



12. DÖNEM

Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı

14 Ekim - 03 Aralık 2026

Programın Amacı

Dünya yeni bir düzene, yeni bir yapıya doğru evriliyor. Dolayısıyla hiç vakit kaybetmeden bu yeni yapıyı anlamaya ve buna göre aksiyon almaya odaklanmalıyız. Bunun için de kısa, orta ve uzun vadeli perspektifi yönetebilme kabiliyetini geliştirmeli, riskleri ve risk yönetimini hayatımızın merkezine koymalıyız. Bununla birlikte markalaşma, inovasyon, uluslararası büyüme, iç kontrol ve denetim de odaklanmamız gereken diğer konular olarak ön plana çıkıyor. Klasik iş yapma şekilleri, sektörlerden bağımsız olarak her şirket için artık geride kalıyor.

Bu dönüşüm sürecinde yönetim kurulunun çok kritik bir rolü var. Bütün paydaşların, genel kurul iradesinin şirket yönetimine yansımaları konusunda denetimi, izlemeyi, kontrolü sağlayan yapı, yönetim kurullarıdır. Dolayısıyla yönetim kurulu üyelerinin günümüz dünyasında her şeyden önce stratejik bir bakış açısı geliştirmiş olması, anlayışını, alışkanlıklarını değiştirmesi, yeni beceriler kazanması gerekiyor.

Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen, kültürlerine adapte eden yapılar riskleri, değişimleri önceden görüp aksiyon alabiliyor. Bu da günümüzde koruması son derece güç olan güven unsurunu sürdürülebilir kılarken, fırsatları da beraberinde getiriyor. Düzgün işleyen bir kurumsal yönetim yapısı aynı zamanda tüm dünyada yatırımcıların şirkete duyduğu güveni, dolayısıyla da yatırım girişlerini artırıyor. Güçlü ve sürdürülebilir bir yapıya sahip şirketlerin temelinde, kurumsal yönetim anlayışı yer alıyor. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak amacımız, kurumsal yönetimin ülkemizde gelişmesini sağlamak, bu konuda en iyi uygulamaların hayata geçirilmesine destek olmak ve iyi örnekleri çoğaltmaktır. Amacımızın ancak güçlü yönetim kurullarıyla mümkün olduğunu biliyoruz.

Bu kapsamda "Yönetim Kurulu Üyeliği Gelişim Programı", bu anlayışımızın somut bir sonucu olarak ortaya çıktı. Ülkemizde iş dünyasına önemli bir katkı sağlayacağına inandığımız programı hayata geçirdik. Program; yönetim kurulunun yapısı, çalışma şekli, yasal düzenlemeler gibi çok önemli konuları içeriyor. Yönetim kurullarının daha etkili ve verimli çalışması için dikkat edilmesi gereken noktalar; örnekler, vakalar ve yaşanmış tecrübeler üzerinden aktarılıyor. Her bir eğitim modülümüzle bağlantılı olan webinarlarımızda, ilgili başlık kapsamında, alanında çok tecrübeli ve bilinen isimlerin tecrübe paylaşımları yer alıyor. Kısa ve orta vadede yönetim kurullarının karşısına çıkabilecek farklı konular detaylarıyla ele alınarak; dijital dönüşüm, çevik organizasyon yapıları, sürdürülebilirlik gibi günümüzde önemi giderek artan konuların yönetim kurulunda nasıl değerlendirilebileceği, ilgili konunun uzmanları tarafından katılımcılara aktarılıyor.

Programa Kimler Katılmalı

- Halihazırda yönetim kurulu üyesi olanlar
- Yönetim kurulu üyeliğine aday olan C-suite yöneticiler
- Aile şirketlerinde yönetime katılan yeni nesil aile üyeleri
- Aile şirketlerinde yönetime katılması planlanan yeni nesil aile üyeleri
- Holding/ şirket genel sekreterleri
- Yönetim kurulu danışmanları



