

İyi Yönetişim, Kaliteli Yaşam

Argüden Yönetişim Akademisi

Entegre Rapor 2015



**ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY**

Good Governance for
Quality of Life

Argüden Yönetişim Akademisi Entegre Rapor 2015



**ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY**

Good Governance for
Quality of Life

İÇİNDEKİLER

Entegre Rapor Hakkında	5
Hakkımızda	7
Yönetim Kurulu Başkanı'ndan	8
Akademi 2015'e Genel Bakış	10
Misyonumuz ve Vizyonumuz	11
İş Modelimiz ve Stratejimiz	12
Önemlilik	15
Organizasyon Yapımız	16
Paydaşlarımızla İlişkiler	25
Etki Raporumuz	27
Kilit Performans Göstergelerimiz (KPG)	30
2015'teki Aktivitelerimiz	31
Kamu Yönetişimi	32
Sivil Toplum Kuruluşlarında İyi Yönetişim	38
Kurumsal Yönetişim	40
Küresel Yönetişim	44
Risk Yönetimi	47
Finansal Verilerimiz	48
2015 Bağımsız Denetim Raporu	50
Kısaltmalar	52

ENTEĞRE RAPOR HAKKINDA

Bu Yıllık Faaliyet Raporu, kâr amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi'nin ilk operasyonel çalışma yılı olan 2015'te gerçekleştirdiği faaliyetleri içermektedir.

Rapor, Uluslararası Entegre Raporlama Merkezi (IIRC) tarafından oluşturulan, Uluslararası Entegre Raporlama <IR> çatısında yer alan temel kavramlar ve prensipler doğrultusunda hazırlanmıştır.

Entegre Raporlama, bir taraftan iç ve dış paydaşların kurumun misyon, vizyon ve stratejilerini doğru değerlendirmelerine imkân sağlarken, diğer taraftan da kurumun kendi içindeki yönetişimi geliştirir.

Entegre Raporlama aracılığıyla, kurumlar paydaşları ile daha **şeffaf** bir iletişim halinde olurlar, faaliyetlerinin **sürekliliğini** gösterirler, **adil** ve **sorumlu** bir şekilde kaynakları ne derece **etkili** kullandıklarını ortaya koyacak somut göstergeler sunarlar. Bu gayretler, paydaşların süreçlere daha etkin **katılımını** ve kurumun da onlar karşısında daha **hesap verebilir** olmasını sağlar.

2015 yılı, operasyonel ilk faaliyet yılımız olduğundan, bu raporda geriye dönük yıllara ilişkin veri bulunmamaktadır. Bu tipteki kıyaslamalı verileri bundan sonraki raporlarımıza ekleyebileceğiz.

Dünyadaki ilklerin arasında yer alan ve Türkiye'de yerleşik bir kurum tarafından hazırlanan ilk Entegre Rapor olma özelliğini taşıyan bu çalışmanın, diğer kurumlara ve özellikle de kâr amacı gütmeyen kuruluşlara örnek olmasını ve onları Entegre Raporlama'dan faydalanma yönünde cesaretlendirmesini umuyoruz.

HAKKIMIZDA

Kâr amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi özel sektör, kamu ve sivil toplum kuruluşlarında “yönetişim” kalitesinin geliştirilmesi amacıyla, 2014 yılında İstanbul’da kuruldu. Akademi, faaliyetlerini Boğaziçi Üniversitesi Vakfı (BÜVAK) çatısı altında yürütmektedir.

Bu rapor aracılığıyla Akademi’nin operasyonel anlamda ilk faaliyet yılı olan 2015 senesi kapsamında, yönetim konusundaki farkındalığı arttırmak amacıyla kaynakların nasıl harekete geçirildiği ve kullanıldığı, Entegre Raporlama mantığı ve bakış açısı ile aktarılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, finansal belge ve veriler ile birlikte Etki Raporunda yer alan bilgiler de bağımsız denetim firması olan Deloitte tarafından denetlenmiştir.

YÖNETİM KURULU BAŞKANI'NDAN



Değerli Paydaşlarımız,

“İyi Yönetişim”, sürdürülebilir bir gelecek için, kurumlara duyulan güveni oluşturmanın ve yaşam kalitesini yükseltmenin anahtarıdır. Kâr amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi hem ulusal, hem de uluslararası arenada rol alan özel sektör, kamu, sivil toplum kuruluşlarındaki yönetişimin geliştirilmesini desteklemek amacıyla kurulmuştur.

Akademi olarak faaliyetlerimizi Boğaziçi Üniversitesi Vakfı (BÜVAK) bünyesinde yürütmekteyiz. Yönetişim bilincini geliştirmek amacıyla eğitim, araştırma ve iletişim faaliyetleri düzenleyerek, geleceğin liderlerini bu konuda daha donanımlı hale getirmeyi, yayınlarımız aracılığıyla “iyi yönetim uygulamalarını” yaymayı ve ödüllendirmeyi hedefliyoruz. Kendi alanımızda “ilk başvuru noktası” haline gelmiş bir bilgi merkezi olma arzusundayız.

Bizimle ortak amaçlarla hareket eden tüm paydaşlarımızla işbirliği yapmaya özellikle dikkat ediyoruz. “Yönetişimin bir iklim ve kurumlara duyulan güven ortamı” olduğuna inandığımız için, çalışmalarımızı toplumun tüm kesimlerine yaymayı, bilginin paylaşılması için işbirlikleri geliştirmeyi ve elimizdeki tüm kaynakları en etkin şekilde kullanmayı çok önemsiyoruz.

2015 senesi, Akademimizin operasyonel anlamda faaliyette olduğu ilk yıl oldu. Toplumun her kesiminde yönetişimin 7 prensibini (Tutarlılık, Sorumluluk, Hesap Verebilirlik, Adillik, Şeffaflık, Etkililik ve Katılımcılık) yaygınlaştırmak adına yola çıktık. Yıl boyunca eğitimler ve konferanslar düzenledik, araştırma çalışmaları yaptık, iletişim faaliyetleri gerçekleştirdik. Kendi performansımızı sürekli iyileştirebilmek amacıyla ölçüp, faaliyetlerimizin “girdi ve çıktılarını” düzenli olarak kayıtladığımız bir veritabanı oluşturduk.

Bu verileri toplarken tüm paydaşlarımızın sağladığı gönüllü ve ayni katkıları da kayıt altına almaya özen gösterdik. Sağlanan katkıların maddi karşılığının doğru hesaplanması konusunda özel çaba sarf ederek, kıyaslamayı tutarlı hale getirecek emsal teklifler aldık. Bağışçılarımıza karşı “şeffaf ve hesap verebilir” olabilmek amacıyla, sınırlı maddi kaynaklarımızı kullanarak düzenlediğimiz faaliyetlerimiz aracılığıyla yarattığımız etkiyi ortaya koyabileceğimiz bir Etki Raporu oluşturduk. Bu raporun bağımsız bir kontrolden geçerek doğrulanmasını sağlamak için Deloitte’den denetim hizmeti aldık. Tüm finansal veri ve belgelerimizin yanı sıra, Etki Raporumuzu oluşturan kayıtlarımızı da kendileriyle paylaşarak, tamamının doğruluğunu belgeledik.

“Entegre Raporlama”nın kurumlardaki iyi yönetişimi ve şeffaflığı geliştirecek çok önemli bir araç olduğuna yürekten inanıyoruz. Bu konudaki inancımızı, Entegre Raporlama kavramını, C20 Yönetişim Çalışma Grubu üyesi olarak katıldığımız ve Türkiye başkanlığında 2015 yılında düzenlenen G20 Zirvesinde hazırlanan öneriler listesine dâhil ettirerek kanıtlamış olduk. Ayrıca Entegre Raporlama Türkiye Ağı kurucu üyelerinden olarak ve ilk operasyonel yılımızdaki faaliyet raporumuzu Entegre Rapor olarak hazırlayarak bu konudaki öncü rolümüzü ve adanmışlığımızı bir kez daha ortaya koyuyoruz. Bu yaklaşımımızın diğer kâr amacı gütmeyen kuruluşlara da örnek olmasını diliyoruz.

Entegre Raporlama sürecinden kurum olarak çok fayda sağladığımızı ve faaliyetlerimizi etraflıca değerlendirebilmeleri için kurumumuzu paydaşlarımıza tüm açılarıyla tanıttık çok kıymetli bir çalışma olduğunu vurgulamak isterim.

Akademimizin misyonunu yerine getirmesine imkân veren ve başta TIRSAN olmak üzere, Garanti Bankası, ARGE Danışmanlık ve birçok bireysel bağışçı tarafından sağlanan katkılar için müteşekkirimiz.

Daha iyi bir gelecek için çalışmalarımızı ve gayretimizi sürdüreceğiz.

Saygılarımla,
Prof. Dr. Metin Çakmakçı
Yönetim Kurulu Başkanı

AKADEMİ 2015'E GENEL BAKIŞ

EĞİTİM

VİZYON SAHİBİ
LİDERLER
13 PROGRAM
156 SAAT
315 KATILIMCI

ARAŞTIRMA

ARAŞTIRMALARIN
VE İYİ UYGULAMALARIN
YAYGINLAŞTIRILMASI
7 YAYIN

İLETİŞİM

BİLGİ
PAYLAŞIMI
100'DEN FAZLA ÜLKEDE
16 KONFERANS
2.000'DEN FAZLA
KİŞİYLE İLETİŞİM

MİSYONUMUZ VE VİZYONUMUZ

Akademi olarak misyonumuz; ulusal ve uluslararası düzeyde rol alan özel sektör, kamu ve sivil toplum kuruluşlarında “yönetişim” kalitesini geliştirerek hem toplum, hem de kurumlar için sürdürülebilir değer yaratmaktır.

Vizyonumuz ise; yönetim alanında bir “mükemmeliyet merkezi” haline gelmektir. Daha **sürdürülebilir** ve **kapsayıcı** bir gelecek için, toplumun ve kurumların **birlikte hareket ettiği** bir dünya için çalışıyoruz. Bu amacımızı dünya standartlarındaki uzmanlığımızı, “**bütüncül** bir yönetim yaklaşımı” ile birleştirerek hem günümüzün, hem de gelecek nesillerin yaşam kalitesini arttırmak için diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak hayata geçiriyoruz.

Hedeflerimizi gerçekleştirmek için, faaliyetlerimiz aracılığıyla:

- Sürdürülebilir ve kapsayıcı büyüme için **yönetişim bilincinin geliştirilmesi** için araştırma çalışmaları yapıyor, “iyi örnekleri” yayıyor ve ödüllendiriyoruz.
- Düzenlediğimiz eğitimler, seminerler, konferanslar aracılığıyla bir “**bilgi platformu**” oluşturuyor, kamu kurumu, sivil toplum ve özel sektör temsilcilerinin, yönetim alanındaki güncel küresel gelişmelerden haberdar olmalarını sağlıyoruz.
- Uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları ile işbirlikleri geliştirerek, yönetişimin her alanına yönelik **araştırma** çalışmaları yapıyoruz.
- Küresel ve ulusal paydaşlar ile **ortak çalışmalar** yürüterek, yönetişimin “dünyanın sürdürülebilirliği ve yaşam kalitesini yükseltilmesindeki anahtar rolünü” vurgulayacak projeler gerçekleştiriyoruz.

YÖNETİŞİMİN PRENSİPLERİ “CRAFTED”

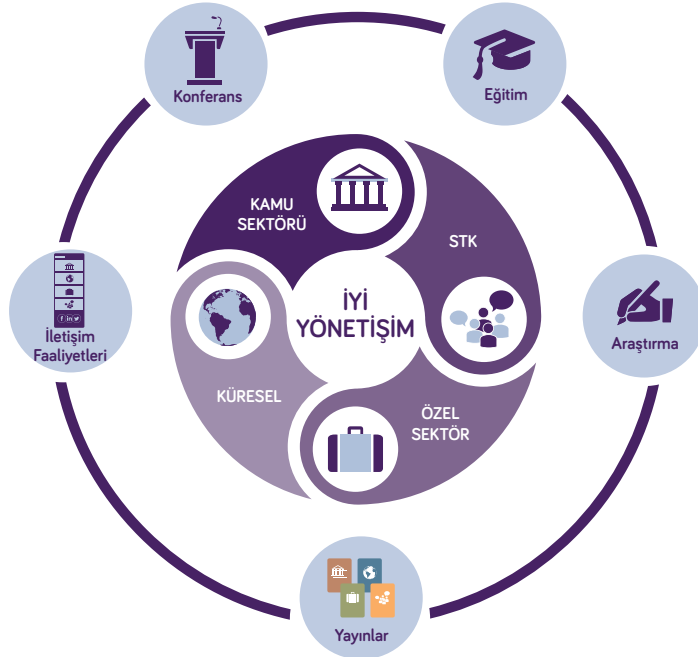


İŞ MODELİMİZ VE STRATEJİMİZ

Hedeflerimize ulaşmak için; eğitim, araştırma ve iletişim faaliyetleri düzenliyoruz. Akademi olarak hem toplum, hem de kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşları için, “İyi Yönetişim” konusundaki farkındalığı geliştirerek:

- **Sivil toplum kuruluşlarının** kendi yönetim kapasitelerinin artırılması, kaynaklarının harekete geçirilmesi, yeni işbirliği imkânlarının oluşturulması, devletin karar alma süreçlerinde daha iyi bir işbirliği ortağı olma yolundaki becerilerinin geliştirilmesi;
- **Kamu kurumlarının** bilimsel dayanaklı kamu politikaları geliştirmeleri için demokratik yönetim prensiplerini uygulayabilme konusunda daha donanımlı hale getirilmeleri, kamu sektöründeki şeffaflık ve hesap verebilirlik düzeyinin artırılması amacıyla paydaşların kamu karar alma süreçlerinde aktif katılımlarının sağlanması;
- **Özel sektör kuruluşlarının** sürdürülebilirliğini arttırmak amacıyla, doğru yönlendirme ve gözetim ile paydaşlar arasında güven ortamının ve ikliminin oluşturulması;
- “İyi Örnekler”in paylaşılarak yaygınlaştırılması ve yeni araştırmalara ilham olunması amacıyla, yönetim üzerine uzmanlaşmış olan **uluslararası kuruluşların** özellikle bölgesel işbirlikleri geliştirebilecekleri ortamlar sunulması;
- Hem ulusal, hem uluslararası düzeyde Akademimizin itibarının, görünürlüğünün ve tanınırlığının geliştirilmesi yoluyla, kaynaklarımızın ve işbirliği fırsatlarımızın artırılmasının sağlanması için çalışarak tüm paydaşlarımız için **değer yaratıyoruz**.

