



# Mazars Denge

## Entegre Rapor 2021

mazars





# İçindekiler

<b>03</b>	Sunuş
<b>03</b>	Rapor Hakkında
<b>04</b>	Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı
<b>05</b>	CEO'nun Mesajı

## Mazars Denge Hakkında

<b>07</b>	Kurumsal Değerlerimiz
<b>07</b>	Sayılarla Mazars Denge
<b>08</b>	Kurumsal Profil
<b>08</b>	Sunduğumuz Hizmetler

## Değer Yaratma Modelimiz

<b>10</b>	Öncelikli Konularımız
<b>13</b>	Paydaşlarımızın Katılımı
<b>16</b>	Riskler ve Fırsatlar
<b>20</b>	İş Modelimiz

<b>24</b>	2021'de Hibrit Çalışmaya Geçiş
-----------	--------------------------------

# İçindekiler

## Stratejik Önceliklerde 2021 Performansımız ve Öngörüler

- 27** Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti
- 32** Müşteri Odaklılık
- 37** Dijital Dönüşüm
- 40** Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması
- 41** Sürdürülebilir Kalkınma

## Kurumsal Yönetim

- 47** Kurumsal Yönetim Yapılanmamız
- 50** Risk Yönetimi Stratejimiz
- 52** Sürdürülebilirlik Yönetimi
- 53** Etik İlkeler
- 53** Kalite Kontrol Sistemi

## Ekler

- 54** Ek 1: BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge
- 55** Ek 2: Tedarikçi Kriterlerimiz
- 56** Ek 3: İnsan Kaynakları Performans Göstergelerimiz ve 2022 Hedeflerimiz
- 63** Ek 4: GRI Standartları İndeksi

# Sunuş

Küresel salgının artçıl ekonomik ve sosyal sorunlarıyla baş etmeye çalışırken bölgemizde ağır bir şekilde hissedilen uluslararası güvenlik sorunları tüm paydaşlarımızı etkiliyor. Salgınla zarar gören uluslararası tedarik zinciri ve üretim dengelerinin üstüne Karadeniz'in kuzeyinde yaşanan trajedi de eklenince Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın bir bütün olarak hızla benimsenmesinin önemi bir kez daha karşımıza çıkıyor. Bu raporumuzda entegre bakış açısını kurum kültürü haline getirip küresel bir dönüşüm için kendi etki alanımızda yapmaya çalıştıklarımızı paydaşlarımızın dikkatine sunuyoruz.

Covid-19'un getirdiği güvenlik kaygılarıyla uzaktan çalışmaya adapte olduğumuz 2020'nin ardından aşının bulunması ve salgının yavaşlamasıyla hibrit çalışma sistemine geçtik. Dört duvar arasında çalışılan ve sadece ekranlar aracılığıyla sosyalleşilen bir yıldan sonra temkinli bir dışarı çıkışın ve sosyalleşmenin bütün paydaşlarımıza verdiği moral ve verimlilik hibrit sistemin kalıcı olma ihtimalinin ne kadar yüksek olduğunu gösterdi.

Hedeflerimizi gerçekleştirmek için hep ileriye bakmaya devam ederken; hayallerimizden, sevdiklerimizden, değerlerimizden ve barış dolu günlerden uzak kalmadığımız, güven ve huzur duygularını hibrit olarak değil, tam olarak yaşadığımız günlere...

## Rapor Hakkında

Sürdürülebilirlik alanındaki farkındalığın artırılmasına katkıda bulunmak amacıyla çıktığımız sürdürülebilir değer yaratma yolculuğumuzda tüm paydaşlarımızla daha yakın bir iletişim halinde olmayı çok önemsiyoruz. Bu doğrultuda, kurumumuzun 1 Ocak 2021 – 31 Aralık 2021 dönemini kapsayan 12 aylık sürece ait finansal ve finansal olmayan performansını içeren üçüncü Entegre Raporu'nu paylaşmaktan büyük memnuniyet duyuyoruz.

Değer Raporlama Vakfı'nın (Value Reporting Foundation – VRF) önermiş olduğu entegre düşünce yaklaşımını temel alarak hazırladığımız bu rapor ile değer yaratma modelimizi, stratejik önceliklerimize ilişkin performansımızı ve geleceğe ilişkin plan ve hedeflerimiz ile risk ve fırsat yönetimimizi paydaşlarımızın dikkatine sunuyoruz.

VRF tarafından sunulan Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi (<IR>) ve Küresel Raporlama

Girişimi (Global Reporting Initiative– 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 ile ilgili 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

Değerli Paydaşlarımız,

Geçtiğimiz yıl tarafınıza sunmuş olduğumuz entegre raporumuzun üzerinden bir yıl geçti. Mutluluklarla hayal kırıklıklarının iç içe geçtiği; hem sevindirici haberlerin hem de hüznü duyuların bizleri kâh güldürüp kâh üzdüğü; ancak dolu dolu geçen; devamlı değişen gündemle birlikte stresin ve heyecanın hiç bitmediği bir yıl yaşadık.

Değişik aşılardan yoğun olarak uygulanmasıyla birlikte tüm dünyada ve ülkemizde tünelin ucunun görülmeye başladığı, artık bitiyor galiba dedirten bir döneme girdik. Hatta maskelerin kaldırılıp atıldığını yaşadık. Ama yine de temkinli olanlarımız tedbiri elden bırakmadı. Ne ben kimseye hastalık bulaştırıyım, ne de bana hastalık bulaşsın diyerek maskeli yaşama devam etti.

Zaten Covid-19 da henüz bizi bırakmış değil. Değişik varyantları ile ara ara bizi yoklamaya devam ediyor. Ancak yakın bir gelecekte hayatımızdan tamamen çıkıp gidecekmiş gibi de gözüküyor. Böylece insanlık pandemi öncesi özlediği hayatına, sanki bir parantez kapanmış gibi eski alışkanlıklarına ve rutinine geri dönebilecek.

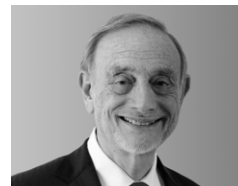
Acaba gerçekten de böyle mi olacak? Olmamasını bütün samimiyetimle candan diliyorum. Çünkü hem doğa hem de bilim artık hiçbir şeyin eskisi gibi olmadığını, olamayacağını bize devamlı olarak hatırlatıyor. Zaten pandemi de aslında çevrenin bizlere yolladığı bir sinyal değil mi? Zenginlerin daha çok zengin olmak ve böylece daha çok tüketmek, yoksulların ise ayakta kalabilmek için daha fazla çaba göstermek zorunda oldukları bir ekonomik sistemin artık sürdürülemez olduğu apaçık ortada. Tüketime gittikçe daha fazla malzeme taşıma üzerine kurulu, bu malzemeyi azami tutarda temin etmek, böylece kazancını beşe, ona, yirmiyeye katlamak, bunu yaparken doğayı hiçe saymak, daha fazla üretebilmek için çevre kirliliğine hiç önem vermemek, bilakis olabildiğince bu kirliliği artırmak üzerine kurulu ekonomik modelin sonunun geldiğine inanıyorum. Artık daha bilinçli üretim, gerçek ihtiyaca cevap verecek, paylaşımı ön planda tutacak, en gelişmiş ülkelerle en yoksulların arasındaki farkı azaltacak bir sistem üzerinde düşünmenin zamanı çoktan geldi. Sadece insanlık değil, tüm doğa olarak birbirimize görünmez bağlarla bağlıyız ve bu bağlardan biri ortadan kalktığında tüm ekosistem tehlikeye girer. Unutmayalım ki hepimiz aynı gemideyiz; bu geminin adı dünya ve başka bir gemi yok. Gemi batarsa hepimiz yok oluruz. Ancak bunun bilincinde olduğumuz takdirde bilim insanlarının ısrarla işaret ettiği felaketten kurtulabiliriz.

Sevgili paydaşlarımız, ülkemiz son yıllarda yaşanmamış şiddetle bir enflasyonla savaşıırken, hemen yanı başımızda Ukrayna'da acımasız bir savaş sürmekte. Şehirler bombalanmakta, masum insanlar ve özellikle çocuklar ölüm, yaralanma ve sakat kalmakla her gün burun buruna gelmekte, evsiz barksız kalan insanlar göç etmeye zorlanmakta. Ulu önderimiz Atatürk "Eğer vatan savunması için şart değilse her savaş bir cinayettir" derken savaşın anlamsızlığının altını çizen belki de dünyada tek askeri liderdi. Gerçekten de savaşın anlamsızlığını bile bile siyasi hırslarını tatmin etmek için hem halkının ekonomik imkânlarını fütursuzca harcayan hem de komşularına saldırarak korkunç acılar çektiren liderlere Atatürk'ün "Yurtta Sulh Cihanda Sulh" sloganını hatırlatmakta yarar görmekteyim.

Yukarıda da belirttiğim gibi iş yapma şeklimizi ciddi olarak yeni baştan ele alma ve alışkanlıklarımızı değiştirme zamanı çoktan geldi ve geçti bile. Bu çerçevede Mazars Denge olarak samimi bir çabanın içinde olduğumuzu ve 2030'a kadar karbon ayak izinde "Net Sıfır" hedefini koyduğumuzu da burada bir daha belirtmekte yarar görmekteyim.

Elinizdeki bu raporu keyifle okumanızı dilerken hazırlanmasında emeği geçen tüm mesai arkadaşlarıma en içten dileklerle teşekkür ediyor, gelecek yılların gerek ülkemiz gerekse tüm dünya için barış ve mutluluk getirmesini umuyorum.

Sağlıkla kalın.



**Leon Aslan Coşkun, YMM**  
Yönetim Kurulu Başkanı  
Mazars Denge

# CEO'nun Mesajı

Değerli Paydaşlarımız,

2021 yılında yayımlanan IPCC raporu iklim krizinin insan kaynaklı olduğu gerçeğini bilimsel temellere dayandırıyor. Aynı raporda bahsi geçen Türkiye'nin yüksek olasılıkla kuraklık tehdidi ile karşı karşıya bulunma riski, hele ki Marmara Denizi'nde yaşanan Çevre Felaketi'nin bir çıktısı olarak hayatımıza giren müsilaj sorunuyla birlikte, ülke çapında su politikalarının değiştirilmesini olmazsa olmaz bir öncelik haline getiriyor.

Sürdürülebilirliği canlı cansız tüm varlıklarla aramızda bulunan bağları görmenin farkındalığı olarak tanımladığımızda dönüşümün de aslında kendimizden başlaması gerektiğini fark ediyoruz. 2021 yılının sonuna doğru gerçekleştirilen COP 26 toplantısında hiç unutamayacağım bir kare, Tuvalu Dışişleri Bakanı Simon Kofe'nin konuşmasını kostümüyle okyanusun içinden yapmasıydı. Kofe, aramızdaki görünmez bağı teyit edencesine dünyanın bir ucunda alınan bir kararın dünyanın başka bir yerinde yaratabileceği potansiyel etkiye dikkat çekmek istiyordu. Zira Tuvalu Adaları buzulların erimesi ve denizlerin yükselmesi sebebiyle yakın gelecekte haritalardan silinme tehlikesiyle karşı karşıya.

Yine Ekim ayında yayımlanan Eşitsizlikler Raporuna göre dünyanın en zengin %1 nüfusu karbon emisyonlarının %17'sinden, dünyanın %50 fakir nüfusu ise karbon emisyonlarının %12'sinden sorumlu. Her geçen gün artan gelir eşitsizliğine dayalı adaletsizlik hemen her toplumda kutuplaşmalara ve sonrasında da çatışma ve savaşlara sebep oluyor. Bir çözüme ulaşma yolundaysa şirketlerin rolleri çok kritik. Bazı şirketlerin milyonlara ulaşan çalışan sayıları ve yüz milyarlarca dolarlık ciro ve şirket değerleri ile birçok devletten dahi daha güçlü olduğu söylenebilir. İş yapış şekillerine dayalı dönüşümün bu şirketlerin en tepe noktasında bulunan kişilerden başlaması gerektiği apaçık ortada. Ancak bu maalesef çok kolay değil. Bu durum Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile yaptıkları işi en başından ilişkilendirebilen, sosyal ve çevresel etkileriyle ekonomik getirilerini dengeleme gereğinin farkındalığına sahip olan startupların, yani tam manasıyla sürdürülebilir girişimlerin önemini artırıyor.

İşte tam bu noktada 3 Kasım 2021 tarihinde çok önemli bir gelişme oldu. İşletmelerin iletişim lisansı olarak nitelendirebileceğimiz Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarını (UFRS) çıkaran UFRS Vakfı, Climate Disclosures Standards Board (CDSB) ve Value Reporting Foundation (VRF), Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları adında konsolide standartlar çıkarma kararı aldılar. Bu standartların 2023 itibarı ile hayata geçmesi planlanıyor. Bu standartlar, muhasebe, bağımsız denetim, iç kontrol sistemle-

ri ve raporlama altyapısının kökten değişeceğinin göstergesi. Böylece işletmelerin çevre ile olan ilişkisini tanımlama, iklim krizi karşısındaki risk ve fırsatlara karşı, kurumsal yönetim, strateji, risk yönetimi ve iklim odaklı performans kriterleri açılarından adapte olabilmeye ve negatif etkiyi azaltabilmeye yönelik bir yol haritası belirlenebilecek. Bu sayede hali hazırda çok fazla standardın bulunması sebebiyle kafa karışıklığı yaratan bir durumdan çıkılacak ve tutarlı, tam, karşılaştırılabilir, denetlenebilir ve uluslararası kabul gören yeni bir standart seti kullanıma hazır hale gelecek. Bu dönüşüm Mazars Denge için birçok fırsatı beraberinde getiriyor. Bu doğrultuda 2021 yılında özellikle finansal olan verilerle olmayan veriler arasındaki ilişkiyi kurmaya, iş modellerini yeniden tasarlamaya ve sürdürülebilirlik bakış açısının gerektirdiği stratejik yönetim tarzını uygulamaya yardımcı olabilmek üzere Sürdürülebilirlik Danışmanlığı Hizmetlerimizi sunmaya başladık. 2022 yılında ise ekiplerimizi ISSB standartlarının getirdiği yenilikleri bağımsız denetim, iç denetim, muhasebe ve raporlama taraflarında da uygulayabilecek yatırımları gerçekleştirmeyi planlıyoruz.

2020 yılında koyduğumuz B Corp olma hedefini henüz gerçekleştiremedik. Ancak başvurumuzu tamamladık ve halihazırda yapılacak ilk B Corp denetimini bekleme sürecindeyiz.

Net Sıfır olabilmek için çok önemli bir adım atarak İstanbul ofisimizin elektriğini rüzgâr enerjisinden temin etmeye başladık.

Sürdürülebilirlik konusunda kazanmış olduğum tecrübeyi ve şirket içinde yaşadığımız dönüşümü samimi bir şekilde aktarabilmek amacıyla yazmış olduğum "Süreklilikten Sürdürülebilirliğe" adlı kitabı bu yıl paydaşlarımızın beğenisine sunduk.

İklim Krizi'nin yarattığı küresel tehdidin bilincinde olarak hem Covid-19 pandemisi esnasında çalışanlarımızı korumak hem de karbon emisyonlarımızı minimize edebilmek için aktiviteyi en düşük seviyede tutmaya çalıştık. Yönetim olarak ekonomik krizin ekonomi dışındaki unsurlardan da beslenerek derinleştiği bir ortamda en önemli paydaşımız olan çalışanlarımızın yanında olduğumuzu her daim hissettirmeye özen göstererek tüm paydaşlarımıza değer yaratmaya ve Mazars Denge olarak geleceğe umutla bakmaya devam ediyoruz.

