

# BRIDGE

Mayıs, 2021 / Sayı 13

**DENGE**  
DEĞERLEME

İçerik İnceleme



**Latif AKSOY**  
Genel Müdür  
Yardımcısı

**DENGE**  
DEĞERLEME

## Pandemi Süreci Konut Tercihlerini Değiştirdi!

Geçmiş yıllardan buyana gayrimenkul sektöründe konut tercihlerinin değişmesine sebep olan belli başlı büyük olaylar görebiliriz. Yakın tarihte ülkemizde yaşanan depremler, özellikle de 1999 yılı Marmara depremi konut projelerinin yasal dayanaklarından tutun birçok alışkanlığı da geride bırakmamıza sebep olan bir milat oldu. Kanunlar, yönetmelikler değişti, sağlam ev konseptine inanış arttı bu sayede kentsel dönüşüm hızlandı. Pandemi süresinden önce neredeyse öncelik olarak en başa yazılan depreme dayanıklı olma başlığı pandemiden sonra özellikle konsept değişikliği benimsenmesinden dolayı yanına yeni tercih sebeplerini de alarak güçlendi.

Peki pandemide hayatımızda neler değişti? Sokağa çıkma yasakları ve kısıtlamalarla başlayan süreç evlerin sadece bir barınma ihtiyacı olmadığını, aynı zamanda sosyal olarak zaman geçirebilecekleri bir ortamın da ihtiyaç olduğu gerçeğini gün yüzüne çıkardı. Evden çalışma sistemi yaygınlaştı. Online alışveriş şehir merkezlerinde bulunma ihtiyacını azalttı. Yatay mimariye talep arttı.

Özellikle kalabalık il merkezlerinde oturan ve uzaktan çalışma imkânı olanların kırsala göç etmeye başladığı, yazlıklarında hem yaz hem kış ikameti sürdürdüğü, Akdeniz ve Ege başta olmak üzere nispeten yazlık bölgelerin konut yapılabilir imarlı arsalarına olan talebin ve şehirden göçün arttığı bir süreç yaşanmaya başladı. Önceden evler yaşam alanı olmaktan ziyade, dinlendiğimiz ailece bir araya geldiğimiz yerler halinde iken; pandemi döneminde evlerdeki eksiklikler fark edildi. Balkonlar küçük gelmeye başladı. Temiz hava almak için bahçenin olmadığı anlaşıldı. Bu süreçte insanlar internet üzerinden hemen bahçeli, balkonlu doğa ile iç içe olan evler aramaya başladı. Bu durum talebi yaklaşık %235 oranında arttırdı. Artan taleple birlikte bu tarza uygun bölgelerdeki projeler ve proje üretebilecek alanların fiyatlarına da ciddi artışlar yaşandı.

Birçok firmanın %90'lara varan oranda evden çalışma sistemine ayak uydurması sayesinde evlerde daha fazla vakit geçirilir oldu. Tek dokunuşla çalışma ortamı haline getirilebilecek konseptler tercih görür hale geldi. Multi evler yani hem ev hem ofis konseptini birleştiren projeler özellikle beyaz yakalıların dikkatini çekmeyi başardı. Buna yönelik İnşaat üreticileri proje konseptlerinde değişiklikler yaparak sağlık kurulları oluşturular ve insanların yeni dönemdeki önceliklerini anlamaya çalıştılar. Peki bu kurulların araştırmalarında öne çıkan "Sağlıklı ev" konseptindeki öncelikler neler oldu; "Evlerin asansörü bulunmalı, ama vatandaşın arzu ettiğini takdirde yürüyerek çıkılabilir yükseklikte olmalı. Evler mümkünse bahçeli, değilse teraslı olmalı veya bir oda büyüklüğünde balkonu olmalı. Evler ormana yakın olmalı. Evlerin doğal havayı içine alabileceği şekilde inşa edilmeli, Evler 2019 Deprem Yönetmeliği'ne göre planlanmalı".

Gayrimenkul sektörü 430 alt sektörü hareketlendiren ülke ekonomisinin lokomotiflerinden bir tanesidir. 2020 ortasında pandemiyle mücadele kararları kapsamında kredi faiz oranlarındaki indirim hem proje üreticilerinin hem de tercih değişikliğine giden vatandaşların bu tercihlerini kullanabilecekleri bir imkân oluşturdu. Özellikle bu dönemde taşınma oranı önceki yıllara oranla %43 artış gösterdi.

Yukarıda bahsi geçen bu konsept ve tercih değişiklikleri; 2020 başına oranla Muğla'da %60'a, Antalya' da %45'e varan oranlarda fiyat artışları olmasına, kira amortisman sürelerinin uzamasına sebep oldu. Bu artışların 2021'de de bir miktar devam edeceği öngörülmektedir.

