

ENTEĞRE RAPOR

2025

İYİ YÖNETİŞİM, KALİTELİ YAŞAM



**ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY**

Good Governance for
Quality of Life

İyi yönetişim,
kaliteli yaşam

ENTEĞRE RAPOR 2025



**ARGÜDEN
YÖNETİŞİM
AKADEMİSİ**

İyi Yönetişim
Kaliteli Yaşam

— 10.YIL —

İÇİNDEKİLER

4

Entegre Raporumuz

5

Argüden Yönetişim Akademisi

6

Yönetim Kurulu Başkanından

7

Akademi'ye Genel Bakış

8

Amacımız, Görevimiz ve Ülkümüz

9

Çalışma Modelimiz

16

Önemlilik Matrisimiz

19

Risklerimiz ve Fırsatlarımız

21

Kilit Performans Göstergelerimiz

22

Organizasyon Yapımız

36

Paydaşlarımızla İlişkiler

40

Kaynak Kaldıraç Raporumuz

44

2025 Faaliyetlerimiz

47

Çocuklarla Yönetişim

50

Genç Liderlerle Yönetişim

60

Kamu Yönetişimi

66

Kurumsal Yönetişim

70

STK Yönetişimi

74

Küresel Yönetişim

80

Finansal Verilerimiz

84

Bağımsız Denetim Raporumuz

ENTEGRE RAPORUMUZ

Argüden Yönetişim Akademisi'nin 2025 yılında gerçekleştirdiği faaliyetleri içeren bu Raporu, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları* (IFRS) tarafından sahiplenilen Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nde yer alan temel kavramlar ve prensipler doğrultusunda hazırladık.

Bu Rapor aracılığıyla Akademi'mizin 2025 senesinde, yönetim konusundaki farkındalığı artırmak ve iyi yönetim uygulamalarını yaygınlaştırmak amacıyla kaynaklarını nasıl harekete geçirdiği ve kullandığını, Entegre Raporlama mantığı ve bakış açısı ile aktardık. Ayrıca, finansal belge ve veriler ile birlikte Kaynak Kaldıraç Raporumuzda yer alan bilgiler de denetlendi ve doğrulandı.

Entegre Raporlama ile bir taraftan iç ve dış paydaşlarımızın kurumun amacı, görevi, ülküsü ve stratejilerini doğru değerlendirmelerine imkân sağlamayı hedeflerken, diğer taraftan da kurumumuzun içindeki yönetim kültürümüzü besliyoruz. Bu raporlama yaklaşımı ile kurumumuz paydaşları ile daha şeffaf bir iletişim halinde oluyor, faaliyetlerimizin sürekliliğini gösteriyor, adil, sorumlu ve tutarlı bir şekilde, kaynaklarımızı ne derece etkili kullandığımızı ortaya koyan somut göstergeler sunuyoruz. Böylelikle, paydaşlarımızın süreçlere daha etkin katılım göstermesini ve kurumumuzun da onlara daha hesap verebilir olmasını sağladığımıza inanıyoruz.

2015 yılında Türkiye'nin ilk Entegre Raporunu yayımlayan kurum olarak Akademi, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar arasında Entegre Rapor hazırlayan dünyadaki ilk 10 kurum arasında yer aldı. Akademi, kuruluş felsefesinde benimsediği entegre düşüncenin küresel ölçekte öncü savunucuları arasında yer alıyor; birçok kurum ve sektöre örnek olmaya devam eden Akademimiz, kurulduğu yıldan itibaren çalışmalarını Entegre Rapor olarak yayımlayan dünyadaki ilk sivil toplum kuruluşudur.

2025 yılı çalışmalarımızı paylaştığımız bu Raporda, bir önceki yıla ait kıyaslamalı veri sunuyor ve bir sonraki yıla ilişkin planlamalarımız ve göstergelerimiz ile ilgili bilgi veriyoruz.

*IFRS Vakfı, 2022 yılında Değer Raporlama Vakfı (VRF)'ni bünyesine katmıştır. VRF ise 2022 yılında Uluslararası Entegre Raporlama Derneği (IIRC) ve Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (SASB)'nin birleşmesiyle kurulmuştur. Akademi, 2014 yılından bu yana entegre düşüncenin savunucusu olarak ilgili kurumlarla bilgi ortaklığı yapmaktadır.

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

Argüden Yönetişim Akademisi, kamu, sivil toplum, özel sektör ve uluslararası kurumlarda güven kültürünü yaymaya adanmış uygulama odaklı bir düşünce kuruluşudur. Yaşam kalitesini yükseltmek ve sürdürülebilir bir gelecek oluşturmak amacıyla çıktığı 12 yıllık yolculukta Akademi, yönetim kalitesini geliştirerek kurumlara duyulan güveni artırmayı görev edinmektedir.

İyi yönetim kültürünün gelişimi ve yayılımında “mükemmeliyet ve ilk başvuru” adresi olmak ülküsüyle çalışan Akademi; yayınlar ve özgün modeller üretiyor. Eğitim programları hazırlıyor, iyi uygulamaları teşvik ediyor ve farklı sektörlerden paydaşlarla iş birlikleri geliştiriyor. Bütüncül ve entegre bir yönetim yaklaşımıyla kurumlarda güvenin inşa edilmesine katkı sunan Akademi:

- 100’den fazla eğitim programı düzenleyerek yaklaşık 6.500 mezun verdi.
- 25 projede yaklaşık 1.500 kurumun yönetim kalitesini değerlendirdi.
- Yönetişim gelişimine entelektüel rehberlik sağlayan 130’dan fazla yayın, rapor ve makale yayımladı.
- 500’den fazla etkinlikte 150.000’den fazla kişiyle etkileşime geçerek iyi yönetim kültürünün içselleştirilmesine katkıda bulundu.
- Her sektörden 350’den fazla kurumla aktif iş birliği yaparak oluşturulan değeri artırdı.
- 2025 yılında 7,1 milyon TL reel kaynakla 8 milyon TL gönüllü ve aynî katkısı harekete geçirerek yaklaşık 15 milyon TL ekonomik değere sahip faaliyet gerçekleştirdi. Bu kaldıraç yaklaşımıyla her 1 TL’lik nakdi başla 2,1 TL’lik kaynağı harekete geçirdi.
- Sürdürülebilir bir gelecek için iyi yönetişimin önemine inanan yüzlerce gönüllünün desteğinden faydalanarak faaliyetlerine 60.000’den fazla gönüllü çalışma saati katkısı elde etti.

Akademi’nin 7 farklı borsadan 200’ün üzerinde Küresel Sürdürülebilirlik Liderini analiz eden Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi® G20 Tokyo Zirvesi’nde; yerel yönetim kültürünü vatandaş merkezli ölçme ve değerlendirme aracı olan Belediye Yönetişim Karnesi® ise OECD ve BM tarafından iyi örnek olarak gösterildi.

Kamu, özel sektör ve sivil toplum liderleri için gerçekleştirdiği eğitim programlarıyla Akademi, her sektörden profesyonellerin gelişimine katkı sağlamaktadır. Avrupa Konseyi’nin yetkilendirmesiyle Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası’nın (ELOGE) Türkiye’de koordinasyonunu üstlenmektedir.

Akademi, Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey, YÖN101, Sürdürülebilirlik101, Aristo Sosyal Girişimcilik Programı ve Gençlik Ağı çalışmalarıyla çocukların ve gençlerin gelişimine katkı sunmaktadır. Gençlik Ağı 40 şehirde, 100’den fazla üniversitede ve 700’den fazla mezunuyla gençlerin iyi yönetişimi öğrenen, üreten ve yaygınlaştıran paydaşlar olarak konumlanmasını sağlamaktadır.

Türkiye’de entegre raporlamayı benimseyen ilk kurum olan Akademi, kuruluşundan bu yana faaliyetlerini entegre rapor olarak yayımlıyor ve bu alanda dünyadaki öncü sivil toplum kuruluşları arasında yer alıyor.

YÖNETİM KURULU BAŞKANINDAN



Değerli Paydaşlarımız,

Kurumlarına güven duyulan toplumlarda yaşam kalitesinin daha yüksek, geleceğin ise daha kapsayıcı ve sürdürülebilir olduğuna inanıyoruz. Argüden Yönetişim Akademisi olarak 2025 yılında da çalışmalarımızın merkezine bu güven kültürünü yerleştirdik; çocuklardan gençlere, yerel yönetimlerden özel sektöre, sivil toplumdan küresel platformlara kadar farklı alanlarda güvenin güçlenmesi için çalıştık.

11 Yılda 11 Etki çalışmamızla Akademi'nin bugüne kadar farklı yaş gruplarında, sektörlerde ve kurumlarda yarattığı katkısı paydaşlarımızla paylaştık. Harvard Business Review Türkiye iş birliğiyle gerçekleştirdiğimiz **Küresel Yönetişim Liderleri ile Sohbetler** serisiyle de güven inşa eden liderlik, karar alma kalitesi ve sürdürülebilir değer yaratmak üzerine küresel deneyimleri daha geniş kitlelere ulaştırdık.

2025 yılında yerel yönetimlerde güven kültürünün gelişmesi, kamu politikalarına duyulan güvenin güçlenmesi ve karar alma süreçlerinde katılımın artması için çalışmalar yürüttük. Avrupa Konseyi'nin (CoE) **Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası'nın (ELOGE)** Türkiye sürecini sürdürdük; Yeni Yerel Demokrasi Çalıştayı ve farklı platformlardaki katkılarımızla şeffaf, katılımcı, hesap verebilir ve insan odaklı kurum kültürünün önemini vurguladık.

Güven kültürünün erken yaşlardan itibaren öğrenilen bir davranış biçimi olduğuna inanıyoruz. Bu anlayışla çocukların sorumluluk bilincini destekleyen çalışmalarımıza devam ettik; **YÖN101**, **Sürdürülebilirlik101** ve **Aristo Sosyal Girişimcilik Programı** ile gençlerin birlikte üretme, sorumluluk alma ve toplumsal yarar yaratma becerilerini güçlendirdik. YÖN101'in **En Başarılı Üniversite Gönüllülük Projesi** seçilmesi, gençlerin bu kültürü güçlü biçimde sahiplendiğinin değerli bir göstergesi oldu.

2025 yılında 4 eğitim programıyla 141 mezun verdik, 125 saat eğitim gerçekleştirdik. 10 yayın, rapor ve makale yayımladık; 50 etkinlikte 1.351 kişiyle birebir etkileşim kurduk ve dijital kanallar aracılığıyla 1,6 milyon kişiye ulaştık. İyi yönetim alanında akademik çalışmaları destekleyen burs programımızla bugüne kadar 15 bursiyere destek verdik.

Bu yolculukta bize güvenen bağışçılarımıza, iş birliği ortaklarımıza, gönüllülerimize, Danışma Kurulu, Akademik Kurul ve Yönetim Kurulu üyelerimize, gençlerimize ve büyük özveriyle çalışan ekibimize içten teşekkür ederim.

Daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir bir gelecek için güven kültürünü birlikte güçlendirmeye devam edeceğiz.

Saygılarımla,

Prof. Dr. Metin Çakmakçı
Yönetim Kurulu Başkanı

AKADEMİ 2025'E GENEL BAKIŞ



EĞİTİM

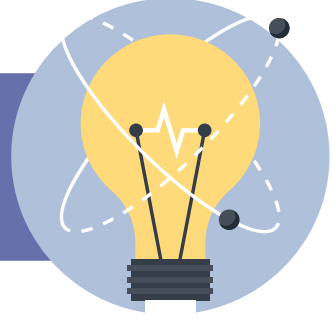
4 EĞİTİM PROGRAMIYLA

125 SAAT EĞİTİM

141 MEZUN

ARAŞTIRMA

10 YAYIN, RAPOR, MAKALE
4 PROJE VE PROGRAMI



İLETİŞİM



50 ETKİNLİKTE

1.351 KİŞİYLE BİREBİR ETKİLEŞİM

1.6 MİLYON KİŞİYE ERİŞİM

AMACIMIZ, GÖREVİMİZ VE ÜLKÜMÜZ

Argüden Yönetişim Akademisi, kamu, sivil toplum, özel sektör ve uluslararası kurumlarda güven kültürünü yaymaya adanmış uygulama odaklı bir düşünce kuruluşudur. Akademi, çalışmalarını iyi yönetim kültürünün gelişimi ve yayılımında ‘mükemmeliyet ve ilk başvuru’ adresi olma ülküsüyle gerçekleştirmektedir.

Yaşam kalitesini geliştirmek ve sürdürülebilir bir gelecek oluşturmak amacıyla yönetim kalitesini geliştirerek kurumlara duyulan güveni artırmayı görev ediniyoruz. Çünkü sürdürülebilir bir gelecek ancak “kurumlarına güven duyulan bir toplum” ile inşa edilebilir. Bu inançla, 7’den 77’ye her yaş grubu; özel sektör, sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları ve uluslararası organizasyonların liderlerine yönelik çalışmalar yürütüyoruz. Kurumların, paydaşlarının güvenini kazanmasını sağlayacak yaklaşımları destekliyoruz. Dünya standartlarındaki uzmanlığımızı, “entegre bir yönetim yaklaşımı” ile birleştirerek hem günümüzün hem de gelecek nesillerin yaşam kalitesini artırmak için diğer kuruluşlarla iş birliği yapıyoruz. Bu yaklaşımımız doğrultusunda;

- Yeni nesil liderlerin iyi yönetim kültürünü özümsemelerini sağlamak üzere, çocukların, gençlerin, kamu, sivil toplum ve özel sektör temsilcilerinin yönetimi deneyimleyerek öğrenmeleri için eğitimler düzenliyoruz.
- İyi yönetim bilincinin artması için özgün metodolojiler geliştiriyor, araştırmalar yürütüyor, “iyi örnekler” aracılığıyla öğrenme hızını artırıyoruz.
- İyi yönetimin “dünyanın sürdürülebilirliği ve yaşam kalitesinin yükseltilmesindeki anahtar rolünü” vurgulayan yayınlarımızla dünyaya entelektüel katkılar sağlıyoruz.
- İyi yönetim kültürünün yaygınlaştırılması için uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, kamu kurumları, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları ile iş birliği geliştiriyor, birlikte hareket ederek yarattığımız etkiyi artırmak üzere çalışmalar gerçekleştiriyoruz.
- İyi yönetim alanında gerçekleştirdiğimiz etkinliklerle, bu alandaki küresel gelişmelerden tüm paydaşların haberdar olmalarını sağlıyor, paylaşım ortamları oluşturuyoruz.
- İyi yönetim konusundaki akademik çalışmaları ödül ve burslarla teşvik ediyoruz.
- İyi yönetim kültürünü zenginleştiren uluslararası standart ve metodolojilerin gelişimine destek oluyor, savunuculuğunu yapıyor ve yayılımına katkı sağlıyoruz.

ÇALIŞMA MODELİMİZ

Yaşam kalitesini geliştirmek ve sürdürülebilir bir gelecek oluşturma amacımıza ulaşmak için bilgi üretiliyor, bu bilgiyi hedef kitlemizin faydasına sunmak üzere eğitimler düzenliyoruz, araştırmalar yapıyoruz, yayınlar hazırlıyoruz; konferanslar düzenliyoruz, farklı iletişim aktiviteleriyle bilginin yayılımını hızlandırıyoruz. Küresel ve yerel platformlarda iyi yönetişimin savunuculuğunu üstleniyoruz.

Herkes için yaşam kalitesini artırmak amacıyla kamuda, özel sektörde, sivil toplumda ve küresel alanda çalışmalar yürütüyoruz. Yerelde yönetişim kalitesini artırmak için geliştirdiğimiz özgün modeller, eğitim programları ve araştırmalar uluslararası mecralarda da dikkat çekiyor. Bu çalışmaların tanıtılması ve küreselde yaygınlaştırılması amacıyla aldığımız uluslararası davetlerle daha iyi bir gelecek için Türkiye'den dünyaya katkı sağlıyoruz.

**Sürdürülebilir ve kapsayıcı gelecek için,
7'den 77'ye herkesi "iyi yönetişim" ile buluşturuyoruz.**



ÇOCUKLAR

İyi yönetim kültürü çocukluk döneminden itibaren yaygınlaştırıldığında hayata sorumlu bir birey olarak atılmanın anahtarlarını sunuyor; böylece çocuklar konuşmalarında ve davranışlarında güven duyulan ilişkiler kuruyor. Sorumlu bir birey;

- Kendisi ve toplumla ilgili sorunların çözümünde kararlara katılan, sorumluluk üstlenen,
- Üstlendiği sorumluluğu yerine getirirken attığı adımlar tutarlı ve adil olan,
- Aldığı kararlara ilgili şeffaf bir şekilde hesap verebilen ve bu kararların sonucu etkili olan bireydir.

Çocuklara yönelik programlarımızı geleceğe katkı sunan ‘sorumlu birey’leri geliştirme felsefesiyle gerçekleştiriyor, deneyimleyerek öğrenmeye yönelik programlar sunuyoruz. Bununla birlikte kurumlara da çocuklar ve ebeveynler için sorumluluk almasında rehber olacak çalışmalar yürütüyoruz.



GENÇLER

Gençlerin, iyi yönetimi deneyimledikleri ve bir lider olarak etki alanlarında yaygınlaştırdığı ilk dönemlerden biri üniversite dönemi oluyor. Üniversitelerde kurulan öğrenci kulüplerinde liderliği deneyimliyor, iş hayatı öncesi önemli yönetim tecrübeleri ediniyorlar. Bu dönemde iyi yönetim ilkelerini benimseyen gençler, bu kültürün bulunduğu ekosistemde de yaygınlaştırılması için örnek teşkil ediyor. Sorumlu bir lider;

- Geliştirilen hedeflere doğru kitleleri sürükleyebilecek vizyonda olan ve bu vizyona ilerlerken attığı adımlarda adil ve tutarlı olan,
- Çizilen yol haritasının, alınan kararların katılımcı olarak belirlenmesi ve kapsayıcı olması gereğinin farkında olan,
- Bilgi ile donanan, sorgulayıcı yaklaşımı benimseyerek etkili kararlar alınmasını tetikleyen,
- Kaynaklarını verimli kullanan, kararlarıyla ve kullandığı kaynaklarla ilgili şeffaf ve hesap verebilir olan,
- Üstlendiği sorumluluğun bilincinde olan ve bu sorumluluğun sadece kendisine ya da çevresine değil, topluma olan sorumluluklarının da bilincinde olan liderdir.

Gençlere yönelik geliştirdiğimiz programlarımızı geleceği için inisiyatif üstlenen sorumlu liderlerle birlikte hareket etme felsefesiyle gerçekleştiriyor, yeni nesil deneyimleyerek öğrenme programları yürütüyoruz.



“İYİ YÖNETİŞİM”İ FARKLI SEKTÖRLERDE ELE ALIYORUZ



KAMU YÖNETİŞİMİ

- Kamu liderlerinin “bilimsel” dayanaklı kamu politikaları geliştirmelerine destek olmak amacıyla, çalışmalarını iyi yönetim kültürüyle gerçekleştirmeleri için yetkinliklerini geliştiriyoruz.
- Şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılması amacıyla kamunun karar alma süreçlerinde paydaşların kapsayıcı olarak ve etkili biçimde katılımlarının sağlanması için çalışıyoruz.



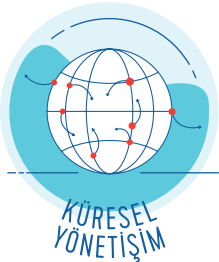
STK YÖNETİŞİMİ

- STK'ların iç yönetim kapasitelerinin artırılması yoluyla daha şeffaf, hesap verebilir, adil, katılımcı, sorumlu, tutarlı, etkili yani daha güvenilir kuruluşlar haline gelmeleri için çalışıyoruz.
- Devletin karar alma süreçlerinde daha etkin iş birliği ortağı olmak için becerilerini geliştiriyoruz.
- İyi yönetişimi benimseyerek, dolayısıyla kurumlarına duyulan güveni artırarak kaynak geliştirme kapasitelerini artırıyoruz.
- STK'larda iyi yönetişimi geliştirerek etkili ve verimli yeni iş birliği imkânlarının oluşturulmasına katkı sağlıyoruz.



KURUMSAL YÖNETİŞİM

- Şirketlerin güvenilirlik düzeylerini artırarak, kuruluşların sürdürülebilirliklerine katkı sağlayacak çalışmalar gerçekleştiriyoruz.
- İyi yönetişimi benimseyen yönetim kurullarının yönlendirme ve gözetimi ile paydaşlar arasında güven ikliminin tesis edilmesini sağlıyoruz.
- İyi yönetişimi benimseyerek, sürdürülebilirliği kurumlarının temel yaklaşımı haline getirmelerini sağlıyor ve böylelikle etki alanlarının yaşam kalitesini artırmalarına aracı oluyoruz.