Sevgilerimle,



**Dr. İzel Levi Coşkun**  
CEO / Kurumsal  
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 gelişimini 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 ulaşmaya 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

Ofis

36

Ortak

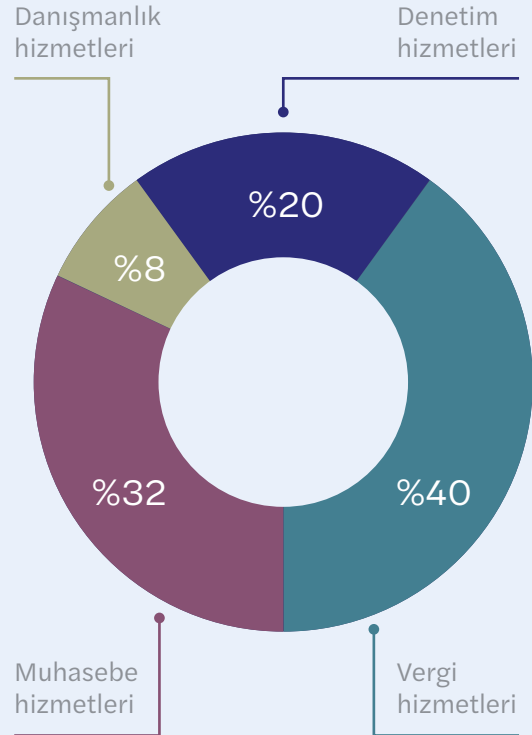
380

Çalışan

1.463

Müşteri

### 2021 Yılı Gelirlerinin Çeşitliliği



### Net kâr / Satışlar

%14,8

2020

%16,7

2021

# Mazars Denge Hakkında Kurumsal Profil

## Mazars Hakkında

Mazars; denetim, muhasebe, danışmanlık ve vergi hizmetleri konusunda uzman olan uluslararası, entegre ve bağımsız bir kuruluştur. Mazars olarak, 92 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.

92 ülkede 300'den fazla ofiste 1.100'ü aşkın ortağın yönetimindeki 44.000 çalışanımızın uzmanlığı bütün müşterilerimize aynı kalitede hizmet 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'de 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 380 kişilik ekibimizin 1.463 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  
Yatırım Teşvik Hizmetleri  
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 Danışmanlığı  
Finansal Özel İnceleme Hizmetleri  
Kurumsal Yönetim, Risk, Kontrol, İç Denetim ve Suistimal Denetimi  
Yönetim ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı  
Kurumsal Sürdürülebilirlik Danışmanlığı

## 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, çevrim içi 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 Kontrolden 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 toplantılarla güncel kalan ekibimiz
- Vergi Hizmetleri süreçlerinin dijitalleşmesine yönelik çalışmalarımız
- Yatırım Teşvik Hizmetleriyle paydaşlarımızın geleceğe yönelik planlarına katkı sağlamak ve istihdamın artmasına destek olmak.

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

## Danışmanlık Hizmetlerimiz

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

- Tecrübeli ve başarı hikayeleriyle öne çıkan yöneticiler ve disiplinlerarası çalışma geçmişli 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.



## Değer Yaratma Modelimiz Öncelikli Konularımız

Benimsemiş olduğumuz entegre düşünce yaklaşımını stratejilerimize ve tüm iş süreçlerimize yansıtırken, öncelikli konularımızı sürdürülebilirlik anlayışımızın odağında yer alan paydaşlarımızın beklentileri doğrultusunda belirliyoruz. Paydaşlarımızın katılımıyla gerçekleştirdiğimiz önceliklendirme analizimiz öncelikli konuların önemlilik düzeyini belirlememize yardımcı oluyor. 2021'de güncellediğimiz analizimiz bu raporumuzun kılavuzu olarak görülebilir.

# mazars

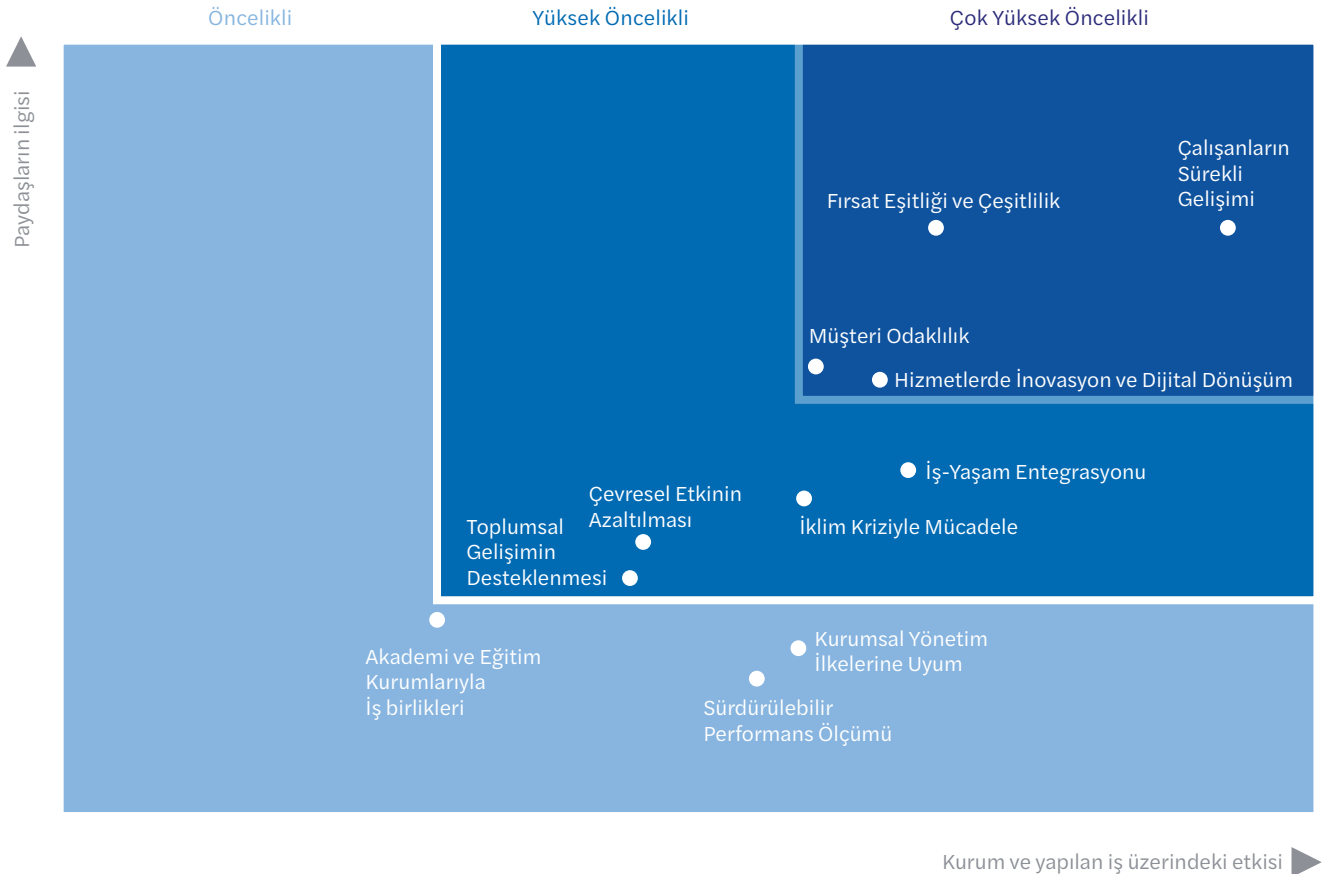


Bu raporumuzu hazırlarken, 2021 yılında gerçekleştirdiğimiz önceliklendirme analizi çalışmasını temel aldık. Önceliklendirme çalışmamız kapsamında yapmış olduğumuz paydaş analizinde yer alacak öncelikli konuları belirlemek için ilk aşamada küresel ve sektörel eğilimler, sektör raporları ve GRI ve SASB 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 inceledikten sonra stratejik önceliklerimizi belirleyerek 2021 yılı önceliklendirme analizimizi tamamladık.

Çalışmalarımız sonucunda beş stratejik öncelik ve bu stratejik öncelik alanlarımız ile ilgili 11 öncelikli konu belirledik. Belirlemiş olduğumuz öncelikli konuların, kurumumuz ve paydaşlar üzerindeki etkisini gösteren Önceliklendirme Matrisini sizlerle aşağıda paylaşıyoruz. Aynı zamanda analiz süresi sonucunda belirlemiş olduğumuz stratejik önceliklerimizi ve bu öncelikler altında yer alan 11 öncelikli konunun, sermaye öğelerimiz ve katkıda bulunduğumuz Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile olan ilişkisini aşağıdaki tabloda paylaşıyoruz.

Tüm analiz sürecinin sonuçlarını incelediğimizde, değer yaratma yolculuğumuzda belirlemiş olduğumuz uzun vadeli stratejilerimizin paydaşlarımızın beklentileri ile uyumunu görmekten mutluluk duyuyoruz.

## 2021 Yılı Önceliklendirme Matrisi



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





# 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 çabalıyoruz.

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 ( <a href="http://www.mazars.com.tr">http://www.mazars.com.tr</a> ), sosyal medya hesapları, ofisler, e-posta ile bilgilendirme, medya, iletişim kampanyaları, müşteri iletişim formu, entegre rapor	<ul style="list-style-type: none"><li>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.</li><li>Mazars'ın 2021'de başlayan global müşteri memnuniyeti anketi uygulamasıyla performansımızı diğer ülkelerle de kıyaslayarak kendimizi geliştirmeye devam ediyoruz.</li><li>Kurulduğumuz günden beri tüm müşterilerimizin ihtiyaçlarıyla üst düzey yönetici seviyesinde ilgileniyoruz.</li><li>Sorumlu gelir prensibimiz doğrultusunda müşterilerimize sadece ihtiyaç duydukları ve işlerinin gelişimine katkıda bulunacağına inandığımız servislerimizi sunuyoruz.</li><li>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 desteklemelerini ve sürdürülebilirlik çalışmaları yapmalarını önemsiyoruz ve bu konularda da deneyimlerimizi / olanaklarımızı ihtiyaç duyan müşterilerimizle paylaşıyoruz.</li><li>Müşterilerimizin sürdürülebilirlik çalışmalarını takip ediyoruz.</li><li>2021'de devreye alınan ERP sistemimiz sayesinde müşterilerimizle ilgili bilgileri daha düzenli ve verimli bir şekilde takip edebiliyoruz. Müşterilerimizin ihtiyaçlarını daha iyi anlayıp kurumsal hafızamıza işleyebiliyoruz.</li></ul>

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, ERP Sistemi, etik hat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışanlarımızın sağlığı için alınan tedbirleri düzenli olarak kontrol etmeye ve gözden geçirmeye devam ediyoruz. Covid-19 ve aşılama ile ilgili bilgi paylaşımlarına devam ediyoruz. Operasyonel ihtiyaçlarımızı ve sağlık konularını gözeterek hibrit çalışma modeli oluşturuyoruz.</li> <li>Devam eden salgın sürecinin gereklilikleri ve karbon salınımının azaltılması için oryantasyon eğitimleri, mesleki ve teknik eğitimlerin önemli bir kısmı, yetkinlik gelişimine yönelik soft skill eğitimleri, kişisel gelişim ve sağlık/spor eğitimleri çevrim içi devam etmektedir.</li> <li>Türkiye'nin en önde gelen isimleriyle webinarlar, üst yönetim ile birlikte "gündeme dair toplantılar", online eğitimler 2020'de olduğu gibi yine çevrim içi gerçekleştirilmiştir.</li> <li>Yeni ERP sistemimiz sayesinde sağlıktan eğitime kadar birçok konuda bilgileri kendileri girebilen çalışanlarımıza zaman kazandırıyoruz.</li> </ul>
Hissedarlar	5 7 8	Yönetim Kurulu toplantıları, periyodik raporlamalar, kurumsal web sitesi ( <a href="http://www.mazars.com.tr/">http://www.mazars.com.tr/</a> ), sosyal medya hesapları, telekonferans görüşmeleri ve e-posta yazışmaları, Danışma Kurulu toplantıları	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mazars Denge olarak sınırları belli olan bir dünyada sınırsız bir büyümenin mümkün olmadığını çok iyi biliyor, bu yüzden büyüme yerine gelişime/kalkınmaya odaklanıyoruz.</li> <li>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.</li> </ul>
Sektör Temsilcileri & Rakipler	5 8 9 10	Sektör birlikleri üyelikleri kapsamındaki buluşmalar, kurumsal iş birlikleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rakiplerimizi paydaş olarak tanımlayarak müşteri ya da çalışan geçişlerinde hassas davranmaya, fiyatlama politikalarında sektöre zarar verecek uygulamalardan kaçınmaya özen gösteriyoruz.</li> <li>Ciddi ekonomik getiri yaratacağını bilmemize rağmen çevreye zarar vereceğine inandığımız proje ihalelerine teklif vermiyoruz.</li> <li>Rakiplerimizin faaliyetlerini takip ediyoruz.</li> </ul>

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sürdürülebilirlik stratejimizin gereği ve sonucu olarak sorumlu iş yapma anlayışımızla adil yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk bileşenlerini kapsayan kurumsal yönetim ilkelerini esas alıyoruz.</li> <li>Sektörümüzü ve faaliyetlerimizi ilgilendiren tüm düzenleme ve gelişmeleri yakından takip ediyor, gerekli aksiyonları en hızlı şekilde faaliyetlerimize entegre ediyoruz.</li> <li>Regülatörlerin gerçekleştirdiği kontroller ve Mazars Global'in 3 yılda bir düzenlediği kalite kontrol çalışmalarında itibarımıza yakışır bir şekilde sonuç alınabilmesi için şirket içinde kalite kontrol birimleri oluşturulmuştur. Kalite kontrol birimimiz müşterilere hizmet veren projelerde de görev alarak tecrübelerini arttırırken bilgilerini güncel tutmayı amaçlıyor.</li> </ul>
Sivil Toplum Kuruluşları ve Medya	4 6 8 9 11	Ortak KSS projeleri, proje toplantıları, sponsorluklar, entegre rapor, kurumsal web sitesi ( <a href="http://www.mazars.com.tr/">http://www.mazars.com.tr/</a> ), üyelikler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Türkiye'nin önde gelen meslek kuruluşlarında ve uluslararası ticaret derneklerinde aldığımız üst düzey yönetim görevlerine ve proje desteklerine salgının getirdiği zorluklara rağmen devam ediyoruz.</li> <li>Sivil toplum inisiyatiflerinin özellikle bu gibi olağan dışı dönemlerde desteklenmesinin önemli olduğunu düşünüyor ve gönüllü faaliyetlerimizi arttırmak için somut adımlar atıyoruz.</li> <li>Online zirveler ve toplantılar aracılığıyla bilgi birikimimizi ve etkimizi mümkün olan/ihtiyaç duyan tüm paydaşlarımızın kullanımına sunmaya devam ediyoruz.</li> <li>Pro bono çalışmaları, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ve gönüllülük faaliyetlerini arttırmak için kapasite yaratıyoruz, çalışanlarımızı eğitimlerle teşvik ediyoruz.</li> </ul>



## Değer Yaratma Modelimiz

### Riskler ve Fırsatlar

Risk Alanları	Risk/Fırsat Yaratma Potansiyeli Bulunan Unsurlar	İlgili Öncelikli Konular
Profesyonel Sorumlulukla İlgili Riskler	<ul style="list-style-type: none"><li>Güvenilir ve tam bilgi</li><li>Kişisel verilerin gizliliği</li><li>Siber güvenlik</li><li>Kalite kontrol sistemi</li><li>Etik davranış</li></ul>	<div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>5</div>
Ekonomik Riskler	<ul style="list-style-type: none"><li>Sorumlu gelir</li><li>Tahsilat politikaları</li><li>İhtiyatlılık</li><li>Kur politikaları</li></ul>	<div>2</div> <div>5</div> <div>7</div> <div>8</div>
Teknolojik Riskler	<ul style="list-style-type: none"><li>Kurum içi girişimcilik</li><li>İnovatif çözümler</li><li>Değişim yönetimi</li><li>Veri gizliliği</li><li>Siber güvenlik</li></ul>	<div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>5</div>



Risk Alanları	Risk/Fırsat Yaratma Potansiyeli Bulunan Unsurlar	İlgili Öncelikli Konular
Operasyonel Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çalışan bağlılığı ve memnuniyeti</li> <li>Verimlilik</li> <li>Hibrit çalışma</li> <li>Fırsat eşitliği ve çeşitlilik</li> <li>İş sağlığı ve güvenliği</li> <li>Yeni nesil iş gücü</li> <li>Şeffaflık</li> <li>Kurum kültürü</li> </ul>	1 3 4 5 6
İklim Krizi Riski	<ul style="list-style-type: none"> <li>İklim değişikliğinin sebep olduğu çevresel felaketler</li> <li>Çevresel farkındalık</li> <li>Çevresel etki</li> <li>Kaynak kıtlığı</li> </ul>	8 9 10
Toplumsal Riskler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sürdürülebilir kalkınma</li> <li>Salgın</li> <li>Deprem</li> <li>Politik ortam</li> <li>Uluslararası güvenlik sorunları</li> </ul>	9 11

45 yıllık iş tecrübemizle Mazars Denge olarak pazardaki riskleri sistematik şekilde tanımlayabiliyoruz. 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 dolduruyor 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 2 3 5

### 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 sağlamak için 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. KGK, BDDK veya SPK incelemeleri sonucunda olumsuz bir rapor yazılması, lisans iptali:

Regülatörlerin gerçekleştirdiği kontroller ve Mazars Global'in 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, ana değerlerimizden biridir. Etiği ilgilendiren her konuda açık iletişim sağlanmakta, emin olunmayan herhangi bir konuda üst yönetimin görüşünün alınması teşvik edilmektedir. Etik Hat aracılığıyla çalışanlar tarafından iletilen 8 başvuru Etik Kurul tarafından incelenmiş ve çözüme kavuşturulmuştur.