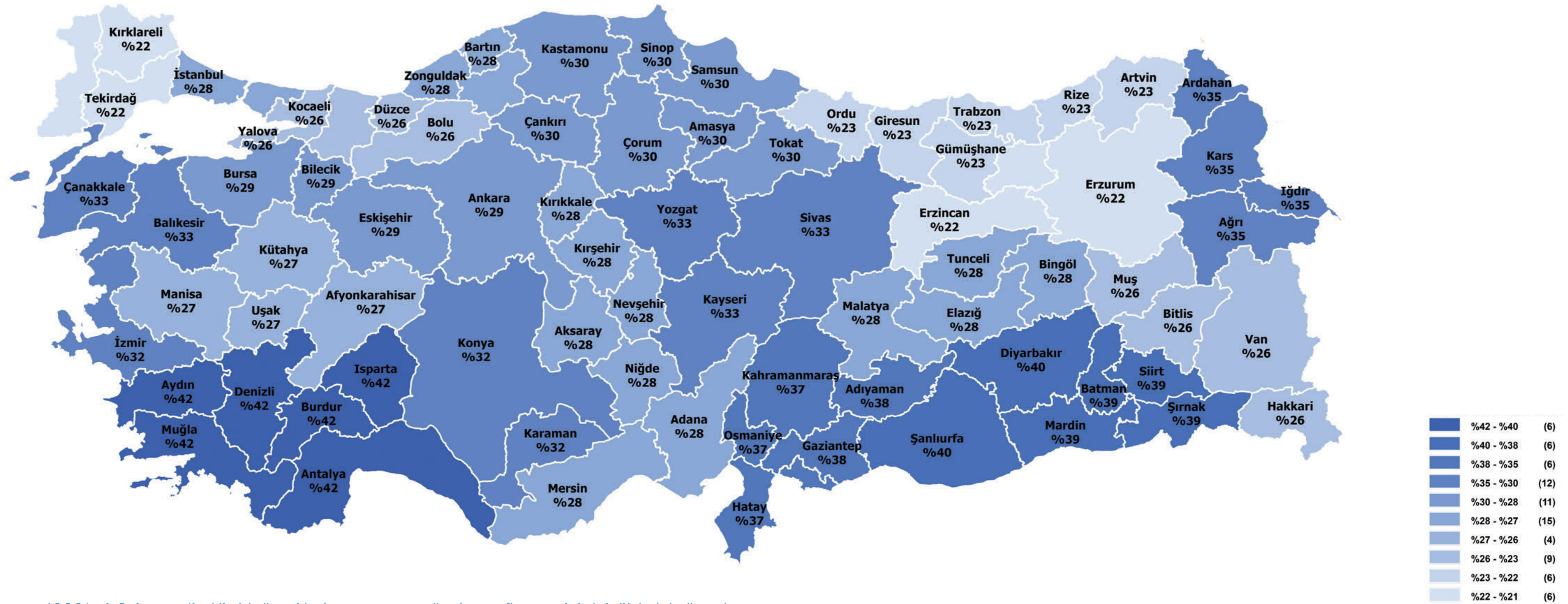
Değerleme sektörü olarak bu talebin değerlere yansımaları ve bölgesel analizler konusunda süreç yakından izlenmektedir. Talebin arttığı bölgelerde danışmanlık alınması ya da özel raporlar yaptırmak sureti ile değişiklikleri görmek, fırsatçılık yapmaya çalışanlara karşı doğru değere ulaşmak isteyen vatandaşlarımıza da değerlendirme raporlarıyla hizmetlerimiz devam etmektedir.





## İllere Göre Değer Değişim Oranı

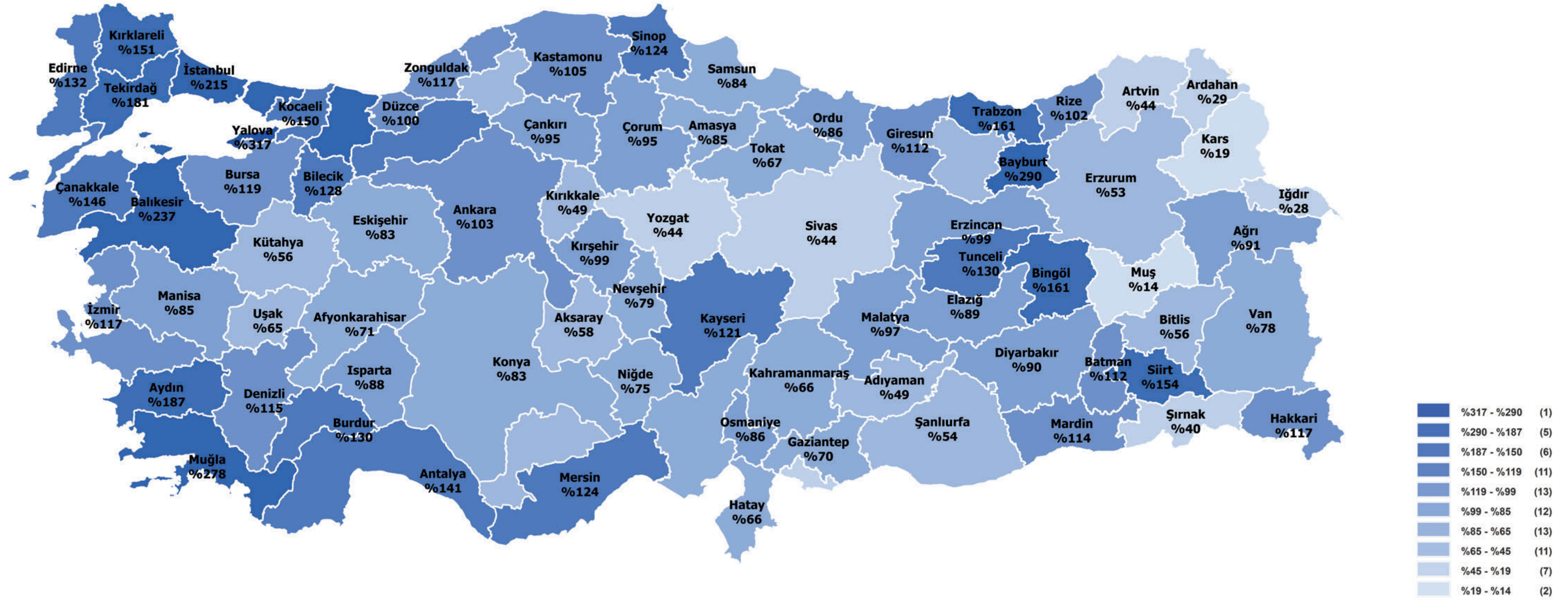
2020 yıl ile güncel şubat ayı verileri dikkate alındığında Türkiye ortalamasının **%30,5** oranında artış olduğu görülmektedir. Gayrimenkul satış oranlarındaki yatay seyre rağmen değerlerin illerimizin tamamında enflasyon oranı üzerinde artıyor olması; stokların piyasa normallerine döndüğü, ertelenen inşaat maliyetlerinin değerlere yansıdığını göstermektedir.



