontrol edilmekte tahsilat olmadığı takdirde maaşların ödenebileceği kadar yedek kaynak devamlı olarak tutulmaktadır. Ayrıca, herhangi bir müşteriden elde edilen gelirin departman cirosunun %10’unu geçmemesine dikkat edilmektedir. Ortalama tahsilat sürelerinin azaltılması için günlük tahsilatlar birim yöneticileri tarafından her gün takip edilmektedir. Ayrıca her iş için harcanan toplam ekip zamanının paydaşa yaratılan değer ile olan ilişkisi sorgulanmaktadır. Müşterilerden elde edilen gelirin döviz / TL dengesine özen gösterilmektedir.

Teknolojik Riskler

1. Teknolojik gelişimlerin gerisinde kalınması: Kurum İçi Girişimcilik Birimi’nin katkılarıyla şirket içinde farklı inovasyon projeleri geliştirilmekte ve her seviyedeki çalışanlarımızdan sürekli geri bildirim alınmaktadır. İzmir ve İstanbul ofislerinde yazılımcılar istihdam edilmektedir. Hedefimiz program yapabilme kapasitesi ile sunduğumuz hizmetlerdeki

teknik bilgi ve tecrübemizi birleştirerek hem şirket içinde kullanılabilecek hem de paydaşlarımızda kullanılabilecek, verimliliği arttıracak ürünler geliştirmektedir.

2. Siber güvenlik: BT departmanı ile siber güvenlik hizmet birimi arasında sürekli bir koordinasyon sağlanmakta, her türlü güvenlik unsuru için BT, BT Denetim, Güvenlik ve Danışmanlık Hizmetleri ve Risk Yönetimi departmanları arasında çalışmalar yapılmaktadır. Mazars merkez ve diğer lokasyonlardaki Mazars ofisleriyle sürekli iletişim halinde yenilikler takip edilmekte ve hem şirket içinde hem de şirket dışında faydaya dönüştürülmektedir.

Operasyonel Riskler

1. Yüksek çalışan değişim hızı (Turnover): En önemli paydaş olan çalışanların memnuniyetini arttırmak ve sadece teknik olarak değil sosyal ve kültürel açıdan gelişimlerini sağlamak için İK departmanı ve yönetim, entegre düşüncenin ve kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının şirketteki tüm kararlarda rol oynamasını ve tüm operasyonlara yerleştirilmesini sağlamaktadır.

2. Verimlilik kaybı: Şirket içinde sağlanan güven ortamı ve teknolojik gelişim vasıtasıyla çalışanların kendi verimliliklerini kendilerinin artırmasına imkân tanınmakta ve her çeşit inovasyon projesine katılmaları teşvik edilmektedir.

3. Şirket değerlerinden uzaklaşma: Mazars Denge’nin kültürünün temelinde bulunan değerlerin tüm çalışanlar tarafından özümsemesi ve sahiplenilmesi beklenmektedir. Çalışanlarımızın şirket içindeki ilişkilerinde olduğu kadar müşterilerimizle ve diğer paydaşlarımızla olan ilişkilerinde de güven ortamının sağlanması amaçlanmaktadır. İşletmemizin piyasa koşullarına ve olası krizlere karşı dayanıklılığı için değerlere bağlılığın en az finansal güç kadar önemli olduğuna inanılmaktadır.

İklim Krizi Riski

İklim Krizi nedeniyle oluşacak doğal afetlerden iş yapamaz hale gelinmesi: Mazars Denge’de mikro ölçekteki etki alanı içinde çevresel rolünün farkındalığıyla tüm çalışanların iklim krizi konusunda bilinçlendirilmesine özen gösterilmekte, çevre konusunda faaliyet gösteren STK’larla iş birlikleri yapılmaktadır. Tedarikçi ve müşteri seçiminde

çevresel etki kriterlerine göre hareket edilmekte, üye olunan kurum ve kuruluşlarda iklim krizi ve çevre konularında farkındalık yaratmak adına faaliyetler yürütülmektedir.

Toplumsal Riskler

1. Salgın riski: 2019’un sonlarına kadar hemen hemen hiçbir kurumun risk gündeminde bulunmayan salgın hastalıklar ve etkileri 2020’de tüm dünyanın seyrini değiştirmiş ve özellikle bireylerin sağlığı ve ekonomik açıdan büyük bir risk oluşturmuştur. Kurum olarak böyle bir riske önceden hazırlıklı olmamakla birlikte, Yönetim Kurulu Başkanı, CEO, CFO, Yönetim Kurulu Üyesi & Muhasebe ve Müşavirlik Hizmetleri Departmanı Lideri, İcra Kurulu Üyesi & Vergi Departmanı Lideri, İnsan Kaynakları & Yönetim Danışmanlığı Ortağı, BT Direktörü, Pazarlama & İletişim Direktörü ve CEO’nun bir araya geldiği bir kriz masası oluşturduk. Kriz masası haftada 3 kez toplanarak "önce insan" prensibimiz doğrultusunda şirket için sağlık açısından risk oluşturabilecek tüm unsurlara yönelik önlemler aldı. Aynı şekilde ekonomik riske tekabül eden ve önceki başlıklarda bahsi geçen konulara yönelik gerekli adımlar atıldı.

Salgının bize öğrettiği tüm çalışanlarımızın ve çevremizin korunmasını sağlayabilme kabiliyetinin devam ettirilmesi; kendi kendine yetebilme becerimizin geliştirilmesi; çalışanlarımızın ve üst yönetimimizin birlikte hareket edebilmesi için farklı iletişim kanallarının kurulabilmesi ve işletilebilmesi; kriz yönetimi ilkelerinin entegre bakış açımızla paralel hale getirilmesi ve salgın sonrası döneme özgü kıtlık, çalışan memnuniyeti, psikolojik destek ihtiyacı, müşterilerin taleplerindeki ve iş yapış tarzındaki değişiklik kaynaklı risklere göre hazırlık yapılması 2021 kriz masası hazırlık çalışmalarımızın temelini oluşturmaktadır.

2. Ülkedeki politik ortam yüzünden iş kaybı:

Mazars Denge duruş ve yaklaşımıyla tam bağımsız bir organizasyon olarak sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden 16.’sı olan Barış ve Adaletin önemini bilmekte ve desteklemektedir. Ayrıca çalışanlarına ve paydaşlarına doğru ve objektif bilgiye ulaşma imkânı sunmaktadır.

3. Deprem riski: Deprem bölgesi olan İstanbul’da olası bir deprem felaketi halinde yapılması gerekenlerle ilgili olarak iç eğitimler verilmekte ve tatbikatlar yapılmaktadır. Ayrıca deprem esnasında veri kaybını engellemek için BT departmanımız gerekli önlemleri almaktadır.

Değer Yaratma Modelimiz

İş Modelimiz

Girdilerimiz

Finansal Sermaye

- Güçlü öz sermaye yapısı
- Farklı fonksiyonlardan gelir elde etme yeteneği
- Risk & Fırsat dengesi

İnsan Sermayesi

- Fırsat eşitliği
- Sürdürülebilir çalışan gelişimine yatırım
- Kariyer planlaması ve kariyer destek programları
- İş-Yaşam entegrasyonu
- Deneyimli kadro

Sosyal ve İlişkisel Sermaye

- Sürdürülebilir ve etkin paydaş iletişimi kapasitesi
- Sürdürülebilir müşteri portföyü
- Deneyim paylaşımı
- STK'larla ve Startup'larla güçlü iş birlikleri
- Müşterinin ihtiyaçlarını önceliklendiren niş eğitim ve organizasyonel yapılanma uygulamaları
- İş ortakları ve müşteri ilişkilerinde sürdürülebilir ve sorumlu yaklaşım

Fikrî / Entelektüel Sermaye

- Kurum içi girişimcilik bakış açısı
- Dijital dönüşüm – Bilgi güvenliği yatırımları
- Sektörel uzmanlık
- Sahip olunan sertifikalar, lisanslar
- Farklı kurumlarla içerik ortaklığı
- Köklü geçmiş

Üretilmiş Sermaye

- Sürdürülebilir hizmet kalitesi altyapısının
- geliştirilmesine yönelik yatırımlar

Doğal Sermaye

- Çevresel performansın sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi anlayışı
- Çevresel farkındalığının arttırılmasına yönelik yatırımlar
- Tedarikçi seçiminde çevresel ve sosyal etki değerlendirmesi

İş Faaliyetlerimiz

Nasıl değer yaratıyoruz?

Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren müşterilerimize

denetim	muhasabe
vergi	danışmanlık

hizmetleri sunuyoruz.

Butik hizmet anlayışımızla uzmanlığımızı ve tecrübemizi müşterilerimizle paylaşıyoruz. Teknik mükemmeliyetçi bakış açımızı ekiplerimizin kişisel becerileriyle harmanlıyoruz. Uluslararası ve ulusal büyük kurumsal şirketler, kamu kurumları, KOBİ'ler, şahıs şirketleri, aynı kalitede, özel çözümlerimiz ve kalite kontrol sistemleriyle düzenli olarak denetlenen çalışmalarımızın kalitesi için bizi tercih ediyor.

Tüm faaliyetlerimize yön veren kurumsal değerlerimiz:

- Yaşama, Doğaya ve Kültüre Saygı
- Etik
- Butik Hizmet
- Teknik Mükemmeliyetçilik
- Bağımsızlık
- Sürekli Gelişim
- Kalite

Çıktılarımız

Finansal Sermaye

- Toplam ciro içerisindeki bölüm oranları
- Net kâr / Satışlar

İnsan Sermayesi

- Kadın çalışan oranı
- Kadın yönetici oranı
- Çalışan devir hızı oranı
- Çalışan başına ortalama eğitim saati

Sosyal ve İlişkisel Sermaye

- İş birlikleri artış oranı
- Müşteri ve çalışan aktiviteleri artış oranı

Fikrî / Entelektüel Sermaye

- Çalışanların sahip olduğu toplam sertifika ve lisans sayısı

Üretilmiş Sermaye

- Sürdürülebilir hizmet kalitesi altyapısının geliştirilmesine yönelik yatırımlar

Doğal Sermaye

- Toplam enerji tüketimi
- Karbon emisyonları
- Kağıt tasarrufu
- İletişim faaliyetleri dijitalleşme oranı
- İletişim faaliyetleri kağıt tüketimi düşüş oranı

Yarattığımız ve Paylaştığımız Değer

Mazars Denge için yaratılan değer;

- Sorumlu ve sürdürülebilir gelir
- Sürdürülebilir hizmet kapasitesinin genişletilmesi
- Çalışan bağlılığı ve memnuniyeti
- Müşteri bağlılığı ve memnuniyeti
- Müşteri portföyünün genişletilmesi
- İtibar
- Marka değeri
- Kurum kültürü
- Yüksek yetkinliğe sahip işgücünün sürdürülebilir hizmet gelişimine katkı sağlaması
- Doğrudan ve dolaylı çevresel etkinin azaltılması

Dış Çevre ve Tüm Paydaşlar için yaratılan değer;

- Toplumu ve geleceği gözeten sorumlu yönetim yaklaşımı
- Sektörün gelişimine destek sağlanması
- Çalışanların sürdürülebilir bakış açısını yaşamlarına ve iş yapış şekillerine yansıtması
- Yetenek ve birikim aktarımı
- İklim değişikliğinin etkilerinin azaltılması çalışmalarına katkıda bulunan faaliyetler
- Genç girişimcileri destekleyen programlara sağlanan katkı
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk projeleriyle toplumsal gelişime sağlanan katkı
- Bilgi güvenliği

Girdilerimiz



Finansal Sermaye



İnsan Sermayesi



Sosyal ve İlişkisel Sermaye



Fikrî / Entelektüel Sermaye

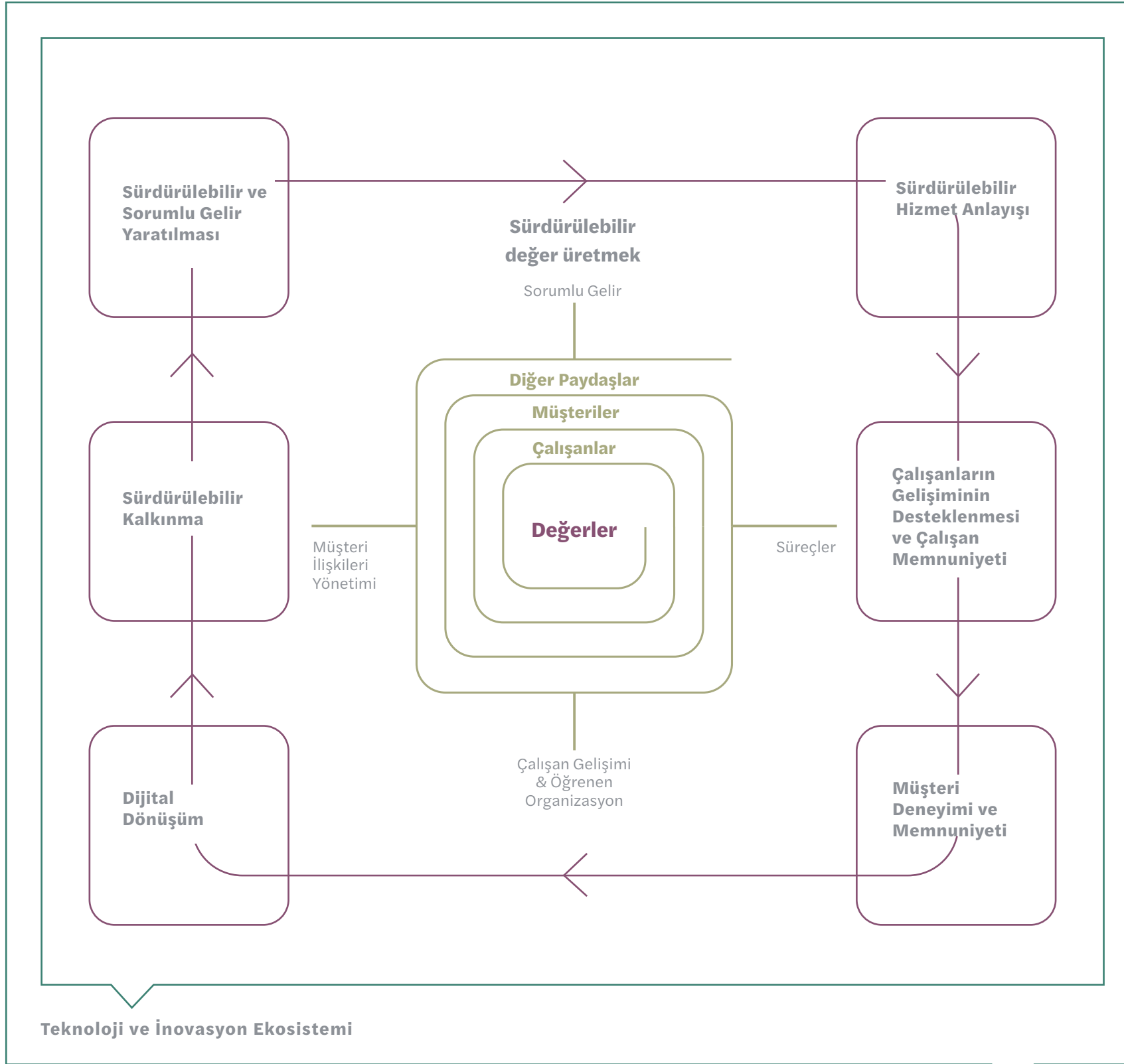


Üretilmiş Sermaye



Doğal Sermaye

Riskler ve Fırsatlar



Çıktılarımız - 2020 Performansımız



Gelir Çeşitliliği	2020	2019	Değişim* (puan)
Vergi hizmetleri	%40,2	%44,9	-4,7
Muhasebe ve müşavirlik hizmetleri	%32,2	%31,6	0,6
Denetim hizmetleri	%19,5	%16,9	2,6
Danışmanlık hizmetleri	%8,2	%6,7	1,5

Finansal Oranlar

	Net Kâr / Satışlar
2020	%14,8
2019	%10,3



Kadın çalışan oranı	%49,74 ↑
Kadın yönetici oranı	%34,19 ↑
Çalışan devir oranı (gönüllü işten ayrılan)	%18,09 ↓
Çalışan başına ortalama eğitim süresi (saat)	22,08 ↓



İş birlikleri/aktiviteler artış oranı	%153
Müşteri ve çalışan aktiviteleri artış oranı	%256



Çalışanların sahip olduğu toplam sertifika ve lisans sayısı	283
---	-----



Elektrik tüketimi (kWh/m²)	179.597
Su tüketimi (m³/çalışan)	1.198,92
Geri dönüştürülmüş cam, plastik, kâğıt miktarı(kg)	4.301
İletişim faaliyetleri dijitalleşme oranı	%100
İletişim faaliyetleri kâğıt tüketimi düşüş oranı	%97

“Salgın sözcüğü hayatımıza girmeden önce, hiç düşünmeden yerine getirdiğimiz özgürlüklerimizin; oldukça uzun bir süre için elimizden alınacağı kimin aklına gelirdi?”

– Sarah Coşkun, CFO

2020’de Öncelikli Konumuz: Covid-19



Kriz Masası Kuruluyor: Önceliğimiz İnsan

İlk vakanın Türkiye’de görülmesiyle birlikte şirket üst yönetimimiz, departman liderlerimiz, İnsan Kaynakları, Pazarlama & İletişim ve IT Departmanları yöneticilerimizin yer aldığı bir ‘Kriz Masası’ oluşturduk ve süreci yönetmek üzere Kriz Masası ekibimiz haftanın 3 günü düzenli olarak toplantılar gerçekleştirdi. Alınan tüm kararlarda ve uygulamalarda önce insan prensibine riayet ettik, hastalığın yayılmasını ofis içinde bulaşmasını engellemek için azami özen gösterdik. Bu süreçte, alınan aksiyonların bazıları;

- Covid-19 ile ilgili yazılı ve görsel uyarılar ile söz konusu hastalık konusunda çalışanlarımızın bilinçlendirilmesini sağladık.
- Kriz Masası kararıyla Acil Eylem Planı’nı devreye aldık.

– Ofise gidip gelmek zorunda olan çalışanların toplu ulaşım araçları kullanımını engelledik ve zorunlu ulaşımın giderleri şirket tarafından karşılanmak suretiyle tüm çalışanlar için taksi kullanımını zorunlu hale getirdik.

– Semptom gösteren çalışanların sağlık durumlarını günlük ve düzenli olarak İnsan Kaynakları Departmanı’mız ile takip ettik.

– Fiziksel toplantılara katılmadık ve yurt dışı seyahatleri durdurduk.