## Ekonomik Riskler

2 5 7 8

### 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 2 3 5

### 1. Teknolojik gelişmelerin 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 iç ve dış paydaşlarımızın verimliliğini arttıracak ürünler geliştirmektir.

**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 Global ve diğer lokasyonlardaki Mazars ofisleriyle sürekli iletişim halinde yenilikler takip edilmekte ve hem şirket içinde hem de şirket dışında faydaya dönüştürülmektedir.

## Operasyonel Riskler

1 3 4 5 6

**1. Yüksek çalışan değişim hızı (Turnover):** İnsan Kaynakları Departmanı ve Yönetim en önemli paydaş olan çalışanlarımızın memnuniyetini arttırmak, teknik, sosyal ve kültürel gelişimlerine katkıda bulunmak, entegre düşünce ve kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının yayılmasını sağlamak için düzenli olarak çalışmaktadır.

**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

8 9 10

**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

9 11

**1. Salgın riski:** 2020'de salgının getirdiği olağanüstü koşullarla mücadele edebilmek için Yönetim Kurulu Başkanı, CEO, CFO, Yönetim Kurulu Üyesi & Outsourcing Muhasebe Hizmetleri Departmanı Lideri, İcra Kurulu Üyesi & Vergi Departmanı Lideri, İnsan Kaynakları & Yönetim Danışmanlığı Ortağı, BT Direktörü ve Pazarlama & İletişim Direktörünün bir araya geldiği kriz masası toplantıları 2021'de de devam etmiştir. Haftada 3 kez toplanan komite "önce insan" prensibimiz doğrultusunda şirket için sağlık açısından risk oluşturabilecek tüm unsurlara yönelik önlemler almış ve bu önlemlerle ilgili zaman zaman düzenlenen webinarlarla çalışanlara doğrudan seslenmiştir.

Salgının bize öğrettiği tüm çalışanlarımızın ve çevremizin korunmasını sağlayabilme kabiliyetinin devam ettirilmesi; kendi kendine yetebilme becerimizin geliştirilmesi; hibrit çalışmaya geçilmesi; 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 konularında somut adımlar atılmıştır.

2021'de artan enflasyon ve yaşanan dalgalanmaların çalışanlar üzerindeki etkileri, ekonomik riske tekabül eden ve önceki başlıklarda bahsi geçen konulara yönelik gerekli adımlar atılmıştır.

### 2. Ülkedeki politik ortam yüzünden iş kaybı:

Mazars Denge duruş ve yaklaşımıyla tam bağımsız bir organizasyon olarak Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından 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.

**4. Uluslararası güvenlik sorunları:** Uluslararası güvenlik sorunlarının toplumumuza ve çalışanlarımıza olan etkileri takip edilmektedir. 16. Sürdürülebilir Kalkınma Amacının yerine getirilebilmesi için Mazars Global'le uyum içinde aksiyonlar alınmaktadır.



# 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 ve bilgi birikimi

#### 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	muhasebe
vergi	danışmanlık

hizmetleri sunuyoruz.

Butik hizmet anlayışımızla uzmanlığımızı ve tecrübemizi müşterilerimizle paylaşıyoruz. Teknik mükemmeliyetçi bakış açımızı ekiplerimizin kişisel becerileriyle harmanlıyoruz. Ulusal ve uluslararası farklı boyutlardaki şirketler sürekli kontrol altında tuttuğumuz kalitemizden faydalanmak 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

## Yarattığımız ve Paylaştığımız Değer

### 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
- Çalışan bağlılığı ve memnuniyeti ölçüm sonucu

### 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

### Doğal Sermaye

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

### 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 gözetken sorumlu yönetim yaklaşımı
- Sektörün gelişimine katkı sağlanması
- Çalışanların sürdürülebilir bakış açısını yaşamlarına ve iş yapış şekillerine yansıtmaları
- Yetenek ve birikim aktarımı
- İklim değişikliğinin etkilerinin azaltılması çalışmalarına katkıda bulunan faaliyetler
- Genç girişimcilerin sürdürülebilir iş modellerini destekleyen programlara sağlanan katkı
- Kurumsal sosyal sorumluluk projeleriyle toplumsal gelişime sağlanan katkı
- Bilgi güvenliği
- İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik dönüşümlerine sağlanan katkı

# Değer Yaratma Modelimiz

## Girdilerimiz



Finansal  
Sermaye



İnsan  
Sermayesi



Sosyal ve  
İlişkisel  
Sermaye



Fikrî /  
Entelektüel  
Sermaye

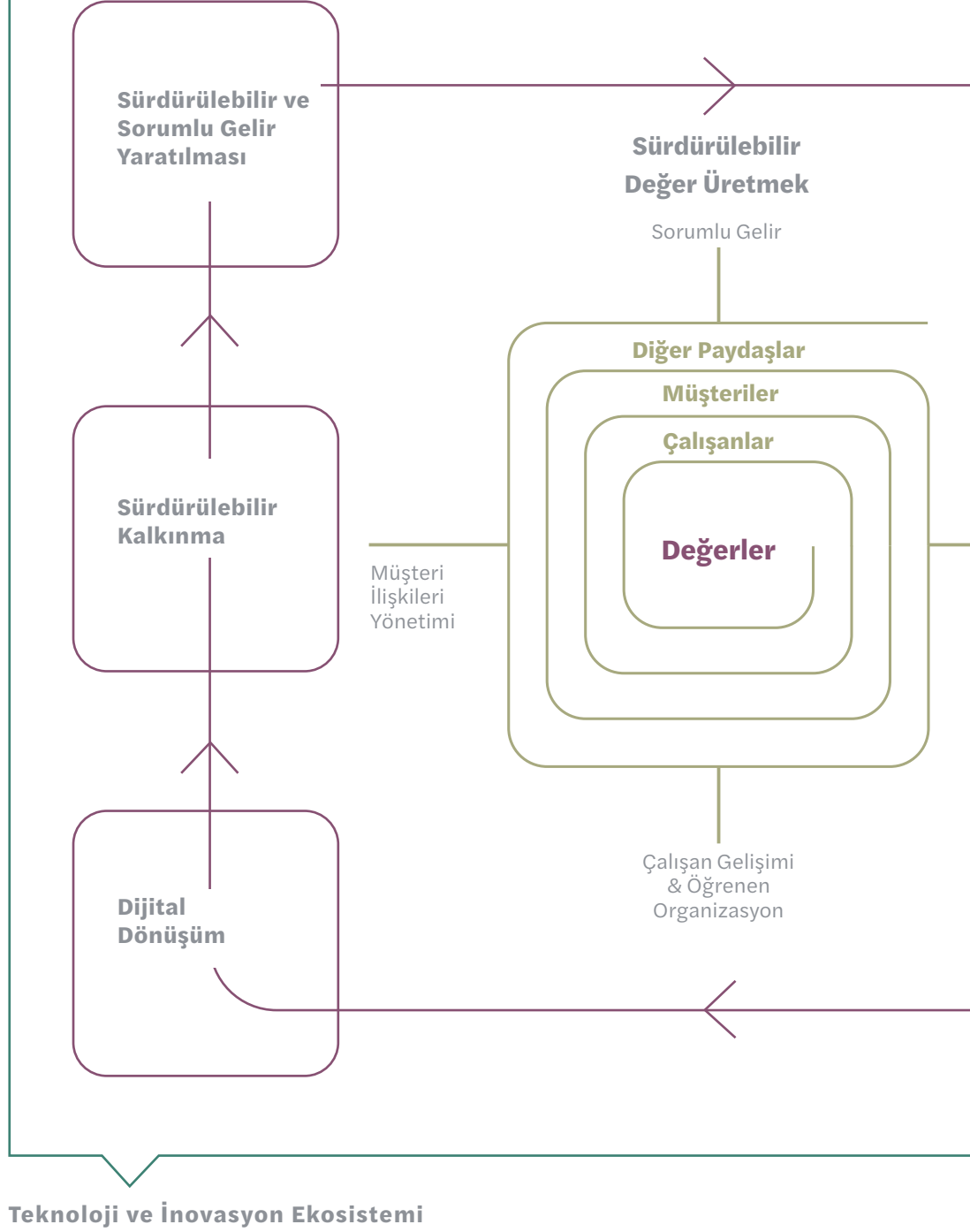


Üretilmiş  
Sermaye



Doğal  
Sermaye

## Riskler ve Fırsatlar



### Sürdürülebilir Hizmet Anlayışı

### Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti

### Müşteri Deneyimi ve Memnuniyeti

## Kurumsal Yönetim İlkeleri

## Çıktılarımız - 2021 Performansımız



### Gelir Çeşitliliği

	2020	2021	Değişim* (puan)
Vergi hizmetleri	%40,2	%40,6	0,4
Muhasebe ve müşavirlik hizmetleri	%32,2	%31,7	-0,5
Denetim hizmetleri	%19,5	%19,8	0,3
Danışmanlık hizmetleri	%8,2	%8,0	-0,2

### Finansal Oranlar

	Net Kâr / Satışlar
2021	%16,7
2020	%14,8
2019	%10,3



Kadın çalışan oranı	%51,05 ↑
Kadın yönetici oranı	%42,86 ↑
Çalışan devir oranı (gönüllü işten ayrılan)	%36,22 ↑
Çalışan başına ortalama eğitim süresi (saat)	59,23 ↑



Düzenlenen webinar sayısı	66
Aktivitelerimize katılan müşteri ve çalışanlarımızın sayısı	45.253
Dijital mecralar erişim	1.902.049



Çalışanların sahip olduğu toplam sertifika ve lisans sayısı	286 ↑
-------------------------------------------------------------	-------



Elektrik tüketimi (kWh)	188.398
Su tüketimi (m³)	989,22
Geri dönüştürülmüş cam, plastik, kâğıt miktarı (kg)	6.160
İletişim faaliyetleri dijitalleşme oranı	%100
İletişim faaliyetleri kâğıt tüketimi düşüş oranı	%97



## Yeni Normale Adaptasyon

İlk vakanın Türkiye'de görülmesiyle birlikte şirket üst yönetimimiz, departman liderlerimiz, İnsan Kaynakları, Pazarlama & İletişim ve BT Departmanları yöneticilerimizin yer aldığı "Kriz Masası" komitemiz 2021'de de haftanın 3 günü toplanmaya devam etti. 2020'de alınan önlemlerin çoğunun devam ettirildiği bu süreçte yeni normale adaptasyon ve hibrit çalışma modelinin oturtulması için yoğun bir çaba sarf edildi. Bu süreçte,

- Covid-19 ile ilgili yazılı ve görsel uyarılar ile söz konusu hastalık konusunda çalışanlarımızın bilinçlendirilmesi sağlanmıştır. Aşamalar teşvik edilmiştir, aşı süreci ERP sisteminde özel bir modülle takip edilmiştir.
- Kriz Masası kararıyla Acil Eylem Planı uygulamada kalmıştır:
  - Toplu ulaşımın kısıtlı kullanımı
  - Semptom gösteren çalışanların sağlık durumu takibi

– Ağırlıklı olarak çevrim içi toplantı ve eğitimler organize edilmesi

- Evden çalışmanın ağırlıklı olduğu hibrit çalışma modelinin uygulaması geliştirilmiştir.
- Islak imza gerektirmeyen, çevrim içi masraf yükleme ve onaylama sisteminin kullanımına devam edilmiştir.
- İş yeri hekimi faaliyetleri, yoğunlaştırılmış kişisel gelişim eğitimleri, psikolojik danışmanlık hizmeti çevrim içi olarak devam etmiştir.
- Düzenli ofis dezenfeksiyonu devam etmiştir.
- Evde çalışmayla ilgili telefon ve internet kullanım desteği uygulaması devam etmiştir.
- İş yerinden kaynaklı risklerin oluşması durumunda en hızlı ve güvenilir testlerin yapılabilmesi amacıyla alternatif sağlık kurum ve kuruluşlarıyla özel anlaşmalar devam etmiştir.
- ERP sistemi hibrit çalışmayı destekleyecek şekilde geliştirilmiştir.



## BT Departmanına Gelen Destek Talepleri

2.792 3.565 6.097 6.949

2018 2019 2020 2021

### Bilgi Teknolojileri Desteğe Devam Ediyor

Salgın döneminin ilk yılında tüm ekiplerin evden çalışması için sağladığımız olanakları 2021'de genişlettik, daha güvenli hale getirip performansını arttırdık.

Daha önce uzaktan çalışma senaryosu olmayıp sürekli ofiste çalışan ekiplerin 2021 yılında evden ofise bağlanmak için kullandığı 70 laptop'ı değiştirdik ve rutin yenileme çalışmalarımıza devam ettik. Böylece çalışanlarımıza tam zamanında ve güvenlik kriterleri gözetilerek 110 laptop teslim etmiş olduk.

2021 yılında tüm sunucu ve aktif ağ cihazlarından toplanan logların takip edilmesi için bu konuda uzman bir SOC ekibi ile sözleşme yapıldı ve bu işlem 7/24 log takibi yapan profesyonel ekibe teslim edildi.

Bu süreçte SIEM ve NDIS log ve korelasyon takiplerinin yanı sıra tüm kullanıcı bilgisayarlarındaki çalışan prosesleri anlık takip edip log ve alert üreten VMware Carbon Black ürünü satın alındı ve bu logların 7/24 anlık takibi yukarıda bahsedilen SOC ekibine teslim edildi. 2021 yılının son 3 ayında

gerçekleşen bu faaliyetlerde SOC ekibi tarafından 659.912.826 satır log takip edildi. Bu satırlardan 85'i şüpheli bulundu. Bunlardan 30'u için detaylı inceleme yapıldı. Bunların BT ekibi bilgisi ve kontrolünde işlemler olduğu tespit edildi. Bu süreç içinde yapılan log incelemeleri sayesinde bir çok ağ cihazı ve bunların işlettikleri kural setleri sıkılaştırılmış oldu.

Uzaktan çalışan ekiplerin performans ve güvenlik artışlarının sağlanması amacıyla masaüstü sanallaştırma ürünü satın alındı. Öncelikle hizmet verdiğimiz müşteri bağlantılarında pilot çalışmalara başlandı. Bu çalışmanın 2022 yılında kademli olarak ekiplerimize yaygınlaştırması planlandı.

Bu sayede uzak bağlantıda kullanıcıların terminal sunucu ekranları yerine sanal masaüstü ekranları kullanması sağlanacak ve bu şekilde daha yüksek seviyede bir yalıtım sağlanacaktır. Bu da bağlantı güvenliğini bir kademe daha artıracaktır. Aynı zamanda performans artışı ve daha optimize bir kaynak kullanımı sağlayacaktır.





