



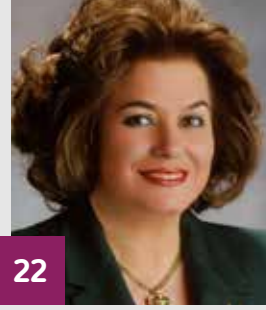
KOCAELİ ULUSLARARASI KONGRE



6

### **Kalite Kongreleri İle Her Yıl Hedeflerimizi Bir Adım Öteye Taşıyoruz**

Yılmaz Bayraktar  
Türkiye Kalite Derneği  
Yönetim Kurulu Başkanı



22

### **Değişen Dünya Enerji Dengeleri ve Yaşanan Dönüşümler**

**Prof. Dr. A. Beril TUĞRUL**  
İTÜ Enerji Enstitüsü Nükleer Araştırma  
Anabilim Dalı Başkanı



18

### **ENERJİ VE İKLİM Yakın Geleceğin Tarihi**

**Bahadır Kaleağası**  
Paris Bosphorus Enstitüsü Başkanı



26

### **Tedarik Zincirinin Kopma Riski**

**N. Fatih Şener**  
UND Başkan Yardımcısı



28

### **Kapsayıcı ve Dirençli bir Ekonomi için Yapısal Dönüşüm**

**Doç. Dr. Çiğdem Nas**  
İKV Genel Sekreteri



32

### Gelecek İçin Sorumlu Teknoloji

**Dr. Senem Kılıç**  
KalDer İzmir Şube  
Yönetim Kurulu Başkanı



34

### Krizlerde Hemen Ayağa Kalkmak Çeviklikle Gerçekleşir

**Emin Direkçi**  
KalDer Bursa Şube  
Yönetim Kurulu Başkanı



36

### Yeşil Gündem ve AB Fonları

**Bülent Özcan**  
Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği  
Başkanlığı Mali İşbirliği ve Proje Uygulama  
Genel Müdürü



38

### İnsanın Yön Verdiği Dönüşüm Süreci

**Numan Özcan**  
ILO Türkiye Ofisi Direktörü



42

### Kalite Riski Yönetmektir

**Hakan Konak**  
TOYOTA BOSHOKU Başkan Yardımcısı  
& Yönetim Kurulu Üyesi

# Her Seviyede Kaliteli Yönetim Anlayışını Yaygınlaştırmalıyız

## Sabri Bülbül

Türkiye Kalite Derneği  
Genel Sekreteri



### Değerli Kalite Gönüllüleri;

Ülkemizin ve Avrupa'nın en etkin kongreleri arasında yer alan Kalite Kongresi'ni uzun bir aradan sonra, 31.yılında sizlerle yüz yüze tekrar buluşturmuş olmanın mutluluğu ve gururunu yaşıyoruz. 2019 yılındaki 28. Kalite Kongresi sonrası yaşanan salgın nedeni ile devam eden yıllarda, kongremiz çevrimiçi platformlarda gerçekleşmişti. 31. Kalite Kongremizi Kasım 2022'de sizlere ulaştırırken bir ilki de yaşadık ve İstanbul dışında bir mekânda, Kocaeli Kongre Merkezi'nde gerçekleştirerek konuklarımızı ağırladık. Duyurularına başladığımız andan itibaren gösterilen ilgi ve kongre süresince katılım oldukça yüksekti.

Kalite Kongrelerinde bugüne dek sayısız değerli ismi ağırladık. Her yıl olduğu gibi 31. Kalite Kongresi de yine iş dünyasının çok kıymetli temsilcilerini, ekonomi uzmanlarını, toplum, sektör, medya temsilcilerini, sanatçılarımızı; enerji, gıda, tedarik zinciri, göç, yeni istihdam yaklaşımları, teknoloji gibi günümüz iş ve gündelik yaşamımızın önemli konuları ışığında konuk etti.

KalDer, 1990 yılında kurulduğu günden bu yana kalite bilincinin ve yönetim kalitesi anlayışının yaygınlaşması ve benimsenmesi için faaliyet göstermekte ve kalite anlayışının, kaliteli çalışmaların teşvik edilmesi yönünde öncülük etmektedir. Sürdürülebilirlik yaklaşımımız çerçevesinde dünyamıza sahip çıkmak

*Riskleri aşmamızın temel koşulu, insanlık olarak hep birlikte bu dönüşüm çabasına destek vermemizden geçiyor. Herkesin katılabileceği bir sürdürülebilir dünya çabasında başarıya ulaşmamız, bilimde, sektörlerde ve toplumda özgür olmamıza ve bu özgürlüğü sağlayacak bir adalet zemini oluşturmamıza bağlıdır.*

ve gelecek kuşaklara her anlamda yaşanabilir bir çevre bırakmak bugün tamamen bizlerin sorumluluğunda... Kongre tamamını da yine bu bilinçle karşı karşıya olduğumuz riskleri görebilmek, riskler karşısında çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirebilmek ve riskleri birer fırsata dönüştürüp güvenli bir gelecek inşa edebilmek için "Riskin Ötesi: Bilim, Sektör ve Toplumda Adalet." olarak belirledik.

Günümüzde yaşam şeklimiz ve iş anlayışımız değişimin de ötesinde hızlı bir dönüşüm içerisinde ve küresel hedefler çevresel, sosyal ve ekonomik alandaki başarı kriterlerimizi de her geçen gün değiştirmekte. Diğer yandan karşı karşıya olduğumuz ciddi riskleri de çözmek zorundayız.

Riskleri aşmamızın temel koşulu, insanlık olarak hep birlikte bu dönüşüm çabasına destek vermemizden geçiyor. Herkesin katılabileceği bir sürdürülebilir dünya çabasında başarıya ulaşmamız, bilimde, sektörlerde ve toplumda özgür olmamıza ve bu özgürlüğü sağlayacak bir adalet zemini oluşturmamıza bağlıdır.

Büyük bir özveriyle hazırlanan kongremizde, paylaşılan bilgilerin yeni ufuklara ışık tutacağına inanıyoruz.

Riskleri Aşmak için Kaliteli Düşünce ve her seviyede kaliteli yönetim anlayışını yaygınlaştırmalıyız. KalDer; klasik anlayışın nesnenin niteliklerine sıkıştırdığı kalite anlayışını, nitelikli düşünce, kavrayış, davranış,

yönetim kalitesi ve karar alma kabiliyeti olarak tanımlanmış, herkesin ekonomik, sosyal ve çevresel konularda kaliteli düşünebilmesini sağlamak için çaba sarf etmiştir. Karşı karşıya olduğumuz tüm riskleri, bir KalDer önermesi olan kaliteli düşünce ve yönetim anlayışı ile anlamalı, tüm boyutları ile değerlendirmeli ve bu riskleri bertaraf edecek yetkinlikte çözümler ile iş anlayışımızın odağına yerleştirmeliyiz. Eşitlik, kapsayıcılık ve adaletin önemini idrak etmeli ve koşulsuz bağlı kalmalıyız.

Kongrenin kapanışında Türkiye'nin en prestijli ödülleri arasında kabul gören "Türkiye Mükemmellik Ödülleri" de sahiplerine takdim edildi. Sahnede; kamu, STK ve özel sektörden farklı kurum ve kuruluşların yer alması, EFQM Modelinin kapsayıcılığı açısından örnek bir tablo sergilendi. Ödül alan kurum ve kuruluşlarımızı tebrik ediyorum.

Paylaşımları, coşkusu ve heyecanı ile dolu dolu geçen 31. Kalite Kongresi'ni 22-23 Kasım 2022 tarihlerinde gerçekleştirdik. Organizasyonun gerçekleştirilmesinde ve süreçlerde bizlere destek olan üyelerimize, merkez ve şube yönetim kurullarımıza, merkez ve şube çalışma arkadaşlarıma, konuşmacılarımıza, katılımcılarımıza, sponsorlarımıza, sergi alanındaki firmalarımıza ve gönüllülerimize içtenlikle teşekkür ediyorum. Kongremizin özel yayını olan bu dergimizi keyifle okumanızı diliyorum.

# Kalite Kongreleri İle Her Yıl Hedeflerimizi Bir Adım Öteye Taşıyoruz

## Yılmaz Bayraktar

Türkiye Kalite Derneği  
Yönetim Kurulu Başkanı

### Saygıdeğer Okurlar,

**T**ürkiye Kalite Derneği (KalDer), ülkemizde çağdaş kalite yönetiminin yaygınlaştırılması hedefiyle düzenlediğimiz Kalite Kongresi'nin 31'incisini geride bıraktık. Salgın nedeni ile iki yıldır çevrimiçi gerçekleştirdiğimiz kongremizi bu yıl, alanlarında uzman değerli konuklarımızın ve konuşmacılarımızın katılımlarıyla yüz yüze gerçekleştirmiş olmaktan ise büyük mutluluk duyuyoruz.

Kongremizi ilk kez İstanbul dışında, sanayinin başkenti Kocaeli'nde düzenleyebilmemiz için ev sahipliği yapan Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'ne, başta Kocaeli Büyükşehir Belediye Başkanımız Sayın Doç. Dr. Tahir Büyükakın ve kongremizin her adımında değerli katkılarını sunan Kocaeli Sanayi Odası'na, başta Kocaeli Sanayi Odası Başkanımız Sayın Ayhan Zeytinoglu olmak üzere çok teşekkür ediyorum.

Kongrelerimizin ana tema hazırlığı özel çalışmalarla birkaç ay sürüyor. Bu süreçte bizlere hep destek olan Sn. Ali Gizer'e, KalDer çalışma arkadaşlarıma, tüm konuşmacılarımıza ve salonu dolduran siz değerli üye ve konuklarımıza çok teşekkür ediyorum.

Gönüllü bir kuruluş olarak KalDer'in kısıtlı



kaynaklarla bu sorumluluğunu yerine getirirken hep yanımızda ve arkamızda durarak bizlere destek veren kuruluşlarımıza çok teşekkür ediyorum, onlar olmadan bu kongreyi yüz yüze gerçekleştirmemiz mümkün olamazdı.

Kurum olarak temel hedefimiz, bir kültür olan yönetme kalitesinin Türk iş ekosisteminin her katmanına yayılması ve tüm hücrelerince benimsenmesi... 1992 yılından bu yana düzenli olarak hayata geçirdiğimiz kongre ile her sene



hedeflerimizi bir adım öteye taşıyoruz. Bu sene de dünyanın en önemli gündem konularından biri olan risk yönetimini tema olarak belirledik. Kongremizde, sadece kapımızdaki riskleri değil, bu risklerin ötesini de ortaya koyarak çözüm önerileri sunduk. “Riskin Ötesi: Bilim, Sektör ve Toplumda Adalet” temasını seçmemizdeki temel belirleyici unsurlar; Dünya Ekonomik Forumu çıktılarını ve artan küresel riskler ile içinde bulunduğumuz karmaşa ve belirsizlikler oldu.

Yaşam şeklimiz ve iş anlayışımız, değişimin de ötesinde hızlı bir dönüşüm içinde ilerliyor. Küresel hedeflerin baskısı ile çevresel, sosyal ve ekonomik alanlardaki başarı ölçütlerimiz de buna bağlı olarak değişiyor. Bizler de karşı karşıya kaldığımız tüm bu riskler için doğru çözümler bulmak zorunda kalıyoruz.

Riskleri aşmamızın temel koşulunun ise insanlık olarak, hep birlikte, bu dönüşüm çabasına destek vermemizden geçtiğine inanıyoruz. Çünkü herkesin katılabileceği sürdürülebilir bir dünya çabasında başarıya ulaşabilmemiz; bilimde, sektörlerde ve toplumda özgür olmamıza ve bu özgürlüğü sağlayacak bir adalet zeminini oluşturmamıza bağlı!

İşte bu yüzden, adaletin ışığında risklerin karanlık tarafını aydınlık birer fırsata dönüştürecek cesareti gösterebilecek olanlarla birlikte

kongremizi gerçekleştirdik. Kongredeki ana konuşmacımız olan Sabancı Üniversitesi Finans Kürsü Başkanı Prof. Dr. Özgür Demirtaş, küresel ölçekte yaşanan sıcak konular ve karşı karşıya olduğumuz risklerin ekonomik ve sosyal yaşamımıza etkileri hakkında konuşması ile bizlerle oldu.

İki gün süren kongremizde değindiğimiz konuları 10 farklı oturum başlığında topladık.

- Kongremizin ilk gününün ilk oturumunda “Enerji: Dönüşüm Nasıl Olacak?” konusunu işledik. Bu oturumda dünyanın en sert enerji krizi ve fosil yakıtlara dayalı ekonomilerin hazırlandığı soğuk kış masaya yatırıldı.
- İkinci oturumumuz ise “Gıda: 2030’a Doğru Gıda Güvenliği” başlığında gerçekleşti. Burada gıda sisteminin karşı karşıya olduğu riskler ve bu riskleri aşmak için nasıl bir dönüşüme ihtiyaç duyulduğu ele alındı.
- Bir diğer oturum başlığımız; “Kaynaklar: Zincir Ne Kadar Güçlü” ile talep/değer zincirinin önemi ve bu zincirin sağlanması için yapılması gerekenler tartışıldı.
- Günün sonunda, “Kapsayıcılık: Daha Dirençli Bir Ekonomi” oturumunda ise dirençli bir ekonominin öncelikleri ve nasıl olması gerektiği konuşuldu.
- Kongremizin ikinci gününün ilk oturumun-



da teknoloji alanında yaşadığımız gelişmeler ve bu gelişmelerin küresel ölçekte kapsayıcı, eşitlikçi ve erişilebilir olması için yapmamız gerekenler, “Teknoloji: Gelecek İçin Teknoloji” oturumunda değerlendirildi.

- İkinci oturumda “Göç: Küresel İnsan Hareketliliği” ile gelecek toplumunun resmi çizildi.
- Bir diğer oturum başlığımız ise “İstihdam: 5 Milyar İnsanın İstihdamı” oldu ve burada da istihdam ihtiyacımızın ekonomide nasıl karşılanacağı ele alındı.
- Sondan bir önceki oturumumuz olan “Yönetim: Kalite Riski Yönetmektir” başlığı altında bilimsel temellere dayalı kaliteli bir yönetim yolculuğu anlatıldı.
- Bir erkek ile başladığımız kongremizin son oturumumuzda ise Türkiye’nin FIFA Kartlı İlk Kadın Hakemi Prof. Dr. Lale Orta, bir stadyumun ekosisteminde ve futbol karşılaşmasının tüm paydaşları metaforunda ekonomide ve yaşamda etik ve adaletin yerini ve önemini bizlere sundu.

Devamında ise bu yıl bir ilke imza atarak, KalDer Kongre Bildirgemizi paylaştık. Kongremizin hemen ardından ise heyecanla beklenen Türkiye Mükemmellik Ödülleri sahiplerini buldu.

Kongremizde katılımcılarımızla paylaştığımız iki önemli gelişmeyi buradan değerli okuyucularımıza da aktarmak isterim. KalDer olarak çalışmalarımıza temel oluşturan ve kongrelerimiz, eğitimlerimiz gibi tüm temel etkinliklerimiz aracılığıyla yaygınlaştırmak istediğimiz

ilkelerin dayanağı sizlerin de yakından bildiği Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından geliştirilen EFQM modeli... Üyesi olduğumuz EFQM ile ilgili bizi heyecanlandıran ve sizlerle paylaşmak için sabırsızlandığımız bir gelişme yaşandı. Dünyanın takip ettiği EFQM Forumu’nu, Türkiye Cumhuriyeti’nin 100. yılı anısına, 2024 yılının Nisan ayında, EFQM Ülke Temsilcisi Türkiye Kalite Derneği ve EFQM yerel paydaş kuruluşlarımız iş birliği ile ev sahipliğini üstlenerek İstanbul’da düzenleyeceğiz.