KÜRESEL YÖNETİŞİM

- Küresel lider kurumlarla etkili ve verimli iş birlikleri yaparak, küresel sorunlara ortak çözümler bulunmasına iyi yönetim bakış açısıyla entelektüel katkı sağlıyoruz.



Yerel ve küresel alanlarda yönetim kültürünün iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılması için kurum itibarımızı, görünürlüğümüzü, entelektüel katkımızı, etki alanımızı artırmaya yönelik iş birlikleri geliştiriyoruz. Bu stratejimizle paralel olarak, tüm çalışmalarımızda bilgi, etki ya da kaynak iş birlikleri kurgulayarak çarpan etki yaratıyoruz ve sosyal sermayemizi güçlendiriyoruz.

Kaynaklarımızı etkili ve verimli şekilde kullanmak üzere, mümkün olan her alanda gönüllü ve aynî katkılardan yararlanmaya çalışıyoruz. Böylelikle, finansal kaynaklarımızdaki “kaldıraç etkisi”ni artırmayı temel hedeflerimizden birisi olarak benimsiyoruz.

Akademimizin çekirdek kadrosunu tam zamanlı ve yetkin kişilerden oluşturuyor, gerçekleştirdiğimiz çalışmalarda proje bazlı olarak farklı uzmanların bilgi ve deneyiminden yararlanıyoruz. Çalışmalarımızda, Danışma Kurulu ve Akademik Kurul üyelerimizin katkısının olmasını önemsiyoruz. İnsan sermayemize değer veriyor, entelektüel gelişimini kurum içinde ve dışında destekliyor, görünür kılıyor.

Yönetişimin önemine ilişkin bilinç düzeyini artırmak, geleceğin liderlerini yetiştirmek ve “iyi örnekleri” yaymak ve ödüllendirmek amacıyla; eğitim, araştırma ve iletişim çalışmaları yürütüyoruz. Bireysel ve kurumsal düzeyde, yönetim uygulamalarının verimli olabilmesi için “entegre” bir yaklaşım benimsiyor, yönetişimin bir “kültür ve güven iklimi” olduğuna inanıyoruz. İyi yönetim uygulamalarını (karar alma süreçlerine aktif katılım, tutarlılık, şeffaflık, adillik, sorumluluk, hesap verebilirlik ve etkililik) yaygınlaştırıp, yeni uygulamalara ilham vererek vatandaşın yaşam kalitesinin yükseltilmesine katkıda bulunuyoruz. Yarattığımız kısa, orta ve uzun vadeli sonuçlarımızı ölçüyor, tüm çalışmalarımızda paydaşlarımıza değer yaratmayı görev ediniyor, hem kendi sürdürülebilirliğimizi hem de paydaşlarımızın sürdürülebilirliğini çok önemsiyoruz.



EĞİTİM

YÖN101

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK101
EĞİTİMİ

ÖĞRENEN ÇOCUK:
SORUMLU BİREY

ARİSTO
SOSYAL GİRİŞİMCİLİK
EĞİTİMİ

- MEZUN SAYISI
- İŞ BİRLİĞİ SAYISI
- GÖNÜLLÜ SAYISI
- MEMNUNİYET ORANLARI



ARAŞTIRMA

KAMU
DÜZENLEME KALİTESİ
2025 RAPORU

SİVİL ETKİLEŞİM MODELİ

AVRUPA YÖNETİŞİM
MÜKEMMELLİĞİ MARKASI

- YAYIN SAYISI
- MAKALE SAYISI
- RAPOR SAYISI
- İNCELENEN KURUM SAYISI



SAVUNUCULUK

OECD BIAC'TA
ÖNERİLER

UN GLOBAL
COMPACT GOVERNANCE
THINK LAB

İYİ YÖNETİŞİM GÜNÜ
WEBİNARLARI

- ULUSLARARASI KURULUŞLARIN
DOKÜMANLARINA GÖRÜŞ RAPORLARI
- POLİTİKA ÖNERİLERİ
- GELİŞİM ÖNERİLERİ



İLETİŞİM

KÜRESEL YÖNETİŞİM
LİDERLERİ İLE
SOHBETLER

COSP11
ÖZEL SEKTÖR
FORUMU

YENİ YEREL
DEMOKRASİ
ÇALIŞTAYI

B20 2025
ETİK VE UYUM
ÇALIŞMA GRUBU

- ERİŞİLEN KİŞİ SAYISI
- İŞ BİRLİĞİ SAYISI
- ETKİNLİK SAYISI

YÖNETİŞİM ALANLARI



SONUÇLAR



KISA VADE

- Farkındalık Değişimi
- Geri bildirimler
- Yönetişim/Gençlik Ağlarına Katılım
- Yönetişim Uzmanlarıyla Etkileşim



ORTA VADE

- Yayılım Öncülerindeki Artış
- Referans/Kaynak Gösterilme
- Davranış Değişimi Örnekleri
- Paydaşlarımızın Kurum Kültürüne Katkıları



UZUN VADE

- Değişim Öncülerindeki Artış
- Yönetişim Elçilerindeki Artış
- Referans/Kaynak Gösterilme
- Hayata Geçen Politika Önerileri



YARATILAN DEĞERLER

- Özgün Metodolojiler
- İyi Yönetişim Kültürünün Yaygınlaşması
- Kavram ve Kültürün Yayılımı
- Yeni Araştırmalara Öncülük
- Yönetişim Literatürüne Katkı
- Farkındalık Artırma
- Gönüllülük Çalışmalarında Artış
- Sosyal Ağ Güçlendirme

SERMAYELERİMİZ

Kamu, sivil toplum, özel sektör ve küresel alandaki faaliyetlerimizle bireysel, kurumsal ve toplumsal değer yaratmak üzere dört farklı sermaye ögesinden faydalaniyoruz:



Entelektüel Sermayemiz

- Geliştirdiğimiz özgün araştırma modellerimiz
- Farklı yaş grupları ve sektörlerle yönelik geliştirdiğimiz eğitim programlarımız
- İyi yönetişimin yaygınlaşmasını sağlayan teşvik mekanizmalarımız
- Çeşitliliği yaygınlaştırmaya yönelik yürüttüğümüz savunlu faaliyetleri
- Kapsayıcı iş birliği kültürümüz
- Bilgi birikimi ve deneyimlerimiz
- Ulusal ve uluslararası ölçekteki yayınlarımız



Sosyal Sermayemiz

- Paydaşlarımızla olan iş birliklerimiz
- Bilgi ortaklıklarımız
- Sinerji yarattığımız ilişkilerimiz



İnsan Kaynakları Sermayemiz

- Danışma Kurulumuz
- Mütevelli Heyetimiz
- Yönetim Kurulumuz
- Akademik Kurulumuz
- Ekibimiz
- Gönüllülerimiz
- Eğitmenlerimiz



Finansal Sermayemiz

- Kurumsal ve bireysel bağışlar
- Hibe projeleri ile sağladığımız kaynaklar
- Kaldıraç etkisiyle yarattığımız sermayemiz
- İktisadi işletmemizden sağladığımız gelirler

İYİ YÖNETİŞİM İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI

Akademi olarak, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının (SKA'lar) sürdürülebilir bir geleceğe sunduğu katkıların ve bu alanda alınacak olan sorumluluğun yalnızca devletlere bırakılamayacağını farkındayız. Kurulduğumuz günden bu yana SKA'lara ulaşmak için paydaşlarımızın faaliyetlerini destekliyor ve yürüttüğümüz çalışmalarda SKA'ları yol göstericilerimizden biri olarak benimsiyoruz. Her bir amaca yönelik iyi örneklerin paylaşılması yoluyla Amaçlara daha iyi odaklanmayı, çalışmaların etkisini artırmayı, amaçlara daha hızlı ulaşmayı sağlamak için geliştirilen “Her SKA için Bir Gün” yaklaşımını destekliyor ve çok önemsiyoruz.

Akademi olarak dolaylı olarak katkı sağladığımız pek çok SKA'nın yanında, SKA 4: Nitelikli Eğitim, SKA 11: Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar, SKA 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar ve SKA 17: Amaçlar için Ortaklıklar'a yönelik odaklı çalışmalar yürütüyoruz. Bu amaçlara ulaşmaya katkı sağlayan çalışmalarımızı kısaca özetlemek gerekirse:



Sürdürülebilir bir gelecek için bugünün ve geleceğin lideri çocuklarımızın ve gençlerimizin sorumlu bireyler olarak yetişmesine katkı sağlayacağına inanıyoruz. Çocuklarımızın gelişimine katkı sağlamak için yürüttüğümüz Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey Eğitim Programı ve üniversite kulüplerinde sorumluluk alan gençlerimizin gelişimine katkı sağlamak için yürüttüğümüz YÖN101 Eğitim Programı, Sürdürülebilirlik 101 Eğitimi, Aristo Sosyal Girişimcilik Programı'nı bu alanda yaptığımız çalışmalara örnek gösterebiliriz.



Toplunun ve şehirlerin sürdürülebilirliği ile ilgili çalışmaları, daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir gelecek için çok önemsiyoruz. SKA 11'e daha hızlı ulaşmak amacıyla daha katılımcı, kapsayıcı ve sürdürülebilir yerel yönetimler için Rehber niteliği taşıyan modeller geliştirdik. Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası, Katılımcı Demokrasi Okulu, Sivil Etkileşim Modeli başta olmak üzere gerçekleştirdiğimiz çalışmalarla yerel yönetimlerde güven kültürünün gelişimine ve katılımcı demokrasinin yaygınlaşmasına katkı sağlıyoruz.



7'den 77'ye herkesin yaşam kalitesini artırmak için yürüttüğümüz çalışmalarımızı geliştirdiğimiz yerel ve uluslararası iş birlikleriyle sürdürüyor, birlikte hareket etmenin gücüne inanıyoruz. Çeşitli sektörlerin bir araya gelerek sağladığı toplumsal yararın, bir kurumun tek başına sağladığı yarardan daha fazla olduğu düşüncemizle amaçlarımıza ulaşmak için uzun vadeli iş birlikleri ve ortaklıklar kuruyoruz. İş birliği modellerimizde karşılıklı yararı gözetmeyi çok önemsiyor, paydaşlarımızın da daha fazla iş birliği geliştirerek çalışmasına rehberlik edecek çalışmalar yürütüyoruz.



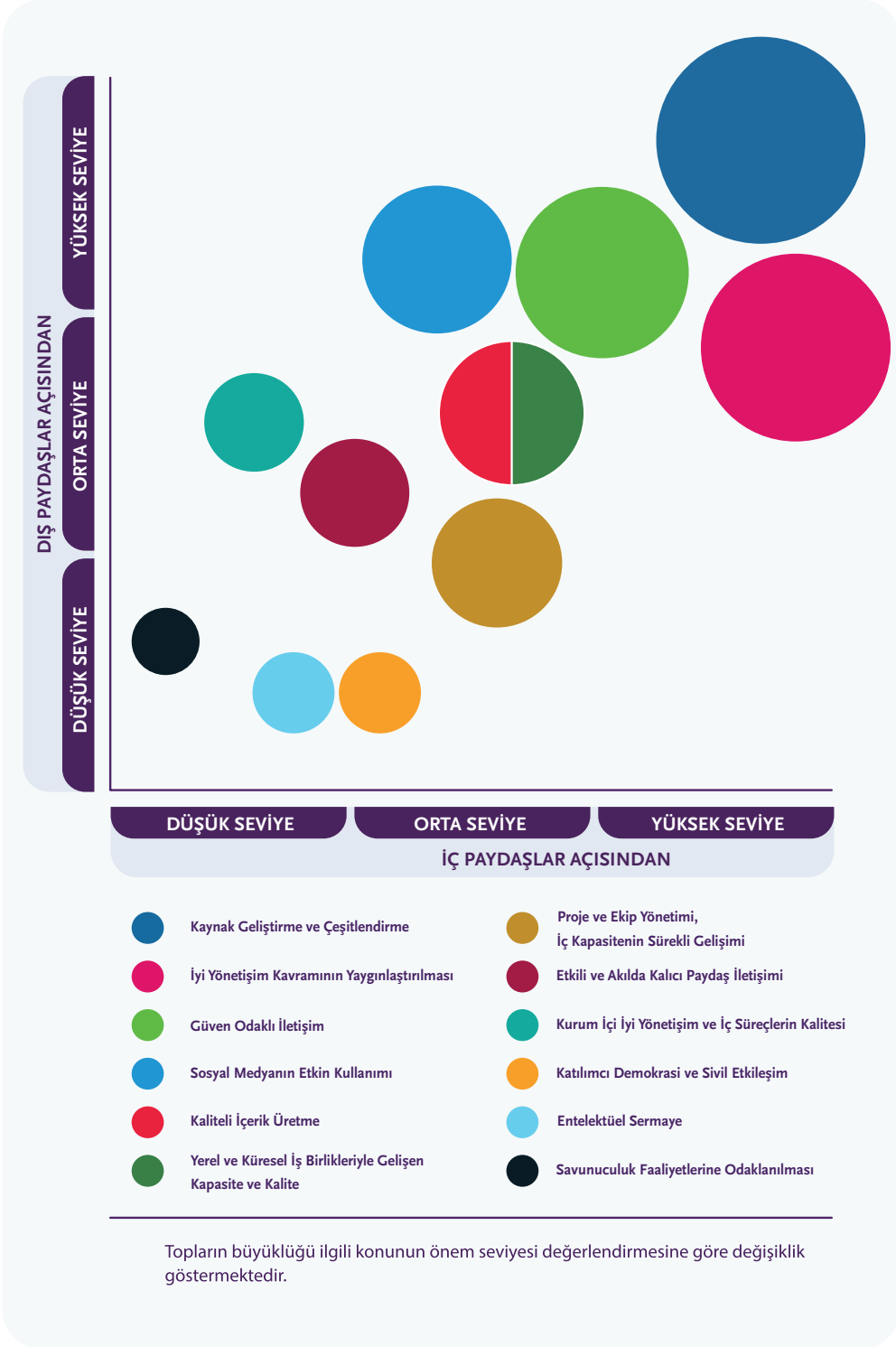
Kurulduğumuz günden bu yana yürüttüğümüz tüm çalışmaların temelini oluşturan amaçlardan biri olan SKA 16, sürdürülebilir kalkınma için barışçıl ve kapsayıcı toplumların desteklenmesini, herkes için adalete erişimin sağlanmasını ve her düzeyde etkili, hesap verebilir ve kapsayıcı kurumların inşasını kapsıyor. Her yaş grubu ve her sektörde yürüttüğümüz eğitim, araştırma, iletişim ve savunuculuk faaliyetlerimizle yerel düzeyde ve küresel alanda iyi yönetim bilincinin geliştirilmesi; daha tutarlı, sorumlu, hesap verebilir, adil, şeffaf, etkili ve katılımcı kurumlar için çalışıyoruz.

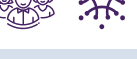
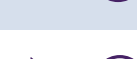
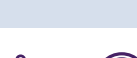
ÖNEMLİLİK MATRİSİMİZ

Akademi olarak amaçlarımıza ulaşmak, yarattığımız değeri artırmak ve sürdürülebilirliğimizi güçlendirmek için iç ve dış paydaşlarımızın görüşlerini düzenli olarak değerlendiriyoruz. 2025 yılı Önemlilik Matrisimizi oluştururken, Akademi'yi ilgilendiren temel konuları iç ve dış paydaşlarımızın önceliklendirmesine sunduk. Paydaşlarımızdan, belirlenen konuları Akademi açısından taşıdığı öneme göre sıralamalarını istedik. Bu sıralamada 1. sırada yer alan konu en öncelikli konu olarak değerlendirildi. İç ve dış paydaşlardan gelen sıralamaların ortalamalarını alarak konuların göreceli önem düzeylerini belirledik. Matrisimizde yer alan topların büyüklüğü, ilgili konunun ortalama öncelik düzeyini göstermektedir.

2025 yılı değerlendirmemizde Kaynak Geliştirme ve Çeşitlendirme hem iç hem dış paydaşlar açısından en öncelikli konular arasında yer aldı. Akademi'nin çalışmalarını sürdürülebilir biçimde yürütebilmesi, yeni kaynaklar geliştirmesi ve kaynaklarını etkili kullanması, yarattığı değerin devamlılığı açısından kritik önemde değerlendirildi.

- İyi Yönetişim Kavramının Yaygınlaştırılması da en yüksek öncelikli konular arasında öne çıktı. Bu sonuç, Akademi'nin temel varlık nedeni olan iyi yönetim kültürünü toplumun farklı kesimlerine ulaştırma görevinin paydaşlarımız tarafından güçlü biçimde sahiplenildiğini gösterdi.
- 2025 yılında öne çıkan bir diğer konu Güven Odaklı İletişim oldu. Kurumlara duyulan güvenin güçlendirilmesini merkeze alan çalışmalarımızda, iletişimin yalnızca görünürlük değil; güven ve etki yaratma aracı olarak değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıktı.
- İç paydaşlarımız; proje ve ekip yönetimi, iç kapasitenin sürekli gelişimi, kaliteli içerik üretimi ve kurum içi iyi yönetim gibi konuları Akademi'nin kurumsal sürdürülebilirliği açısından önemli görürken; dış paydaşlarımız sosyal medyanın etkin kullanımı, paydaş iletişimi ve yerel-küresel iş birlikleri gibi konuların Akademi'nin etki alanını genişletmedeki rolüne dikkat çekti.
- Önemlilik Matrisimiz, Akademi'nin stratejik önceliklerini belirlerken yalnızca mevcut faaliyetlerini değil; kurumsal kapasitesini, entelektüel sermayesini, iletişim gücünü, savunuculuk rolünü ve paydaşlarıyla birlikte yarattığı değeri de bütüncül olarak değerlendirmesine katkı sunuyor.



SIRA	ÖNEMLİ KONU	TANIMI	İLİŞKİLİ OLAN RISK	İLİŞKİLİ OLAN SERMAYE
Ö1	Kaynak Geliştirme ve Çeşitlendirme	Akademimizin amaçlarına ulaşması, misyonunu gerçekleştirmesi ve çalışmalarının sürdürülebilirliğini sağlaması için kaynaklarımızı geliştirmeyi, çeşitlendirmeyi, etkili ve verimli kullanmayı önemsiyoruz.		
Ö2	İyi Yönetişim Kavramının Yaygınlaştırılması	İyi yönetim kavramının, ilkelerinin ve yarattığı değerin toplumun farklı kesimleri tarafından anlaşılması ve benimsenmesi için çalışmalarımızın ve ürettiğimiz içeriklerin yaygınlaştırılmasını önemsiyoruz.		
Ö3	Güven Odaklı İletişim	Paydaşlarımızla kurduğumuz iletişimde açıklık, tutarlılık ve güvenilirliği esas alıyor; kurumumuza ve çalışmalarımıza duyulan güvenin güçlenmesini önemsiyoruz.		
Ö4	Sosyal Medyanın Etkin Kullanımı	Çalışmalarımızın daha geniş kitlelere ulaşması, görünürlüğünün ve etkileşiminin artması için sosyal medya kanallarını hedef kitlelerimize uygun, etkili ve düzenli biçimde kullanmayı önemsiyoruz.		
Ö5	Kaliteli İçerik Üretme	Farklı hedef kitleler ve çalışma alanları için ürettiğimiz içeriklerin güvenilir, nitelikli, anlaşılır ve uygulanabilir olmasını çalışmalarımızın yarattığı değerin temel unsurlarından biri olarak görüyoruz.		
Ö6	Yerel ve Küresel İş Birlikleriyle Gelişen Kapasite ve Kalite	Çalışmalarımızın etkisini, kapasitesini ve kalitesini artırmak için Türkiye'den ve dünyadan etkili kurumlarla iş birlikleri geliştiriyor, karşılıklı öğrenmeyi ve deneyim paylaşımını önemsiyoruz.		
Ö7	Proje ve Ekip Yönetimi, İç Kapasitenin Sürekli Gelişimi	Yürüttüğümüz projelerin tüm süreçlerinde iyi yönetim ilkelerini benimsiyor; etkin proje ve ekip yönetimi ile kurum içi kapasitenin sürekli gelişmesini kurumsal sürdürülebilirliğimiz açısından önemsiyoruz.		
Ö8	Etkili ve Akılda Kalıcı Paydaş İletişimi	İç ve dış paydaşlarımızla yürüttüğümüz iletişimin açık, anlaşılır, hedef kitleye uygun ve akılda kalıcı olmasını; paydaşlarımızla etkileşimimizi ve ilişkilerimizi güçlendiren önemli bir unsur olarak görüyoruz.		
Ö9	Kurum İçi İyi Yönetişim ve İç Süreçlerin Kalitesi	Kurum içi karar ve uygulama süreçlerimizde iyi yönetim ilkelerini benimsenmey; süreçlerimizin etkinliğini, kalitesini ve sürekli gelişimini önemli ve öncelikli buluyoruz.		
Ö10	Katılımcı Demokrasi ve Sivil Etkileşim	Karar süreçlerine katılımın güçlenmesini, farklı paydaşların görüşlerinin dikkate alınmasını ve sivil etkileşimin gelişmesini demokratik yönetim kültürünün önemli unsurları olarak görüyoruz.		
Ö11	Entelektüel Sermaye	Akademimizin bilgi birikimini, uzmanlığını, geliştirdiği yöntem ve içerikleri kurumsal değerimizin önemli bir parçası olarak görüyor; bu birikimin sürekli geliştirilmesini ve paylaşılmasını önemsiyoruz.		
Ö12	Savunuculuk Faaliyetlerine Odaklanılması	İyi yönetişimin farklı kurum ve sektörlerde benimsenmesini desteklemek amacıyla bilgiye ve kanıta dayalı savunuculuk faaliyetleri yürütmeyi ve iyi yönetişimi ilgili gündemlere taşımayı önemsiyoruz.		