- Daha hızlı ve etkin bir iletişim için departmanlar bazında Whatsapp grupları oluşturduk.
- Kişisel kargoların kabullerini durdurduk.
- Ofis çalışmalarına kısıtlama getirdik ve ofise gitmek zorunda olan çalışanlara önce yönetici onayı sonrasında da online rezervasyon sistemi onayı zorunluluğunu getirdik.
- Çalışanlarımızın herhangi bir mağduriyete uğramamaları için masraf yönetim sistemi üzerindeki ıslak imzalı belge zorunluluğunu kaldırdık ve tüm süreci online platform üzerinden yürütmeye başladık.
- İş yeri hekimi faaliyetlerini online hale getirdik.
- Yoğunlaştırılmış Kişisel Gelişim eğitimlerini

çalışanlarımıza sunduk.

- Ofisimizin tamamı düzenli olarak son teknolojiyle dezenfekte edilmeye başlandı.
- Online Psikolojik Danışmanlık hizmeti sunmaya başladık.
- Online spor dersi hizmeti sunmaya başladık.
- Evde çalışanlarımız için telefon ve internet kullanimlarına destek olmak amacıyla telefon ve internet kullanım desteği uygulamasına başladık.
- Sokağa çıkma kısıtlamaları doğrultusunda ebeveynlerin çocuklarını dışarı çıkarabilmeleri için özel idari izin uygulaması başlattık.
- Müşteri ofisinden yapılacak çalışmalar öncesinde “kontrol listesi” uygulamasını devreye aldık ve hizmet verilecek müşteri ile ilgili risk değerlendirmeleri yapmaya başladık.
- Tüm çalışanlara içerisinde maske, eldiven, dezenfektan vb. ürünler bulunan koruyucu kitler (bez çantalar) dağıttık.
- İş yerinden kaynaklı risklerin oluşması durumunda en hızlı ve güvenilir testlerin yapılabilmesi amacıyla alternatif sağlık kurum ve kuruluşlarıyla özel anlaşmalar yaptık.
- Çalışan sağlığının korunması amacıyla özellikle yeni işe girişlerde BT ve İK Departmanı aracılığıyla bilgisayar tesliminden evraksal süreçlere kadar her şeyi online olarak yapmaya başladık.

Alınan tüm önlemlerde, çevreye karşı olan sorumluluğumuzu da göz önünde bulundurduk ve karbon emisyonlarımızda ciddi bir düşüş sağladık.

Bilgi Teknolojilerimiz Hazır

Salgın dönemi hepimize bilgi teknolojilerinin her şeyin merkezinde olduğu ve aynı zamanda tamamen görünmez olduğu benzersiz bir dönemin kapısını açtı. Tüm ekibimizin uzaktan güvenli olarak çalışabilmesi için gerekli altyapıyı kurmuş olmamızın avantajını 2020’de belirgin şekilde tecrübe ettik. Çeşitli denetim ve saha görevleri nedeniyle Vergi, Bağımsız Denetim ve Danışmanlık ekipleri bu süreçte hem donanım hem de alışkanlıklar açısından hazır. Muhasebe ve Müşavirlik Hizmetlerimizi de hızla bu süreçte hazırladık ve fiilen uzaktan çalışabilir

BT Departmanına Gelen Destek Talepleri

2.792 3.565 6.097

2018

2019

2020

hale getirdik. Başka bir deyişle şirketin üçte ikisinin hazırlıklı olduğu bu sürece kalan üçte birini de hazır hale getirdik. Bu süreçte alınan aksiyonlarımızın bazıları;

- Her ne kadar operasyonel gereklilikler bizi çok daha önceden uzaktan çalışmaya hazırlamış olsa da mutlaka fiziksel bir elin orada olması gerektiği için ekibimizi dönüşümlü olarak ofise gelecek şekilde programladık.
- Kapasite artışı yapmamız gerekti. Şirketin kullanmış olduğu bant genişliğini arttırdık. Bütün herkese dışardan hizmet vermek gerekiyordu. Kapasite artışı VPN ve token hesaplarında da yapıldı.
- Herkesin evden çalışabilmesini sağlayabilmek için BT ekibini ve teknolojilerini olağanüstü tedbirler alarak koruduk. BT odasının kapısı ilk defa kullanıcılara kapatıldı. Ürünler bir teslim noktasına bırakılarak ve kullanıcılarla telefon/telekonferans görüşmeleri yapılarak destek verildi.
- İlk etapta stajyerlerimiz ve diğer ihtiyaçlarımız için hazır tuttuğumuz yedek dizüstü bilgisayarları çalışanlarımızın kullanımına sunduk. Hızla diğerleriyle aynı güvenlik şemsiyesi altında çalışabilecekleri şekilde dizüstü bilgisayarları, bağlantıları ve 2 factor authentication token'larını hazırladık.
- Teslim esnasında verilen uzaktan çalışma eğitimi ve güvenlik eğitimleriyle kullanıcıların bilgi birikimlerini ve becerilerini artırmayı amaçladık. Acil geçiş süreci tamamlanınca peyderpey makine parkında %30'luk bir yeniliğe gittik.

- Bağımsız Denetim departmanının toplu işe alımları gibi süreçleri başarıyla tamamlayabilmek için bazı görevlerimizi hibrid (yarı uzaktan, yarı şirkette) olarak yerine getirdik.
- Daha önce hiç kullanmadığımız Zoom, GotoWebinar gibi uygulamaları çok kısa test ve değerlendirme süreçlerinden sonra kullanıma aldık. Microsoft Teams gibi uygulamalar hepimizi daha da ileri götürdü. Webinar konseptinin bir iletişim aracı olarak toplantıların ve seminerlerin yerini almasıyla birlikte toplantı yönetimi, teknik destek ve seminer hazırlıkları konuları da rutin mesai unsurlarımız arasına eklendi.
- Ticket sistemi üzerinde çalışanlarımızın teknik destek talebi sayılarında artış oldu.

Paydaşlarımızla iletişim

Salgın sürecinde doğru bilginin sağlanması: Basın Taraması Projesi

Çalışanlarımızın Covid-19 salgınıyla ilgili uluslararası bilgilere günlük olarak ulaşmasını hedefleyerek başladığımız Basın Taraması Projesi kısa süre içinde müşterilerimizden ve diğer paydaşlarımızdan gelen taleplerle büyüdü. 6 dilde 53 kaynağın günlük olarak tarandığı ve her gün 1.250'den fazla paydaşımıza ulaşan bilgi notlarımız, Covid-19 salgınının sosyal yaşamı en çok etkilediği Mart ve Kasım ayları arasında yayınlandı.

9 ay süresince
günlük bilgi notu
hazırlığı

Her gün
6 dilde
haber taraması

Her gün
1.250 paydaşımızla
iletişim

53 uluslararası
haber kaynağı

Paydaşlarımızla yeni iletişim kanalı: Webinar Serileri

2020'nin getirdiği dijitalleşme trendine müşterilerimizle webinarlar üzerinden buluşma alışkanlığını çabuk kazanarak ayak uydurduk. 64 webinar/canlı yayınla sektöründe en fazla yayın yapan 3. marka haline geldik. 30 paydaşımızla organize ettiğimiz webinarlarımızda 47 konuşmacıyla 2.870 kişiyi ağırladık.

64

webinar / canlı yayın

30

paydaşımızla iş birliği

47

konuşmacı

+2.870

katılımcı

3

Sektörde en fazla webinar / canlı yayın yapan 3. marka

“Kalabalıktan korkmadan, derin derin nefes alarak özgürce sokaklarda yürüyebilmeyi, sevdiğim insanlarla herhangi bir yerde oturup kahve eşliğinde gülebilmeyi hatta belki ağlayabilmeyi, çalışma arkadaşlarımla yine aynı ortamda yan yana, bazen stresli bazen eğlenceli şekilde günü paylaşabilmeyi, insanlarla göz göze gelip bir tebessümle ‘merhaba, günaydın’ diyebilmeyi, istediğim saatte evden çıkabilmeyi, seyahat etmeyi, online değil gerçek kutlamalara katılmayı, sevdiğim insanların iyi ve kötü günlerinde korkmadan yanlarında olabilmeyi, kısaca eskiden basit ve rutin olan her aktiviteyi çok özledim. En kısa sürede hepsine sağlıklı kavuşmayı diliyorum.”

— Seda Korkut, İnsan Kaynakları Yöneticisi



Stratejik Önceliklerde 2020 Performansımız ve Öngörüler Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti



Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Stratejisi ve Politikalarımız

Çalışan gelişimini sürdürülebilirlik stratejimizin odağına alan bir kurum olarak, insan kaynakları stratejimizin temelleri;

- Değerlerimize ve kültürümüze uygun, gelişime açık en iyi yetenekleri şirkete kazandırmak ve onlarla uzun vadeli bir ilişki kurmak,
- Çalışanlarımızın mesleki, teknik ve kişisel gelişimlerini destekleyen bir iş ortamı yaratmak,
- Cinsiyet, din, dil, ırk, cinsel kimlik, temsil edilemeyen gruplar vb. tüm farklılıkların kabul gördüğü ve bu farklılıkların bir zenginlik olarak değerlendirildiği uyumlu bir çalışma ortamını sağlamak,
- Çalışanlarımızın yenilikçilik ve yaratıcılık potansiyellerini ortaya koyabilecekleri, katılımcı yönetim anlayışıyla desteklenen bir ekosistem ve kariyer imkânı sunmak,
- Çalışanlarımızın kendilerini Mazars Denge'nin bir parçası olarak görüp, kurumumuzu ve kendilerini bir girişimcinin bakış açısıyla geliştirmelerini sağlayacak bir iklim oluşturmaktır.

Sektörün en itibarlı firması olma vizyonumuza ulaşabilmek için;

- Mazars Denge sürdürülebilirlik stratejisinin tüm çalışanlar tarafından benimsenip içselleştirilmesine yönelik uygulamalar geliştirerek, stratejinin hem şirket hem de tüm paydaşlara yayılmasında öncülük edecek,
- Tüm Mazars Denge çalışanlarının, şirkette çalışırken ve şirketten ayrıldıktan sonra da sürdürülebilirliği yaşam tarzı haline getirebilecekleri bir kültürü aşılama yönelik süreçler tasarlayacak,

- Kadınların istihdamını, yönetimde daha etkin yer almasını ve kadın gelişimini artırmaya yönelik politikalar üretecek,
- Yöneticileri ve ekipleriyle dinamik, birbirine bağlı, yüksek düzeyde yetkinlikleri olan ve sürekli gelişime inanan, uzmanlığı ve değerleriyle örnek gösterilen bireylerden oluşan takımların “geleceği şekillendirmesini” sağlayacak,

insan kaynakları politikaları geliştiriyoruz.



İnsan Sermayemiz

Toplam Çalışan Sayısı: 382

%49,74

Kadın Çalışan Sayısı: 190

%50,26

Erkek Çalışan Sayısı: 192

4,88

Çalışanlarımızın Mazars Denge'deki Ortalama Kıdem Yılı

%14

Çalışanlarımızın %14'ü, Mazars Denge'de 10+ kıdem yılına sahip

Yaşa ve Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet / Yaş	18 - 30	31 - 50	50 +	Toplam
Kadın	97	55	38	190
Erkek	66	75	51	192
Toplam (Kişi Sayısı)	163	130	89	382
Toplam (%)	%43	%34	%23	%100

Eğitim Durumu ve Cinsiyete Göre Dağılım

Eğitim Durumu / Cinsiyet	Kadın	Erkek	Toplam
Doktora	0	3	3
Yüksek Lisans	20	29	49
Lisans	150	138	288
Ön Lisans	4	4	8
Lise	11	16	27
İlkokul / Ortaokul	5	2	7
Toplam	190	192	382

Üst yönetimdeki kadın yönetici oranını 2020'ye kadar **%30-35** bandına, müdür pozisyonunda ise **%45-50** bandına yükseltme hedefimizi gerçekleştiremedik. 2019'da %37 olan müdür pozisyonundaki kadın yönetici oranını **%41'e** yükselterek, bir yıl içerisinde önemli bir ilerleme kat etmiş olduk. Bu ilerlemeyi, kararlılıkla sürdürerek hedeflediğimiz oranlara 2 yıl içerisinde ulaşmayı amaçlıyoruz.

Pozisyon ve Cinsiyete Göre Dağılım

Pozisyon-Ünvan / Cinsiyet	Kadın		Erkek		Toplam
	Kişi	Oran	Kişi	Oran	
Direktör ve Üstü Yönetici & Departman Yöneticisi	14	%26	40	%74	54
Kıdemli Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı	26	%41	37	%59	63
Şef, Uzman, Uzman Yardımcısı	48	%53	42	%47	90
Asistan, Kıdemli Asistan	85	%57	63	%43	148
Operasyonel Destek Personeli	17	%63	10	%37	27
Toplam	190	%50	192	%50	382

Çalışanlarımızın Sürekli Gelişimi

Gelişim yaklaşımımızın özünde sadece mesleki ve teknik anlamda bilgi, beceri ve donanım değil, her bir fonksiyon ve pozisyon için özel olarak tasarlanmış temel, fonksiyonel ve yönetsel yetkinliklerin yer aldığı modeller de bulunuyor. Bu doğrultuda Mazars Denge çalışanlarının kendilerini, ekiplerini ve kurumumuzun belirli fonksiyonlarını yönetebilmeleri için ihtiyaç duyacakları yönetsel yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik programlar da uyguluyoruz. 2021'de eğitimlerimize etik, yolsuzluk ve rüşvetle mücadele ve ayrımcılık konularını da dahil etmeyi planlıyoruz.

Çalışanlarımızın mesleki teknik bilgi ve becerilerinin durumu, bu alanlardaki gelişim ihtiyaçları, saha çalışmalarında kendileriyle birlikte yer alan yöneticilerimiz tarafından gözlemlenmektedir. Belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda tasarladığımız gelişim programlarını iç eğitim, dış eğitim, e-öğrenme, mikro öğrenme, uluslararası eğitim ve seminerler gibi birçok farklı kanal aracılığıyla çalışanlarımıza uyguluyoruz. Tüm bu gelişim faaliyetlerinin yanında, çalışanlarımızın sosyal sorumluluk bilinçlerine katkı sağlayacak ve iş yaşamları dışında da kendilerine ve ailelerine faydalı olacak eğitimleri almaları için imkanlar sunuyoruz.

2020 yılının olağanüstü bir sene olması ve planlanan eğitimlerin tamamının kısa sürede online platformlara taşınamaması, çalışanların yeni çalışma düzenine uyum süreçleri gibi nedenlerle 2020 yılı için belirlemiş olduğumuz kişi başı eğitim saati hedefimizin altında kaldık. Salgın sürecinin getirdiği özel durumu göz önünde bulundurarak 2021 yılı için kişi başı eğitim saati hedefimizi 35 saat olarak revize ettik.

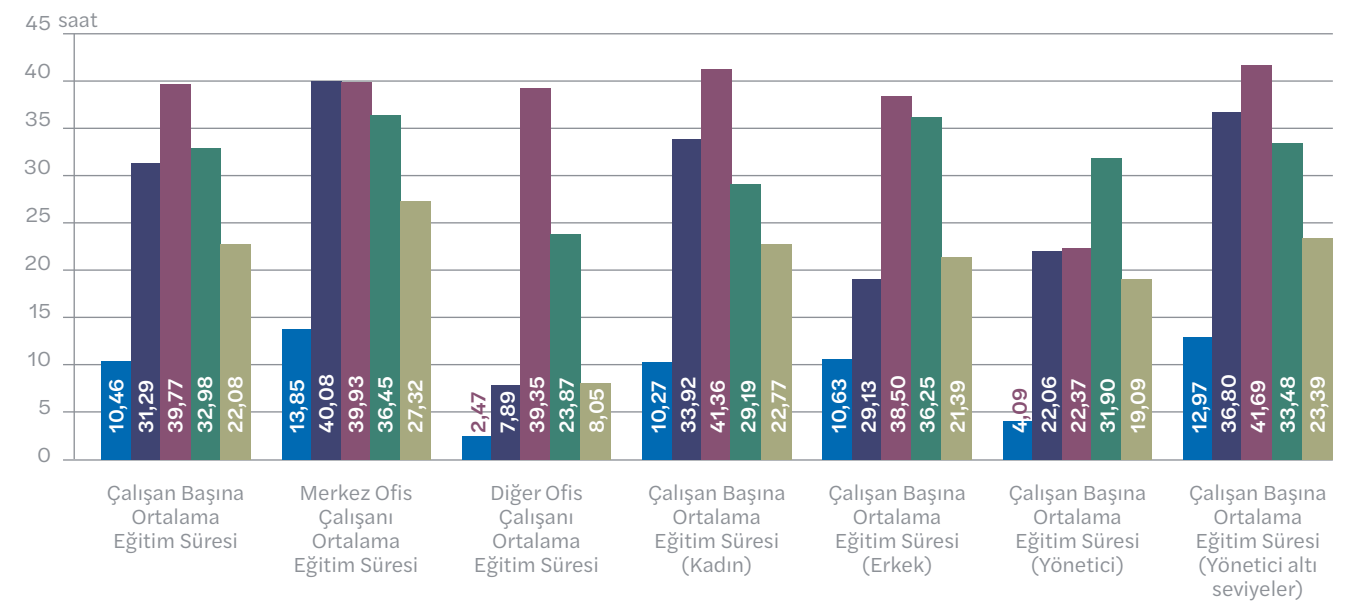
Kariyer ve Ücret Yönetimi

Şeffaf, adil ve güvenilir temellere dayanan kariyer ve ücret yönetim politikamız ile yüksek performans, mesleki – teknik ve kişisel gelişimle birlikte çalışanlarımızın şirkete sağladıkları katma değerın takdir edilmesi ve ödüllendirilmesini amaçlıyoruz.

Kariyer ve ücret yönetim sistemimiz “eşit işe eşit ücret”, ücretlerde din, dil, ırk, cinsiyet, cinsel yönelim vb. ayırım gözetmeksizin tüm çalışanlarımıza aynı kural ve prensipler üzerinden ücretin belirlenmesi ilkesini temel alıyor. Her bir fonksiyon için oluşturduğumuz kariyer basamakları aracılığıyla çalışanlarımız, kariyerlerine başladıkları andan itibaren izleyecekleri yolu biliyorlar. İlk günden itibaren usta-çırak ilişkisi içinde yöneticilerimiz tarafından yetiştirilmesine özen gösterdiğimiz çalışanlarımız, mesleki ve teknik olarak hazır olduklarında yöneticilerinin talepleri ve görev

Yıllar İtibarıyla Çalışan Başına Ortalama Eğitim Süresi

2016 2017 2018 2019 2020



alacakları pozisyona ilişkin teknik nitelik ve yetkinlikleri taşımaları durumunda; departman yöneticilerimiz ve İnsan Kaynakları Departmanımızın değerlendirmeleriyle (Talent Roundtable Toplantıları) bir üst pozisyona terfi edebiliyorlar.