Faaliyet alanlarımız, eğitimlerin geliştirilmesi ve uygulanmasını, yönetim üzerine araştırmaların yapılmasını ve iyi yönetim uygulamalarının değişik platformlarda ve ödüllendirmelerle duyurulmasını içerir.



G İ R D İ L E R İ M İ Z

Eğitim:

- Müfredat
- Eğitim Materyalleri
- Eğitimciler
-

Araştırma:

- Literatür Taraması
- Anket Soruları
- Uzmanlar
- Uzman Görüşleri
-

İletişim:

- Konuşmacılar/ Uzmanlar
- Sunum Materyalleri
- Sosyal Medya Paylaşımları
-

S Ü R E Ç L E R İ M İ Z



Ç İ K T İ L A R İ M İ Z

Eğitim:

- Eğitim Değerlendirmeleri
- Mezun Sayısı
- Katılımcıların Yönetişim Bilgisinin Artması
-

Araştırma:

- Yayınlar
- Makaleler
- Anket Sonuçları
-

İletişim:

- Katılımcıların Yönetişim Bilgisinin Artması
- Sunumlar
- Sosyal Medyada Erişilen Kişi Sayısı
- Bültenlerimizi Okuyan Kişi Sayısı

- Paydaşlarımızın Farkındalık Düzeyindeki Artış
- OECD Raporlarına Verdiğimiz Görüşler
- Başkalarının Çalışmalarında Referans Gösterilmemiz
- Bilgi Ortaklığı İlişkilerimizle Yarattığımız Etkiler
- Yönetişim'den Faydalanmak İçin Yarattığımız Deneyim Havuzu
- Ekip Arkadaşlarımızın Yönetişim Üzerine Yaptığı Çalışmaların Desteklenmesi
-

YARATTIĞIMIZ DEĞERLER

BİZİM İÇİN

- İtibarımız
- Uluslararası Görünürlüğümüz ve Bilinirliğimiz
- İlişki Sermayemiz
- Akademi'nin Entelektüel Sermayesine Yaptığımız Katkı

PAYDAŞLARIMIZ İÇİN

- Yaşam Kalitesini Artırmak İçin İyi Yönetişim Uygulamalarının Yayılması
- BM Genel Merkezi'ndeki "İyi Yönetişim" Çağrımız
- COP21 İmzacısı Olarak Katkılarımız
- İtibarı Yüksek Bilgi ve Ortaklık Ağı

ORGANİZASYON YAPIMIZ STRATEJİMİZ İLE UYUMLUDUR

Yönetişimin önemine ilişkin bilinç düzeyini arttırmak, geleceğin liderlerini yetiştirmek, "iyi örnekleri" yaymak ve ödüllendirmek amacıyla; eğitim, araştırma ve iletişim faaliyetleri düzenliyoruz. Bireysel ve kurumsal düzeyde, yönetim uygulamalarının verimli olabilmesi için "bütüncül" bir yaklaşım benimsiyor ve yönetişimin bir "kültür ve güven iklimi" olduğuna inanıyoruz.

İyi yönetim uygulamalarını (karar alma süreçlerine aktif katılım, şeffaflık, etkililik, adillik, vb.) yaygınlaştırıp, yeni uygulamalara ilham vermeye çalışarak vatandaşın yaşam kalitesinin yükseltilmesine katkıda bulunuyor; kısa, orta ve uzun vadede toplum yararına değer yaratıyoruz.

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

Yukarıdaki faaliyetleri gerçekleştirebilmek için kullandığımız **sermayelerimiz:**

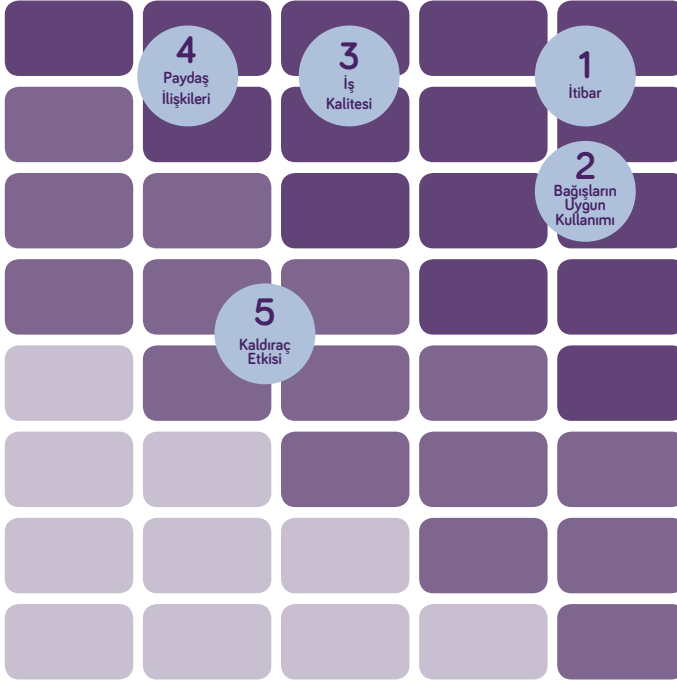
- Entelektüel sermayemiz (*bilgi birikimi, deneyimler, yayınlar, vb.*)
- Finansal sermayemiz (*bağışlar, hibeler, vb.*)
- İnsan kaynakları sermayemiz (*Danışma Kurulumuz, Yönetim Kurulumuz, Akademik Kurulumuz, Ekibimiz ve Gönüllülerimiz*)
- Sosyal sermayemiz (*İşbirliklerimiz, Ortaklıklarımız, Paydaşlarımız, vb.*)

ÖNEMLİLİK

Akademimiz için “Önemlilik” çerçevesinde değerlendirilecek kavramları belirlemek için Yönetim Kurulumuz, Akademik Kurulumuz ve ekibimizin bir araya gelip, konuyu farklı açılarıyla ele alarak ortak bir çalışma gerçekleştirdi. Önemli kavramlara karar verirken:

- Misyon ve vizyonumuzda yer alan ve değer yaratmamızı sağlayan unsurları,
- Uluslararası Entegre Raporlama Çerçeve dokümanında yer alan “sermaye” türleri üzerinde önemli etkisi olan unsurları,
- İşimizi en iyi şekilde yapmamız için gerekli olan yetkinlikleri dikkate aldık.

ÖNEMLİLİK MATRİSİ



TANIMLAR

1: İtibar, sürdürülebilirliğin temel koşullarındandır. Kapsayıcılık, güven ve bütün paydaşlara karşı şeffaflık Akademi'nin uzun vadeli başarısı için kilit öneme sahiptir.

2: Akademi'nin amaçlarına ulaşması, misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirmesi için kaynakları etkili ve verimli kullanmanın ve bu konuda hesap verebilir olmanın kritik önemde olduğuna inanıyoruz.

3: Akademi tarafından gerçekleştirilen bütün aktivitelerin ve araştırmaların akademik temellere uygun ve somut göstergelere dayalı olmasının çalışmalarımıza duyulan güven açısından kritik önemde olduğunun bilincindeyiz.

4: Her paydaş, yaptığı işbirliğinin bütün taraflar için değer yarattığından emin olmalıdır. Her projede tüm paydaşlarla ilişkileri şeffaf ve adil olarak yürütmenin uzun vadeli güven ortamı oluşturmak için vazgeçilmez bir yaklaşım olduğuna inanıyoruz.

5: İyi yönetim kavramının yaygınlaştırılmasında, paydaşların kaynaklarını (bilgi, deneyim, zaman, maddi ve ayni destekler, iletişim kanalları gibi) daha fazla kişiye ulaşmak için etkili kullanmak gerekir. Böylelikle, çalışmaların sonuçlarını artıracak, önemli boyutta aynı katkılar harekete geçirilmiş olur.

Düşük önemlilik seviyesi

Orta önemlilik seviyesi

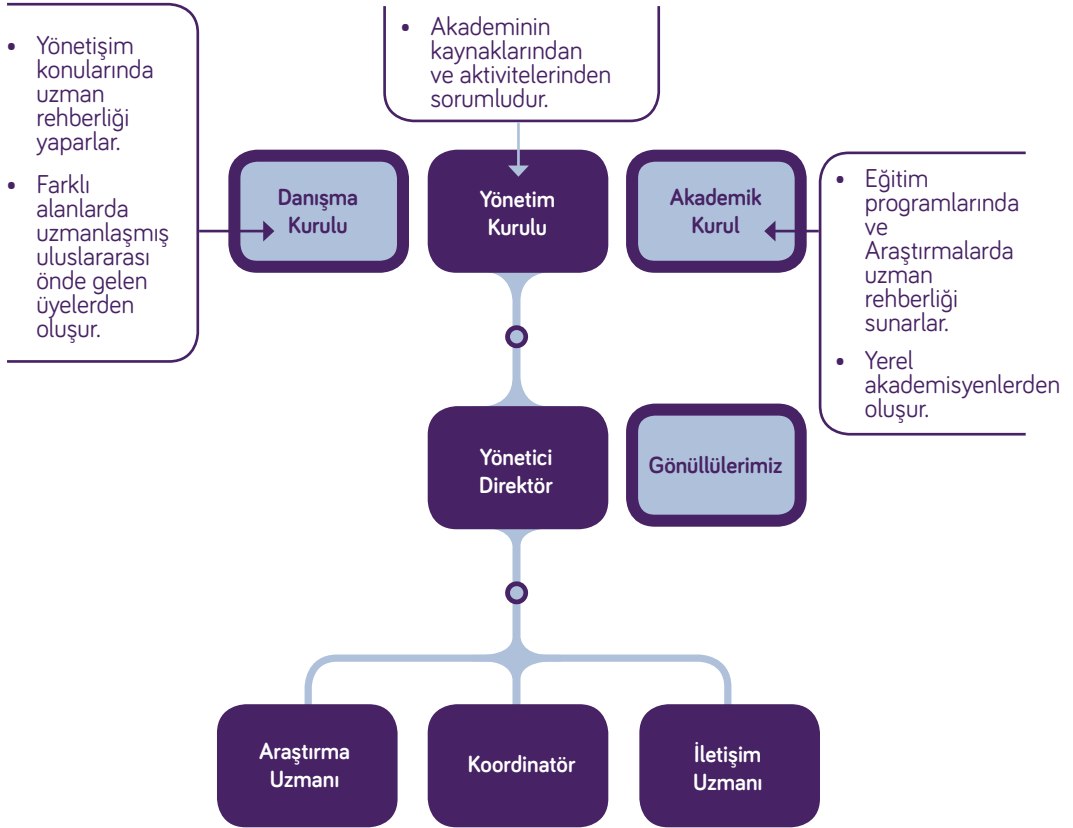
Yüksek önemlilik seviyesi

ORGANİZASYON YAPIMIZ

Çeşitliliğe önem veririz.

İnsan kaynağımız, entelektüel sermayemize katkı sağlayan en önemli varlığımızdır. Deneyim ve bilgilerini harmanladığımız, birbirinden bağımsız 3 kurul (Yönetim Kurulumuz, Danışma Kurulumuz, Akademik Kurulumuz) ile güçlendirilmiş yapımız aracılığıyla hem Akademimiz, hem de toplum için değer yaratıyoruz.

“İyi Yönetişim” alanında uluslararası duayenlerin bulunduğu Danışma Kurulumuzdan ilham alıyoruz, her biri kendi alanında lider öğretim üyelerinden oluşan Akademik Kurulumuzdan rehberlik alıyoruz ve bünyesinde çeşitlilik barındırmasına önem verdiğimiz Yönetim Kurulumuz tarafından yönetiliyoruz.





DANIŞMA KURULUMUZ

Dünyaya katkı sunabilmemiz için, dünyadaki güncel gelişmelerden haberdar olmamız gerektiğine inanıyoruz. Kariyerini “iyi yönetişime” adanmış ve yönetişimin farklı alanlarında ‘guru’ konumuna gelmiş Danışma Kurulu üyelerimizin deneyim ve birikimlerinden faydalanıyoruz. Danışma Kurulumuz:

- Akademisyenlerin ve uygulamadan gelen profesyonellerin birlikte yer aldığı
- Farklı ülkelerde faaliyet gösteren
- Yönetişimin farklı alanlarında (kamu yönetişimi, kurumsal yönetişim, sivil toplumun yönetişimi, küresel yönetişim) uzmanlaşmış
- Kamu, özel sektör, sivil toplum veya uluslararası örgütler gibi farklı yapılar altında görev yapmış/yapan üyelerden oluşuyor.