Sermayelerimiz					Risklerimiz				
									
Entelektüel Sermayemiz	Sosyal Sermayemiz	İnsan Kaynakları Sermayemiz	Finansal Sermayemiz	Operasyonel Risk	Politik Risk	İtibar Riski	Finansal Risk	Uyum Riski	Stratejik Risk

RİSKLERİMİZ VE FIRSATLARIMIZ

Akademi olarak kurumumuzu kısa, orta ve uzun vadede etkileyebilecek riskleri doğru belirlemek ve bu riskleri nasıl yöneteceğimize yönelik önlemleri almayı başlıca sorumluluklarımızdan birisi olarak benimsiyoruz.

2025 yılında Akademimizin faaliyetlerini etkileyebilecek riskleri ve sürdürülebilir değer yaratmamıza katkı sağlayabilecek fırsatları kapsamlı bir şekilde değerlendirdik. Değişen küresel koşullar, dijital dönüşüm ve paydaş beklentileri doğrultusunda fırsat alanlarımızı güncelleyerek etkimizi artırmaya odaklandık. Bu kapsamda öne çıkan fırsatlarımız şunlardır:

- Yapay zekâ ve dijital teknolojilerin bilgi üretimi, araştırma ve eğitim süreçlerinde etkin kullanımı
- Gençlerin yönetim ekosistemine katılımını artıracak program ve iş birliklerinin geliştirilmesi
- Gönüllü ağıımızın ve entelektüel sermayemizin güçlendirilmesi
- Ulusal ve uluslararası yeni bağışçı ve fon kaynaklarına erişim
- İyi yönetim alanında gelişen ihtiyaçlara yönelik yeni proje ve eğitim fırsatları
- Yerel ve küresel ölçekte yeni stratejik iş birliklerinin kurulması

Fırsatları düzenli olarak izliyor, değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz. 2025 yılında özellikle yapay zekâdan yararlanarak kurumsal verimliliği artırmaya, gençlerin bilgi üretimi ve yönetim çalışmalarındaki rolünü güçlendirmeye ve uluslararası iş birliklerimizi çeşitlendirmeye odaklandık. Bilginin yaygınlaştırılması, ortak değer üretilmesi ve etki alanımızın genişletilmesi amacıyla yeni iş birlikleri geliştirmeyi temel önceliklerimiz arasında görüyoruz. 2025 yılında öncelik verdiğimiz fırsat alanlarından bazıları şunlardır:

- Mevcut ve potansiyel bağışçılar ile yürütülen ilişkilerin güçlendirilmesi, olası fırsatların yaratılması (yurt içi ve yurt dışı)
- Uluslararası ve Türkiye’de yer alan fon hibe, destek ve ödüllerin takip edilmesi
- Etki alanımızı genişletecek “iyi yönetim” üzerine geliştirebileceğimiz proje fırsatlarının tespiti ve takibi
- Yapay zekâ destekli çalışma ve öğrenme yöntemlerinin yaygınlaştırılması
- Gençlerin gönüllülük, eğitim ve proje geliştirme süreçlerine daha aktif katılımının desteklenmesi
- Yerel ve uluslararası kuruluşlarla ortak çalışmaların artırılması
- Dijital dönüşümü destekleyecek yeni teknolojilerin değerlendirilmesi

RİSKLER	TANIM	DÖNEM	RİSK YÖNETİMİ
 İtibar Riski	Kurumumuza duyulan güvenin azalması veya itibarımızın zedelenmesi		Şeffaflık, etkililik, hesap verebilirlik ve istişare yoluyla karar verme ilkelerine azami özen göstererek çalışmak, çeşitlilik barındıran alanlar/ paydaşlar geliştirmek, üretilen projelerin kalitesini kontrol etmek, ekibimizin itibarın önemiyle ilgili farkındalık düzeylerini artırmak.
 Stratejik Risk	Destekçilerin çekilmesi, iyi yönetişimin desteklenmesinden vazgeçilmesi		Farklı destekçiler aramak, yönetişimin önemini belirten ve yaşam kalitesine etkisini anlatan farklı ve ilginç yöntemler bularak uygulamak.
 Politik Risk	Paydaşların (kurumlar ve bireyler) iş birliği yapmaktan politik atmosfer nedeniyle vazgeçmesi		Muadil iş birliği ortakları aramak ve iş birliği yapılabilecek aktivite listesini zenginleştirmek, siyasi aktörleri ikna etmek ve iletişimi kuvvetlendirmek.
 Finansal Risk	Kurlardaki dalgalanmalar, bağış taahhütlerinin geri çekilmesi, tahmini bütçenin çok fazla enflasyona maruz kalması, gelir - gider dengesinin bozulması	 	Farklı kurdaki işlemlerden kaçınmak, yeni bağışçı aramak, alternatif bütçe hazırlamak, faaliyetleri gözden geçirerek çalışma planını güncellemek.
 Uyum Riski	Kâr amacı gütmeyen kurum olarak farklı yasal düzenlemelere tâbi olduğumuzdan, bu düzenlemelere uyulmamasının yasal kayıplara sebep olması	 	Yasal düzenlemelere ve mevzuata uyum konusunda özel dikkat göstermek, ekibimizin bu düzenlemeleri uygulaması konusundaki bilgilerini artırmak, yasal düzenlemeleri yakından takip etmek.
 Operasyonel Risk	Eğitmenlerin ayrılması, ulaşımda gerçekleşebilecek aksaklıklar (iptal olan uçuşlar, vb.), baskı sürecindeki gecikmeler, projelerin zamanında tamamlanamaması		Yedek eğitmen listesi bulundurmak, ertelenen dersler için telafi dersleri koymak, farklı/alternatif tasarımcılar ve basım şirketleriyle iletişime geçmek, yayının basıma hazırlık sürecini hızlı tamamlamak, proje planlamalarını oluşturan yeni durumlara göre sıkça gözden geçirmek ve güncel tutmak.
Dönemlerimiz			

KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİMİZ

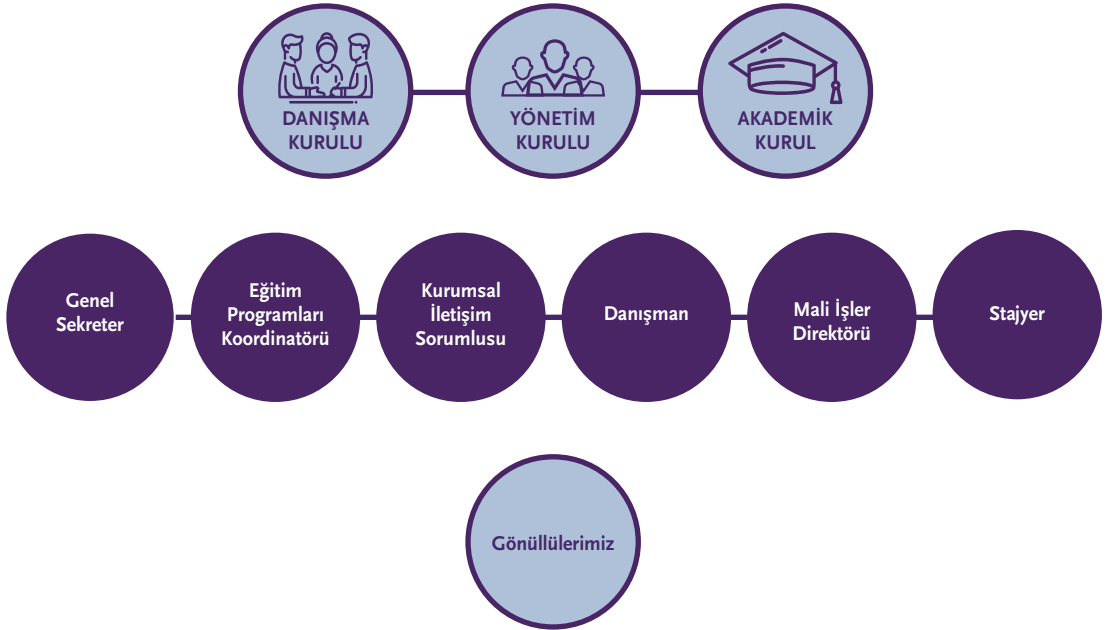
Sürekli gelişimin; performansımızı düzenli olarak ölçümlediğimiz, değerlendirdiğimiz ve gelişim alanlarımızı belirlediğimizde mümkün olduğunun bilincindeyiz.

2025 yılında performans göstergelerimizi ekip içerisinde sürekli, Yönetim Kurulu düzeyinde ise periyodik olarak gözden geçirdik.

- 2025 yılında 4 eğitim programıyla 141 mezun verdik ve toplam 125 saat eğitim gerçekleştirdik. Çocuklar ve gençlerle yürüttüğümüz çalışmalarla güven kültürünün erken yaşlardan itibaren deneyimlenmesine katkı sunduk.
- YÖN101 Eğitim Programı'nın **"En Başarılı Üniversite Gönüllülük Projesi"** seçilmesi ve Gençlik Ağı'nın 5. yılını tamamlaması, gençlerle birlikte yarattığımız etkinin görünür hale geldiği önemli gelişmeler oldu.
- 2025 yılında 10 yayın, rapor ve makale hazırladık. **"11 Yılda 11 Etki"** çalışmamızla Akademi'nin birikimini görünür kıldık; Kamu Düzenleme Kalitesi çalışmamızla kamu politikalarına duyulan güvenin artmasına katkı sunduk.
- Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası'nın Türkiye sürecini yürüttük; **"Yeni Yerel Demokrasi Çalıştayı"** ve yerel yönetimlere yönelik çalışmalarımızla katılım, şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürünün güçlenmesine destek olduk.
- 2025 yılında gerçekleştirdiğimiz ve konuşmacı olarak katkı sunduğumuz 50 etkinlikte 1.351 kişiyle birebir etkileşim kurduk; dijital kanallar aracılığıyla 1,6 milyon erişim sağladık.
- B20 Güney Afrika, UN Global Compact Türkiye 2025 Zirvesi, COSP11 Özel Sektör Forumu, Avrupa Yerel Demokrasi Haftası ve OECD yuvarlak masa toplantısı gibi uluslararası platformlarda Türkiye'den dünyaya güven kültürü perspektifiyle katkı sunduk.
- İyi yönetim alanında akademik çalışmaları destekleyen burs programımızla desteklediğimiz toplam bursiyer sayısı 2025'te 15'e ulaştı.
- 2025 yılında 7,1 milyon TL reel kaynakla 8 milyon TL gönüllü ve aynî katkıyı harekete geçirerek yaklaşık 15 milyon TL ekonomik değere sahip faaliyet gerçekleştirdik. Bu kaldıraç yaklaşımıyla her 1 TL'lik reel kaynakla 2,1 TL'lik değeri harekete geçirdik.
- **Avrupa Konseyi, Türkiye Belediyeler Birliği, UN Global Compact, OECD, Harvard Business Review Türkiye, Darüşşafaka Eğitim Kurumları, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği, Özel Sektör Gönüllüleri Derneği** ve farklı sektörlerden paydaşlarımızla iş birlikleri geliştirerek etki alanımızı genişlettik.

ORGANİZASYON YAPIMIZ

Entelektüel sermayemize katkı sağlayan en önemli bileşen “insan kaynağımız”dır. Her yıl olduğu gibi bu yıl da Yönetim Kurulumuz, Danışma Kurulumuz ve Akademik Kurulumuzun bilgi ve deneyimlerinden, çalışmalarımızın her aşamasında faydalandık. 2025 yılında yerel yönetimlerde yönetişimin ve katılımın kalitesini artırmak amacıyla gerçekleştirdiğimiz çalışmalarımız başta olmak üzere, gençlik çalışmalarında ve kurumsal yönetişimi geliştirmek amacıyla yürüttüğümüz projelerde Danışma Kurulu, Akademik Kurul ve Yönetim Kurulu üyelerimizden destek aldık. Hem bireylerde hem de kurumlarda iyi yönetişimi yaygınlaştırmak için gerçekleştirdiğimiz çalışmalarımızı tam zamanlı ve yetkin kişilerle gerçekleştiriyor, projelerimizde farklı uzmanların bilgi ve deneyiminden de yararlanıyoruz. Akademi olarak, insan kaynağına değer veriyor, entelektüel gelişimini kurum içinde ve dışında destekliyor, görünür kılıyoruz.



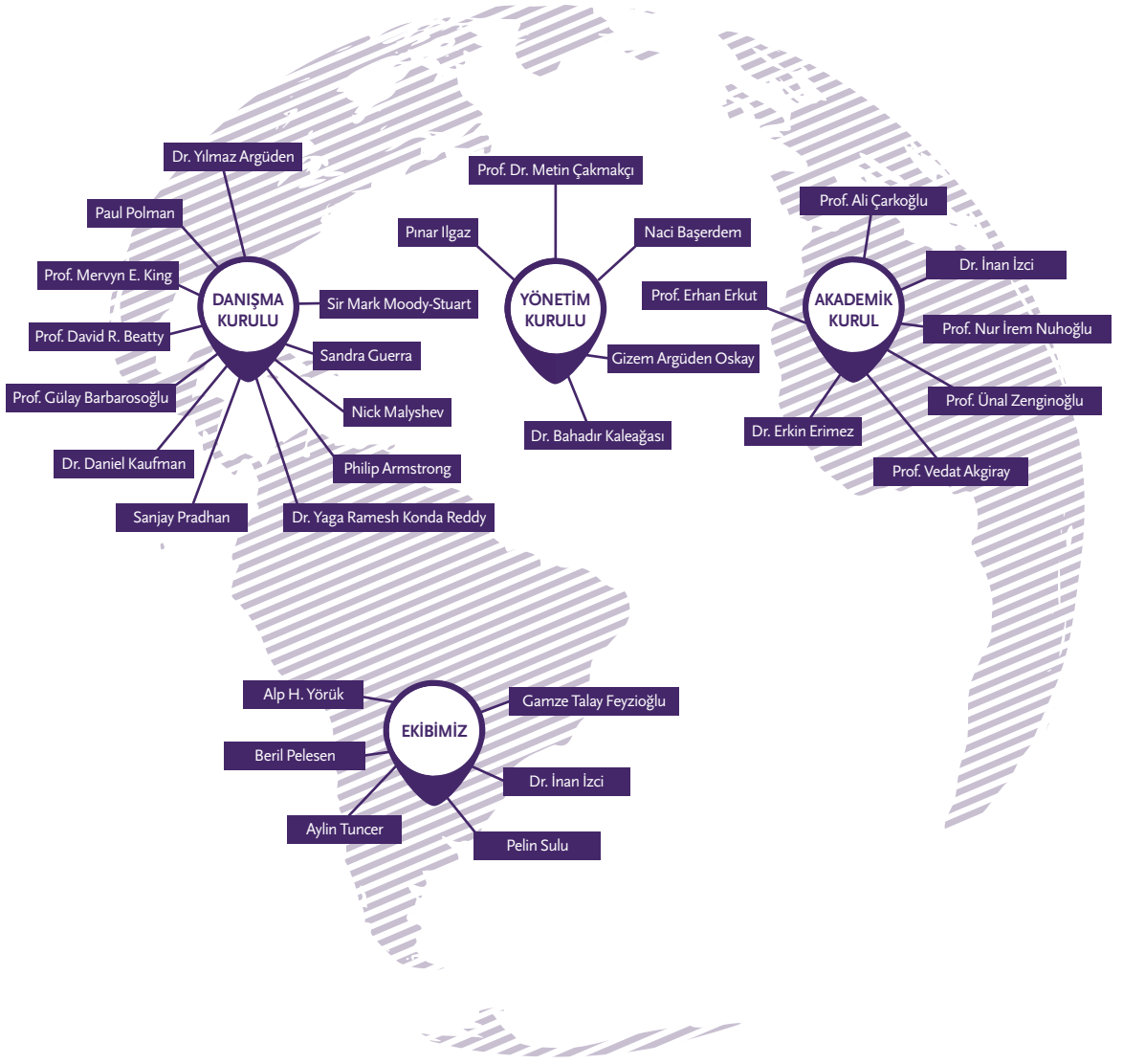
- Yönetişim konularında uzman rehberliği yaparlar.
- Farklı alanlarda uzmanlaşmış uluslararası önde gelen üyelerden oluşur.



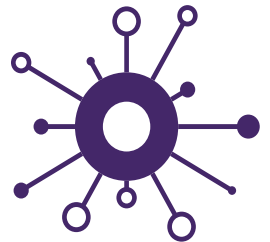
- Akademinin kaynaklarından ve faaliyetlerinden sorumludur.



- Eğitim programlarında ve araştırmalarda uzman rehberliği sunar.
- Yerel akademisyenlerden oluşur.



“Farklılıklar ve çeşitliliğimizle zenginleşiyoruz.”





DANIŞMA KURULUMUZ

Küresel alanda mevcut ve güncel gelişmeleri takip etmenin, bizi geliştireceğine ve deneyimlerimizi yaymada çok etkili olacağına inanıyoruz. Yönetişimi farklı kitlelere ulaştıran ve dört sektörde birden faaliyet gösteren örnek bir sivil toplum kuruluşu olarak, özellikle Türkiye ve bulunduğu bölge başta olmak üzere, Danışma Kurulu üyelerimizin çalışmalarını, yayınlarını ve yönetim konusundaki katkılarını duyurmayı ve yaymayı çok önemsiyoruz. 2025 yılında Akademimizin değerli Danışma Kurulu Üyeleri olan Sir Mark Moody-Stuart, Prof. Mervyn E. King, Paul Polman, Prof. David R. Beatty, Dr. Daniel Kaufmann, Prof. Gülay Barbarosoğlu, Nick Malyshev, Philip Armstrong, Dr. Yaga Ramesh Konda Reddy, Sandra Guerra ve Dr. Yılmaz Argüden'in bilgi ve deneyimlerini aktardığımız webinar serisinin videolarını yayınlamaya başladık. Harvard Business Review Türkiye iş birliğinde gerçekleştirdiğimiz bu buluşmaların kayıtları ve kısa video kesitleri 2026 yılına kadar yayınlanmaya devam edecek. Her yıl olduğu gibi 2025 yılında da tüm Danışma Kurulu üyelerimizle faaliyetlerimizle ilgili düzenli bilgi paylaştık ve görüş ve önerileri doğrultusunda çalışmalarımızı zenginleştirdik.



Dr. Yılmaz Argüden
ARGE Danışmanlık,
Başkan



Sir Mark Moody-Stuart
Global Compact Foundation,
Geçmiş Dönem Başkanı



Prof. Mervyn E. King
Uluslararası Entegre Raporlama
Konseyi , Onursal Başkan



Paul Polman
Uluslararası Ticaret Odası,
Onursal Başkan



Prof. David R. Beatty
Coalition for Good Governance,
Kurucu



Dr. Daniel Kaufmann
Natural Resource Governance
Institute, Onursal Başkan



Prof. Gülay Barbarosoğlu
Boğaziçi Üniversitesi,
Geçmiş Dönem Rektörü



Nick Malyshev
OECD Regulatory Policy,
Geçmiş Dönem Başkanı



Philip Armstrong
Global Corporate Governance
Forum, Başkan



Sanjay Pradhan
World Forum for Ethics in
Business, Başkan



Dr. Yaga Ramesh Konda Reddy
Academy of Corporate Governance,
Kurucu Başkan



Sandra Guerra
Better Governance - Brazil,
Kurucu Ortak



AKADEMİK KURULUMUZ

Akademi olarak; çeşitli faaliyetlerle, yaptığımız araştırmalarla, düzenlediğimiz eğitim programlarıyla iyi yönetim kültürünü ülkemizde ve dünyada yaygınlaştırmak için çalışırken, Akademik Kurul üyelerimizin fikir ve deneyimlerini de yaptığımız çalışmalara yansıtmayı çok önemsiyoruz. Akademimizin tüm faaliyetlerinde katkı veren ve rehberlik eden Prof. Erhan Erkut'a teşekkür ederiz. Uluslararası politika dokümanlarına verdiğimiz görüşlerde ve uluslararası konferanslarda **Dr. Erkin Erimez**'in kıymetli katkılarından yararlandık. Yerel yönetimlerde yönetim kalitesini iyileştirmek için yürüttüğümüz projelerde **Dr. İnan İzci'nin** danışmanlığından yararlandık. Çalışmalarımıza sağladıkları katkı için Akademik Kurul Üyelerimize çok teşekkür ederiz.