# Stratejik Önceliklerde 2021 Performansımız ve Öngörüler Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti



## Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Stratejisi ve Politikalarımız

Çalışan gelişimini sürdürülebilirlik stratejisinin 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 ortamı 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 ve yönetimde daha etkin yer almasını artırmaya ve kadının güçlendirilmesine 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: 380

**%51,05**

Kadın Çalışan Sayısı: 194

**%48,95**

Erkek Çalışan Sayısı: 186

**5,14**

Çalışanlarımızın  
Mazars Denge'deki  
ortalama kıdem yılı

**%14**

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



#### Yaşı ve Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet / Yaş	18 - 30	31 - 50	50 +	Toplam
Kadın	108	75	11	194
Erkek	80	86	20	186
<b>Toplam (Kişi Sayısı)</b>	<b>188</b>	<b>161</b>	<b>31</b>	<b>380</b>
<b>Toplam (%)</b>	<b>%49,5</b>	<b>%42,3</b>	<b>%8,2</b>	<b>%100</b>

#### Eğitim Durumu ve Cinsiyete Göre Dağılım

Eğitim Durumu / Cinsiyet	Kadın	Erkek	Toplam
Doktora	0	3	3
Yüksek Lisans	26	26	52
Lisans	148	137	285
Ön Lisans	4	4	8
Lise	11	14	25
İlkokul / Ortaokul	5	2	7
<b>Toplam</b>	<b>194</b>	<b>186</b>	<b>380</b>

#### Pozisyon ve Cinsiyete Göre Dağılım

Pozisyon-Ünvan / Cinsiyet	Kadın		Erkek		Toplam
	Kişi	Oran	Kişi	Oran	
Direktör ve Üstü Yönetici & Departman Yöneticisi	16	%26	46	%74	62
Kıdemli Müdür, Müdür, Müdür Yardımcısı	44	%56	34	%44	78
Şef, Uzman, Uzman Yardımcısı	44	%55	36	%45	80
Asistan, Kıdemli Asistan	72	%54	61	%46	133
Operasyonel Destek Personeli	18	%67	9	%33	27
<b>Toplam</b>	<b>194</b>	<b>%51</b>	<b>186</b>	<b>%49</b>	<b>380</b>

## Çalışanlarımızın Sürekli Gelişimi

2021'de çalışanlarımızın sürekli gelişimi açısından 2020'ye göre daha başarılı sonuçlar elde ettik. Özellikle çalışanların sürekli gelişimi konusunda geçmiş yıllardan beri süregelen mesleki ve teknik gelişim kadar, kişisel gelişim ve yönetsel becerilerin geliştirilmesi odaklı çalışmalarımıza devam ettik. Mesleki ve teknik eğitimlerimizin yanı sıra soft skill eğitimleri de vermeye başladık. Bağımsız Denetim Departmanı yöneticilerimize özel olarak 5 haftalık Takım Koçluğu eğitimi organize ettik.

2020'nin 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 kalmış ve 2021 yılı hedefimizi kişi başı 35 saat olarak revize etmiştik. Özellikle Bağımsız Denetim Departmanımızdaki eğitim faaliyetlerinde gösterilen üstün çaba ve performans ile tüm Mazars Denge genelinde kişi başı eğitim saati ortalamamızı 50 saatin üzerine çıkarmayı başardık.

Sürekli gelişim konusunda Vizgo Akademi, Mazars University vb. online platformlardan yararlanmaya devam ettik.

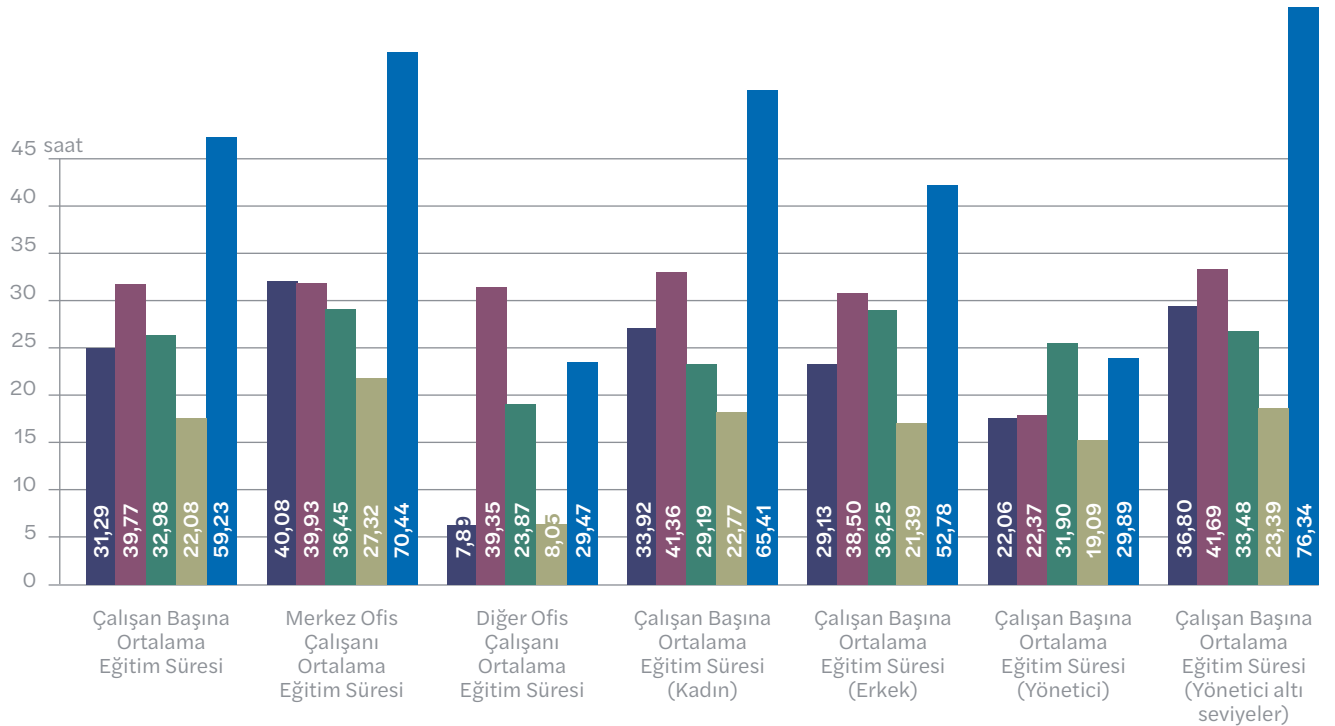
## Kariyer ve Ücret Yönetimi

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 çalışma arkadaşlarımız, mesleki ve teknik olarak hazır olduklarında yöneticilerinin talepleri ve

## Yıllar İtibarıyla Çalışan Başına Ortalama Eğitim Süresi

2017 2018 2019 2020 2021



2021 Yılı Çalışan Başına Ortalama Eğitim Süresi	Kişi sayısı	Eğitim süresi (Saat)
Çalışan Başına Ortalama Eğitim Süresi	380	22.507
Merkez Ofis Çalışanı Ortalama Eğitim Süresi	276	19.442
Diğer Ofis Çalışanı Ortalama Eğitim Süresi	104	3.065
Çalışan Başına Ortalama Eğitim Süresi (Kadın)	194	12.690
Çalışan Başına Ortalama Eğitim Süresi (Erkek)	186	9.817
Çalışan Başına Ortalama Eğitim Süresi (Yönetici)	140	4.185
Çalışan Başına Ortalama Eğitim Süresi (Yönetici seviyesinden düşük seviyeler)	240	18.322

2021 Eğitim Kategorilerine Göre Eğitim Süresi	Kişi sayısı	Eğitim süresi (Saat)	Ortalama eğitim süresi (Saat)
Teknik Eğitimler	380	16.889	44,44
Soft Skill Eğitimleri	380	5.241	13,79
Oryantasyon Eğitimleri	380	377	0,99
Soft Skill Eğitimleri+Oryantasyon Eğitimleri	380	5.618	14,78

görev 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 performansı 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.

Ayrıca ülkemizde yaşanan ekonomik koşulların güçlüğü karşısında çalışma arkadaşlarımızın üzerindeki yükleri bir nebze hafifletebilmek için 2021 yılı sonunda gerçekleştirilmesi gereken ücret artışlarını 1 ay geriye çekerek Aralık'tan itibaren geçerli olarak uyguladık. Aylık yemek ücreti ödeme sistemimizi çalışanlarımıza maksimum fayda sağlayacak şekilde güncelleyerek, günlük yemek ücretlerini artırırken aylık peşin yemek ücreti uygulamasına geçme kararı aldık. (2022 yılında artırıldı ve aylık peşin ödemeye 2022 yılında başlandı.)

## Uluslararası Kariyer Fırsatları

Mazars Grubu'nun bir üyesi olarak, çalışanlarımızın uluslararası çalışma deneyimi kazanmalarını 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 uygulaması Mazars International Mobility, Covid-19 salgınında öngörülen normalleşmenin 2021 yılında gerçekleşmemesi nedeniyle -daha önceki yıllarda olduğu gibi- henüz işlerliğini kazanamamıştır. Bu konuda Mazars Group tarafından uygulanacak politikalar titizlikle takip edilmekte olup, uygulamanın global olarak yeniden başlamasının ardından Mazars Denge çalışanları için de ilgili süreçler işlerlik kazanacaktır.

## Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti

Gerek önceliklendirme matrisimizdeki en önemli konuların başında geliyor olması, gerekse hem global hem de lokal olarak yaşanmakta olan yeteneklerin hareketliliğinden kaynaklı oluşan yüksek turnover oranları nedeniyle, çalışan bağlılığı ve memnuniyetini daha sistematik ve 3 yıllık bir zamana yayılan bir ölçme değerlendirme metodolojisiyle ele almaya karar verdik. Bu doğrultuda bağımsız bir araştırma kuruluşu olan MIA Araştırma ile Mazars Denge’ye özel bir “Çalışan Görüşleri Anket” uygulaması gerçekleştirdik. Kasım ayında gerçekleştirilen anket sonrasında her bir iş ailesine bağlı partner bazında ve her bir ekip için özel kök neden analizi çalışmaları

gerçekleştirdik. Elde edilen neticeler doğrultusunda makro ve mikro bazdaki memnuniyetsizlikleri çözmeye yönelik planlarımızı devreye aldık.

Çalışan görüşleri anket uygulamasından bağımsız olarak şirketimiz CEO’su Dr. İzel Levi Coşkun, YK Üyesi ve Outsourcing Departmanı Lideri Taylan Baykut, İcra Kurulu Üyesi ve Vergi Departmanı Lideri Mustafa Tan ile tüm çalışanlarımızı 5’er kişilik gruplar halinde bir araya getirerek çalışma arkadaşlarımızın duygu, düşünce ve beklentilerini dinleyerek dile getirilen konular üzerinde hızlı çözümler yaratmaya odaklandık.

## 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 bekliyor 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 gelebilmesi, 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 40’tan fazla üniversitede tamamlayan çalışanlarımız 13 farklı dilde iletişim kurabiliyor.

## Etik Bildirimler ve Etik Kurul

Çalışma arkadaşlarımızın etik konular ile ilgili bildirimlerini dile getirebilecekleri anonim bildirim imkanı sağlayan Etik Hat hizmeti ile etik ihlaller bildirim sürecimizi yönetmeye devam ettik. Ayrıca üst yönetimden bağımsız olarak oluşturulan 3 kişilik Etik Kurulumuz ile gelen bildirimler konusunda araştırma, soruşturma ve yaptırım uygulama süreçlerini başarı ile yönetip, gelen tüm bildirimleri yasal mevzuat ve etik kodumuz çerçevesinde sonuca ulaştırdık.



# Stratejik Önceliklerde 2021 Performansımız ve Öngörüler Müşteri Odaklılık



Çok farklı sektörlere yayılmış olan müşterilerimiz imalat, profesyonel hizmetler ve tüketici ürünleri sektörlerinde yoğunlaşmaktadır. 2021'de hizmet verdiğimiz müşterilerimizin 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	%23,7	İlaç ve Sağlık	%5,2	Sigorta	%2,3
Otomotiv	%9,2	Teknoloji	%5,2	Emlak ve İnşaat	%2,2
Tüketici Ürünleri	%8,6	Nakliye ve Lojistik	%4,6	Konaklama ve Turizm	%1,5
Kimyasallar	%8,1	Şahıs	%4	Kâr Amacı Gütmeyen	%1,3
Finansal Hizmetler	%6,9	Medya	%3,4	Telekom	%1,1
Profesyonel Hizmetler	%6	Yiyecek ve İçecek	%2,4	Diğer	%4,3

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

2021'de Mazars Global'in uluslararası müşteri memnuniyeti sistemi kurmasıyla birlikte hizmet kalitemizi uluslararası düzeyde ölçebilir hale geldik. Bu yılki anketimize katılan 141 müşterimiz 78,6 NPS ile bizi başkalarına tavsiye edeceklerini belirtti. Profesyonel hizmetler sektörü ortalamasında 74

olan mükemmel hizmet taban puanının üstüne olan bu skorla Mazars'ın genel ortalamasının da üstünde olmaktan gurur duyuyor ve müşteri memnuniyetimizi daha da arttırabilmek için çalışmalarımıza devam ediyoruz.

### NPS Sonucu (Net Promoter Score)

Promoter	%81,5
Passive	%15,6
Detractor	%2,9

## Hizmet kalitemizi sürekli geliştirerek müşteri diyalogumuzu sürekli iyileştirmeyi amaçlıyoruz

2021'in ikinci yarısında, ISO 9001 Kalite Yönetimi Standardı kapsamında Dış Kaynak Kullanımı Hizmetlerimiz (Outsourcing) için kapsamlı bir süreç revizyonu tasarım projesi yürüttük. Bu proje kapsamında:

- Süreç standardizasyonunu artırarak iş süreçlerinde yaratılan sinerjiyi geliştirdik ve iyi uygulama örnekleri oluşturduk.
- Otomatikleştirilebilecek veya dijitalleştirilebilecek süreçlere ilişkin gerekli kriterleri karşılayacak ek faaliyetleri belirledik.
- Ekip üyelerimize ve özellikle Mazars Denge ailesine yeni katılanlara, günlük faaliyetleri sırasında onları destekleyecek daha fazla kaynak sağladık.

Sürekli iyileştirme programının uygulanmasını da içeren bu proje kapsamında aynı zamanda, çözülmesi gereken sorunları önceliklendirmeye ve iyi uygulamaları tespit ederek bunları ekipler ve ofisler arasında paylaşmaya odaklandık.

Yürütmüş olduğumuz bu çalışmalar ile sürekli geliştirmeyi hedeflediğimiz hizmet kalitemizle müşterilerimizle olan diyalogumuzu da güçlendirmeyi hedefliyoruz. ISO 9001 Kalite Yönetimi Standardı kapsamında yürütmüş olduğumuz çalışmalar doğrultusunda sertifikasyon sürecini 2022'nin ikinci çeyreğinde tamamlamayı planlıyoruz.

## Pazarlama ve İş Geliştirme Faaliyetlerimizde Sürdürülebilirlik Politikamız

Pandemiyle önemi artan dijital iletişim faaliyetlerimize ağırlık veriyoruz. COP26 ve Çin'le İş Yapmak zirvelerimiz ve NextMarketing staj programımız Mazars Global sistemi içinde *örnek uygulama* olarak gösterildi. Sektörümüzün en çok webinar / canlı yayın düzenleyen 2. markası olduk ve farklı sektörlerden 45 paydaşımızla yayın gerçekleştirdik. Dijital etkinliklerimizin yeni müşteri kazanımı üstündeki etkisini raporluyoruz.

Dijitalleşme yolculuğunda büyük rol oynayan ve raporlama sistemini sürdürülebilir performans

göstergelerine göre düzenlediğimiz ERP sisteminin kurulumunu gerçekleştirdik. ERP sisteminin temel unsurlarından olan CRM modülünün kullanılmasına ve kullanıcı eğitimlerine başladık. Müşteri verilerimizi güncelledik.

Tüm dijital kanallardaki takipçi sayımızı son iki senede %72,7 artırarak toplamda 31.658 takipçiye ulaştık! İçerik iletişimine yoğun bir şekilde devam ettiğimiz 2021’de 1.266 tekil sosyal medya içeriği üretip yayınladık. Sosyal medya erişimimiz 1.5 milyonu geride bıraktı. Youtube kanalımız için ürettiğimiz özgün içerik sayısı 2020’yi (63) geride bırakarak 83’e ulaştı; izlenme istatistiklerimiz %222 arttı. [Mazars.com.tr](https://www.mazars.com.tr)’de 292.888 tıklama aldık.