Bizi heyecanlandıran diğer gelişmeler ise 2023 yılı planlarımızda olan iki büyük ödül töreni... Bunlardan birincisi Türkiye Sürdürülebilir Gelecek Ödülleri, ikincisi ise BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına uygun yayınları teşvik etmek için ilk kez vereceğimiz Medya Mükemmellik Ödülleri olacak.

Her iki ödülü de daha iyi bir gelecek için çabayanları onurlandırmak ve bu çabayı yaygınlaştırmak amacıyla düzenliyoruz. Ödüllerimizin temel hedefinde bu alanlardaki başarılı çalışmaların tüm kurum ve kuruluşlara örnek olması ve ilham vermesi sağlanarak toplum nezdinde farkındalık düzeyini arttırmak yer alıyor. Bu hedefe ulaşacağımıza ise yürekten inanıyoruz.

Bizleri yalnız bırakmayan tüm katılımcılarımıza, konularında uzman konuşmacılarımıza, kongremizin 31. kez gerçekleştirilmesi için gönülden destek veren kuruluşlara, kongremize gelerek konuşulan konuları toplumun her kesimine aktaran değerli basın mensuplarımıza ve Türkiye Kalite Derneği çalışanlarına, KalDer Yönetim Kurulu adına bir kere daha teşekkür ediyorum.





# URLA'DAKİ YENİ HAYATTAN

Tan vakti yeni evinizde benzersiz bir doğaya **uyanmaktan**,  
Ege'nin kıymetlisi Urla'da yeniden **doğmaktan**  
daha güzel ne olabilir?



**Tanyer**

tanurla.com | 0232 238 27 57

# Risklerin Kara Kutusu Kalite Kongresi'nde Açıldı

**Ç**ağdaş kalite felsefesinin izini süren Türkiye Kalite Derneği (KalDer), TÜSİAD iş birliği ile bu yıl 31'incisini düzenlediği Kalite Kongresi ile yine Türkiye'nin alanında uzman isimlerini bir araya getirdi. Kongre süresince gıdadan enerji krizine, savaşın yarattığı ekonomik dalgalanmalardan göç problemlerine, teknolojik gelişmelerden istihdama kadar dünyanın gündeminde olan birçok konu ele alındı.

**“Risklerin ötesini adalet ışığında birlikte aydınlayacağız”**

“Riskin Ötesi: Bilim, Sektör ve Toplumda Adalet” temasıyla hayata geçirilen kongrenin açış konuşmasında KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Yılmaz Bayraktar; “Bu temayı seçmemizdeki temel belirleyici, Dünya Ekonomik Forumu çıktıları ve artan küresel riskler ile içinde bulunduğumuz karmaşa ve belirsizlikler oldu. Baktığımızda yaşam şeklimiz ve iş anlayışımız değişimin de ötesinde hızlı bir dönüşüm içinde ilerliyor. Küresel hedeflerin baskısı; çevresel, sosyal ve ekonomik alandaki başarı ölçütlerimizi değiştiriyor, bizler de karşı karşıya kaldığımız riskler için doğru çözümler bulmak zorunda kalıyoruz. Riskleri aşmamızın temel koşulunun ise insanlık olarak hep birlikte bu dönüşüm çabasına destek vermemizden geçtiğine inanıyoruz. Herkesin katılabileceği

*Türkiye Kalite Derneği'nin (KalDer) gelenekselleşen Kalite Kongresi, TÜSİAD iş birliğiyle 31'inci kez kapılarını bilim ve iş dünyasına açtı. Avrupa'nın en prestijli ve en çok izlenen organizasyonlarının başında gelen ve 2 binin üzerinde katılımcıyı buluşturan kongrede iki gün boyunca 10 farklı oturum gerçekleşti. 22-23 Kasım tarihlerinde, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nin ev sahipliğinde ve Kocaeli Sanayi Odası'nın katkılarıyla “Riskin Ötesi: Bilim, Sektör ve Toplumda Adalet” temasıyla düzenlenen etkinlik, iki gün boyunca birbirinden değerli çok sayıda konuşmacıyı da ağırladı.*

sürdürülebilir bir dünya çabasında başarıya ulaşmamız, bilimde, sektörlerde ve toplumda özgür olmamıza ve bu özgürlüğü sağlayacak bir adalet zemini oluşturmamıza bağlı. İşte bu yüzden, adaletin ışığında risklerin karanlık tarafını aydınlık birer fırsata dönüştürecek cesareti gösterebilecek olanlarla bugün buradayız” diyerek kongrenin ana temasını vurguladı.

Açış konuşmasında iki önemli gelişmeye değinen Bayraktar; “Üyesi olduğumuz EFQM ile ilgili bizi heyecanlandıran önemli bir habere

rimiz var. Dünyanın takip ettiği EFQM Forumu’nu, Türkiye Cumhuriyeti’nin 100. yılı anısına 2024 yılının Nisan ayında, EFQM Ülke Temsilcisi Türkiye Kalite Derneği ve EFQM yerel paydaş kuruluşlarımız iş birliği ile ev sahipliğini üstlenerek İstanbul’da düzenleyeceğiz. Ayrıca gelecek yıl planlarımızda olan iki büyük ödül töreni mevcut. Bunlardan birincisi Türkiye Sürdürülebilir Gelecek Ödülleri, ikincisi ise Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına uygun yayınları özendirmek için ilk kez vereceğimiz Medya Mükemmellik Ödülleri olacak. Her iki ödülü de daha iyi bir gelecek için çabalayan kuruluşları onurlandırmak ve özendirmek amacıyla düzenliyoruz” şeklinde konuştu.

#### 100. yılımıza girerken hedefimiz saygın, adil ve çevreci bir Türkiye

KalDer Başkanı Yılmaz Bayraktar’ın ardından açış konuşmasını gerçekleştirmek üzere söz alan TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan; “Tüm dünya ekonomik ve politik açıdan bir turbulanstan geçiyor. Böyle dönemlerde eğilimlere yön vermek, değişen koşulların getirdiği fırsatları yakalamak ve derinleşen eşitsizliklere çözüm bulmak şüphesiz ki hiç kolay değil. Çok yakın geçmişte seyrek olarak karşımıza çıkan sorunlar artık küresel risklerin bir parçası haline geldi. Bu anlamda bugünkü kong-





renin temasını çok değerli buluyorum çünkü risklerin çıkış anahtarları riskin ötesini görmek... Dünyada yaşanan birçok farklı ekonomik kriz, mevcut tabloda fırsatları görmeye engel olmamalı. Rekabet, istihdam, yatırım gücü, ekonomik istikrar ve refah boyutunda ilerleme elbette ki mümkün. Bugünün ekonomisi yüksek katma değer üzerine kurulu. Yüksek katma değer yaratmak içinse sürdürülebilir olmak çok önemli. Sürdürülebilirliğin yolu ise yeşil ve dijital bir dönüşümden geçiyor. Günümüzde iklime dayalı ekonomi modeli giderek önem kazanıyor. Yeşil ve dijital dönüşüm yani ikiz dönüşümlü süreç, yaratılan katma değer artırılması için çok değerli. Biz de TÜSİAD olarak ikiz dönüşüm konusunda çalışmalarımızı yoğun bir şekilde sürdürüyoruz. Gerek yeşil gerek dijital dönüşüm için önemli olanın nitelikli insan kaynağı olduğuna inanıyoruz. Bunun ise kaliteli eğitim ve fırsat eşitliği ile başlayacağını düşünüyoruz. Bu noktada nitelikli iş gücü, nitelikli istihdam ve dengeli politikaların büyük önemi var. Çünkü insanlar, bilim ve kurumlar yeni düzenin aktörlerini oluşturuyor. Önceliğimiz insanların yetkinliklerini geliştirmek, bilim ve teknolojik gelişmeyi esas almak, ekonomiden hukuka kadar her alanda kapsayıcı ve güvenilir kurumlar oluşturmak. 100. yılımıza girerken hedefimiz;

akıl, bilim, hukuk ve özgürlük üzerine inşa edilmiş cumhuriyet değerleri ışığında saygın, adil ve çevreci bir Türkiye görmek” dedi.

#### **Topyekûn bir kalite anlayışı hâkim olmalı**

Kalite Kongresi'nin açış konuşmasında Kocaeli Büyükşehir Belediye Başkanı Doç. Dr. Tahir Büyükakın, “Kocaeli’nde böyle büyük bir etkinliğin gerçekleşmesi şehrimiz adına çok kıymetli. Kongrenin ana temasını oluşturan riskin ötesine geçmek konusunda uzun yıllar boyunca akademik çalışmalar gerçekleştirdiğini belirterek sözlerine şöyle devam etti: “Dünya Ekonomik Forumu tarafından hazırlanan raporlarda gelecek 10 yıldaki riskler sıralanmış durumda. Buradaki risklerin ilk üç sırasında iklim, ekstrem hava olayları ve biyoçeşitlilik kayıpları yer alıyordu. Pandemi ile birlikte bu sıralama tamamen değişti ve sosyal uyum birinci sıraya yerleşti. İnsanların ekonomik ihtiyaçları ikinci sıraya düştü. Bilime karşı duruş, dijital tepki gibi konular da sıralamaya girdi. Bu noktada tek bir gerçeklik ve tek bir bakış açısı olmadığını anlamalıyız. Örneğin üretimde kalite sadece üretim standartlarına bakarak olmamalı. Aynı zamanda toplumsal kodlara da bakılmalı. Yani topyekûn bir kalite anlayışı hâkim olmalı. Tek başına üretime dair standartlar belirlemek yeterli olmaz, aynı

*opet Türkiye'nin en sevilen akaryakıt markası.  
Çünkü işimiz yollarda  
görünenden daha fazlası.*



İşimiz,  
Opet'e her geldiğinizde  
size en iyisini sunmak kadar  
ülkemiz için de çalışmak.  
Ürettiğimiz her projeye  
ülkemizi ileriye taşımak,  
geleceğimiz için fark yaratmak.

**Opet**  
**30.**  
*yıl*

**opet'se  
fark eder**



**Opet**

Türkiye'nin Lovemark'ları 2022 araştırması MediaCat ve Ipsos tarafından 15-55 yaş aralığında, kadın-erkek oranı eşit, Türkiye temsil 2.000 kişiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre Opet, akaryakıt kategorisinde birinci olarak kategorinin Lovemark'ı olmuştur.



zamanda sosyal ve toplumsal standartlar da belirlenmeli. Risklerin ötesini tartışırken riskin ötesindeki değerler de konuşulmalı. İnsanı merkeze koyan bir anlayışla her şeyin insan için olduğunu unutmadığımızda konuya farklı bir noktadan bakabiliriz. Böylece üretime, tüketime, teknolojiye, Ar-Ge'ye ve modern insanın açmazlarına bakışınız da değişir" şeklinde konuştu.

#### **Ekonomiyi akılcı bir şekilde yönetmenin yolu kaliteli eğitim sisteminden geçiyor**

Açış konuşmalarının ardından kongrenin ana konuşmacısı olan Sabancı Üniversitesi Finans Kürsü Başkanı Prof. Dr. Özgür Demirtaş, Bi-

*'Göç: Küresel İnsan Hareketliliği' oturumunda, Bahçeşehir Üniversitesi Sağlık, Toplum ve Önleme Çalışmaları Merkezi (CHSPS) Kurucu Direktörü Prof. Dr. Nilüfer Narlı ve Konda Araştırma Yönetim Kurulu Üyesi Bekir Ağırdır, küresel ölçekte değişen toplumun resmini çizdi.*

lim ve Akılcılık ile Riskleri Görebilmek başlıklı konuşmasında tüm dünyayı etkisi altına alan ekonomik riskleri değerlendirdi. Makro ekonomiden ABD, Rusya, Avrupa, Çin ve Türkiye'nin ekonomilerine kadar birçok konuya değinen Prof. Dr. Demirtaş; 2023 yılı için Türkiye ekonomisi ile ilgili öngörülerini de paylaştı. Her alanda önemli olanın kalite olduğunu vurgulayan Prof. Dr. Demirtaş; "Türkiye'nin önümüzdeki 30 yılda ihtiyacı olan temel şey elbette ki daha fazla ihracat yapması, ancak burada ihracatın içindeki yüksek teknoloji ürünlerin payı kritik rol oynuyor. Dolayısıyla kalite hayatımızın her alanında olmalı çünkü kalite olduğu zaman yüksek kâr marjlarından bahsedebiliriz ve bu durumda ekonomide daha iyi sonuçlar elde etmek mümkün olur. Bu as-



# #EşitlikBurada



**2019 yılından bu yana**

**Şirket tarihinde ilk kez**

*Kadın çalışan sayımız  
%116 arttı.*

*Kadın Teknik Bakım Şefi  
göreve başladı.*

*Kadın tren sürücüsü sayımız  
32,5 kat artarak 195 oldu.*

*Kadın Elektromekanik Teknik  
Bakım Personeli göreve başladı.*

*Terfi eden kadın oranı %0.64'ten  
%21'e yükseldi.*

*2021 yılında ilk kadın istasyon amirlerimiz  
göreve başladı. Bugün toplam 17 kadın  
istasyon amirimiz görev yapmakta.*

*Kadın başvuru oranı  
2 kattan fazla arttı.*



İnada tam olarak güzel bir döngü. Ne kadar çok kaliteli ürün üretirseniz o kadar çok kârınız yükselir, ne kadar çok kârınız artarsa ileride daha kaliteli ürün üretmeniz için fırsatlarınız olur. Üretim ne kadar kalitesizse kâr marjı da o kadar düşük olur ve olumsuz kısır döngüden çıkmak zorlaşır. Bu noktada iyi anlamda bir döngüye girilmesini temenni ediyoruz” dedi.

Moderatörlüğünü EWA Kurumsal Danışmanlık Kurucu Ortağı Dilek Emil'in yaptığı Gıda: 2030'a Doğru Gıda Güvenliği oturumunda Hacettepe Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Vural Gökmen, Gıda Kurtarma Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Berat İnci ve EBRD Türkiye Başkan Yardımcısı Mehmet Uvez gıda sisteminin iklim değişikliği başta olmak üzere karşı karşıya olduğu riskleri ve bu riskleri aşmanın yollarını masaya yatırdı.

#### **Kaynak yönetiminin önemine dikkat çekildi, kapsayıcı bir ekonominin yolları arandı**

Kaynaklar: Zincir Ne Kadar Güçlü? oturumunun moderatörlüğünü UND Başkan Yardımcısı Fatih Şener üstlenirken konuşmacı olarak Ekol Lojistik EYS ve Sürdürülebilirlik Stratejileri Kıdemli Lideri Korhan İşçil, Türk Ekonomi Bankası Tedarik Direktörü Arda Polat ve KeyLine Lojistik Kurucusu Dr. Kayıhan Turan



talep ve değer zincirinin önemine dikkat çekti. İlk günün son oturumu olan Kapsayıcılık: Daha Dirençli Bir Ekonomi'nin moderatörlüğünü İKV Genel Sekreteri Dr. Çiğdem Nas yaparken konuşmacılar ise Kocaeli Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı Ayhan Zeytinoğlu, Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı Mali İş Birliği ve Proje Uygulama Genel Müdürü Bülent Özcan ile Ticaret Bakanlığı Uluslararası Anlaşmalar ve Avrupa Birliği Genel Müdür Yardımcısı Bahar Güçlü oldu.