Mevcut performans değerlendirme sistemimiz içerisinde yer alan yetenek boyutu ile çalışanlarımızın iş hedefleri ile pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler açısından yeterliliklerini ölçüyoruz. Gerçekleştirdiğimiz yetkinlik ölçüm sonuçları ve çalışanlarımızın iş hedeflerine ulaşmaları konusunda gösterdikleri performans sonuçlarını birleştirdikten sonra departman yöneticilerimizle her bir fonksiyon için gerçekleştirdiğimiz ortak değerlendirme toplantılarında çalışanlarımızı yetenek yönetim matrisi (Nine Box) içerisinde konumlandırıyor ve bu konumlarına göre çalışanlarımızın potansiyel gelişim ihtiyaçlarını tespit ederek, kişilere ve pozisyonlara özel gelişim programları tasarlıyoruz.

Benimsemiş olduğumuz ücret yönetimi politikasına göre ücreti; kişiye göre değil pozisyona göre belirliyor, aynı zamanda çalışanlarımız ve pozisyonlar arasındaki dengeyi bozmadan yüksek performans ödüllendiren bir yaklaşımı temel alıyoruz. Bu bakış açımız doğrultusunda, sene boyunca göstermiş oldukları yüksek performans ile başarılı olduğu genel olarak kabul gören çalışanlarımızı; üst yönetim, ilgili departman yönetimi ve İnsan Kaynakları Departmanının onaylarıyla yıllık olarak ödüllendiriyoruz.

Uluslararası Kariyer Fırsatları

Mazars Grubu'nun bir üyesi olarak, çalışanlarımızın uluslararası çalışma deneyimleri yaşamalarını ve kariyer yollarında ilerlemelerini önemsiyor ve destekliyoruz. Bu doğrultuda, Mazars Global tarafından yayınlanmakta olan “International Mobility Letters” ile farklı ülke ve pozisyonlardaki iş fırsatlarını tüm çalışanlarımızla şeffaf bir şekilde paylaşıyoruz. 2020’de yaşadığımız küresel salgın nedeniyle Mazars Global tarafından askıya alınan uluslararası kariyer fırsatları öngörülen normalleşmenin gerçekleşmesi halinde -daha önceki yıllarda olduğu gibi- yeniden Mazars Denge’nin gündemine alınacaktır.

Şirket İçi Etkinlikler

2020 yılında gerçekleştirilmesi planlanan tüm etkinlikleri mümkün olduğunca online platformlar üzerinden devam ettirmek için çaba gösterdik. Bu doğrultuda, çeşitli konularda Türkiye’nin en önde gelen isimleriyle webinarlar, üst yönetim ile birlikte Gündeme Dair Toplantılar, Kültür Bilincini Geliştirme Vakfı’yla online eğitimler ve online spor dersleri gerçekleştirdik.

Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti

2020 yılında, daha önceki yıllarda yapılan değerlendirmeler neticesinde temel ihtiyaçlardan başlayarak alınması gereken iyileştirici ve düzenleyici önlemleri kapsayan aksiyon planını uygulamaya devam etmenin yanı sıra salgın nedeniyle çalışan sağlığını gündemimizin en üst sıralarına yerleştirdik. Bu doğrultuda almış olduğumuz önlemler ve aksiyon planına “2020’de Öncelikli Konumuz: Covid-19” bölümünde yer verilmiştir.

Fırsat Eşitliği ve Çeşitlilik

İşe alım, terfi, gelişim, kariyer yönetimi gibi tüm insan kaynakları süreçlerimizde “eşitlik” ilkesini benimsiyoruz. Çalışanlarımızın insan haklarına, etik değerlere ve farklılıklara saygı duyan, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilir kalkınma bilincine sahip bireyler olmasını bekliyoruz ve işe alım uygulamalarını bu doğrultuda yönetiyoruz. Türkiye’de yasal bir zorunluluk olan engelli istihdamını fırsat eşitliği ve çeşitlilik yaklaşımının ayrılmaz bir parçası olarak görüyor, engelli olarak istihdam edilen çalışanlarımızın teknik fonksiyonlarda diğer çalışanlarımızla eşit sorumluluk almalarına ve mesleki - teknik yeterlilikleri doğrultusunda kariyerlerinde ilerlemelerini sağlamaya özen gösteriyoruz.

Farklı bakış açılarının ve kültürlerin uyum içinde bir araya gel(ebil)mesi, kapsayıcı ve birleştirici kurum kültürümüzü oluşturuyor. Farklılıklara verilen önem işe alımlarda da benimseniyor. Lisans ve yüksek lisans eğitimlerini Türkiye’yle birlikte Avrupa, Amerika ve Asya’da 50’den fazla üniversitede tamamlayan çalışanlarımız 11 farklı dilde iletişim kurabiliyor.

Stratejik Önceliklerde 2020 Performansımız ve Öngörüler Müşteri Odaklılık



Çok farklı sektörlerde yayılmış olan müşterilerimiz imalat, profesyonel hizmetler ve tüketici ürünleri sektörlerinde yoğunlaşmaktadır. 2020’de hizmet verdiğimiz 1.479 müşterimizin önemli bir kısmının çok uluslu firmalar olması Mazars Denge’ye sadece Mazars sistemindeki yeriyle değil, hizmet verdiği kurumlar nedeniyle de uluslararası bir kimlik kazandırmaktadır.

Müşteri Portföyü – Sektörel Dağılım

İmalat	%18,8	Finansal Hizmetler	%7,0	Diğer	%4,1
Profesyonel Hizmetler	%12,0	Kimyasallar	%6,5	Nakliye ve Lojistik	%3,8
Tüketici Ürünleri	%11,2	Medya	%6,2	Emlak ve İnşaat	%3,2
Teknoloji	%8,6	İlaç ve Sağlık	%5,1	Kâr Amacı Gütmeyen	%1,1
Otomotiv	%7,9	Enerji	%4,6		

Müşterilerimizle olan ilişkilerimize dört temel prensibimiz yön vermektedir.

1. Üst Düzey İlginin Tüm Müşterilere Dengeli Dağılımı

Mazars Denge'nin kuruluşundan beri tüm müşterilerimizin ihtiyaçlarıyla üst düzey yönetici seviyesinde ilgileniyoruz. Ortaklarımız ve direktörlerimiz bir projenin hazırlık aşamasından tamamlanmasına kadar müşterilerimizin gereksinimleriyle özel olarak ilgileniyor.

2. Gerçek İhtiyaçlar ve Gerçek Çözümler Dengesi

Sorumlu gelir prensibimiz doğrultusunda müşterilerimize sadece ihtiyaç duydukları ve işlerinin gelişimine katkı sağlayacağına inandığımız servislerimizi sunuyoruz.

3. Teknik Mükemmeliyetçilik ve Etik Değerler Dengesi

Müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için teknik mükemmelliğin yeterli olmadığını, aynı zamanda etik değerlere bağlılığın şart olduğunu biliyoruz ve çalışanlarımızın bu yaklaşımla en iyi hizmeti vermesini hedefliyoruz.

4. Müşteri Memnuniyeti ve Uzun Vadeli İlişki Dengesi

Müşterilerimize olan bağlılığımız, bağımsız duruşumuz ve teknik mükemmeliyetçiliğimiz müşteri memnuniyetini sürekli arttırmayı amaçlıyor. Müşteri memnuniyetine verdiğimiz önemle uzun vadeli iş ilişkileri kurabileceğimize ve başta kendi sektörümüz olmak üzere hizmet ettiğimiz bütün sektörlerin gelişimine katkıda bulunabileceğimize inanıyoruz. Bu yaklaşımımız gereği düzenli olarak yaptığımız müşteri memnuniyeti anketleriyle hizmet kalitemizi her yıl kontrol edip üst yönetim düzeyinde takip ediyoruz.

Müşteri Memnuniyeti Anketi Sonuçları

Verilen hizmetlerin kalitesine göre ücretlerimizi nasıl değerlendirirsiniz?	8,58	2020
	8,61	2019
	8,32	2018
	8,11	2017
Ekibimiz, işinize ve sektörünüze dair geniş kapsamlı bir teknik bilgi birikimi sergiledi mi?	9,08	
	9,00	
	8,97	
	8,83	
Aldığınız hizmete devam etmeyi veya bizden farklı bir hizmet almayı düşünür müsünüz?	9,10	
	9,28	
	9,12	
	9,00	
Verilen hizmetler sırasında sizinle ve ekibinizle yeterince iletişimde bulunduk mu?	9,28	
	9,27	
	9,21	
	9,25	
Firmamızı başkalarına tavsiye eder misiniz?	9,30	
	9,27	
	9,19	
	9,08	
Verilen hizmetlerde zaman planına ne kadar uyum gösterdik?	9,12	
	9,10	
	9,15	
	9,06	

Salgın sürecinin tüm sektörler üzerinde yarattığı etki ve uzaktan çalışmanın butik hizmet yaklaşımımızın olmazsa olmazı olan müşteriye temas şeklimizi değiştirmesi nedeniyle 2020 müşteri memnuniyeti anketimizi yıl sonundan yıl ortasına aldık. Sorularımızın arasına salgın sürecine özel ihtiyaçları gidermeyle ilgili bir soru ekleyerek müşterilerimizin bu dönemdeki beklentilerini ne derece karşıladığımızı ölçtük. **“Covid-19 Salgını**

başladığından beri verilen hizmetlerden memnun musunuz?” sorusuna müşterilerimizin vermiş olduğu ortalama puan 10 üzerinden 9,14 olarak gerçekleşti. Aynı zamanda, müşteri memnuniyeti oranımız son 5 yılın en yüksek ortalaması olarak kayıtlara geçti. Böylesine zor bir dönemde bu denli yüksek bir değerlendirme alabilmek şüphesiz ki tüm hizmet ve destek departmanlarımızın koordineli çalışması sayesinde olabildi.

Müşteri memnuniyeti anketimizle birlikte çalışanlarımıza yönelik müşteri süreçleri değerlendirme anketi yaparak müşterilerimizle çalışma performansımızı ve iletişimimizi 360 derece ölçmeye çalıştık. Pazarlama ve İletişim Departmanı'mızın 2020'de ilk kez düzenlediği ve İstanbul ofisimizdeki 259 kişiden 190'ıyla telefonla yaptığı ankette 4 müşterimizin süreçlerinde hassasiyet olduğunu tespit ettik. İlgili ortakları ivedilikle bilgilendirdik. Bu sayede önleyici tedbirler alabildik. Yapılan anketin bazı çıktıları:

- Çalışanlarımızın %51'i Covid-19 döneminde müşteri ilişkilerinde zorlanmadığını belirtmiştir. En çok zorlandığını ifade eden departman, Bağımsız Denetim Hizmetleri Departmanı'dır.
- Müşterilerimizin en çok özel talep ilettiği belirtilen departman Danışmanlık Hizmetleri Departmanı'dır.

- “Müşteri ilişkilerinde neleri daha farklı yapabiliriz?” sorusuna aldığımız cevaplar fazla genel olup bu alanda tüm ekibin bakış açısının geliştirilmesinin önemi ortaya çıkmıştır. Bu konuda ilk adım olarak bütün Mazars Denge çalışanlarının 2021'de en az 1 saat müşteri ilişkileri yönetimi dersi almasına karar verilmiştir.
- “Günlük bültenlerimiz işe yarıyor mu?” sorusuna aldığımız cevaplar %89 oranında olumludur.
- “Sosyal medya iletişimimizi nasıl buluyorsunuz?” sorusuna aldığımız cevaplar %93 oranında pozitifdir.

Mazars'ın yeni iç iletişim aracı Mazars Live'la ilgili “MazarsLive App'imizi telefonunuza indirdiniz mi?” sorusuna çalışanlarımızın sadece %9'u olumlu cevap vermiştir. Birçok kişinin uygulamadan haberi olmadığı anlaşılmıştır. Bu vesileyle MazarsLive tanıtımına ağırlık verilmesine karar verilmiştir.

Kurumsal İletişim ve Pazarlama Faaliyetlerimizde Sürdürülebilirlik Politikamız

2020 yılı kurumsal iletişim ve pazarlama faaliyetleri açısından, uzaktan çalışmanın gerektirdiği esnekliğin ve adaptasyon kabiliyetinin mümkün olan en iyi şekilde sergilendiği bir yıl oldu.

Salgın sürecinde doğru bilginin sağlanması: Basın Taraması Projesi

Çalışanlarımızın Covid-19 salgınıyla ilgili uluslararası bilgilere günlük olarak ulaşmasını hedefleyerek başladığımız basın taraması projesi kısa süre içinde müşterilerimizden ve diğer paydaşlarımızdan gelen taleplerle büyüdü. 6 dilde 53 kaynağın günlük olarak tarandığı ve günlük olarak 1.250’den fazla paydaşımıza ulaşan bilgi notları Covid-19 salgınının sosyal yaşamı en çok etkilediği Mart ve Kasım ayları arasında 60.000 kere okundu.

Paydaşlarımızla iletişimimizi güçlendirdik

İçerik iletişimine yoğun bir şekilde devam ettiğimiz 2020’de 1.460 sosyal medya içeriği üretip yayınladık. Özel günlerde hazırladığımız video kampanyalarıyla sektörümüzde az rastlanan görüntülenme oranları (70 bin) elde ettik. Sosyal medya erişimimiz 1.6 milyonu geride bıraktı. Youtube’da 460 binden fazla izlenme elde ettik. Mazars.com.tr yeni içerik politikamızla 2019’un iki katından fazla ziyaretçi çekerek 390 bin tıklamaya ulaştı. Yazılı basında yayınladığımız 161, internet medyasında yayınladığımız 1284 haberle 18 milyonun üstünde erişim ve 4.325.401 TL reklam eş değeri elde ettik.

Webinar Türü	Webinar Sayısı	Dağılım
Danışmanlık	13	20%
Denetim	2	3%
Girişimcilik	18	29%
Sürdürülebilirlik	7	11%
Şirket İçi Etkinlik	11	17%
Vergi	13	20%

Müşterilerimizle yeni iletişim kanalı: Webinar Serileri

2020’nin getirdiği dijitalleşme trendine müşterilerimizle webinarlar üzerinden buluşma alışkanlığını çabuk kazanarak ayak uydurduk. 64 webinar/canlı yayınlı sektöründe en fazla yayın yapan 3. marka haline geldik. 30 paydaşımızla organize ettiğimiz webinarlarımızda 47 konuşmacıyla 2.870 kişiyi ağırladık.



Doğru zamanda doğru bilgi: Vergi Sirkülerleri

Vergi Hizmetleri Departmanı'mız tarafından müşterilerimizi bilgilendirme amacıyla hazırlanan sirkülerlerimizi 2020 yılında arttırdık.

Marka Relansmanı Çalışmaları

Fortune 500 ödül töreni

CEO’muz ve Sürdürülebilirlik Elçimiz Dr. İzel Levi Coşkun ve Mazars Global Marka, Pazarlama ve İletişim Başkanı Cécile Kossoff Türkiye’deki iş dünyası liderlerine yeni marka kimliğimizi ve bu kimliği yarınlara sağlam bir şekilde taşımak için benimsediğimiz entegre bakış açısını birlikte anlattılar.

Mazars markasının global relansmanı kapsamında harcanan yoğun çaba neticesinde global pazarlama ekibiyle koordinasyon halinde marka geçiş çalışmalarını Türkiye’de uyguladık. 30 saatlik eğitimin ardından Türkiye’de 166 tasarım projesi ve 1.244 tasarım uygulaması yapılarak yoğun bir transformasyon süreci yürütüldü. Yıl boyunca 920 proje için 5.992 tasarım uygulaması yapıldı.

“Bugün hızla değişen dünyada hepimize önemli bir rol düşüyor. En azından etki alanımızda bulunan şirketlerimizdeki değişimde hepimiz söz sahibiyiz. Mazars olarak önümüzdeki on yılın getireceği değişiklikleri ve dönüşüm ihtiyacını görerek marka kimliğimizde önemli bir değişime gittik. Markamız, kimliğimiz olduğu için topluma katacaklarımızı anlatmamızda büyük önem taşıyor. Yeni kimliğimiz daha adil, daha yaşanabilir bir dünya yaratmadaki rolümüzün altını çiziyor.”

— *Fortune 500 Turkey Digital Summit 2020*

Cécile Kossoff

Mazars Global Marka, Pazarlama ve İletişim Başkanı

“On yıl sonra geriye dönüp baktığımızda Covid-19'dan çıkarmamız gereken dersleri çıkarmış olacağımızı ve yeni bir iş yapış modelini hayata geçirebileceğimizi umuyorum. İş dünyası olarak bulacağımız yeni iş yapış şekilleriyle yaptıklarımızın ve söylediklerimizin birbiriyle uyumlu olmasını sağlamak zorundayız. Bize göre bunu sağlamanın yolu geçmişle geleceği birleştiren, finansal ve finansal olmayan sonuçları bir arada dikkate alan entegre düşünceyi benimsemekten geçiyor. Yaptıklarımızı tüm paydaşlarımıza şeffaf bir şekilde sunmamızı sağlayan entegre raporlar önümüzdeki on yılı ciddiye alan tüm markaların en önemli ihtiyacı olacak.”

— *Fortune 500 Turkey Digital Summit 2020*

Dr. İzel Levi Coşkun

Mazars Denge CEO / Sürdürülebilirlik Elçisi

2021 iletişim stratejilerimizi dijital kanallar üzerinden kurguladık. Sosyal medya, medya, email iletişimi, internet ve arama motorları optimizasyonu ve webinar organizasyonlarıyla paydaşlarımıza ulaşmayı planlıyoruz.

Etkinliklerimiz

Doğan Cüceloğlu Bizlerle

Salgın öncesinde 8 Mart’ta şirketimizde Doğan Cüceloğlu’nun katılımıyla düzenlediğimiz Kadınlar Günü etkinliği hatıralarda önemli bir yer elde etti.

Sponsorluklarımız

9. TMUD KONGRESİ

Türk Muhasebe Uzmanları Derneği’nin gerçekleştirdiği TMUD Kongresi’ne farklı şirketlerden 150 kişi katılmıştır. Vergi Hizmetleri Ortağımız Ahmet Kartal konuşmacı olarak “Muhasebe Mesleğinin Dijital Çağda Dönüşümü” konulu konuşmasını gerçekleştirmiştir. Kongre sponsor olarak fuaye alanında stant açtık ve 60 katılımcıyla temas ettik.

IT FORUM CxO

Mazars Denge’nin Gümüş sponsorluğunu üstlendiği IT Forum CXO’ya 400’den fazla katılımcı, 40’dan fazla konuşmacı katıldı.

Mazars Denge olarak interaktif, dinamik ve katılımcıları kendisine çeken, dijital ve sürdürülebilir stantla fuaye alanında yerimizi aldık.

Bu Gençlikte İş Var!

TÜSİAD’ın “Bu Gençlikte İş Var” girişimcilik programına genç girişimcilere daha fikir aşamasında sürdürülebilir kalkınma bakış açısını kazandırmak amacıyla 5. kez altın sponsoru olduk. Covid-19 salgını nedeniyle çevrimiçi gerçekleşen yarı final ve ödül töreninde toplam 10.000’e yakın izleyiciye ulaşıldı.