Yönetişimin dört alanında birden faaliyet gösteren örnek bir sivil toplum kuruluşu olarak, özellikle Türkiye ve bulunduğu bölge başta olmak üzere, Danışma Kurulu üyelerimizin çalışmalarını, yayınlarını ve yönetişim konusundaki katkılarını duyurmayı ve yaymayı hedefliyoruz.



Dr. Yılmaz ARGÜDEN
ARGE Danışmanlık,
Başkan



Sir Mark MOODY-STUART
Global Compact Foundation,
Başkan



Prof. Mervyn E. KING
International Integrated
Reporting Council, Başkan



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



Sandra GUERRA
Better Governance - Brazil,
Kurucu Ortak



Philip ARMSTRONG
Global Corporate Governance
Forum, Başkan



Dr. Darrell M. WEST
Governance Studies, Yönetim
Kurulu Başkan Yardımcısı ve
Direktörü



Dr. Daniel KAUFMANN
Natural Resource Governance
Institute, Başkan



Prof. Charles WOLF
Pardee Rand Graduate School,
Uluslararası Ekonomi Şeref
Kürsüsü



Nick MALYSHEV
OECD Regulatory Policy,
Başkan



Dr. Yaga Ramesh Konda REDDY
Academy of Corporate Governance,
Kurucusu ve Başkanı

2015 yılında, Danışma Kurulu üyelerimizin faaliyetlerimize ilişkin geri bildirimlerinden ve deneyimlerinden faydalandık (📄 Bknz. Kamu Sektörü Faaliyetlerimiz. Sayfa 36). Yayınlarını internet sitemizde okuyucularımızla buluşturma fırsatı yakaladık. 2016 yılında ise, bu yayınların bazılarını Türkçe’ye çevirmeyi ve video-konferans toplantısı düzenleyip faaliyetlerimize ilişkin görüş ve önerilerini almayı planlıyoruz.

AKADEMİK KURULUMUZ

Akademik Kurulumuz, yönetim alanında önemli projeler yürütmüş ve yayınlar üretmiş lider profesörlerden oluşuyor. Eğitimlerimizde ve araştırma çalışmalarımızda, ülkemizin en seçkin üniversitelerinde görev yapan kurul üyelerimizin bilgi, deneyim ve rehberliğinden fayda sağlıyoruz.

2015 yılında, Akademik Kurul üyelerimizle stratejimiz, toplumsal rolümüz, tamamladığımız ve planladığımız faaliyetlerimize ilişkin çok kapsamlı bilgi paylaştığımız ve kendilerinden öneriler aldığımız bir toplantı düzenledik. Bu önerilerden 2016 yılı faaliyetlerimizde yararlanacağız.

Kâr amacı gütmeyen bir kurum olarak, Akademik Kurul üyelerimizin fikir, deneyim, katkı, çalışma ve yayınlarını gerek konferans, eğitim ve seminerler gerekse internet sitemiz yoluyla, gönüllü olarak doğru hedef kitleler ile buluşturarak, toplumsal değer yaratıyoruz.



Prof. Ali ÇARKOĞLU
Koç Üniversitesi



Prof. Güler ARAS
Yıldız Üniversitesi



Prof. Nur İrem NUHOĞLU
Boğaziçi Üniversitesi



Prof. Ünal ZENGİNOBUZ
Boğaziçi Üniversitesi



Prof. Vedat AKGİRAY
Boğaziçi Üniversitesi



Dr. Erkin ERİMEZ
ARGE Danışmanlık

YÖNETİM KURULUMUZ

Stratejimizi oluşturan ve aldıkları kararlarla stratejimizi doğrudan etkileyen, bağımsız ve temsilci üyelerden oluşan, bünyesindeki çeşitliliğe değer verdiğimiz Yönetim Kurulumuz tarafından yönetiliyoruz. 2015 yılında, düzenlediğimiz 8 Yönetim Kurulu toplantısı aracılığıyla, Akademimizin ileride izleyeceği yolu, izlenecek yöntemleri ve düşünce yapısını hep birlikte belirledik.



Prof. Dr. Metin ÇAKMAKÇI

Yönetim Kurulu Başkanı (Bağımsız üye)

- Yönetişimin prensiplerini öncelikle kendi bünyemizde uygulayabilmemiz için “bağımsız” bir Yönetim Kurulu Başkanı
- Türkiye Etik ve İtibar Derneği’nde (TEİD) Kurucu Yönetim

Kurulu Başkanı

- Sağlıkta Kalite İyileştirme Derneği (SKİD) Yönetim Kurulu Kurucu Başkan Yardımcısı
 - Cerrahi Enfeksiyon Derneği Kurucu Başkanı
 - Avrupa Cerrahi Enfeksiyon Derneği Başkanı
 - Anadolu Sağlık Merkezi’nde Yönetim Kurulu üyesi
 - Lisans eğitimini Hacettepe Üniversitesinde tamamlamış, enfeksiyon hastalıkları ve onkoloji alanında uzmanlaşmış genel cerrah
-



Pınar ILGAZ

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
(Kurucu başışçı ARGE Danışmanlık’ın temsilcisi)

- ARGE Danışmanlık, Yönetici Ortak
- İnsan Kaynakları sistemleri, kurumların organizasyonel yapıları ve kurumsallaşma, Toplam Kalite Yönetimi gibi konularda uzman
- KalDer, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Standartları Projesinde Proje Yöneticiliği
- Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD) Kurucu Yönetim Kurulu Üyesi
- Yönetim Danışmanları Derneği (YDD) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı
- “ARGE Kurumsal Yönetişim Modeli©” yayınının yazarlarından



Prof. Dr. Ünal ZENGİNOBUZ

Yönetim Kurulu Üyesi (Boğaziçi Üniversitesi'nin temsilcisi)

- Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Lisansüstü Çalışmalar Enstitüsü Direktörü ve Ekonomi Bölümü Profesörü
- Association of Southern European Economics Theorists (ASEET) Genel Sekreterliği
- Kamu ekonomisi, endüstriyel ekonomi, rekabet politikaları, kamu düzenlemeleri, bağımsız düzenleyici kurumlar konularında uzman



Gizem ARGÜDEN

Yönetim Kurulu Üyesi (Kurucu başışçı ailenin temsilcisi)

- McKinsey & Company, Yönetim Danışmanı
- Strateji, sürdürülebilirlik, kâr amacı gütmeyen kuruluşların organizasyonel ve operasyonel yapıları üzerine uzman
- Wharton'daki tezini “ülkeler arası kurumsal yönetim farklılıklarında aile şirket grupları ve kurumsal yönetim kontrol piramitleri” üzerine yazdı.
- Argüden Yönetişim Akademisi'nin kuruluş aşamasında, McKinsey'den 1 yıl ücretsiz izin alarak, kurumsal yapının oluşturulmasında, eğitim ve araştırma programlarının geliştirilmesinde, işbirliklerinin ve ortaklıkların kurulmasında gönüllü katkı sağladı.



Barış DİNÇER

Akademi'nin Yönetici Direktörü

- PricewaterhouseCoopers Kamu Sektörü Lideri, Argüden Yönetişim Akademisi Yönetici Direktörü
- Ankara'daki kamu kurumlarıyla ilişkilerde önemli rol oynar.
- Türkiye Kurumsal Yönetişim Derneği (TKYD) Yönetim Kurulu Üyesi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği Danışma Kurulu Üyesi
- Kamu Politikası alanında Hacettepe ve Harvard Kennedy School'da doktora eğitimi
- New York'taki Ira Millstein Küresel Piyasalar ve Kurumsal Sahiplik Merkezi tarafından, kurumsal yönetim alanında başarılı olan genç profesyonel yöneticilere ve akademisyenlere verilen “Kurumsal Yönetişimin Yükselen Yıldızı” ödülünü aldı.

EKİBİMİZ

Ulusal ve uluslararası birçok alanda ve sektörde deneyim sahibi olan, nitelikli, hevesli, istekli ve profesyonel ekibimizle, faaliyetlerimizi en etkin şekilde gerçekleştirme imkânı buluyoruz.

Uzmanlaşma alanlarına göre yetkinliklerini arttırmak için destekleyerek, görev tanımlarına göre daha çok sorumluluk ve inisiyatif almaları yönünde cesaretlendirerek, bilgi ve becerilerini arttırmaları için eğitim programlarına katılmalarını sağlayarak ekibimiz için değer yaratıyoruz. Kapasitemizin sürekli gelişmesi için, bünyemizdeki işbaşı eğitimlerini ve koçluk (mentorluk) çalışmalarını çok önemsiyoruz.



F. Müjde ÇETİN
Koordinatör

F. Müjde Çetin bünyemizdeki yönetsel faaliyetlerden, bütçe ve finans yönetiminden, işbirliği geliştirme çalışmalarından, bağışçı ilişkilerinden ve eğitimlerin operasyonel organizasyonundan sorumludur. Uluslararası deneyimleri ve görev tanımı ile doğrudan ilgili yetkinlikleri sebebiyle bu pozisyon için tercih edildi.

Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası'nın (EBRD) akredite kurumsal danışmanı ve çeşitli hibe kuruluşlarında Bağımsız Değerlendirici olarak hizmet sunmuş olan ekip arkadaşımız, aynı zamanda deneyimli bir KOBİ Danışmanı ve eğitmandir. Hem sivil toplum kuruluşlarında, hem de kamu ve özel sektörde hizmet vermiş, Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezinde (ABİGEM A.Ş.) Genel Müdürlük, Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu'nda Proje Koordinatörlüğü gibi seçkin kurumların bünyelerinde üst düzey yöneticilik yapmıştır.

Lisans eğitimini Marmara Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümünde, yüksek lisans eğitimini Galatasaray Üniversitesi Ekonomi Hukuku Bölümünde İş Hukuku alanında dereceyle tamamlamış olup, Boğaziçi Üniversitesi'nden "KOBİ Yöneticiliği" Sertifikası almaya hak kazanmıştır.



Fatma ÖĞÜCÜ ŞEN
Araştırma Uzmanı

Fatma Ögücü Şen bünyemizdeki içerik geliştirme çalışmalarından ve araştırma projelerinden sorumludur. Ulusal ve uluslararası alanda referans gösterilen birçok makaleye katkıda bulunmuş, uluslararası dergi editörlüğü yapmış, özellikle “kurumsal yönetim” alanındaki çalışmalarını sunmak için uluslararası konferanslara davet edilmiştir. Fatma’nın makaleleri literatürde birçok çalışmada referans olarak gösterilmiştir, RG (Research Gate) Puanı 6,27’dir.

Lisans eğitimini Sabancı Üniversitesi Üretim Sistemleri Mühendisliği alanında başarı bursuyla, yüksek lisans eğitimini ise Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi ve Finans alanında tamamlamıştır. Farklı istatistiksel analiz programlarında uzmanlığı bulunan Ögücü Şen, kurumsal yönetim ve hileli finansal raporlamaya yatkınlık düzeyi ilişkisini incelediği muhasebe-finans alt dalı ile işletme doktora eğitimine devam etmektedir. Ortadoğu Stratejik Araştırma Merkezi, University of Greenwich gibi kurumlarda ve çeşitli hibe kuruluşları tarafından desteklenen projelerde araştırma uzmanı olarak bulunmuştur.



Tuba DOKUR
İletişim Uzmanı

Tuba Dokur bünyemizdeki iletişim çalışmalarından sorumlu olup, araştırma projelerine destek vermektedir.

Lisans eğitimini Koç Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümünde tamamlayan Dokur, yüksek lisans eğitimini Syracuse Üniversitesi Kamu Diplomasisi programında, Uluslararası İlişkiler ve Halkla İlişkiler olmak üzere çift ana dalda tamamlamıştır. Ayrıca, Galatasaray Üniversitesi’nden İşletme alanında yüksek lisans derecesi bulunmaktadır. Syracuse Üniversitesi’nden Çatışma Çözümü Sertifikasına ve Stanford Üniversitesi’nden Politik Psikoloji Sertifikasına sahiptir.

GÖNÜLLÜLERİMİZ

Farklı meslek gruplarından ve uzmanlık alanlarından çalışmalarımıza destek veren gönüllülerimizin sundukları katkılara azami derecede değer veriyoruz. Tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, etkililik ve katılımcılık kavramlarının gelişmesi ve yaygınlaştırılması için çaba gösteren gönüllü ekibimiz, kendi alanlarında kıdemli uzmanlardan oluşuyor.

Ülkemizdeki “gönüllülük” kavramının 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 değer ve özverili desteklerini duyurmaya, yüceltmeye gayret ediyoruz.

Gönüllülerimizin sağladıkları aynı katkıyı, zaman ve değer bağlamında, düzenli olarak kaydediyoruz. Bu verilerin bağımsız denetim çalışmaları sırasında Deloitte tarafından denetlenmesini sağlıyor ve doğruluğunu belgeliyoruz (🌐 Bknz. Denetim Raporu. Sayfa 50).