\*2021 yılı Şubat verileri ile bir önceki yılın aynı ayına göre konut fiyat endeksi değişimini gösterir.

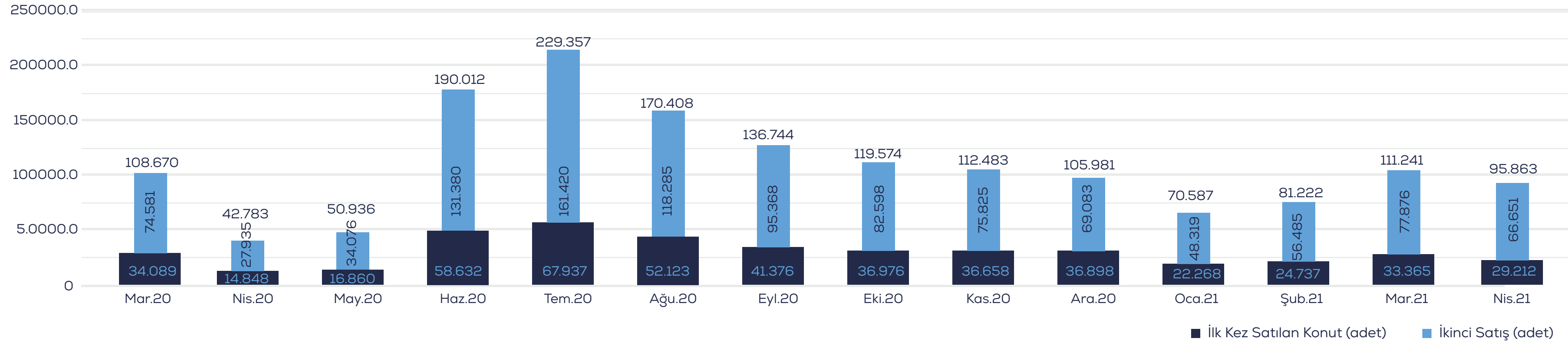
# İllere Göre Konut Satışındaki Değişim Oranı

2020 yılı Nisan ayı ile güncel nisan ayı verileri dikkate alındığında, Türkiye satışındaki değişim oranı ortalamasında **% 124** artış olduğu görülmektedir. Yüksek değişim oranlarının piyasanın geliştiği büyükşehirlerde olması olumlu gibi gözükmele birlikte pandemi etkisi nedeniyle geçtiğimiz yıl sert düşüşün bu yıla yansması olduğu, 2019 yılına göre yatay seyrin devam ettiğini görmekteyiz.



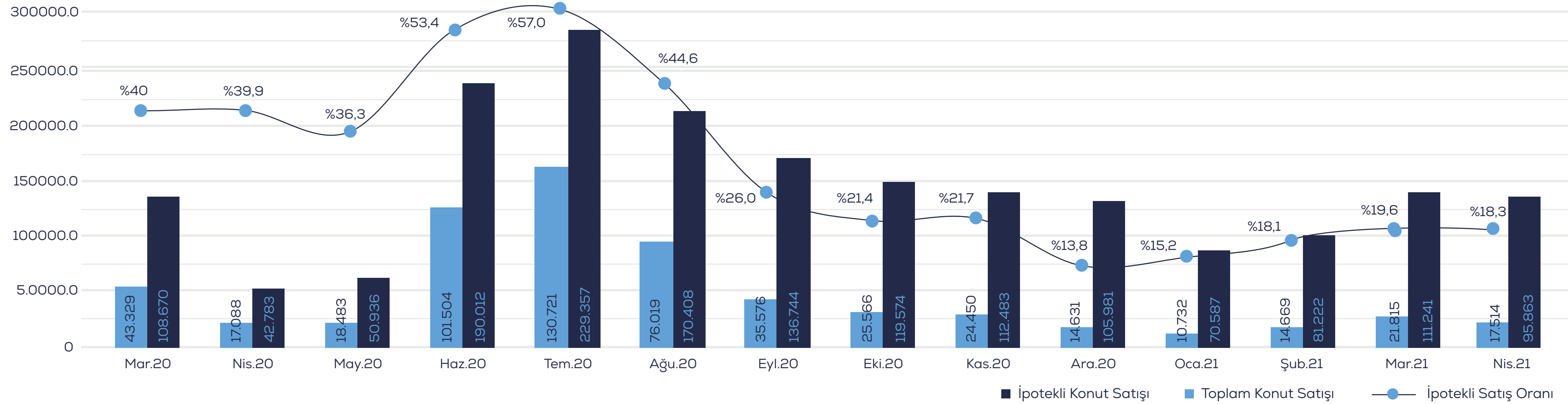
\*2021 yılı Nisan ayı verileri ile bir önceki yılın aynı ayına göre toplam konut satışındaki değişim oranını gösterir.

# Türkiye Geneli Konut Satış Rakamları



Türkiye genelinde ilk defa satılan konut sayısı 2021 Nisan ayında bir önceki yılın aynı ayına göre **%97** artış gösterdi.

İkinci el konut satışları ise 2021 Nisan ayında bir önceki yılın aynı ayına göre **%139** artış gösterdi.