Fortune 500 Turkey Digital Summit 2020: Mazars Denge Entegre Rapor Lansmanı & Marka Relansmanı

Stratejik Önceliklerde 2020 Performansımız ve Öngörüler Dijital Dönüşüm



Sunulan Hizmetlerde İnovasyon ve Dijital Dönüşüm 2020'nin getirdiği dijital dönüşüm ihtiyacı CRM ve HR sistemlerinde de kendini göstermiş ve

- uzaktan çalışmanın daha verimli olması ve kontrol edilebilmesi
- entegre bakış açısıyla şirketle ilgili verilerin daha doğru ve hatasız işlenebilmesi
- çalışanlarımızın ve müşterilerimizin farklı ihtiyaçlarının önceden tespit edilmesine ve zamanında yanıt verilmesine olanak sağlayacak bir sistem kurulması
- çevresel göstergelerin tek bir yerde toplanabilmesi
- kalite kontrol süreçlerinin dijitalleştirilmesi

konularıyla ilgili aksiyon alınması gerekmiştir. Bu nedenle 2020'nin Mayıs ayından itibaren 6 farklı yazılım firmasıyla CRM ve ERP sistemleri üzerine kapsamlı görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Sürecin

sonunda Türkiye merkezli bir girişim olan Etiya firmasıyla anlaşılmalı ve Ekim-Kasım aylarında analiz çalışmaları yapılmıştır.

Aralık ayında Mazars Denge'ye adapte edilmeye başlanılan HRM modülü 2021'in ilk iş günü Beta sürümüyle Mazars Denge çalışanlarının kullanımına sunulmuştur. Süreç 2021'de devam edecek ve Mazars Denge'nin dijital dönüşümünde bir dönüm noktası olacaktır.

Teknolojiyi yakından takip eden ve hizmetlerine entegre ettiği teknolojilerle fark yaratmaya önem veren bir organizasyon olarak "terzi usulü" olarak iş yapış tarzımıza ve kalite anlayışımıza göre bizim için hazırlanan yazılımlardan yararlanıyoruz.

Vergi denetimlerimizi, teknik altyapısı Futurecom tarafından geliştirilen, uzun yıllardır bilgi birikimimizi aktararak içerik altyapısına katkıda bulunduğumuz "CAP" (Computerized Audit Program) programıyla gerçekleştiriyoruz.

“Benim Mazars Denge’ye katılım olduğum ilginç bir zaman dilimine tekabül etti; salgın arifesinde işe giriş görüşmelerim gerçekleşti, işe kabul sürecinde ise salgın yükselişe geçmişti bile... Çoğu yönetici ve çalışma arkadaşım ilk tanışıklığım da bu sebeple telefon ve internet aracılığıyla oldu diyebilirim. Diğer yandan, takip eden dönemde haftalık online mesleki eğitimlere katılmak hem katılımcılarla iletişim için ek bir kanal olması hem de mesleki yetkinliğimi artırmama yardımcı olması açısından oldukça faydalı oldu.”

– Dilara Nazlı, *Vergi Asistanı*



Bağımsız Denetim çalışmalarımızda Mazars tarafından hazırlanan ve diğer Mazars ülkeleriyle senkronize olarak güvenli hizmet vermemizi sağlayan Atlas programını kullanıyoruz.

Bu programların hem hazırlık hem de kullanım safhalarında aldığımız rolle sadece kullanıcı değil geliştirici olarak da sorumluluk alıyoruz.

Kurum İçi Girişimcilik

Mazars Denge'nin DNA'sında olan inovasyon, yaratıcılık, girişimciliğin kültürel değerinin benimsenmesi ve tüm faaliyetlere entegrasyonu için çalışanlarımıza uygun ortam sağlamayı önemsiyoruz. Bunu yaparken girişimcilik ekosistemindeki kişilerden eğitim, yarışma, başarılı – başarısızlık deneyimleri dinliyor, öğreniyor ve uyguluyoruz. Gerçekleştirdiğimiz inovasyon çalışmalarımız ile sektörümüzde kullanılan / kullanılması olağan teknolojileri kurumumuzda uygulamak için yatırımlar yapıyoruz. Teknolojik gelişmeleri takip ederek hızla aksiyon alıp tüm bilgilerimizin çalışma arkadaşlarımıza aktarıyoruz. Gelecek için

sürdürülebilir çözümler sunarken iş yapış biçimimizi de daha anlamlı kılıyoruz. Değişen ihtiyaçlarımızı anlayarak yeni fırsatlar geliştiriyor ve etki alanımızı arttırmayı önceliklendiriyoruz.

Yazılım

2020 yılında Kurum İçi Girişimcilik Birimimizin önderliğinde yıl boyunca çeşitli girişimlerde, inovasyon çalışmalarında bulunarak hayalleri gerçekleştirmek için çaba gösterdik. Uzaktan çalışma dönemine girdiğimiz Mart ayında bazı departmanlarımızın iş yapış biçiminde ciddi ve kalıcı değişimler için çalışmalar yürüttük. Yazılımcılarımız ile kurumumuz içerisinde kullanılacak 3 yazılım programını tamamladık. KDV İadesi Departmanımız için fatura takip programı, uzaktan çalışma döneminde ofise gitmek durumunda olan çalışanlarımız için ofisimizde güvenli ve sosyal mesafelere uygun ortam yaratmak için rezervasyon sistemini geliştirdik. 2020 yılı içerisinde, Vergi Departmanımızın eğitimlerini kolaylaştırmak kolaylığı için Academy adını verdiğimiz eğitim platformunu geliştirdik.

İlk Kurum İçi Girişim

İzmir Ortağımız Anıl Taşkoyan'ın önderliğinde sahip olduğumuz bilgi birikimi ve Know-How ile teknolojiyi birleştirerek şirketimizin ilk kurum içi girişimcilik örneğini Ege Teknopark'ta kurduğumuz Notitek Teknolojik Çözüm firmasıyla gerçekleştirdik. Notitek'in yapay zekâ ve derin öğrenme kabiliyetlerine sahip KDV İadesi Robotu KiHero'yu müşterilerimizin hizmetine sunduk.

"Ekosistem Dair Her Şey" Instagram Canlı Yayını

Covid-19 ile beraber çalışmalarımızı yüz yüze gerçekleştiremesek de faaliyetlerimizi dijitalle taşımayı başardık. Mazars Denge'yi tanıtmak ve girişimcilik ekosisteminde daha yakından tanımak isteyeceğimiz kişileri, hem çalışanlarımıza ilham olmaları hem de kurum dışında bu konularda bilgi almak, girişimcilik ruhunu artırmak isteyenlere bir ulaşım aracı olarak Instagram'dan “Ekosisteme Dair Her Şey” başlığı altında 7 Instagram canlı yayını gerçekleştirerek 10 konuk ağırladık.

İş Birliği

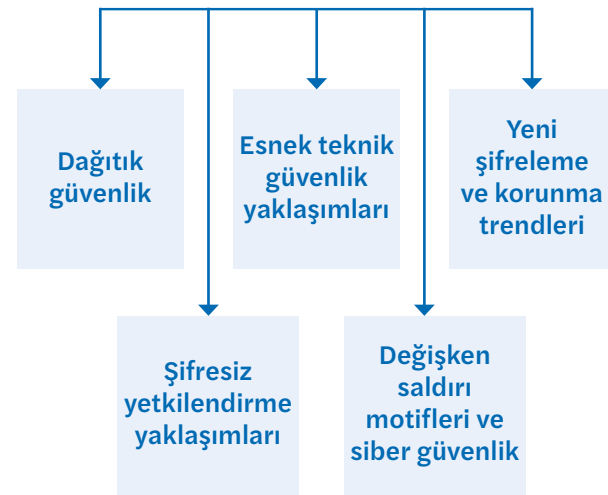
Girişimcilik ekosisteminin gelişimine verdiğimiz önem doğrultusunda, girişimcilerle iş birliğinin de çok önemli olduğuna inanıyoruz. Muhasebe, vergi, satın alma ve birleşme, değerlendirme konularında girişimcilerin sorularına ve ihtiyaçlarına uzman kadromuz ile destek oluyoruz. İstanbul Üniversitesi Entertech, Sinan Güler Spor Hızlandırıcı Programı, İş Bankası Workup, Hamdi Ulukaya ile bu kapsamda ortak çalışmalar gerçekleştirdik.

Bilgi Güvenliği

Mazars Denge olarak “bilgi”yi tüm paydaşlarımızın en önemli kaynaklarından biri olarak görüyoruz ve şartların gerektirdiği yüksek güvenlik standartları temelinde faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Bu kapsamda, verilerin güvenilirliğini, gizliliğini ve kullanılabilirliğini sağlamak için tüm sistemlerimizi, işlemlerimizi ve iç kontrol süreçlerimizi entegre ediyoruz. Bilgi güvenliği riskinin doğru bir şekilde yönetildiğinden ve kurumsal bilgi kaynaklarının sorumlu bir şekilde kullanıldığından emin olmak için büyük çaba gösteriyoruz.

Bilgi güvenliği konusunda odağımızda sadece BT altyapımızı korumak değil, aynı zamanda BT yönetimimizin önemli bir parçası olan organizasyon düzeyinde bilgi güvenliği riskinin yönetilmesi ve bilgi güvenliği programının da oluşturulması yer alıyor. Bu konudaki çalışmalarımızın koordine edilmesi, sistemin işleyişinin izlenmesi, iyileştirme tekliflerinin değerlendirilmesi ve karara bağlanması görevlerini yerine getiren Bilgi Güvenliği Komitemiz bulunmaktadır.

Şirketimizin her departmanını temsil eden üyelerden oluşan Komite'de, sorumluluk hem Bilgi Güvenliği Yöneticisi hem de departman temsilcilerine aittir. 2020 yılında yaşanan salgın süreciyle birlikte güvenlik yaklaşımımızı yeni şartlara uygun şekilde yeniden tasarladık. Personel ve müşterilerimizin güvenliğini optimum seviyede sağlayarak, ekiplerimizin verdiği hizmetleri güvenli kanallardan sağlaması için dağıttık güvenlik yaklaşımını benimsedik. Mazars Denge olarak gelecekte güvenlik sürdürülebilirliğini destekliyor ve aşağıdaki gelecek trendlerine odaklanmayı hedefliyoruz:



Mazars Denge olarak uygun yönetsel, teknik ve fiziksel koruma mekanizmalarını kullanarak, ihtiyatlı, stratejik ve proaktif bilgi güvenliğini sağlama konusunda çalışmalarımızı kararlılıkla sürdürüyoruz.

“Covid-19 salgınının ülkemize de ulaşmasıyla sosyal hayatımda aslında pek de kıymetinden haberdar olmadığım özgürlüğümün bir yıldan fazla bir süre boyunca avuçlarımdan kayıp gittiğine gün geçtikçe artan kaygıyla şahit oldum. Önceden annem, babam, kardeşim ve hatta ufak yaştaki yeğenlerime sıkı sıkı sarılarak gösterdiğim sevgimi uzaktan, maskelerin ardından, biraz da buruk ve hüznle iletmeye çalıştım. Mesafeler daha da uzadı, iş sebebiyle yılda en az bir defa ziyaret ettiğim Beijing, Shanghai ofislerimizle ancak çevrimiçi toplantılarda bir araya gelebildim. Hafta sonları düzenli gittiğim yüzmeden mahrum kalmak, bende fiziken ve ruhen elde ettiğim rahatlama imkânını kaybettirdi, kilo almaya başladım, daha önceleri hiç olmadığı şekilde sabahları sırt ve baş ağrılarıyla uyanır oldum. Tüm bu şartlara rağmen umutluyum, çünkü insanlık fabrika ayarlarını bozduğu, bencillik ve müsriflikle perişan ettiği doğal hayatın bedelini artık sevdiklerini ve özgürlüğünü kaybederek ödüyor. Salgın bize mevcut üretim ve tüketim ekonomisiyle devam edilemeyeceğini acı şekilde öğretti.”

— Halil İbrahim Topal, Çin Masası Koordinatörü & Pazarlama Müdürü

Stratejik Önceliklerde 2020 Performansımız ve Öngörüler Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması



“Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması” odağımızın beş ana bileşeni bulunmaktadır.

1. Büyüme Yerine Kalkınma

Mazars Denge olarak sınırları belli olan bir dünyada sınırsız bir büyümenin mümkün olmadığını çok iyi biliyoruz. Bu yüzden büyüme yerine gelişim/kalkınma odaklı bir işletmeyiz.

Benimsediğimiz sürdürülebilirlik tanımı, “çıkarı” tek merkezde toplayan tüketime dayalı ekonomik büyüme modelini sürdürülebilir faydayı “genele” yayan ve aynı zamanda paydaşlarımızın, doğanın ve toplumun hep birlikte yararlandığı bir modele dönüştürmeyi hedefler. Bu da doğrudan ekonomik getirinin, kurumsal bir düzen içinde sosyal ve çevresel etki ile dengelenmesine bağlıdır.

2. Etik

Kurum olarak bizim etik anlayışımız, çoklu fayda yaratan yararcılık kuramı ya da başka bir deyişle faydacı etik ile özen etiğini (care ethics) birleştirmektedir. Etik anlayışımızın temelinde yatan bu yaklaşımın örnekleri, rakiplerimizi paydaş olarak tanımlayarak müşteri ya da çalışan geçişlerinde hassas davranmak, fiyatlama politikalarında sektöre zarar verecek uygulamalardan kaçınmak, CAP yazılımı gibi çeşitli iş birlikleriyle Mazars Denge’nin teknik bilgisini tüm sektörün kullanımına açmak ve ciddi ekonomik getiri yaratacağı bilinmesine rağmen çevresel zarar vereceğine inanılan proje ihalelerine teklif vermemek gibi sıralanabilir.

3. Yerele Saygı

Küreselleşmenin yarattığı büyüme arzusunun yerel niteliklerin korunmasından çok daha önemli olduğu gibi bir varsayımı kabul etmiyoruz. Bu doğrultuda hayata geçirdiğimiz coğrafi gelişim politikasında, bölge ofislerimizin önce insan, kalite, güven,

müşteri odaklılık, teknik mükemmeliyetçilik gibi temel değerlere sahip çıkmasını bekliyoruz. Bunun ötesinde, kültürel farklılıklarına saygı duyuyoruz, gündelik işlerine müdahale etmiyoruz. Hedefimiz merkezi bir yönetim sistemi kurmak yerine bilgi paylaşımı yoluyla yerelde kurumsal bir düzen yaratılmasına destek olmak şeklinde netleşiyor. Bu noktada hizmetlerin yerel ofislere merkezden taşınması yerine, her yerel ofiste bu hizmetlerin en baştan geliştirilmesine özen gösteriyoruz.

4. Parasal Ölçüm Sisteminden Sürdürülebilir Ölçüm Sistemine Geçiş

İşletmelerin para ile ölçülen değerlerin dışında çok önemli sosyal ve çevresel etkileri bulunduğu inanıyoruz. Mazars Denge’de sorumlu gelire yönelik anahtar performans göstergelerimizi belirlerken ciro, kârlılık, alacak devir hızı gibi finansal göstergelerin yanı sıra pro bono hizmet saatlerinin toplam kullanılabilir zamana oranı, kişi başı sosyal sorumluluk saati, kişi başı karbon emisyonu gibi parametrelere de önem veriyoruz.

5. Çalışan Hakları

Mazars Denge olarak benimsediğimiz “önce insan” prensibi, çalışan haklarının, Küresel İlkeler Sözleşmesi’nde bahsi geçen Çalışma Koşulları maddesi ile paralel bir şekilde ve kanunun öngördüğü kurallar çerçevesinde yürütülmesinin ötesinde bir sorumluluğa işaret etmektedir.

Bu sorumluluğumuz, kadın yönetici sayısının arttırılması, iş-yaşam dengesinin sağlanması, çalışanların sadece mesleki olarak değil aynı zamanda kültürel olarak gelişimlerine katkıda bulunulması, şirket içinde LGBTQİ bireyler dâhil olmak üzere her türlü çeşitlilik ve farklılığa saygı gösterilmesi, yönetsel kararlarda temsiliyetin genişlemesi ifade özgürlüğünün yer aldığı bir ortam yaratılması gibi birçok örneği kapsamaktadır.

Stratejik Önceliklerde 2020 Performansımız ve Öngörüler Sürdürülebilir Kalkınma



Çevresel olumsuz etkinin azaltılması

Tüm hizmet döngümüzde kendimizin olduğu kadar müşterilerimizin ve tedarikçilerimizin de çevresel etkilerini göz önünde bulundurarak faaliyetlerimizi gerçekleştirmeye özen gösteriyoruz.

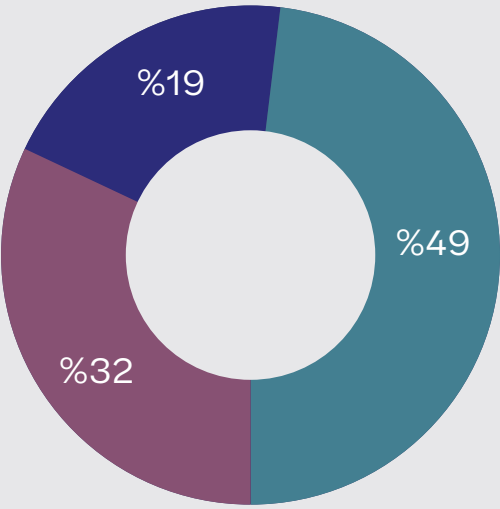
Sera Gazı Emisyonları (tCO ₂ eş değeri)	Merkez Ofis				Tüm Ofisler			
	2017	2018	2019	2020	2017*	2018*	2019*	2020*
Kapsam 1 (Doğrudan)	116,70	128,76	124,57	117,53	174,25	144,76	160,05	207,08
Kapsam 2 (Enerji dolaylı)	237,00	252,09	281,36	74,98	335,14	347,85	281,70	104,60
Kapsam 3 (Diğer dolaylı) **	200,12	193,16	177,36	44,72	232,65	213,68	207,68	44,94
Toplam tCO₂	553,82	574,01	583,29	237,23	742,04	706,29	649,43	356,62
Çalışan başına toplam Kapsam 1 & Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları (tCO ₂ e/kişi)	1,44	1,42	1,51	0,69	1,60	1,40	1,25	0,82
Çalışan başına toplam Kapsam 1 Sera Gazı Emisyonları (tCO ₂ e/kişi)	0,48	0,48	0,46	0,42	0,55	0,41	0,45	0,54
Çalışan başına toplam Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları (tCO ₂ e/kişi)	0,97	0,94	1,05	0,27	1,05	0,99	0,80	0,27

2020’de tüm ofisler için toplam Kapsam 1 emisyonlarında yaşanan artış, bu yıl hesaplamalarımıza Gaziantep ve Bursa ofislerinin emisyonlarını da dahil etmemizden kaynaklanmaktadır. Önceki senelerde karbon ölçümü için alt yapısını hazırlamış olduğumuz veri yönetim sisteminin bu ofislerde de hayata geçirilmesi, daha kapsamlı bir ölçüm gerçekleştirmemize olanak sağladı. Aynı zamanda daha önce Kapsam 3’te yer

vermiş olduğumuz kiralanan araç ve özel araçların Kapsam 1’e dahil edilmesi Kapsam 1 emisyonlarında yaşanan artışın bir başka sebebidir.