Prof. Erhan Erkut
MEF Üniversitesi



Prof. Murat Tarımcılar
George Washington Üniversitesi



Prof. Ünal Zenginobuz
Boğaziçi Üniversitesi



Prof. Nur İrem Nuhuğlu
Boğaziçi Üniversitesi



Prof. Ali Çarkoğlu
Koç Üniversitesi



Dr. Vedat Akgiray
Boğaziçi Üniversitesi



Dr. Erkin Erimez
ARGE Danışmanlık



Dr. İnan İzci
ARGE Danışmanlık



YÖNETİM KURULUMUZ

İyi yönetim uygulamalarını yaygınlaştırmak adına, “çeşitliliği” bünyesinde barındıran Yönetim Kurulumuz; bağımsız bir başkan, kurucu başışçı temsilcileri ve bağımsız üyelerden oluşuyor. Her bir üyemizin faaliyetlerimizle alakalı en az 2 sektörde deneyiminin olması, strateji ve iş birliği geliştirme konularında bize geniş vizyon sağlıyor. Strateji oluşturma görevini üstlenen ve “çeşitliliğe” önem verilerek yapılandırılmış Yönetim Kurulumuz, 2025 yılında düzenlediği Yönetim Kurulu toplantıları aracılığıyla, Akademimizin ileride izleyeceği yolu ve uygulayacağı yöntemleri tüm ekibin görüşünü alarak şekillendirdi.



Prof. Dr. Metin Çakmakçı Yönetim Kurulu Başkanı

Bağımsız üye olan Yönetim Kurulu Başkanımız, Türkiye Etik ve İtibar Derneği'nin (TEİD) Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Acıbadem Üniversitesi Mütevelli Heyeti üyesidir. Sağlıkta Kalite İyileştirme Derneği (SKİD) Yönetim Kurulu Kurucu Başkan Yardımcısı, Cerrahi Enfeksiyon Derneği Kurucu Başkanı

ve Avrupa Cerrahi Enfeksiyon Derneği önceki dönem Başkanlarından olması sebebiyle “sivil toplum ruhuna” son derece hakimdir. 2007-2023 yılları arasında Anadolu Sağlık Merkezi Yönetim Kurulu Üyesi, Tıbbi Hizmetler Direktörü ve genel cerrahi uzmanı görevlerini üstlenmiştir. Mevcutta Acıbadem Sağlık Grubu Ataşehir Hastanesi'nde genel cerrahi uzmanı olarak çalışmaktadır.



Pınar Ilgaz Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Kurucu başışçımız ARGE Danışmanlık'ın temsilcisi olan Pınar Ilgaz, ARGE Danışmanlık Yönetici Ortağıdır. Stratejik değerlendirme ve performans artırma, kurumsallaşma, kurumsal yönetim yapıları ve sürdürülebilirlik stratejileri, entegre düşünce ve raporlama ile insan kaynakları alanlarında

100'ü aşkın kurum ile çok farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki şirketlerde yönetim danışmanlığı projesi gerçekleştirmiştir. Aynı zamanda ŞOK Marketler, Ülker Bisküvi ve PENTA Teknoloji'de ise Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği görevini sürdürmektedir. Ayrıca sivil toplum kuruluşları ve gönüllülük konusunda da çalışmalar yürüten Pınar Ilgaz, Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD) Başkanı'dır. Yönetim Kurulunda Kadın Derneği'nin Sürdürülebilirlik Komitesi'nde yer almaktadır. Aynı zamanda Yönetim Danışmanları Derneği'nde Yönetim Kurulu üyesi olarak yer almıştır. Kurumsal Yönetişim Modeli®, Gönüllü Kuruluşların Yönetimi, Sürdürülebilir Başarı Modeli®, Sivil Etkileşim Modeli® yayınlarının yazarları arasında yer almaktadır. Bünyemizde özellikle gönüllü ağlarının yönetiminde aktif rol üstlenmektedir.



Gizem Argüden Oskay Yönetim Kurulu Üyesi

Kurucu başışçı ailenin temsilcisi olan Gizem Argüden Oskay, 2010-2019 arasında McKinsey & Company'de yönetim danışmanı olarak çalışmış, 2019 yılından itibaren danışmanlık kariyerine ARGE Danışmanlık bünyesinde devam

etmektedir. Sürdürülebilirlik, aile işletmelerinin yönetişimi ve dönüşümsel değişim yönetimi ve liderlik gelişimi alanlarında uzman olan Argüden Oskay, Türkiye ve Avrupa’da özel sektör, holding şirketleri, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarına danışmanlık yapmıştır. Argüden Yönetişim Akademisi’nin kuruluş aşamasında, kurumsal yapının oluşturulmasında, eğitim ve araştırma programlarının geliştirilmesinde, iş birliklerinin ve ortaklıkların kurulmasında gönüllü katkı sağlamıştır. Yönetim Kurulu Üyesi olarak, kurumlarda iyi yönetim kültürünün yayılmasına katkıda bulunmanın yanı sıra, sürdürülebilirlik yönetişimi üzerine küresel öğrenmeyi hızlandırmak için liderlik etmektedir. Robert College’den Arts & Science Ödülü ile magna cum laude derecesiyle mezun olduktan sonra, Wharton School - Pennsylvania Üniversitesi’nden İktisat lisansını (Yönetim ve Gayrimenkul yoğunlukları, Felsefe ve Mimarlık minörleri) Joseph Wharton ve Benjamin Franklin Scholar olarak almıştır. Joseph Wharton Scholar olarak lisans tezini “Ülkeler arası kurumsal yönetim farklılıklarında aile şirket grupları ve kurumsal yönetim kontrol piramitleri” üzerine yazmıştır.



Naci Başerdem Yönetim Kurulu Üyesi

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyemiz olan Naci Başerdem, bankacılıkta ve özel sektör kuruluşlarında muhtelif kademelerde yöneticilik yapmıştır. 1998 yılında Doğuş Grubu’na katılarak Doğuş Medya, Perakende ve İnşaat Gruplarının yeniden yapılanma ve büyüme sürecinde görev almıştır. TÜVTÜRK Araç Muayene İstasyonları A.Ş.’nin kuruluş ve örgütlenme döneminde genel müdürlüğünü yapmıştır. Ekim 2014 tarihinde Doğuş Holding Yönetim Kurulu Üyeliğine atanmış olan Başerdem, Doğuş Turizm Grubu Başkanlığını görevinin yanı sıra Doğuş Perakende Yönetim Kurulu Başkanlığı’nı yapmıştır. Halihazırda The Marmara Otelleri’nin CEO’su olarak görev alan Başerdem, Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü mezunudur.

Türkiye Etik Değerler Merkezi’nin kurucu üyelerinden biri olan Başerdem, aynı Merkezde Yönetim Kurulu Üyeliği görevi de üstlenmiştir. Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği’nin YK Başkanlığını yürüten Başerdem, Boğaziçi Üniversitesi Vakfı (BÜVAK) Mütavelli Üyesidir. Önceki dönemlerde BÜVAK YK üyeliği ve Denetim Kurulu Başkanlığı görevlerini üstlenmiştir. Çocukların ve gençlerin eğitim ve gelişimine çok önem veren Başerdem Darüşşafaka Cemiyeti Üyesidir.



Dr. Bahadır Kaleağası Yönetim Kurulu Üyesi

Bağımsız Yönetim Kurulu Üyemiz Dr. Bahadır Kaleağası, uluslararası alanda, sivil toplumda ve özel sektörde çeşitli kurum ve kuruluşlarda yöneticilik yapmıştır. Türk İş İnsanları Derneği (TÜSİAD)’ın Avrupa Temsilciliğini kurmuş, 2007 yılından itibaren TÜSİAD’ın Uluslararası Koordinatörü olarak Brüksel, Berlin, Londra, Paris, Washington DC, Pekin temsilcilikleri, Silikon Vadisi/San Francisco, Şangay/Çin, Dubai/Körfez iş ağları gibi uluslararası etkinliklerini kurmuş ve yönetmiştir. Kaleağası 2016 ve 2020 yılları arasında TÜSİAD yönetim kurulu üyeliği ve genel sekreterliğini yürütmüştür. Şu an Paris Bosphorus Enstitü Başkanı, Brec-Brüksel Enerji Kulübü Onursal Başkanı, Avrupa Dış İlişkiler Konseyi (EFCR) ve Atlantik Konseyi Danışma Kurulu Üyesi, Berlin Bosphorus Initiative, Yanındayız, Yönetim Kurulunda Kadın Derneği ve Forum İstanbul Yönetim Kurulu Üyesi olan Dr. Kaleağası çok sayıda uluslararası makale ve kitap yayımlamıştır. ABD, Brüksel Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi mezunu olan Dr. Kaleağası, bilgi ve deneyimlerini Galatasaray Üniversitesi’nde “Küreselleşme ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları” ve “Uluslararası İlişkiler ve Avrupa” derslerini vererek öğrencilerle paylaşıyor.

YÖNETİM KURULU YETKİNLİK MATRİSİ

	YETKİNLİK												
YK ÜYESİ	YÖNETİMİNDE YER ALDIĞI DİĞER KURUMLAR	YK ÜYELİĞİ YILI	YAŞ	CİNSİYET	YÖNETİŞİM	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	KALİTE	ETİK	FİNANS	KAMU ALANINDA DENEYİM	SİVİL TOPLUM ALANINDA DENEYİM	ÖZEL SEKTÖR ALANINDA DENEYİM	ULUSLARARASI ALANINDA DENEYİM
 Prof. Dr. Metin Çakmakçı	- Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Fakülte Kurulu ve Yönetim Kurulu Üyesi (1994-1996) - Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Başhekimi (1996-2000) - Hacettepe Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Döner Sermayesi İşletmesi Müdürü (1997-2000) - European Society of Surgical Infections Yönetim Kurulu Üyesi (1998-2008) - Acibadem Sağlık Grubu Tıbbi Direktörü ve Yönetim Kurulu Üyesi (2000-2007) - Acibadem Sigorta Yönetim Kurulu Üyesi (2003-2005) - Anadolu Sağlık Merkezi Tıbbi Hizmetler Direktörü (2007- 2012) - Anadolu Sağlık Merkezi Yönetim Kurulu Üyesi (2007-Halen) - European Society of Surgical Infections Yönetim Kurulu Başkanı (2008-2009) - Etik ve İtibar Derneği (TEİD) Yönetim Kurulu Başkanı (2010-2012) - Etik ve İtibar Derneği (TEİD) Yönetim Kurulu Üyesi (2010-2014) - TC. Hazine Müsteşarlığı Lisanslı Melek Yatırımcı (2012-Halen)	2014	68	ERKEK	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
 Pınar Ilgaz	- ARGE Danışmanlık Yönetici Ortak (1995-Halen) - Özel Sektör Gönüllüleri Derneği Yönetim Kurulu Üyesi (2004-2016) - Yönetim Danışmanları Derneği YK Üyesi (2012-2015) - Yönetim Danışmanları Derneği YK Başkan Yardımcısı (2015-2016) - Özel Sektör Gönüllüleri Derneği YK Başkan Yard. (2018-2021) - Özel Sektör Gönüllüleri Derneği YK Başkanı (2021-Halen) - ŞOK Marketler A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi (2019-Halen) - Ülker Bisküvi A.Ş. (2020-Halen) - Özel Sektör Gönüllüleri Derneği YK Başkanı (2021-Halen) - PENTA Teknoloji (2021-Halen)	2014	60	KADIN	✓	✓	✓		✓		✓	✓	
 Gizem Argüden Oskay	- McKinsey & Company Yönetim Danışmanı (2010-2019) - ARGE Danışmanlık Yönetici Ortak (2019-Halen)	2014	38	KADIN	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
 Naci Başerdem	- Nasaş Group, CFO (1991-1992) - Benetton Group, CFOO (1992-1995) - Boyner - Altınyıldız Group, Konfeksiyon Bölümü Genel Müdürü (1995-1997) - NTV, CFO, İcra Kurulu Üyesi (1997-2002) - Tansas, CFO,İcra Kurulu Üyesi (2002-2005) - Doğuş İnşaat ve Ticaret A.Ş., CFO, İcra Kurulu Üyesi (2005-2006) - TUVTURK A.Ş., Genel Müdür (2007-2011) - Doğuş Holding, Yönetim Kurulu Üyesi (2014-2019) - Doğuş Tourism & Retail Group, CEO ve Yönetim Kurulu Başkanı (2011-2018)	2019	69	ERKEK	✓			✓	✓		✓	✓	✓
 Dr. Bahadır Kaleağası	- Argüden Yönetişim Akademisi (2020-Halen) - Avrupa Özel Sektör Konfederasyonu-BusinessEurope (2016-2020) - Berlin Bosphorus Initiative (2016-Halen) - Brussels Energy Club (2012-2016) - BusinessTürk-Brussels (2002-2015) - Forum İstanbul (2010-Halen) - Galatasaray Sportif AŞ (2013-2014) - Kalangos Vakfı (2014-Halen) - Paris Bosphorus Enstitüsü (2012-Halen) - TÜSEV – Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (2016-2020) - TÜSİAD (2016-2020) - Yanımdayız Derneği (2021 -Halen) - Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (2021-Halen)	2020	58	ERKEK	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓



EKİBİMİZ

Her biri kendi alanında uzman, faaliyet gösterdiğimiz tüm sektörlerde deneyimli, nitelikli, hevesli, genç ve profesyonel ekibimizle, çalışmalarımızı en etkin şekilde gerçekleştirme imkânı buluyoruz. Yönetişimin bir kültür olduğuna inanıyor, yönetim ilkelerini öncelikle kendi çalışma ortamımızda uygulamaya özen gösteriyoruz. Tüm faaliyetlerimizi birlikte planlıyor, çıktılar hakkında sürekli bilgi akışını sağlıyoruz. Çalışma arkadaşlarımızı sorumluluk alanlarına göre yetkinliklerini artırmak için destekleyerek, daha çok yetki ve inisiyatif almaları yönünde cesaretlendiriyor, eğitim programlarına katılmalarını sağlayarak ekibimiz için değer yaratıyoruz.



Alp Halil Yörük Genel Sekreter

TED Ankara Koleji ve Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi mezunu olan Alp Halil Yörük; enerji, sanayi, finans, kurumsal iletişim, kamu ilişkileri, sürdürülebilirlik ve pazarlama alanlarında ulusal ve uluslararası düzeyde liderlik rolleri üstlendi. Siemens Türkiye, Dalgakıran Kompresör ve Kontrolmatik Teknoloji

gibi kurumlarda yönetici sorumlulukları üstlenen Yörük, özel sektör ve kamu sektörüne iş geliştirme danışmanlığı da sundu. Haziran 2025 itibarıyla Argüden Yönetişim Akademisi Genel Sekreteri olarak göreve başladı.



Gamze Talay Feyzioğlu Eğitim Programları Koordinatörü

Gamze Talay Feyzioğlu, profesyonel hayatına Argüden Yönetişim Akademisi'nde Etkinlik ve Proje Asistanı olarak başlamış, 6 yıl boyunca sürdürdüğü Kurumsal İletişim Uzmanı görevinin ardından mevcutta Eğitim Programları Koordinatörü

olarak görev yapmaktadır. Bünyemizde çocuklara ve profesyonellere yönelik eğitim programlarının kurgulanması ve koordinasyonundan sorumludur. Halen belli kurumsal iletişim çalışmalarına aktif katkısını sürdürmektedir. Argüden Yönetişim Akademisi Gençlik Ağı'nın çalışmalarına eğitmen ve program bazlı danışman olarak katkı sağlamaktadır. Boğaziçi Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi'nden "Sivil Toplumda İyi Yönetişim" ve "Kamuda İyi Yönetişim" uzmanlık sertifikalarına ayrıca Değer Raporlama Vakfı'ndan (önceden Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi) onaylı "Entegre Raporlama" Sertifikasına sahiptir. Avrupa Konseyi'nin Katılımcı Demokrasi Okulu'nun Türkiye'deki ilk mezunlarından. Lisans eğitimini Hacettepe Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünde, yüksek lisans eğitimini ise Boğaziçi Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde tamamlamıştır.



Beril Pelesen

Kurumsal İletişim Sorumlusu

Beril Pelesen iletişim alanında; strateji geliştirme, basın iletişimi, sosyal medya yönetimi ve sosyal sorumluluk projelerinin yürütülmesi konularında 7 yıl süresince profesyonel deneyim kazandı. Üniversite eğitimiyle birlikte, çocukların gelişimlerini destekleme, yeteneklerini keşfetme ve hayatlarına dair kararlara katılabilmek alanlarını açan sosyal sorumluluk projelerinde yer almaya başladı. Bir Dilek Tut Derneği, Türkiye Down Sendromu Derneği ve Türkiye Omurilik Felçlileri Vakfı gönüllülük çalışmalarının ardından 2016 yılı itibarıyla Türkiye Eğitim Gönülleri Vakfı'nda gönüllü ablalık yapıyor. Özel Saint Benoit Fransız Lisesi eğitiminin ardından, lisans eğitimini Yeditepe Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü'nde tamamladı.



Dr. İnan İzci

Danışman

Dr. İnan İzci, bünyemizde Kamu ve Yerel Yönetişim Danışmanı olarak görev almaktadır. Akademi'de başta Belediye Yönetişim Karnesi© Modeli olmak üzere kamu sektörü ve yerel iyi yönetim alanında aktif olarak çeşitli roller üstlenmiştir. Akademi'de araştırmacı olarak yaptığı katkılara ek olarak, proje geliştirme alanlarında danışman olarak değer yaratmaya devam etmektedir. Dr. İzci, Akademi'nin geliştirip uyguladığı Entegre Belediye Yönetişim Modeli adlı projenin koordinatörlüğünü üstlendi. Bu proje kapsamında Türkiye'de ilk kez Sultanbeyli ve Şişli Belediyeleri Avrupa Konseyi'ne ait Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası'nı kullanmaya hak kazandı. Ayrıca, Argüden Yönetişim Akademisi bu markayı Türkiye'de verme yetkisini aldı. Aynı yıl içerisinde, dünyada ilk defa vatandaş odaklı büyükşehir yönetim kalitesini ölçme aracı olan Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi adlı projenin de koordinatörlüğünü yaptı. İş hayatına İngiltere'de vatandaş hakları ve savunuculuğu alanında başlamış ve 4 yıl çalıştıktan sonra Türkiye'de çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında görevler almıştır. Katılımcı yerel yönetim, sürdürülebilir kalkınma ve kamuda iyi yönetim üzerine çalışmalar gerçekleştirmiş ve yayınlar hazırlamıştır. Özel sektörde ise sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk alanında deneyim sahibidir. Deneyimlerini aktarmak üzere Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası ve OECD gibi uluslararası kuruluşların etkinliklerine davet edilmektedir. Doktora araştırmasını Hür Brüksel Üniversitesi Siyaset Bilimi alanında tamamlayan Dr. İzci, yüksek lisans eğitimini Avrupa Kamu Siyaseti üzerine Londra Üniversitesi'nde, lisans eğitimini aynı üniversitede Ekonomik ve Sosyal Politika alanında tamamlamıştır.



Aylin Tuncer **Mali İşler Direktörü**

Boğaziçi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü mezunu olan Aylin Tuncer, turizm sektöründeki deneyiminin ardından 2002 yılında ARGE Danışmanlık bünyesine katıldı. ARGE Danışmanlık'ta Finansal ve İdari İşler Direktörü olarak görev yapan Tuncer, Argüden Yönetişim Akademisi Vakfı ve İktisadi İşletmesi'nin

finansal ve mali çalışmalarına gönüllü destek veriyor. Ayrıca Akademi'nin sivil toplum çalışmalarına dönemsel olarak gönüllü katkı sunuyor.



Pelin Sulu **Stajyer**

Nişantaşı Üniversitesi İletişim ve Tasarım Bölümü'nde eğitimine devam eden Pelin Sulu, Argüden Yönetişim Akademisi'nde sosyal medya yönetimi ve içerik tasarımı alanlarında görev alıyor. Akademi'nin dijital iletişim çalışmalarına destek veren Sulu, içeriklerin görsel tasarım süreçlerine katkı sunuyor. Üniversite hayatı

boyunca sosyal sorumluluk ve gönüllülük projelerinde aktif rol alan Sulu, özellikle eğitim, çevre ve kültürel etkileşim temalı çalışmalarda deneyim kazandı.