Programın İçeriği ve Süresi

4

BÖLÜM

8

HAFTA

Eğitim Modülleri

10 Modül - 2 yarım gün

Tecrübe Paylaşimleri

3 Webinar

Mentor & Menti Görüşmeleri

2 Görüşme - 2 saat

Yönetim Kurulu Toplantısı Simülasyonu

1 Adet - 120 dakika

Vaka Çalışmaları

2 Adet

Mezuniyet Töreni

Alumni Buluşmaları

Açılış, Programdan Beklentiler ve Mentor-Menti Bilgilendirmesi

14 Ekim 2026, Çarşamba • 10.00 - 11.00



Dr. Tamer Saka

TKYD
Yönetim Kurulu
Başkanı



Ali Kamil Uzun

TKYD Uluslararası Kurumsal
Yönetim Enstitüsü Yürütme
Kurulu Başkanı



Naci Demiral

The Coaching Company
Kurucusu



Hande Gürtepe

TKYD
Genel Sekreter
Vekili

Açılış

- Açılış konuşmaları
- Tanışma
- Katılımcı tanıtım sunumu
- Katılımcıların beklentilerinin alınması
- Eğitimden elde edilecek fayda

Mentor-Menti Bilgilendirmesi

- Mentor-menti görüşmeleri hakkında bilgilendirme
- Mentinin mentorluk sürecini takibi
- Mentinin görüşme öncesinde yapması gereken hazırlıklar



Kurumsal Yönetimin Oluşumu, Yönetim Kurulunun Rolü ve Önemi

14 Ekim 2026, Çarşamba • 11.00 - 13.00

1. Bölüm: Yönetim Kurulu Oluşturmanın Püf Noktaları ve Bağımsız Üyelerin Önemi (*)

1 SAAT

- Şirketlerde yönetim kurulu niçin var?
- Yönetim kurulunun misyonu
- Yönetim kurulunun temel işlevleri ve rolü
- Yönetim kurulu kompozisyonu ve çeşitlilik



Av. Nihal Mashaki

TKYD
Yönetim Kurulu Üyesi

2. Bölüm: Kurumsal Yönetim Modelleri - Avrupa'daki Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulu Uygulamaları (**)

1 SAAT

- Avrupa'da tek katmanlı ve iki katmanlı yönetim kurulu modelleri
- ecoDa prensipleri ve Avrupa kurumsal yönetim çerçevesi
- Avrupa'da yönetim kurulu kompozisyonu ve çeşitlilik uygulamaları
- Türkiye ve Avrupa uygulamalarının karşılaştırılması
- Avrupa'da bağımsız üyelik ve iyi uygulama örnekleri



François Reyntens

ecoDa Faculty Member,
Leadership Advisor at
Spencer Stuart

(*) Fiziki olarak düzenlenecektir.

(**) Çevrimiçi düzenlenecektir.

Yönetim Kurulunun Yapısı ve Oryantasyonu

14 Ekim 2026, Çarşamba • 14.00 - 17.00

1. Bölüm: Yönetim Kurulu Oluşturmanın Püf Noktaları ve Bağımsız Üyelerin Önemi

1,5 SAAT

- Yönetim kurulunun fonksiyonları
- Yönetim kurulunun doğru oluşturulması
- Yönetim kurulunda çeşitlilik, kapsayıcılık ve eşitlik
- Şirketlerin bağımsız yönetim kurulu üyelerinden beklentileri
- Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin seçimi ve ücretlendirilmesi



Müge Yalçın

My Executive
Kurucusu

2. Bölüm: Şirketi ve Yönetim Kurulunu Tanımak

1,5 SAAT

- İlk oryantasyon toplantısı
- Şirket ve yönetim kurulu hakkında detaylı bilgi edinmek
- Kimden, hangi bilgiyi alacağız?