Pandemi sebebiyle ofisimiz kullanımda olmadığı için marka relansmanı uygulamalarımızı 2021 yılında gerçekleştirdik ve Mazars Global ile uyumlu hale geldik.

Paydaşlarımızla en iyi şekilde iletişim kurabilmek için sektördeki ve Mazars Global’deki yenilikleri takip ediyoruz.

Son olarak Mazars Denge’ye karşı sorumluluklarımızın yanı sıra toplumumuza karşı sorumluluklarımızı yerine getirebilmek ve fayda yaratabilmek için farklı sektörlerden 4 paydaşa (Deniz Yaşamını Koruma Derneği, ERTA, Ayfercee, Microfon) toplam 335,5 saat pro bono destek verdik.

### Etkinliklerimiz

Paydaşlarımıza hem mesleki konularda hem de sürdürülebilirlik bakış açımızla ilgili bilgi birikimimizi sunuyoruz. 2021 yılında 66 etkinliğimizde 19 yöneticimiz rol aldı, 39 kurumla iş birliği yaptık.

Dijitalleşmeyle birlikte etkinlik sayımızı pandeminin başından beri %154 arttırdık.

2021 yılında 45.253\* (takibini yapabildiğimiz) paydaşımıza ulaştık. 469\* iç paydaşımız webinarlarımız vasıtasıyla toplam 1.146 saat mesleki eğitim aldı.

2 önemli çevrim içi zirve düzenledik ve sektörümüzdeki öncü rolümüze devam ediyoruz.

\*Tekil sayı değildir.



## Sirküler Sayısı

230 180 319 318

2018 2019 2020 2021

## Müşterilerin Katıldığı Webinar Türlerinin Dağılımı

Vergi	%87,1
Sürdürülebilirlik	%2,8
Girişimcilik	%0,2
Danışmanlık	%9,9

Covid-19 Sonrası Çin’le İlişkiler etkinliğinde medya partnerimiz Dünya Gazetesi oldu. Dünya Gazetesi (NBE) Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Güldağ, Dünya Gazetesi Genel Koordinatörü Vahap Munyar, Dünya Gazetesi Yayın Kurulu Başkanı Şeref Oğuz, CXO Medya Yönetici Ortağı Murat Yıldız ve Dünya Gazetesi Yazarı & Sürdürülebilirlik Editörü Didem Eryar Ünlü sorularıyla farklı sektörlerden gelen 17 konuşmacıyı yönlendirdi. 1.600’den fazla izleyicinin takip ettiği zirve Dünya Gazetesi LinkedIn ve Mazars Denge Youtube hesaplarından canlı yayınlandı. 3 farklı dilde, 5 oturumda 17 konuşmacının katılımıyla gerçekleşen zirveye Standard Profil, Arzum, Mazars Çin, İş Bankası (Çin), StarMall Group, Garanti Bankası (Çin), ZTT Demirer Kablo, Powerchina, Huawei, Koç Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Atılı Global, TEPAV Global, Smart City Practice, Softtech, UnionPay ve MATA Otomotiv’den konuşmacılar katıldı.



Paydaşlarımızın sürdürülebilirlikle ilgili konuları takip etmelerine destek oluyoruz. COP26 gündemini tüm paydaşlarımıza birinci elden iletebilmek için EkoIQ ile iş birliği yaptık. EkoIQ Genel Yayın Yönetmeni Barış Doğru’nun ve Araştırmacı Buket Altınçelep’in anlatımıyla her gün zirvedeki gelişmeleri irdelediğimiz “26 Dakikada COP26” programını yaptık. 12 oturumdan oluşan programı Youtube üzerinden toplamda 43.782 kişi izledi. ACCA’dan, UN Sustainable Development Solutions Network – Youth’dan, Boğaziçi Üniversitesi’nden, Koç Üniversitesi’nden katılımcıları ağırladık. Programdan sonra COP26 raporu hazırladık ve raporu dijital ve basılı olarak (15 bin adet) Fortune Türkiye ile dağıttık.



26 Dakikada COP26 Zirvesi



## Sponsorluklarımız

Farklı paydaşlarımızla sponsorluk çalışmalarımıza önem veriyoruz.

**TÜSİAD Bu Gençlikte İş Var!** girişimcilik programında sponsorluğumuzun 5 yılını geride bıraktık. Altın sponsor olarak desteklediğimiz programda Türkiye'nin tüm şehirlerinden yüzlerce öğrenciye temas ettik.

**Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE)**'nün düzenlediği Uluslararası 25. Türkiye İç Denetim Kongresi'nde altın sponsor olduk. Mazars Global İç Denetim Başkanı Michel Kee ile Danışmanlık Hizmetleri Ortağı & Risk, İç Denetim ve Kontrol Lideri Fatma Feyza Külekçi ortak webinar düzenlediler. Webinara 161 kişi katıldı.

**TMUD**'un 10. Türkiye Muhasebe Uzmanlığı Kongresi'nde Yönetim Kurulu Başkanımız Leon Coşkun, Uzaktan ve Esnek Çalışmanın Muhasebe Süreçleri Üzerindeki ve Muhasebe Mesleğindeki Etkileri paneline başkanlık yapmıştır.

## 2022 İletişim Hedeflerimiz

1. İçerik pazarlamasında sürdürülebilirlik iletişimimizin %20 - %30 arasında tutulması, sürdürülebilirlik iletişiminin özel günler ve kampanyalarla devam ettirilmesi ve tüm paydaşlarımızın konuyla ilgili farkındalığının artırılması
2. Dijital kanallardaki erişimimizin 2021 yılına göre %20 artırılması
3. Basın erişimimizin 2021 yılına göre %20 artırılması
4. Ana iletişim kanalımız olan LinkedIn takipçi sayımızın %20 artırılması
5. İç iletişimde e-mail marketing sistemine geçilmesi ve Mazars Live üyelerinin %20 artırılması
6. Raporlama sisteminin iyileştirilmesi
7. Dijitalden gelen teklif sisteminin kurgulanması
8. COP27 yayınlarının gerçekleştirilmesi





# Stratejik Önceliklerde 2021 Performansımız ve Öngörüler Dijital Dönüşüm



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.

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

Kurum İçi Girişimcilik Birimimiz ile beraber çalışma arkadaşlarımızın yenilikçi bakış açılarından faydalanarak ve yeni teknolojiler ile dijital çağa ayak uydurarak sektörümüzde köklü iyileştirmeler ve girişimler yaratıyoruz. Girişimcilik ekosisteminde daha fazla insana dokunarak etki alanımızı artırmaya ve oluşan sorunlara sürdürülebilirlik bakış açısıyla çözümler üreterek paydaşlarımıza destek olmaya devam ediyoruz.

Son 4 yılda çıkardığımız 10 programdan sonuçlanan 3 projemiz 2020'de hizmete alınmış ve 2020 raporumuzda paydaşlarımıza duyurulmuştu. 2021'de hedeflediğimiz 3 programı 5 programa çıkartarak dijital süreçlere katkıda bulunmaya devam ettik. Bunları yaparken 4 yazılımcı bizlere destek oldu.

2022 yılı hedeflerimiz arasında KDV İadesi Programımız ile 40 müşteriye hizmet vermek ve Mutro Programımızı Denetim Departmanımızda çalışan arkadaşlarımızın en az %30'unun aktif kullanımına dahil etmek bulunuyor.

## ERP Sistemi

2021 Ocak ayında devreye aldığımız yeni ERP sistemimizle İnsan Kaynakları, CRM, etkinlik yönetimi, envanter yönetimi, bağımsızlık beyannamesi yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sosyal sorumluluk ve pro bono yönetimi sistemlerimizi bütünleşik hale getirdik. İstanbul ofisinde kullanılmaya başlanan yazılımın 2022'de farklı modüllerin de eklenmesi ve diğer ofislerde de kullanılmaya başlanması hedeflenmektedir.

### Mutabakat Programı

Denetim sürecinde maille ve manuel olarak istenilen cari denetim, banka, avukat, cari, BA BS mutabakatlarının ve ilgili bilgiler gibi belge ve finansal verilerin tek bir sistemde ve anlık olarak istenebildiği ve raporlanabildiği bir sistemdir. Zaman ve kağıt tasarrufu sağlayan program hata payını sıfıra indirmektedir.

### Şifre Gizliliği

E-beyanname ve interaktif vergi dairesine giriş bilgilerinin her yerden erişilebilir riski olduğundan, çalışma arkadaşlarımızın ofis bilgisayarlarından kullanıcı bilgileri ve şifreleri görmeden otomatik olarak programa girebilecekleri programdır.

### Ülke Bazlı Raporlama

Transfer Fiyatlandırması Departmanımızın hizmet verdiği konsolide cirosu 750 milyon euro olan firmaların şablonlarının içeriği değiştirilmeden ülke bazlı raporlama için dosya formatı değiştirilmektedir. 13'ten fazla müşteriye hizmet vermiştir.

### Kdv İadesi Programı

KDV İadesi Departmanımızın hizmet verdiği tüm müşterilerde kullanılabilen bir sistemdir. Daha az insan ve emek ile daha verimli sonuç alınabilen program sayesinde müşteriler uzun vadeye yayılmış iadelerini kısa vadede alabilmektedir. KiHero, ERP entegrasyonu ve GİB entegrasyonları sayesinde KDV İadesi için gerekli olan verilerin %90'ını otomatik hazırlar. Doğru orantılı olarak KDV İadesi hesaplama sürecini %90 hızlandırır.

### Karşıt İnceleme

KDV iadesi hesaplamalarından sonra YMM'lerin hazırlamış olduğu karşıt inceleme raporları, indirilecek KDV listesi ve yüklenim listesi üzerinden Word dokümanlarını hazırlar. Bu süreçte KDV 1 ve muhtasar PDF'lerini ve e-defter berat verilerini okuyarak oluşturulan Word dokümanlarına aktarır. TÜRMOB entegrasyonu sayesinde VKN/TCKN üzerinden firma bilgilerine erişir. Oluşturulan tutanaklar dosya yönetimi bölümünde saklanarak sürecin takibi yapılır.

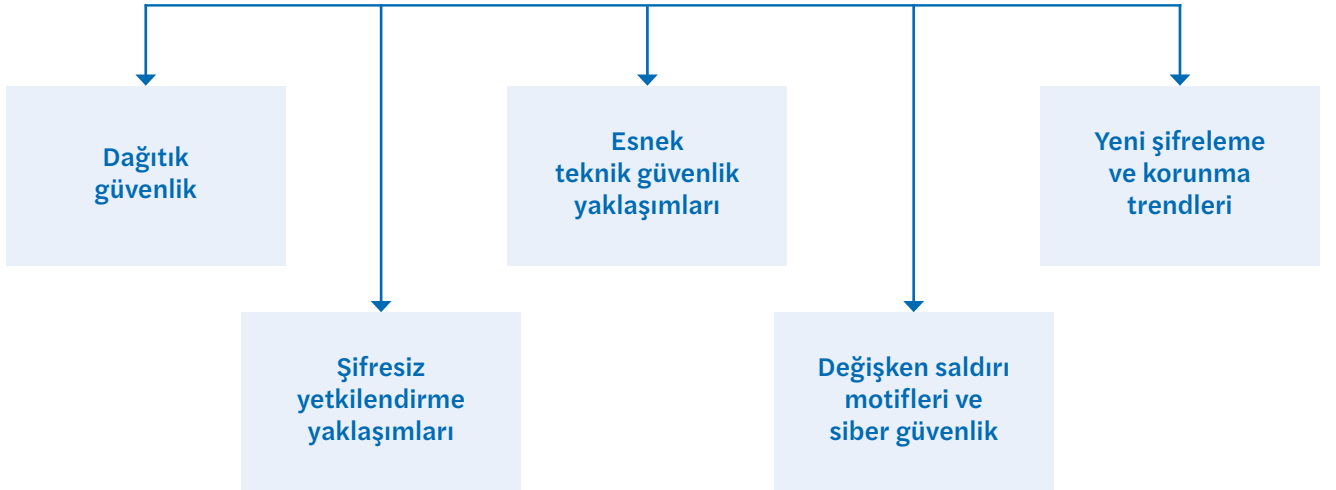
### Bilgi Güvenliği

Mazars Denge olarak "bilgi"yi tüm paydaşlarımızın en önemli kaynaklarından biri olarak görüyor 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 bu komitede, sorumluluk hem Bilgi Güvenliği Yöneticisi hem de departman temsilcilerine aittir. Covid-19 pandemisiyle birlikte yeniden tasarladığımız güvenlik yaklaşımımızı 2021'de geliştirdik. Personel ve müşterilerimizin güvenliğini optimum seviyede sağlayarak, ekiplerimizin verdiği hizmetleri güvenli kanallardan sağlaması için dağıtık güvenlik yaklaşımını benimsedik. Mazars Denge olarak gelecekte güvenlik sürdürülebilirliğini destekliyor ve yandaki 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.



# Stratejik Önceliklerde 2021 Performansımız ve Öngörüler Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması



“Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması”  
odamızın 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, “çıkartı” 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 ya da sosyal 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 bulunduğuna 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. Müşteri kabul süreçlerinin geliştirilmesi için Mazars Global’in kullandığı WeCheck sisteminin yanı sıra potansiyel müşterilerin faaliyet alanlarının ve ESG konularındaki repütasyonlarının da inceleneceği bir sistem kurduk.

## 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 artırılması, iş-yaşam dengesinin sağlanması, çalışanların sadece mesleki olarak değil aynı zamanda kültürel 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 2021 Performansımız ve Öngörüler Sürdürülebilir Kalkınma



## İklim Kriziyle Mücadele

Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli – IPCC’nin yayınlamış olduğu İklim Değişikliği 2021: Fiziksel Bilim Temeli Değerlendirme Raporu, yaşanan orman yangınları, aşırı sıcak hava dalgaları ve sellerin tesadüf olmadığını, gezegenimizin kırmızı alarm verdiğini açıkladı. İklim değişikliği, şirketler için dikkate alınması gereken bir konu olmanın çok ötesine geçti. Artık, çok hızlı bir şekilde eyleme geçilmesi gereken en önemli konuların başında yer alıyor. Eyleme geçme noktasında “Net Sıfır” hedefi, yeni iş yapma ortamındaki ivmeyi tetikleyen önemli bir odak haline geldi.

Mazars Denge olarak, iklim kriziyle mücadele noktasında sorumluluğumuzun bilincindeyiz. Bu kapsamda, sera gazı emisyonlarımızı yönetmek ve yakın gelecekte sıfırlamak için adımlar atıyoruz:

- Sera gazı emisyonumuzun %33,6’lık payını oluşturan Kapsam 2 (elektrik tüketiminden kaynaklanan) emisyonumuzu sıfırlamak için 2022’de merkez ofisimizde yenilenebilir enerjiye geçiyoruz.

- 2021’de merkez ofisimizin oluşturduğu 231,75 tonluk karbon ayak izini, karbon kredisi satın alarak sıfırladık.
- Hem kendi hem de müşterilerimizin faaliyetlerinden kaynaklanan kağıt tüketim miktarını azaltmayı amaçlayan Faaliyet Kaydileştirme Projesini (Activity Dematerialization Project) 2022 yılında başlatıyoruz.
- 2030’a kadar Net Sıfır olmayı hedefliyoruz. Bunu Mazars Global CEO & Yönetim Kurulu Başkanı Hervé Hélias’ın ve Mazars Global İcra Kurulu Üyesi Veronique Ryckart’ın hazır bulunduğu bir imza töreniyle tüm paydaşlarımıza duyurduk.