2020’de Kapsam 2 ve Kapsam 3 emisyonlarında yaşanan ciddi azalışın sebebi ise yaşanan Covid-19 salgını nedeniyle uzaktan çalışma modelinin hayata geçirilmesidir.

Mazars Denge
Sera Gazı Emisyonları
Merkez Ofis

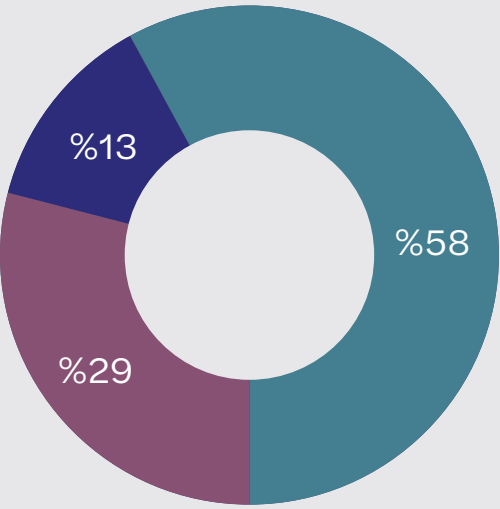


Kapsam 1 - Doğrudan Emisyonlar: Bir kuruluşun sahip olduğu ve doğrudan kontrol edebildiği sera gazı emisyon kaynaklarından açığa çıkan emisyonlardır. Kapsam 1 hesaplamalarımız, doğalgaz tüketimi, şirket araçları, kiralanan ve özel araçlardan kaynaklanan sera gazı emisyonlarını kapsamaktadır.

Kapsam 2 - Enerji Dolaylı Emisyonlar: Bir kuruluşun dışarıdan satın aldığı elektrik, ısı veya buharın üretilmesi sırasında oluşan emisyonlardır. Kapsam 2 hesaplamalarımız, satın alınan elektrikten kaynaklanan emisyonları kapsamaktadır.

Kapsam 3 - Diğer Dolaylı Emisyonlar: Bir kuruluşun enerji dışında dışarıdan satın aldığı ve doğrudan kontrol edemediği sera gazı emisyonlarıdır. Bu emisyonlar dışardan tedarik edilen faaliyetlerden ortaya çıkan ve kaynağında oluşan emisyonlardır. Kapsam-3 hesaplamalarımız, personel taksi, otobüs, iş amaçlı uçak seyahatleri, su tüketimi ve kâğıt tüketiminden kaynaklanan emisyonları kapsamaktadır.

Mazars Denge
Sera Gazı Emisyonları
Tüm Ofisler



Kapsam1: Yakıt ve Doğalgaz
Kapsam2: Elektrik Tüketimi
Kapsam3: Seyahatler (Uçuşlar)

Not: 2017, 2018 ve 2019, 2020 sütunları, Mazars Denge İstanbul (merkez ofis) ofisine ait sera gazı emisyonları rakamlarını göstermektedir. 2017*, 2018*, 2019* sütun rakamları ise Mazars Denge İstanbul (merkez ofis), Ankara, İzmir ve Denizli ofislerini temsil etmektedir. 2020 yılında bu ofislere ek olarak Gaziantep ve Bursa ofisleri de hesaplamalara dahil edilmesi sebebiyle 2020* sütunu Mazars Denge İstanbul (merkez ofis), Ankara, İzmir, Denizli, Gaziantep ve Bursa ofislerini temsil etmektedir.

** 2018 ve 2019 yıllarında, Kapsam 3 Seyahatler hesaplamalarında, uçuşlara ek olarak otobüs, gemi ve taksi hesaplamaları da dâhil edilmiştir. 2019 yılında geliştirilen yeni Masraf Yönetim Sistemi ile birlikte bu kalemlere ek olarak kiralanan veya özel araçlar da seyahatler kapsamına dahil edilmiştir. 2020 yılında, kiralanan veya özel araçlar, Kapsam 3'ten çıkarılarak Kapsam 1'e dahil edilmiştir. 2020 yılında aynı zamanda, Kapsam 3'e su tüketimi ve atık (kağıt-metal-cam) kalemleri de dahil edilmiştir.

Çevresel Göstergeler	Merkez Ofis				Tüm Ofisler			
	2018	2019	2020	Değişim oranı** (%)	2018*	2019*	2020*	Değişim oranı** (%)
Elektrik tüketimi (kWh)	253.139,37	282.536,62	128.763,00	-0,54	349.298,37	317.832,04	179.597,00	-0,43
Elektrik tüketimi / kişi sayısı (kWh)	944,55	1.054,24	463,18	-0,56	995,15	902,93	470,15	-0,48
Doğalgaz tüketimi (kWh)	90.344,00	75.153,00	110.011,00	+0,46	95.696,00	115.891,52	426.240,00	+2,68
Doğalgaz tüketimi / kişi sayısı (kWh)	337,10	280,42	395,72	+ 0,41	272,64	329,24	1.115,81	+2,39
Toplam Enerji Tüketimi (kWh)	343.483,37	357.689,62	238.774,00	-0,33	444.994,37	433.723,56	605.837,00	+0,40
Toplam Enerji Tüketimi / kişi sayısı (kWh)	1.235,55	1.286,65	858,90	-0,33	1.164,91	1.135,40	1.585,96	+0,40
Kağıt tüketimi (ton)***	7,4	6,8	4,2	-0,38	12,40	6,8	5,1	-0,25
Çalışan başına kağıt tüketimi / kişi sayısı (ton)	0,028	0,025	0,015	-0,40	0,035	0,025	0,013	-0,48

Atık Yönetimi								
Atık (ton)	14,00	15,45	6,43	-0,58	14,00	15,45	7,33	- 0,53
Geri dönüştürülen atık (ton)***	7,75	9	3,40	-0,62	7,75	9	4,30	- 0,52
Su tüketimi (m3)	1.305,70	1.687,52	719,05	-0,57	2.828,77	2.199,31	1.279,49	-0,42
Kullanım suyu (m³)	1.268,00	1.644,72	706,00	-0,57	2.787,00	2.156,51	1.198,92	-0,44
Kullanım suyu / kişi sayısı (m³)	4,73	6,14	2,54	-0,59	7,94	6,13	3,14	-0,49
İçme suyu (m³)	37,70	42,80	13,05	-0,70	41,77	42,80	80,57	+0,88
İçme suyu / kişi sayısı (m³)	0,14	0,16	0,05	-0,71	0,12	0,16	0,21	+0,32

Not: 2017, 2018 ve 2019, 2020 sütunları, Mazars Denge İstanbul (merkez ofis) ofisine ait sera gazı emisyonları rakamlarını göstermektedir. 2017*, 2018*, 2019* sütun rakamları ise Mazars Denge İstanbul (merkez ofis), Ankara, İzmir ve Denizli ofislerini temsil etmektedir. 2020 yılında bu ofislere ek olarak Gaziantep ve Bursa ofisleri de hesaplamalara dahil edilmesi sebebiyle 2020*

sütunu Mazars Denge İstanbul (merkez ofis), Ankara, İzmir, Denizli, Gaziantep ve Bursa ofislerini temsil etmektedir. **2019-2020 yılları arasındaki değişimi temsil etmektedir. ***2019 yılı kâğıt tüketimi ve atık yönetimi hesaplamaları, merkez ofisi tüketim rakamlarını, 2020 yılında ise tüm şubelerin tüketim rakamlarını temsil etmektedir..

Toplumsal Gelişimin Desteklenmesi

Global Compact imzacısı olarak yaptığımız işlerin tümünde paydaşlarımıza karşı sorumluluğumuzun bilincindeyiz. Çalışanlarımız ve müşterilerimiz gibi içinde bulunduğumuz toplumu da bir paydaşımız olarak görüyoruz.

Toplumsal gelişimin desteklenmesi için sivil toplum kuruluşlarına pro bono veya düşük bedelli denetim ve danışmanlık hizmetleri veriyoruz.

Toplum

- Ashoka
- Barış ve Dayanışma Elçileri Derneği
- Hrant Dink Vakfı
- Toplum Gönüllüleri Vakfı – Koşuyorsak Sebebi Var Projesi
- Uluslararası Af Örgütü
- Young Guru Academy (YGA) – Hayal Ortakları

Kültür

- Aktüel Arkeoloji Dergisi
- Hasköy Türk Karaim Musevi Vakfı
- Kültür Bilincini Geliştirme Vakfı-KBGV

Çevre

- TEMA Vakfı
- Çekül Vakfı

(Bu dernek ve vakıflar dışında çeşitli dernek ve vakıflara da düşük ücretli muhasebe ve bağımsız denetim hizmeti verilmektedir.)

2020 yılında fidan bağışlarımızı

%47,6
arttırdık.

Kültürel Sürdürülebilirlik

Kültürel gelişimin ve kültürel sürdürülebilirlik bilincinin salgın da dahil her türlü olağanüstü koşulda insanların olağan ihtiyacı olduğunu düşünüyoruz. Çalışanlarımızın kültürel ihtiyaçlarını evden de

karşılayabilmesini sağlayabilmek için Kültür Bilincini Geliştirme Vakfı'yla olan iş birliğimizi arttırdık ve 20 farklı konuda online kültür seminerleri düzenledik. Bu seminerlere Mazars Denge çalışanlarından 78 kişi, kişi başı ortalama 6 farklı seminere katılım sağlamış olup toplam 466 kayıt oluşturulmuştur.

Paydaşlarımızın sürdürülebilirlik bilincinin gelişmesine katkıda bulunabilmek için Sürdürülebilir Yaşam Film Festivali'ni desteklemeye devam ettik.

Sosyal Sorumluluk Projeleri

Sürdürülebilirlik stratejimizin temelinde sosyal sorumluluk bilinci çerçevesinde, gönüllü girişimlerde bulunmak ve sivil toplum kuruluşlarına destek olmak yer alıyor. Çalışanlarımıza her yıl sosyal sorumluluk izni vererek çalışanlarımızın sosyal sorumluluk projelerinde yer almasını teşvik ediyoruz. CEO'muz Dr. İzel Levi Coşkun'un sosyal sorumluluk projelerine ayırdığı toplam zaman 250 saatin üzerindeyken, Mazars Denge genelinde yaklaşık 1493 saat pro bono hizmete ayrılmış ve çalışanlarımız 350 saatin üzerinde bireysel zamanlarını sosyal sorumluluk projelerine ayırmışlardır.

Pro bono hizmetlerimiz
geçtiğimiz yıla göre

%15
oranında artış gösterdi.

Pro bono Saati

1.300 **1.493**
2019 2020

Akademi ve Eğitim Kurumları İş Birlikleri

- Gökçen Müftüoğlu Çapa, Bahçeşehir Üniversitesi'nde yarı zamanlı öğretim görevlisi olarak İşletme Yüksek Lisans öğrencilerine Yöneticiler ve Yönetici Adayları için finansal okuryazarlık dersi verdi
- Barlas Hünel, TED Üniversitesi'nde Pazarlama dersine konuk olarak B2B Pazarlama İletişimi dersi verdi
- Marmara Üniversitesi Almanca İşletme Bölümü'yle Kıdemli Denetçimiz Dilek Güloğlu'nun inisiyatifi ve Bağımsız Denetim Hizmetleri Ortakları Aziz Murat Demirtaş ve Necip Çakmakoğlu'nun sponsorluğunda "360 Derece İşletme ve Denetim" başlığıyla 13 hafta sürecek olan bir Bağımsız Denetim sektörü dersi hazırlıkları başladı.

Sürdürülebilirlik Bakış Açısının Yaygınlaştırılması

Mazars Denge olarak sürdürülebilirlik bakış açısının yaygınlaştırılmasını bir öncelik olarak benimsiyoruz. CEO'muz Dr. İzel Levi Coşkun, Sürdürülebilirlik Elçisi olarak webinarlarda ve yazılarında paydaşlarımızla bu bakış açısının hayatımıza nasıl uygulanabileceğini paydaşlarımıza aktarmaktadır. Bu kapsamda 2020'de aşağıdaki kurumlarda sürdürülebilirlikle ilgili konuşmalar düzenlenmiştir:

TAİDER - Dr. İzel Levi Coskun ve Sun Tekstil Kurucu Ortağı Günseli Ünlütürk, TAİDER "Sürdürülebilirlik ile Yeni Döneme Uyum" etkinliğinde; "Yaşadığımız süreç yok edilmesi gereken bir düşmanla savaşmamızı gerektiren bir tehdit mi? Yoksa kolektif bir dönüşüm yaratmamız için bir fırsat mı? Kurumsal sürdürülebilirlik bakış açısıyla şirketlerimizi nasıl dönüştürebiliriz? Şirket yöneticileri olarak nereden başlamalıyız ve nasıl bir yol izlemeliyiz?" sorularını cevapladı ve deneyimlerini paylaştı.

ERTA - Dr. İzel Levi Coşkun ve ACCA Türkiye ve Gelişmekte Olan Ülkeler Başkanı Filiz Demiröz ile ERTA Türkiye'nin gerçekleştirdiği ve ERTA Türkiye Yürütme Kurulu Başkanı Prof. Dr. Güler Aras'ın moderatörlüğünü yaptığı "Muhasebe ve Denetim Mesleğinde Entegre Raporlama & Entegre Raporlamada Yetkinliklerin Geliştirilmesi" webinarına katılarak entegre raporlama yolculuğunu anlattı. Ayrıca, Mazars Denge olarak ERTA'nın iletişim destekçisi olarak entegre bakış açısını daha fazla paydaşa ulaştırmasına katkı sağladık.

Bloomberg Businessweek - Dr. İzel Levi Coşkun, YTÜ Finans Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi (CFGs) Yürütme Kurulu Başkanı / ERTA Türkiye Yürütme Kurulu Başkanı Prof. Dr. Güler Aras, S360 CEO'su / B-Corp Türkiye Lideri Kerem Okumuş ile birlikte Bloomberg Businessweek'in 15. Yıl Özel Etkinliği olan Geleceğe Liderlik Etmek etkinliğinde HBR Türkiye Genel Yayın Yönetmeni Serdar Turan'ın moderatörlüğünde gerçekleşen Sürdürülebilirlik ve Yeni Dönem paneline katıldı ve deneyimlerini paylaştı.

EGİAD - Gençlik Komisyonu Etkinliği; Dr. İzel Levi Coşkun, "Sürdürülebilirlik, Fizibilite ve Covid-19 Süreci" başlıklı webinarı katılarak deneyimlerini paylaştı.

TÜSİAD - Dr. İzel Levi Coşkun, TÜSİAD tarafından gerçekleştirilen "Girişimciler ve İşletmeler Covid-19 Sonrası Dünyayı Nasıl Daha Sürdürülebilir Kılabilir?" webinarına katılarak "Sürdürülebilir kalkınma gerek iş dünyası gerekse girişimciler için neden önemli?", "Kurumların sürdürülebilirlik ajandaları salgın sürecinden nasıl etkilendi? İş dünyası bu süreçten ne tür dersler çıkardı?", "Sürdürülebilirlik Türkiye'de girişimcilerin gündeminde ne kadar yer alıyor? Girişim - şirket işbirlikleri salgın döneminde nasıl etkilendi?", "Salgın süreci ve sonrası hem geleneksel işletmeler hem de girişimler açısından ne tür fırsat ve riskleri barındırıyor?" sorularını cevapladı.

Kurumsal Yönetim

Sürdürülebilirlik stratejimizin gereği ve sonucu olarak sorumlu iş yapma anlayışımızla adil yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk bileşenlerini kapsayan “Kurumsal Yönetim İlkeleri”ni esas alıyoruz.

Mazars’ın Uluslararası ŞEFFAFLIK İlkeleri doğrultusunda 2009 yılından bu yana hesaplarımızı bağımsız bir denetim kuruluşu olan Crowe Horwath’a denetlettiriyoruz. Sonuçlar konsolide edilerek Mazars’ın sitesinde yayınlanıyor.

Organizasyonel performansımızı etkileyecek derecede önem arz eden ve sürdürülebilir kalkınmayı ilgilendiren konulardaki stratejilerimizle ilgili karar süreçlerinde paydaş katılımını sağlamaya ve tüm paydaşlarımıza karşı güvenilir bilgi sunan, HESAP VEREBİLİR bir konumda olmaya özen gösteriyoruz.

Tek amacımızın gelir elde etmek olmadığına ve paydaşlarımız için değer yaratırken toplumsal ve çevresel SORUMLULUK’larımızı yerine getirmemiz gerektiğinin bilincindeyiz.

Şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde eşitlik ilkesinin benimsenmesini ve özellikle yönetim kademesinde bulunanların kendi çıkarlarını şirket çıkarlarının üzerinde tutmadan, öznel ve keyfi kararlar almayacak şekilde ADİL YÖNETİM ilkeleriyle hareket etmesini bekliyoruz.