Duygu Gültekin

Akol Avukatlık
Ortağı

Hukuki Çerçeve, Komiteler ve İyi Uygulama Örnekleri

15 Ekim 2026, Perşembe • 10.00 - 12.30

1. Bölüm: Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Hukuki Çerçeve

1 SAAT

- Yönetim kurulunun oluşumu
- Yönetim kurulu (komite) toplantı düzeni
- Yasaklar
- Yetki devri
- Haklar ve yükümlülükler
- Yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları
- Vaka analizi



Av. Senem Denктаş

Hergüner Bilgen Üçer
Avukatlık Ortaklığı,
Ortak

2. Bölüm: Şirketi ve Yönetim Kurulunu Tanımak

1,5 SAAT

- Komiteler ve kurumsal yönetimdeki rolü
- Kurumsal yönetim çatısının altında yetkileri birbirine bağlamak
- Yönetim kurulu ile üst yönetim ilişkisini yönetmek



Av. Nihal Mashaki

TKYD
Yönetim Kurulu Üyesi

Hukuki Çerçeve, Komiteler ve İyi Uygulama Örnekleri

15 Ekim 2026, Perşembe • 13.00 - 14.30

Uyum Risk Yönetiminin Yönetim Kurulu Tarafından Gözetimi

1,5 SAAT

- Yasal çerçeve: TTK 375/(e) ne demektedir?
- Uyum programı: Risk yönetim aracı olarak
- Etkin bir uyum programının anatomisi
- Yönetim kurulunun pratik gözetim araç seti
- Vitrin programından gerçek programa



Tayfun Zaman

Integrity Partners Compliance
Consultancy Group Kurucu Ortağı,
Compliance House Kurucu Ortağı

Yönetim Kurulunun Rolü ve Bağımsız Üye Katkısı

15 Ekim 2026, Perşembe • 15.00 - 16.30



Ali Kamil Uzun

TKYD
Uluslararası Kurumsal
Yönetim Enstitüsü
Yürütme Kurulu Başkanı
(Moderatör)



Necip Özer

LC Waikiki
Yönetim Kurulu
Üyesi



Emine Erdem

SEDEFED
Yönetim Kurulu
Başkanı



Filiz Morova İneler

İnci Holding
Yönetim Kurulu
Sekreteri



Karar Alma Süreçleri ve Finansallarda Analiz Edilmesi Gereken Konular

21 Ekim 2026, Çarşamba • 14.00 - 17.00

1. Bölüm: Yönetim Kurulu Üyesi için Finansal Analiz Teknikleri

1,5 SAAT

- Bütçe planlaması ve finansal tablo analizi (finansal tablo örnekleri üzerinden uygulamalı anlatım)
- Faiz ve faiz oranı kavramı
- Pasif gelir oluşturmak
- Aktif ve pasif varlıklar
- Yatırım araçları, sermaye yönetimi, acil durum fonu oluşturma



Doğu Özden

Koç Finansman A.Ş.
Genel Müdür
Yardımcısı

2. Bölüm: Şirketi ve Yönetim Kurulunu Tanımak

1,5 SAAT

- Denetim faaliyetlerinden yararlanmak
- İç denetim ve bağımsız denetimin risk yönetimi, kontrol, kurumsal yönetim süreçlerinin etkinliği açısından önemi
- Denetim komitesi iş yükü yönetimi ve bağımsız denetçi ilişkisi
- Denetim komitesi toplantı yönetimi ve iç kontrol sistemiyle etkileşimi
- Bağımsız denetçi seçimi, rotasyonu ve yönetim kurulunun bu süreçteki rolü



Hande Yinanç

PwC Türkiye
İç Denetim ve Risk
Yönetimi Hizmetleri
Lideri

Karar Alma Süreçleri ve Karar Alırken Finansallarda Analiz Edilmesi Gereken Konular

28 Ekim 2026, Çarşamba • 15.00 - 16.30



Özge Tarıyan

Nova Nora Danışmanlık
Ortak
(Moderatör)



Nevin İmamoğlu İpek

Yapı Kredi Bankası
Yönetim Kurulu Üyesi



Dr. Murat Doğu

Hepiyi Sigorta
Yönetim Kurulu Üyesi
CFO



Doğu Özden

Koç Finansman A.Ş.
Genel Müdür
Yardımcısı



Vaka Çalışması: Yönetim Kurulu - Etik Değerler

4 Kasım 2026, Çarşamba • 10.00 - 13.00

3 SAAT

Etik değerler konulu yönetim kurulu vaka çalışması,
Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu
tarafından düzenlenmektedir.