#### **Gelecek için sorumlu teknoloji ve küresel göç sorunları gündeme taşındı**

Kongrenin ikinci gününün ilk oturumu olan Teknoloji: Gelecek İçin Sorumlu Teknoloji'nin konuşmacıları; KalDer İzmir Şube Yönetim Kurulu Başkanı Senem Kılıç moderatörlüğünde, Equinix Türkiye Genel Müdürü Aslı Güreşçiler ve Cyberthink Yönetim Kurulu Başkanı Mahir Yüksel ve Sekizgen Kurucu Ortağı Onur Eren oldu. Göç: Küresel İnsan Hareketliliği oturumunda Bahçeşehir Üniversitesi Sağlık, Toplum ve Önleme Çalışmaları Merkezi (CHSPS) Kurucu Direktörü Prof. Dr. Nilüfer Narlı ve Konda Araştırma Yönetim Kurulu Üyesi Bekir Ağırdu dünya'nın en önemli gündem maddelerinden biri olan göç konusunu tüm detaylarıyla tartıştı.

#### **5 milyar insanın istihdamı ve riski yönetmek için kalitenin önemi konuları ele alındı**

İstihdam: 5 Milyarın İstihdamı oturumunun moderatörlüğünü Borusan Grubu İnsan, İleti-







şim ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı Nursel Ölmez Ateş üstlenirken oturumun konuşmacıları ise ILO Türkiye Ofisi Direktörü Numan Özcan, Ford Otosan Genel Müdür Yardımcısı İnsan Kaynakları ve Dönüşüm Direktörü Başak Çalıkoglu Akyol ve Deloitte Türkiye İnsan Yönetimi Hizmetleri Lideri Cem Sezgin oldu.

**Ötesi: Yönetim: Kalite Riski Yönetmektir** oturumunun konuşmacılığını **KalDer Bursa Şube Yönetim Kurulu Başkanı Emin Direkçi, TOYOTA BOSHOKU Başkan Yardımcısı & Yönetim Kurulu Üyesi Hakan Konak, Vakıf GYO Genel Müdürü Onur İncesahan ve Genveon İlaç Genel Müdürü Erhan Baş** üstlendi.

**Prof. Dr. Lale Orta, futbol metaforu üzerinden hayatta etik kavramını anlattı**

Son olarak kongrenin kapanış konuşmasını Türkiye'nin FIFA Kokartlı İlk Kadın Hakemi **Prof. Dr. Lale Orta** yaptı. **Yaşam Biçimi Olarak Kalite** konulu konuşmasında futbol karşılaşması metaforu üzerinden hayatta etik kavramının önemine değinen Prof. Dr. Orta; "Hayatta herkese iyi davranamazsınız, bu noktada asıl olan eşit olana eşit davranmaktır. Çünkü Victor Hugo'nun da dediği gibi 'İyi olmak kolaydır, zor olan adil olmaktır.' Hakemlikte de bu böyledir. Futbolun adaletinde; hangi yaş, cinsiyet, ırk, kültür ya da mesleğe sahip olursanız olun müsabakalar herkes için eğlenceli ve birleştirici olmalıdır. Buradaki temel kriter ise futbolun adil olması gerektiğidir ve futbol-da kaliteden ancak bu şekilde bahsedilebilir.

**Kongrenin Ana Konuşmacısı Sabancı Üniversitesi Finans Kürsü Başkanı Prof.Dr. Özgür Demirtaş, 'Bilim ve Akılcılık ile Riskleri Görebilmek' başlıklı konuşmasında, tüm Dünya'yı etkisi alan ekonomik riskleri değerlendirdi.**

Benim için kalite içerisinde öncelikle adaleti barındırır. Bir hakem adil olmak zorundadır çünkü verdiği yanlış kararlarla yönettiği maç birbirine katıp şehirlerin karışmasına da neden olabilir, verdiği doğru ve adil kararlarla birbirine düşman iki ülkeyi bir araya da getirebilir. Bu noktada kaliteyi; alın teri, eğitim, emek, sabır, fedakârlık, sürekli çalışmak, en ileriye gidebilmek ve orada kalabilmek olarak tanımlıyorum.

Ulaştığınız noktada kalabiliyorsanız kalite söz konusu demektir. Herkesin kalite anlayışı farklıdır ancak önemli olan sizin gitmek ve kalmak istediğiniz yerdir. Bir futbol hakemi olarak kalite anlayışım bana FIFA hakemi olarak en üst düzey maçlarda yer alabilme, elit kategori hakemi olma, önemli çalışmalarda bulunma gibi pek çok fırsatı sundu. Ben hayatım boyunca sevdiğim işleri kaliteli bir biçimde yaptığım için bu başarıları ulaştım. Özetle söylemem gerekirse başarı asla tesadüf değildir, kalitenin eseridir" dedi.



# ENERJİ VE İKLİM

## Yakın Geleceğin Tarihi

### Bahadır Kaleağası

Paris Bosphorus Enstitüsü Başkanı

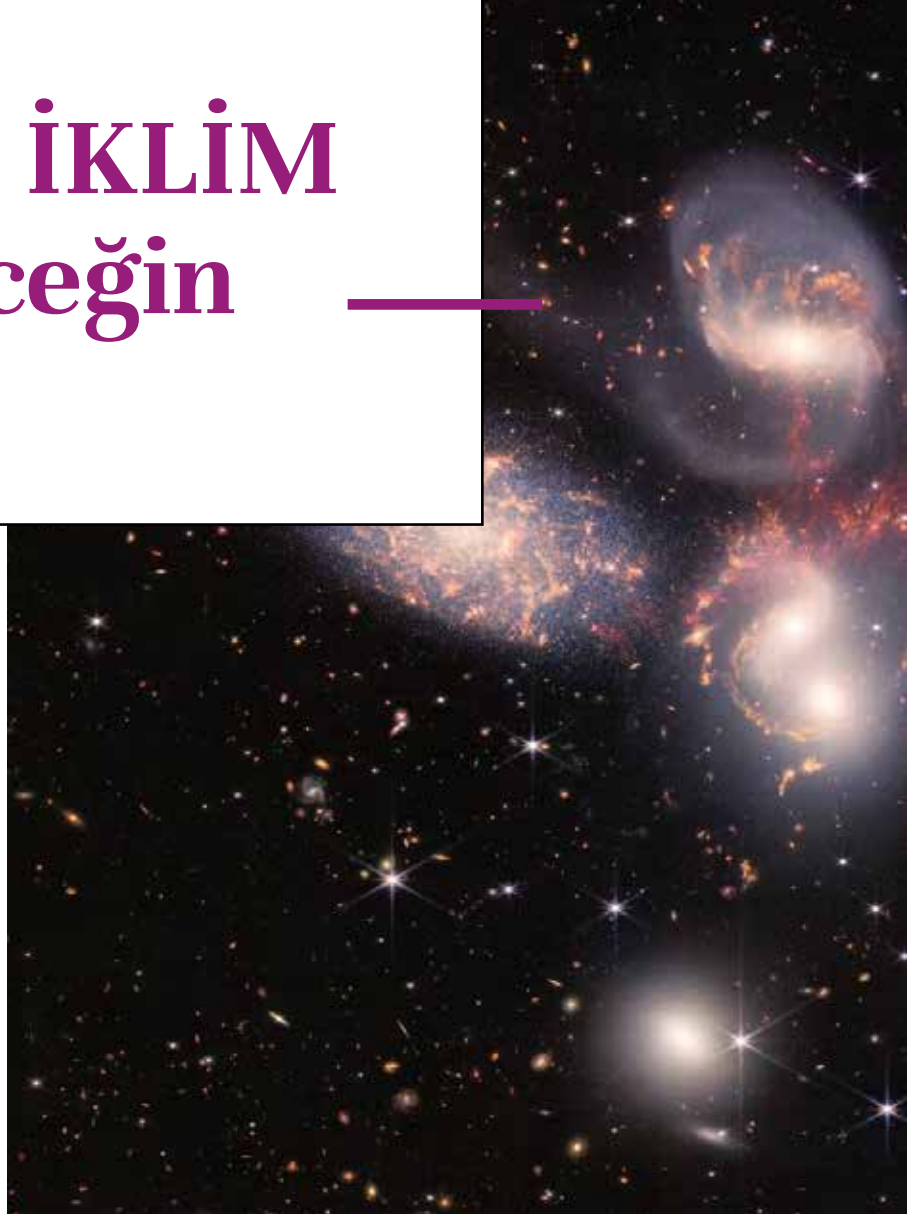
**2** 022'nin en önemli olayı ne oldu? Rusya, Ukrayna, Çin, ABD, Brezilya... Enerji, enflasyon, borsalar, kriptoparalar, ...

Önemli hepsi lakin alan-zaman sürekliliğinde mesafe alarak bakmak faydalı olur. En geç elli yıl içinde geriye dönüp bakıldığında en önemli tarihsel gelişme muhtemelen ve kısa-



ca “Webb” olacak. Yirminci yüzyıldan geriye kalan, Apollo'nun 1969'da ay yüzeyinden çektiği “dünya doğuyor” fotoğrafının insan uygarlığının doğa temelli politika ve kalkınma bilincini tetiklediği gibi. Simgesel olarak çevreciliğin başlangıcı olduğu gibi. Ya da 1990'da güneş sistemi ötesine hareket halindeki Voyager uydusundan gelen fotoğraftan yola çıkan astrofizikçi Carl Sagan'ın tarihsel önemdeki yorumu gibi:

*“Uzayın derinliğinden bu resmi çekmeyi başardık. Eğer bu resme dikkatlice bakarsanız orada*





**Geleceğe yönelik insan hayallerinin en etkililerinden Uzay Yolu dizilerinin ilk kuşağında, yıldızlara doğru açılan evrende yol alan uzay gemisi ilerlerken fondaki ses “Uzay: son sınır!” derdi. Serinin son kuşağında aynı açılış “Zaman: son sınır!” diyerek tanımlıyor evreni. Star Wars filmlerinin başlangıcındayız belki de: “çok eskiden, çok çok uzak bir galakside”...**

bir nokta göreceksiniz. O noktaya tekrar bakın. Bu nokta bizim evimiz. O biziz. Sevdiğiniz ve tanıdığınız, adını duyduğunuz, yaşayan ve ölmüş olan herkes onun içinde bulunuyor. Tüm neşemizin ve kederimizin toplamı, binlerce birbirini yalanlayan din, ideoloji, ve iktisat öğretisi; insanlık tarihi boyunca yaşayan her avcı ve toplayıcı, her kahraman ve korkak, her medeniyet kurucusu ve yıkıcısı, her kral ve çiftçi, her aşık çift, her anne ve baba, her umut dolu çocuk, her mucit, her kâşif, her ahlak hocası, yozlaşmış her politikacı, her şöhret yıldızı, her “yüce önder”, her aziz ve günahkâr işte orada yaşad; bir güneş ışığında asılı duran o toz zerreciğinin içinde.

Dünya, dev bir evrensel arenada yer alan çok küçük bir sahnedir. Bütün o komutan ve imparatorların akittikleri kan göllerini düşünün ... Şan ve şöhret içerisinde, bu noktanın küçük bir parçasında kısa bir süre için efendi olabildiler. Bu noktanın bir köşesinde yaşayanların, başka bir köşesinde yaşayan ve kendilerinden zar zor ayırt edilebilen diğerleri üzerinde uyguladıkları zulmü düşünün ... Anlaşmazlıkları ne kadar sık, birbirlerini öldürmeye ne kadar istekliler, nefretleri ne kadar da yoğun!

Bu soluk ışık noktası, bütün o kasılmalarımıza, kendi kendimize atfettiğimiz öneme ve evrende öncelikli bir konuma sahip olduğumuz yolundaki yanlış inancımıza meydan okuyor. Gezegenimiz, çevremizi saran o büyük evrensel karanlığın içerisinde yalnız başına duran bir toz zerreciğidir. İçinde yaşadığımız bilinmezlik ve bütün bu enginliğin içerisinde, başka bir yerden bir yardımın gelip bizi bizden kurtaracağına dair hiçbir ipucu yoktur”.

2022 yılında NASA/ABD, ESA/Avrupa ve CSA/Kanada ortaklığının yeni başarısı Webb Uzay Teleskobu bu vizyonu uzay ve zamanın sonsuzluğunda insan uygarlığının akıl ve vicdanında yeniledi; derinleştirdi. Evrenin sonsuzluğunda serpilen “trilyonlarca”,

evet insan ölçeğinde tahayyülü zor bir nicelik, trilyonlarca yıldız ve galaksinin sadece daha net ve uzak görüntüleri değil bize ulaşan. Aynı zamanda kozmik bir zaman makinası söz konusu. Webb'den gelen fotoğraflarda geçmişe bakıyoruz. Çok uzaklardaki yıldızların ışığının Güneş sistemimize erişme zamanı dikkate alındığında, 13 milyar yıldan daha eski zamanlar görüntüleniyor. Bazı galaksilerin Big Bang'den sadece 100 milyon yıl sonraki görüntüleri bunlar.

Geleceğe yönelik insan hayallerinin en etkiliplerinden Uzay Yolu dizilerinin ilk kuşağında, yıldızlara doğru açılan evrende yol alan uzay gemisi ilerlerken fondaki ses "Uzay: son sınırdır!" derdi. Serinin son kuşağında aynı açılış "Zaman: son sınırdır!" diyerek tanımlıyor evreni. Star Wars filmlerinin başlangıcındayız belki de: "çok eskiden, çok çok uzak bir galaksidedir"...

#### **Neler oluyor?**

O sırada Dünya gezegeninde miladi yıl 2023, uygarlık yılı aşağı yukarı 12023; son buzul çağını ve Göbeklitepe'yi dikkate alırsak. İklim ısınıyor, hava kirleniyor, ormanlar yanıyor, su azalıyor. Doğal kaynaklar kötü yönetiliyor. Kötü kentleşme, kötü sanayi, kötü tarım, kötü enerji, kötü tüketim...

**Yenilenebilir dönüşümü hızlandırmak üzere depolama, hidrojen teknolojileri, mikro-şebeke yönetimi ve dijital dönüşümün teşvik edilmesi gerekiyor. Saydam bir standart ve mevzuat perspektifi gerekiyor. Aynı çerçevede yenilikçi yeşil finansman modellerinin uygulanabileceği serbest piyasa koşullarını sağlamak, düzenleyici kurul reformunu başarmak gerekiyor.**

Eşzamanlı olarak çevre bilinci artıyor: teknolojik icatlar yenilenebilir enerjiye odaklanıyor; şirketlerde Çevresel, Sosyal, Kurumsal Yönetişim (ESG) gelişiyor; finansa erişimde ESG'nin kaçınılmaz bir kıstas haline gelmesi öngörülüyor; yerel ve ulusal seçimlerde çevre konusu demokratik yarışta sabit bir gösterge oluyor; Çin gibi ülkelerde bile çevre riskleri bir milli güvenlik önceliği olarak tanımlanıyor; Hindistan somut planlar açıklıyor; COP süreci ve "2050 net sıfır hedefi" umut veriyor. Ayrıca nükleer füzyonda gelinen aşama da yıllar içinde 2022'nin esas gelişmesi olmaya aday.

ABD'de Biden yönetimi de 2022'yi yeşil dönüşüm atılımı ile geride bıraktı. İklim Değişikliği

**Çevre bilinci artıyor: teknolojik icatlar yenilenebilir enerjiye odaklanıyor; şirketlerde Çevresel, Sosyal, Kurumsal Yönetişim (ESG) gelişiyor; finansa erişimde ESG'nin kaçınılmaz bir kıstas haline gelmesi öngörülüyor; yerel ve ulusal seçimlerde çevre konusu demokratik yarışta sabit bir gösterge oluyor.**

ve Çevresel Adalet Planı 2035'e kadar ülkenin elektriğinin karbonsuz kaynaklarla üretiminin başarılmasını öngörüyor. Ayrıca 2030 yılına kadar tüm yeni araç satışlarının %50'si elektrikli araçlar ve CO2 emisyonlarında %50 düşüş var planda. Sonuçta hedef 2050 yılına kadar net sıfır ekonomi.