GÖNÜLLÜLERİMİZ

Farklı meslek gruplarından ve uzmanlık alanlarından çalışmalarımıza destek veren gönüllülerimizin, hem bireysel hem de kurumsal olarak sundukları katkılara azami derecede değer veriyoruz. Tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, etkililik ve katılımcılık kavramlarının gelişmesi ve yaygınlaştırılması için çaba gösteren gönüllülerimiz, kendi alanlarında kıdemli uzmanlardan, yönetim alanında uzmanlaşma aşamasında olan yüksek lisans öğrencilerinden ve lisans öğrencisi olan gençlerden oluşuyor.

Gönüllülerimizle geliştirdiğimiz anlamlı iş birliği sayesinde “gönüllülük” kavramının ülkemizde güçlenmesini ve “sivil toplumun varlığının” önemine dikkat çekmeyi hedefliyoruz. Bu amaçla, “gönüllü çalışmaların” önemini vurgulamaya ve sağladıkları katkının maddi eşdeğerini ve katma değerini doğru hesaplamaya özen gösteriyoruz. Fırsat bulduğumuz her ortamda (etkinliklerimizde, konferanslarımızda, raporlarımızda, yayınlarımızda, vb.) yarattıkları değeri ve özverili desteklerini duyurmaya, yüceltmeye gayret ediyoruz. Gönüllülerimizin sağladıkları aynî katkıyı, zaman ve değer bağlamında, düzenli olarak kaydediyoruz. Bu verilerin bağımsız denetim çalışmaları sırasında denetlenmesini sağlıyor ve doğruluğunu belgeliyoruz.

“İyi yönetim” uygulamaları konusundaki farkındalık düzeylerinin artmasına katkıda bulunarak, seçkin bir iletişim ağına dâhil olmalarına imkân sağlıyoruz. Toplumun bilgi ve bilinç düzeyini geliştirmeye katkı sağlayabilecekleri ortamlar sunarak, sosyal sorumluluk hedeflerini/projelerini gerçekleştirebilecekleri fırsatlar oluşturarak gönüllülerimiz için değer yaratmaya çalışıyoruz.

Akademimizi temsilen ulusal ve uluslararası platformlarda çeşitli etkinliklere katılma, konferans ve sempozyumlarda konuşmacı olarak yer alma, yürüttüğümüz çalışmalarda emek ve deneyim paylaşımı gibi konularda katkılarını sunan gönüllülerimize çok teşekkür ederiz. 2025 yılında gerçekleştirdiğimiz çalışmalarımızda **toplam 8.250 saat gönüllü katkı aldık**. Ayrıca, gönüllü olarak aynî katkı sunan kurum ve kuruluşlara da teşekkür ediyoruz. Gönüllülerimize ve aynî katkı sunan kurumlara birkaç örnek aşağıdaki tablolarda sunuyoruz.

Çalışmalarımıza katkı sunan tüm “yönetişim gönüllüleri”ne minnettarız.



GÖNÜLLÜ KATKI



GÖNÜLLÜ	UZMANLIK ALANI	GÖNÜLLÜ YAPILAN İŞ
Dr. Yılmaz Argüden	Yönetim Danışmanı	Araştırma, İletişim Çalışmalarına Destek, Akademi Temsiliyeti
Pınar ILGAZ	Yönetim Danışmanı	Gençlik Ağı Faaliyetlerine Liderlik, Akademi Temsiliyeti
Aylin TUNCER	Direktör	Operasyonel Süreçlere Destek, Muhasebe, Denetim
Gizem Argüden Oskay	Yönetim Danışmanı	İletişim Çalışmalarına Destek, Akademi Temsiliyeti
Ceren Murat	Gençlik Ağı Üyesi	Gençlik Ağı Çalışmaları
Ceren Yazgı Aslanyürek	Gençlik Ağı Üyesi	Gençlik Ağı Çalışmaları
Elif Çelebi	Gençlik Ağı Üyesi	Gençlik Ağı Çalışmaları
Barış Baysal	Gençlik Ağı Üyesi	Gençlik Ağı Çalışmaları
⋮	⋮	⋮

Ülkemizdeki “gönüllülük” kavramının güçlenmesini ve “gelişmiş bir sivil toplumun varlığının” önemine dikkat çekmeyi hedefliyoruz.



AYNÎ KATKI SAĞLAYAN KURUMLAR	HİZMET ALANI	AYNÎ KATKI HİZMETLERİ
ARGE Danışmanlık	Yönetim danışmanlığı	Akademi ofisi kira ve sabit giderleri, Danışma Kurulu konaklama ve ulaşım giderleri, Araştırma programları danışmanlığı
Türkiye Belediyeler Birliği	Yerel Yönetimler	İletişim faaliyetleri için mekan desteği
QNB Finansbank	Bankacılık ve Finans	Eğitim Programları için Mekan Desteği
ADORE Mobilya	Mobilya	Eğitim Programları için Kedi Evi Desteği
⋮	⋮	⋮

PAYDAŞLARIMIZLA İLİŞKİLER

Yönetişim, sadece politika oluşturanları değil, tüm paydaşları ilgilendirir. Bu nedenle hedeflerimize ulaşmak için uzun vadeli iş birlikleri ve ortaklıklar kurarak, “birlikte” hareket ederek yaratacağımız etkiyi artıracacağımıza inanıyoruz.

İş modelimiz doğrultusunda, 3 temel iş birliği (ortaklık) üzerinde yoğunlaşıyoruz:

Bilgi Ortaklığı



Etki Ortaklığı



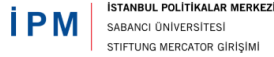
Yayımlı Ortaklığı



Bilgi Ortaklığı: İyi yönetim konusunda hem bilgi sunuyor, hem de iş birliği ortaklarımızın bilgi kaynaklarından faydalaniyoruz. OECD Kore, Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV), Türkiye Etik ve İtibar Derneği (TEİD), Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) ile “Bilgi Ortaklığı” protokollerimiz doğrultusunda çalışmalar yürütüyoruz.



Etki Ortaklığı: Çalışmalarımızla daha çok etki yaratmak amacıyla bir işi tek başına yapmaktansa, farklı sektörlerden ulusal veya uluslararası ortaklarımızla birlikte yapmayı tercih ediyoruz. Programlarımızın itibarı ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için, daima en uygun ortak ya da ortaklarla iş birliği yapıyoruz. Maddi tutar ayırmadan mobilize ettiğimiz destekler/hizmetler sayesinde (kaldıraç etkisi), daha az reel bütçe ile daha çok değer yaratma fırsatı buluyoruz.



Hedeflerimize ulaşmak için uzun vadeli iş birlikleri kurarak, “birlikte” hareket etme kültürünü yaygınlaştırıyoruz.



Yayılım Ortaklığı: İyi yönetim uygulamalarını toplumun farklı kesimlerine birlikte yayarak hem kendimiz, hem de iş birliği ortaklarımız için katma değer yaratıyoruz. İş birliği ortaklarımızın “yönetişim” konusunda gerçekleştirdikleri bütün faaliyetleri, kendi ağımızdan duyuruyor, aynı zamanda içerik ve konuşmacı desteği sağlayarak etkilerini artırmaya katkıda bulunuyoruz. Diğer yandan da “iş birliği” kültürünün yaygınlaşmasının sağladığı toplu faydaya dikkat çekiyoruz.



Birçok iş birliğimizi bu 3 ortaklık tipinin tamamından yararlanarak oluşturuyoruz. Böylece “iş birliği” yöntemi olarak bilgiyi, etkiyi ve kaynakları daha ekonomik kullanmayı, kurumlara karşılıklı olarak sağlayan bir metot haline getirmiş oluyoruz. Kaynakları mobilize ederken, her paydaş için en az maliyetli veya bütçe kullanım stratejisiyle en uyumlu kaynağı öncelikli olarak kullanmayı ilke ediniyoruz.

Programlarımızın itibarı ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için, daima en uygun ortak ya da ortaklarla iş birliği yapıyoruz: İş birliği geliştirirken, tüm paydaşları (kamu/sivil toplum/özel sektör) bir araya getirmeye yönelik bir model benimsiyoruz ve bu yaklaşımımızla örnek modeller oluşturuyoruz.

Akademik iş birliği ortaklarımız bize son gelişmelere ilişkin bilgi alışverişi imkânı içeren bilgi sağlıyor ve iyi yönetim uygulamalarının kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşlarında yayılmasına aracılık ediyor.

İyi yönetim kültürü ve uygulamalarının toplumun her kesiminde yaygınlaştırılmasının önemi ve etkinliği konusunda uluslararası örgütler ve sivil toplum kuruluşları ile iş birlikleri geliştirmek konusunda daima istekliyiz. Bu amaçla çalıştaylar, anket çalışmaları, araştırma projeleri, farkındalık geliştirme faaliyetleri ve uygulamalı projeler gerçekleştiriyoruz.

Faaliyetlerimizi, hedeflerimize inanan ve iyi yönetim uygulamalarının geliştirilip toplumun her kesiminde yaygınlaştırılmasına katkı sağlamayı amaçlayan kurumların ve bireylerin sağladıkları bağışlar aracılığıyla düzenliyoruz. Başta TIRSAN olmak üzere, Garanti BBVA, Akkök Holding, Borusan, Çalık Holding, Altınbaş Üniversitesi ve ARGE Danışmanlık'a; ayrıca tüm bireysel destekçilerimize müteşekkirimiz:



Akademi olarak tüm paydaşlarımıza değer veriyor, her biriyle daha yakın temasta olmak ve her birini sürekli bilgilendirmek için yöntemler oluşturmaya çalışıyoruz. Paydaşlarımızın görüşlerini alarak ve süreçlerimize dâhil ederek çalışmalarımızın kalitesinin artacağına inanıyoruz.

5 farklı paydaş grubumuz şu şekilde;

- Yönetişimin bir kültür olarak benimsenmesini sağlayan **yönetişim elçileri**
- Toplumsal/kurumsal olarak **değişimin öncüsü** olanlar
- Yönetişimin **yayılımı için öncü** olanlar
- Çalışmalarımız aracılığıyla etkileşime girdiklerimiz
- Yönetişim ile ilgili farkındalık yarattıklarımız

Paydaş gruplarımızla etkileşimimizi, yarattığımız etkiyi değer yaratma modelimiz ile entegre ettik ve KPI'larımızla ölçümledik. 2026 yılında paydaş modelimizi daha görünür kılarak özellikle "Yönetişim Elçisi" ve "Değişim Öncüsü" paydaş gruplarımızdaki kişi sayısını artırmayı ve entelektüel gelişimlerine katkı sağlamayı hedefliyoruz.



KAYNAK KALDIRAÇ RAPORUMUZ

Önceki yıllarda yaptığımız gibi, 2025 yılında da gerçekleştirdiğimiz çalışmalarımızı, kullandığımız finansal kaynakları ve harekete geçirdiğimiz diğer kaynakları; gönüllü ve aynî katkıları içeren Kaynak Kaldıraç Raporumuzu yılın sonunda bağışçılarımıza ve paydaşlarımıza sunduk.

Akademik olarak benimsediğimiz “hesap verebilirlik” ilkesi gereği, bağışçılarımızın kaynaklarımızdan ne şekilde faydalandığını ve nasıl etki yarattığımızı düzenli olarak paylaşıyoruz. Kaynak Kaldıraç Raporumuz aracılığıyla, bize emanet edilen kaynakları hangi faaliyet alanlarında kullandığımızı; eğitim, araştırma, iletişim ve idari giderlerimiz kapsamında yarattığımız toplam değeri şeffaf biçimde ortaya koyuyoruz.

Türkçe ve İngilizce olarak hazırladığımız Raporumuz:

- Yönetişim kültürünün nasıl geliştirildiğinin somutlaşmasına,
- Daha hesap verebilir olmamıza,
- Elde ettiğimiz çıktıları ölçmemize ve geliştirmemize,
- Kendimizi sürekli iyileştirmemize ve ilerlememize,
- Bağışçılarımızın ve paydaşlarımızın “iyi yönetim” kültürünün yaygınlaştırılmasına destek olma konusundaki isteklerinin devamına,
- Yeni/potansiyel bağışçıların faaliyetlerimizi desteklemeleri hakkında cesaretlendirilmelerine imkân sağlıyor.

2025 Kaynak Kaldıraç Raporumuzda, 7.085.201 TL reel kaynak kullanımımıza ek olarak 8.068.366 TL tutarında gönüllü ve aynî katkıyı harekete geçirdik. Böylece 2025 yılında toplam 15.153.567 TL ekonomik değere sahip faaliyet gerçekleştirdik. Bu yaklaşımla, bütçemizin 2,1 katı kadar kaynaktan yararlandık.

KAYNAK KALDIRAÇ RAPORU 2025

Değerli paydaşımız,

Sağladığınız katkılar sayesinde 2025 yılında “yönetişim” kavramının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için birçok çalışma yaptık. Bu çalışmalarda bizlere emanet ettiğiniz kaynakları en verimli şekilde kullanmaya özen gösterdik. 2025 yılında kaynaklarımızı nasıl kullandığımıza dair bilgiler içeren Kaynak Kaldıraç Raporumuzu sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz.

Başta kurumsal bağışçılarımız olmak üzere çalışmalarımıza aynı destek sağlayan sayısız kuruma ve en değerli varlıklardan biri olan zamanınızı ayırarak iyi yönetime katkı sağlayan gönüllerimize içten teşekkürlerimizi sunarız.

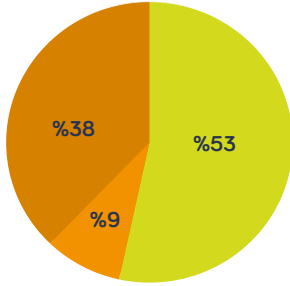


TOPLAM KAYNAK

	TL HARCAMALARI Bağışlar ve Proje Finansmanları	KALDIRAÇ Gönüllü ve Ayni Katkılar	TOPLAM Harekete Geçirilen Toplam Kaynak
EĞİTİM	1.983.293	2.258.501 TL	4.241.794 TL
ARAŞTIRMA	1.003.952	1.143.263 TL	2.147.215 TL
İLETİŞİM	3.030.947	3.451.532 TL	6.482.479 TL
İDARİ	1.067.009	1.215.070 TL	2.282.079 TL
TOPLAM	7.085.201 TL	8.068.366 TL	15.153.567 TL
		TL Karşılığı	

Bütçemizin **2,1** katı kadar kaynaktan yararlandık

EĞİTİM



Kurumsal Bağışlar	1.983.293 TL
Ayni Katkılar	325.930 TL
Gönüllü Katkılar	1.932.571 TL
TOPLAM KAYNAK	4.241.794 TL

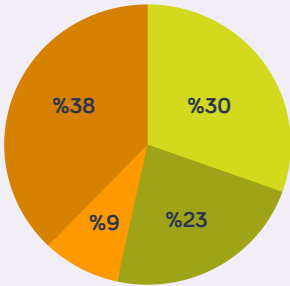
125
Saat
Eğitim

4
Eğitim
Programı

141
Mezun


2.309 SAAT
GÖNÜLLÜ
KATKI

ARAŞTIRMA



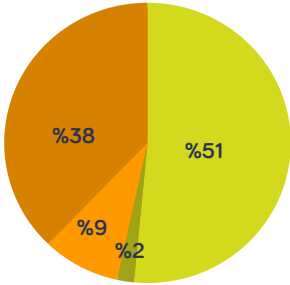
Kurumsal Bağışlar	572.783 TL
Proje Finansmanları	431.169 TL
Ayni Katkılar	164.987 TL
Gönüllü Katkılar	978.276 TL
TOPLAM KAYNAK	2.147.215 TL

4
Proje ve
Program

10
Yayın, Rapor,
Makale


1.169 SAAT
GÖNÜLLÜ
KATKI

İLETİŞİM



Kurumsal Bağışlar	2.923.155 TL
Proje Finansmanları	107.792 TL
Ayni Katkılar	498.099 TL
Gönüllü Katkılar	2.953.432 TL
TOPLAM KAYNAK	6.482.479 TL

50
Etkinlik

1351
Kişiyile Birebir
İletişim

1.6M
Etkileşim


3.529 SAAT
GÖNÜLLÜ
KATKI

Kurumlarına güven duyulmayan toplumların gelişmesi sekteye uğrar. Yönetişim konusundaki zafiyet, sürtünme katsayısı gibidir. Gerçekleştirilen her faaliyetin gereğinden fazla güç kullanılarak yürütülmesine ve dolayısıyla dünyayla rekabette geri kalınmasına neden olur.

**“Tek başına” değil,
“birlikte” hareket ederek;
daha çok bilgi, kaynak
ve etki yaratıyoruz.**



2025
FAALİYETLERİMİZ



Akademimizin 11. Yılında: 11 Yılda 11 Etki Kitabı

Akademi olarak 2025 yılında, iyi yönetim yolculuğumuzda geride bıraktığımız 11 yılın birikimini ve yarattığımız değeri “11 Yılda 11 Etki” çalışmasıyla görünür kıldık. Bu yayınlı; kamu, özel sektör, sivil toplum, çocuklar, gençler ve küresel yönetim alanlarında yürüttüğümüz çalışmaların kurumlara duyulan güvenin güçlenmesine, iyi yönetim kültürünün yaygınlaşmasına ve yaşam kalitesinin artmasına sunduğu katkıyı ele aldık. Çalışma, Akademi’nin entegre düşünce yaklaşımını ve paydaşlarıyla birlikte yarattığı değeri ortaya koyan bir öğrenme aracı olarak tasarlandı. Böylece hem kurumsal hafızamızı güçlendirdik hem de geleceğe yönelik etki alanlarımızı daha görünür hale getirdik.

İyi Yönetişim Bursu ile Akademik Başarıya Destek

Yönetişim alanında gerçekleştirilen akademik çalışmaları İyi Yönetişim Bursu ile destekliyoruz. 2025-2026 döneminde desteklediğimiz 2 bursiyerimizle birlikte bugüne kadar desteklediğimiz toplam bursiyer sayısı 15’e ulaştı.

Akademi olarak iyi yönetim kültürünün güçlenmesi için yalnızca uygulama alanında değil, akademik bilgi üretiminde de sürekliliği önemsiyoruz. Bu burs mekanizması, genç araştırmacıların çalışmalarını destekleyerek yönetim literatürüne katkı sunmalarına alan açtı.

İYİ YÖNETİŞİM BURSU

BAŞVURULARI AÇILDI

İyi Yönetişim Bursu; kamuda, sivil toplumda, özel sektörde ve küresel alanda yönetim; sürdürülebilirlik, entegre düşünce ve entegre raporlama konularının gelişimine katkı sağlayan akademik çalışmaları destekler.

**Başvuru
Tarihleri**

21 Ekim - 1 Aralık
2025



ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY
Good Governance for
Quality of Life

Küresel Yönetişim Liderleri ile Sohbetler

Akademi'nin 10. yılı kapsamında, Harvard Business Review Türkiye iş birliğiyle hayata geçirdiğimiz "Küresel Yönetişim Liderleri ile Sohbetler" serisinin tüm bölümlerini 2025 yılında yayınladık. Yönetim Kurulu üyemiz Gizem Argüden Oskay moderasyonunda gerçekleştirilen seriyle, iş dünyası, kamu politikaları, akademi ve uluslararası kuruluşlarda yönetim anlayışının gelişimine katkı sunan küresel liderlerin deneyimlerini paydaşlarımızla buluşturduk.

Seride Prof. Mervyn King, Paul Polman, Prof. David R. Beatty, Françoise Bertrand, Sandra Guerra, Dr. Daniel Kaufmann, Philip Armstrong, Nick Malyshev, Sir Mark Moody-Stuart, Cristina Ritter, Prof. Gülay Barbarosoğlu, Dr. Yılmaz Argüden ve Dr. Yaga Ramesh Konda Reddy ile sohbetler gerçekleştirdik. Farklı disiplinlerden ve deneyim alanlarından gelen bu isimlerle; iyi yönetişimin kurumlarda nasıl uygulandığını, liderlik ve karar alma kalitesinin güven inşasındaki rolünü, sürdürülebilir değer yaratımında yönetim kültürünün önemini ele aldık.

Bu seriyle, iyi yönetişime ilişkin küresel bilgi birikimini daha geniş kitlelerle paylaşmayı ve yönetim, liderlik, karar alma kalitesi ve sürdürülebilirlik konularında yürütülen diyaloga entelektüel katkı sunmayı amaçladık. Sohbetlerin tamamını Akademi'nin YouTube kanalında erişime açarak, üretilen bilginin yaygınlaşmasına ve farklı paydaşlar tarafından kullanılmasına katkı sağladık.