Sabancı
Üniversitesi

KURUMSAL
YÖNETİM FORUMU
TÜRKİYE



Dr. Ozan Duygulu

Sabancı Üniversitesi
Kurumsal Yönetim
Forumu Direktörü

Şirket Stratejisi Oluşturma ve Çevik Strateji

4 Kasım 2026, Çarşamba • 14.00 - 17.00

3 SAAT

- İş stratejisi tasarımı
- Sürdürülebilir karlı büyüme, yeniden yapılanma, küçülme ve çıkış
- Rekabet avantajı kavramı ve ölçütü
- İş stratejisi tanımı ve dört temel konusu
- ASDECS rekabet avantajı kriterleri
- Tasarım yaklaşımı ile iş stratejisi tasarımı



Şahin Tulga

Mentoro Platform
Yönetici Ortağı

Yönetim Kurullarının Paydaş Diyalogundaki Roller ve Yatırımcı İlişkileri

5 Kasım 2026, Perşembe • 10.00 - 12.30

1. Bölüm: Paydaş Diyalogu ve Yatırımcı İlişkileri (*)

1,5 SAAT

- Şirketten yatırımcıya iletişim: inside-out yaklaşım
- Piyasanın yönetim kurulu kararlarını okuma biçimi
- Yatırımcıdan şirkete algı: outside-in yaklaşım
- Yönetim kurulunun yatırımcıyla doğru iletişim kurması
- Paydaş diyalogunda güven ve şeffaflık
- Kurumsal yatırımcılar ve aktivist hissedarlarla ilişki yönetimi



Müge Yücel

Yatırımcı İlişkileri
Danışmanı

2. Bölüm: Yatırımcılar ESG'yi Nasıl Ölçüyor? (**)

1 SAAT

- Yatırımcı perspektifinden kurumsal yönetim
- Proxy Voting (vekaleten oy kullanma) ve yönetim kurulu ilişkisi
- ESG kriterlerinin yatırım kararlarına etkisi
- Avrupa'da kurumsal yönetim ve ESG uygulamaları
- Yatırımcıların sürdürülebilirlik beklentileri



Cemre Aksu

Candriam Lead Proxy
Voting Analyst,
ecoDa Faculty Member

(*) Fiziki olarak düzenlenecektir.

(**) Çevrimiçi düzenlenecektir.

Risk Yönetimi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik

5 Kasım 2026, Perşembe • 14.00 - 17.00

1. Bölüm: Siber Güvenlik - Yapay Zeka, Dijital Risk ve Stratejik Teknoloji Yönetimi

1,5 SAAT

- Dijital dönüşüm ve siber güvenlik
- Yapay zekanın yönetim kurullarına etkisi
- Bulut çözümleri ve blockchain teknolojileri
- Yeni dünya düzeni ve siber tehditler
- Stratejik teknoloji yönetimi ve iş sürekliliği
- Siber güvenlik riski ve yönetim kurulunun gözetim sorumluluğu
- Yönetim kurulunun siber güvenlik alanındaki denetim görevi, CISO ile ilişki yönetimi ve bir siber saldırı senaryosunda yönetim kurulunun kararları



Ahmet Rasim Çağın

Öğretim Üyesi,
Girişimci, Yazar

2. Bölüm: Küresel Riskler, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Yönetim Kurulundan Beklenen Yetkinlikler

1,5 SAAT

- Küresel jeopolitik risk haritası
- Tedarik zinciri ve jeopolitik kırılganlıklar
- Jeopolitik risklerin senaryo bazlı değerlendirilmesi
- Yönetim kurulunun jeopolitik risk yönetimindeki rolü
- Enflasyon, faiz ve kur risklerinin yönetimi
- Ekonomik belirsizlikte senaryo planlaması
- Makro risklerin yönetim kurulu gündemine taşınması



Can Selçuki

İstanbul Ekonomi Araştırma
Kurucu & Genel Müdür

Risk Yönetimi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik

12 Kasım 2026, Perşembe • 14.00 - 15.30



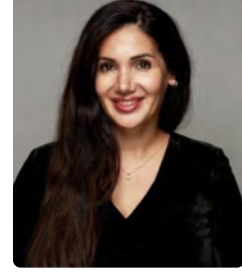
Sevgin Zorlucan Eke

Zorlu Holding Risk
Direktörü
(Moderatör)