Aynı yönde dünyanın standartlar süpergücü Avrupa Birliği sınırda karbon vergisi, enerji verimliliği, tasarruf, depolama, Ar-Ge, tedarik zinciri çeşitlendirmesi gibi farklı alanlarda

önemli atılımlarla 2022 yılını meşgul geçirdi. “RePowerEU” enerji politikaları kervanı ile finansal araçlar seferber oldu; güneş ve hidrojen gibi kaynaklara yönelik teknolojik sıçrama çabaları serpildi. Halen yenilenebilir enerji payı %20 olan AB, 2030 yüzde %45 hedefi yönünde. Süreçte yeşil, dijital ve sosyal dönüşümler bütünleşiyor. İronik olarak Putin’in Ukrayna’yı işgali NATO’yu olduğu gibi AB’nin enerji boyutunda jeo-stratejik egemenliğini de pekiştirdi.

### Peki Türkiye?

Genelde demokrasi, hukuk devleti ve ekonomik yönetim sorunları olunca her ekonomik politika alanı olumsuz etkilenir doğal olarak.

mikro-şebeke yönetimi ve dijital dönüşümün teşvik edilmesi gerekiyor. Saydam bir standart ve mevzuat perspektifi gerekiyor. Aynı çerçevede yenilikçi yeşil finansman modellerinin uygulanabileceği serbest piyasa koşullarını sağlamak, düzenleyici kurul reformunu başarmak gerekiyor. Avrupa Birliği ile gümrük birliği anlaşmasını yeşil, dijital ve sosyal boyutları da içerecek şekilde güncellemek gerekiyor. Jeostratejik akıl ve demokratik basiret gerekiyor.

Sonuçta ateş düştüğü alan ve zamanı yakıyor. Söz konusu olan ise dünyayı, doğayı kurtarmak filan değil. Güneş var olduğu sürece gezegen yaşar. İklim değişir, buzul olur, kuraklık olur sonra toparlar. Söz konusu olan insan



Rüzgâr enerjisi yatırımlarından, atık yönetimine başarılı adımlar var fakat etkileri optimum olamıyor genel siyasal ve ekonomik eko-sistemde. Anormal enflasyon, parasal çalkantılar ve istikrarsız yatırım ortamında, en azından enerjinin yeşil dönüşümü yol haritası, Paris İklim Değişikliği Antlaşması ile uyumlu eylem planı ve de AB ile mevcut diyalog mekanizmalarını somut ilerlemeye odaklı bir gündem elzem. Yenilenebilir dönüşümü hızlandırmak üzere depolama, hidrojen teknolojileri,

uygarlığını kurtarmak. Carl Sagan: “Beğensek de beğenmesek de, Dünya şu an için yaşadığımız yegâne yer. Gökbiliminin alçakgönüllü ve kişiliği geliştiren bir uğraşı olduğu söyleniyor. Bana kalırsa, insan kibrinin akıl dışılığını, küçük Dünyamızın uzaktan çekilmiş bu görüntüsünden daha iyi gösterebilecek bir şey yoktur. Bu görüntü, bildiğimiz tek evimiz olan bu soluk mavi noktayı daha içten paylaşmamız ve koruyup şefkat göstermemiz gerektiği konusundaki sorumluluğumuzun altını çiziyor”.

# Değişen Dünya Enerji Dengeleri ve Yaşanan Dönüşümler

**Prof. Dr. A.**

**Beril TUĞRUL**

İTÜ Enerji Enstitüsü Nükleer  
Araştırma Anabilim Dalı Başkanı

## Giriş

**E**nerji, bütün ülkeler için önemli bir olgu olup özellikle de elektrik enerjisi üretimi ve gelecek projeksiyonunun planlanması, “enerji politikalarının” ana paradigmasını oluşturmaktadır. Bir başka deyişle, özellikle elektrik enerjisi üretimi için yararlanılabilecek enerji kaynakları ve bu kaynaklara ulaşım ve de kullanım programları, her zaman öne çıkan metafor olmaktadır [1].

Birçok enerji kaynağından bahsedilebilirse de “Emre Amade” olan, dolayısıyla gündem ve mevsimden arı olarak her istendiği zaman tam güçte güç üretebilen enerji santrallerini devrede tutabilecek enerji kaynakları ayrı bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, elektrik üretiminde süre-



lilikle kullanılacak termik santraller ile nükleer santraller enerji politikalarında öne çıkmaktadır. Dolayısıyla fosil yakıtlar (kömür, petrol ve doğalgaz) ve uranyum enerji politikaları açısından stratejik önem arz etmektedir.

Burada şunu da belirtmek gerekir ki; fosil yakıtların kullanılmasının sera gazlarının salımına neden olması ve sera gazlarının da iklim değişikliği başta olmak üzere çevre sorunlarına sebep olması önemli bir sorun olarak kendini göster-





miştir. Bu nedenle sera gazı salımı nispeten daha az olan ve ilaveten yakılması ve de kullanımını (fosil yakıtlar içinde) kolay olan doğal gaz giderek daha çok tercih edilir olmuştur [2]. Bu bağlamda, elektrik kullanımının giderek yaygınlaşması ile elektrik santralleri giderek önem kazanmıştır. Dolayısıyla elektrik tüketiminin ve de elektrik üretiminin artması, enerji politikalarında dönüşümlerin yaşanmasında etkin olmuştur.

Öte yandan, “Sanayi Devrimi”nden sonra hayat standartları ve refah sistemi genellikle olumlu şekilde etkilenmiş ve yaşam tarzı da

değişmiştir. Bu bağlamda, sanayi devriminin yaygınlaşmasından sonra dünya siyasi düzeninde önemli ölçüde farklılıklar görülmüştür. Söz konusu siyasi düzen değişimi yaşanırken aynı zamanda enerji kaynağı kullanımlarında da değişim ve dönüşüm görülmüştür.

Sanayi Devriminden sonra ilk yüzyılda I. Dünya Savaşına kadar “Çok Kutuplu (Multipolar)” dünya etkinken, I. Dünya savaşından sonra ulusal devletlerin oluşumuyla bir geçiş dönemi yaşanmış, II. Dünya Savaşından sonra ise “İki Kutuplu (Bipolar)” dünya şartları ortaya çıkmıştır. Berlin Duvarının yıkılması ve “Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği”nin (SSCB’nin) dağılmasıyla ise “Tek Kutuplu (Monopolar)” dünya oluşmuştur.

Günümüzde yeni bir dönüşümün daha yaşanmakta olduğu gözlenmekte ve yeniden “Çok Kutuplu (Multipolar)” bir dünyaya doğru gidildiği izlenimi edinilmektedir. Tekrar Çok Kutuplu dünyaya geçişten bahsedilirken burada 2019’da ortaya çıkan COVID-19 Pandemisi ve takiben 2022 başından itibaren yaşanmakta olan “Ukrayna Krizi”nin etkin olduğu da söylenebilir [3]. Böylelikle dünya siyasi düzen yapılanmasında döngünün tamamlanmakta olduğu izlenimi edinilmektedir (Şekil 1).

Enerji politik bağlamda öne çıkan enerji kaynakları açısından konu analiz edildiğinde; “Dünya Siyasi Düzen” değişikliğine paralel olarak kullanılan enerji kaynaklarının da farklılaştığı görülmektedir (Şekil 2). Dünya Savaşlarından önce “Çok Kutuplu (Multipolar)” bir dünya düzeni söz konusu iken kömürün önde gelen kaynak olduğu gözlenmektedir. I. Dünya Savaşından sonra kömür ile birlikte petrolün öne çıktığı görülmüştür. II. Dünya Savaşından sonra ortaya çıkan “İki Kutuplu (Bipolar)” dünya düzeninde petrol ve kömür santrallerine ilaveten nükleer santraller kullanılmaya başlanmıştır. Sovyetlerin dağılmasından sonra “Tek Kutuplu (Monopolar)” dünya şartları oluşmasıyla bu dönemde doğal gazın konut ve sanayi yakıtı olarak kullanılmasının yanı sıra elektrik santrallerinin yakıtı olarak da tercih edildiği gözlenmiştir (Şekil 2).

Son olarak, yirmi birinci yüzyılda zaman ilerledikçe Çok Kutuplu (Multipolar) dünya şartlarına doğru yol alınırken dünyada yaşanmak-



Şekil 1 Sanayi Devriminden Sonra Dünya Siyasi Döngüsü

ta olan iklim değişikliği şartlarının da etkisiyle “Yenilenebilir Enerji” kaynaklarının kullanılmasının yaygınlaştırılması benimsenmiştir (Şekil 2). Bu bağlamda AB tarafından “Yeşil Mutabakat İnisyatifi (Green Deal)” ve şimdi de ABD’de (AB’dekine benzer şekilde) “Yeni Yeşil Mutabakat (New Green Deal)”tan bahsedilir olmuştur [4]. “Yeşil Enerji” kavramı da bir anahtar kavram olarak kendini göstermektedir.

### Kullanılan Enerji Kaynakları

Bu inisiyatifler temel girdi olan enerjinin tüm sektör ve uygulamalarda denetimini gündeme getirmektedir. Bu bağlamda “Nötr Karbon” konsepti kavramında inisiyatif fikrini benimseyen ülke ve ülke toplulukları ile ticaret yapan ve yapacak ülkeleri de bağlayacak şekilde inisiyatiflerin üretildiği görülmektedir. Bu husus, Türkiye gibi, AB içinde olmayan ülkeleri de yakından ilgilendirmektedir. Bu bağlamda, dış ülkeler için rekabeti etkileyecek olan bu durum, risk oluşturabilecektir [5,6].

Ancak son olarak, “Yeşil Enerji” kavramı ile esas itibariyle “Yenilenebilir Enerji” kaynakları betimlenirken, Fransa’nın önderliğinde 13 ülkenin yaptığı müracaat çerçevesinde “Nükleer Enerji” ve “Doğal Gaz”dan enerji üretimi de “Yeşil Enerji” kavramı içine alınması söz konusu olmuştur [6].

### Sonuç

Sonuç olarak Dünyanın, Sanayi Devriminden bu yana yaşadığı “Çok Kutuplu”, “İki Kutuplu”, “Tek Kutuplu” dönemlerden sonra şimdi de tekrar “Çok Kutuplu” bir düzene doğru yol alınırken enerji politikaları ve kullanılan enerji kaynaklarının da değiştiği ve yeni inisiyatifler geliştirildiği görülmektedir.

Bu durumda, özellikle enerji üretim ve fosil işleme tesisleri başta olmak üzere pek çok sektörün bu konuda dönüşüm stratejilerini belirlemeleri zorunluluk ifade ediyor olmaktadır. Bir başka deyişle hemen her sektörde şartların gözden geçirilmesi ve dünyada etkin olmaya başlamakta olan “Çok Kutuplu (Multipol)” dünyada söz konusu inisiyatiflere uyum sağlanması gerekli olmaktadır.

Türkiye açısından bakıldığında, bazı güvenlerin zaten sağlanmış olduğu ve bazı eylem

planlarına ilişkin çalışmalar yapıldığı görülmektedir [7]. Örneğin Türkiye’nin elektrik santrallerinde, kurulu gücün yarısından fazlası “Yenilenebilir Enerji” santrallerine aittir. Doğal gaz santralleri de devrededir. Fazla olarak önümüzdeki yıldan itibaren her yıl 1200 MWe gücündeki dört nükleer santralin arka arkaya devreye girmesi beklenmektedir. Bununla beraber ülkemizde ilave bilinçlendirme ve ilgili mevzuat düzenlemelerine gereksinim duyulduğu da söylenebilir. Ayrıca, yerli nükleer enerji teknolojileri ile hidrojen teknolojilerine özellikle önem verilmesinin gerekliliği kendini göstermektedir.

Ulaşımında fosil yakıtlı araçlar yerine elektrikli araçların ikamesi önerilmektedir. Hal böyle olunca büyük güçlü, emre amade elektrik santrallerine daha çok ihtiyaç olacaktır. Ancak, sera gazı salımı az olan büyük güçlü baz santraller öne çıkacaktır. Dolayısıyla da nükleer santraller ile doğal gaz santrallerine, yenilenebilir enerji santrallerine ilaveten yatırım yapılması enerji politikaları içinde elzem olacaktır.

Öte yandan gerçekte, dünya var olduğundan beri küresel iklim değişiklikleri yaşanmıştır. Bu bağlamda, buzul çağları hüküm sürdüğü gibi ısınma dönemleri de kendini göstermiştir. Bu durumda, günümüzdeki Yeşil Mutabakat gibi inisiyatiflerle iklim değişikliğinin engellenmeye çalışılması kapsamında yapılmaya çalışılan faaliyetlerin başarısız olma olasılığı



Şekil 2 Sanayi Devriminden Sonra Dünya Siyasi Düzenlerinin Değişim Dönemlerinde Kullanılan Enerji Kaynakları



*Enerji, bütün ülkeler için önemli bir olgu olup özellikle de elektrik enerjisi üretimi ve gelecek projeksiyonunun planlanması, “enerji politikalarının” ana paradigmasını oluşturmaktadır. Bir başka deyişle, özellikle elektrik enerjisi üretimi için yararlanılabilecek enerji kaynakları ve bu kaynaklara ulaşım ve de kullanım programları, her zaman öne çıkan metafor olmaktadır*



da bulunmaktadır. O zaman burada, doğaya uyum önem arz edecektir.

Bu husus, tüm ülkeler için ehemmiyetli olup, enerji politikaları açısından enerjide randıman ve çeşitliliğe önem verilmesinin gerekliliği kendini göstermektedir. Fazla olarak imar planlarından, yeraltı su barajlarına, her konuda bilinçli uygulamalardan, özel sulama ve tarım yöntemlerine kadar farklı alanlarda eylem planlarının oluşturulması önem arz etmektedir. En önemlisi de enerji verimliliği ve enerji üretiminde ileri teknoloji uygulamaları olacaktır.

Öz olarak belirtmek gerekirse; Sanayi Devriminden sonra yaşanan dünyadaki siyasi dönüşüm ve değişimlere paralel olarak enerji politikalarında ve enerji kaynağı kullanımlarında da önemli değişim ve dönüşümler yaşanmış olup yeni bir dönüşüm dönemi sürecine girildiği günümüzde, söz konusu değişimlere enerji politik bağlamda uyum sağlanması ve enerji kaynakları arasında doğaya uyumluluk da göz önüne alınarak çeşitlilik ve denge politikaları bağlamında eylemlerin hayata geçirilmesi büyük önem taşımaktadır.

### Kaynaklar

1. A.B. Tuğrul, “Enerji Ekonomisi ve Enerji Politikalarıyla İlişkisi” “OECD Countries Conference on Political Sciences & Economy, 20-22 Mart 2020, Ankara, Proceeding, s: 16-25, ISBN 978-625-7914-90-1.
2. A. Beril Tuğrul, Essential Aspects for Energy Policy, World Energy Strategies Congress/WESCE-2019, 26-28 Aug.2019, YTU, Istanbul
3. A.B. Tuğrul, “Değişen Dünya Enerji Dengeleri ve Güvenliğe Olası Yansımaları”, 8. Güvenlik Konferansı, TASAM, 3- 4 Kasım 2022.
4. EU, Green Deal, European Commission, 2019.
5. A.B. Tuğrul, “ İklim Değişikliği Konusuna Enerji Politik Bir Bakış”, Enerji Dünyası, Kasım 2021, Sayı: 106, s: 10-11.
6. A.B. Tuğrul, “ İklim Değişikliği İçin Üretilen İnişiyatifler ve Enerji Politikası Olası Yansımaları”, TURKTRADE-Durum Dergisi, Nisan-Mayıs 2022, Sayı: 86, s: 34-41.
7. Avrupa Birliği nükleer enerjiyi “yeşil yatırım” kabul etti – İktibas Dergisi (iktibasdergisi.com)
8. Yeşil Mutabakat Eylem Planı 2021, T.C. Ticaret Bakanlığı, 2020.