GÖNÜLLÜ KATKI

PROJE	DÖNEM	GÖNÜLLÜ	SEKTÖR	AKTİVİTE
Kamuda İyi Yönetişim Sertifika Programı	2015 H1	Fikret Toksöz	KAMU	EĞİTİM
Web Sitesi	2015 H1	Tolga Yalnız	GENEL	İLETİŞİM
Kamuda İyi Yönetişim Çalıştayı	2015 H1	Nejat Doğan	KAMU	İLETİŞİM
Kamuda İyi Yönetişim Sertifika Programı	2015 H2	Prof. Dr. Ömer Dinçer	KAMU	EĞİTİM
STK'ları Teşvik Önerisi	2015 H2	Fikret Toksöz	SİVİL TOPLUM	ARAŞTIRMA
Yerel Yönetimlerde İyi Yönetişim Eğitimi	2015 H2	Fikret Toksöz	KAMU	EĞİTİM
Kamuda İyi Yönetişim Algı Araştırması	2015 H2	Prof. Dr. Ali Çarkoğlu	KAMU	ARAŞTIRMA

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

2015 yılının operasyonel anlamda ilk faaliyet senemiz olması sebebiyle, daha çok gönüllülerimize ilişkin temel çalışma prensiplerinin yapılandırılmasına odaklandık. Bundan sonrasında, gönüllülerimizin sağladıkları katkılardan daha iyi faydalanma konusundaki performansımızı geliştirmeyi hedefliyoruz.

PAYDAŞLARIMIZLA İLİŞKİLER

Yönetişim, sadece politika oluşturanları değil, tüm paydaşları ilgilendirir ve içine alır. Hedeflerimize ulaşmak için uzun vadeli işbirlikleri ve ortaklıklar kurarak, “birlikte” hareket etmemiz gerektiğine inanıyoruz.

Deneyim ve metodolojileri yayarak, faaliyetlerinde onları doğru hedef kitleler (katılımcılar, dinleyiciler, okuyucular, vb.) ile buluşturarak, iyi yönetim uygulamaları hakkında farkındalık ve donanımlarını arttırarak, iletişim ağlarını geliştirmelerine katkıda bulunarak, görünürlük ve bilinirliklerini arttırarak, bilgi ve kaynaklarını zenginleştirerek paydaşlarımız için değer yaratıyoruz.

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

Bilgi Ortaklığı: İyi yönetim konusunda hem bilgi sunuyor, hem de işbirliği ortaklarımızın bilgi kaynaklarından faydalanıyoruz.

Etki Ortaklığı: İyi yönetim uygulamalarını toplumun farklı kesimlerine birlikte yayarak hem kendimiz, hem de işbirliği ortaklarımız için katma değer yaratıyoruz.

Kaynak Ortaklığı: Kaynak sunarak veya işbirliği ortaklarımızın kaynaklarından yararlanarak, faaliyetlerimiz için maddi veya ayni ek kaynaklar oluşturuyoruz.

Birçok işbirliğimizi, bu 3 ortaklık tipinin tamamından yararlanarak oluşturuyoruz. Böylece “İşbirliği” yöntemi bilgi, etki ve kaynakları daha ekonomik kullanmayı, kurumlara karşılıklı olarak sağlayan bir metot haline geliyor. Maddi kaynak ayırmadan mobilize edilen kaynaklar aracılığıyla aldığımız hizmetler sayesinde (kaldıraç etkisi), daha az reel bütçe ile daha çok değer yaratma fırsatı buluyoruz (📍 Bknz. Etki Raporu. Sayfa 29). Bu nedenle, daima, bir işi **tek başına** yapmaktansa, farklı sektörlerden ulusal veya uluslararası ortaklarımızla **birlikte** yapmayı tercih ediyoruz:



Programlarımızın itibarı ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için, daima en uygun ortaklarla işbirliği yapıyoruz (📍 Bknz. Kamuda İyi Yönetişim Sertifika Programı. Sayfa 33).



Akademik işbirliği ortaklarımız bize daima son gelişmeleri içeren bilgi sağlar ve iyi yönetim uygulamalarının kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşlarında yayılmasına aracılık ederler:



İyi yönetim anlayışının ve uygulamalarının toplumun her kesimine yaygınlaştırılmasının önemi ve etkinliği konusunda **uluslararası örgütler ve sivil toplum kuruluşları** ile işbirlikleri 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 vakıfların, bağımsız kuruluşların ve bireylerin sağladıkları **bağışlar** aracılığıyla düzenliyoruz. Başta TIRSAN olmak üzere, Garanti Bankası, ARGE Danışmanlık ve tüm bireysel destekçilerimize müteşekkirimiz:



Daha iyi bir gelecek için, **yönetişim gönüllüleri** ile işbirliği yapıyoruz. 2015 yılı boyunca, gönüllülerimiz 485.375 TL hizmet bedeline eşdeğer, 2.151 saatlik çalışma gerçekleştirdiler. Düzenli olarak kaydını tuttuğumuz eğitim salonu ücretleri, öğretmenlik ücretleri, ulaşım bedelleri, konaklama bedelleri, hizmet bedelleri gibi aslında reel bütçe ayrılması gereken 172.242 TL'lik hizmeti ise **aynı katkı** olarak harekete geçirmeyi başararak **kaldıraç etkisinden** faydalandık.

KATEGORİ	AYNI KATKILAR TL	GÖNÜLLÜ KATKILAR	
		TL	SAAT
EĞİTİM	32.500	131.900	580
ARAŞTIRMA	200	110.475	491
İLETİŞİM	98.082	137.250	610
GENEL YÖNETİM	41.460	105.750	470
TOPLAM	172.242	485.375	2.151

ETKİ RAPORUMUZ

2015 yılında gerçekleştirdiğimiz faaliyetlerimizi ve hem kullandığımız reel bütçe hem de harekete geçirdiğimiz kaynaklar ile sağlanan gönüllü ve aynı katkıları içeren Etki Raporumuzu, yıl sonunda bağışçılarımıza ve paydaşlarımıza sunduk. “Hesap verebilirlik” ilkesine verdiğimiz değer doğrultusunda, bağışçılarımızı düzenli olarak ziyaret ediyor, sundukları katkılardan ne şekilde faydalandığımızı, bağımsız denetimden geçen Etki Raporumuz ile birlikte, aktarıyoruz.

Türkçe ve İngilizce olarak çift dilde hazırladığımız Etki Raporumuz:

- Daha hesap verebilir olmamıza,
- Elde ettiğimiz çıktıları görmemize 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.

2015 Etki Raporumuza ilişkin veriler bize, reel bütçemizin **2,7 katı** kadar gönüllü ve aynı katkıyı (kaldıraç etkisi) harekete geçirdiğimizi gösterdi. Finansal belge ve kayıtlarımızın yanı sıra, Etki Raporumuzdaki verilerimiz de Deloitte tarafından, gönüllü olarak, bağımsız denetimden geçti ve doğrulandı.



ETKİ RAPORU

2015



Değerli Destekçimiz,

Sağladığınız katkılar sayesinde, kuruluşumuzdan bu yana, "Yönetişim" kavramının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması amacına hizmet edecek birçok faaliyet gerçekleştirdik. 2015 yılında gerçekleştirdiğimiz faaliyetler ve Etki Raporu'nu sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz.

EĞİTİM

Yetkin ve vizyon sahibi yeni nesil liderleri yetiştiriyoruz

13

eğitim programı

156

saat eğitim

315

kişiyeye eğitim

ARAŞTIRMA

Bilimsel araştırmaların ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasına öncülük ediyoruz

7

yayın

2.000+

kişiyeye doğrudan yayın paylaşımı

İLETİŞİM

Kurumlar ve bireyler arasında bilgi paylaşımını artırıyoruz

16

konferansta dünya için fikirlerimizin paylaşımı

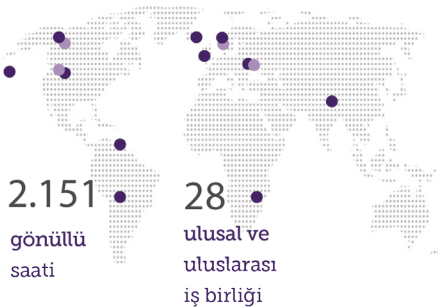
100+

ülkeden 2.000 kişiyeye yüz yüze iletişim

5.531.413

kişiyeye yazılı basın ile iletişim, 369 bin TL'lik etki

EKİBİMİZ



Yönetim Kurulumuz Prof. Dr. Metin Çakmakçı | Pınar Ilgaz | Prof. Dr. Ünal Zenginobuz
Gizem Argüden | Barış Dinçer

Danışma Kurulumuz Dr. Yılmaz Argüden | Sir Mark Moody-Stuart | Prof. Mervyn E. King
Prof. David R. Beatty | Prof. Charles Wolf | Dr. Darrell M. West | Dr. Daniel Kaufmann
Sandra Guerra | Phillip Armstrong | Nick Malyshev | Dr. Yaga Ramesh Konda Reddy

Akademik Kurulumuz Prof. Dr. Ali Çarkoğlu | Prof. Dr. Güler Aras | Prof. Dr. Nur İrem
Nuhoğlu | Prof. Dr. Ünal Zenginobuz | Prof. Dr. Vedat Akgiray | Dr. Erkin Erimez

Ekibimiz Barış Dinçer, Direktör | F. Müjde Çetin, Koordinatör | Fatma Ögücü Şen,
Araştırma Uzmanı | Tuba Dokur, İletişim Uzmanı

Destekçilerimiz

TIRSAN
Türkiye'nin Taahhütlü Gücü

Garanti

ARGE
Helping You Succeed




Kâr amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi, faaliyetlerini Boğaziçi Üniversitesi Vakfı bünyesinde yürütmektedir.

FAALİYETLERİMİZ

E: Eğitim A: Araştırma İ: İletişim

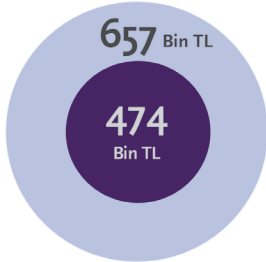
■ Tamamlananlar ■ Devam Edenler ■ Katkıda Bulduğumuz

2015

 KAMU 9	E 01	Kamuda İyi Yönetişim Sertifika Programı
	F 02	Youth Political Academy Eğitimi
	A 03	Kamuda Karar Kalitesi İlkeleri Yayını
	A 04	OECD Konseyi'nin Düzenleyici Politikalar ve İyi Yönetişim Önerileri - Resmi Tercüme
	A 05	OECD Konseyi'nin Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Kurumsal Yönetişim - Resmi Tercüme
	İ 06	Kamuda İyi Yönetişim Programı - STK Çalıştayı
	İ 07	Kamuda İyi Yönetişim - Politikalar ve Uygulamalar Konferansı
	İ 08	Kamuda İyi Yönetişimin Dünyü, Bugünü ve Yarını - Fikret Toksöz ile Söyleşi
	İ 09	İyi Yönetişim Yuvarlak Masa Toplantısı
 SİVİL TOPLUM 4	A 10	Katılımcı Demokrasi: STK'ların Güçlendirilmesi Önerileri Yayını
	İ 11	C20 Yönetişim Çalışma Grubu Üyeliliği
	İ 12	Kamp Yüz Bir - Yönetişim Söyleşisi
	İ 13	C20 Zirvesi - Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Sivil Toplumun Rolü Paneli
 ÖZEL SEKTÖR 15	E 14	Yönetim Kurullarında Daha Fazla Kadın Programı
	E 15	Yönetim Kurullarında Performans Değerlendirme Eğitim Programı
	E 16	Boğaziçi Üniversitesi Yöneticilere Özel Uluslararası Eğitim Programı
	E 17	Toplumsal Cinsiyet Eğitilği Eğitimi
	E 18	Savunma Sanayii Yönetim Kurulları Eğitimi
	A 19	Yönetim Kurullarının Sürdürülebilirlik Sorumlulukları Makalesi
	A 20	Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Yönetim Kurullarının Sorumlulukları Makalesi
	İ 21	B20 Yönetişim ve Sürdürülebilirlik Paneli
	İ 22	Borsa İstanbul 8 Mart Kadın Erkek Eşitliği Gong Töreni
	İ 23	Trust and Business Konferansı
	İ 24	Human Rights and Business Konferansı
	İ 25	Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama Semineri
	İ 26	Koç Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun Açılış Konferansı
	İ 27	Kurumsal Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında İş Denetiminin Rolü Paneli - 19. Uluslararası TIDE Kongresi
	İ 28	Aile Şirketleri; İnsanlarımız, Çevre, Yaşadığımız Toplum ve Gelecek Nesiller İçin Ne Yapıyor? TAİDER 3. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi
 KÜRESEL 10	A 29	G20 resmi yayınında paylaşılan Aktif Katılım ve Sorumlu Yaklaşım Konulu Makale
	A 30	OECD-BIAC adına hazırladığımız Kamu, Özel Sektör ve STK'larda Şeffaflık ve Güven Konulu Makale
	A 31	G20 İçin İyi Yönetişim Önerileri Yayını
	İ 32	OECD 10. Düzenleyici Politikalar Komitesi
	İ 33	Birleşmiş Milletler Genel Kurulu İyi Yönetişim Konuşması
	İ 34	B4ROL Açılış Konuşması
	İ 35	G20 Ülkelerinde Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Zirvesi
	İ 36	G20 Antalya Zirvesi'ne Katılım
	İ 37	G20 Kapsayıcı Büyüme Konferansı Konuşması
	İ 38	BM İklim Konferansı - COP 21 Konuşması

KAYNAKLARIMIZ

1.131
Bin TL



KATEGORİ	GİDER	KALDIRAÇLAR (AYNI KATKILAR) TL	GÖNÜLLÜ KATKISI	
			TL	SAAT
EĞİTİM	127.760	32.500	131.900	580
ARAŞTIRMA	114.991	200	110.475	491
İLETİŞİM	109.061	98.082	137.250	610
YÖNETİM	122.053	41.460	105.750	470
TOPLAM	473.865	172.242	485.375	2.151

474.000 TL'lik reel bütçe ayırarak, toplamda 1.131.000 TL'lik (2,7 katı) kaynağı harekete geçirdik.

İŞ BİRLİKLERİMİZ



KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİMİZ (KPG)

Biz, performansımızı iyileştirmek için öncelikle ölçümlememiz gerektiğini düşünüyoruz. Bu sebeple, planlama sürecini çok değerli görüyor ve kendimize eğitim, araştırma, iletişim gibi temel faaliyet alanlarımızda önemli hedefler belirliyoruz.