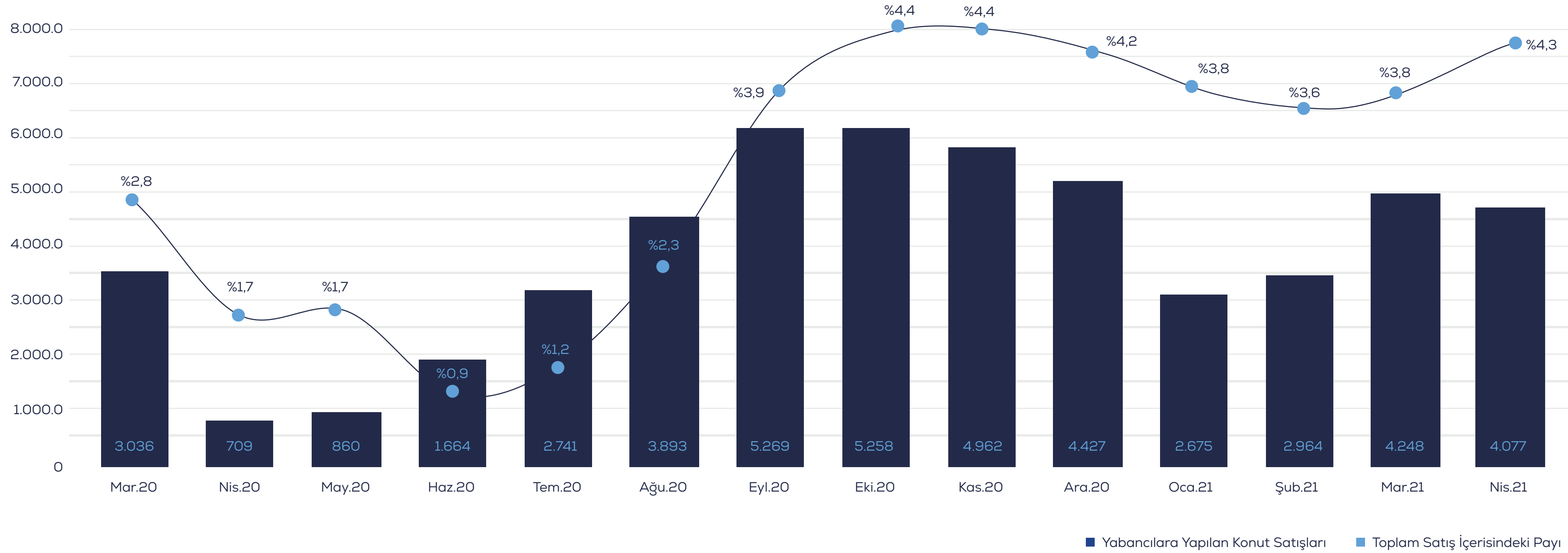


Türkiye genelinde; 2021 Nisan ayında ipotekli konut satışları bir önceki yılın aynı ayına göre **%2** artış gösterdi.

İpotekli konut satışının tüm satışlar içerisindeki payı ise **%18,3** olarak gerçekleşti.

Kaynak: TUIK

# Türkiye Geneli Yabancıya Satış Rakamları



Türkiye genelinde; 2021 Nisan ayında yabancılar konut satışları bir önceki yılın aynı ayına göre **%475** arttı.

2021 Nisan ayında, yabancıya yapılan konut satışlarının tüm satışlar içerisindeki payı ise **%4,3** olarak gerçekleşti.

## Yabancıya Satışta İlk 5 İl

İstanbul

Antalya

Ankara

Mersin

Bursa

## Türkiye'den Konut Alan İlk 5 Ülke Vatandaşı

İran

Irak

Rusya Federasyonu

Afganistan

Kazakistan

\*Kaynak: TÜİK





**Dr. Cenk TÜRKER**  
ESG Turkey Danışmanlık  
Genel Müdür



## Sürdürülebilirlik 21. Yüzyıl'da Neden Önem Kazandı?

Değerli Okuyucular,

“Sürdürülebilirlik” kelimesini son zamanlarda giderek daha fazla duymaya başladığınızı tahmin ediyorum. Bununla birlikte, giderek daha fazla duyacağınızı ve hatta iş modelinize entegre edeceğinizi düşünüyorum. Bu yazıda, sürdürülebilirliğin ne anlama geldiği ve neden önem kazandı ve geliştireceğine ilişkin bilgilerimi aktarmaya çalışacağım.

Sürdürülebilirlik, tanımsal olarak baktığınızda, işinizi yaparken çevresel, sosyal ve yönetim (ESG-Environmental, Social, Governance) unsurların da göz önüne alınması; aynı zamanda paydaşlarınızın beklentilerinin de alınıp yönetilmesi ve tüm paydaşlara karşı etik, sorumlu davranılması anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle, sürdürülebilir iş modelini yaratabilmek için önce müşterileriniz, çalışanlarınız, hissedarlarınız, yatırımcılar, finansman sağlayıcılar, sivil toplum kuruluşları, sektör örgütleri gibi paydaşlarınızın beklentilerini almanız ve stratejinizi bu beklentileri de gözetenek kurgulamanız önerisini sunar. Bununla da birlikte, çevre boyutunda; çevre, atık, su, atık su, emisyon, hammadde, biyolojik çeşitlilik ve iklim değişikliği yönetimi, sosyal boyutta; insan kaynakları, iş sağlığı ve güvenliği, yetenek, tedarikçi, müşteri, etik iletişim, adil performans yönetimi ve yönetim boyutunda ise; kurumsal yönetim, stratejik yönetim, etik ilkeler ve yolsuzlukla mücadele, bilgi, risk yönetimi gibi konuların etkin bir şekilde yönetilmesini gerektirir.