Kurumsal Yönetim Yapılanmamız

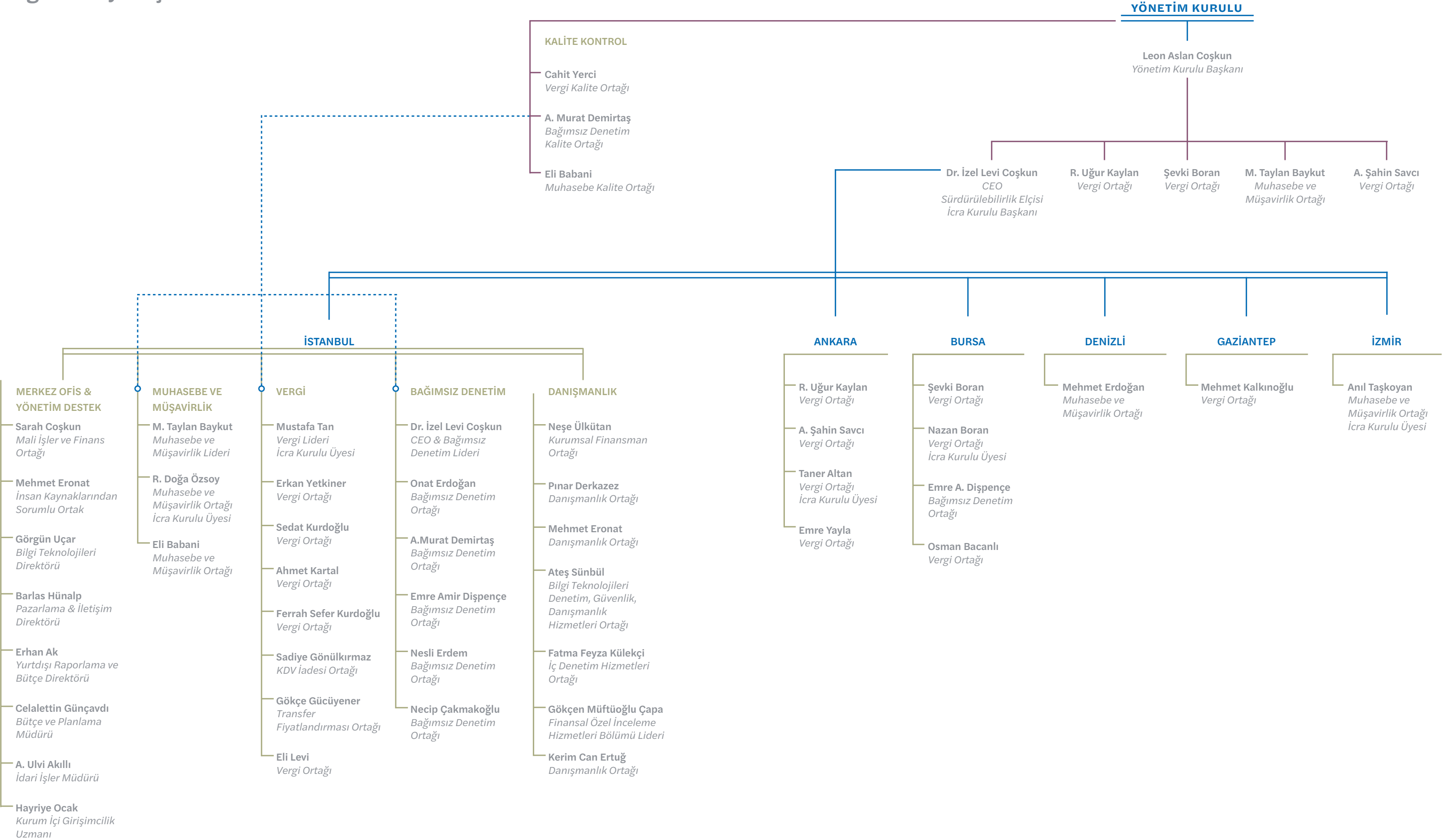
Şirket ortaklarımız, pozisyonları gereği, ekip, departman veya ofis başındaki ortaklar olarak yönetim kadrosunu oluşturmaktadır. Bu çerçevede, ortakların görev tanımlarına istinaden “Yönetimsel” ve “Fonksiyonel” sorumlulukları mevcuttur. Ortaklarımız aynı zamanda hem Yönetim Kurulu hem İcra Kurulu üyesi olabilirler.

İki kademeli üst yönetim sistemimizde Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu görev yapmaktadır. Yönetim Kurulumuzun İstanbul’dan 3, Ankara’dan 2 ve Bursa’dan 1 ortak olmak üzere toplam 6 üyesi mevcuttur. İcra Kurulumuzda ise İstanbul’dan 3, Bursa, Ankara ve İzmir’den 1’er ortak olmak üzere 6 üye bulunmaktadır. İcra Kurulunda 1 kadın üye yer almaktadır.

“2020 yılının hepimiz için en zor kısmı sevdiklerimizle birlikte gerçekleştirdiğimiz ve bunları yaparken de ne kadar kıymetli olduğunun pek de farkına varamadığımız aktivitelerden uzak kalmak oldu. Özellikle basketbol maçlarına gitmeyi, buz hokeyi oynamayı ve arkadaşlarımla bir masa etrafında toplanıp saatlerce sohbet etmeyi, hep birlikte gülüp eğlenmeyi çok özlediğimi söyleyebilirim.”

— Mehmet Eronat, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Danışmanlığı Ortağı*

Kurumsal Yönetim
Organizasyon Şeması



Risk Yönetimi Stratejimiz

Mazars Denge Kurumsal Yönetim ve BT Uyumluluk fonksiyonumuzun amaçları;

- Oluşabilecek iç ve dış risklere karşı önceden hazır olmak
- Operasyonların etkinliği ve verimliliğini sağlamak
- Raporlama altyapısının güvenilirliğini sağlamak
- Şirket prosedürlerini KVKK ve GDPR gibi yasa ve düzenlemelere uyumlaştırmak

olarak belirlenmiştir.

Kontrol ortamını bu prensipler doğrultusunda yapılandıran kurumumuz, en yüksek etik ve kalite standartlarını kullanmaya özen göstermektedir. Bu doğrultuda tüm birimlerimiz için risk haritaları çıkartılmış ve süreçler yeniden tanımlanmıştır. Risk yönetimi konusundaki aksiyon planlarının oluşturulması ve izlenmesine yönelik yenilikçi yöntemleri benimseyen bir kurum olarak, risklerle mücadele konusundaki stratejilerimizi sürekli gözden geçiriyor ve iyileştirmek ve geliştirmek için sürekli çaba gösteriyoruz. Risk değerlendirme sürecinin çıktılarını aynı zamanda şirket içindeki iç kontrol faaliyetlerinin belirlenmesinde ve yürütülmesinde de önemli bir girdi olarak kullanıyoruz.

Salgının getirdiği uzaktan çalışmaya bağlı bilişsel risklerin yanı sıra çalışanlarımızın ve çevremizin sağlığıyla ilgili riskler de şirketimizin birinci önceliği haline getirilmiş ve Kriz Masası aracılığıyla bu konudaki risklerle mücadele edilmiştir.

Sürdürülebilirlik Yönetimi

Sürdürülebilirlik konusunda aksiyona geçiş dönemi olarak kabul ettiğimiz 2018'de, başta çalışanlarımız olmak üzere, tüm paydaşlarımızın kolayca hatırlayıp uygulayabilecekleri bir tablo oluşturulmuştur. Tablonun sol sütununda beklenen ve alışlagelmiş iş yapış tarzı sağ sütununda ise bunların kurumsal sürdürülebilirlik bakış açısıyla karşılıkları sıralanmaktadır:

Sorumluluk Bilinci

İşletmelerin faaliyette bulundukları toplumla ilişkili olan performansı ve çevreye olan etkileri, faaliyetlerini etkin olarak devam ettirebilmesinde ve tüm performansının değerlendirilmesinde kritik rol

oynamaktadır. Bu durum, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması için sağlıklı ekosistemlerin, sosyal eşitliğin ve kurumsal yönetimin bir arada var olması gerekliliğini ortaya koyar.

Denetim Sektöründeki etik anlayış yaklaşımı sorumluluk sınırlarının toplumdaki bireye kadar uzanmasına sebep olmaktadır. Başka bir deyişle, vergi dairelerine gönderilen beyannamelerde, imzalanan tam tasdik raporlarında, gerçekleştirilen bağımsız denetimlerde yapılacak en ufak bir hatanın, sorumluluk zincirinin uç noktasında sokaktan geçen vatandaşları yanıltmak anlamına geldiğine inanılmaktadır. Bu da mesleğin ne kadar büyük bir sosyal bilinç gerektirdiğinin açık göstergesidir. Aynı şekilde bu sosyal sorumluluk yaklaşımı çalışanlardan başlayarak, halka halka, müşterilerimiz, rakiplerimiz, bağlı bulunduğumuz kamu kurumları, mesleki ve diğer odalar, devletin kendisi, eğitim kurumları, sivil toplum kuruluşları vb. ve en sonda birey olmak üzere tüm paydaşların birbiriyle etkileşim içinde olduğunu göstermektedir.

Bu etkileşim, Mazars Denge içindeki tüm birimlerimiz arasında departman ve kıdem farkı gözetmeksizin aynı sorumluluk bilinciyle hareket etmeyi, paylaşımcı olmayı ve etkin bir iletişim içinde bulunmayı gerektirmektedir. Mazars Denge'de ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Standardı'na paralel olarak:

Genel Kabul Gören - Süreklilik	Kurumsal Sürdürülebilirlik
Kısa Vadeli Düşünme	Uzun Vadeli Düşünme
Kâr Baskısı	Sosyal / Çevresel / Ekonomik Dengeleme Baskısı
Büyüme	Kalkınma / Gelişim
Para ile Ölçüm	Para + Diğer Parametreler
Rakiplerle Rekabet	Rakipler de paydaştır!
Sadece Kurumun Çıkarı	Sistemin Çıkarı
Tüketim	Tasarruf + Türetim
Küresel	Yerel
Yıkıcı Dil	Barış dili
Yatay Düşünce	Entegre Düşünce

“Müşterilerimizin bize her zamankinden daha çok ihtiyacı olan bir dönemdi. Bu dönemi rahat atlatmamızın sebebi belki de geçmişte yaşadığımızdan daha fazla iletişim ve paylaşım halinde olmamız ve birbirimize ne kadar çok ihtiyacımız olduğunu fark etmemiş olmamızdı. Bu bilinçle çalışmalarımızı devam ettireceğimize inanıyorum. Dijital dönüşümün içine o kadar hızlı daldık ki; şu anda kaçınılmaz bir dönüşüm içindeyiz. Evde kaldığımız bu süreçte kendimizi, işlerimizi ve geleceğimizi sorguladık. Bu güzel şirkette bu güzel insanlarla bu krizden gayet güçlü ve iyi şekilde çıkacağımıza gönülden inanıyordum. Bugün bakınca haklı olduğumu görüyorum. Bunun için tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ediyorum”

— Mustafa Tan, YMM, *Vergi Hizmetleri Lideri*

“Uzun bisiklet turlarımı, scuba dalışlarını ve müşterilerimle yakın çalışmayı çok özledim. Salgın sürecinde şirketim beni ve ekibi korumak için elinden gelen her şeyi yaptı. Yönetimin acil durumlara reaksiyon hızı ve 'insanı' düşünerek verdikleri kararlar çok yerindeydi. Bizleri en kötü günlerimizde hiç yalnız bırakmadılar. Yönetimden destek ekiplerine kadar herkesin desteğini hissetmek çok güzel bir histi.”

— Ateş Sünbül, *Bilgi Teknolojileri Denetim, Güvenlik ve Danışmanlık Ortağı*

- Sosyal sorumluluk kavramını anlamak,
- Şirketimizin özelliklerinin sosyal sorumluluk ile ilişkisini irdelemek,
- Sosyal sorumluluk için gönüllü girişimlerde bulunmak,
- Sosyal sorumluluğa yönelik güveni arttırmak,
- Şirketimizin aksiyonlarını ve uygulamalarını sosyal sorumluluk bağlamında geliştirilmek,
- Şirket içinde ve dışında sosyal sorumluluğu ilgilendiren doğru ve etkin bir iletişim altyapısı oluşturmak gibi konulara özel bir önem verilmektedir.

Tüm çalışanlarımıza sosyal sorumluluk projelerine katılabilmeleri için 2 günlük idari izin veriliyor olması, bu konudaki hassasiyetimizin bir örneği olarak gösterilebilir.

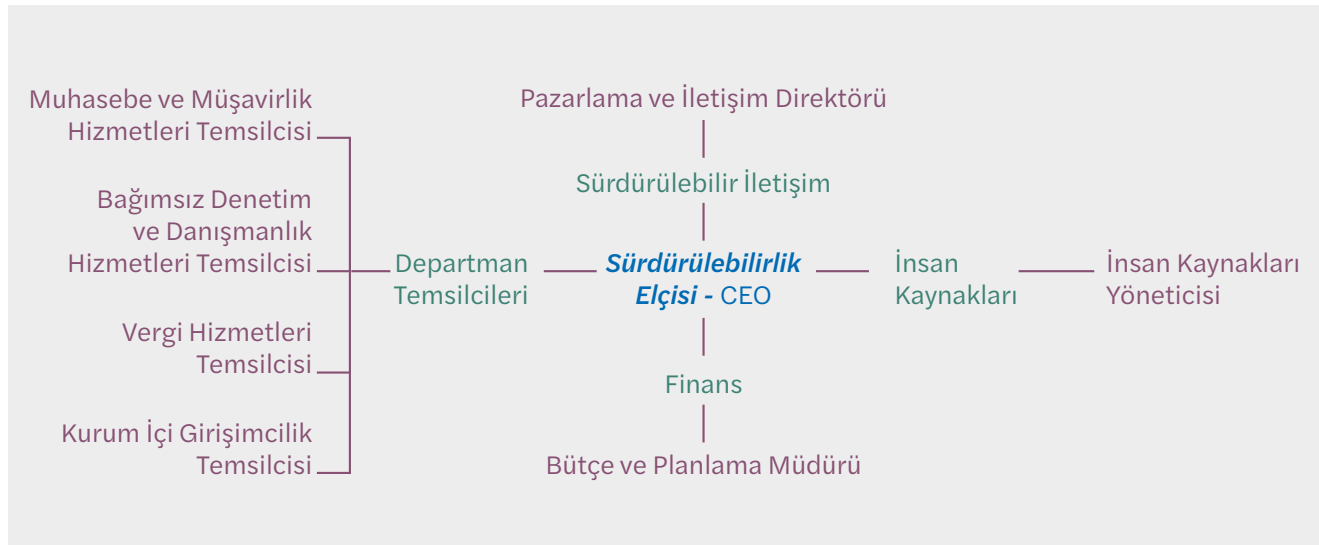
Mazars Denge olarak “sorumlu gelir” ile “sorunlu gelir” arasındaki farkı çok iyi biliyor ve gelecek kuşaklara bu etik yaklaşıma sahip bir meslek bırakmayı toplumsal ve mesleki bir görev olarak kabul ediyoruz.



“Tiyatroya gitmeyi çok özledim. Sahnede canlı performans izlemenin tadı apayrı bunu biliyordum fakat Covid-19 salgını ile birlikte tiyatroya gidememekle birlikte bu duygu daha da derinleşmiş oldu. Ekibimle birlikte aynı ortamda çalışmayı ve sürekli etkileşim halinde olmayı çok özledim.”

— Merve Iğdır, *İnsan Kaynakları Departmanı, Uzman*

Dr. İzel Levi Coşkun	CEO	Sürdürülebilirlik Elçisi
Mehmet Eronat	İnsan Kaynakları ve Yönetim Danışmanlığı Ortağı	İnsan Kaynakları Politikaları Temsilcisi
Görgün Uçar	BT Direktörü	BT Temsilcisi
Rahşan Yasdıman	Muhasebe ve Müşavirlik Direktörü	Muhasebe ve Müşavirlik Hizmetleri Temsilcisi
Barlas Hüenalp	Pazarlama ve İletişim Direktörü	Sürdürülebilir İletişim Temsilcisi
Halil İbrahim Topal	Çin Masası Koordinatörü	Sürdürülebilir İletişim Temsilcisi
Seda Korkut	İnsan Kaynakları Yöneticisi	İnsan Kaynakları Temsilcisi
Laure Chevalier	Fransız Masası Koordinatörü & CRM Yöneticisi	Sürdürülebilir İletişim Temsilcisi
Aslıhan Pala	Pazarlama ve İş Geliştirme Uzmanı	Sürdürülebilir İletişim Temsilcisi
Hayriye Ocak	Kurum İçi Girişimcilik Uzmanı	Kurum İçi Girişimcilik Temsilcisi



Etik İlkeler

Mazars Denge, tüzel kişiliği ve çalışanlarının ilgili etik hükümlere uyumu konusunda makul güvence sağlayan politika ve prosedürleri oluşturmuştur. Söz konusu politika ve prosedürlere göre, temel etik ilkelerimiz aşağıdaki başlıkları içermektedir:

Dürüstlük	Tarafsızlık
Mesleki yeterlilik ve özen	Sır saklama
Mesleğe uygun davranış	

Mesleki etik ile ilgili diğer politika ve prosedürlerimiz, “MQAM- 2.1 Independence and Objectivity”, “Mazars Risk Management & Quality Manual- Ethics” bölümlerinde, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) bünyesinde yer alan Uluslararası Etik Standartlar Kurulu (IESBA) tarafından yayınlanan "Bağımsız Denetçiler İçin Etik Kurallar" ile uyumlu “Mazars Code of Conduct for Objectivity and Independence” (CCOI)’de, Vergi Hizmetleri Kalite El Kitabı ve aynı dokümanın Etik İlkeler Bölümü’nde yer almaktadır.

Kalite Kontrol Sistemi

Kamu Gözetim Kurumu’nun yayınladığı Finansal Tabloların Bağımsız Denetimleri, İncelemeleri ile Diğer Güvence Denetimlerini ve İlgili Hizmetleri

Yürüten Bağımsız Denetim Kuruluşları ve Bağımsız Denetçiler için Kalite Kontrolü konulu Kalite Kontrol Standardı 1 (KKS 1), denetim şirketlerinin finansal tabloların bağımsız denetimleri, incelemeleri ile diğer güvence denetimleri ve ilgili hizmetlere ilişkin kalite kontrol sistemleriyle ilgili sorumluluklarını düzenler. KKS 1 kapsamında amaç;

- Şirket ve çalışanların mesleki standartlara ve yürürlükteki yasal ve diğer düzenleyici hükümlere uygunluğunu ve
- Şirket tarafından düzenlenen raporların, içinde bulunulan koşullara uygun olduğuna ilişkin makul güvence sağlayan bir kalite kontrol sistemi kurmak ve bu sistemin devamlılığını sağlamaktır.

Kalite kontrol sistemimiz, aşağıda belirtilen unsurlar dikkate alınarak hazırlanmış politika ve prosedürleri içerir:

- Denetim şirketi bünyesinde kaliteye ilişkin liderlik sorumlulukları
- İlgili etik hükümler
- Müşteri ilişkisinin ve denetim sözleşmesinin kabulü ve devam ettirilmesi
- İnsan kaynakları
- Denetimin yürütülmesi
- İzleme

Mazars grubu üye kuruluşlarından birisi olarak, KKS 1 ile uyumlu “Mazars Quality Assurance Manual” (“MQAM”) hükümlerini de uygulamak zorunluluğumuz bulunmaktadır.

Ekler

Ek 1: BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge

Sürdürülebilirlik stratejimiz çerçevesinde Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilişkili olarak imzalamış olduğumuz BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nde yer alan ilkelerden; *işe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son vermek, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemek, çevresel sorumluluğu artıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermek ve rüşvet, haraç dahil her türlü yolsuzlukla savaşmak* ilkelerini, tüm faaliyetlerimizde ve şirket içi uygulamalarımızda önceliklendiriyoruz.

İlke 1

İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve haklara saygı duymalı.

İlke 2

İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı.

İlke 3

İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli.

İlke 4

Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli.

İlke 5

Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli.

İlke 6

İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli.

İlke 7

İş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli.

İlke 8

Çevresel sorumluluğu artıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli.

İlke 9

Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli

İlke 10

İş dünyası, rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla savaşmalı.