Sadig Hajiyeve

Socar
Risk Grup Direktörü



Olivia Manzagol

Üst Düzey Yönetim
ve Strateji Danışmanı
Enerji, Altyapı, Yapay
Zeka ve Sürdürülebilir
Finans



Yönetim Kurulları için Medya İletişimi

18 Kasım 2026, Çarşamba • 10.00 - 17.00

1. Bölüm: Yönetim Kurulu Üyeleri için Medya Eğitimi ve Etkili İletişim Teknikleri

2 SAAT

- Etkili iletişim becerileri neden önemli?
- Haber nedir, ne değildir?
- Gazeteci kimdir, ne arar?
- İyi bir haberin bileşenleri nelerdir?
- Kurumsal fotoğraf pozu için püf noktaları
- Zor soruları nasıl yanıtlarız?
- Krize nasıl hazırlık yapacağız?
- Kriz kapıyı çaldıysa nasıl yönetiriz?
- LinkedIn skorunuzu biliyor musunuz?
- Liderler için linkedin profilinize yönelik ipuçları



İdil Dorsan

İletişim Profesyoneli,
Denetim Kurulu Başkanı
ve Remus Enerji
Danışma Kurulu Üyesi

2. Bölüm: Medya İletişimi

4 SAAT

- Medya ilişkileri ve gündem yönetimi
- Medyada sözcülük eğitimi
- Kriz iletişimi ve hazırlık süreçleri
- Sosyal medya takibi ve dijital itibar yönetimi
- Liderlik iletişimi ve finansal iletişim
- Basın toplantısı ve röportaj simülasyonu



Ufuk Çarşıbaşı, PCC

Paramita Partners
Kurucu Ortak,
Yönetici ve Takım Koçu

Eğitimin sonunda profesyonel bir kameraman eşliğinde katılımcılar, gerçek bir medya ortamında hem basın toplantısı hem de röportaj deneyimi yaşayarak kamera karşısında soru sorma ve yanıt verme pratiği yapar.

Yönetimde Pozitif Yaklaşım ve Etkin Liderlik

25 Kasım 2026, Çarşamba • 10.00 - 17.00

6 SAAT

1. Bölüm: Yönetimde Pozitif Yaklaşım

- Liderin şapkaları
- Yöneticilik
- Liderlik
- Koçluk
- Liderin bakış açıları
- Baskıları yönetebilmek



Naci Demiral

The Coaching Company
Kurucusu

2. Bölüm: Etkin Liderlik

- Lider olarak ‘insan’ı ve ‘takım’ı anlamak
- Lider olarak kendini keşfetmek
- Pozitif yaklaşım
- Vaka çalışması

Yönetim Kurullarıyla Çalışmak ve Performans Değerlendirme

26 Kasım 2026, Perşembe • 10.00 - 13.00

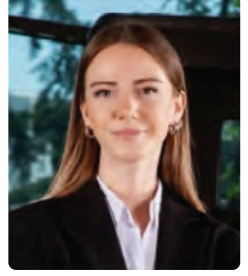
3 SAAT

1. Bölüm: Nedir - Neden - Nasıl?

- Yönetim kurulunda performans değerlendirmesi nedir?
- Yönetim kurulunda performans değerlendirmesi neden gereklidir?
- Yönetim kurulunda performans değerlendirmesi nasıl yapılır?

2. Bölüm: Yönetim Kurulu Performans Değerlendirmesi Unsurları

- Yönetim kurulunun rolü ve yapısı - bileşimi
- Değerlendirmenin amacı ve değerlendirme yönteminin seçimi
- Etkili bir yönetim kurulunun bileşenleri
- Yönetim kurulu değerlendirme yaklaşımları
- Gözden geçirilen ana konular ve uygulama süreci
- Uluslararası uygulamalardan çıkarımlar
- Sonuçların iletişimi: yönetim kurulu ve paydaşlar ile