Ölçülmeyen performans, iyileştirilemez.

Hedeflerimizi sürekli olarak gözden geçiriyor ve gerekli olduğu durumlarda güncelliyoruz. KPG verilerimizi ampirik olarak topluyor, bilimsel yöntemlerle hesaplıyoruz.

Ekip olarak, kişisel ve toplu performansımızı nasıl iyileştirebileceğimizle ilgili birbirimize geri bildirimler veriyoruz. Ayrıca, bize yeni fikirler geliştirme fırsatı tanıyacak, sorunları çözüme kavuşturacak ve işimizin kalitesini artıracak öneri ve kritikleri de çok değerli buluyoruz.

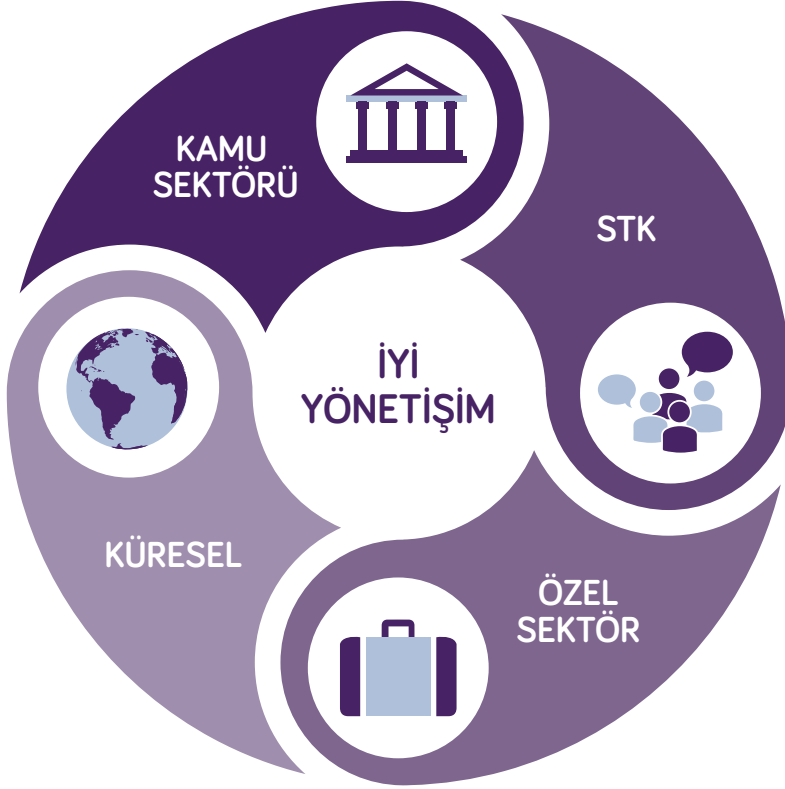
EĞİTİM	ARAŞTIRMA	İLETİŞİM	GENEL YÖNETİM
Geliştirilen eğitim programı sayısı 9	Yayın sayısı 7	Gerçekleştirilen "Bilgi Ortaklığı" sayısı 5	Kaynak harekete geçirme (bağış, fon, aynı katkı) ✓
Gerçekleştirilen eğitim programı sayısı 13	Gerçekleştirilen araştırma sayısı 9	Katıldığımız/Organize ettiğimiz konferans/panel sayısı 16	Bağışların uygun kullanımının sağlanması ✓
Katılımcı sayısı 315	Akademî'nin araştırmalarına/ yayınlara katkıda bulunan uzman sayısı 3	Organize edilen konferans/panellerdeki katılımcı sayısı 135	Paydaş ilişkileri ✓
Eğitim programlarında kullanılan eğitmen sayısı 54	Gerçekleştirilen anket sayısı 2	Organize edilen konferans/panellerdeki panelist sayısı 47	Bütün verilerin kaydedilmesi (gönüllü saatleri, aynı katkılar, vb.) ✓
Eğitim programı sonunda sertifika almaya hak kazanan katılımcı sayısı 91	Anketlere katılan kişi sayısı 51	Katıldığımız eğitim programı/konferans/panel sayısı 17	
Eğitim programlarına başvuru sayısı 250	Araştırmalar için işbirliği yapılan kurum sayısı 5	İletişim faaliyetlerinde işbirliği yaptığımız kurum sayısı 12	
Eğitim programları için işbirliği yapılan kurum sayısı 20	Araştırmaların gerçekleştirilmesi için edinilen aynı katkı yüzdesi %22.76	Gönüllü sayısı 10	
Eğitim programlarının gerçekleştirilmesi için edinilen aynı katkı yüzdesi % 27.1	Araştırmalar/yayınlara ulaşılan kişi sayısı 2.000+	İletişim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için edinilen aynı katkı yüzdesi %28.27	
Eğitim materyallerinin kalitesi ✓	Araştırmaların/ yayınlann/anketlerin kalitesi ✓	Bültenlerimizle ulaştığımız kişi sayısı 20.000+	
Diğer kurumlara işbirliği yapılması için gösterilen çaba ✓	Çeviri kalitesi ✓	Sosyal medya erişim sayısı 2.500+	
		Bültenlerimizin ortalama açılma yüzdesi %22.80	

"İtibar" bizim için yüksek öneme sahip olduğundan, Yönetim Kurulu paydaşlarla ilişkilerin gözlemlenmesine ve değerlendirilmesine özel önem göstermektedir.

✓ Yönetim Kurulu tarafından "gerçekleştirilmiştir" olarak değerlendirilmiştir.

✗ Yönetim Kurulu tarafından "gerçekleştirilmemiştir" olarak değerlendirilmiştir.

2015'TEKİ AKTİVİTELERİMİZ



 Bknz. Etki Raporu - 2015'teki Aktivitelerimiz. Sayfa 29



Kamu Yönetişimi

Güven iyi yönetişimin özü ve kalkınmanın temelidir.



Yönetişimin kamu, STK, özel sektör ve küresel alanda bütünsel olarak ele alınması gerektiğini düşünüyöruz. Vatandaş ile kamu yönetimi arasındaki ilişkini yeniden yapılanırken, yönetişimin kamu sektöründe uygulaması da bir dönüşüm sürecine giriyor.

Kamu sektöründe iyi yönetişim;

- **Katılımı** teşvik eder,
- Tutarlı, **şeffaf** ve **hesap verebilir** kamu yönetimi yaratır,
- Karar alma mekanizmalarında ve uygulamalarda **adil**, etkili yaklaşımı sağlar,
- Kamu politikalarında katılımcılığı, tahmin edilebilirliği ve şeffaflığı temin eder.

İş Modelimizde olduğu üzere, kamu yönetişiminde de eğitim, araştırma ve iletişim faaliyetleri gerçekleştiriyoruz (🌐 Bknz. İş Modelimiz. Sayfa 12). 2015'de kamu sektöründe yönetişimin gelişmesi için;

- Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinden biri olan Boğaziçi Üniversitesi'nin Yaşam Boyu Eğitim Merkezi (*BÜYEM*) ile beraber 4 modül içeren sertifika programı düzenledik,
- OECD, Dünya Bankası ve Kamu Uzmanlarının oluşturdukları Derneklerle birlikte konferans gerçekleştirdik,
- OECD Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance Rehberi'ni Türkçe'ye çevirerek literatüre kazandırdık,
- Kamu sektörü uzmanlarıyla röportajlar yaptık.

2015'teki Aktiviteler

Geleceğin kamu sektörü liderlerinin yönetişim bilgi seviyesinin gelişmesine yardımcı oluyoruz.

Kamu Sektöründe İyi Yönetişim Sertifika Programı'nın birinci ve ikinci modülü, iki farklı grup eş zamanlı olmak üzere, 19 farklı kurumdan, 78 kamu sektörü liderinin katılımıyla tamamlandı. Eğitimlerimizin gerçekleştirilmesinde desteklerini esirgemeyen kurumlara, özellikle Gençlik ve Spor Bakanlığı'na, Dışişleri Bakanlığı'na ve EPDK'ya müteşekkirimiz.

Bu sertifika programıyla, iş modelimizde önemli yer arz eden insan sermayesine katkı sağlıyoruz ve,

- Yönetişimin ve sürdürülebilirliğin önemi hakkında farkındalık yaratmayı,
- Politikaların tasarlanma ve uygulanma sürecinde analitik yöntemlerin ve katılımcı yaklaşımın benimsenmesini,
- Kamu sektöründeki mevcut ve geleceğin liderlerinin çalışma kalitelerinin artırılmasını hedefliyoruz.

Katılımcıların seçim sürecinde, programın sürdürülebilirliğini sağlamak için Kamu Sektörü Uzmanlarının oluşturduğu STK'larla iletişime geçtik:



Kamu Sektörü Liderleri için düzenlediğimiz bu programımız Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinden Boğaziçi Üniversitesi'nin Yaşam Boyu Eğitim Merkezi (BÜYEM) ile beraber yürütüldü. Program aşağıdaki 4 modülden oluşmakta, her modülde 24 saatlik eğitimler gerçekleştirilmektedir:

- Kamu Sektöründe İyi Yönetişim
- Düzenleyici Reform ve Kamu Politikalarında Bilimsel Metotlar
- Katılımcı Demokrasi ve Açık Devlet
- Kamu Hizmetlerinde Etkinlik ve İnovasyon

Katılımcıların eğitimlerden edindikleri bilgileri, yöntem ve teknikleri çalışma hayatlarında uygulayabilmeleri için eğitim notları, derslerin müfredatları, okuma listeleri ve ek kaynakları web sitemizde paylaşıyoruz.

78 KAMU
SEKTÖRÜ LİDERİ

19 KAMU
KURULUŞUNDAN

19 YÖNETİŞİM
UZMANINDAN

Kamuda İyi Yönetişim Sertifika Programı Ders Programı

MODÜL 1 – Kamu Sektöründe İyi Yönetişim			MODÜL 2 – Düzenleyici Reform ve Kamu Politikalarında Bilimsel Metotlar		
1	Yönetimden Yönetişime: Kamu Sektöründe Yönetişim ve Katılımcı Demokrasi	1	Stratejik Yönetim ve Planlama		
2	Modern Devlet ve Devletin Rolü	2	Düzenleyici Etki Analizi		
3	Kamu Kurumlarının Düzenleyici ve Denetleyici Rolü	3	Etki Analizinde Seçenek Değerlendirme Metotları		
4	Gelecek Trendleri: Nüfus, Göç, Silahlanma, Kaynaklar, Küresel Isınma	4	Düzenleyici Politikalarda Sosyal Analizler		
5	Sürdürülebilirlik ve Entegre Yönetişim	5	Düzenleyici Reform ve Bütünsel Devlet		
6	Kamu Sektöründe Güvenin Artırılması	6	Kamu Politikalarında Etkin Uygulama		
7	Yönetişim Kalitesinin Ölçümü: Yönetişim Göstergeleri	7	Kapasitenin Geliştirilmesi ve İdari Yükün Azaltılması		
8	Küresel Sorunlar ve Global Yönetişim	8	Ölçme ve Değerlendirme ve Raporlama		

MODÜL 3 – Katılımcı Demokrasi ve Açık Devlet			MODÜL 4 – Kamu Hizmetlerinde Etkinlik ve İnovasyon		
1	'Kamu/Vatandaş' İlişkilerinin Değişimi ve Katılımcı Demokrasi	1	Kamu Sektöründe Çözüm Üretimi ve Uygulamanın Etkinleştirilmesi		
2	Paydaşlar ve Ortak Çözüm Üretim - Uygulama Döngüsü	2	Çözüm Üretimi ve Uygulamanın Etkinleştirilmesi 1: Kamu, Özel Sektör ve STK İşbirlikleri		
3	Katılımcı Demokrasiyi Arttırma ve İletişim Yöntemleri	3	Çözüm Üretimi ve Uygulamanın Etkinleştirilmesi 2: Yerel Yönetimlerin Geliştirilmesi		
4	Katılımcı Demokrasiye Yerel Yönetimlerin Rolü	4	Çözüm Üretimi ve Uygulamanın Etkinleştirilmesi 3: Performans Yönetimi ve Öğrenme Kültürü		
5	Kamu Harcamaları Analizi	5	Kamu Sektöründe İnovasyon		
6	Kamu Sektöründe Hesap Verebilirlik ve Etik	6	Kamu Sektöründe İnovasyon 1: E-devlet Uygulamaları		
7	Gelişmişlik Haritaları	7	Kamu Sektöründe İnovasyon 2: Sosyal Girişimcilik		
8	Vatandaş Karnesi: Hizmet Memnuniyet Raporları	8	Kamu Sektöründe İnovasyon 3: Davranışsal Ekonomi ve "Nudge"		

Eğitim programlarında sürekli gelişimi sağlayabilmek için 360 derece performans değerlendirmesi yapıyoruz. Her modülün tamamlanmasıyla beraber, katılımcılara yaptığımız anketle onlardan geri bildirim alıyor, eğitimin kalitesini, organizasyonu ve öğretmenleri değerlendirmelerini istiyoruz. Ayrıca, öğretmenlerden de bizi organizasyon ve katılımcıların düzeyi gibi konularda değerlendirmelerini istiyoruz.