# Tedarik Zincirinin Kopma Riski

**N. Fatih Şener**

UND Başkan Yardımcısı

**Ülkemiz, konumu itibariyle tedarik zinciri açısından en riskli bölgede bulunuyor**

**S**avaşlar ve bölgesel riskler sebebiyle ülkemizin etrafında tedarik zinciri önemli ölçüde kopmuş durumda. Çevremize şöyle bir bakacak olursak, Türk karayolu filosu yılda 100 bin sefer Suriye üzerinden geçiş yapıyordu savaş nedeniyle böyle imkan artık yok, hemen yanında Irak diye bir ülke neredeyse kalmadı sadece kuzeyine gidebiliyoruz. İran global bir ambargo altında, Hemen kuzeyindeki komşumuz Ermenistan ile sınır geçişimiz yok. Gürcistan ve Rusya sorunlu olduğu için Rusya'ya giden bir çok mal Gürcistan topraklarını kullanamıyor, Önce İran'a oradan Azerbaycan'a oradan Rusya'ya gidiyor. Karadeniz üzerinden Rusya'ya TIR taşıyan 3 gemi Ukrayna limanlarında mahsur. Batıya baktığımızda Yunanistan ile ilişkimiz inişli çıkışlı, taşıma sorunlarımız var. Açık ve sorunsuz olan tek kapımız Bulgaristan. Yani bölgemiz tedarik zinciri kördüğümü durumunda. Değerli konuşmacılarımız tedarik zincirinin çevresel, sürdürülebilirlik gibi yönlerine de vurgu yapacaklar ama ben özellikle açılışta tedarik zincirinin devletler tarafından güvenlik ve bir stratejik yaptırım unsuru olarak kullanılmasına değinmek istedim. Bin yıl önce de durum aynıydı aslında ordular kaleyi kuşatır, ikmal yollarını keser, aç susuz bırakır ve teslim alırdı. Bugün de Rusya'nın Ukrayna'ya yapmaya ça-



lıştığı ile Batı'nın Rusya'ya yapmaya çalıştığı da aynı şey aslında...

**KeyLine Lojistik Kurucusu Dr. Kayıhan Turan**, "Tedarik zincirinin önemli zorluk yaşadığı iki yıllık dönemi ve sonrasını değerlendirdiğimizde neler yaşandı ve Tedarikçi ve müşteri davranışlarında neler değişti acaba?"

Sipariş yönetimden, katma değerli hizmetlere ve taşımaya kadar sekiz ana hizmet lojistiği oluşturuyor.



Pandemi dönemi lojistikte; dayanıklılık, değişimlere hızlı adaptasyon, bozulmaya karşı güçlü direnç, operasyonun kesintisiz sürdürülmesi, sistemin fonksiyonelliğinin sürdürülebilmesi gibi konular çok önemli hale geldi. Pandemide hızlı karar verme ve esneklik şirketlere rekabet üstünlüğü sağladı.

Yöneticiler için değer yargıları değişti. Atik, yalın, optimize, yeşil odaklı çalışan yöneticiler Pandemi döneminde dayanıklı, sağlam ve etkin risk yönetimi odaklı çalıştılar ve bu süreci tedarikçileri ve çalışanları çok etki bir iletişim süreci geliştirerek başardılar.

Müşteriler’de bu kaotik ortamda olabildiği kadar az tedarikçiden bütünsel hizmet alma yolunu seçtiler. Her krizde olduğu gibi bu krizde de esneklik ve hızlı adaptasyon ile krizi fırsata çeviren şirketler oldu. Banyo tekstili üreten bir firmanın hızlı bir adaptasyon ile maske üretimine geçmesi buna iyi bir örnektir.”

**Ekol Lojistik EYS ve Sürdürülebilirlik Stratejileri Kıdemli Lideri Korhan İşçil**, Ülkemiz çok stratejik bir konumda ve birçok Global şirket ülkemizden alım yapmakta, bu şirket riske bağlı bir çok global bölgesel risk senaryoları var ve bizim gibi tedarikçilerini bu konuda sürekli bilgilendiriyorlar. Ekol olarak bu senaryolardan istifade ederek tüm birimlerin katılımı ve sinerjisi ile her türlü hazırlığı yapıp önlemlerimizi aldık.

Pandemi bir şekilde atlatıldı ancak önümüzde hem üreticiler ve hem de lojistikçiler olarak yeni risklerimiz var. Bunlar; 1. AB Yeşil Mutabakatı, 2. Paris İklim Anlaşması, 3. COP 27.

Lojistik sektörü günümüzde Gri sektör olarak adlandırılıyor. Ekonomiyi sırtımızda taşıyor önemli bir hizmet sağlıyoruz ancak, fosil yakıtlar tükettiğimiz

için de bizden bazı önlemler almamız bekleniyor. Aksi halde çok önemli vergilerle yüz yüze kalacağız. AB Yeşil mutabakatı 2030’a kadar emisyonların %50 azaltılmasını, 2050 yılında ise sıfırlamamızı istiyor.

Kapsam 2 ile yükünü taşıdığımız üreticinin emisyonunu, Kapsam 3 ile de üreticiye hammadde ve yarı mamul sağlayan alt tedarikçilerin bu tedbirleri almasının sağlanmasını istiyor. Bu önemli bir konu ve bugünden çalışmaya başlamamız gerekiyor.”

**Türk Ekonomi Bankası Tedarik Direktörü Arda Polat**, “Hizmet sektörü olmamıza rağmen 500 noktada kesintisiz hizmet sunulabilmesi için önemli bir tedarik sürecini yönetmeniz gerekiyor, Şubede oturduğunuz koltuktan, bilgisayara, onun yazılımına ve temizlik hizmetine kadar her şey lojistik destek gerektiriyor. Sürdürülebilirlik bizler için de bir öncelik, örneği ATM’lere para taşıyan araçlar her banka için ayrıca yapılırken yaklaşık 10 yıl önce bankalar bir araya gelerek ortak bir şirket kurdu ve bu optimizasyon ile önemli maliyet ve emisyon azalımı sağlandı.

Bizler de tedarikçi seçiminde kapsam 1, kapsam 2 ve kapsam 3’ü bugünden dikkate alıyoruz. Tedarikçi aday şirketlerinin sahipliğinden, tedarikçilerine kullandıkları hammaddeye kadar her şeyi dikkate alıyoruz. TEB portal üzerinden tedarikçi olarak başvuran herkes sürdürülebilirliğe ilişkin sorulara da cevap vermek ve ispatlayıcı belgeleri bize ulaştırmak zorunda.”

Dünyamız gerçekten küresel bir tedarik riski ile karşı karşıya Türkiye’nin çabaları ile açılan Tahıl koridoru gelişmemiş ülkelerin aç kalması için açık tutulmaya çalışılıyor. Hatırlayalım Süveyş kanalında bir gemi yan yattı bir hafta kanal kapandı ve Avrupa’da birçok fabrika şalter indirdi ve milyarlarca dolar zarar edildi.

Geldiğimiz noktada yaptırım gücü de olan küresel tedarik sistemini düzenleyen bir yapıya ihtiyaç var. DTÖ’nün kolaylaştırmayı teşvik eden kararlarına rağmen aksini uygulayanlara bir yaptırım olmaması sebebiyle Tedarik zinciri bilinçli olarak koparılıyor ve bugün bunun birçok örneğini yaşıyoruz. BM Bünyesinde böyle bir yapı kurulmalıdır.



**Doç. Dr. Çiğdem Nas**  
İKV Genel Sekreteri

**i**çinde bulunduğumuz dönemde küresel mali kriz, Covid 19 pandemisi ve Ukrayna Savaşının tetiklediği enerji ve gıda krizleri üretim ve ticaret ağları üzerinde de sarsıcı etkiler yarattı. Covid 19 ile birlikte Küresel ticaret de kesintiye uğradı ve tedarik zincirlerinde ciddi sorunlar başgösterdi. Covid 19 sonrası normalleşme ile birlikte, tedarik, sevkiyat ve lojistik ağları artan talep baskısı ile karşılaştı. Büyük güçler arasındaki jeopolitik ve jeoekonomik rekabet ise bildiğimiz küreselleşmede gerilemeye ve yeni bir korumacılık dalgasının

**Kapsayıcı ve Dirençli  
bir Ekonomi için Yapısal  
Dönüşüm**

belirmesine yol açtı. Bunun yanında yaşamış olduğumuz krizler ekonomideki dönüşüm ihtiyacını da gözler önüne serdi. Ukrayna Savaşı ile tetkilenen enerji krizi aslında giderek artan enerji ihtiyacının artık sürdürülebilir olmadığını ve fosil yakıtlardan yenilenebilir enerjilere geçişi hızlandırmamız gerektiğini gösteriyor. Bunun yanında, Covid 19 krizi sağlık sistemleri ve kamu politikalarının gözden geçirilmesi ihtiyacını gündeme getirirken, dijitalleşmeyi de iyice yaşamlarımıza entegre etmemize yol açtı. Yani artık yeni bir normal ortaya çıkıyor. Bu yeni normal yeşil ve dijital dönüşümlerin getirdiği yeni ihtiyaç ve sınamalarla birlikte gerçekleşecek. Ancak bu süreçte dengelerin değişimine de tanık oluyoruz. Bir yandan Çin ve Hindistan gibi yükselen güçler pastadan aldıkları payı artırırken, bölgeler, ülkeler ve sınıflar arasındaki eşitsizliklerin artması ve yoksulluğun yükselmesi gibi farklı gelişmeler yaşanıyor. Krizler karşısında toplumların kırılabilirliğinin arttığını ve krizlerden çıkmaya çalışırken, aynı zamanda hızlı değişim ve dönüşümlere ayak uydurmakta zorlandıklarını görüyoruz. Bu koşullar altında dirençli ve kapsayıcı bir ekonominin sağlanması büyük önem taşıyor.

Kapsayıcılık kavramı ekonomik büyümenin tüm kesimler için refah artışı getirmesini, istihdam olanaklarının artmasını, eğitim sisteminin iş gücü piyasasının ihtiyaçları doğrultusunda beceriler kazandırmasını, dijital altyapının erişilebilir olmasını, kamu hizmetlerine erişimin sağlanmasını gerektiriyor. Bunun yanında kapsayıcı bir ekonomi anlayışı aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma hedeflerini de içermeli.

*Kapsayıcılık kavramı ekonomik büyümenin tüm kesimler için refah artışı getirmesini, istihdam olanaklarının artmasını, eğitim sisteminin iş gücü piyasasının ihtiyaçları doğrultusunda beceriler kazandırmasını, dijital altyapının erişilebilir olmasını, kamu hizmetlerine erişimin sağlanmasını gerektiriyor. Bunun yanında kapsayıcı bir ekonomi anlayışı aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma hedeflerini de içermeli.*



metlerine erişimin sağlanmasını gerektiriyor. Bunun yanında kapsayıcı bir ekonomi anlayışı aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma hedeflerini de içermeli. Bir yandan ekonomik krizlerin getirdiği arz sorunları, kırılabilirlikler, eşitsizlikler ve yapısal sorunlar ile baş etmek gerekirken, aynı zamanda dijital ve yeşil dönüşümleri gerçekleştirmek bugünkü ekonomilerin en büyük sınavını oluşturuyor. Bu süreçte stratejik planlamanın yapılması, kaynak kullanımının optimize edilmesi, bölgesel ve küresel işbirlikleri kurulması ve sivil toplum, iş dünyası ve akademinin bu hedefler doğrultusunda mobilize edilmesi gerekiyor.

Bu dönüşüm ihtiyacı Dünyaya yön veren aktörlerin strateji ve politikalarına yansıyor. Özellikle AB'nin 2019 yılında ortaya koyduğu Avrupa Yeşil Mutabakatı Avrupa'nın 2050 yılında Dünyanın ilk iklim nötr kıtası olma hedefi doğrultusunda sosyoekonomik sistemsel bir dönüşümü de beraberinde getiriyor. Döngüsel ekonomi kurallarının işleyeceği yeni ekonomik büyüme modelinde sürdürülebilir üretim ve tüketim anlayışı hız kazanıyor. Hammadde ve tüm girdilerin verimli kullanılacağı, yenden kullanım ve geri dönüşümün norm haline geldiği, enerjinin yenilenebilir kaynaklardan



ve verimlilik ilkeleri uyarınca kullanıldığı, ürünlerin uzun ömürlü ve tamire uygun şekilde tasarlandığı ve üretildiği, kullanım ömrünü tamamlayan ürünlerin geri dönüştürülerek veya yeniden farklı şekilde kullanılarak üretime kazandırıldığı, tüketicinin satın aldığı ürünlerin karbon ve çevre ayak izi konusunda bilgilendirilerek yeşil tercihlerde bulunduğu, kamu alımlarında devletin de yeşil ürün ve hizmetleri tercih ettiği bir ekonomi modeline geçiliyor. Bunun en önemli örneklerinden biri otomobillerde 2035 yılına kadar benzin ve mazotla çalışan araçların terk edilerek tamamen karbon nötr araçlara geçilmesi yönünde alınan kararlar.

Bu kapsamlı ve köklü dönüşüm Türkiye ve AB ilişkilerini de yakından etkilemekte. Bir AB

adayı ve gümrük birliği ortağı olan Türkiye özellikle ticaret ve ihracat boyutunda AB pazarındaki norm ve standartların değişiminden birinci derecede etkileniyor. Bunun yanında, AB'nin 2023'te uygulamaya koymayı planladığı Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) beş ürün grubunda (çimento, demir çelik, alüminyum, gübre ve elektrik) AB'nin ithalatına karbon sertifikası uygulamasını getiriyor. Bu şekilde üretimde salınan karbonun eşdeğeri olan sertifikaların satın alınması gerekecek. Bu da özellikle gerekli önlemleri almayarak yüksek karbonlu üretim yapanlara ek bir maliyet yansıtacak. Bu uygulama ile birlikte AB içinde uygulanan Emisyon Ticaret Sistemi de revize edilecek. Türkiye bu süreç içinde en kısa zamanda kendi karbon piyasasını oluşturarak karbon salım maliyetini belirleyebilirse, SKDM'den muafiyet sağlanması için AB ile bir mutabakata varılması mümkün olabilecek. Bunun yanında, yeşil mutabakatın en önemli unsurunu oluşturan yenilenebilir enerjilere geçiş, Ukrayna krizinin tetiklediği enerji açığını kapatılması ve yeşil teknolojilerin geliştirilmesi Türkiye ve AB'nin bu yeni dönemde yakın işbirliği içinde çalışabileceği alanları oluşturuyor. Bazı siyasi ve jeopolitik gelişmelerin Türkiye ve AB arasında yarattığı sorunlar ve Kıbrıs ve Ege meseleleri gibi engellerin ötesinde kapsayıcı ve dirençli bir ekonomi ve ikiz dönüşümleri gerçekleştirmek hedefleri Türkiye ve AB'nin daha fazla yakınlaşmasını gerektiriyor.

*Krizler karşısında toplumların kırılganlığının arttığını ve krizlerden çıkmaya çalışırken, aynı zamanda hızlı değişim ve dönüşümlere ayak uydurmakta zorlandıklarını görüyoruz. Bu koşullar altında dirençli ve kapsayıcı bir ekonominin sağlanması büyük önem taşıyor.*



# Gelecek İçin Sorumlu Teknoloji

**Dr. Senem Kılıç**  
KalDer İzmir Şube  
Yönetim Kurulu Başkanı

**3** 1. Kalite Kongresi'nde birbirinden değerli konuklarla son derece spesifik alanlara yönelik oturumlarla verimli bir kongre geçirdik. KalDer İzmir Şube Başkanı olarak ben de RISK 4: Teknoloji-Gelecek İçin Sorumlu Teknoloji oturumunda moderatörlük yaptım. Bu oturumda konuk konuşmacılar Equinix Türkiye Genel Müdürü Aslı Güreşçiler, Cyberthink Yönetim Kurulu Başkanı Mahir Yüksel ve Sekizgen Kurucu Ortağı Onur Eren değerli fikirlerini bizlerle paylaştı.