Sürdürülebilirliğin kuruluşlara sağladığı avantajları değerlendirecek olursak; yukarıda adı geçen her konu başlığına yapılacak yatırım, aslında kuruma ve kurumun değerine yapılacak bir yatırımdır. Üstelik etkili bir sürdürülebilirlik stratejisi planlamasının ardından yapıldığında geri dönüşü çok yüksek bir yatırımdır. Sürdürülebilirlik yönetimi, sizin dokunulamayan varlıklarınızın yönetimini, bunlar aracılığıyla değer yaratılmasını ve o değer korunmasını sağlar. Çünkü günümüzde bir kuruluşun, dokunulamayan değerlerinin kuruluşun toplam değerine oranı %85'lerin üzerine çıkmış durumdadır. Bunun nedeni ise; bahsettiğimiz ESG boyutlarının getirecekleri fırsatlar ve risklerin finansal etkileri giderek büyümektedir. Bunun da odağında iki temel nokta vardır. Birincisi; insan ve endüstrinin doğaya olumsuz etkisi (çevresel ayak izi) ve iklim değişikliğinin etkilerinin giderek hissedilmeye başlanması ve sıfır emisyonlu ekonomiye geçiş baskıdır. İkinci odak da; insanoğlu ve onun güvenlik, güven, eşitlik ve mutlu olmak gibi duygusal beklentileridir. Her ikisine de karşı çıkan sistemlerin sürdürülebilir olma şansı yoktur.

Konuyu değerlendirme bakış açısıyla entegre edecek olursak; bir kuruluşun değeri bugün ve gelecekte yaratacağı değer beklentisinin fiyatlanmasıdır. Dolayısıyla; finansal değerlendirme yapılması, çevre ve insan boyutlarını denklem içine katmakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü günümüzde, ESG boyutlarının getirdiği risklerin de, fırsatların da finansal etkileri son derece büyük olabilmektedir. Bir üretim tesisinin çevreye zarar verir şekilde faaliyet göstermesi; rekabette geri kalması, yakın gelecekte müşteri bulamaması, finansmana erişememesi, karbon vergisi ödemesi, faaliyetinin durdurulması gibi riskler barındırabilmektedir. İşte bu risklerden uzak kalmak, sürdürülebilirlik (ESG) değerlemesinden yüksek puan almak, ürün ya da kuruluşun değerini maksimize edebilmek için sürdürülebilirlik yolculuğuna bir an önce çıkmanızı tavsiye etmeyi bir borç bilirim.

Saygılarımla.



**Didem GÜNEŞ**  
EGE YAPI  
İcra Kurulu Üyesi



## Geliştirdiğimiz Projelerin Her Aşamasında “Sürdürülebilirlik” Yaklaşımı Var!

Ege Yapı olarak çağımızın evrensel koşullarına uyumlu, ülke kalkınmasına ve toplumun refahına katkıda bulunacak projelere yatırım yapıyoruz. Gelecek nesillere miras olarak bırakacağımız çevreye saygılı ve duyarlı, zamanın ihtiyacına yönelik projeler hayata geçiriyoruz. Sürdürülebilirlik kavramı, insan hayatını ve ihtiyaçlarını ön planda tuttuğumuz yapılarımızda bizler için oldukça büyük bir önem taşıyor. Geliştirdiğimiz projelerin mimari tasarımlarından çevre düzenlemesine, enerji kaynaklarından üretim süreçlerinde seçilen malzemelerine kadar her aşamasında sürdürülebilir bir yaklaşım çerçevesinde inşa etmeye gayret ediyoruz.

Çevre ve doğanın sürdürülebilirliğinin sağlanması için üst ve altyapıda günün ihtiyaçları kadar geleceğin ihtiyaçlarına yönelik öngörülü çalışmalar da yapılması gerekiyor. Ege Yapı olarak sadece konut değil, akıllı ve sağlıklı yaşam alanları oluşturuyoruz. Sektörümüzdeki gelişmeleri uluslararası düzeyde takip ediyor, yenilikçi ürünler, teknolojik gelişmeler ve tüketici eğilimleri gibi konuları pek çok kaynaktan takip ediyoruz. Zaman tasarrufu, hız, pratiklik, güvenlik gibi birçok artısı olan akıllı ev teknolojileri ile beklenti ve talepleri karşılamaya odaklanıyoruz.

“Avrupa'nın En İyi Karma Kullanım Projesi” ödüllü Batışehir'de sürdürülebilir yaşam için tüm projede enerji verimliliğine odaklandık. Karbondioksit salınımlarını en aza indirdik ve böylece Batışehir'in enerjisini mümkün olan en verimli şekilde kullanmasını sağladık. Dubai Cityscape Awards'ta 'Düşük-Orta Yoğunluklu Konut Projesi-Gelecek' kategorisinde birincilik kazanan Tarihi Yarımada'da geliştirdiğimiz Cer İstanbul'u her detayıyla tarihi dokusunu gözeterek ve çevresel faktörleri koruyacak bir bakış açısıyla tasarladık. İç mimaride ekolojik sertifikalandırılmış malzemeler kullanılması, otomasyon sistemi ile yakıt ve elektrik tüketiminin en aza indirilmesi, atıkların ayrıştırılması, gaz salınımının azaltılması, açık alanlarda fotovoltaik güneş enerjisi sistemi kullanılması gibi birçok doğa dostu uygulamayı projelerimizde hayata geçirdik.

Cer İstanbul projemizin şantiyesine kurulan sanat üretim merkezinde seçkin sanatçıların bir araya gelerek sanat eserleri üretebilmeleri için olanak sağladık. Türkiye'de ilk kez bir şantiyede kurulan sanat üretim merkezi olan Atölye Cer ile sanatçıların, özellikle pandemi döneminde sanatsal faaliyetlerinin sürdürülebilirliğine destek olmaya devam ediyoruz. Şantiyemize kurduğumuz yaklaşık 500 metrekarelik kapalı sergi alanında sanatçıların ürettiği eserlerden oluşan bir seçkiyi sergiliyoruz. Sergi alanımıza sanatseverlerin ve sivil toplum örgütlerinin gösterdiği yoğun ilgi bizi gelecek dönem projelerimizin içinde de çağdaş Türk sanatına yönelik yeni yatırımlar yapma yönünde teşvik ediyor.