Kamuda İyi Yönetişim Sertifika Programı Genel Değerlendirmesi, Modül 1 – 3

MODÜLLER			EĞİTİM	EĞİTMEN	GENEL DEĞERLENDİRME
Modül 1	Bahar'15	Kamu Sektöründe İyi Yönetişim	4,35	4,58	4,46
Modül 1	Sonbahar'15	Kamu Sektöründe İyi Yönetişim	4,38	4,48	4,46
Modül 2	Sonbahar'15	Düzenleyici Reform ve Kamu Politikalarında Bilimsel Metotlar	4,43	4,56	4,49
Modül 2	Kış'16	Düzenleyici Reform ve Kamu Politikalarında Bilimsel Metotlar	4,49	4,68	4,59
Modül 3	Bahar'16	Katılımcı Demokrasi ve Açık Devlet	4,38	4,53	4,45

Yönetişim konusunda farkındalığı artırmak için eğitim, araştırma ve iletişim faaliyetlerinde bütünsel yaklaşımı benimsemek gerekir. Kamuda İyi Yönetişim Sertifika Programımızın bütüncü olarak kamu sektöründe iyi yönetim konusunda bir yayın paylaştık. **Kamu Sektöründe İyi Yönetişim** kitabımızda yer alan yayınlar;

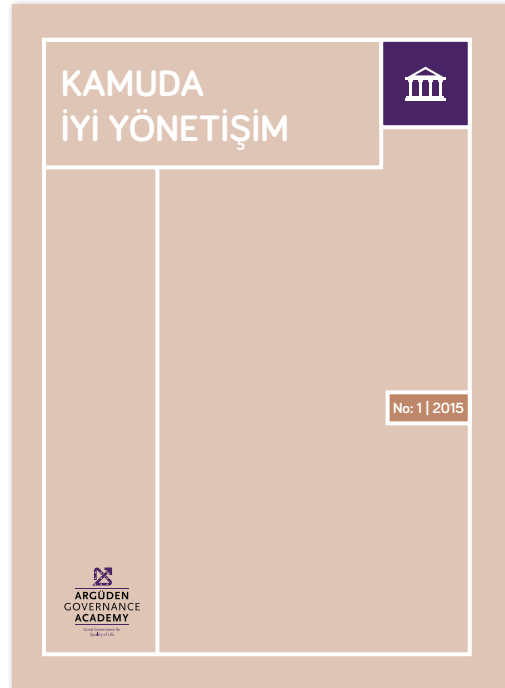
- Kamu Yönetiminde Karar Kalitesi, Yazan Dr. Yılmaz Argüden
- OECD Konseyi'nin Düzenleyici Politikalar ve İyi Yönetişim Önerileri, Çeviren Gizem Argüden.

Bu yayın kamu sektörü liderleri için düzenleyici politikalar konusunda rehber niteliği taşımaktadır. Yayında öne çıkan konular:

- Düzenleyici politikaların tasarlanmasında analitik yöntemlerin kullanılması: Düzenleyici Etki Analizi
- Karar alma süreçlerinde şeffaflığın ve katılımcılığın önemi
- Düzenleyici politikalarda gözetim ve denetim.

Yayınımızı, Ankara'da düzenlediğimiz "Kamuda İyi Yönetişim- Politikalar ve Uygulamalar" Konferansımızda katılımcılarımızla paylaştık (2015).

KAMUDA KARAR KALİTESİ İLKELERİ		
1 Düzenleme Kalitesi	2 İletişim, İstişare, Katılım	3 Düzenleme Denetimi
4 Düzenleyici Etki Analizi	5 Değerlendirme	6 Düzenleme Etkinliği
7 Düzenleyici Kurumlar	8 Adalet Sistemi	9 Risk Yönetimi
10 Tutarlılık	11 Yerel Kapasite	12 Uluslararası İşbirliği



Yönetişim alanında bilgi birikimimizi iletişim aktiviteleriyle paylaşıyoruz. 2015 yılında öne çıkan iletişim aktivitelerimizden birisi de, düzenleyici politika süreçlerini ve analitik yöntemleri tartıştığımız “**Kamuda İyi Yönetişim- Politikalar & Uygulamalar**” Konferansı’mızdı.

Stratejimizde belirttiğimiz üzere, bu konferansımızın gerçekleşmesinde, OECD ve Dünya Bankası’yla kıymetli işbirliklerimiz oldu. Kamu Uzmanlarının oluşturduğu 9 farklı STK da konferansımızın katılımcıları arasında yer aldılar.

Konferans oturumlarında:

OECD Düzenleyici Politikalar Bölüm Başkanı, Nick Malyshev,

Dünya Bankası Kıdemli Ekonomisti, Mediha Ağar ve

Kamu Sektörü Uzmanı, Fikret Toksöz kamu sektöründe iyi yönetimle ilgili bilgi birikimlerini katılımcılarla paylaştılar.

Konferansımızın tüm oturumlarına ilişkin videolarımızı YouTube üzerinden ve öne çıkan konuları diğer sosyal medya hesaplarımızdan takipçilerimizle paylaştık. Konferansımızın videosu YouTube üzerinden 657 kez görüntülendi ve bu rakam Etki Raporumuzda gösterge olarak yer aldı.



Diğer kurumların eğitimlerinde konuşmacı ve toplantılarında konuşmacı olarak katıldık:

- ***İyi Yönetişim Yuvarlak Masa Toplantısı***

Türkiye'deki iyi yönetim uygulamalarını ve yönetim alanındaki gelişmeleri tartıştık. Toplantı, International Republican Institute (IRI) işbirliğiyle, kamu, STK, akademi ve özel sektör temsilcileri katılımıyla gerçekleştirildi.



- ***Youth Political Academy Eğitim Programı***

Kurucumuz Dr. Argüden ve kamu sektörü uzmanımız Fikret Toksöz, bilgi birikimlerini Youth Political Academy eğitim programlarında katılımcılarla paylaştılar. Bu program International Republican Institute (IRI) ve Eduardo Frei Foundation işbirliğiyle gerçekleştirildi.



Ayrıca, yönetim alanında mükemmeliyet merkezi olmak, misyonumuzda da yer aldığı üzere, Türkiye'de yönetim alanında araştırma yapan uluslararası kuruluşların da Akademimizle iletişime geçtiklerini deneyimledik. 2015 yılında, OECD Kore Kamu Politikaları Başkanı ile bir araya gelerek, Türkiye ve Kore'deki karar alma süreçleri konusunda fikir alışverişi yaptık ve gelecekteki işbirliği imkânlarımızı konuştuk.



Sivil Toplum Kuruluşlarında İyi Yönetişim

STK'lar, kamu yönetiminde demokratik ve katılımcı yönetişime geçişte en etkili araçtır.



Karar mekanizmalarına katılımın sağlanması ve yaşam kalitesinin artırılması için, kurumların ve bireylerin yönetim mekanizmalarına dâhil olmalarında STK'lar öncü nitelik taşımaktadır. İş modelimize göre;

- Kamu sektöründe, STK'lar toplumun karar mekanizmalarına katılımı konusunda farkındalığı artırır. STK'larla işbirliği yaparak, devlet STK'larının bilgi birikiminden faydalanabilir, yerel sorunlara çözüm üretebilir, kurumlara duyulan güveni artırabilir, yaşam kalitesini yükseltebilirler.
- STK'lar iyi yönetim prensiplerini benimseyerek kapasite artırımı sağlayabilir, kamu politikalarının oluşturulması süreçlerine bilinçli katkı sağlayarak kamu karar kalitesini artırabilir ve böylelikle toplumdaki güven düzeyini geliştirebilir.
- Özel sektörde, UN Global Compact gibi STK'larla işbirliği yaparak katılımcı, şeffaf, hesap verebilir yönetim anlayışını benimseyebilir, aynı zamanda iyi yönetim prensiplerini benimseyerek kurumlarına duyulan güveni artırabilirler.

İş modelimizde de belirttiğimiz üzere, kâr amacı gütmeyen bir organizasyon olarak, iyi yönetişimin toplum içinde yayılımının sağlanması için, ulusal ve uluslararası diğer sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapmayı çok kıymetli ve gerekli buluyoruz. Bu nedenle, sivil toplum kuruluşlarıyla bilgi, etki ve kaynak ortaklığı yapıyoruz. Birçok kuruluşla bu ortaklıkları belirleyen protokoller imzalıyoruz (📍 Bknz. Kilit Performans Göstergelerimiz. Sayfa 30).



C20 Yönetişim Çalışma Grubu üyeliğine davet edildik ve istişare süreçlerine katkıda bulduk. UN Global Compact ve Entegre Raporlama kavramlarının yaygınlaştırılması amacıyla, bu kavramların G20 liderlerine yapılan öneriler arasında yer alması konusunda önemli katkılar sağladık.

2015'teki Aktivitemiz

Katılımcı demokrasinin teşvik edilmesi ile ilgili kilit pozisyona sahip olan STK'ların güçlendirilmesi gerektiğine inanıyoruz. Bu noktada, **Katılımcı Demokrasi: STK'ların Güçlendirilmesi** Projemiz, sivil toplumun karşılaştığı sorunları ortaya koyuyor ve güçlendirilmesi için çözüm önerileri sunuyor. Araştırma projelerimizde de, projenin etkisini artırmak için işbirliğine çok önem veriyoruz. Bu projemizi, Friedrich-Ebert-Stiftung Derneği, TEPAV ve TESEV işbirliğiyle gerçekleştiriyor, birbirimizin etkisinden, bilgi birikiminden ve finansal kaldıraç etkisinden faydalanıyoruz.

2015 yılında, C20 Yönetişim Çalışma Grubu üyeliğine davet edildik. Üye olarak, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin (BM'nin SKH'leri) uygulanmasında sivil toplumun rolünü tartışmak üzere **C20 Zirvesi**'nde bir panel düzenledik. Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için çok boyutlu çalışmaların ve uluslararası işbirliklerinin gerekliliği, ayrıca hükümetlerin, sivil toplumun ve iş dünyasının bu konudaki işbirliği opsiyonları tartışılan konular arasındaydı. Prof. Dr. Cemil Arıkan - UN SDSN Türkiye Başkanı, Fikret Toksöz - Argüden Yönetişim Akademisi, Atilla D.Yerlikaya - UN Global Compact Türkiye Başkan Yardımcısı, Aybala Şimşek - SKD Türkiye Yönetim Kurulu Üyesi panelin katılımcıları arasındaydı.



Dünya Bankası'nın düzenlediği Inspection Panel'de hesap verebilirlik mekanizmaları ve uygulamalarını tartıştık.





Kurumsal Yönetişim

Kurumsal yönetişim prensiplerinin benimsenmesi yaşam kalitesini artırır.



Özel sektör, sürdürülebilir gelecek için değer yaratılmasını sağlayan kilit aktör niteliği taşır. Kurumsal yapılarında yönetişim prensiplerini benimseyen şirketler, yönetim kalitesini artırarak, kamu ve paydaşlarının da güvenini kazanır. Paydaşlarının güvenini kazanan kurumlar, sürdürülebilir başarıya erişmek için daha fazla kaynağı harekete geçirebilirler.

2015'te özel sektörde çeşitli platformlarda, sorumlu iş yapma yaklaşımının benimsenmesini destekledik. Bu platformlarda:

- Sorumlu iş yapma prensiplerini kabul etmenin önemini (*UN Global Compact, vb.*),
- Şirketlerin yeni kurumsal raporlama yöntemlerini kullanarak şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırabileceğini (*Entegre Raporlama, vb.*),
- Sorumlu ve çeşitliliği bünyesinde barındıran Yönetim Kurullarının sürdürülebilir bir gelecek için bütünsel anlamda sorumluluk üstlenmelerinin gerekliliğini,
- Şirketlerin her seviyesinde Cinsiyet Eşitliğinin sağlanmasının kapsayıcı ve katılımcı bir toplum için önemini vurguladık.

Stratejimizle paralel olarak iş, akademi dünyası ve STK'larla işbirlikleri yaptık. Farklı paydaşlarla kurduğumuz değerli iletişim, kaynak, bilgi ve etki kaldırıcı sağlayan yeni işbirliklerini ortaya çıkarttı.

- BORSA İSTANBUL Sürdürülebilirlik Platformu üyesi olarak sorumluluk aldık.
- OECD Kurumsal Yönetişim İlkelerine görüş sunduk (Dünyada bu konuda sorumluluk üstlenerek görüş sunan 75 kurumdan birisi olduk).
- Önde gelen uluslararası kurumlarla bilgi ortaklığı yaptık.



- Akademi ve özel sektör işbirliğini harekete geçirerek Boğaziçi Üniversitesi Yöneticilere Özel Uluslararası Eğitim Programını destekledik.
- Diğer STK'ların aktivitelerine katılarak yönetişim alanındaki bilgimizi paylaştık.



2015'teki Aktivitemiz



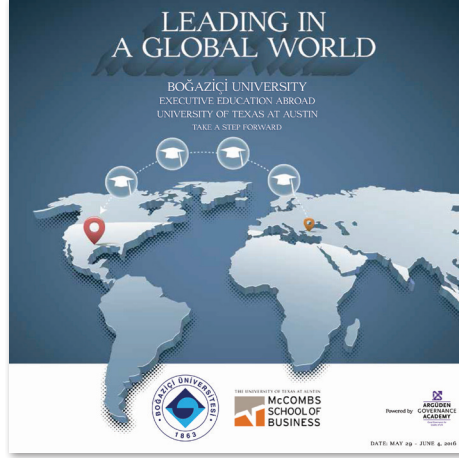
Cinsiyet Eşitliğini farklı platformlarda savunduk. Bütün kız çocuklarının ve kadınların güçlendirilmesini içeren Cinsiyet Eşitliği, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SDGs) arasında 5 numaradır.