'Teknolojik Eşitsizliğin Azaltılması' üzerinde durduğumuz oturumda teknolojinin kullanımındaki dengesizliğin sebepleri, nasıl giderileceği konuları üzerinde durduk. Herkes için yararlı teknolojinin geliştirilmesi özellikle vurgulanırken, başta dijital alan olmak üzere, küresel ölçekte teknolojiye erişimde, ülkeler, sektörler ve bireyler nezdinde artan oranda bir eşitsizlik ile karşı karşıya olduğumuz ifade edildi.

Oturumda, bu eşitsizlik cinsiyet, eğitim ve gelire göre derinleşirken, her türlü teknolojik gelişim ve dijitalleşmede gerçekleştirdiğimiz büyük atılımı tüm insanlığın erişebileceği bir değer olarak kabul etmeli, her bölgede ve herkes için bu erişime olanak sağlayacak altyapıyı tesis etmeli, yetenekleri yaygınlaştırmalı, desteklemeli ve korumalıyız düşünceleri altı çizilen noktalar oldu.



Teknoloji alanında yaşadığımız gelişmeleri ve bu gelişmelerin küresel ölçekte kapsayıcı, eşitlikçi ve erişilebilir olması için yapmamız gerekenlerin de tartışıldığı oturumda, bugün teknolojiye her bir saatte gerçekleştirdiğimiz yenilik sayısı geçen yüzyılın başına göre üç bin kat daha fazla olduğu ifade edildi. Teknoloji bu ivmeli hızla gelişirken iki konunun gündeme geldiğini anlatan konuşmacılar; bunların da yararlı teknoloji üretimi, üretilen teknolojinin





kapsayıcı ve eşitlikçi olarak insanlığa eriştirilmesi olarak sıraladılar.

### **Konuk konuşmacılardan gelecek projeksiyonu**

Ulusal ve uluslararası veri merkezi operasyonlarında oldukça yüksek tecrübeleri olan Equinix Türkiye Genel Müdürü Aslı Güreşçiler Türkiye veriyle yönetilme perspektifinde bulunduğu yeri değerlendirdi. Özellikle bizim günlük faaliyetlerimize de konu olan verinin işlenmesinin kamu ve özel sektördeki yansımalarına dair fikirlerini paylaştı.

### **Veri depolama merkezleri yatırımı**

Güreşçiler konuşmasında verilerin büyümesi ile güvenli merkezlere ihtiyacımız olduğunu söyledi. Equinix'in yaygın bir ağı ve toplumsal konulara değen bir yapısı var. Veri depolama merkezlerine, teknolojinin hızlı geliştirilmesi ve güçlendirilmesini ihtiyaç olduğunu dile getiren Güreşçiler, 5 G teknolojilerine hazır hale gelmek ve bu veri transferlerin ulusal ölçekte ve şirketlerin doğru kararları alarak yatırımları yapması gerektiğine dikkat çekti.

Öte yandan Güreşçiler dijital okur yazarlık, teknolojik farkındalık konusunda bugün gelinen noktada yapay zekanın taradığı büyük verinin içinde ağırlıklı erkek girişimcilerin yoğun olmasından dolayı ortaya çıkan sonucun eril diline dair dikkat çekici uyarılarda da bulundu. Aynı zamanda veriye global bakış açısında eşitsizliklerin giderilmesi konusunda neler yapılması gerektiğine dair fikirlerini paylaştı.

### **Veri güvenliği çalışmaları artırılmalı**

Cyberthink Yönetim Kurulu Başkanı Mahir Yüksel ise veri güvenliği konusunda dikkat çekici bilgiler sundu. Bu kadar büyük miktarda ve hızla gelişen veri için güvenlik risklerinin ortaya çıkmasının doğal bir durum olduğuna dikkat çeken Yüksel, eskiden dünyamıza siber güvenlik kavramı direk hacker düşüncesiyle eş giderken bugün artık finans, savunma, özel sektör ve kanun koyucular tarafından da verinin güvenliği son derece kritik öneme sahip olduğunu belirtti. Yüksel, yürüttükleri operasyonlarda mikro ve makro seviyede güvenlik politikalarını nasıl yürüttüklerini, korumayı nasıl sağladıklarını ayrıntılarıyla anlattı. Yüksel, veri güvenliğini sağlamak için Türkiye kamu ve özel sektör ve bireylerin veri güvenliği konusunda gerekli altyapı yapılarını ve insan kaynağını doğru yetkinlikle yetiştirmesinin önemine vurgu yaptı. Üniversitelerde bu sahayı destekleyecek eğitim programlarının çoğaltılması gerektiğine işaret eden Yüksel, siber güvenlik firmalarının da ne gibi çalışmalar yaptığını anlattı.

### **Türkiye, genç teknoloji üreticilerinde müthiş kaynak**

Son olarak Sekizgen Kurucu Ortağı Onur Eren tekno girişimcilik habitatu ile ilgili değerlendirme yaptı. Startupların gelişiminde teknolojinin yerini anlatan Eren, bugün girişim ekosisteminin artık teknoloji odağında yoğunlaştığını söyledi. Artan tekno girişimcilerin yurtdışına çıktığını ve yatırım sermayelerinde teknoloji alanının arttığına vurgu yapan bunun da teknoloji iştahını daha da çoğalttığına değindi. Eren, özellikle startupların geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve küresel oyuncu olması konusunda Türkiye olarak nerede bulunduğu-muza dair bir projeksiyon sundu. Türkiye'nin genç teknoloji üreticileri arasında müthiş bir kaynak olduğunu belirten Eren, bunun doğru kurgulanması ve yönetilmesi adına TÜSİAD'da yaptığı çalışmalardan bahsetti. Bizde KalDer olarak iş birlikleri içinde bu başlıkları desteklemeye devam edeceğimizi dile getirdik.

# Krizlerde Hemen Ayağa Kalkmak Çeviklikle Gerçekleşir

## Emin Direkçi

KalDer Bursa Şube  
Yönetim Kurulu Başkanı

**K**alite Kongresi'nde "Ötesi: Yönetim / Kalite Riski Yönetmektir" oturumunda görüşlerini paylaşan kıymetli konuşmacılar; Hakan Konak, Onur İncehasan ve Erhan Baş'ın konuya dair görüş ve önerilerini fayda sağlaması ve ilham vermesi dileğiyle aşağıda maddeler halinde paylaşıyorum.

Kurumsallaşma ve tüm paydaşların katkısını almak yönünde EFQM çok optimum maliyette bir araç ve çok yararlı bir model. Kararları verirken yalnız olmayın; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve paydaşlarla beraber ortak akılla yönünüzü belirleyin.

Sürdürülebilirliği en önemli risk alanı olarak belirledik ve yeni çalışmalarımızda kriterlerimizi buna göre belirliyoruz.

Risk yönetimine belirsizlikte eklenmeli ve buna göre stratejik yönetim olmalı. Tüm yöneticilerin temel görevlerinden biri bu stratejik yönetim olmalıdır. Bir diğer önemli konu da itibar yönetimidir ki sistemler bu değere göre kurulmalı.

Genelde hedefler yukarıdan aşağıya olur,

hedefte yöneticinin olur! Ancak, tüm çalışanlara gelecek hedeflerinizi tüm çalışanlarla paylaştığınızda, onların bu hedeflere nasıl ulaşabileceğinizi sordunuzda; ortaya çıkan hedef herkesin olur ve beraber takip edilir.

Sonuçlara göre değil, hedeflere bakarak süreci hızlı yönetmeliyiz ve insanları ortak hedefte buluşturmalıyız.

Stratejiyi yönlendirmede farklılıkları dikkate aldık, kültürel ve dijital dönüşümü ilişkilendirdik. Risk almazsanız başarı sağlayamazsınız, farkında olmak ve fırsata dönüştürmekte çok önemli.

Kurumsal risk yönetimi ve yayılımı önemli. Süreç sahipleri, kendi süreçlerini analiz edip riskleri ortaya koymalı.

En önemli riskimizi kalite riskimiz olarak görüyoruz, bununla beraber; finansal, global krizler, itibar, etkin elaman sahipliği de kritik maddelerdir. Risklere karşı sürekli senaryolar oluşturmalısınız, krizlerde hemen ayağa kalkmak çeviklikle olur, belki riski fırsata da çevirirsiniz. Bunun yanı sıra; büyük veriyi, büyük resmi görmekte ayrıca değerlidir.

Yayılmı çoğulcu yaklaşımla mümkündür.

Global eğilimler iyi takip edip, orta vadeyi sık kontrol etmeliyiz.

Her türlü risk ve stratejide insanı odağa koymalıyız.



Kurumun sağlığı gibi insanın sağlığını da gözetip korumalıyız. Esenlik sohbetleri, stres ölçümleri, farklı temel değer araştırmaları bize çok fayda sağladı.

Ana iş hedefi ve stratejik plandan vaz geçmeyin. Kısa dönemli taktiksel değiştirebileceklerinizi yapın.

Bizi geleceğe götürecekler; yetkin çalışanlarla birlikte Ar-Ge, yeni ürün ve ihracattır. Karlı olmayan ve büyümecek ürünleri tercih etmeyelim.

Çözüm için iksir biz Türklerde var, bizler hayatta kalma uzmanıyız.

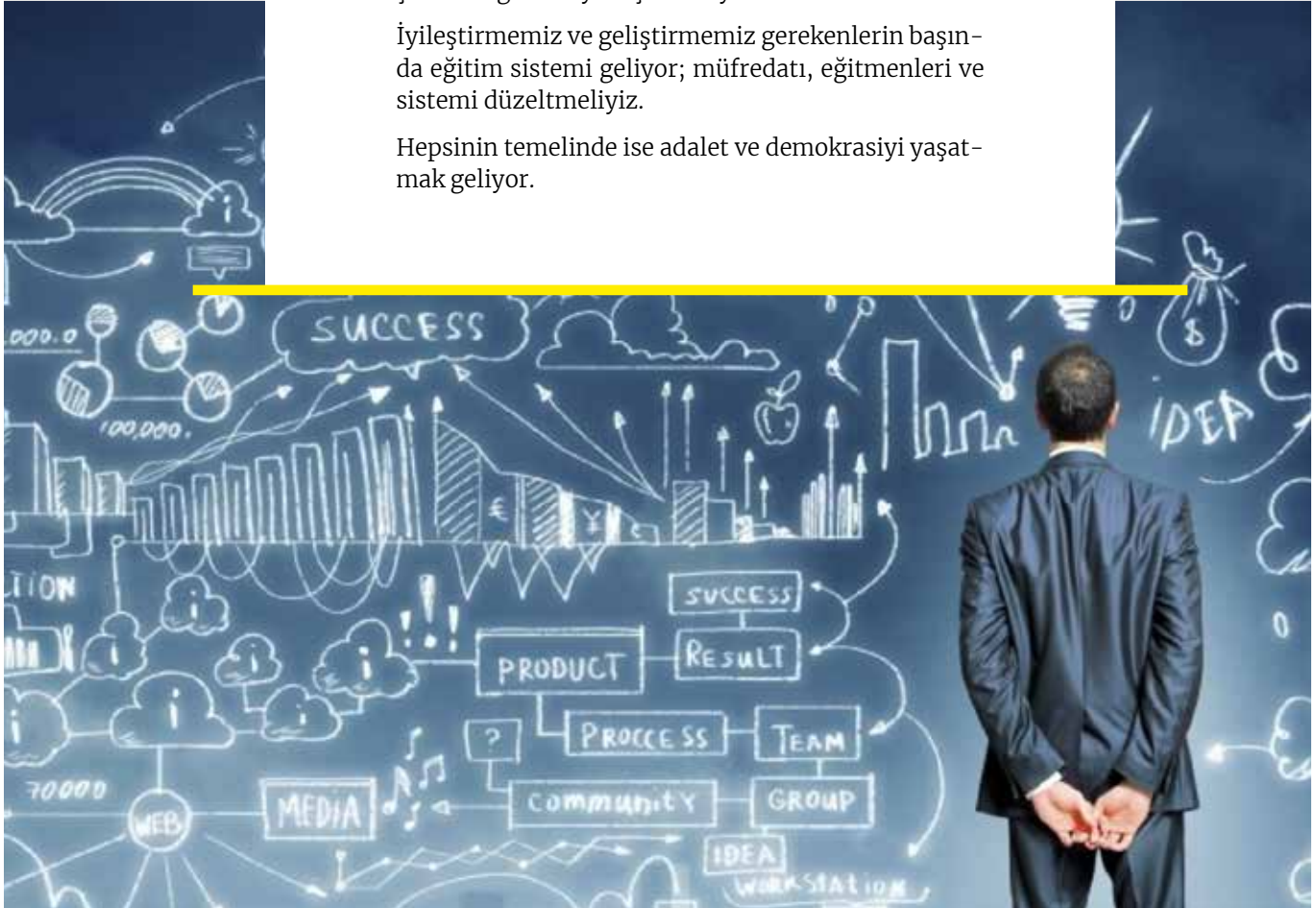
Konfor alanımızdan çıkıp alışkanlıklarımızı değiştirmek lazım.

Önümüzdeki yıl hayatta kalmak ve nakit akışı çok önemli, bazı şeyleri “olmasa da olur” gözüyle değerlendirin, zorunlu olmadıkça harcamayın.

Birçok dönüşüm önerildi ancak en önemlisi “insani dönüşümdür”. Birbirimizi, dinlemeli, anlamalı, fikirlere saygı duymalı ve ötekileştirmemeliyiz. Aynı şarkıda eğlenmeyi başarmalıyız.

İyileştirmemiz ve geliştirmemiz gerekenlerin başında eğitim sistemi geliyor; müfredatı, eğitmenleri ve sistemi düzeltmeliyiz.

Hepsinin temelinde ise adalet ve demokrasiyi yaşatmak geliyor.



# Yeşil Gündem ve AB Fonları

## Bülent Özcan

Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı Mali İşbirliği ve Proje Uygulama Genel Müdürü



### Giriş

**D**ünya gittikçe artan hızda bir değişim ve dönüşüm içerisindedir. Küresel iklim değişikliği, büyük bir çevre sorunu olmanın ötesinde, aynı zamanda ciddi bir kalkınma meselesi durumundadır. Özellikle 2008 dünya ekonomik krizi sonrasında, geleneksel üretim modellerinin ve tüketim alışkanlıklarının yarattığı çevresel yıkım ve sosyo-ekonomik adaletsizliklerin sürdürülebilir olmadığı anlaşılmış, çevreye duyarlı ve daha adil bir ekonomik modele geçişin yolları aranmaya başlanmıştır.

### Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Türkiye

Avrupa Birliği (AB) ise iklim değişikliğiyle mücadelede küresel liderlik yapmayı amaçlayarak 2019 yılında Avrupa Yeşil Mutabakatı'nı (AYM) açıklamıştır.

Ülkemiz aday ülke ve Gümrük Birliği Ortağı olarak, AYM kapsamındaki gelişmeleri yakından takip ederek yeşil dönüşümün gereklerine hızla ayak uydurmak

için önemli bir çaba içerisindedir. Bu çerçevede, Ticaret Bakanlığımız koordinasyonunda 9 ana başlık altında toplam 32 hedef ve 81 eylemi içeren bütüncül bir eylem planını yürürlüğe konmuştur.