Özgün bir mimariye sahip, çam ormanlarının yanında, müstakil bahçeli ve teraslı evlerden oluşan ÇamlıYaka Konakları projesinde, doğa ile iç içe sunduğu konfor ve az katlı mimarisıyla sağlıklı bir yaşam alanı meydana getirdik. İki yıl üst üste "Bölgesinin Getiri Potansiyeli En Yüksek Konut Projesi" seçilen Kordon İstanbul projesi ile ise bölgeyi insanların şehrin merkezinde soluk alacakları yeşil alana dönüştürdük. Küresel ısınmanın su kaynaklarımızı tehdit eder boyuta gelmesi sebebiyle, yeni devreye alacağımız projelerde yağmur sularını biriktirip, depolayarak bahçe sulamada kullanmayı planlıyoruz.



ÇamlıYaka Konakları



Batışehir



Kordon İstanbul



**Dr. Erkin ERİMEZ**  
ARGE Danışmanlık Yönetici Ortak  
Türkiye Kurumsal Yönetim  
Derneği Üyesi

**ARGE**

Türkiye  
Kurumsal  
Yönetim  
Derneği  
Corporate  
Governance  
Association  
of Turkey

## Sürdürülebilirlik İçin İyi Yönetişim

Dünya iklim değişikliği, nüfus artışı, kaynakların artan ihtiyaçlar karşısında yetersizliği, ekonomik ve sosyal eşitsizlikler gibi sorunlar ile karşı karşıya. Bu sorunlara çözüm bulmak sadece ekonomik bir bakış açısı ile mümkün görünmüyor. Bu yüzden karar süreçlerimize ekonomik bakış açısının yanında çevresel, sosyal ve yönetim bakış açısının da eklenmesi etkin çözümler ortaya konulması açısından önemli gözüküyor.

Karşı karşıya olunan sorunlar çok büyük bu sorunlara çözüm bulmak ancak birlikte çalışarak bulunabilir. Etkin çözümler ancak kamu, özel sektör ve sivil toplumun bir arada çalışması ile mümkün olabilir. Birleşmiş Milletler üyesi 195 ülkenin liderleri, Eylül 2015'te BM Genel Kurulu'nda 17 adet Sürdürülebilir Kalkınma Amacını (SKA) kabul ettiler. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, yaşam kalitesini iyileştirmek için çözülmesi gereken küresel sorunları temsil ediyor. Amaçlar, bu sorunların çözümüne yönelik önemli iş fırsatlarını da sunuyor. İklim değişikliği gibi günümüzde ve gelecekte karşı karşıya olacağımız sorunlarla baş edebilmek konusunda şirketler ve kamunun adımları eşit öneme sahip.

2019 yılında başlayıp etkilerini devam ettirmekte olan Covid-19 salgını dünyanın sorunlarla baş etmek konusunda ciddi anlamda zorlandığını ve sorunların ancak kamu, özel sektör sivil toplum kuruluşlarının ortak çabaları ile kontrol altına alınabileceğini gösterdi. Bu salgın bize uluslararası seviyede iş birliğinin ne kadar önemli olduğunu ve sorunları küçümsemememiz gerektiğini de gösterdi. Yaşanan salgının ortaya koyduğu en önemli gelişim alanlarından birinin iyi yönetim yaklaşımının yaşamımızın her alanında, kamuda, özel sektörde ve sivil toplumda hayata geçirilmesi olduğu ortaya çıktı.

Sürdürülebilirlik, işlerin yürütülme biçimini kökten değiştirecek bir unsur olmasına rağmen işler yürütülürken ikincil bir konu olarak değerlendiriliyor. Sürdürülebilirlik kurum stratejisi ile düşünülmesi gereken bir konu olarak öne çıkıyor. Sürdürülebilirlik konuları kurumun performansını, dayanıklılığını, iş yapma şekillerini, karşı karşıya olduğu riskleri ve fırsatları etkiliyor. Bu kadar hayati etki yaratan bir konunun yan bir alan olarak değerlendirilmesi etkin çözümlerin geliştirilmesini engelliyor.

Sürdürülebilirliğin stratejik önemi giderek daha fazla anlaşılıyor. Sürdürülebilirlik konularına, CEO ve yönetim kurulu düzeyinde önem veren şirketlerin sayısının gün geçtikçe artması, sürdürülebilirlik konusunda lider düzeyinde inisiyatif alındığına işaret ediyor. Dünya çapında 2.422 üst düzey yöneticiyle yapılan bir anket çalışmasına göre, şirketler sürdürülebilirliğe önem veriyor ve bu konuda çalışmalar yapıyorlar. Anketin yapıldığı şirketlerin %16'sının yönetim kurulunda Sürdürülebilirlik Komitesi bulunuyor. Bu oran, 2014 yılında %12 idi.(1) Sürdürülebilirlik CEO ve Yönetim Kurulu seviyesinde ele alınması gereken bir konu. Verilecek uzun vadeli bazı kararlar, şirket yönetiminin perspektiften çok daha uzak bir geleceği etkileyeceği için yönetim kurullarının sürdürülebilirlik ile ilgili karar alma sürecindeki rolü önem taşır. Yönetim Kurulu iyi yönetişimin hayata geçirilmesi açısından önemli bir yere sahip.

Sürdürülebilirlikte iyi yönetişim, başarılı sürdürülebilirlik uygulamalarının anahtarıdır. Sağlam karar mekanizmaları ve bu mekanizmaların kuruluşun organizasyonu ile bütünleşmesi, sürdürülebilir iş uygulamalarının teminatıdır.