Ekler

Ek 2: Tedarikçi Kriterlerimiz

Çevresel:

- Su ve enerji tüketimi
- Karbon ayak izi
- Atık (kâğıt, plastik, cam, teknolojik atık ayrıştırma) yönetimi
- Ürün ve hizmetlerinin çevreye etkisi
- Daha Az Malzeme Kullanma Bilinci

Sosyal:

- Ayrımcılık ilkelerimizin tamamının tedarikçilerimizde uygulanması
- İş ilişkilerinde etik
- Çalışan gelişimine ve yetkinleşmesine katkı
- Toplumun iyiliğini destekleyen kampanya ve projelere katkıda bulunmak
- Tedarikçilerimizin çalışanları için sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı yaratması
- İş sağlığı ve güvenliği uzmanının varlığı
- İşyeri hekiminin varlığı
- İş ortamında risk analizi ve aksiyonlarının hayata geçirilmesi
- İş sağlığı ve güvenliği kurulu, kurula çalışan temsilcilerinin katılımı
- İş kazaları, meslek hastalıkları sayısı

Yasal uygulamalar

- Çalışanların ücretlerinin düzenli yatırılması, bordrolarının kontrolü,
- Asgari ücretin altında çalışan olmaması,
- Yıllık izinlerin düzenli kullanılması,
- İşe giriş ve işten çıkışlarının ilgili makamlara zamanında bildirilmesi,
- Kıdem, ihbar tazminatlarının ödenmesi,
- İş sözleşmelerinin kontrolü,
- Doğum izni ve süt izni sürelerinin kontrolü
- Çocuk işçi ve zorla çalıştırmanın yapılmaması
- Sendikalaşma, toplu müzakere özgürlüğü

Ekler

Ek 3: İnsan Kaynakları Performans

Göstergelerimiz ve 2021 Hedeflerimiz

Bölgelere ve Cinsiyete Göre Ortalama Mazars Denge Kıdemi (Yıl)									
Bölge / Cinsiyet	Kadın			Erkek			Toplam		
	Kişi	Toplam Kıdem (Yıl)	Ort. Kıdem (Yıl)	Kişi	Toplam Kıdem (Yıl)	Ort. Kıdem (Yıl)	Kişi	Toplam Kıdem (Yıl)	Ort. Kıdem (Yıl)
İstanbul	142	599	4,22	136	822	6,05	278	1.421	5,11
Ankara	32	128	4,00	40	175	4,38	72	303	4,21
Bursa	11	47	4,31	5	23	4,53	16	70	4,38
Gaziantep	1	0	0,30	3	13	4,33	4	13	3,33
Denizli	1	3	3,00	5	32	6,40	6	35	5,83
İzmir	3	8	2,68	3	15	5,01	6	23	3,85
Toplam	190	786	4,13	192	1.080	5,63	382	1866	4,88

Bölgelere ve Cinsiyete Göre Ortalama Mesleki Kıdem (Yıl)									
Bölge / Cinsiyet	Kadın			Erkek			Toplam		
	Kişi	Toplam Kıdem (Yıl)	Ort. Kıdem (Yıl)	Kişi	Toplam Kıdem (Yıl)	Ort. Kıdem (Yıl)	Kişi	Toplam Kıdem (Yıl)	Ort. Kıdem (Yıl)
İstanbul	142	1.407	9,91	136	1.949	14,33	278	3.356	12,07
Ankara	32	283	8,84	40	488	12,20	72	771	10,71
Bursa	11	132	12,00	5	98	19,60	16	230	14,38
Gaziantep	1	0	0,30	3	43	14,33	4	43	10,83
Denizli	1	3	3,00	5	147	29,40	6	150	25,00
İzmir	3	19	6,33	3	62	20,67	6	81	13,50
Toplam	190	1.844	9,71	192	2.787	14,52	382	4.631	12,12

Cinsiyete Göre İstihdam Türü ve Çalışma Sözleşmesi					
	Çalışma Türü	Erkek	Kadın	Toplam	Genel Toplam
	Tam Zamanlı	189	188	377	382
İstihdam Türü	Yarı Zamanlı	3	2	5	
Çalışma Sözleşmesi	Daimi	192	190	382	382
	Geçici	0	0	0	

2020 Yılında Doğum- Eş Doğum İznine Ayrılan Çalışan Sayısı	
Doğum iznine ayrılan kadın çalışan sayısı	2
Eş doğum iznine ayrılan erkek çalışan sayısı	8

Doğum İzni Sonrası İşe Geri Dönme ve İşe Devam Etme Sayıları	
Raporlama döneminde izne ayrılmış ve izin bitiminde geri dönen kadın çalışan sayısı	1
Bir önceki raporlama döneminde izne ayrılmış olup bu raporlama döneminde izni biten ve işe geri dönen kadın çalışanların sayısı	3
Doğum izni devam eden çalışan sayısı	1
Doğum izninin bitimini takiben işe dönen çalışanlardan, dönüşlerini takip eden 12 ay içinde işten ayrılan çalışan sayısı	0

2020 Yılında İşe Alınan ve İşten Ayrılan Toplam Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı				
Yaş	18-30	31-50	+51	Toplam
İşe Alınan	73	7	0	80
İşten Ayrılan	55	12	1	68

2020 Yılında İşe Alınan ve İşten Ayrılan Toplam Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı			
Cinsiyet	Kadın	Erkek	Toplam
İşe Alınan	42	38	80
İşten Ayrılan	19	49	68

İşten Ayrılan Çalışanların Gönüllü - Zorunlu Kırılımına Göre Dağılımı			
	Kadın	Erkek	Toplam
Gönüllü olarak işten ayrılan	19	48	67
Zorunlu* olarak işten ayrılan	0	1	1

*Belirli süreli iş sözleşmesinin sona ermesi nedeniyle 1 kişi işten ayrılmıştır.

“2020'yi şirket olarak, ekip olarak iyi geçirdik. Umarım bundan sonrası da aynı şekilde iyi geçecek ve bu süreci kaybımız olmadan atlatacağız. Çalışanlarımıza bu dönemde gösterdikleri emek, çaba ve destek için çok teşekkür ediyorum.”

— Taylan Baykut,
Muhasebe ve Müşavirlik Hizmetleri Bölüm Lideri, Vergisel Yapılandırma Ortağı

“2020 yılında yapmayı en çok özlediğim aktivite kamp yapmak oldu. Dinlenmek için kampa gidip saatlerce uyuma planı kurarken sabaha karşı çadıra vuran güneş ile çok erken saatlerde güne başlamayı bile özledim. Normalde ekmek almaya bile zorla giderken şimdi markette bir şeyleri görerek almak istiyorum. Aslında sitem ettiğimiz şeyler, özgürlüğümüzün çapıymış.”

— Hayriye Ocak, Kurum İçi Girişimcilik Birimi Yöneticisi

Mazars Denge İnsan Kaynakları Anahtar Performans Göstergeleri ve 2020 Hedefleri

İK Fonksi- yonlar/ Öncelik alanları	Anahtar Performans Göstergeleri	2020 Hedefler	2020 Gerçekleşen	2021 Hedefler
Kurumsal Eğitim ve Gelişim	Kişi başı toplam eğitim saatinin artırılması • Teknik/Mesleki, İşbaşı eğitimlerin saatinin artırılması • Yetkinlik geliştirme/kişisel gelişim eğitimlerinin saatinin artırılması	Kişi başı ortalama eğitim saatinin 40 saate çıkarılması • Teknik, mesleki eğitimlerin kişi başı 25 saat olması • Yetkinlik geliştirme/kişisel gelişim eğitimlerinin kişi başı 15 saat olması	Kişi başı ortalama eğitim 22.08 saat • Teknik, mesleki eğitimlerin kişi başı 14,95 saat • Yetkinlik geliştirme/kişisel gelişim eğitimlerinin kişi başı 7,13 saat	Kişi başı ortalama eğitim saatinin 35 saate çıkarılması • Teknik, mesleki eğitimlerin kişi başı 25 saat olması • Yetkinlik geliştirme/kişisel gelişim eğitimlerinin kişi başı 10 saat olması
	Her çalışan için eğitim sonrası eğitimden genel memnuniyet oranı	Her çalışan için eğitim sonrası genel memnuniyet oranının en az %80 olması	Anket, 183 kişi tarafından cevaplandı. Memnuniyet oranı %84.7 olarak kaydedildi.	Her çalışan için eğitim sonrası genel memnuniyet oranının en az %80 olması
	Kurumsal sürdürülebilirlik konusundaki bilgilendirmeleri artırmak	Kurumsal Sürdürülebilirlik eğitimlerinin kişi başı en az 1 saat olması	Bu hedef 2020 yılında gerçekleştirilememiştir.	2021 yılında Kurumsal Sürdürülebilirlik Eğitim Programına en az 20 kişinin katılması ve sertifikalarını alması
	Şirket içinde bilgi ve farkındalık kazandırmayı amaçlayan kültür, insan hakları, çeşitlilik vb. seminerlere, gezilere ve film gösterimlerine katılım	Şirket içindeki seminer, gezi ve film gösterimlerinin en az 10 olması	Bu hedef salgın nedeniyle 2020 yılında gerçekleştirilememiştir.	Online STK Panayırının organize edilmesi
	İç eğitimlerin geliştirilmesi	İç ve dış eğitimlerle, iç eğitimler için kişi başı yetkinlik eğitim saatinin en az 40 olması	Mesleki Teknik Yetkinlikler ve Davranışsal Yetkinlikleri içeren tüm eğitimler dikkate alındığında, iç eğitimler başı 23,52 saattir.	İç ve dış eğitimlerle, iç eğitimler için kişi başı yetkinlik eğitim saatinin en az 35 olması hedeflenmektedir.

MazarsU E-Learning Platformunun kullanımının yaygınlaştırılması	Eğitim alan kişi sayısının en az 200 olması	E-learning'e katılan kişi sayısı 182'dir.	Eğitim alan kişi sayısının en az 200 olması hedeflenmektedir.
B-Corp			B-Corp çalışmaları kapsamında gerçekleştirilecek değerlendirme çalışmasında İK ile ilgili kriterlerden en az 20 puan alınması hedeflenmektedir.
Sosyal sorumluluk için ayrılan sürenin artırılması	2020 yılı içinde sosyal sorumluluk çalışmalarının kişi başı en az 1 gün olması	2020 yılı içinde Mazars Denge CEO'su 252,5 saatini Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine ayırmıştır. Orta ve üst düzey yöneticilerle birlikte bu süre 600 saatin üstüne çıkmıştır. Pro Bono hizmet saati ise 1.490 saatin üzerinde gerçekleşmiştir. Kişi başı sosyal sorumluluk saati 1,59'dur.	2021 yılı içinde sosyal sorumluluk çalışmalarının kişi başı en az 2 saat olması hedeflenmektedir. Ayrıca sosyal sorumluluk projelerine daha fazla zaman ayırmak isteyen çalışanlarımıza da 2 gün ücretli sosyal sorumluluk izni verilmesi uygulamasına devam edilecektir.
Performans sistemimizin, sürdürülebilirlik modelimize uygun ölçüm kriterleri eklenerek geliştirilmesi	Ortak Performans Değerlendirme sisteminin devreye alınması	2020 yılında Bağımsız Denetim iş ailesi için "Ortak Performans Değerlendirme Sistemi" devreye alınmış ve hedef kartları oluşturulmuştur.	2021 yılında Bağımsız Denetim iş ailesi dışında kalan diğer iş aileleri için Ortak Performans Değerlendirme Sistemi'nin devreye alınması ve tüm çalışanlar için performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesinin devam etmesi hedeflenmektedir.
İK altyapısının, bölümlerin süreçlerine daha hızlı cevap verebilecek şekilde güncellenmesi	İK sistem alt yapısının (BT) farklı bir yazılıma taşınması	Etiya ERP sistemine geçiş çalışmalarına başlanmıştır. (Zaman Yönetimi, CRM, Yıllık İzin, Masraf Yönetimi, İK Özlük Süreçleri)	Etiya ERP sistemine geçiş çalışmalarının tamamlanması ve ERP sisteminin, İK süreçlerine ilişkin kullanıcı taleplerine cevap verebilecek hale getirilmesi hedeflenmektedir.
"Sizi Dinliyoruz" uygulamasının sürekliliği, alınacak aksiyon planlarının uygulanmasının takibi	Çalışanlara sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı sağlamaya yönelik gerekli tedbirler alınması	Daha önceki yıllarda yapılan değerlendirmeler doğrultusunda iyileştirici ve düzenleyici önlemleri kapsayan aksiyon planının uygulanmasına devam edilmiştir. 2020 yılında ortaya çıkan salgın nedeniyle çalışan bağlılığı ve memnuniyetinin yanı sıra; çalışan sağlığı konusu da önceliklendirilmiştir. Bu doğrultuda alınan aksiyonların detaylarını tablo sonunda bulabilirsiniz.*	2021 yılında Covid-19 salgınının seyrine göre çalışanlarımızın sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamında çalışmalarını sürdürebilmeleri amacıyla 2020 yılında alınan tedbirlerin uygulaması devam edecektir. İhtiyaç duyulması halinde yeni tedbirlerin uygulanması söz konusu olacaktır. Bununla beraber yeni çalışma düzeninin online ve uzaktan çalışmaya uygun şekilde dizayn edilmesi çalışmalarına başlanılacaktır.

Bağımsız Denetim, Vergi vb.bölgümleri için Kick off toplantıları	Bağımsız Denetim, Vergi ve Danışmanlık Departmanlarının yılda 1 kez genel bilgilendirme toplantılarının yapılması.	Muhasebe ve Müşavirlik Hizmetleri Departmanı 29 Haziran, 7 Ekim ve 30 Aralık'ta toplantı gerçekleştirmiştir (Covid-19 sürecindeki güncel gelişmeler ve departman durumu paylaşılmıştır). Bağımsız Denetim Departmanı 10 Nisan, 27 Nisan (Gündeme dair bilgilendirmeler, Covid-19'un stok sayımına etkileri ve son gelişmeler) ve 22 Haziran'da toplantı gerçekleştirmiştir (Covid-19'un Denetim sektörüne etkileri, Mazars Global ofislerinin mevcut çalışma durumu, Mazars Denge ofise geri dönüş politikaları ve Fortune 500 Global Durum ile Lokal uygulamalarımızın karşılaştırılması, kalite Toplantıları, Salgın Sonrası İlk Stok Sayımı, Yeni Kazanımlar, Toplu İşe Alım Süreci Bilgilendirmesi & Ara Dönem Performans Değerlendirme Süreci) Üst Yönetim Webinar Toplantıları: Üst Yönetim tarafından, tüm şirket çalışanlarına (İstanbul Ofis) 5 kez organize edilmiştir (Covid-19 gündemi ve Mazars Denge'nin almış olduğu tedbirler paylaşılmıştır).	Bağımsız Denetim, Muhasebe ve Müşavirlik, Vergi ve Danışmanlık iş aileleri ile en az yılda 2 kez genel bilgilendirme toplantılarının yapılması	
İK - Bölümlerle iletişim toplantıları	Covid-19 sürecinde İK Departmanı 'İçgörü Toplantıları' başlığı altında, toplantıya katılmak isteyen gönüllü çalışanlarla birlikte, salgın döneminde çalışma şartlarının daha da iyileştirilmesine yönelik grup görüşmeleri gerçekleştirmiştir.	Covid-19 sürecinde İK Departmanı 'İçgörü Toplantıları' başlığı altında, toplantıya katılmak isteyen gönüllü çalışanlarla birlikte, salgın döneminde çalışma şartlarının daha da iyileştirilmesine yönelik grup görüşmeleri gerçekleştirmiştir. 20 Mayıs , 22 Mayıs ve 2 Haziran'da 3 kez gerçekleştirilmiştir. Salgın döneminde uzaktan çalışma faaliyetlerimize ve kısıtlı ofis kullanımı prensiplerimize nasıl devam edeceğimize, iç görü çalışmaları başlığı altında düzenlediğimiz toplantılara katılan gönüllü çalışanlarımızla birlikte belirdik. İç görü çalışmalarına farklı departmanlardan 14 kişi katılmıştır.	Bağımsız Denetim, Muhasebe ve Müşavirlik, Vergi ve Danışmanlık iş aileleri ile en az yılda 3 kez İnsan Kaynakları Geri Bildirim toplantılarının yapılması	
İşe Alım	Üniversite iş birliklerinin geliştirilmesi	Üniversitelerle en az 10 etkinlikte iş birliği yapılması	İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nin 8 Nisan'da düzenlediği "Evde Kariyer Evde Şenlik" başlıklı Kariyer Şenlikleri'20 etkinliğine İnsan Kaynakları ve Yönetim Danışmanlığı Ortağı Mehmet Eronat konuşmacı olarak katılım sağlamıştır.	Üniversitelerle iş birliği çalışmaları mümkün olduğunca online olarak devam edilecektir. Üniversitelerle en az 5 etkinlikte iş birliği hedeflenmektedir.

	Çeşitliliği korumak	Kadın çalışan sayısı oranının %50'ye çıkarılması hedeflenirken, orta ve üst düzeydeki kadın yöneticilerimizin etkinliklerinin niteliksel ve niceliksel olarak artırılması	Kadın çalışan oranımız %49,74'tür.	Kadın çalışan sayısı oranının %50'ye çıkarılması hedeflenirken, orta ve üst düzeydeki kadın yöneticilerimizin etkinliklerinin niteliksel ve niceliksel olarak artırılması planlanmaktadır.
	Kıdem ortalaması	Kıdem ortalamasının 5 yıl olması hedeflenmektedir.	2019 yılında kıdem ortalaması 4,88 yıl olarak kaydedilmiştir.	Kıdem ortalamasının en az 5 yıl olması hedeflenmektedir.
Kariyer Planlama	Mazars Global bünyesindeki Move&Mobility programı ile yurtdışına giden sayısı	Move & Mobility programına her yıl en az 1 çalışanın katılması	Salgından dolayı gerçekleştirilememiştir.	Salgın sebebiyle 2021 yılı için bir hedef konulmamıştır.

* **1.** İlk vakanın Türkiye'de görülmesiyle birlikte şirket üst yönetimi, departman headleri, İnsan Kaynakları, Pazarlama ve IT Departmanları yöneticilerinden oluşan bir kriz masası ekibi oluşturulmuştur. Kriz Masası haftanın 3 günü düzenli olarak bir araya gelmeye ve süreci yönetmeye devam etmektedir.

2. Covid-19 ile ilgili yazılı ve görsel uyarılar ile söz konusu hastalık konusunda çalışanlarımızın bilinçlendirilmesi sağlanmıştır.

3. Kriz Masası kararıyla 'Acil Eylem Planı' devreye alınmıştır.

- Ofise gidip gelmek zorunda olan çalışanların toplu ulaşım araçları kullanımı engellenmiş ve zorunlu ulaşım giderleri şirket tarafından karşılanmak suretiyle tüm çalışanlar için taksi kullanımı zorunlu hale getirilmiştir.

- Semptom gösteren çalışanların sağlık durumları günlük ve düzenli olarak İnsan Kaynakları departmanı tarafından takip edilmeye başlanmıştır.

- Fiziksel toplantılara katılım ve yurt dışı seyahatleri durdurulmuştur.

4. Daha hızlı ve etkin bir iletişim için departmanlar bazında Whatsapp grupları oluşturulmuştur.

5. Kişisel kargo kabulleri durdurulmuştur.

6. Ofis çalışmalarına kısıtlama getirilmiş ve ofise gitmek zorunda olan çalışanlara önce yönetici onayı sonrasında da online rezervasyon sistemi onayı zorunluluğu getirilmiştir.