### Türkiye – AB Mali İşbirliği Çerçevesinde Finansman Olanakları

AYM ile ekonomide öngörülen yeniden yapılandırma ciddi bir külfeti beraberinde getirmektedir. AB 2030 yılına kadarki iklim ve enerji hedefleri ulaşmak için yıllık 260 Milyar Avro yatırım öngörmektedir. Daha uzun vadede ise AB bütçesinin %25'inin iklimle ilgili aksiyonlara ayrılması gerektiği hesaplanmaktadır.



AB kaynaklı fonlar Türkiye ekonomisinin yeşil dönüşümünden kaynaklanan maliyetlerin azaltılması ve uluslararası projelerde Türkiye'nin de yer alması açısından önemli fırsatlar barındırmaktadır.

### Ufuk Avrupa Programı

Öncelikle, 95,5 milyar Avro bütçesiyle dünyanın en büyük sivil teknoloji, ar-ge ve yenilikçilik programı olan ve 2021-2027 yıllarında uygulanacak Ufuk Avrupa Programı çerçevesinde, sanayi kuruluşlarımız, KOBİ'lerimiz, girişimcilerimiz, çerçeve kuruluşlarımız ve akademisyenlerimiz geri dönüşüm alanında Avrupalı muadilleriyle gerçekleştirecekleri yenilikçi teknoloji ve uygulamalar içeren projeler için fon alabilir ve işbirliği ağları geliştirerek Avrupa Yenilikçilik Ekosisteminin bir parçası haline gelebilirler. Yeşil dönüşümün temel öncelikler arasında belirlendiği Programın 95,5 milyar Avroluk bütçesinin yaklaşık %35'i yeşil dönüşüm alanına ayrılmıştır.

### Katılım Öncesi Mali Yardım Aracı (IPA)

AB'ye aday ülke olarak yararlandığımız, kısaca IPA olarak adlandırılan katılım öncesi fonlar kapsamında Türkiye'ye bugüne kadar toplam 9.2 milyar AVRO kaynak sağlanmıştır. IPA kapsamında yeşil dönüşümle bağlantılı birçok proje hayata geçirilmiştir.

AB'nin 2021-2027 yıllarını kapsayan yeni bütçe döneminde yürütülmekte olan IPA III kapsamında fonlanacak yeşil dönüşüm bağlantılı projelerin oranı artarak devam etmektedir. IPA

III Döneminde Türkiye'ye 2021 ve 2022 yıllarında sağlanan toplam fonun yaklaşık %35'i yeşil dönüşümle bağlantılı projelere tahsis edilmiştir Söz konusu projelerin toplam bütçesi yaklaşık 120 milyon Avro'dur. Bu kapsamda, 2021 yılı için 60,5 milyon Avroluk 7 proje, 2022 yılı için 60 milyon Avroluk 13 proje kabul edilmiştir.

### Türkiye Yatırım Platformu

Diğer taraftan, içinde bulunduğumuz yıl içerisinde Avrupa Sürdürülebilir Kalkınma Fonu (EFSD+) kapsamında devreye

giren "Türkiye Yatırım Platformu" da ülkemiz için önemli fırsatlar barındırmaktadır. Henüz başlangıç ve hazırlık aşamasında olan Türkiye Yatırım Platformu, yeşil dönüşüm, sürdürülebilirlik, enerji verimliliği, akıllı şehirler, dijitalleşme gibi konuları içeren projelerin finansmanında önemli bir araç olacaktır.

Özellikle özel sektörün yeşil gündeme uyum için ihtiyaç duyacağı finansmana uluslararası finans kuruluşları aracılığıyla, yine bu kuruluşlarla ortaklaşa yürütecekleri projeler kanalıyla ulaşılabilecek olması, yeşil finansman kaynaklarının çeşitlendirilmesi açısından önemli bir adım teşkil etmektedir.

### Sonuç

Yeşil dönüşüm sadece ekonomimiz için değil, iklim değişikliğinin etkilerinin azaltılması noktasında gelecek nesillere olan toplumsal sorumluluğumuzun da bir gereği niteliğindedir.

Düşük karbonlu kalkınmanın sağladığı fırsatları ve yaratılan katma değeri artıracak; yeni istihdam alanlarını destekleyecek, buna ilişkin finansman araçlarını çeşitlendirecek bir ekonomik dönüşümü kurgulamalıyız.

Bu noktada, ekonominin yeşil dönüşümden etkilenen tüm aktörlerinin AB kaynaklı fon imkânlarını yakından takip etmesi ve kendileri için uygun olan hibe çağrılarına başvurmaları önem arz etmektedir. Bu kapsamda, yeşil gündemle bağlantılı olanlar dahil AB fonlarına ilişkin tüm detaylı bilgilerin yer aldığı <https://ipa.gov.tr> web sayfasının takip edilmesi yararlı olacaktır.

AB Başkanlığı olarak, AB fon imkânlarından etkin ve verimli olarak yararlanmaya yönelik çalışmalarımızı, ilgili kamu kurum ve kuruluşlarımız, sivil toplum örgütleri, üniversitelerimiz ve diğer tüm paydaşlarımızla istişarelerimizi sürdürüyoruz.

Bu kapsamda, paydaşlarımızın fon imkanları hakkında düzenli bilgilendirilmesine, proje hazırlık süreçlerine destek verilmesine, potansiyel proje ortakları ile işbirliklerinin kolaylaştırılmasına, proje faaliyetlerinin iletişim ve görünürlük boyutlarının desteklenmesine katkı sağlamaya devam edeceğiz.



# İnsanın Yön Verdiği Dönüşüm Süreci

## Numan Özcan

ILO Türkiye Ofisi Direktörü

**K**alite Kongresini düzenleyen komite, bu oturumun adını” Risk 6: Beş milyarın istihdamı” koyduğuna göre bugün hayatımızı etkileyen **risklerin küresel ve kozmopolitan niteliğinin** çok iyi farkında olmalı.

Otuz üç milyonluk işgücü bulunan Türkiye’de, beş milyarlık bir işgücü piyasasının istihdamını neden mesele etmeliyiz? Bugün Türkiye’de alınmış bir diplomanın/sertifikanın, Türkiye’de faaliyet gösteren bir tedarik zincirinin, Türkiye’den imzalanmış bir iş veya hizmet sözleşmesinin etkileşim alanının Türkiye sınırları ötesinde olduğunu biliyoruz.

Ünlü sosyolog Ulrich Beck, geç modernite dünyasını “**risk toplumu**” olarak isimlendirmiş ve küresel risklere dair beklentilerin; yakınlık, karşılıklılık, adalet ve güven kavramlarını bireysel ve toplumsal yaşantımızın merkezine çektiğini ifade etmiştir.

**Belirsizliklerle** bezeli bir risk toplumu, karmaşık ahlaki ve siyasal sorumluluk-



ları gündemimize yerleştirmektedir ve istihdam da işte bu kompleks sorumluluk alanlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Risk toplumunu dönüştüren başlıca faktörlerden biri, insanın ve insan toplumlarının ürettiği teknolojidir. **Teknolojik dönüşüm**; çalışma araçlarını, mekanlarını, biçimlerini, görev tanımlarını, meslekleri, işleri, beceri talebini, arzını ve çalışma ilişkilerini belirgin şekilde ve hızla dönüştürmektedir. Bu hızlı dönüşüm, bireylere, toplumlara, kurumlara hızlı adaptasyon yükü getirmektedir.

**Uluslararası Çalışma Örgütü**, bugün yaşanan dijital teknoloji dönüşümünün

ekonomik faydalar, etkinlik, verimlilik, yenilikçilik, işlerin kalitesinde ve işçilerin yaşamlarında iyileşmeler getirdiğini birçok platformda dile getirmektedir.

Öte yandan aynı zamanda, bu dönüşümün kalkınma süreçlerine getirisinin **ancak ve ancak teknolojiden herkes faydalanabildiğinde** tamamıyla mümkün olacağını da savunmaktadır. Dijital dönüşüm kendi başına yeni ve insana yakışır işler üretmeyecektir, bu ancak sosyal ve siyasal bir tercih sonucu gerçekleşebilecektir ve bunun için de tutarlı ve bütünsel politikalara ihtiyaç vardır.

Dönüşümü insandan bağımsız bir süreç olarak kabul etmek, beş milyarı istihdamına dair riskleri büyütmeyle sonuçlanacaktır. Bu itibarla, **insanın yön verdiği bir dönüşüm sürecini** benimsemeliyiz.

Bir tarafta bildiğimiz işler yok olurken, bir tarafta yeni görevler ve bu görevleri gerçekleştirebilecek yeni beceri ihtiyaçları ortaya çıkmakta. Yeni, **atipik çalışma** biçimleri yaygınlaşmakta. Geleneksel iş sözleşmelerinin yanında, **dijital iş platformları** üzerinden kısmi görevler ve becerilerin eşleştiği hizmet sözleşmeleri de belirgin bir yer kaplar hale gelmekte.

**Veri işleme, yapay zekâ, mühendislik, bulut bilişim**, ürün geliştirme ve yeşil ekonomi alanları yeni teknolojileri benimsemenin önemini ortaya koyarken; **bakım ekonomisi, pazarlama, içerik üretimi**, kültür endüstrisi gibi alanlar da işlerin geleceğinde insanın rolünün önemini ortaya koymakta.

**Ezberleri ve rutinleri** makinelerin devraldığı bir düzlemde, insanın muhakeme kabiliyeti, yaratıcılığı ve iletişimselliğine ihtiyaç duyulan, insanın bilişsel ve duygusal becerilerinin dijital teknolojiler tarafından ikame edilemediği alanlarda insan emeğine ihtiyaç gerçekliğini koruyor. Çeşitli okuryazarlıkları içeren temel beceriler, istihdam edilebilirliğe dair çapraz beceriler (transversal core/soft skills: communication, teamwork) ve teknik becerilerin, kombinasyonlar halinde kullanılması gereken dijital dönüşüm çağında bu her üç beceri sınıfına da yatırım gerekmektedir, bireyleri istihdamda tutmak için her üç kategoride de donanımlı kılmak gerekmektedir.

### Dijital becerilere yatırım

- Hayat boyu öğrenme süreçlerinde dijital becerilerin geliştirilmesi için **temel beceriler, istihdam edilebilirlik becerileri ve teknik beceriler arasında makul bir bileşimin** tespit edilmesi
- Dijital beceri eğitiminin **okul öncesi eğitimden** başlayarak temel eğitime derç edilmesi
- **Eğitim metodlarının** dijital becerileri geliştirecek şekilde dönüştürülmesi
- **Öğretmenlere** doğru araçların sağlanması
- Mesleki ve teknik eğitimin dönüşüme uyumlandırılması
- **İşletme ve endüstri düzeyinde beceri eğitimlerinin** harekete geçirilmesi
- Etkili hayat boyu öğrenme stratejilerinin desteklenmesi
- Beceri politikalarının diğer çalışma hayatı politikalarıyla entegre olarak ele alınması
- Gelişmekte olan ülkelerin dijitalleşme önündeki engelleri aşmaları için desteklenmesi
- İşgücü piyasasındaki **geçiş dönemlerine dair politikaların** beceriler konusunu da göz önünde bulundurması (okuldan işe geçiş, ebeveynlik sorumluluklarından işe geçiş, yaş geçişleri, hastalık-sağlık dönemi geçişleri, vb.)



İşgücü piyasasında **talepteki bu dinamizm**, işgücü arzına da sürekli adaptasyon ve esneklik yükü getirmekte. Dönüşen beceri talebine istinaden **sürekli öğrenmek** ve **öğrenmeyi bilmek** işgücü piyasasında hayatta kalmak için kritik bir donanım haline gelmekte. Beceri düzeyini yükseltmek, yeni beceri alanlarına geçiş yapmak, tamamlayıcı becerilerle donanmak aktif her bir bireyin yüzleştiği dönüşüm ve uyum dönemeçleri olarak belirginleşmekte.

Bu **sürekli öğrenmenin maliyetlerinin** işgücü piyasasında yer alan birey, devlet ve işveren arasında adilane bir bölüşümle yüklenilmesi, adaptasyonun topyekûn etkinliği bakımından son derece önemli. Bugün, bireyler okul öncesi eğitimden başlayıp üniversitelere uzanan formal eğitim kurumlarında verilen beceri eğitimlerinin yanı sıra başta işyerlerinde iş başında verilen eğitimler olmak üzere kitlesel çevrimiçi açık kurslar, hayat boyu öğrenme kursları ve benzeri yaygın eğitimlerle dijital teknolojik dönüşüm adaptasyon imkânı bulmakta. Ancak, özellikle geleneksel örgün eğitim kurumlarının dönüşüme cevap verme kapasitesinin tüm dünyada zorlandığı gözlemlenmektedir. Bu süreçte, **sosyal diyalogla hareket edilmesi ve beceri geliştirme-eğitim, istihdam ve çalışma hayatı politikalarının entegre bir şekilde** ele alınması önem arz etmektedir.

Teknolojik dönüşümün işgücü piyasasına olumsuz etkilerini insan merkezli olarak yönetebilmek adına şu politikalara öncelik verilmesini ILO yaygın olarak savunmaktadır:

**1. Altyapıya yatırım yapılması;** teknolojinin benimsenmesinin önündeki bürokratik kısıtlamaların kaldırılması; özellikle doğrudan yabancı sermayeden yararlanamayan küçük yerel firmalar için sermayeye erişimin kolaylaştırılması, destekleyici bir mevzuat ve maliye politikasının benimsenmesi;

**2. Çalışanların dijital beceriler gerektiren yeni işlere geçişlerini kolaylaştır-**

**ran politikalara yatırım yaparak sosyal koruma kapsamının genişletilmesi ve kariyer danışmanlığı ve kamu istihdam hizmetleri** gibi destekleyici işgücü piyasası kurumlarının geliştirilmesi, işten çıkarmayı azaltmak için beceri geliştirme ve yeniden beceri kazandırmanın desteklenmesi ve kolaylaştırılması

**3. Dijitalleşmenin kilit üretken sektörlerle ve işlere etkilerini daha iyi anlamak, kurumsal kapasite geliştirme ihtiyaçlarını ve işgücü piyasasının ihtiyaçlarını öngörebilmek için işgücü piyasası bilgi sistemleri ve beceri tahmin sistemlerine** yatırım yapılması

**4. Beceri sistemlerinin yönetişiminin sosyal diyalogla ve bütünsel bir yaklaşımla iyileştirilmesi**

**5. Beceri açıkları ve beceri uyumsuzluklarını önleyecek şekilde eğitim kurumlarının beceri talebine cevap vermek kapasitesinin** güçlendirilmesi, üniversite ve mesleki ve teknik eğitim müfredatındaki değişikliklerin önündeki bürokratik engellerin kaldırılması ve firmalar ve okullar arasındaki işbirliği teşvik edilmesi, kaliteli çıraklık ve diğer iş temelli öğrenme türleri aracılığıyla pratik becerilere yatırım yapılması

**6. Tüm bu süreçlerde cinsiyete dayalı mevcut eşitsizliklerin** giderilmesi için beceri eğitimlerinde telafi edici ve güçlendirici tedbirlerin alınması

*Bireyler okul öncesi eğitimden başlayıp üniversitelere uzanan formal eğitim kurumlarında verilen beceri eğitimlerinin yanı sıra başta işyerlerinde iş başında verilen eğitimler olmak üzere kitlesel çevrimiçi açık kurslar, hayat boyu öğrenme kursları ve benzeri yaygın eğitimlerle dijital teknolojik dönüşüm adaptasyon imkânı bulmakta. Ancak, özellikle geleneksel örgün eğitim kurumlarının dönüşüme cevap verme kapasitesinin tüm dünyada zorlandığı gözlemlenmektedir. Bu süreçte, sosyal diyalogla hareket edilmesi ve beceri geliştirme-eğitim, istihdam ve çalışma hayatı politikalarının entegre bir şekilde ele alınması önem arz etmektedir.*



# DİJİTALLEŞMEDEN YANAYIZ!

Döngüsel ekonomi ve dijital tedarik zinciri ekosistemine yönelik yaptığımız yatırımlarımızla sürdürülebilir hizmet kalitemizi daha da yükseğe taşıyoruz.