Böyle bir yaklaşım, sürdürülebilirlikte iyi yönetim olarak adlandırılabilir. İyi yönetim, alınan stratejik kararların kalitesini, kaynak dağılımının da etki ve verimini artırarak sorumlu ve hesap verebilir liderliğin devamlılığını sağlar (Argüden, 2010).(2) Yönetim kurulları, yöneticileri uzun vadeli riskler konusunda yönlendirir ve bu kapsamda yapılan çalışmaları takip eder. Yönetim kurulları, üst düzey yönetici kadrolarının sürdürülebilir iş uygulamalarını sahiplenmesi ve değişimler konusuna motive edebilmek için teşvik politikalarını ve mekanizmalarını belirler. Kurumun karşı karşıya olduğu risk ve fırsatları değerlendirir ve onaylar. Kurum içinde bütünsel bakış açısının hayata geçirilmesi konusunda öncü ve yönlendirici olur.

Bütünsel düşünme yaklaşımı kurumun kullandığı kaynakların, kurumun içindeki farklı fonksiyonların, kurum içi iş süreçlerinin, kurumun faaliyetleri sonucu oluşan çıktılarının birbirleri ile etkileşimini ve ilişkisini anlayarak karar verilmesini öneriyor. Bu bakış açısı hayata geçirilirken ortak karar verme kültürünün kurum içinde hayata geçirilmesi ve konu ile ilgili tüm tarafların kararlara katılımını sağlıyor. Bu yaklaşım, kararların veriye dayalı ve etkileşimler dikkate alınarak verilmesini sağladığı için karar kalitesinin artmasına imkan sağlıyor. Kurumun krizlere karşı daha dayanıklı olmasına yardımcı oluyor. Kurum içinde süreçlerin şeffaflaşmasını sağlıyor ve çalışanların yönetime ve kuruma olan güvenini artırıyor. Çalışanların ana stratejinin uygulanması ve hedeflerin başarılması konularındaki rollerini daha iyi anlamalarına imkan sağlıyor. Kurum için ve kurum dışı raporlamayı güçlendiriyor.

**Etkin işleyen bir sürdürülebilirlik yönetimi aşağıdaki şekilde tanımlanabilir.**

Süreç yönlendirme ile başlıyor. Bu bölümde Yönetim Kurulu önemli bir role sahip. Kurumun değerleri ve politikaları bu adımda oluşturulur. Bu değer ve politikalar kurumun stratejisine yön verir hedeflerinin belirlenmesine yardımcı olur. Kurum stratejisini belirlerken kurum açısından risk ve fırsatları tanımlayan önemli konular, paydaş beklenti, talep ve ihtiyaçları yön gösterici rol oynar.

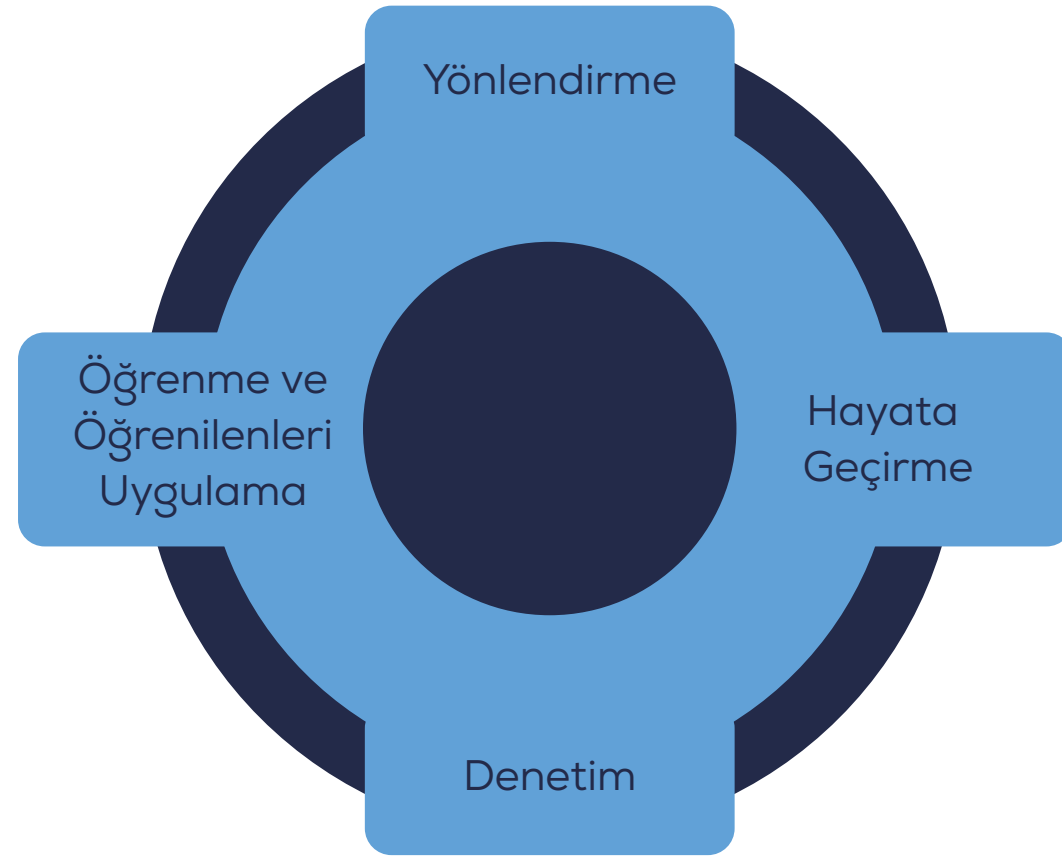
Hayata geçirilme aşamasında uygulamaların kurumun tüm faaliyet alan ve coğrafyalarına yaygınlaştırılması önem taşır. Hedeflere yönelik performans kurum açısından gelişim alanlarının anlaşılmasına yardımcı olur.

Denetim aşamasında sürecin belirlenen değerler, ilkeler ve kurallar çerçevesinde yürütüldüğü değerlendirilir. Değerlendirmenin tüm değer zincirini kapsamaması tüm paydaşlar için değer yaratılması açısından etkili olur. Üst yönetim ücretlendirmesi performans ve uyum dikkate alınarak yapılır. Bu adım aynı zamanda risk ve fırsatların anlaşılması açısından öncü göstergelerin fark edilmesine imkan sağlar.