Küresel Yönetişim Liderleri ile Sohbetler



Gizem Argüden Oskay
Argüden Yönetişim Akademisi
Yönetim Kurulu Üyesi



ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ
İyi Yönetişim, Kaliteli Yürüşüm



Harvard Business Review
TÜRKİYE

Entegre Düşünce ve İyi Yönetişim  Prof. Mervyn E. King Entegre Raporlama Konseyi Onursal Başkanı	UN Global Compact ile Yönetişim ve Yolsuzlukla Mücadele  Sir Mark Moody Stuart ve Cristina Ritter UN Global Compact, Geçmiş Dönem Başkanı ve Yolsuzlukla Mücadele ve Yönetişim Başkanı	Etkin ve Değer Yaratın Yönetim Kurulları  Prof. David Beatty Kanada İyi Yönetişim Koalisyonu Kurucu
Net Pozitif Şirketler ile Sürdürülebilir Gelecek  Paul Polman Unilever Geçmiş Dönem CEO'su	Kamuda Düzenleyici Uygulamalar ve Gelişen Teknolojiler  Nick Malyshev OECD Regulatory Policy Division Geçmiş Dönem Başkanı	Yönetim'den Yönetim Kurulu'na Geçiş  Françoise Bertrand VIA Rail Kanada Yönetim Kurulu Başkanı
Yönetim Kurulları'nın Bilinmeyen Yönleri  Sandra Guerra Better Governance Danışmanlık Kurucu Başkanı	İyi Yönetişim için Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi  Philip Armstrong GAVI Geçmiş Dönem Yönetişim Başkanı	Yönetişim Kalitesini Ölçümlemek  Dr. Daniel Kaufmann Natural Resource Governance Institute Onursal Başkanı
İyi Yönetişim Kültürünü Geliştirmek  Dr. Yılmaz Argüden Argüden Yönetişim Akademisi Mütevelli Heyeti Başkanı	Eğitim Kurumlarında İyi Yönetişim  Prof. Gülay Barbarosoğlu Boğaziçi Üniversitesi Geçmiş Dönem Rektörü	Değişen Kurumsal Yönetişim Paradigmaları  Dr. Yaga Ramesh Konda Reddy Academy of Corporate Governance Kurucu Başkanı



ÇOCUKLARLA İYİ YÖNETİŞİM



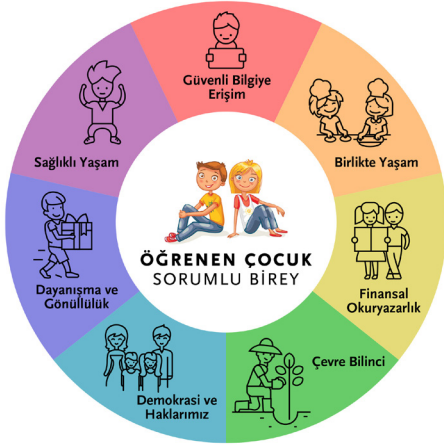
İyi yönetim, çocukluk döneminden itibaren benimsenen bir kültür ve iklimdir.

Bugünün ve geleceğin liderleri olan çocukların daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir bir geleceğe sahip olabilmeleri için 2025 yılında farklı paydaşlarla etki odaklı çalışmalar yürüttük.

İş birlikleriyle yarattığımız değeri artıran Darüşşafaka Eğitim Kurumları'na ve Gençlik Ağı Gönüllülerimize teşekkürlerimizle...

BUGÜNÜN VE GELECEĞİN LİDERLERİ İÇİN ÖĞRENEN ÇOCUK: SORUMLU BİREY

İyi yönetim kültürünü küçük yaşlardan itibaren benimsetmeyi hedefleyen “Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey” programımızla 9-10 yaş grubundaki çocuklarla bir araya geliyoruz. Program boyunca demokrasi ve haklarımız, birlikte yaşam, dayanışma ve gönüllülük, finansal okuryazarlık, güvenli bilgiye erişim, çevre bilinci, sağlıklı yaşam konuları ele alınıyor.



Darüşşafaka'da Sorumlu Bireylerin Gelişimine Katkı

Darüşşafaka Eğitim Kurumları iş birliğiyle yürütülen Meraklı Kaşifler Atölyesi'nde, çocukların merak duygusunu, sorumluluk bilincini ve birlikte öğrenme becerilerini destekleyen bir eğitim alanı oluşturduk. Atölye, çocukların iyi yönetim ilkeleriyle yaşlarına uygun, deneyimleyerek öğrenmeye dayalı yöntemlerle tanışmalarına katkı sağladı.

Akademi olarak iyi yönetim kültürünün erken yaşlarda kazanılan tutum ve davranışlarla güçlendiğine inanıyoruz. Bu çalışma, çocukların kendilerini ifade edebilen, karar süreçlerine katılabilen, sorumluluk alan ve güvene dayalı ilişkiler kuran bireyler olarak gelişmelerini destekledi.





GENÇ LİDERLERLE
YÖNETİŞİM

GENÇ LİDERLERLE İYİ YÖNETİŞİM



Üniversite kulüplerinde aktif rol alan, sorumlu liderler olan gençlere yönelik çalışmalarımız Gençlik Ağı'mızın etkisiyle daha da değer yaratıyor. Cumhuriyetimizin 100. yılında yayınladığımız Gençliğin Manifestosu'na yönelik çalışmalarımız ivmelenerek artıyor. Cumhuriyete söz verdiğimiz gibi:

Güven Kültürü ve İklimini Geliştirmeye Odaklanacağız!

Topluma ve Gelecek Kuşaklara Karşı Sorumluluklarımızı Sahipleneceğiz!

Sürekli Öğrenme ve Gelişim Sağlayacağız!

Doğaya Sevgi ve Saygımızı Güçlendireceğiz!

İnsana Sevgi ve Saygı Erdemlerini Temel Yaşam İlkelerimiz Olarak Benimseyeceğiz!

İlham veren enerjileriyle Gençlik Ağı üyelerimize, mezunlarımıza ve eğitimcilerimize teşekkürlerimizle...



En Başarılı Üniversite Gönüllülük Projesi: YÖN101

YÖN101 Eğitim Programı'nın Özel Sektör Gönüllüleri Derneği tarafından düzenlenen 18. Gönülden Ödülleri kapsamında "En Başarılı Üniversite Gönüllülük Projesi" seçilmesi, gençlerle birlikte yürüttüğümüz iyi yönetim çalışmalarının etkisinin görünür hale geldiği önemli bir gelişme oldu.

Bu ödül, YÖN101'in yalnızca bir eğitim programı olmadığını; gönüllülük, birlikte üretme, sorumluluk alma ve genç liderlik kültürünü güçlendiren bir etki alanı yarattığını gösterdi. Akademi olarak bu başarıyı, gençlerin iyi yönetimi sahiplenerek kendi çevrelerinde yaygınlaştırmalarının güçlü bir göstergesi olarak değerlendiriyoruz.



Gençlik Ağı 5 Yaşında!

Gençlik Ağı'nın 5. yıl buluşması, iyi yönetim kültürünü sahiplenen gençlerin bir araya geldiği, geçmiş dönemin deneyimlerinin paylaşıldığı ve gelecek çalışmalar için ortak motivasyonun güçlendiği özel bir etkinlik oldu. Buluşmada, Gençlik Ağı'nın gönüllülük, birlikte öğrenme ve sorumlu liderlik alanında yarattığı etki görünür kılındı.

Akademi olarak Gençlik Ağı'nı, iyi yönetim kültürünün gençler aracılığıyla yaygınlaşmasında stratejik bir topluluk olarak görüyoruz. 5. yıl buluşması, gençlerin hem Akademi ile bağıını güçlendirdi hem de kendi içlerindeki dayanışma ve ortak sorumluluk kültürünü pekiştirdi.



11 Dönemdir Genç Liderlerle Bir Arada: YÖN101 Eğitim Programı

YÖN101 Eğitim Programı'nın 11. döneminde, üniversite öğrencilerinin iyi yönetim ilkelerini deneyimleyerek öğrenmelerini ve kendi etki alanlarında sorumlu liderler olarak gelişmelerini destekledik. Program, gençlerin katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik, sorumluluk, tutarlılık ve etkililik ilkelerini uygulamalı çalışmalarla içselleştirmelerine imkân sağladı.

Akademi olarak üniversite dönemini, gençlerin liderlik ve yönetim kültürüyle tanışmaları açısından kritik bir dönem olarak görüyoruz. YÖN101, gençlerin yalnızca bireysel gelişimlerine değil, bulundukları üniversite ve topluluklarda iyi yönetim kültürünün yaygınlaşmasına da katkı sundu.



Aristo Sosyal Girişimcilik Programında 5. Dönem

Aristo Sosyal Girişimcilik Programı'nın 5. dönemiyle, gençlerin toplumsal sorunlara    m üretme kapasitesini iyi yönetişim bakış açısıyla destekledik. Program, katılımcıların sosyal girişimcilik, etki yaratma, paydaş yönetimi ve sürdürülebilir değer üretimi konularında gelişmelerine katkı sundu.

Akademi olarak gençlerin yalnızca fikir geliştirmelerini değil, bu fikirleri sorumlu, katılımcı, etkili ve sürdürülebilir iş modellerine dönüştürmelerini önemsiyoruz. Aristo Programı, gençlerin toplumsal faydayı merkeze alan liderlik becerilerini güçlendiren önemli bir gelişim alanı oldu.



Sürdürülebilirlik Konusunda İnisiyatif Üstlenen Gençlerle Dolu 4 Dönem

Sürdürülebilirlik 101 Programı'nın 4. döneminde gençlerin sürdürülebilir kalkınma, iyi yönetim ve sorumlu liderlik konularında bilgi ve farkındalık kazanmalarını destekledik. Yönetim Kurulunda Kadın Derneği iş birliğiyle yürütülen program, katılımcıların sürdürülebilirlik konularını çok boyutlu ve yönetim odaklı bir yaklaşımla değerlendirmelerine katkı sağladı.

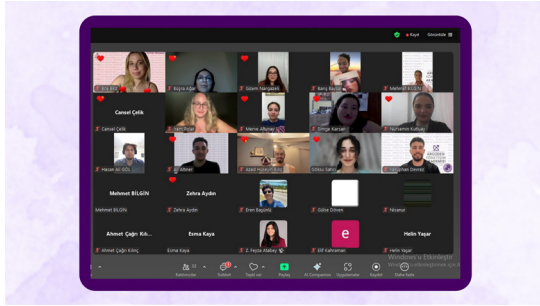
Akademi olarak sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel değil, aynı zamanda sosyal, ekonomik ve yönetim boyutlarıyla ele alınması gerektiğine inanıyoruz. Program, gençlerin gelecekte üstlenecekleri rollerde daha kapsayıcı, sorumlu ve uzun vadeli düşünmelerine destek oldu.



Gençlik Ağı'nın İç Süreçlerde Yönetişim Kültürü: 10. ve 11. Genel Kurul Dönemi

Gençlik Ağı 10. ve 11. Genel Kurulu, gençlerin kendi iç yönetim mekanizmalarını deneyimledikleri, sorumluluk alanlarını değerlendirdikleri ve gelecek dönem çalışmalarını birlikte planladıkları önemli bir buluşma oldu. Genel Kurul, Gençlik Ağı'nın katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir işleyişinin güçlenmesine katkı sundu.

Akademi olarak gençlerin iyi yönetişimi teorik olarak öğrenmelerinin yanında, karar alma ve uygulama süreçlerinde doğrudan deneyimlemelerini önemsiyoruz. Bu buluşma, Gençlik Ağı üyelerinin ortak amaç etrafında bir araya gelerek sorumlu liderlik kültürünü geliştirmelerine imkân sağladı.



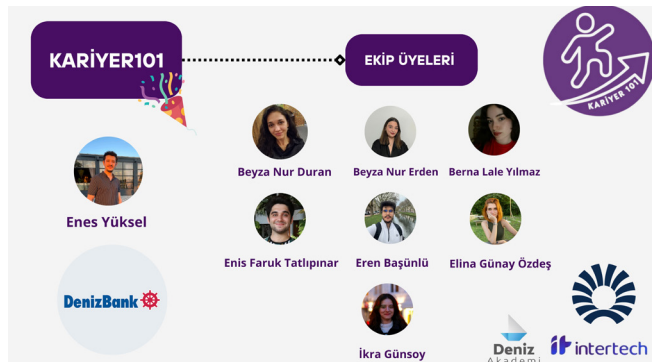
Kariyer101 ile Motivasyon ve Problem Çözme Teknikleri

Kariyer101 kapsamında gerçekleştirilen Motivasyon Eğitimi, Gençlik Ağı üyelerinin kişisel farkındalıklarını artırmalarına, hedef belirleme süreçlerini güçlendirmelerine ve sorumluluk aldıkları alanlarda daha sürdürülebilir bir motivasyon geliştirmelerine destek oldu.

Akademi olarak gençlerin iyi yönetim ilkelerini yalnızca kurumlarda değil, kendi gelişim yolculuklarında da içselleştirmelerini önemsiyoruz. Eğitim, gençlerin kararlılık, tutarlılık ve sorumluluk bilinciyle hareket etmelerine katkı sağlayan tamamlayıcı bir gelişim alanı sundu.

Kariyer101 kapsamında düzenlenen Problem Çözme Teknikleri Eğitimi, gençlerin karşılaştıkları sorunları daha sistematik, analitik ve çözüm odaklı biçimde ele almalarını destekledi. Eğitimde, etkili karar alma, alternatif geliştirme ve sonuç odaklı düşünme becerileri üzerinde duruldu.

Akademi olarak iyi yönetişimin temelinde bilgiye dayalı karar alma, etkili uygulama ve öğrenen yaklaşımın bulunduğu inanıyoruz. Bu eğitim, gençlerin hem gönüllü çalışmalarında hem de gelecekte üstlenecekleri profesyonel rollerinde daha güçlü problem çözme kapasitesi geliştirmelerine katkı sundu.



Mentorüm Yanımda Programıyla Nesiller Arası Etkileşim

Mentörüm Yanımda Programı ile Gençlik Ağı üyelerinin kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyen bir öğrenme alanı oluşturduk. Program, gençlerin deneyimli isimlerle bir araya gelerek kariyer hedeflerini, gelişim alanlarını ve sorumluluk üstlenme biçimlerini değerlendirmelerine imkân sağladı.

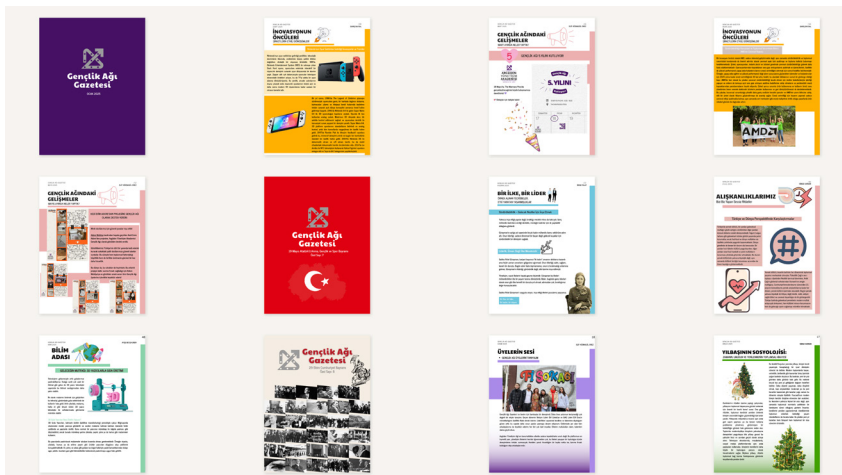
Akademik olarak iyi yönetişim kültürünü benimseyen genç liderlerin, rehberlik ve deneyim paylaşımıyla daha güçlü bir etki yaratabileceğine inanıyoruz. Program, gençlerin güvene dayalı ilişkiler kurmasına, karar alma becerilerini geliştirmesine ve toplumsal katkı motivasyonlarını güçlendirmesine destek oldu.



Her Ay Gelen Kutunuza Düşen Bir Yönetişim Yayını: Gençlik Ağ Gazetesi

2025 yılı boyunca Gençlik Ağı Gazetesi'nin Aralık 2024, Ocak, Şubat, Mart, Nisan, Mayıs, Haziran, Eylül, Ekim, Kasım ve Aralık 2025 sayılarının yanı sıra 46. sayısı yayımlandı. Gençlik Ağı üyelerinin gönüllü emeğiyle hazırlanan bu yayınlar, gençlerin iyi yönetim alanındaki düşüncelerini, deneyimlerini ve projelerini görünür kıldı.

Akademi olarak gençlerin yalnızca öğrenen değil, aynı zamanda üreten, paylaşılan ve etki alanlarında iyi yönetim kültürünü yaygınlaştıran liderler olarak gelişmesini önemsiyoruz. Gazete yayınları, gençlerin ifade alanlarını güçlendirirken Gençlik Ağı içindeki birlikte üretme, sorumluluk alma ve hesap verebilir çalışma kültürünü de destekledi.



Gençlik Tüm Canlılara Karşı Sorumluluklarının Farkında: Kedi Evi Projesi

“Cumhuriyete Sözümüz Var” yaklaşımı kapsamında yürütölen Kedi Evi Projesi, Gençlik Ağı üyelerinin toplumsal sorumluluk bilinciyle somut bir katkı üretmesine imkân sağladı. Proje, gençlerin ortak değler etrafında bir araya gelerek çevrelerine karşı sorumluluk almalarını destekledi.

Akademi olarak iyi yönetişimi yalnızca kurumların işleyişiyle sınırlı görmüyor; sorumlu bireylerin günlük yaşamda ürettikleri küçük ama anlamlı katkılarla da ilişkilendiriyoruz. Bu proje, gençlerin birlikte üretme, dayanışma ve gönüllölük kültürünü güçlendiren uygulamalı bir öğrenme deneyimi sundu.





KAMU YÖNETİŞİMİ



2025 yılında yerel yönetimlerde yönetim kalitesini artırmak için çalışmalarımıza devam ettik. Ayrıca “sivil katılım” ve “demokratik yönetim” kavramlarının bireyler, yerel yönetimler ve kamu ile çalışan STK temsilcileri tarafından içselleştirilmesi için çalışmalarımızı sürdürdük.

Kamuda iyi yönetişimi geliştirme çalışmalarımıza duydukları güven ve iş birlikleri için Avrupa Konseyi, Türkiye Belediyeler Birliği, Avrupa Yerel Demokrasi Derneği, Özyeğin Üniversitesi'ne teşekkürlerimizle...

Yerel Demokrasinin Güçlenmesi için: Yeni Yerel Demokrasi Çalıştayı

Türkiye Belediyeler Birliği ve Avrupa Konseyi Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi iş birliğiyle gerçekleştirilen Yeni Yerel Demokrasi Çalıştayı'nda, yerel demokrasinin güçlenmesi için katılımcı, kapsayıcı ve güven temelli yönetim yaklaşımını ele aldık. Çalıştay, yerel yönetimler, sivil toplum ve ilgili paydaşlar arasında ortak öğrenme ve diyalog zemini oluşturdu.

Akademi olarak yerel demokrasinin yalnızca seçim süreçleriyle sınırlı olmadığını; karar alma, uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerinde paydaş katılımının güçlendirilmesiyle derinleştiğini savunuyoruz. Bu anlayışla çalıştay, yerel düzeyde demokratik yönetişimin gelişmesine ve kurumlara duyulan güvenin artmasına katkı sundu.



Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası'nın 4. Yılında Yoğun İlgi

2025 yılında Avrupa Konseyi ile gerçekleştirdiğimiz ELoGE toplantıları, yerel yönetimlerde iyi yönetim kültürünün güçlendirilmesine yönelik çalışmalarımızın önemli bir adımını oluşturdu. Toplantılarda Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası'nın Türkiye'deki uygulama süreci, değerlendirme yaklaşımı ve yerel yönetimlere sunduğu sürekli gelişim fırsatları ele alındı.

Akademi olarak Avrupa Konseyi ile yürüttüğümüz bu iş birliğini, yerel düzeyde şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, etik davranış ve etkililik ilkelerinin kurumsallaşmasına katkı sağlayan stratejik bir alan olarak görüyoruz. Bu süreç, belediyelerin yalnızca mevcut uygulamalarını değerlendirmelerine değil, aynı zamanda iyi yönetim ilkelerini iş yapış biçimlerine daha sistematik şekilde entegre etmelerine destek oldu.

Ankara'da gerçekleştirilen ELoGE Bilgilendirme Toplantısı'nda, Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası'nın kapsamı, başvuru süreci, değerlendirme kriterleri ve belediyelere sağladığı gelişim fırsatları paylaşıldı. Toplantı, yerel yönetim temsilcilerinin ELoGE sürecini daha yakından tanınmasına ve iyi yönetim ilkelerini kendi kurumlarında nasıl güçlendirebileceklerini değerlendirmesine imkân sağladı.