7. Çalışanlarımızın herhangi bir mağduriyete uğramamaları için masraf yönetim sistemi üzerindeki ıslak imzalı belge zorunluluğu kaldırılmış ve tüm süreç online platform üzerinden yürütölmeye başlanmıştır.

8. İş yeri hekimi faaliyetleri online olarak verilmeye devam etmiştir.

9. Yoğunlaştırılmış kişisel gelişim eğitimlerine başlanmıştır.

10. Ofisimizin tamamı düzenli olarak son teknoloji ile dezenfekte edilmeye başlanmıştır.

11. Online psikolojik danışmanlık hizmeti sunulmaya başlanmıştır.

12. Online spor dersi hizmeti sunulmaya başlanmıştır.

13. Evde çalışanlarımız için telefon ve internet kullanımlarına destek olmak amacıyla telefon ve internet kullanım desteği uygulaması başlamıştır.

14. Sokağa çıkma kısıtlamaları doğrultusunda ebeveynlerin çocuklarını dışarı çıkarabilmeleri için özel idari izin uygulaması başlatılmıştır.

15. Müşteri ofisinden yapılacak çalışmalar öncesinde checklist uygulaması devreye alınmış ve hizmet verilecek müşteri ile ilgili risk değerlendirmeleri yapılmaya başlanmıştır.

16. Tüm çalışanlara içerisinde maske, eldiven, dezenfektan vb. ürünler bulunan koruyucu kitler dağıtılmıştır.

17. İş yerinden kaynaklı risklerin oluşması durumunda en hızlı ve güvenilir testlerin yapılabilmesi amacıyla alternatif sağlık kurum ve kuruluşlarıyla özel anlaşmalar yapılmıştır.

18. Çalışan sağlığının korunması amacıyla özellikle yeni işe girişlerde BT ve İK Departmanı aracılığıyla bilgisayar tesliminden evraksal süreçlere kadar her şey online olarak yapılmıştır.

Ekler

Ek 4: GRI Standartları İndeksi

GRI Standardı	Beyan	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
GRI 101: Kapsamlı		
GRI 102: Genel Açıklamalar		
Kurumsal Profil		
102-1	Kurumsal Profil, s:12.	
102-2	Mazars Denge, tüm hizmetlerini taraf olduğu tüm ulusal ve uluslararası sözleşmelere uygun olarak sunmaktadır. Mazars Denge, reklam, tanıtım ve sponsorluk da dahil olmak üzere pazarlama iletişimiyle ilgili yönetmeliklere ve gönüllü kurallara tam uyum göstermektedir. Sunduğumuz Hizmetler, s:12	
102-3	İstanbul, Türkiye	
102-4	Kurumsal Profil, s:12	
102-5	Kurumsal Profil, s:12	
102-6	Kurumsal Profil, s:12	
102-7	Mazars Denge, raporlama dönemi sonu rakamları itibarıyla toplamda 6 ili, 7 ofiste 382 çalışanı ile hizmet vermektedir. Kurumsal Profil, s:12; Sunduğumuz Hizmetler, s:12	
102-8	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35	8
102-9	Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63	
102-10	Raporlama döneminde, kuruluşun boyutu, yapısı, mülkiyeti veya tedarik zinciriyle ilgili herhangi bir değişiklik olmamıştır.	
102-11	Mazars Denge sürdürülebilirlik stratejisi çerçevesinde Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile ilişkili olarak imzalamış olduğu BM Küresel İlkeler Sözleşmesi’nde yer alan, ihtiyati yaklaşım ilkesini benimsemektedir. Mazars Denge, ihtiyatlılık yaklaşımı doğrultusunda “MQAM- 2.1 Independence and objectivity”, “Mazars Risk Management & Quality Manual-Ethics”, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC) bünyesinde yer alan Uluslararası Etik Standartlar Kurulu (IESBA) tarafından yayınlanan ‘Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar’ ile uyumlu “Mazars Code of Conduct for Objectivity and Independence”(CCOI) 'de yer alan politika ve prosedürleri benimsemektedir.	
102-12	Paydaşlarımızın Katılımı, s:19	
102-13	Toplumsal Gelişimin Desteklenmesi, s:52	
Strateji		
102-14	Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı, s:7; CEO / Sürdürülebilirlik Elçisi'nin Mesajı, s:9	
102-15	Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı, s:7. ; CEO / Sürdürülebilirlik Elçisi'nin Mesajı, s:9	
Etik		
102-16	Etik İlkeler, s:61	16
102-17	Etik İlkeler, s:61	16
Yönetişim		
102-18	Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55	
102-19	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58	
102-20	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58	
102-21	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58	16
102-22	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35	5 16
102-23	Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55	16

GRI Standardı	Beyan	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
102-26	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55	
102-27	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55	4
102-28	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55	
102-29	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55	16
102-30	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55	
102-31	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55	
102-32	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58	
102-33	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58	
102-34	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58	
102-35	Mazars Denge, her kademedeki yönetici ve çalışanları için, rekabet koşullarını da dikkate alan bir ücret politikası izlemektedir. Kariyer ve Ücret Yönetimi, s:37	
102-36	Kariyer ve Ücret Yönetimi, s:37	
102-37	Mazars Denge'nin bu kapsamda bir uygulaması bulunmamaktadır.	16
102-38	Kariyer ve Ücret Yönetimi, s:37	
102-39	Kariyer ve Ücret Yönetimi, s:37	
Paydaş Katılımı		
102-40	Paydaşlarımızın Katılımı, s:19	
102-41	Toplu iş sözleşmesi bulunmamaktadır.	8
102-42	Paydaşlarımızın Katılımı, s:19	
102-43	Paydaşlarımızın Katılımı, s:19; Müşteri Odaklılık, s:39	
102-44	Paydaşlarımızın Katılımı, s:19; Müşteri Odaklılık, s:39	
Raporlama Uygulamaları		
102-45	Kurumsal Profil, s:12	
102-46	Öncelikli Konularımız, s:15	
102-47	Öncelikli Konularımız, s:15	
102-48	Öncelikli Konularımız, s:15	
102-49	Öncelikli Konularımız, s:15	
102-50	1 Ocak 2020 - 31 Aralık 2020	
102-51	Rapor Hakkında, s:3	
102-52	Rapor Hakkında, s:3	
102-53	İletişim Bilgileri, s:76	
102-54	Rapor Hakkında, s:3	
102-55	GRI Standartları İçerik İndeksi, s:70	
102-56	Dış denetim alınmamıştır.	

GRI Standardı	Beyan		S. K. H.
GRI 201: Ekonomik Standart Serileri			
Ekonomik Performans	103-1	Kurumsal Profil, s:12; Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:54; Odak Alanı 1: Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:28; Kurumsal Yönetişim ve Risk Yönetimi s:52	
	103-2	Kurumsal Profil, s:12; Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55	2578
	103-3	Kurumsal Profil, s:12; Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55	
	201-1	Mazars Denge, bulunduğu sektör itibarıyla finansal okuryazarlığa büyük bir katkıda bulunmakta ve şirket çalışanları gerek müşterilerine sunduğu danışmanlıklar gerekse şirketten ayrıldıktan sonra çalıştıkları firmalarda kazanmış oldukları tecrübelerle ekonomik katma değer yaratmaktadır; Ayrıca, Mazars Denge çalışanları, finansal okuryazarlığı girişimcilere, öğrencilere ve farklı STK çalışanlarına öğretmeyi de bir misyon olarak görmekte ve yarattığı ekonomik katma değerini arttırmaktadır.	25789
Piyasa Varlığı	103-1	Kurumsal Profil, s:12; Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35	
	103-2	Kurumsal Profil, s:12; Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35	158
	103-3	Kurumsal Profil, s:12; Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35	
	202-1	Mazars Denge, tüm çalışanlarına, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nca kurulan Asgari Ücret Tespit Komisyonu tarafından belirlenen asgari ücretin üzerinde, cinsiyetten bağımsız bir ücret politikası benimsemektedir; Kariyer ve Ücret Yönetimi, s:37	158
	202-2	Mazars Denge, üst yönetim kadrosunun tamamı Türk vatandaşısıdır.	8
Yolsuzlukla Mücadele	103-1	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55	
	103-2	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55	
	103-3	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55	
	205-1	Mazars Denge, tüm faaliyetlerinde yolsuzlukla mücadele yasa ve yönetmeliklerine uyumlu olarak hareket etmektedir;	16
	205-2	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:62; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63	16
	205-3	Raporlama döneminde, teyit edilmiş yolsuzluk vakası bulunmamaktadır.	16
Rekabete Aykırı Davranış	103-1	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55	
	103-2	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55	
	103-3	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55	
	206-1	Raporlama döneminde, rekabete aykırı davranışlara, tröstleşme ve tekelleşme faaliyetlerine ilişkin herhangi bir dava bulunmamaktadır.	16
GRI 301: Çevresel Standart Serileri			
Malzemeler	103-1	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	
	103-2	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	
	103-3	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	
	301-1	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	812
	301-2	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	812
Enerji	103-1	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	
	103-2	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	
	103-3	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	
	302-1	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	781213
	302-3	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	781213
	302-4	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	781213
	302-5	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	781213

GRI Standardı	Beyan		S. K. H.
Emisyonlar	103-1	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	
	103-2	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	12131415
	103-3	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	
	305-1	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	312131415
	305-2	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	312131415
	305-3	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	312131415
	305-4	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	12131415
Atık Sular ve Atıklar	103-1	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	
	103-2	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	12131415
	103-3	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	
	306-2	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:49	3612131415
Uyum	103-1	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58	
	103-2	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58	12131415
	103-3	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58	
	307-1	Mazars Denge'de, raporlama döneminde, çevre kanunu ve düzenlemelerine uyumsuzluk kapsamında bir vaka yaşanmamıştır.	1213141516
Tedarikçinin Çevresel Bakımdan Değerlendirilmesi	103-1	Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63	
	103-2	Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63	
	103-3	Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63	
	308-1	Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63; Mazars Denge, tüm tedarikçilerinin, Mazars Denge Tedarikçi İlkeleri çerçevesinde hareket etmesini önemsemekte ve bu ilkelere uyumunu takip etmektedir.	
	308-2	Raporlama döneminde, tedarikçilerle ilgili mevcut ve olası olumsuz çevresel etki tespit edilmemiştir.	
GRI 401: Sosyal Standart Serileri			
İstihdam	103-1	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35	
	103-2	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35	
	103-3	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35	
	401-1	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35	58
	401-2	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35	8
	401-3	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35	58
İşgücü/Yönetim ilişkileri	103-1	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35	
	103-2	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35	
	103-3	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35	
	402-1	Mazars Denge'de, Türkiye'de bu konuları düzenleyen İş Kanunu'nda belirtilen ihbar süreleri uygulanmaktadır; Raporlama döneminde, Mazars Denge'nin toplu iş sözleşmesi bulunmamaktadır.	8
İş Sağlığı ve Güvenliği	103-1	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35	
	103-2	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35	
	103-3	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35	
	403-1	İç yönetmelik çerçevesinde yapılandırılan İş Sağlığı ve Güvenliği Kurullarında, İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanı, İşyeri Hekimi ve İşveren Temsilcisinin yanı sıra çalışan temsilcileri ve bir İnsan Kaynakları temsilcisi bulunmaktadır.	8
	403-2	Raporlama döneminde, işle bağlantılı herhangi kaza, meslek hastalığı, kayıp gün ve devamsızlık vakası ile karşılaşmamıştır.	38
	403-3	Raporlama döneminde, işle bağlantılı herhangi kaza, meslek hastalığı, kayıp gün ve devamsızlık vakası ile karşılaşmamıştır.	38

GRI Standardı	Beyan	S. K. H.
Eğitim ve Öğretim	103-1	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35
	103-2	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35
	103-3	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35
	404-1	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35 5 8
	404-2	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35 8
	404-3	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35 5 8
Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği	103-1	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35
	103-2	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35
	103-3	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35
	405-1	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35 5 8
	405-2	Mazars Denge'de, çalışan ücretleri cinsiyet ayrımı gözetmeksizin belirlenmektedir; Ücret politikası hakkında detaylı bilgi için Odak Alanı 3: Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:32 5 8 10
Ayrımcılığın Önlenmesi	103-1	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35
	103-2	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35
	103-3	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35
	406-1	Raporlama döneminde, herhangi bir ayrımcılık vakası yaşanmamıştır. 5 8 16
Örgütlenme ve Toplu Sözleşme Hakkı	103-1	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35
	103-2	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35
	103-3	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:35
	407-1	Raporlama döneminde, örgütlenme ve toplu sözleşme hakkına aykırı bir durum ile karşılaşılmamıştır. Mazars Denge'de, örgütlenme ve toplu sözleşme hakkı kanunla tanımlanmış çerçevede korunmaktadır. 8
Çocuk İşçiler	103-1	BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:62; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63
	103-2	BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:62; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63
	103-3	BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:62; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63
	408-1	Mazars Denge'nin, çocuk işçiliği vakaları bakımından risk teşkil eden faaliyeti bulunmamaktadır; Tedarikçiler açısından, çocuk işçi konusu da çeşitlik kanallar vasıtasıyla takip edilmektedir. 8 16
Zorla ve Cebren Çalıştırma	103-1	BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:62; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s: 63
	103-2	BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:62; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s: 63
	103-3	BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:62; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s: 63
	409-1	Mazars Denge'nin, zorla ve cebren çalıştırma vakaları bakımından risk teşkil eden faaliyeti bulunmamaktadır; Tedarikçiler açısından, zorla veya cebren çalıştırma konusu da çeşitlik kanallar vasıtasıyla takip edilmektedir. 8
Yerli Halkların Hakları	103-1	BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:62; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63
	103-2	BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:62; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63
	103-3	BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:62; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63
	411-1	Raporlama döneminde, yerli halkların haklarıyla ilgili herhangi bir ihlal vakası yaşanmamıştır. 2
Tedarikçilerin İnsan Hakları Bakımından Değerlendirilmesi	103-1	BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:62; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63
	103-2	BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:62; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63
	103-3	BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:62; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63
	412-1	BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:62; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63
	412-2	Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti, s:42; Raporlama dönemi kapsamında gerçekleşen eğitimler, İnsan Hakları konusunu kapsamaktadır.

GRI Standardı	Beyan	
Yerel Toplular	103-1	Toplumsal Gelişimin Desteklenmesi, s:52
	103-2	Toplumsal Gelişimin Desteklenmesi, s:52
	103-3	Toplumsal Gelişimin Desteklenmesi, s:52
	413-1	Mazars Denge, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları kapsamında birçok sivil toplum kuruluşunu ve projeyi desteklemektedir.
	413-2	Mazars Denge'nin yerel toplum üzerinde olumsuz etki yaratacak bir operasyonu bulunmamaktadır. 12
Tedarikçinin Toplum Üzerindeki Etkiler Bakımından Değerlendirilmesi	103-1	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63
	103-2	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63
	103-3	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63
	414-1	Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:63; Mazars Denge, tüm tedarikçilerinin, Mazars Denge Tedarikçi İlkeleri çerçevesinde hareket etmesini önemsemekte ve bu ilkelere uyumunu takip etmektedir. 5816
	414-2	Mazars Denge, tedarik zincirindeki işgücü uygulamalarıyla ilgili mevcut ve olası olumsuz etkilere karşılık tüm tedarikçilerini, belirlemiş olduğu Tedarikçi İlkeleri çerçevesinde takip etmektedir; Raporlama döneminde, konuyla ilgili mevcut ve olası olumsuz etkiye rastlanmamıştır. 5816
Müşteri Sağlığı ve Güvenliği	103-1	Sunduğumuz Hizmetler, s:12
	103-2	Sunduğumuz Hizmetler, s:12
	103-3	Sunduğumuz Hizmetler, s:12
	416-1	Sunduğumuz Hizmetler, s:12; Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58
	416-2	Raporlama döneminde, bu kapsamda herhangi bir uyumsuzluk vakası bulunmamaktadır. 16
Ürün ve Hizmet Etiketlemesi	103-1	Müşteri Odaklılık, s:39
	103-2	Müşteri Odaklılık, s:39
	103-3	Müşteri Odaklılık, s:39
	417-3	Raporlama döneminde, bu kapsamda herhangi bir uyumsuzluk vakası bulunmamaktadır.
Müşteri Gizliliği	103-1	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55; Bilgi Güvenliği, s:46
	103-2	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55; Bilgi Güvenliği, s:46
	103-3	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55; Bilgi Güvenliği, s:46
	418-1	Raporlama döneminde, müşteri gizliliğinin ihlali ve müşteri verilerinin kaybı ile ilgili herhangi bir şikayet alınmamıştır. 16
Uyum	103-1	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55
	103-2	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55
	103-3	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:58; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:48; Kurumsal Yönetim, s:55
	419-1	Raporlama döneminde, kanun ve yönetmeliklere uyumsuzluk kaynaklı herhangi bir ceza ve yaptırım bulunmamaktadır. 16
	419-1	Raporlama döneminde, ürün ve hizmetlerin tedariki ve kullanımı ile ilgili kanun ve yönetmeliklere uyumsuzlukla ilgili bir vaka bulunmamaktadır. 16

“Tüm yöneticilerimizin bize olan güvenlerini boşa çıkarmamak için elimizden gelen gayretin daha fazlasını yapmak için çabalıyoruz. İyi ki varlar. Bu ailenin bir parçası olmakla kendimi çok şanslı hissediyorum.”

“Çalışanlarına lafta değil gerçekten değer veren şirketler salgın döneminde ortaya çıktı. Denge'nin bir aile ortamı olduğunu yıllardır söylüyoruz ve bunu bu dönemde bir kez daha gördük. Bizi bizden daha çok düşünen şirket üst yönetimimiz, kriz masası yöneticilerimiz, iyi ki varsınız!”

“Covid-19 sayesinde aslında işlerimizin ofise gelmeden de yapılabildiğini fiilen görmüş olduk. Bilhassa CEO'muz İzel Bey'in de belirttiği gibi kişilerin çalışırken mutlu olması esastır ve çalışma arkadaşlarım uzaktan çalışma ile daha verimli olduklarını gördüler. Bu vesileyle şirket yönetimimize bu dönemde gösterdikleri harika yönetim anlayışı ve bize verdikleri değer nedeniyle bir kez daha teşekkür ediyorum.”

“Her şart ve durumda ‘önce insan’ diyebilen bir ailenin parçası olduğumuz için çok şanslıyız. Yalnız olmadığımızı bir kez daha hissettik.”

İletişim

Mazars Denge
denge@mazarsdenge.com.tr

1977’de 2 kişilik bir ortaklıkla kurulan Denge, 1999 yılında Mazars ile entegre olmuştur. Mazars Denge, Türkiye’nin 6 ilinde 350’den fazla profesyonelle 1.500’e yakın müşterisine İstanbul, Ankara, Bursa, İzmir, Denizli ve Gaziantep ofislerinde hizmet vermektedir.

www.mazars.com.tr

© Mazars Denge 2021

mazars