Cinsiyet Eşitliğinin yayılımını sağlamak için gerçekleştirdiğimiz eğitim programlarından birisi “**Yönetim Kurullarında Daha Fazla Kadın**” Programı’dır. Bu projede kadınların Yönetim Kurullarında daha fazla yer alabilmeleri için eğitim programlarının oluşturulmasına katkı sağlıyor, eğitim veriyor ve mentorluk yapıyoruz. Stratejimizle uyumlu olarak, bu programımızda da işbirliğini önemsiyor, Türkiye’nin önde gelen kurumlarından olan PRAESTA, Boğaziçi Üniversitesi, Bilgi Üniversitesi, Koç Üniversitesi ve Özyeğin Üniversitesi’yle birlikte çalışıyoruz.



Cinsiyet Eşitliği konusundaki bir diğer eğitim programımız ise özel sektör için tasarlanmış **Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitim Programı**’dır. Bu program, şirketlerin iyi yönetim bakış açısıyla, cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık düzeylerini artırmayı hedefliyor. Kasım 2015 döneminde eğitimlerimiz, Eczacıbaşı Grubu’yla başladı (*Eczacıbaşı Grubu 1942 yılında kurulmuş olup, Türkiye sanayisinde 49 farklı şirketle 13.300’den fazla çalışanı bulunmaktadır.*).

2015’te odaklandığımız bir diğer konu ise yöneticilerin yönetim alanındaki bilgi düzeyini artırmaktı. TKYD işbirliğiyle, şirketlerin Yönetim Kurullarına Yönetim Kurullarının Performansını Değerleme Kriterleri’ni içeren bir eğitim programı düzenledik. **Yönetim Kurulları Performans Değerlendirmesi** Eğitim Programı, yönetim kurullarının performans değerlendirme sürecine, kurulun katkılarına, kültürüne ve davranışlarına odaklanmaktadır.



İşbirliği yaptığımız kurumlardaki değerli çalışmalarını desteklemek de kâr amacı gütmeyen organizasyon olarak misyonumuzun bir parçasıdır. Austin'deki Texas Üniversitesi – McCombs School of Business, Columbia Business School ve New York Üniversitesi (NYU) – Stern School of Business gibi dünyada önde gelen üniversitelerle organize edilen **Boğaziçi Üniversitesi Yöneticilere Özel Uluslararası Eğitim Programı'nı** destekledik. Eğitim programı kapsamında kadın yöneticiler, küresellik ve liderlik, dijital ve telekomünikasyon sektörlerinde liderlik konuları olmak üzere 4 temel konuda eğitimler veriliyor. Bu programın duyurulması ve katılımcıların kayıt sürecinde aktif rol oynadık.

Dr. Argüden, “**Sürdürülebilir Gelecek için Sorumlu Yönetim Kurulları**” makalesinde, şirketlerin sürdürülebilir bir gelecek yaratılmasında önemli bir rol oynadığını vurguladı ve bu noktada Yönetim Kurullarının sürdürülebilirlik sorumluluklarına değindi. Makale, IFC Private Sector Opinion dergisinde Global Compact Vakfı Başkanı ve Danışma Kurulu Üyemiz Sir Mark Moody-Stuart'ın önsözüyle yayınlandı. Makalenin sonunda paylaşılan soru listesi ise Sorumlu Yönetim Kurulları tarafından **sürdürülebilirlik soru listesi** olarak kabul edildi.

Özel sektörde gerçekleştirdiğimiz eğitim ve araştırma programlarına ek olarak, kurumsal yönetim alanındaki bilgi birikimimizi ve deneyimimizi katıldığımız çeşitli organizasyonlarda paylaştık:

- 2015 B20 istişare süreçlerine etkin katkılarda bulunduk. **B20 Yönetişim ve Sürdürülebilirlik Panel**'inin organize edilmesine destek sağladık ve Ankara'da G20-B20 kapsamında gerçekleştirilen **Kapsayıcı Büyüme Konferansı'na** katıldık.
- Cinsiyet Eşitliği için düzenlenen Borsa İstanbul Gong Töreni'ne katıldık. Bu organizasyonda ekonomik kalkınmada çeşitliliğin önemini vurguladık.
- Paris'te düzenlenen **OECD-Trust and Business Konferansı'na** iyi yönetim temalı konuşmamızla katkıda bulunduk. Bu konuda BIAC adına World Commerce Review dergisinde makale yayınladık.
- **Human Rights and Business Konferansı'na** katıldık.
- TÜSİAD ve Global Compact tarafından düzenlenen "**Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama Semineri**"nde, Akademik Kurulumuzdan Prof. Dr. Güler Aras'ın yazarları arasında bulunduğu "Entegre Raporlama Rehberi" sunuldu. Türkiye'de Entegre Raporlama kavramını, IIRC Başkanı Paul Druckman, Akademik Kurul üyemiz Prof. Dr. Vedat Akgiray, Borsa İstanbul Genel Müdür Yardımcısı Doç. Dr. Mustafa K. Yılmaz ve kurucumuz Dr. Yılmaz Argüden Türk iş dünyasına tanıttı.
- **Koç Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun Açılış Konferansı'nda**, "Yönetim Kurullarında Etkinlik" konulu panelde yönetim ve yönetim kavramları arasındaki farkları vurguladık.
- 19. Uluslararası Türkiye İç Denetim Kongresi kapsamında, "**Kurumsal Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında İç Denetimin Rolü**"nü gündeme taşıdık.
- TAİDER 3. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi'nde **aile şirketlerinin çevre, yaşadığımız toplum ve gelecek nesiller için üstlendikleri sorumlulukların** tartışıldığı panelde görüşlerimizi paylaştık.



Küresel Yönetişim

Yönetişim alanında küresel olarak bilgi birikimimizi paylaşıyoruz.

Dünya küçüldükçe daha bağlantılı bir hale geliyor. Bizler küresel yönetişimi küresel sorunlara müşterek çözümler bulunulması ve iyi yönetim prensiplerinin sadece kendi hükümetlerimizde ve kurumlarımızda değil, küresel kurumlarda da benimsenmesi gerekliliği olarak tanımlıyoruz.

Küresel yönetişime yaklaşımımız, bu karar alma mekanizmalarına dâhil olmak ve iyi yönetim ile ilgili farkındalığın oluşmasını sağlamak olarak yapılanıyor. Bu bakış açısıyla dünyanın önde gelen kurumlarıyla değerli işbirlikleri yapıyoruz:



United Nations
Global Compact



COP21-CMP11
PARIS 2015
UN CLIMATE CHANGE CONFERENCE



IFC | International
Finance Corporation
WORLD BANK GROUP



THE WORLD BANK
IBRD • IDA | WORLD BANK GROUP



BM Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nde, 150'den fazla dünya liderinin katılımıyla Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri belirlendi. Kurumlar/kuruluşlar, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin desteklenmesi için taahhütlerde bulundular. Akademi olarak, iyi yönetişimin desteklenmesi için **SKH #16- Barış ve Adalet** & **SKH #17 Hedefler için Ortaklıklar** hedeflerinin desteklenmesi için 1 milyon dolardan fazla kaynak harekete geçirmeyi taahhüt ettik.

2015'teki Aktivitemiz

2015 yılı, küresel yönetim alanında Türkiye'nin G20 başkanlığıyla beraber öne çıkan bir seneydi. Bizler de C20 istişare süreçlerine Yönetişim Çalışma Grubu üyesi olarak katkıda bulunduk. İlk tam operasyonel çalışma yılımız olan 2015 senesinde iyi yönetim alanında önemli platformlarda yer aldık:



Türkiye başkanlığında gerçekleştirilen **G20** toplantılarında yönetişimi tartıştık. Tartışmaların merkezinde bulunan kapsayıcı büyüme konusunda bilgi birikimimizi **G20 Kapsayıcı Büyüme Konferansı'nda** ana konuşmacı olarak paylaştık. Bunun yanında **G20 Antalya Zirvesi'nin** de katılımcıları arasındaydık.

C20 Yönetişim Çalışma Grubu Üyesi olarak istişare süreçlerine katkıda bulunduk. C20 Zirvesinde, Sürdürülebilir Kalında Hedeflerinin uygulanmasında sivil toplumun rolünü düzenlediğimiz bir panelde tartıştık. UN Global Compact ve Entegre Raporlama kavramlarının desteklenmesi konusunun G20 liderleri için hazırlanan öneriler arasında yer alması için özel gayret gösterdik.

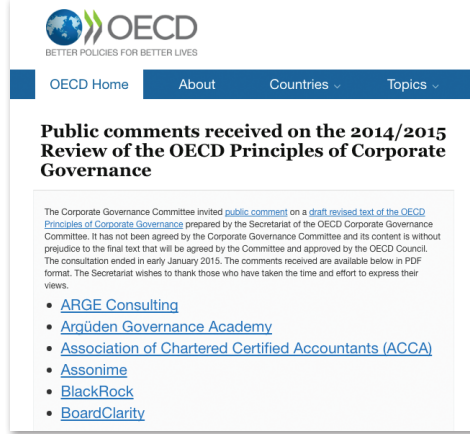
Küresel yönetim alanındaki bilgimizi, yayınlarımız ve istişare süreçlerinde paylaştık:

- “Aktif Katılım ve Sorumlu Yaklaşım” konulu makalemiz, University of Toronto, the Munk School of Global Affairs, G20 Araştırma Grubu'nun hazırladığı “**G20 Türkiye: Antalya Zirvesi 2015**” resmi yayınında okuyucularla paylaşıldı. Makale, Akademi olarak G20 sürecine yaptığımız katkıları özetliyor.
- “**G20 İçin İyi Yönetişim Önerileri**” kitabımız yayınlandı. Gerçekleştirdiğimiz anket çalışmaları ve panellerimiz sonucunda ortaya çıkan ve yayındaki temel mesaj şu oldu:

Kapsayıcı ve sürdürülebilir kalkınma için, kamuda ve özel sektörde iyi yönetişimin ve sorumlu çalışma ilkelerinin benimsenmesi, şeffaflığın ve güven ortamının oluşması yaşam kalitemizi geliştirecektir.



- İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), Sanayi ve İş Dünyası İstişare Komitesi (BIAC) adına hazırladığımız **kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarında, şeffaflık ve güven** konulu makalemiz World Commerce Review dergisinde yayınlandı.
- **OECD Kurumsal Yönetişim İlkelerine**, dünyadaki 75 kurumdan birisi olarak görüşlerimizi paylaştık:



Kâr amacı gütmeyen Akademi olarak bilgi birikimimizi iletişim aktiviteleriyle paylaşıyoruz. Katıldığımız her platformda bu sorumluluğumuzu yerine getirebilmekten gurur duyuyoruz.



Kurucumuz Dr. Argüden, UN Global Compact Ulusal Ağlar Başkanı olarak, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nda iyi yönetim çağrısı yaptı. 25 Haziran 2015'te gerçekleştirdiği konuşmasında güvenin iyi yönetişimin özü ve sürdürülebilir kalkınmanın temeli olduğunu vurguladı.

OECD - 10. Düzenleyici Politikalar Komitesi'nde Kapsayıcı Büyüme hakkında konuşma yapmak üzere Paris'e davet edilerek deneyimlerini paylaştı. Ayrıca, Business for Rule of Law (B4ROL) Konferansı'nda, İstanbul'da açılış konuşmasını gerçekleştirdi.

Paris'te düzenlenen BM İklim Konferansı'ndaki (COP 21) konuşmasında teşvik sistemlerinin (vergi bazlarını da kapsayarak) Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleriyle uyumlu hale getirilmesinin önemini vurguladı.

RİSK YÖNETİMİ

“İç iletişim”e çok önem veriyor, başlıca sorumluluklarımızdan birinin, risklerimizi doğru tanımlamak ve doğru yönetmek olduğuna inanıyoruz.

Akademimiz için kısa, orta ve uzun vadede zarara sebep olabilecek, itibara dayalı, operasyonel veya stratejik risklerimiz, Yönetim Kurulumuzda, düzenli olarak tanımlanır ve istişare edilir:

RİSKLER	TANIM	DÖNEM	RİSK YÖNETİMİ
Operasyonel risk	Eğitmenlerin ayrılması, ulaşım riski (iptal olan uçuşlar, vb.), baskı sürecindeki gecikmeler.	Kısa dönem	Yedek eğitmen listesi bulundurmak, ertelenen dersler için telafi dersleri konulması, farklı basım evleriyle iletişime geçmek, yayının editoryal sürecini hızlı tamamlamak.
Politik risk	Paydaşların (STK'lar, kurumlar, bireyler, vb.) işbirliği yapmaktan politik atmosfer nedeniyle vazgeçmesi.	Uzun dönem	Muadil işbirlikçi aramak ve işbirliği yapılabilecek aktivite listesini zenginleştirmek.
Finansal risk	Kurlardaki dalgalanmalar, başış taahhütlerinin geri çekilmesi, tahmini bütçenin çok fazla enflasyona maruz kalması.	Orta ve Uzun Dönem	Farklı kurlardaki işlemlerden kaçınmak, yeni başışçı aramak, alternatif bütçe hazırlamak.
Repütasyon Riski	İtibarın kaybolması.	Uzun dönem	Çeşitlilik barındıran alanlar/paydaşlar geliştirmek, ekibimizin itibarın önemiyle ilgili farkındalık düzeylerini artırmak, güveni yeniden tesis etmek için hatamızı hızlıca düzeltmek.
Uyum riski	Kâr amacı gütmeyen kurumlar farklı yasal düzenlemelere tabiler. Bu düzenlemelere uymamak itibar ve operasyonel kayıp doğurabilir.	Orta ve Uzun Dönem	Yasal düzenlemelere ve mevzuatlara uyum konusunda özel dikkat göstermek ve ekibimizin bu düzenlemelerin uygulaması konusundaki bilgilerinin artırmak.
Stratejik risk	Destekçilerin çekilmesi, iyi yönetişimin desteklenmesinden vazgeçilmesi.	Uzun dönem	Farklı destekçilerin aranması, yönetişimin önemini belirten, yaşam kalitesine etkisini anlatan farklı ve ilginç yöntemlerin bulunması.