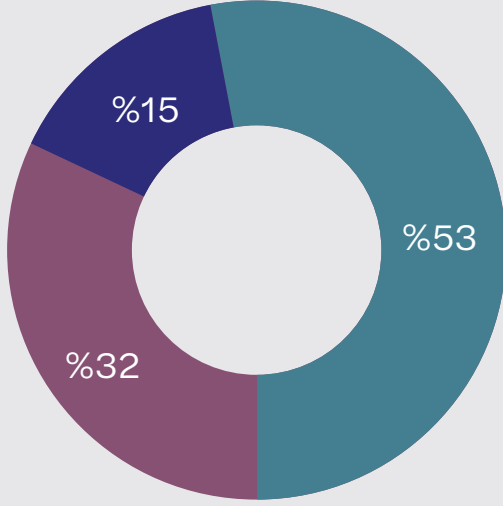
## Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması

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

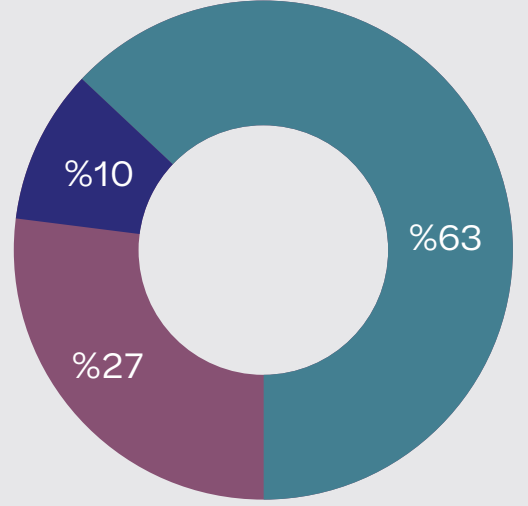
Sera Gazı Emisyonları (tCO <sub>2</sub> eş değeri)	Merkez Ofis		Tüm Ofisler	
	2020	2021	2020*	2021
Kapsam 1 (Doğrudan)	117,53	130,91	207,08	259,91
Kapsam 2 (Enerji dolaylı)	74,98	77,74	104,60	109,73
Kapsam 3 (Diğer dolaylı) **	44,72	36,4	44,94	42,59
<b>Toplam tCO<sub>2</sub></b>	<b>237,23</b>	<b>245,05</b>	<b>356,62</b>	<b>412,23</b>
Çalışan başına toplam Kapsam 1 & Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları (tCO <sub>2</sub> e/kşi)	0,69	0,76	0,82	0,97
Çalışan başına toplam Kapsam 1 Sera Gazı Emisyonları (tCO <sub>2</sub> e/kşi)	0,42	0,47	0,54	0,68
Çalışan başına toplam Kapsam 2 Sera Gazı Emisyonları (tCO <sub>2</sub> e/kşi)	0,27	0,28	0,27	0,29



**Mazars Denge  
Sera Gazı Emisyonları  
Merkez Ofis**



**Mazars Denge  
Sera Gazı Emisyonları  
Tüm Ofisler**



**2021**

	Merkez Ofis	Tüm Ofisler
Kapsam1: Yakıt ve Doğalgaz	130,91	259,91
Kapsam2: Elektrik Tüketimi	77,74	109,73
Kapsam3: Seyahatler (Uçuşlar)	36,40	42,59

**Kapsam 1 - Doğrudan Emisyonlar:** Bir kuruluşun sahip olduğu ve doğrudan kontrol edebildiği 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.

Çevresel Göstergeler	Merkez Ofis			Tüm Ofisler		
	2020	2021	Değişim oranı* (%)	2020	2021	Değişim oranı* (%)
<b>Elektrik tüketimi (kWh)</b>	128.763,00	133.512,00	+0,04	179.597,00	188.398,00	+0,05
<i>Elektrik tüketimi / kişi sayısı (kWh)</i>	463,18	483,74	+0,04	470,15	495,78	+0,05
<b>Doğalgaz tüketimi (kWh)</b>	110.011,00	125.174,00	+0,14	426.240,00	510.076,97	+0,20
<i>Doğalgaz tüketimi / kişi sayısı (kWh)</i>	395,72	453,53	+0,15	1.115,81	1.342,31	+0,20
<b>Toplam Enerji Tüketimi (kWh)</b>	<b>238.774,00</b>	<b>258.686,00</b>	<b>+0,08</b>	<b>605.837,00</b>	<b>698.474,97</b>	<b>+0,15</b>
<i>Toplam Enerji Tüketimi / kişi sayısı (kWh)</i>	858,90	937,27	+0,09	1.585,96	1.838,09	+0,16
<b>Hibrit yakıt tüketimi (kg)</b>	0,00	0,00	-	0,00	0,00	-
<b>Motorin tüketimi (kg)**</b>	18.569,00	16.441,77	-0,11	25.973,00	31.581,77	+0,22
<b>Benzin tüketimi (kg)**</b>	11.174,00	16.642,22	+0,49	11.174,00	16.878,00	+0,51
<b>Toplam Enerji Tüketimi (kg)</b>	<b>29.743,00</b>	<b>33.083,99</b>	<b>+0,11</b>	<b>37.147,00</b>	<b>48.459,77</b>	<b>+0,30</b>
<i>Toplam Enerji Tüketimi / kişi sayısı (kg)</i>	106,99	119,87	0,12	97,24	127,53	+0,31
<b>Kağıt tüketimi (ton)</b>	4,21	4,16	-0,01	5,1	7,1	+0,40
<i>Çalışan başına kağıt tüketimi / kişi sayısı (ton)</i>	0,015	0,015	-	0,013	0,019	+0,40
<b>Atık Yönetimi</b>						
<b>Atık (ton)</b>	6,43	5,11	-0,21	7,33	6,29	- 0,14
<b>Geri dönüştürülen atık (ton)</b>	3,40	4,98	+0,46	4,30	6,16	+ 0,43
<b>Su tüketimi (m3)</b>	719,05	404,93	-0,44	1.279,49	989,22	-0,23
<b>Kullanım suyu (m³)</b>	706,00	394,18	-0,44	1.198,92	897,18	-0,25
<i>Kullanım suyu / kişi sayısı (m³)</i>	2,54	1,43	-0,44	3,14	2,36	-0,25
<b>İçme suyu (m³)</b>	13,05	10,75	-0,18	80,57	92,04	+0,14
<i>İçme suyu / kişi sayısı (m³)</i>	0,05	0,04	-0,17	0,21	0,24	+0,15

Not: Karbon ayakizi ölçümü hesaplamalarımız için 2020 yılında Semtrio Programı'na geçiş yapmamız sebebiyle bu raporda daha sağlıklı bir karşılaştırma sunmak açısından 2020 ve 2021 yılı rakamlarına yer verilmiştir. 2020 yılı öncesine ilişkin rakamlara geçmiş yıllar entegre raporlarımızdan ulaşabilirsiniz.

\*Değişim oranı, 2020-2021 yılları arasındaki değişimi temsil etmektedir.

\*\*2020 yılında benzin ve mazot tüketimi kwh yerine kg olarak ölçülmeye başlanmıştır.

## 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
- Hrant Dink Vakfı
- Toplum Gönüllüleri Vakfı – İyilik Peşinde Koş
- 1 Milyon Kitap
- UCİM

### Kültür

- Aktüel Arkeoloji Dergisi
- Kültür Bilincini Geliştirme Vakfı-KBGV

### Çevre

- Deniz Yaşamını Koruma Derneği
- Çekül Vakfı

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

2021 yılında fidan bağışlarımızı

**%17,8**

arttırarak toplam 2.100 adet fidan bağışladık.

## 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 87 farklı konuda online kültür seminerleri düzenledik. Bu seminerlere Mazars Denge çalışanlarından 39 kişi, kişi başı ortalama 6 farklı seminere katılım sağlamış olup toplam 226 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 98 saatin üzerindeyken, Mazars Denge genelinde yaklaşık 1.748 saat pro bono hizmete ayrılmış ve çalışanlarımız 322 saatin üzerinde bireysel zamanlarını sosyal sorumluluk projelerine ayırmışlardır.

Pro bono hizmetlerimiz  
geçtiğimiz yıla göre

**%17,1**

oranında artış gösterdi.

### Pro bono Saati

**1.300 1.493 1.748**

2019

2020

2021

## Akademi ve Eğitim Kurumları İş Birlikleri

- Bağımsız Denetim Hizmetleri Müdür Yardımcısı Dilek Güloğlu'nun liderliğinde başlayan Marmara Üniversitesi 360 Derece İşletme ve Denetim Programımız, CEO'muz & Kurumsal Sürdürülebilirlik Elçisi Dr. İzel Levi Coşkun'un açılışıyla başladı. Program, 13 hafta boyunca partnerlerimizin ve konuklarımızın katılımıyla devam etti. Testo Genel Müdürü Selman Ölmez'i, Mazars Almanya'dan Anne Baier, Cihat Özkan ve Meral Gökalp'i, Yatırımcı Oktay Erciyaz'ı, Starmall CFO'su Ercan Karakuş'u, Türk Alman Ticaret ve Sanayi Odası Genel Sekreteri Okan Özoğlu'yu, Türk Alman Ticaret ve Sanayi Odası Genel Müdür Yardımcısı Hartwig Kühn'ü ağırladık. Marmara Üniversitesi'yle akademik iş birliğimizi güçlendirdik ve yetenek havuzumuzu genişlettik.
- B2B pazarlama alanındaki staj fırsatı yetersizliğiyle mücadele etmek için İK Departmanımızla The Next Marketing programını oluşturduk. Mazars tarafından best practice olarak gösterilen The Next Marketing projemizle B2B Pazarlama alanındaki staj imkanı eksikliğini göz önünde bulundurduk ve üniversite öğrencilerine staj imkanı sunduk. İnsan Kaynakları Departmanımızın desteğiyle oluşturduğumuz programımıza 1.000 başvuru aldık. Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinden stajyer alımı yaptık. Fırsat eşitliği politikamız doğrultusunda kadın stajyer sayımızı daha yüksek tuttuk. Staj programı boyunca stajyerlerimizi farklı sektörlerden liderlerle ve Mazars Almanya'dan çalışanlarla buluşturarak networking imkanı sağladık. 2021 yılında toplamda 8 mezun verdik. Mezunlarımızdan biri ekibimize katıldı.

## Sürdürülebilirlik İletişimi: Süreklilikten Sürdürülebilirliğe

CEO'muz ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Elçimiz Dr. İzel Levi Coşkun'un 2 yıldan uzun bir süredir üstünde çalıştığı Süreklilikten Sürdürülebilirliğe kitabı 2021 Temmuz ayında yayınlanmıştır. Kitabın lansman çalışmalarında birçok basın yayın organıyla temas kurulup daha çok paydaşımıza ulaşılması için yoğun çaba harcanmıştır. Tüm Mazars Denge çalışanlarına ve birçok paydaşımıza ulaştırılan kitap

Mazars Denge'nin 2013'ten beri sürdürülebilirlik çalışmalarını, dönüşüm sürecindeki başarıları ve başarısızlıkları olanca şeffaflığıyla okuyucuya aktarmaktadır.

Dr. Coşkun kitabın iletişim kampanyası boyunca 6 çevrimiçi etkinliğe konuk olmuş, 9 gazetede, 10 dergide röportaj vermiş veya haberleştirilmiştir. Kitabın websitesi 3 ayda 20.000 ziyaretçi almıştır. Ayrıca kitap Fox TV Çalar Saat programında İsmail Küçükkaya tarafından günün kitabı olarak lanse edilmiştir. Kısa bir süre içinde Storytel'de sesli kitap olarak yerini almıştır.

Kitabı uluslararası literatüre ekleme çalışmaları 2022'de kitabın İngilizce ve Çince tercümelerinin yayımlanmasıyla başlayacaktır.

## Kurumsal Sürdürülebilirlik Danışmanlık Hizmet Birimimiz Kuruluyor

Temel felsefemiz olan entegre düşünce yaklaşımını ve uygulamalarımızı paylaştığımız bu yeni birimimizde Global Reporting Index (GRI) akreditasyonu almış ekibimizle aşağıdaki hizmetler kapsamında müşterilerimize sürdürülebilirlik ve entegre raporlama çözümlerini sunmaya başladık:

- ESG Healthcheck Raporlama
- Stratejik Danışmanlık
- İnsan Kaynakları Entegrasyonu
- Eğitim, Seminerler ve STK İş birlikleri
- Sürdürülebilirlik, ESG ve Entegre Raporlama
- Yeni IFRS, Green Deal, ISSB Uygulamaları Danışmanlığı

Bu alanda Türkiye'nin en önemli çalışmalarını yürüten ERTA, Sürdürülebilir Yaşam Derneği ve TAİDER gibi kuruluşlar ile çalışmalar başlattık. Mazars Global ekipleriyle iş birliği içinde güvence hizmetleri veriyoruz.







## 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 kuruluştan olan Crowe Horwath’a denetlettiyoruz. 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 olmadığının 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.

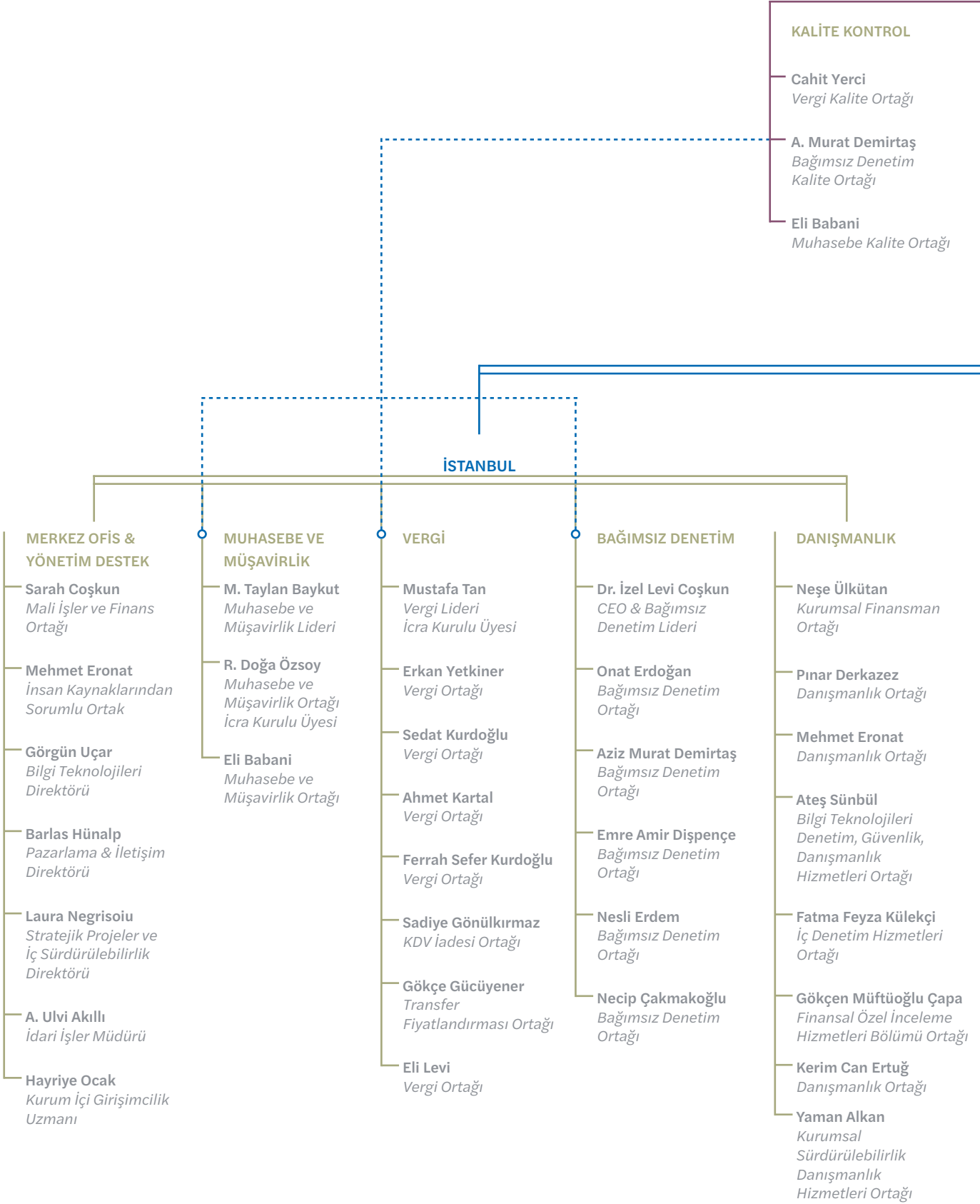
### Kurumsal Yönetim Yapılanmamız

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.