Sea



Air



Road



## Hakan Konak

TOYOTA BOSHOKU Başkan Yardımcısı &  
Yönetim Kurulu Üyesi

*Hangi sistemi geliştirirsek geliştirelim insanı  
odağa koymak herşeyden önce insan olmamızın  
getirdiği en önemli sorumluluk.*

# Kalite Riski Yönetmektir

**E**ğer riski yönetmekten bahsediyorsak, yönetimin kurumsallığından bağımsız ele alamayız. Kurumsallaşma riski yönetmenin en temel fundamentali olmalı. Kişiyeye bağılı olmayan çoğulcu karar mekanizmalarını yerleştirmek görüldüğü kadar kolay değil. Muhakkak bir kılavuza ihtiyacımız oluyor. İşte bu kılavuz aslında elimizin altında. EFQM kurumsallaşmaya giden yolda en ucuz, en az zaman tüketen en az enerjiyle devreye alabileceğiniz bir model koyuyor önümüze. Ve ne yazık ki bu nimetin çoğu sektör farkında bile değil. Ben Toyota Boshoku Türkiye yöneticisi olarak EFQM'den faydalandığım gibi, TAYSAD Yönetim Kurulu Üyesi şapkasıyla da sektöre bu modeli tanıtmaya çalışıyorum. Bu konuda Sabri Bey'le beraber TAYSAD üyelerine özel tanıtım, eğitim ve danışmanlık konusunda hazırlıklarımız devam ediyor.



EFQM aynı zamanda Orta Vade Planlama yeteneğimizi de arttırmamıza yardım ediyor. Önümüzdeki dönem bildiğiniz gibi VUCA-BANI dönemi olarak tanımlanıyor. Önümüzdeki 10-20 yılda ekosistemlerimiz o kadar hızlı bir değişime uğrayacak ki bizler eğer haritalarımıza daha sık bakmazsak kendimizi ekosistemimizin dışında bulabiliriz. Otobanda olduğunuzu düşünün. Bugüne kadar uzun bir yoldan dümdüz geliyor bildiğimiz işi daha hızlı ve daha verimli nasıl yaparız diye planlar yapıyorduk. Oysa bugün bu yetkinliklerimiz yarın en büyük düşmanımız olabilir. Artık her 5-10 kilometrede bir bir kavşak noktasına geliyoruz. Hızımızı yavaşlatmaz haritamızı daha sık gözden geçirmezsek ya kavşağı kaçıracığı ya da kaza yapacağız. Bu nedenle orta vade planlama yeteneğimizi arttırmamız risk yönetimi açısından önemli bir hale geliyor.

Ve tüm bunları planlarken insanı odağa koymamız hayati bir öneme sahip. Covid ve ekonomik krizler sonrası çalışanlarımızın anksiyete seviyesi hiç olmadığı kadar yüksek ve hayatlarını daha çok sorgular hale geldiler. İnsan doğası böyle durumlarda saldır-kaç tutumundan kaç tutumunu seçiyor. Ve güven arayışı içine giriyor. Bu nedenle çalışanlarının güvenini kazanmış şirketler öne çıkıyor. Güveni sağlamak için maddi değil manevi değerlerin öne çıkarılması çok önemli. Eğer belli değerlerin üzerine sistemlerimizi inşa etmezsek çalışanlarımız sisteme inanmıyor. Bizim ön plana çıkardığımız en büyük değerlerimiz Şeffaflık, tutarlılık ve adalet. Bunu sağlamak elbette kolay değil ancak çabanızı çalışanlarınızın görmesi önemli.

Bugün çok büyük bir tesadüf oldu. Sabah Düzce depremini yaşayıp öğleden sonra "RISK" temalı bir panele katılmak çok manidar. Ben bugün bu panele Düzce'deki şirketimizden geldim. Sabah deprem olur olmaz soluğu şir-

*Bugüne kadar uzun bir yoldan dümdüz geliyor bildiğimiz işi daha hızlı ve daha verimli nasıl yaparız diye planlar yapıyorduk. Oysa bugün bu yetkinliklerimiz yarın en büyük düşmanımız olabilir.*



ketimizde aldık. Çalışanlarımızın hepsine ulaşmış herkesin sağlıklı olduğunu öğrendikten sonra yıllardır üzerinde çalışıp geliştirdiğimiz Risk Yönetimi prosedürlerini, yapılacaklar listelerini ve kurallarını önümüze koyduk. Onlarca prosedür talimat ve kurallar manzumesinin nasıl ilk depremde kumdan kaleler gibi yıkıldığını gördük. Evleri hasar görenler, küçük çocuğuyla sabahtan beri dışarıda aç susuz bekleyenler, köyüne gidenler, pijamalar dışarı fırlayıp daha sonra kıyafetlerine bile ulaşamayanlar. Durumsal Liderlik tekrar devreye girdi ve o andaki psikolojiyi yönetebilmek asıl önceliğimiz oldu. Mekanik prosedürlerimiz odağa insanı koyduğumuzda önceliklerini yitirdi. Ve bu kadar sarsıcı bir günde 1000 çalışanımızdan sadece 33'ü dışında hepsi saat 12:00'de üretimin başındaydı. Şunu anlamamız gerekiyor. İnsanı harekete geçiren dürtü prosedürler sistemler ya da kurallar değil. İnsanı harekete geçiren yegane dürtü sizin inandığınız şeye inanması. Yani ortaya koyduğunuz değerler. Yoksa o gün herkesin işe gelmemek için çok geçerli sebepleri vardı.

Bu nedenle hangi sistemi geliştirirsek geliştirelim insanı odağa koymak herşeyden önce insan olmanın getirdiği en önemli sorumluluk.

# KalDer 31. KALİTE KONGRESİ KAPANIŞ BİLDİRGESİ

## Riskin Ötesi: Bilim, Sektör ve Toplumda Adalet.

Günümüzde yaşam şeklimiz ve iş anlayışımız değişimin de ötesinde hızlı bir dönüşüm içindedir. Küresel hedefler çevresel, sosyal ve ekonomik alandaki başarı ölçütlerimizi de değiştirmiştir. Diğer yandan karşı karşıya olduğumuz ciddi riskleri de çözmek zorundayız.

Riskleri aşmamızın temel koşulu, insanlık olarak hep birlikte bu dönüşüm çabasına destek vermemizdir. Herkesin katılabileceği bir sürdürülebilir dünya çabasında başarıya ulaşmamız, bilimde, sektörlerde ve toplumda özgür olmamıza ve bu özgürlüğü sağlayacak bir adalet zemini oluşturmamıza bağlıdır.

## KalDer ve Riskin Ötesi Bildirgesi

### Riskleri Görmek ve Anlamak

Yaşadığımız ve kapımızdaki riskleri görmeliyiz ve önemsemeliyiz. İnsanlık olarak hemen her alanda, çok daha doğru ve kanıt dayalı bilimsel temelli tespitlerde bulunabiliyor, hedefler koyabiliyoruz. Bu yetkinliğimiz ile yaşadığımız ve karşı karşıya olduğumuz riskleri de aynı kesinlikte görebiliyoruz.

Riskleri çözümlenmek, anlamak, gerçek kök nedenlerini analiz etmek ve bilimsel dayanakları olan akılcı çözümler üretmek noktasında insanlığın başarılı olacağına, ortak aklın bize yaşanabilir bir gelecek sunacağına inanıyor, geleceğe umutla bakıyoruz.

### Enerji Dönüşüm ve Erişilebilirlik

Enerji dönüşümü gereksinimimiz var; daha temiz, erişilebilir ve sürdürülebilir kılmalıyız.

İnsanlık tarihi aynı zamanda, onun karşılaştığı tüm sorunları çözümünün de tarihidir. Her çağda, teknolojiyi kullanma yeteneğimiz bizi bugüne ulaştırmış, gezegenimizin ve insanlık varlığımızın sürekliliğini sağlamıştır.

Bugün bu yeteneğimiz ile ihtiyacımız olan temiz enerjiyi üretmenin de yollarını bulmuş durumdayız. Artık asıl meselemiz temiz enerji çözümlerimizi küresel ölçekte yaygınlaştırmak ve herkes için erişilebilir kılmaaktır.

### Gıda Sisteminin Güvenilirliği

Gıda sistemimizi gözden geçirmeli, doğru üretmeli, dağıtmalı ve eşitlikçi tüketmeliyiz.

Halen her gün ihtiyacımız olanın iki buçuk katı kalori üretmekteyiz. Ancak bu ürettiğimiz toplam kalorienin ancak dörtte biri tabağımıza gelirken, diğer yandan yetersiz beslenen ve obezite kaynaklı hastalıklar ile boğuşan yüz milyonlarca insanımız var.

Küresel ölçekte mevcut gıda sistemimiz üretim, dağıtım ve tüketim aşamalarında ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan yıkıcı riskler ile karşı karşıya kalmamıza neden olan bir yapıya sahiptir. Sağlıklı bir gıda sistemine sahip olmamız doğru bir planlama ile mümkün olacaktır.

### Kaynak ve Tedarik Sürekliliği

Kaynak sürekliliğini sağlamalı, ihtiyacımız olanı geleceği de düşünerek kullanmalıyız.

Yaklaşık 50 yıl önce 24 Aralık olan "Dünya Limit Aşım Günü" ne bu yıl ne yazık ki 28 Temmuz'da ulaştık ve ağustos ayından itibaren önümüzdeki yılın kaynaklarını tüketmeye başladık. Mevcut politikalar ile 2023 yılında bu tarih daha öne çekilecektir.

Kaynaklarımızın küresel ortak değerimiz olduğunu algılamalı, daha verimli kullanmalı, adil bir şekilde paylaşmalı ve bu paylaşım için gerekli olan altyapıyı her türlü riske karşı dirençli ve küresel hedeflerimiz ile uyumlu bir altyapı üzerine tesis etmeliyiz.

### Teknolojik Eşitsizliğin Azaltılması

Teknolojik eşitsizliği azaltmalıyız; herkes için yararlı teknolojiyi geliştirmeliyiz.

Başta dijital alan olmak üzere, küresel ölçekte teknolojiye erişimde, ülkeler, sektörler ve bireyler nezdinde sürekli artan oranda bir eşitsizlik ile karşı karşıyayız. Bu eşitsizlik bireysel ölçekte cinsiyet, eğitim ve gelire göre daha da keskinleşmektedir.

Her türlü teknolojik gelişim ve dijitalleşmede gerçekleştirdiğimiz büyük atılımı tüm insanlığın erişebileceği bir değer olarak kabul etmeli, her bölgede ve herkes için bu erişime olanak sağlayacak altyapıyı tesis etmeli, yetenekleri yaygınlaştırmalı, desteklemeli ve korumalıyız.

### Sosyal Değişimlerin Yönetimi

Sosyal değişimleri takip etmeliyiz; kapsayıcı toplumsal yapılar oluşturmalıyız. Mevcut senaryolara göre 2050 yılına ulaştığımızda sadece iklim değişikliği kaynaklı nedenlerden dolayı iki yüz milyon insanın yaşadığı coğrafyadan ayrılmak zorunda olacağı tahmin ediliyor. Buna ek olarak çatışmalar nedeni ile de benzer sayıda insan yerinden olacak.

Ülkeler arası ve ülke içi küresel göç hareketliliğine neden olan başta iklim değişikliğinin önlenmesi olmak üzere, suyun ve toprağın korunması, ülkeler arası çatışmaların ve antidemokratik uygulamaların topluca önlenmesi için koşulsuz çaba göstermeliyiz.

### Herkes için İstihdam Yaratmak

Herkes için iş olanakları yaratmalıyız; geleceğin yeteneklerine hazırlıklı olmalıyız.

Bu yıl kasım ortasında sekiz milyar olan insanlık nüfusunun 2050 yılında on milyar olmasını bekliyoruz. Buna göre insanlığın tüm işgücünün istihdam edilebilmesi için önümüzdeki otuz yılda yaklaşık iki milyar kişi için iş yaratmamız gerekecek.

Erkeklerin dörtte üçünün, kadınların ise ancak yarısının istihdam edildiği bir dünyadan, herkesin çalışma olanağına ve eşit ücret hakkına, olanağına sahip olacağı bir yarına ulaşmak için, akılcı ve eşitlikçi bir büyüme anlayışına sahip olmalı, yetenekleri geliştirmeliyiz.

### İklim Uyumlu ve Dirençli Ekonomi

İklim dirençli, kapsayıcı, yeşil ve döngüsel bir ekonomiyi yaşama geçirmeliyiz. Geçtiğimiz eli yıllık süreçte, klasik anlayışa göre hesaplanmış büyüme rakamlarına sahip, eşitlikten, eşitlik anlayışından uzak ve tüketim odaklı yaklaşımı ile gezegenimizin bir yıllık kaynaklarını altı ayda tüketen sorumsuz bir iş anlayışı ile bugün bulunduğumuz noktaya geldik.

Bugünden itibaren, gezegen ile uyumluluğu merkeze alan, paydaşlarının varlığını önemseyen, iklim değişikliğine karşı dirençli, kaynakları verimli kullanan, doğru planlama yapabilen, akılcı hedeflerine tutku ile bağlı bir ekonomi oluşturmalıyız.

### Riskleri Aşmak için Kaliteli Düşünce ve Yönetim

Riskleri aşmak için her seviyede kaliteli yönetim anlayışını yaygınlaştırmalıyız. KalDer kuruluşundan itibaren, klasik anlayışın nesnenin niteliklerine sıkıttığı kalite anlayışını, nitelikli düşünce, kavrayış, davranış, yönetim kalitesi ve karar alma kabiliyeti olarak tanımlanmış, herkesin ekonomik, sosyal ve çevresel konularda kaliteli düşünebilmesini sağlamak için çaba sarf etmiştir.

Karşı karşıya olduğumuz tüm riskleri, bir KalDer önermesi olan kaliteli düşünce ve yönetim anlayışı ile anlamalı, tüm boyutları ile değerlendirmeli ve bu riskleri bertaraf edecek yetkinlikte çözümler ile iş anlayışımızın odağına yerleştirmeliyiz.

### Eşitlik, Kapsayıcılık ve Adaletin Önemi

Eşitlik, kapsayıcılık ve adaletin önemini idrak etmeli ve koşulsuz bağlı kalmalıyız.

Yaşadığımız ve karşı karşıya olduğumuz riskler tüm insanlığı, topyekün varoluşumuzu tehdit etmektedir. Gerçekleşmesini istemediğimiz risklerin yaşanması halinde, dünyanın hiçbir yüzdelik kısmı bunun sonuçlarından kurtulamayacaktır.

Bugün sekiz milyarlık olan dünyamızın riskleri aşabilmesi, yine bu sekiz milyarın ortak çaba göstermesine, bu çabayı gösterebilmek için ise eşit koşullara, haklara ve güce sahip olmasına bağlıdır. Topyekün kurtuluşumuz, topyekün eşitliğe ve adalete ulaşmamıza bağlıdır.



***KalDer***

TÜRKİYE KALİTE DERNEĞİ

Ofisim İstanbul Plazaları Cevizli Mah. Tugay Yolu Cad. No:20/B Kat:11 No:65 34846 Maltepe/İSTANBUL  
Tel: 0216 518 42 84 • Faks: 0216 518 42 86 • [www.kalder.org](http://www.kalder.org)