Risklerimizin yanı sıra, sürdürülebilir değerler yaratmamız için **fırsatlarımıza** da odaklanıyoruz:

- Yeni başışçılar ve potansiyel başışçılar
- Etki alanımızı genişletecek “iyi yönetişim” üzerine yeni talepler
- Başışçılar, devlet, sivil toplum kuruluşları vb. tarafından duyurulan yeni teşvik ve hibe programları
- Yeni gönüllüler
- Yeni işbirliği ortakları

FINANSAL VERİLERİMİZ

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ		
	31.12.2015 İtibarıyla	TL
BAĞIŞLAR		1.177.335,70
GİDERLER		473.865,00
Eğitim		127.760,00
Araştırma		114.991,00
İletişim		109.061,00
Genel Yönetim		122.053,00
GELİR ARTANI		703.470,70

Kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olduğumuz için, 3 büyük (TIRSAN, Garanti Bankası ve ARGE Danışmanlık) ve birçok bireysel bağışçımızın sağladığı katkılar ile bütçemizi oluşturduk. 2015 yılında 1.177.335 TL tutarında kurumsal ve bireysel bağış elde ettik. Bu gelirin 473.865 TL'sini yukarıdaki tabloda belirtilen faaliyetlerimizi gerçekleştirmek amacıyla en verimli şekilde kullandık. 703.470 TL'lik kaynağı ise "gelir artanı" olarak 2016 yılına devrettik. Yeni bağışlar veya hibeler temin etmek konusunda ekibimizi düzenli olarak eğitiyor, inisiyatif almaları için cesaretlendiriyoruz.

Bknz. Etki Raporu - Bütçe Tablosu. Sayfa 29

Yaklaşık 474.000 TL'lik reel bütçe ile bu tutarın 2,7 katı değerinde kaynağı harekete geçirerek, toplamda 1.131.000 TL'lik faaliyet gerçekleştirmiş olduk.

Gönüllülerimiz, "iyi yönetim" bilincinin yaygınlaştırılmasına destek olmak amacıyla bizlere 2.151 saat zaman ayırdı ve bu destekleriyle 485.375 TL'ye eşdeğer katkı sağlamış oldular. Gönüllülerimiz tarafından sağlanan gönüllü katkıları "saat" veya "aynı katkı" bazında düzenli olarak kayıt altına aldık. Yaşam kalitesini arttırabilmek için, onların deneyim, birikim ve bilgilerinden faydalanabileceğimiz ortam ve fırsatları mutlaka değerlendirdik. Her aynı katkının (örnek: ulaşım ücretleri, eğitim salonu kiralama bedelleri, danışmanlık ücretleri vb.) maddi eşdeğerini hesaplayabilmek için 3 emsal fiyat teklifi alarak, bunlardan en ucuzunu baz kabul ederek hesaplamamızı gerçekleştirdik. Bu yöntem ve tutumumuz, diğer birçok sivil toplum kuruluşuna da örnek oldu. Yaptıkları faaliyetler ve aldıkları katkıların etki ölçümünü yapmak ve kaldıraç etkisini hesaplamak yönünde rehber oldu.

Topluma örnek olması ve bizim için değerini göstermek amacıyla, sağlanan kıymetli katkıları yayınlarımızda veya etkinliklerimizde teşekkür etmek yoluyla duyurmaya özen gösterdik.

Bağışçılarımızın sağladıkları kaynakları kullandığımız için, harcamalarımızı gerçekleştirirken çok verimli ve hassas olmayı, mümkün olan her hizmeti **aynı katkı** olarak sağlayıp **kaldıraç etkisinden** faydalanmayı prensip edindik.

 **Bknz. Kilit Performans Göstergelerimiz. Sayfa 30**

Bu sorumluluk anlayışımızın bir göstergesi olarak, faaliyetlerimiz ve bütçemize ilişkin, bağışçılarımız talep etmeden, düzenli olarak biz kendilerine **hesap verdik**.

AYNI KATKILAR

PROJE	DÖNEM	GÖNÜLLÜ	SEKTÖR	AKTİVİTE	DETAYLAR	Toplam Eşdeğer (TL)
Kamu'da İyi Yönetişim Sertifika Programı M1 G1	2015 H1	EPDK	KAMU	EĞİTİM	40 kişi salon+öğle yemeği/ikramlar	8.000
Kamu'da İyi Yönetişim Sertifika Programı M1 G2	2015 H2	GSB	KAMU	EĞİTİM	40 kişi salon+öğle yemeği/ikramlar	8.000
Kamu'da İyi Yönetişim Sertifika Programı M2 G2	2015 H2	GSB	KAMU	EĞİTİM	40 kişi salon+öğle yemeği/ikramlar	8.000
Kamu'da İyi Yönetişim Sertifika Programı M1 G2	2015 H2	DIŞİŞLERİ BAK.	KAMU	EĞİTİM	40 kişi salon+öğle yemeği/ikramlar	8.000

TEKLİF	DÖNEM	KATILIMCI SAYISI	GÜN SAYISI	ÜCRET/ KATILIMCI	TOPLAM ÜCRET (TL)
Teklif 1 (Ankara'daki bir 5 Yıldızlı Otel)	2015 H1	40	4	80	12.800
Teklif 2 (Ankara'daki bir 4 Yıldızlı Otel - menu 1)	2015 H1	40	4	60	9.600
Teklif 2 (Ankara'daki bir 4 Yıldızlı Otel - menu 2)	2015 H1	40	4	50	8.000

"Aynı katkı değerini aldığımız en düşük teklife göre belirliyoruz"

2015 BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

Operasyonel ilk yılımızın sonunda finansal belge ve verilerimiz ile birlikte yarattığımız etkiyi ölçmek için kayıt altına aldığımız veriler de, en tanınmış bağımsız denetim firmalarından biri olan Deloitte tarafından denetlendi. İlk kez “bir sivil toplum kuruluşu tarafından hazırlanan bir Etki Raporunu” denetlemiş olmanın, finansal verilerin yanı sıra gönüllü ve aynı katkıların da “kanıt bazlı” olacak şekilde incelenmiş olmasının, Deloitte ekibi için de oldukça seçkin ve eğitici bir deneyim olduğunu memnuniyetle öğrendik.

Deloitte.

DRT Bağımsız Denetim ve
Serbest Muhasebeci
Mali Müşavirlik A.Ş.
Maslak no1 Plaza
Eski Büyükdere Caddesi
Maslak Mahallesi No:1
Maslak, Sarıyer 34398
İstanbul, Türkiye

Tel : +90 (212) 366 6000
Fax : +90 (212) 366 6010
www.deloitte.com.tr

Mersis No: 0291001097600016
Ticari Sicil No : 304099

SOMUT BULGULAR RAPORU

Argüden Yönetişim Akademisi (“Akademi”)’nin 2015 tarihindeki faaliyetleri ile ilgili olarak ilişikteki tablolarda ortaya konan sizinle mutabık kaldığımız prosedürleri uygulamış bulunmakta ve aşağıda liste halinde sunmaktayız. Çalışmamız, üzerinde mutabık kalınan prosedürlere yönelik işler için geçerli olan İlgili Hizmetler Standardına uygun olarak yürütülmüştür. Prosedürler ilgili “kaynaklarımız” tablosunun geçerliliğinin tarafınızca değerlendirilmesine yardımcı olmak amacıyla uygulanmıştır ve aşağıda özetlenmiştir:

1. Çalışma sırasında iş ve operasyonların anlaşılması amacıyla süreç sahipleri ile detaylı görüşmeler gerçekleştirilmiş, Etki Raporu’nda yer alan finansal bilgiler/veriler seçilen örnekler üzerinden doğrulanmış ve destekleyici yazılı bilgi/dokümantasyonlar incelenmiştir.
2. Yıl sonu banka bakiyelerinin, Akademi kayıtları ile teyidini talep etmiş bulunuyoruz. Gelen bağışlar ve yapılan harcamalar gibi tüm parasal işlemler banka üzerinden gerçekleştirilmektedir. Gelen bağışlar ve giderler banka ekstrelere ile eşleşmektedir. Muhasebel ve finansal işlemlerin hepsi Boğaziçi Üniversitesi Vakfı’nın çalışanları tarafından yapılmakta ve Akademi’ye gelen tüm bağışlar Boğaziçi Üniversitesi Vakfı (BÜVAK)’ın banka hesabına aktarıldığından bakiye kontrolleri BÜVAK’ın sunduğu kayıtlar üzerinden gerçekleşmiş ve tablolar ile uyumlu olduğu gözlemlenmiştir. BÜVAK kayıtları üzerinde tarafımızdan herhangi bir prosedür uygulanmamıştır.
3. Raporla yer alan “Kaynaklarımız” tablosu altındaki rakamlar, reel olarak yapılan “Gider” ve tahmini olarak hesaplanan “Gönüllü Katkısı” olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır. “Gider” grubu için yapılan harcamalar örnekleme yoluyla test edilmiş ve doğrulanmıştır. “Gönüllü Katkısı” grubu ise “yapılan aktivitenin parasal karşılığı” yaklaşımıyla yazılı belge ile belirlenebilen veya gönüllüler tarafından beyan edilen ve Akademi’de kaydı tutulan saat hesabı ve Akademi Yönetim Kurulu tarafından standart olarak belirlenen varsayımlarla hesaplanmaktadır. Katkı saatleri örnekleme yoluyla beyanlardan doğrulanmış, minimum saat ücreti ise Yönetim Kurulu kararından teyit edilmiştir.

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”) şirketini, üye firma ajandaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve her bir üye firma ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL (“Deloitte Global”) olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmaktadır. DTTL ve üye firmalarının yasal yapısının detaylı açıklaması www.deloitte.com/about adresinde yer almaktadır.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte.

Yukarıda yer alan prosedürler Bağımsız Denetim Standartları veya Sınırlı Bağımsız Denetim Standartlarına uygun olarak yürütülmüş bir bağımsız denetim veya sınırlı bağımsız denetim olmadığı için, 13 Mayıs 2016 tarihi itibarıyla "kaynaklarımız" tablosundaki bilgilerin doğruluğuna ilişkin herhangi bir güvence vermemekteyiz.

İlave prosedürler uygulamış veya Bağımsız Denetim Standartları veya Sınırlı Bağımsız Denetim Standartlarına uygun olarak finansal tabloların bağımsız denetim veya sınırlı bağımsız denetimini yürütmüş olsaydık, size raporlayacağımız başka hususlar dikkatimizi çekebilirdi.

Raporumuz sadece bu raporun birinci paragrafında belirtilen amaca yöneliktir ve sizin bilginize sunulmuştur, başka herhangi bir amaçla kullanılamaz ve başka herhangi bir tarafa sunulamaz. Bu rapor sadece yukarıda belirtilen hesaplar ve kalemlerle ilgilidir, Akademi'nin finansal tablolarından hiçbirini bir bütün olarak kapsamaz.

DLT Bağımsız Denetim ve S. M. M. A. Ş.

DRT BAĞIMSIZ DENETİM VE SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLİK A.Ş.
Member of DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED

13 Mayıs 2016

KISALTMALAR

<IR>	Entegre Raporlama
ABİGEM A.Ş.	Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi
ASEET	Association of Southern European Economics Theorists
B20	Business 20
B4ROL	Business for Rule of Law
BIAC	Sanayi ve İş Dünyası İstişare Komitesi
BM	Birleşmiş Milletler
BÜVAK	Boğaziçi Üniversitesi Vakfı
BÜYEM	Boğaziçi Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi
C20	Civil Society 20
EBRD	Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası
EPDK	Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu
G20	Group of 20
IFC	International Finance Corporation (Uluslararası Finans Kurumu)
IIRC	International Integrated Reporting Council (Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi)
KalDer	Türkiye Kalite Derneği
KPG	Kilit Performans Göstergeleri
KOBİ	Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
OECD	İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
ÖSGD	Özel Sektör Gönüllüleri Derneği
SKD	Sürdürülebilir Kalkınma Derneği
SKH	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
SKİD	Sağlıkta Kalite İyileştirme Derneği
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TAİDER	Türkiye Aile İşletmeleri Derneği
TEİD	Türkiye Etik ve İtibar Derneği
TEPA	Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
TESEV	Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetişim Derneği
TL	Türk Lirası
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
TÜYİD	Yatırımcı İlişkileri Derneği
UNGC	United Nations Global Compact (BM Küresel İlkeler Sözleşmesi)
UN SDSN	Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Çözümleri Ağı
YDD	Yönetim Danışmanları Derneği