# Kurumsal Yönetim

## Organizasyon Şeması



## YÖNETİM KURULU

Leon Aslan Coşkun  
Yönetim Kurulu Başkanı

Dr. İzel Levi Coşkun  
CEO  
Kurumsal  
Sürdürülebilirlik Elçisi  
İcra Kurulu Başkanı

R. Uğur Kaylan  
Vergi Ortağı

Şevki Boran  
Vergi Ortağı

M. Taylan Baykut  
Muhasebe ve  
Müşavirlik Ortağı

A. Şahin Savcı  
Vergi Ortağı

### ANKARA

R. Uğur Kaylan  
Vergi Ortağı

A. Şahin Savcı  
Vergi Ortağı

Taner Altan  
Vergi Ortağı  
İcra Kurulu Üyesi

Emre Yayla  
Vergi Ortağı

### BURSA

Şevki Boran  
Vergi Ortağı

Nazan Boran  
Vergi Ortağı  
İcra Kurulu Üyesi

Emre A. Dişpençe  
Bağımsız Denetim  
Ortağı

Osman Bacanlı  
Vergi Ortağı

### DENİZLİ

Mehmet Erdoğan  
Muhasebe ve  
Müşavirlik Ortağı

### GAZİANTEP

Mehmet Kalkınoğlu  
Vergi Ortağı

### İZMİR

Anıl Taşkoyan  
Muhasebe ve  
Müşavirlik Ortağı  
İcra Kurulu Üyesi

## 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 uyumlu hale getirmek

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.

## 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 vatandaş yanılmak 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.







## Sürdürülebilirlik Yönetimi

Sürdürülebilirlik Komitemiz, sürdürülebilirlik stratejilerinin belirlenmesi ve entegre bakış açısının tüm şirketin gündelik çalışmalarına uyarlanarak

yaygınlaştırılması için düzenli toplantılarla CEO başkanlığında bir araya gelmektedir. Salgın döneminde toplantı sıklığını azaltan Sürdürülebilirlik Komitesi Kasım ayı itibarıyla rutin toplantılarına tekrar başlamıştır.

Dr. İzel Levi Coşkun	CEO	Kurumsal Sürdürülebilirlik Elçisi
Mehmet Eronat	İnsan Kaynakları ve Yönetim Danışmanlığı Ortağı	İnsan Kaynakları Politikaları Temsilcisi
Görgün Uçar	BT Direktörü	BT Temsilcisi
Rahşan Yasdımın	Muhasebe ve Müşavirlik Direktörü	Muhasebe ve Müşavirlik Hizmetleri Temsilcisi
Barlas Hünelp	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 Yöneticisi	Sürdürülebilir İletişim Temsilcisi
Hayriye Ocak	Kurum İçi Girişimcilik Uzmanı	Kurum İçi Girişimcilik Temsilcisi
Sedat Kurdoğlu	Vergi Hizmetleri Ortağı	Vergi Hizmetleri Temsilcisi
Aziz Murat Demirtaş	Bağımsız Denetim Hizmetleri Ortağı	Bağımsız Denetim Hizmetleri Temsilcisi
Yaman Alkan	Sürdürülebilirlik Hizmetleri Ortağı	Danışmanlık Hizmetleri Temsilcisi
Nabi Küçükgergerli	Bağımsız Denetim Hizmetleri Direktörü	Bağımsız Denetim Hizmetleri Temsilcisi
Laura Negrisiou	Stratejik Projeler ve İç Sürdürülebilirlik Direktörü	Stratejik Projeler ve İç Sürdürülebilirlik Direktörü
Merve Iğdır	Kıdemli İnsan Kaynakları Uzmanı	İnsan Kaynakları Temsilcisi
Büşra Nur Uçan	Pazarlama ve İletişim Asistanı	Sürdürülebilir İletişim Temsilcisi
Tuba Ayhan	CEO Asistanı	



## 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:

<b>Dürüstlük</b>	<b>Tarafsızlık</b>
<b>Mesleki yeterlilik ve özen</b>	<b>Sır saklama</b>
<b>Mesleğe uygun davranış</b>	

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 uygulama 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

Tedarikçilerimizin aşağıdaki konulara dikkat etmesini önemsiyoruz.

#### 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 katkı
- 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 kullandırılması,
- 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 2022 Hedeflerimiz

#### Bölgelere Göre İş Gücü Dağılımı

Bölge / Cinsiyet	Kadın		Erkek		Toplam	
	Kişi	Oran	Kişi	Oran	Kişi	Oran
İstanbul	147	%53	129	%47	276	%73
Ankara	28	%40	42	%60	70	%18
Bursa	12	%71	5	%29	17	%4
Gaziantep	1	%33	2	%67	3	%1
Denizli	1	%17	5	%83	6	%2
İzmir	5	%63	3	%38	8	%2
<b>Toplam</b>	<b>194</b>	<b>%51</b>	<b>186</b>	<b>%49</b>	<b>380</b>	<b>%100</b>

#### 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	147	620	4,22	129	867	6,72	276	1.487	5,39
Ankara	28	119	4,25	42	179	4,26	70	298	4,26
Bursa	12	58	4,83	5	23	4,53	17	81	4,74
Gaziantep	1	1	1,00	2	15	7,50	3	16	5,33
Denizli	1	4	4,00	5	37	7,40	6	41	6,83
İzmir	5	12	2,40	3	18	6,00	8	30	3,75
<b>Toplam</b>	<b>194</b>	<b>814</b>	<b>4,20</b>	<b>186</b>	<b>1.139</b>	<b>6,12</b>	<b>380</b>	<b>1.953</b>	<b>5,14</b>

#### 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	147	1.476	10,04	129	1.948	15,10	276	3.424	12,41
Ankara	28	277	9,89	42	469	11,17	70	746	10,66
Bursa	12	151	12,58	5	92	18,40	17	243	14,29
Gaziantep	1	1	1,00	2	45	22,50	3	46	15,33
Denizli	1	4	4,00	5	152	30,40	6	156	26,00
İzmir	5	27	5,40	3	65	21,67	8	92	11,50
<b>Toplam</b>	<b>194</b>	<b>1.936</b>	<b>9,98</b>	<b>186</b>	<b>2.771</b>	<b>14,90</b>	<b>380</b>	<b>4.707</b>	<b>12,39</b>



### 2021 Yılı Cinsiyete Göre İstihdam Türü ve Çalışma Sözleşmesi

	Çalışma Türü	Erkek	Kadın	Toplam	Genel Toplam
İstihdam Türü	Tam Zamanlı	185	192	377	380
	Yarı Zamanlı	1	2	3	
Çalışma Sözleşmesi	Daimi	186	193	379	380
	Geçici	0	1	1	

### 2021 Yılında Doğum- Eş Doğum İznine Ayrılan Çalışan Sayısı

Doğum iznine ayrılan kadın çalışan sayısı	6
Eş doğum iznine ayrılan erkek çalışan sayısı	4

### 2021 Yılında İşe Alınan ve İşten Ayrılan Toplam Çalışanların Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	18-30	31-50	+51	Toplam
İşe Alınan	129	11	0	140
İşten Ayrılan	123	22	1	146

### Doğum İzni Sonrası İşe Geri Dönme ve İşe Devam Etme Sayıları

Raporlama döneminde izne ayrılmış ve izin bitiminde geri dönen kadın çalışan sayısı	3
Bir önceki raporlama döneminde izne ayrılmış olup bu raporlama döneminde izni biten ve işe geri dönen kadın çalışanların sayısı	1
Doğum izni devam eden çalışan sayısı	2
Doğum izninin bitimini takiben işe dönen çalışanlardan, dönüşlerini takip eden 12 ay içinde işten ayrılan çalışan sayısı	0

### 2021 Yılında İşe Alınan ve İşten Ayrılan Toplam Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Kadın	Erkek	Toplam
İşe Alınan	83	57	140
İşten Ayrılan	80	66	146

## Mazars Denge İnsan Kaynakları Anahtar Performans Göstergeleri ve 2022 Hedefleri

İK Fonksiyonlar/Öncelik alanları	Anahtar Performans Göstergeleri	İlgili Öncelikli Konular	2021 Hedefler	2021 Gerçekleşen	2022 Hedefler
Kurumsal Eğitim ve Gelişim	Kişi başı toplam eğitim saatinin artırılması • Teknik/Mesleki, İşbaşı eğitimlerin saatinin artırılması • Yetkinlik geliştirme / kişisel gelişim eğitimlerinin saatinin artırılması	1 6	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	Kişi başı ortalama eğitim 59.23 saat • Teknik, mesleki eğitimlerin kişi başı 44,44 saat • Yetkinlik geliştirme/kişisel gelişim eğitimlerinin kişi başı 14,78 saat	2022 yılında Eğitim ve Gelişim Departmanı'nın kurularak, departmanın işler hale getirilmesi  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
	Her çalışan için eğitim sonrası eğitimden genel memnuniyet oranı	1	Her çalışan için eğitim sonrası genel memnuniyet oranının en az %80 olması hedeflenmektedir.	Anket, 170 kişi tarafından cevaplandı. Memnuniyet oranı %89 olarak kaydedildi.	Her çalışan için eğitim sonrası genel memnuniyet oranının en az %80 olması hedeflenmektedir.
	Kurumsal sürdürülebilirlik konusundaki bilgilendirmeleri artırmak	1 8 10	2021 yılında Kurumsal Sürdürülebilirlik Eğitim Programına en az 20 kişinin katılması ve sertifikalarını alması.	Kurumsal Sürdürülebilirlik Eğitimi 17 kişi aldı. "Yeni Gerçeğimiz Sürdürülebilirlik" Webinarı yapıldı ve 238 kişi katıldı.	2022 yılında Mazars Global tarafından geliştirilen ve Mazars Türkiye'de de kullanıma açılan Sürdürülebilirlik Eğitimlerine en az 40 kişinin katılım sağlaması ve kullanıma açılan modülleri tamamlaması.
	Kurumsal sürdürülebilirlik konusundaki bilgilendirmeleri artırmak	1 8 10	-	-	Mazars Global tarafından e-learning platformu üzerinden sunulan Kurumsal Sürdürülebilirlik eğitimlerinin; yeniden tasarlanacak oryantasyon sürecindeki tüm işe başlayan yeni çalışanlara verilmesi
	Şirket içinde bilgi ve farkındalık kazandırmayı amaçlayan Kültür, İnsan Hakları, Çeşitlilik vb. seminerlere, gezilere ve film gösterimlerine katılım	6 8 9 10	Online STK Panayırının organize edilmesi.	Online STK Panayırını düzenlendi. Toplam 381 kişi katıldı. 14 STK ağırlandı.	Online STK Panayırının organize edilmesi.
	İç eğitimlerin geliştirilmesi	1	İç ve dış eğitimlerle, iç eğitimler için kişi başı yetkinlik eğitim saatinin en az 35 olması hedeflenmektedir.	Mesleki Teknik Yetkinlikler ve Davranışsal Yetkinlikleri içeren tüm eğitimler dikkate alındığında iç eğitimler başı 50 saattir.	İç ve dış eğitimlerle, iç eğitimler için kişi başı yetkinlik eğitim saatinin en az 35 olması hedeflenmektedir.

MazarsU E-Learning Platformunun kullanımının yaygınlaştırılması	1 6	Eğitim alan kişi sayısının en az 200 olması hedeflenmektedir.	E-learning alan kişi sayısı 135. Platform 2021 yılında yeniden yapılandırılmış ve yerel eğitimlerimiz de yüklenmeye başlamıştır, 2022 itibarıyla daha aktif kullanılacaktır.	Eğitim alan kişi sayısının en az 200 olması hedeflenmektedir.
B-Corp	5 7 8	B-Corp çalışmaları kapsamında gerçekleştirilecek değerlendirme çalışmasında İK ile ilgili kriterlerden en az 20 puan almak	B-Corp çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen iyileştirme ve geliştirme çalışmaları sonucunda yapılan ön değerlendirme ve başvuruda İnsan Kaynakları fonksiyonunun doğrudan sorumluluğu bulunan alanlarda 28.9 puan alınmıştır.	B-Corp sertifikasyon sürecinin tamamlanması
Sosyal sorumluluk için ayrılan sürenin arttırılması	6 9	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.	2021 yılında kişi başı sosyal sorumluluk saati 1,11'dir.	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 Yönetimi	7	2021 yılında Bağımsız Denetim iş ailesi dışında kalan diğer iş aileleri için "Partner Performans Değerlendirme Sistemi"nin devreye alınması ve tüm çalışanlar için performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi çalışmalarının devam etmesi hedeflenmektedir.	2021 yılı için hedeflenen "Partner Performans Değerlendirme Sistemi"nin Bağımsız Denetim Departmanı dışındaki diğer birimler için devreye alınması mümkün olmamış olup, tüm çalışanlar için performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi çalışmalarına devam edilmiştir. Bağımsız Denetim Departmanı için 360 Derece Yetkinlik Değerlendirme ve İş Hedeflerinin bir araya getirilip değerlendirileceği bir sistem için ihtiyaç duyulan çalışmalar Bağımsız Denetim Departmanı içerisindeki farklı pozisyonlarda yer alan çalışanların katılımlarıyla oluşturulmuş çalışma grupları ile birlikte yürütülmüştür. Bu çalışmalar neticesinde Bağımsız Denetim Departmanı Partnerleri için hedef kartları oluşturulmuştur. Oluşturulan hedef kartları içerisinde finansal anahtar performans göstergelerinin yanında müşteri memnuniyet seviyesi, müşteri veri eksikliklerinin giderilmesi ve mevcut müşteri verilerinin güncel ve doğru tutulması, kalite, kişi başı eğitim saati, işten ayrılma oranları gibi finansal olmayan anahtar performans göstergeleri eklenmiştir.	Bağımsız denetim departmanı yeni performans değerlendirme sisteminin devreye alınması. (360 derece yetkinlik ölçümü ve iş hedefleriyle değerlendirme sürecinin entegre olarak çalışmaya başlaması)