Öğrenme ve öğrenilenleri uygulama aşaması kurumun gelişimi için en önemli adımdır. Bu adımda yaşananlardan çıkarılan derslerin şeffaf bir şekilde ortaya konulması ve bu bilgiler ışığında strateji, iş modeli ve süreçlerin geliştirilmesi uzun vadeli dayanıklılık, performans ve değer yaratma imkanı yaratır. Bu sürecin raporlama ile desteklenmesi hem dış paydaşlar hem de iç paydaşlar için değerlidir.

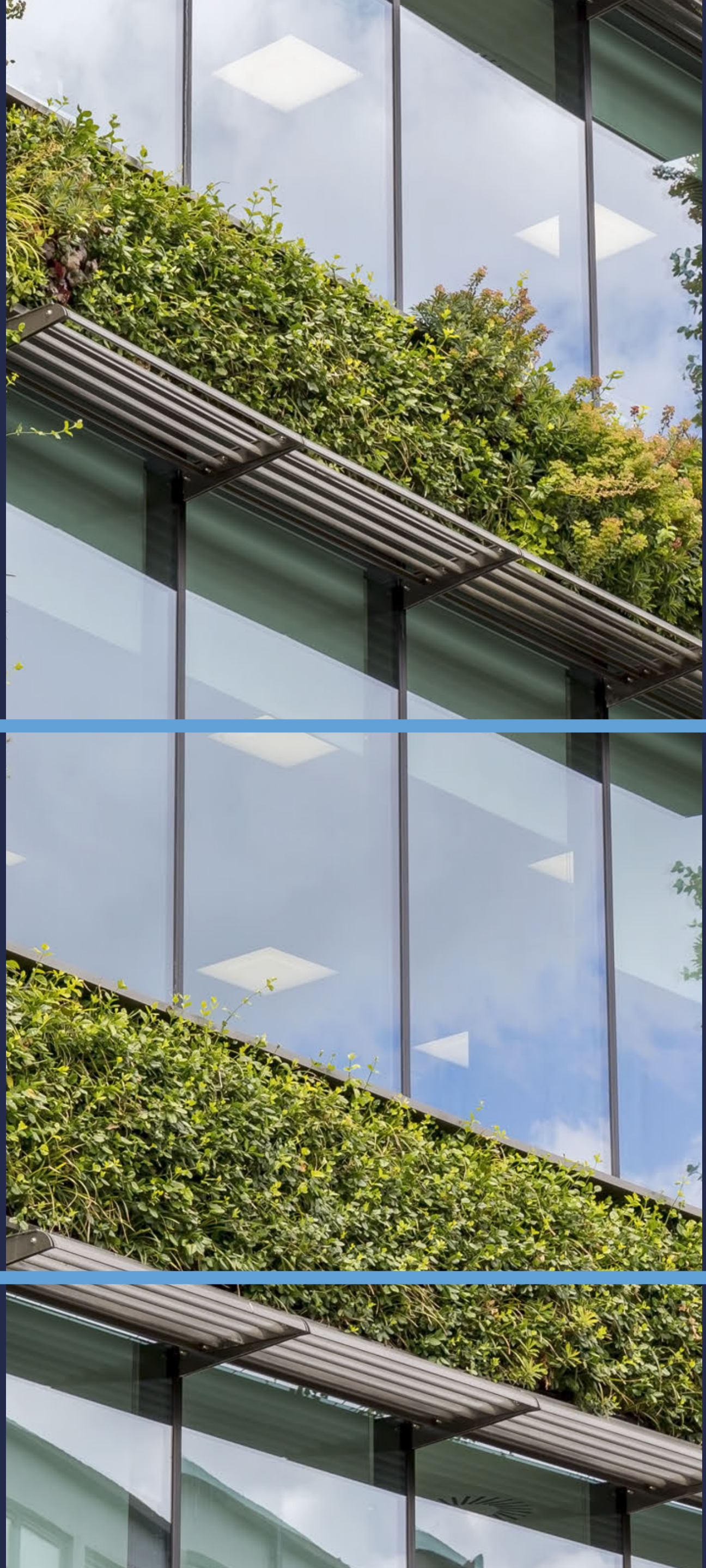
Sonuç olarak kurumlar faaliyetlerine sosyal olarak kabul gördüklerinde faaliyet iznine sahip olurlar. Faaliyet iznine sahip olmak için kurumların hem kendilerine hem de içinde yer aldıkları ekosisteme değer yaratmaları gerekir. Değer yaratmak ancak sürdürülebilirlik kavramının kurumun DNA'larına işlenmesi ve stratejiye dahil edilmesi ile sağlanabilir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde Yönetim Kurulu ve üst yönetimin konuyu sahiplenmesi gerekir. Bütünsel düşünce yaklaşımının kurum içinde uygulanması çalışmaların etkinliğini ve kurumun performansını artırır, risklere karşı dayanıklılığını güçlendirir.

**Kısaca iyi yönetim sürdürülebilirliğin hayata geçirilmesi ve tüm paydaşlar için değer yaratılmasında kilit role sahiptir. İyi yönetim hayat kalitesinin artmasını sağlar.**



(1)Sustainability's Deepening Imprint, McKinsey Anket Çalışması, Aralık 2017.

(2)Argüden, Y. (2010). "A Corporate Governance Model: Building Sustainable Boards and Responsible Businesses", IFC PSO17.



# DENGE

DEĞERLEME

Cevizli Mah. Tugay Yolu Cad. No: 20 Ofisim İstanbul B Blok  
No: 33-34-35-37 Maltepe 34846 İstanbul - TR  
T +90 216 369 9669 • [info@dengedegerleme.com](mailto:info@dengedegerleme.com)

[dengedegerleme.com](http://dengedegerleme.com)