Akademi olarak bu toplantıyla, belediyelerin şeffaf, hesap verebilir, katılımcı ve etkili yönetim anlayışını sistematik biçimde benimsemelerine destek olmayı hedefledik. Süreç, iyi yönetişimin yerel yönetimlerde ölçülebilir, geliştirilebilir ve sürdürülebilir bir kapasite alanı olarak ele alınmasına katkı sağladı.

Online olarak düzenlenen Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markası Bilgilendirme Sunumu'nda, ELoGE Türkiye sürecine ilişkin temel bilgiler yerel yönetimlerle paylaşıldı. Sunumda, Markanın belediyeler için yalnızca bir takdir mekanizması değil, aynı zamanda yönetişim kalitesini geliştirmeye yönelik kapsamlı bir öğrenme ve iyileştirme aracı olduğu vurgulandı.

Bu çalışma ile farklı şehirlerden belediye temsilcilerinin sürece erişimini kolaylaştırdık. Böylece yerel yönetimlerde iyi yönetim ilkelerinin yaygınlaştırılması, başvuru süreçlerinin daha anlaşılır hale getirilmesi ve belediyeler arasında ortak bir yönetişim dili oluşturulmasına katkı sunduk.



Kamu Düzenleme Kalitesi Rapor Serisinin 4. Yayını

2025 yılında, OECD Regulatory Policy Outlook 2025 raporunu temel alan Kamu Düzenleme Kalitesi çalışmamızı yayına hazırladık. Bu çalışma ile düzenleme politikalarının şeffaflık, katılımcılık, kanıta dayalı karar alma ve düzenleme sonrası etki değerlendirmesi boyutlarını Türkiye perspektifiyle ele aldık.

Akademi olarak kamu düzenlemelerinin gündelik yaşam, ekonomik faaliyetler, kamu hizmetleri ve toplumsal güven üzerinde doğrudan etkisi olduğuna inanıyoruz. Bu yayın, politika yapıcılar, kamu yöneticileri, özel sektör ve sivil toplum için düzenleme kalitesinin geliştirilmesine yönelik ortak bir referans çerçevesi sundu.



Demokratik Yönetişim ile Kurulan İnsan Odaklı Akıllı Şehirler

SKA 11: Dünya Şehirler Günü kapsamında düzenlenen “İnsan Odaklı Akıllı Şehirler ve Demokratik Yönetişim” webinarında, akıllı şehir uygulamalarının yalnızca teknoloji odaklı değil, insan hakları, katılım, kapsayıcılık ve demokratik hesap verebilirlik ilkeleriyle birlikte ele alınması gerektiğini vurguladık.

Akademi olarak şehirlerin sürdürülebilirliğini, teknoloji kullanımının niteliği kadar karar süreçlerinin açıklığı, paydaş katılımı ve vatandaş odaklı tasarım yaklaşımıyla ilişkilendiriyoruz. Bu etkinlik, akıllı şehir vizyonunun iyi yönetim ilkeleriyle bütünleştğinde yaşam kalitesini artıran daha adil ve kapsayıcı çözümler üretebileceğini gösterdi.

Dünya Şehirler Günü

İnsan Odaklı Akıllı Şehirler ve Demokratik Yönetişim Webinarı



Dr. İnan İzci
Argüden Yönetişim Akademisi



Prof. Dr. Murat Güvenç
Kadir Has
Üniversitesi



Prof. Dr. Ayhan Kaya
İstanbul Bilgi
Üniversitesi



Doç. Dr. Ebru Tekin Bilbil
Özyeğin
Üniversitesi

Bir Katılım Mekanizması Olarak Kent Konseyleri ve Meclisler Çalıştayı

“Bir Katılım Mekanizması Olarak Kent Konseyleri ve Meclisler” çalıştayında, yerel düzeyde katılım kanallarının daha etkili, kapsayıcı ve güven üreten yapılar haline gelmesi için gerekli yönetim yaklaşımları ele alındı. Kent konseyleri ve meclislerin yalnızca temsil alanları değil, aynı zamanda karar alma süreçlerine anlamlı katkı sunan mekanizmalar olarak güçlendirilmesi gerektiği vurgulandı.

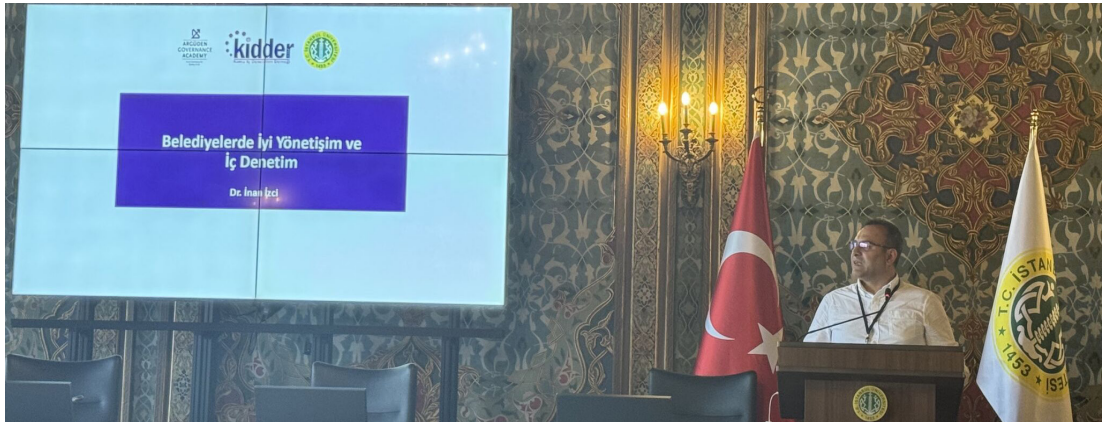
Akademi olarak bu çalıştayla, yerel demokrasinin kurumsallaşmasında katılımcı mekanizmaların rolünü görünürlük kıldık. Çalışma, kamu kurumları ve sivil toplum arasında daha nitelikli iş birliği kurulmasına, vatandaşların karar süreçlerine güveninin artmasına ve yerel düzeyde hesap verebilirliğin güçlenmesine katkı sağladı.



Belediyelerde İyi Yönetişim ve İç Denetim

Belediyelerde İyi Yönetişim ve İç Denetim başlıklı sunumda, yerel yönetimlerde iç denetimin yalnızca mevzuata uyum aracı değil, aynı zamanda şeffaflık, hesap verebilirlik, risk yönetimi ve sürekli iyileştirme kültürünü güçlendiren stratejik bir mekanizma olduğu ele alındı.

Akademi olarak belediyelerde iyi yönetişimin güçlenmesi için karar alma, kaynak kullanımı ve hizmet sunumu süreçlerinin izlenebilir ve değerlendirilebilir olmasını önemsiyoruz. Bu çalışma, iç denetim yaklaşımının yerel yönetimlerde güven inşa eden kurumsal kapasitenin parçası olarak görülmesine katkı sundu.





KURUMSAL YÖNETİŞİM



2025 yılında kurumsal yönetim alanındaki çalışmalarımızda, şirketlerin karar alma kalitesini, uzun vadeli bakış açısını ve paydaş güvenini güçlendirmeye odaklandık. Yönetim kurullarının geleceğe hazırlanması, sürdürülebilirliğin stratejik bir yönetim meselesi olarak ele alınması ve iyi yönetim kültürünün iş dünyasında yaygınlaşması için farklı platformlarda bilgi ve deneyimlerimizi paylaştık.

Değerli iş birlikleri ve katkıları için Yönetim Kurulunda Kadın Derneği'ne, ilgili platformlarda bizleri ağırlayan paydaşlarımıza ve iyi yönetim kültürünün iş dünyasında yaygınlaşmasına destek olan tüm kurumlara teşekkür ederiz.

Sürdürülebilirlik için Uzun Vadeli Bakış Şart

“Sürdürülebilirlik için Uzun Vadeli Bakış Şart” makalesiyle, kurumların sürdürülebilirlik performansını güçlendirmek için kısa vadeli sonuçların ötesine geçen bir yönetim yaklaşımına ihtiyaç duyduğunu vurguladı. Çalışmada, uzun vadeli değer yaratmanın ancak yönetim kalitesi, paydaş güveni ve entegre düşünceyle mümkün olacağı ele alındı.

Akademi olarak sürdürülebilirliği kurumların ayrı bir gündemi değil, karar alma ve kaynak kullanımı süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görüyoruz. Makale, özel sektörde sürdürülebilirlik yönetişiminin güçlenmesine ve kurumların etki alanlarını daha bütüncül değerlendirmesine katkı sağladı.

PLATİN



DR. YILMAZ ARGÜDEN
ARGE DANIŞMANLIK KURUCUSU
VE YÖNETİM KURULU BAŞKANI
**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
İÇİN UZUN VADELİ BAKIŞ ŞART**

“SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR GELECEĞİN ÖNÜNDEKİ EN ÖNEMLİ ENGEL; BENİMLİK, KISA VADELİ BAKIŞ AÇISI VE BAŞARI TANIMI İLE TEŞVİK SİSTEMLERİMİZİN KISA VADEYE ODAKLANMASIDIR”

Sürdürülebilir bir geleceğe giden yolun önünde duran engelleri değerlendiren ARGE Danışmanlık Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Yılmaz Argüden, “Sürdürülebilir bir geleceğin önündeki en önemli engel; benimlik, kısa vadeli bakış açısı ve başarı tanımı ile teşvik sistemlerimizin kısa vadeye odaklanmasıdır” diye konuşuyor. Finans kurumlarının bu noktada oynadığı kritik role dikkat çeken Argüden, “Şirketlere ve devletlere proje ve çalışmalar için kaynak sağlayan finans kurumlarının ortaya koydukları koşullar sürdürülebilir bir geleceği şekillendirmek adına kritik önem taşıyor” ifadelerini kullanıyor.

“SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İNSANLIK TARİHİ KADAR ESKİ BİR İHTİYAÇ”

Sürdürülebilirliğin temelini kadim değerlerden beslendiğini aktaran Argüden, “Dünyada devletlerden, şirketlerden daha eski kurumlar olan dinlerin de temelinde insanlığı, insanın ahlaklarından korumak yok mu? Sosyal adalet, canlıların, çevrenin ve dünyanın korunması için insanların bakış açılarını kendi hayatlarından uzun hale getirmek, ihtiyaç sahiplerine gönüllü yardım sağlamak, yalan söylememek gibi erdemler tüm dinlerin temelinde yer alıyor mu? Demek ki sürdürülebilirlik, insanlık tarihi kadar eski bir ihtiyaç” sözleriyle değerlendiriyor. 2015 yılındaki BM Genel Kurulu’ndaki konuşmasına atıfta bulunan Argüden, “Paydaşların iyiliğini düşünenlerin işleri de iyi gider” kavramını vurguladığını hatırlıyor. Nobel ödüllü Milton Friedman’ın “İş dünyasının tek amacı iş olmalıdır” anlayışının artık değişmesi gerektiğini söyleyen Argüden, “Bugün dünyanın önde gelen küresel şirketlerinin bu anlayışa yönelmiş olması görmekten memnuniyet duyuyorum” ifadelerini kullanıyor.

“TÜRK BANKALARI SÜRDÜRÜLEBİLİR FİNANS KONUSUNDA ÖNCÜLÜK EDİYOR”

Türkiye’de bankaların attığı adımlara değinen Argüden, “Türk bankacılık sektörü 2017 yılında gönüllü olarak yedi bankanın imzaladığı Sürdürülebilir Finans Bildirgesi ile imve kazandı. Bu dönemde bankalar sürdürülebilirlik departmanları kurular, süreçlerini

yenilediler ve ortak taahhütlerle hem proje risklerini azaltacak hem de yatırımcı şirketlerin önden adım atmalarını sağlayacak yaklaşımları benimsediler” diyor. Argüden, sürdürülebilirlik ve uygulanabilirlik konusuna dikkat çekerek, “Sürdürülebilirlik konusundaki gelişmelerin uygulanabilirlik konusuna da dikkat edilmesi gerekiyor. Örneğin AB, EFRR’ı ileri bir bakış açısı ile hazırlanmasına rağmen geri adımlar atmak durumunda kalıyor. Oysa ISSB, uygulanabilirlik konusuna tasarım aşamasında dikkat ettiği için birçok ülkede raporlama standardı haline gelmeye başlıyor. Türkiye’de de KGK, ISSB standartlarını ilk benimseyen ülkelerden oldu” yorumunda bulunuyor. Sürdürülebilirliğin raporlama ile sınırlı kalmaması gerektiğini belirten Argüden, “Entegre raporlamadan önemlisi, entegre düşüncenin benimsenmesi. Çünkü düşünce aksiyonlar, aksiyonlar sonuçları ve ancak sonuçlar yatırımcı ve paydaşlarla iletişimi sağlayan raporları etkiliyor” açıklamasında bulunuyor. Kurumların bakış açılarını dört boyutta geliştirmeleri gerektiğini vurgulayan Argüden; yönetişimden yatırımcı perspektifine, entegre raporlamadan tepe yöneticilerin sorumluluklarına kadar geniş bir çerçeveyi çiziyor. Finans sektörünün bu anlayışı benimsemesinin önemini vurgulayan Argüden, “Finans sektörünün süreç ve kararlarına entegre düşüncüyü yansıtması, çarpan etkisiyle sürdürülebilirlik çalışmalarını ve performansını geliştirici etki yaratacaktır” diyerek sözlerini tamamlıyor.

“ENTEĞRE RAPORLAMADAN ÖNEMLİSİ, ENTEĞRE DÜŞÜNCENİN BENİMSENMESİ. ÇÜNKÜ DÜŞÜNCE AKSİYONLARI, AKSİYONLAR SONUÇLARI, SONUÇLAR YATIRIMCI VE PAYDAŞLARLA İLETİŞİMİ SAĞLAYAN RAPORLARI ETKİLİYOR”



Geleceğe Hazır Yönetim Kurulları

“Geleceğe Hazır Yönetim Kurulları” panelinde, yönetim kurullarının hızla değişen küresel koşullar, teknolojik dönüşüm, sürdürülebilirlik beklentileri ve paydaş talepleri karşısında nasıl daha etkili bir yönlendirme ve gözetim rolü üstlenebileceği ele alındı. Panel, yönetim kurullarının geleceğe hazırlık kapasitesini iyi yönetim perspektifiyle değerlendirdi.

Akademi olarak yönetim kurullarının yalnızca bugünün risklerini yönetmekle değil, kurumların uzun vadeli değer yaratma kapasitesini güvence altına almakla da sorumlu olduğuna inanıyoruz. Bu etkinlik, stratejik bakış, çeşitlilik, etik liderlik ve paydaş odaklı karar alma konularını öne çıkardı.



Sürdürülebilirlik Hedeflerine Ulaşmada İyi Yönetişimin Rolü

Sustainable Retail Summit 2025 kapsamında gerçekleştirdiğimiz katkıyla, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada iyi yönetim kültürünün özel sektör için taşıdığı önemi vurguladık. Perakende sektörünün çevresel, sosyal ve ekonomik etkileri dikkate alındığında, kurumların uzun vadeli değer yaratma kapasitesinin şeffaf, sorumlu ve paydaş odaklı yönetim anlayışıyla güçleneceğini ele aldık.

Akademi olarak özel sektörde iyi yönetişimin, sürdürülebilirlik stratejilerinin kurum kültürüne yerleşmesi ve paydaş güveninin artması için kritik olduğuna inanıyoruz. Bu katkı, şirketlerin yalnızca performans göstergelerine değil, karar alma ve uygulama süreçlerinin kalitesine de odaklanması gerektiğini görünür kıldı.





STK
YÖNETİŞİMİ

SİVİL TOPLUM YÖNETİŞİMİ

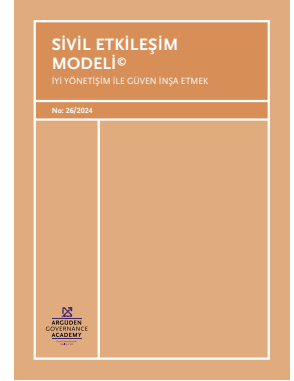


Daha kaliteli bir yaşam için iyi yönetim kültürü ve ikliminin yaygınlaşmasını önemsiyoruz. Toplumsal gelişim için büyük öneme sahip olan sivil toplum kuruluşlarında iyi yönetim kültürünün yaygınlaşması, katılımın ve sivil denetim araçlarının gelişimi, entegre düşüncenin ve entegre raporlamanın benimsenmesi için savunuculuk faaliyetleri yürütmeye devam ettik.

Sivil Etkileşim Modeli: İyi Yönetişimle Güven İnşa Etmek

“Sivil Etkileşim Modeli: İyi Yönetişimle Güven İnşa Etmek” makalesiyle, kurumlara duyulan güvenin iyi yönetim ilkeleriyle nasıl sistematik biçimde güçlendirilebileceğini ele aldık. Çalışma, güveni yalnızca algısal bir sonuç olarak değil, kurumların paydaşlarıyla kurduğu düzenli, anlamlı ve etkili etkileşimlerin ürünü olarak değerlendirdi.

Akademi olarak Sivil Etkileşim Modeli’ni, karar alma süreçlerinde paydaş katılımını güçlendiren, hesap verebilirliği artıran ve kurum-toplum ilişkisini daha sürdürülebilir hale getiren bir araç olarak konumlandırıyoruz. Makale, iyi yönetim ve güven ilişkisine entelektüel katkı sundu.

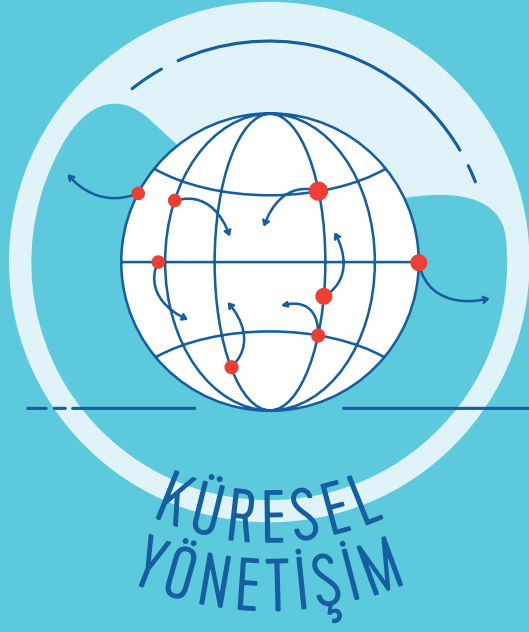


III. Kurumsal Yönetişim Zirvesi'nde “İyi Yönetişim, Kaliteli Yaşam”

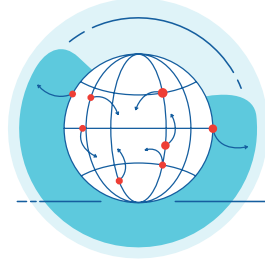
III. Kurumsal Yönetişim Zirvesi kapsamında gerçekleştirilen “İyi Yönetişim, Kaliteli Yaşam” sunumunda, iyi yönetişimin kurumlara duyulan güveni artıran ve sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen temel rolü paylaşıldı. Sunum, yönetişim kalitesinin yalnızca kurum içi süreçleri değil, kurumların paydaşlarıyla kurduğu güven ilişkisini ve toplumsal etkisini de belirlediğini vurguladı.

Akademi olarak iyi yönetişimi, yaşam kalitesini artırmanın ve sürdürülebilir bir gelecek inşa etmenin anahtarı olarak görüyoruz. Bu etkinlik, Akademi'nin düşünce liderliği rolünü güçlendirirken iyi yönetişim yaklaşımının farklı sektörlerde yaygınlaşmasına katkı sundu.





KÜRESEL YÖNETİŞİM



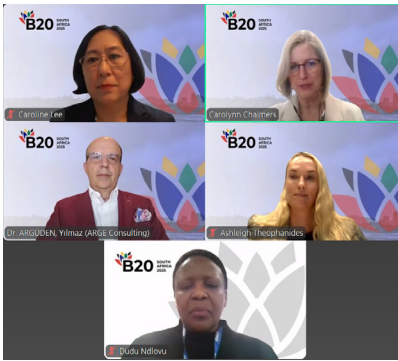
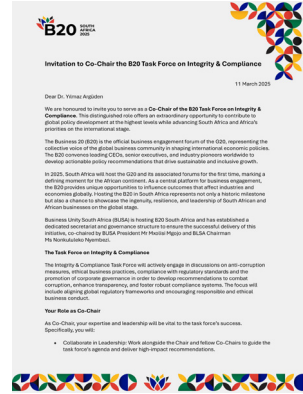
Sürdürülebilir ve daha iyi bir gelecek için Türkiye'den dünyaya katkı sağlamaya devam ediyoruz.