Naz Merve Çetinkaya

Ford Otasan
Kıdemli Hukuk
Müşaviri

2. VAKA ÇALIŞMASI

FİZİKİ

Çoklu Kriz Ortamında Yönetim Kurulu ve Vaka Çalışması

26 Kasım 2026, Perşembe • 14.00 - 17.00

3 SAAT

- Belirsizlikten stratejik dayanıklılık
- Çoklu kriz çağı ve yönetim kurulu paradigmasının değişimi
- Çözilemeyen problemler karşısında strateji
- Türkiye verisi, aile şirketleri ve stratejik yönetim kurulu yakınlığı
- Stratejik düşünmede ısrar ve paydaşlara anlatabilme
- Yönetim kurulu düzeyinde resilience: yeni modülün tanıtımı
- Vaka çalışması



Dr. Ozan Duygulu

Sabancı Üniversitesi
Kurumsal Yönetim
Forumu Direktörü

SİMÜLASYON

FİZİKİ - 3 SAAT

Yönetim Kurulu Simülasyonu

2 Aralık 2026, Çarşamba • 14.00 - 17.00

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu ile beraber yönetim kurulu üzerine simülasyon gerçekleştirilecektir.

Sabancı
Üniversitesi

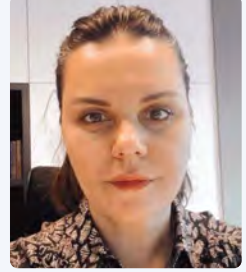
KURUMSAL
YÖNETİM FORUMU
TÜRKİYE

Opsiyonel Eğitim Başlıkları

Fiziki

Grup Şirketlerinde Kurumsal Yönetim

2 Aralık 2026, Çarşamba 10.00 - 11.30



Dr. Hale Oruç

Yönetim Kurulu
Yedek Üyesi
Sermaye Piyasaları
Danışmanı

Fiziki

Kriz Simulasyon Çalışması

3 Aralık 2026, Perşembe 11.00 - 13.00



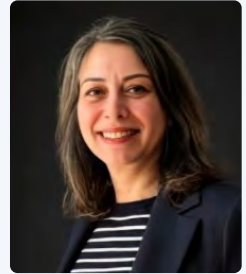
İdil Dorsan

İletişim Profesyoneli,
Denetim Kurulu Başkanı
ve Remus Enerji
Danışma Kurulu Üyesi

Fiziki

Yönetim Kurulunda Nörobilim ve Karar Kalitesi

3 Aralık 2026, Perşembe 14.00 - 15.30



Ashlı Sağal

Neurocta Kurucu
ve Eğitmen

Opsiyonel modüller, fiziki olarak ya da çevrimiçi olarak, minimum 8 kişi katılım olması halinde düzenlenecektir.

Önceki Dönem Mentorlarımız



Aclan Acar



Adnan Akan



Ahmet Dördüncü



Ali Pandır



Ali Ülker



Dr. Cüneyt Sezgin



Duygu Yılmaz



Ethem Kutucular



Arban Çitak



Arzuhan Doğan
Yalçındağ



Prof. Dr. Aytül Erçil



Can Çaka



Cengiz Solakoğlu



Cüneyt Türktan



Emir Turan



Lale Saral
Develioğlu



Feyhan Yaşar



Feyyaz Ünal



Galya Molinas



Hakan Eminsoy



Hurşit Zorlu



Levent Kömür



Murat Bilgiç



Murat Kolbaşı

Önceki Dönem Mentorlarımız



Murat Ülker



Murat Yalnızoğlu



Mustafa Sürmegöz



Müge Yalçın



Nazan Somer



Murat Selek



Tayfun Bayazıt



Perihan İnci



Neriman Ülsever



Neslihan Tözge



Orhan Turan



Dr. Tamer Saka



Tanyer Sönmezer



Sedat Eratatar



Dr. Yılmaz Argüden



Murat Yeşildere



Eren Güra

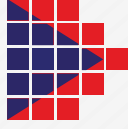


Dr. Murat Doğu



Av. Aydın Buğra İlter

Türkiye
Kurumsal
Yönetim
Derneği



TKYD
Uluslararası
Kurumsal
Yönetim
Enstitüsü



A: Caddebostan Mah. Bağdat Cad.
No:226 K:5 D:20, 34728 Kadıköy / İstanbul
T:0216 510 33 22 - 21 / www.tkyd.org / info@tkyd.org