İK Sistem-leri	İK altyapısının, bölümlerin süreçlerine daha hızlı cevap verebilecek şekilde güncellenmesi	3	Etiya ERP sistemine geçiş çalışmalarının tamamlanması ve sistemin kullanıcıların tüm İK süreçlerine ilişkin taleplerine cevap verebilecek nitelikte bir sistem haline getirilmesini hedeflenmektedir.	ERP sistemine geçiş çalışmaları 2021 yılında devam etmiştir. İnsan Kaynakları süreçlerinden personel özlük, izin talep ve takip modülü tamamlanmıştır. İşe alım ve eğitim modülü ile ilgili geliştirme çalışmaları devam etmektedir.	ERP Sistemindeki HR Modülünün tüm fonksiyonlarıyla devreye alınması.
Şirket içi İletişim	"Sizi Dinliyoruz" uygulamasının sürekliliği, alınacak aksiyon planlarının uygulanmasının takibi	6	2021 yılında Covid-19 salgınının seyrine göre çalışanlarımızın sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamında çalışmalarını sürdürebilmeleri amacıyla alınan tedbirler aynen uygulanmaya devam edilecektir. İhtiyaç duyulması halinde yeni tedbirlerin uygulanması söz konusu olacaktır. Bununla beraber yeni çalışma düzeninin online ve uzaktan çalışmaya uygun şekilde dizayn edilmesi çalışmalarına başlanılacaktır.	2021 yılı içerisinde salgının seyri yakın olarak takip edilmiştir. Gerek Türkiye'de gerekse Dünya'daki güncel vaka sayıları üzerinden yapılan değerlendirmeler neticesinde 2019 yılından beri uygulanmakta olan tedbirlerin uygulanmasına devam edilmiştir. Özellikle çalışanların ve/veya ailelerinin Covid-19'a yakalanmaları durumunda; temaslı kişilerin tespit edilmesi ve bilgilendirilmesi konusunda aktif olarak çalışmaya devam edilmiştir. Ayrıca yeni ERP sistemi üzerinden çalışanların aşı olma durumları takip edilmiş, Pazarlama ve İletişim Departmanı'nın desteğiyle şirket içerisinde Covid-19 ve aşı konusunda bilinçlendirme çalışmalarına devam edilmiştir. Aynı şekilde Covid-19 salgınının devam ediyor olması nedeniyle mevcut hibrit çalışma düzeni korunmuş, ihtiyaç duyulması halinde sınırlı sayıda çalışan ofise kabul edilmesi, birlikte yapılması zorunlu çalışmalar için kararın ilgili birim yöneticilerine bırakılması uygulamalarına devam edilmiştir.	2021 yılında Covid-19 salgınının seyrine göre çalışanlarımızın sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamında 2021 yılında gerçekleştirilen Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti Anketinin sonuçlarının irdelenmesi ve kök neden analizlerinin yapılabilmesi için partner ekipleri bazında detaylı çalışma , analiz ve aksiyon planlama toplantılarının gerçekleştirilmesi.  2021 yılı anket sonuçlarında öncelikli iyileştirme alanları içerisinde yer alan; • Ücret ve Yan Haklar konusunda iyileştirmelerin yapılması • Çalışan gelişimi ve öğrenme konusunda somut iyileştirme adımlarının atılması • Takdir ve ödüllendirme konusunda yöneticilere kolaylık sağlayacak uygulamaların hayata geçirilmesi • Geribildirim konusunda eğitimlerin verilmesi
Bağımsız Denetim, Vergi vb.bölümleri için Kick off toplantıları		1 6	Bağımsız Denetim, Vergi, Outsourcing Muhasebe ve Danışmanlık iş aileleri ile en az yılda 2 kez genel bilgilendirme toplantılarının yapılması.	AOS İş Ailesi: 15.06.2021 ve 20.09.2021 tarihlerinde tamamlanmıştır Bağımsız Denetim İş Ailesi :02.06.2021 ve 03.12.2021 tarihlerinde tamamlanmıştır.	Bağımsız Denetim, Vergi, Outsourcing Muhasebe ve Danışmanlık iş aileleri ile en az yılda 2 kez genel bilgilendirme toplantılarının yapılması.
İK - Bölümlerle iletişim toplantıları		6	Bağımsız Denetim, Vergi, Outsourcing Muhasebe ve Danışmanlık iş aileleri ile en az yılda 3 kez İnsan Kaynakları Geri Bildirim toplantılarının yapılması.	2021 yılında İnsan Kaynakları ekibi olarak HR Talks başlığı altında Haziran ayında Vergi Departmanı; Temmuz ayında Outsourcing Muhasebe Depeartmanı, Mayıs ayında Danışmanlık Hizmetleri Departmanı ve Nisan ayında Bağımsız Denetim Departmanı çalışanları ile birebir geri bildirim toplantıları yapılmıştır.	Bağımsız Denetim, Vergi, Outsourcing Muhasebe ve Danışmanlık iş aileleri ile en az yılda 3 kez İnsan Kaynakları Geri Bildirim toplantılarının yapılması.

İşe Alım	Üniversite iş birliklerinin geliştirilmesi	11	Üniversitelerle işbirliği çalışmaları mümkün olduğunca online olarak sürdürülmeye devam edilecektir. Üniversitelerle en az 5 etkinlikte işbirliği hedeflenmektedir.	İnsan Kaynakları ekibi olarak; İstanbul Üniversitesi ile online Kariyer Şenlikleri etkinliklerine katılım sağladık. / Finansal İnceleme Hizmetleri Partneri Gökçen Müftüoğlu ve Müdürü Ömercan Göncü Bilgi Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü için Danışmalık Dünyası üzerine seminer vermiştir./ Koç Üniversitesi Kariyer Gelişim Merkezi , KUSIF ve AİChE tarafından gerçekleştirilen Sosyal Etki ve Sürdürülebilirlik Alanında Kariyer Etkinliği / Marmara Üniversitesi Kurum İçi Girişimcilik Dersi ( Hayriye Ocak) ve Mazars Denge İşletmecilik ve Denetim Seminerleri (İzel L. Coşkun, Mehmet Eronat, Barlas Hünel, Gökçe Gücüyener, Mustafa Tan, Aziz M. Demirtaş, Ateş Sünbül, Gökçen M. Çapa, Necip Çakmakoglu, Fatma F. Külekçi, Oğulcan Atakan, Dilek Güloğlu) Her biri 3 saatlik 13 oturum yapılmıştır.	Üniversitelerle işbirliği çalışmaları mümkün olduğunca online olarak sürdürülmeye devam edilecektir. Üniversitelerle en az 5 etkinlikte işbirliği hedeflenmektedir.
	Çeşitliliği korumak	4	Kadın çalışan sayısı oranının %50'ye çıkarılması hedeflenirken, Orta ve Üst Düzeydeki kadın yöneticilerimizin etkinliğinin niteliksel ve niceliksel olarak artırılması planlanmaktadır.	Kadın çalışan oranımız %51 olmuştur.	Kadın çalışan sayısı oranının %50'ye çıkarılması hedeflenirken, Orta ve Üst Düzeydeki kadın yöneticilerimizin etkinliğinin niteliksel ve niceliksel olarak artırılması planlanmaktadır.
	Kıdem ortalaması	1 2	Kıdem ortalamasının en az 5 yıl olması hedeflenmektedir.	5,14	Kıdem ortalamasının en az 5,5 yıl olması hedeflenmektedir.
Kariyer Planlama	Mazars Global bünyesindeki Move&Mobility programı ile yurtdışına giden sayısı	1			Bu yıl hedeflerden çıkarılmasını önermekteyiz!!!

- 1 Çalışanların sürekli gelişiminin desteklenmesi ve çalışan memnuniyeti
- 2 Müşteri odaklılık
- 3 Bütün hizmetlerde inovasyon ve dijital dönüşüm
- 4 Fırsat eşitliği ve çeşitliliği
- 5 Kurumsal yönetim ilkelerine uyum
- 6 İş-yaşam entegrasyonu
- 7 Sürdürülebilir performans ölçümü
- 8 İklim Kriziyle Mücadele
- 9 Toplumsal gelişimin desteklenmesi
- 10 Çevresel etkinin azaltılması
- 11 Akademi ve eğitim kurumlarıyla iş birlikleri



- \* **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 yürütülmeye 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 kullanımına destek olmak amacıyla telefon ve internet kullanım desteği uygulaması başlanmıştır.
- 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	Mazars Denge Hakkında, s:7	
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:8	
102-3	İstanbul, Türkiye	
102-4	Mazars Denge Hakkında, s:7	
102-5	Mazars Denge Hakkında, s:7	
102-6	Mazars Denge Hakkında, s:7	
102-7	Mazars Denge, raporlama dönemi sonu rakamları itibarıyla toplamda 6 ili, 7 ofiste 380 çalışanı ile hizmet vermektedir. Mazars Denge Hakkında, s:7; Sunduğumuz Hizmetler, s:8	
102-8	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	8
102-9	Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	
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 İçin 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:13	
102-13	Toplumsal Gelişimin Desteklenmesi, s:44	
Strateji		
102-14	Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı, s:4; CEO / Kurumsal Sürdürülebilirlik Elçisi'nin Mesajı, s:5	
102-15	Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı, s:4; CEO / Kurumsal Sürdürülebilirlik Elçisi'nin Mesajı, s:5	
Etik		
102-16	Etik İlkeler, s:53	16
102-17	Etik İlkeler, s:53	16
Yönetişim		
102-18	Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	
102-19	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52	
102-20	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52	
102-21	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52	16
102-22	Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	5 16
102-23	Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	16

GRI Standardı	Beyan	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
102-26	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	
102-27	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52. Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	4
102-28	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52. Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	
102-29	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52. Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	16
102-30	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52. Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	
102-31	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52. Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	
102-32	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52	
102-33	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52	
102-34	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52	
102-35	Mazars Denge, her kademede yönetici ve çalışanları için, rekabet koşullarını da dikkate alan bir ücret politikası izlemektedir. Kariyer ve Ücret Yönetimi, s:29	
102-36	Kariyer ve Ücret Yönetimi, s:29	
102-37	Mazars Denge'nin bu kapsamda bir uygulaması bulunmamaktadır.	16
102-38	Kariyer ve Ücret Yönetimi, s:29	
102-39	Kariyer ve Ücret Yönetimi, s:29	
Paydaş Katılımı		
102-40	Paydaşlarımızın Katılımı, s:13	
102-41	Toplu iş sözleşmesi bulunmamaktadır.	8
102-42	Paydaşlarımızın Katılımı, s:13	
102-43	Paydaşlarımızın Katılımı, s:13; Müşteri Odaklılık, s:32	
102-44	Paydaşlarımızın Katılımı, s:13; Müşteri Odaklılık, s:32	
Raporlama Uygulamaları		
102-45	Mazars Denge Hakkında, s:7	
102-46	Öncelikli Konularımız, s:10	
102-47	Öncelikli Konularımız, s:10	
102-48	Öncelikli Konularımız, s:10	
102-49	Öncelikli Konularımız, s:10	
102-50	1 Ocak 2021 - 31 Aralık 2021	
102-51	Rapor Hakkında, s:3	
102-52	Rapor Hakkında, s:3	
102-53	İletişim Bilgileri, s:70	
102-54	Rapor Hakkında, s:3	
102-55	GRI Standartları İçerik İndeksi, s:63	
102-56	Dış denetim alınmamıştır.	

## GRI 201: Ekonomik Standart Serileri

Ekonomik Performans	103-1	Mazars Denge Hakkında, s:7; Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	
	103-2	Mazars Denge Hakkında, s:7; Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	2 5 7 8
	103-3	Mazars Denge Hakkında, s:7; Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	
	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.	2 5 7 8 9
Piyasa Varlığı	103-1	Mazars Denge Hakkında, s:7; Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	103-2	Mazars Denge Hakkında, s:7; Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	1 5 8
	103-3	Mazars Denge Hakkında, s:7; Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	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:29	1 5 8
	202-2	Mazars Denge, üst yönetim kadrosunun tamamı Türk vatandaşsıdır.	8
Yolsuzlukla Mücadele	103-1	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	
	103-2	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	
	103-3	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	
	205-1	Mazars Denge, tüm faaliyetlerinde yolsuzlukla mücadele yasa ve yönetmeliklerine uyumlu olarak hareket etmektedir;	16
	205-2	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:54; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	16
	205-3	Raporlama döneminde, teyit edilmiş yolsuzluk vakası bulunmamaktadır.	16
Rekabete Aykırı Davranış	103-1	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	
	103-2	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	
	103-3	Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	
	206-1	Raporlama döneminde, rekabete aykırı davranışlara, tröstleşme ve tekelcilik faaliyetlerine ilişkin herhangi bir dava bulunmamaktadır.	16

## GRI 301: Çevresel Standart Serileri

Malzemeler	103-1	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	
	103-2	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	
	103-3	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	
	301-1	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	8 12
	301-2	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	8 12
Enerji	103-1	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	
	103-2	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	
	103-3	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	
	302-1	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	7 8 12 13
	302-3	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	7 8 12 13
	302-4	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	7 8 12 13
	302-5	Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	7 8 12 13



GRI Standardı	Beyan	S. K. H.
Emisyonlar	103-1 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	
	103-2 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	12 13 14 15
	103-3 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	
	305-1 Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	3 12 13 14 15
	305-2 Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	3 12 13 14 15
	305-3 Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	3 12 13 14 15
	305-4 Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	12 13 14 15
Atık Sular ve Atıklar	103-1 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	
	103-2 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	12 13 14 15
	103-3 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	
	306-2 Çevresel Olumsuz Etkinin Azaltılması, s:41	3 6 12 13 14 15
Uyum	103-1 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52	
	103-2 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52	12 13 14 15
	103-3 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52	
	307-1 Mazars Denge'de, raporlama döneminde, çevre kanunu ve düzenlemelerine uyumsuzluk kapsamında bir vaka yaşanmamıştır.	12 13 14 15 16
Tedarikçinin Çevresel Bakımdan Değerlendirilmesi	103-1 Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	
	103-2 Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	
	103-3 Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	
	308-1 Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55; 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:27	
	103-2 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	103-3 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	401-1 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	5 8
	401-2 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	8
	401-3 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	5 8
İşgücü/Yönetim İlişkileri	103-1 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	103-2 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	103-3 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	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:27	
	103-2 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	103-3 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	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.	3 8
	403-3 Raporlama döneminde, işle bağlantılı herhangi kaza, meslek hastalığı, kayıp gün ve devamsızlık vakası ile karşılaşmamıştır.	3 8

GRI Standardı	Beyan	S. K. H.
Eğitim ve Öğretim	103-1 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	103-2 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	103-3 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	404-1 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	5 8
	404-2 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	8
	404-3 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	5 8
Çeşitlilik ve Fırsat Eşitliği	103-1 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	103-2 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	103-3 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	405-1 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	5 8
	405-2 Mazars Denge'de, çalışan ücretleri cinsiyet ayrımı gözetmeksizin belirlenmektedir; Ücret politikası hakkında detaylı bilgi için Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	5 8 10
Ayrımcılığın Önlenmesi	103-1 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	103-2 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	103-3 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	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:27	
	103-2 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	103-3 Çalışanların Gelişiminin Desteklenmesi ve Çalışan Memnuniyeti, s:27	
	407-1 Raporlama döneminde, örgütlenme ve toplu sözleşme hakkına aykırı bir durum ile karşılaşmamıştır. 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:54; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	
	103-2 BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:54; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	
	103-3 BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:54; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	
	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:54; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s: 55	
	103-2 BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:54; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s: 55	
	103-3 BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:54; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s: 55	
	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:54; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	
	103-2 BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:54; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	
	103-3 BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:54; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	
	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:54; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	
	103-2 BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:54; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	
	103-3 BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:54; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	
	412-1 BM Küresel İlkeler Sözleşmesi: İlkeler ve Mazars Denge, s:54; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	
	412-2 Çalışan Bağlılığı ve Memnuniyeti, s:31; Raporlama dönemi kapsamında gerçekleşen eğitimler, İnsan Hakları konusunu kapsamaktadır.	

GRI Standardı	Beyan	S. K. H.
Yerel Topluluklar	103-1 Toplumsal Gelişimin Desteklenmesi, s:44	
	103-2 Toplumsal Gelişimin Desteklenmesi, s:44	
	103-3 Toplumsal Gelişimin Desteklenmesi, s:44	
	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.	1 2
Tedarikçinin Toplum Üzerindeki Etkiler Bakımından Değerlendirilmesi	103-1 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	
	103-2 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	
	103-3 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55	
	414-1 Mazars Denge Tedarikçi Kriterleri, s:55; Mazars Denge, tüm tedarikçilerinin, Mazars Denge Tedarikçi İlkeleri çerçevesinde hareket etmesini önemsemekte ve bu ilkelere uyumunu takip etmektedir.	5 8 16
	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.	5 8 16
Müşteri Sağlığı ve Güvenliği	103-1 Sunduğumuz Hizmetler, s:8	
	103-2 Sunduğumuz Hizmetler, s:8	
	103-3 Sunduğumuz Hizmetler, s:8	
	416-1 Sunduğumuz Hizmetler, s:8; Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52	
	416-2 Raporlama döneminde, bu kapsamda herhangi bir uyumsuzluk vakası bulunmamaktadır.	16
Ürün ve Hizmet Etiketlemesi	103-1 Müşteri Odaklılık, s:32	
	103-2 Müşteri Odaklılık, s:32	
	103-3 Müşteri Odaklılık, s:32	
	417-3 Raporlama döneminde, bu kapsamda herhangi bir uyumsuzluk vakası bulunmamaktadır.	
Müşteri Gizliliği	103-1 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47; Bilgi Güvenliği, s:38	
	103-2 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47; Bilgi Güvenliği, s:38	
	103-3 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47; Bilgi Güvenliği, s:38	
	418-1 Raporlama döneminde, müşteri gizliliğinin ihlali ve müşteri verilerinin kaybı ile ilgili herhangi bir şikayet alınmamıştır.	16
Uyum	103-1 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	
	103-2 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	
	103-3 Sürdürülebilirlik Yönetimi, s:52; Sürdürülebilir ve Sorumlu Gelir Yaratılması, s:40; Kurumsal Yönetim, s:47	
	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



# 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](http://www.mazars.com.tr)

© Mazars Denge 2021

**mazars**