Yerel ve küresel öğrenme hızını artırmayı hedefleyen çalışmalarımıza ek olarak, entegre düşünce, finansal sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları konularında küresel savunuculuk faaliyetleri yürüttük, iyi yönetim konusunda uluslararası alanda referans merkezi olmaya devam ettik.

B2o Güney Afrika'da İyi Yönetişim Vurgusu

B2o South Africa kapsamında gerçekleştirdiğimiz katkıyla, iyi yönetim perspektifini küresel iş dünyası gündemine taşıdık. Çalışmada, özel sektörün sürdürülebilir kalkınmaya katkısını artırmak için güven, şeffaflık, sorumluluk ve paydaş odaklılık ilkelerinin önemi vurgulandı.

Akademi olarak küresel platformlarda iyi yönetişimin savunuculuğunu yapmayı, Türkiye'den dünyaya entelektüel katkı sunmanın önemli bir yolu olarak görüyoruz. Bu katılım, iş dünyasının küresel sorunlara çözüm üretme kapasitesinde yönetişim kalitesinin belirleyici rolünü görünür kıldı.



COSP11 Özel Sektör Forumu: Yolsuzlukla Mücadelede İyi Yönetişimin Etkisi

COSP11 Özel Sektör Forumu kapsamında, yolsuzlukla mücadele ve yasa dışı finansal akışların önlenmesi süreçlerine iyi yönetim perspektifinden katkı sunduk. Etkinlikte, yapay zekâ ve yeni teknolojilerin sunduğu imkânların insan muhakemesi, etik karar alma ve yönetim kurulu sorumluluğu ile birlikte ele alınması gerektiği vurgulandı.

Akademi olarak küresel sorunların çözümünde çok paydaşlı iş birliklerini ve sorumlu kurumsal liderliği önemsiyoruz. Bu katkı, özel sektörün etik, şeffaf ve hesap verebilir iş süreçleriyle sürdürülebilir kalkınmaya daha güçlü destek sunabileceğini ortaya koydu.



UN Global Compact Türkiye 2025 Zirvesi: Stratejiden Kùltüre Sürdürülebilir Dönüşüm

UN Global Compact Türkiye 2025 Zirvesi'nde, sürdürülebilir dönüşümün strateji belgeleriyle sınırlı kalmaması; kurum kùltürü, liderlik, karar alma süreçleri ve paydaş ilişkileriyle bütünleşmesi gerektiğini vurguladık. Zirve, sürdürülebilirlik hedeflerinin iyi yönetim ilkeleriyle desteklendiğinde daha etkili ve kalıcı sonuçlar üreteceğini ortaya koydu.

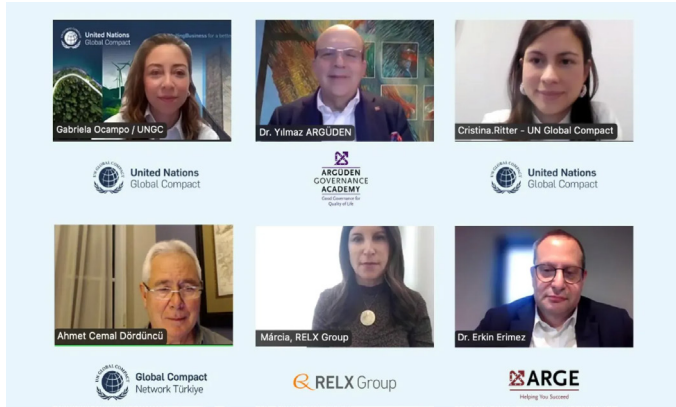
Akademi olarak şirketlerin sürdürülebilirlik yolculuğunda yönetim kalitesini, etik davranışı ve hesap verebilirliği temel başarı unsurları olarak görüyoruz. Bu katkı, iş dünyasında sürdürülebilirliğin kùltürel dönüşüm boyutuna dikkat çekti.



İyi Yönetişim Sürdürülebilir Gelecek için İş Dünyasını Nasıl Dönüştürür?

“İyi Yönetişim Sürdürülebilir Gelecek için İş Dünyasını Nasıl Dönüştürür?” webinarında, iş dünyasının sürdürülebilirlik dönüşümünde iyi yönetişimin belirleyici rolünü ele aldık. Etkinlikte, kurumsal stratejilerin yalnızca hedeflerle değil, kurum kültürü, yönetim kurulu sorumluluğu, etik yaklaşım ve paydaş güveniyle bütünleşmesi gerektiği vurgulandı.

Akademi olarak sürdürülebilir dönüşümün kalıcı olabilmesi için iyi yönetişim ilkelerinin iş süreçlerine yerleşmesini önemsiyoruz. Webinar, küresel ve yerel paydaşları bir araya getirerek iş dünyasında sorumlu, şeffaf ve hesap verebilir yönetim anlayışının güçlenmesine katkı sundu.



Entegre Düşüncenin Kamu, Özel Sektör ve Sivil Toplumdaki Rolü

“Entegre Düşüncenin Kamu, Özel Sektör ve Sivil Toplumdaki Rolü” webinarında, farklı sektörlerde entegre düşüncenin karar alma, kaynak kullanımı ve değer yaratma süreçlerini nasıl güçlendirdiğini ele aldık. Kamu, özel sektör ve sivil toplumdan örneklerle entegre yaklaşımın ortak değer üretimi açısından önemi tartışıldı.

Akademi olarak entegre düşüncüyü, kurumların yalnızca kendi faaliyetlerine değil, paydaşlarıyla birlikte yarattıkları değere odaklanmalarını sağlayan temel bir yönetişim yaklaşımı olarak görüyoruz. Webinar, farklı sektörler arasında ortak öğrenme zemini oluşturarak iyi yönetişim kültürünün yayılımına katkı sundu.



Avrupa Yerel Demokrasi Haftası'na Yönelik Çalışmalar

Avrupa Yerel Demokrasi Haftası Yıllık Koordinasyon Toplantısı'na katılımımızla, yerel demokrasi, vatandaş katılımı ve iyi yönetim konularındaki uluslararası bilgi paylaşımına katkı sunduk. Toplantı, yerel düzeyde demokratik katılımı güçlendiren uygulamaların farklı ülkelere paydaşlarla birlikte değerlendirilmesine imkân sağladı.

Akademik olarak yerel demokrasinin güçlenmesi için küresel öğrenme ağlarının ve iyi uygulama paylaşımının önemli olduğuna inanıyoruz. Bu toplantı, Türkiye’de geliştirdiğimiz yönetim yaklaşımlarını uluslararası gündemle ilişkilendirmemize ve karşılıklı öğrenme fırsatlarını artırmamıza katkı sağladı.

Avrupa Yerel Demokrasi Haftası yıllık toplantısında gerçekleştirdiğimiz sunumla, yerel yönetimlerde iyi yönetim kültürünün güçlenmesi, vatandaş katılımının artırılması ve demokratik süreçlerin daha kapsayıcı hale gelmesi konularındaki deneyimlerimizi paylaştık.



Düzenlemelerin ve İdari Süreçlerin Basitleştirilmesi Yuvarlak Masa Toplantısı

“Düzenlemelerin ve İdari Süreçlerin Basitleştirilmesi” yuvarlak masa toplantısında, kamu düzenlemelerinin daha anlaşılır, erişilebilir ve etkili hale gelmesi için yönetim kalitesinin önemi ele alındı. Toplantıda, idari yüklerin azaltılması, süreçlerin sadeleştirilmesi ve paydaş odaklı düzenleme yaklaşımı tartışıldı. Önerilerimizi “Kamu Politikalarının Dinamik Yaşam Döngüsü Anlayışıyla Değerlendirilmesi” makalesiyle paylaştık.



 ARGÜDEN
YÖNETİŞİM
AKADEMİSİ
İş Okulları

 BUSINESSatOECD

OECD'nin \$45 girişimi, gemekteki düzenleyici politikalardan sadeletirne girişimlerin en eksikliklerine glir bir yanıt niteliğindedir. Yine de denendime eksik bir parça bukmuyor. düzenlemenin yaşam dngosti boyunca yazarını edkiler. Doğrudan edkiler üzerine aştırı odaklanarak eksik ve yanlıt olabiliş; ayrıca teknolojik araşların emogasyonu düzenlemeleri sadeletirmek kin tek bağıya yeterli olmayacaktır. Düzenlemenin yaşam dngosti boyunca iş dünyası üzerinde ortaya çıkan dinamik edkiler, "risk-risk" takasları, nir kayby, kamu sektrinde uzun vadeli derinim yükleri ve kayıtların yazarından ziyade verimlis altierlilere aktarılması gibi beklentilerde somulan da icorir.

Örneğin, tüketici ürünlerinde teknoloji kullanımına getirilen düzenleyici kısıtlamalar performansını düşürür, marjla değerini zedeler ve kaynakların inovasyon yerine mevcut işleyiş devam ettirmek için harcanmasına yol açar. Bu dinamik etkilere karşı sanayi sektöründe ortaya çıkıyor ve bir bütün olarak ele alındığında, rekabet açısından önemli ekonomik sonuçlara yol açabiliyor.

Düzenleyiciler, bu mikroekonomik etkileri tespit etmenin ve yönetiminin zor olduğunu görüyorlar. Bu noktada, S45 girişimi geçmişteki sadeleştirme çabalarına kıyasla kayda değer bir fark yaratabilir. Düzenleyici politikaların yaşam döngülerinin dinamik etkilerini değerlendirmek, düzenlenirleri belirlemek ve sadeleştirme çalışmalarının sonuç odaklı yürütülmesine ve gerçek yaşama hedefleri etrafında şekillenmesine yardımcı olacaktır.

Dr. Yılmaz Argüden ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanı ve Argüden Yönetişim Akademisi Mütevelli Heyeti Başkanı'dır. Dünya genelinde 10 milyon şirketi OECD merkezinde temsil eden Business at OECD'nin Yönetişim Komitesi Başkanlığı'nı sürdürmektedir.

FİNANSAL VERİLERİMİZ

FİNANSAL VERİLERİMİZ

Argüden Yönetişim Akademisi olarak çalışmalarımızı, amacımıza inanan kurumsal ve bireysel bağışçılarımızdan, farklı proje ve programlarımızı destekleyen sponsorlarımızdan ve destekçilerimizden, proje bazlı fon ve hibelerden edindiğimiz kaynaklarla gerçekleştirdik. Amacımıza inanan ve iyi yönetim uygulamalarının geliştirilip toplumun her kesiminde yaygınlaştırılmasına katkı sağlayan bağışçılarımıza; aynı ve gönüllü kaynaklarla çalışmalarımıza destek olan tüm paydaşlarımıza teşekkür ederiz.

Yeni bağışlar veya hibeler temin etmek konusunda düzenli olarak araştırma yapıyor, yeni ilişkilerin tesisi için gayret gösteriyoruz. Bu yaklaşımla, iktisadi işletmemiz aracılığıyla elde edeceğimiz geliri artırarak kurumun kendi kendine yetebildiği bir finansal sürdürülebilirlik modeli hedefine ulaşmak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz.

2025 yılında faaliyetlerimizi gerçekleştirmek için kullandığımız toplam giderlerimiz 7.085.201 TL oldu. Bu tutarın 1.983.293 TL'sini eğitim, 1.003.952 TL'sini araştırma, 3.030.947 TL'sini iletişim faaliyetlerimiz için kullandık. Genel giderlerimiz ise 1.067.009 TL olarak gerçekleşti. Böylece finansal kaynaklarımızın %42,8'ini iletişim, %28'ini eğitim, %14,2'sini araştırma, %15,1'ini ise genel giderlerimiz için kullandık.

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ YILLARA GÖRE KARŞILAŞTIRMALI GELİR - GİDER TABLOSU (TL)			
	2024	2025	Değişim (%)
GELİRLER	15.936.744	15.875.598	-%0,4
GİDERLER	8.861.513	7.085.201	-%20
Eğitim	1.943.096	1.983.293	%2,1
Araştırma	2.910.270	1.003.952	-%65,5
İletişim	3.133.378	3.030.947	-%3,3
Genel Yönetim	874.769	1.067.009	%22,0
GELİR ARTANI	7.075.231	8.790.397	%24,24

2024 yılında 8.861.513 TL olan reel kaynak kullanımımız, 2025 yılında 7.085.201 TL olarak gerçekleşti. Bu değişimde, araştırma faaliyetlerimiz için kullanılan reel kaynaklardaki azalma belirleyici oldu. Araştırma giderlerimiz 2024 yılına göre %65,5 oranında azalırken, eğitim giderlerimiz %2,1 oranında arttı. İletişim giderlerimiz 2024 yılına yakın bir seviyede gerçekleşerek %3,3 oranında azaldı. Genel giderlerimiz ise %22 oranında artış gösterdi.

Kaynaklarımızı etkili ve verimli kullanma sorumluluğumuz doğrultusunda, 2025 yılında da gönüllü ve aynı katkılardan yararlanarak kaldırıcı etkisi yaratmaya devam ettik. Yıl boyunca 1.164.366 TL aynı katkı ve 6.904.000 TL gönüllü katkı olmak üzere toplam 8.068.366 TL tutarında kaldırıcı kaynağı harekete geçirdik. Böylece 7.085.201 TL reel kaynakla, toplam 15.153.567 TL ekonomik değere sahip faaliyet gerçekleştirdik.

2024 yılında 11.739.850 TL olan gönüllü ve aynî katkılarla yaratılan kaldıraç kaynağı, 2025 yılında 8.068.366 TL olarak gerçekleşti. Buna bağlı olarak 2024 yılında 20.601.363 TL olan toplam kaynak kullanımı, 2025 yılında 15.153.567 TL oldu. 2025 yılında bütçemizin yaklaşık 2,1 katı kadar kaynaktan yararlandık.

2025 yılında en yüksek toplam ekonomik değer iletişim faaliyetlerinde yaratıldı. İletişim çalışmalarımızda 3.030.947 TL reel kaynak, 3.451.532 TL gönüllü ve aynî katkı ile desteklendi ve toplam 6.482.479 TL ekonomik değer üretildi. Eğitim faaliyetlerimizde 1.983.293 TL reel kaynak ve 2.258.501 TL kaldıraç katkısıyla 4.241.794 TL; araştırma faaliyetlerimizde 1.003.952 TL reel kaynak ve 1.143.263 TL kaldıraç katkısıyla 2.147.215 TL; genel giderlerde ise 1.067.009 TL reel kaynak ve 1.215.070 TL kaldıraç katkısıyla 2.282.079 TL toplam kaynak kullanımı gerçekleşti.

KALDIRAÇ ETKİSİ (GÖNÜLLÜ KATKI & AYNÎ KATKI)			
FAALİYET	2024 (TL)	2025 (TL)	Değişim (%)
EĞİTİM	2.481.905	2.258.501	-%9,0
ARAŞTIRMA	2.156.548	1.143.263	-%47,0
İLETİŞİM	6.223.138	3.451.532	-%44,5
GENEL YÖNETİM	878.259	1.215.070	%38,3
TOPLAM	11.739.850	8.068.366	-%31,3

○ **Kaldıraç yaklaşımıyla toplam etkimizi artırıyoruz**

Kaynak stratejimiz doğrultusunda gönüllü ve aynî katkıların yarattığı kaldıraç etkisini faaliyetlerimizin temel bileşenlerinden biri olarak görmeye devam ediyoruz. Gönüllülerimiz tarafından sağlanan katkıları saat bazlı kayıt altına alıyor ve yönetim kurulumuzca belirlenen ücret karşılığı üzerinden hesaplıyoruz. Aynî katkılar ise minimum eşleniği üzerinden düzenli olarak kaydediliyor.

Bu yaklaşım sayesinde faaliyetlerimizin toplam ekonomik maliyetini yalnızca kullandığımız reel bütçe üzerinden değil, gönüllü ve aynî desteklerin oluşturduğu toplam değer üzerinden değerlendirebiliyoruz. Bu yöntem, kaynakların etkili kullanımını görünür kılarken aynı zamanda sivil toplum kuruluşları için etki ölçümü ve kaldıraç hesaplaması açısından yol gösterici bir model sunuyor.

Kaynak ayırmadan faydalandığımız gönüllü ve aynî katkılar da olduğundan, bu toplamdan oluşan ekonomik maliyetimizi hesaplamaya özen gösteriyoruz. Bu yöntem ve tutumumuz, diğer birçok sivil toplum kuruluşuna yaptıkları faaliyetler ve edindikleri katkıların etki ölçümünü yapmak, kaldıraç etkisini hesaplamak yönünde rehber niteliği taşıyor.

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ 2025 YILI TOPLAM EKONOMİK MALİYETİ (TL)					
	2024 TOPLAM	2025			YILLIK Değişim (%)
		REEL KAYNAK *	KALDIRAÇ ETKİSİ	TOPLAM	
EĞİTİM	4.425.001	1.983.293	2.258.501	4.241.794	-%4,1
ARAŞTIRMA	5.066.818	1.003.952	1.143.263	2.147.215	-%57,6
İLETİŞİM	9.356.516	3.030.947	3.451.532	6.482.479	-%30,7
GENEL YÖNETİM	1.753.028	1.067.009	1.215.070	2.282.079	%30,2
TOPLAM	20.601.363 TL	7.085.201 TL	8.068.366 TL	15.153.567 TL	-%26,4

2025 BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU



Kaynak Kaldıraç Raporumuz
sf. 46

Hesap verebilirlik ilkemiz gereği, Kaynak Kaldıraç Raporu verilerimizi ve finansal belgelerimizi Bağımsız Denetimden geçiriyor, kendileri talep etmeden bağışçılarımızla paylaşıyoruz.

Rapor Tarihi: 29.06.2026
Rapor Sayısı: SMMM: 2026-V1

**SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLİK
DENETİM RAPORU**

İncelemeyi Yapan Serbest Muhasebeci Mali Müşavirin	Adı Soyadı	Uğur Şahin Uğraş Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik Ltd Şti
	Bağlı Olduğu Oda	İstanbul SMMM Odası
	Oda Sicil No	30696
	Ruhsat – Mühür No	34251938 – 38166
	Vergi Dairesi ve No	Kozyatağı – 885 074 2005
	Büro Adresi	Küçükbakkalköy Mahallesi Defne Sokak Flora Residans No:1/175 Ataşehir/İSTANBUL
	İletişim Araçları	Tel : 0 216 349 14 99 Faks: 0 216 349 14 50

Tespiti Yapılan Mükellefin	Ünvanı	ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ VAKFI
	İşi	Vakıf
	Adresi	Göztepe Mahallesi Akasya Caddesi No:2 Göksu Beykoz-İstanbul
	Vergi Dairesi	Beykoz Vergi Dairesi
	Vergi Numarası	074 084 7622
	Telefon Numarası	0216 280 51 14
	Faks Numarası	0216 280 51 05
	Ticaret Siciline Kayıtlı Olduğu Yer ve Numarası	İktisadi İşletme İ. Ticaret Sicili – 153832 / 5

İnceleme Dönemi	2025 Takvim Yılı
-----------------	------------------

Sonuç	Raporun "SONUÇ" bölümünde belirtilmiştir.
-------	---

Bağımsız denetim sırasında tüm kurumsal ve operasyonel süreçlerimiz ve süreçlerin faaliyetlerimizle uyumu da gözden geçirildi.

V. SONUÇ

İncelemelerimiz neticesinde Vakıf ile ilgili fiili durumun, muhasebe kayıt ve belgelerinin mevzuata uygun olduğu, incelenen mali tablolar itibarıyla inceleme döneminde gelir fazlası elde edildiği, gelirin 1/3'ünden çok daha azının yönetim ve idame giderlerine harcadığı, muhasebe kayıtlarının, ilgili mali bilgi, belge ve verilerin düzenli tutulduğu, söz konusu kayıtlara, bilgi, belge ve verilere istenildiğinde kolayca erişim sağlanacağı hususları tespit edilmiştir.

Yine incelemelerimiz neticesinde İktisadi İşletme ile ilgili fiili durumun, muhasebe kayıt ve belgelerinin mevzuata uygun olduğu, incelenen mali tablolar itibarıyla inceleme döneminde kar elde edildiği, muhasebe kayıtlarının, ilgili mali bilgi, belge ve verilerin düzenli tutulduğu, söz konusu kayıtlara, bilgi, belge ve verilere istenildiğinde kolayca erişim sağlanacağı hususları tespit edilmiştir.

Uğur Şahin
Serbest Muhasebeci Mali Müşavir
Oda Sicil No: 30696



Uğur ŞAHİN
Serbest Muhasebeci Mali Müşavir
Kuşçısakağı Mah. Dilek Çiftliği Köyünde 1
173 Kaşın 15740000
Kartayolu, Y.D. No: 1407700000 Oda Sicil No: 30696

İyi yönetim,
kaliteli yaşam

