ENTEGRE RAPOR

2021

ARGÜDEN
GOVERNANCE
ACADEMY

Good Governance for
Quality of Life

İÇİNDEKİLER

04
Entegre Raporumuz

05
Argüden Yönetişim Akademisi

06
Yönetim Kurulu Başkanından

7
Akademi'ye Genel Bakış

8
Amacımız, Görevimiz ve Ülkümüz

9
İş Modelimiz

17
Önemlilik Matrisimiz

20
Risklerimiz ve Fırsatlarımız

22
Kilit Performans Göstergelerimiz

24
İnsan Kaynağı Sermayemiz

41
Paydaşlarımızla İlişkiler

45
Etki Raporumuz

49
2021 Faaliyetlerimiz

51
Çocuklarla Yönetişim

55
Genç Liderlerle Yönetişim

63
Kamu Yönetişimi

71
Kurumsal Yönetişim

77
STK Yönetişimi

80
Küresel Yönetişim

85
Finansal Verilerimiz

89
Bağımsız Denetim Raporu

91
Gelecek Beklentilerimiz

ENTEGRE RAPORUMUZ

Argüden Yönetişim Akademisi'nin 2021 yılında gerçekleştirdiği faaliyetleri içeren bu Raporu, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (2021 itibariyle Değer Raporlama Vakfı) tarafından oluşturulan, Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nde yer alan temel kavramlar ve prensipler doğrultusunda hazırladık.

Bu Rapor aracılığıyla Akademi'mizin 2021 senesinde, yönetişim konusundaki farkındalığı artırmak ve iyi yönetişim uygulamalarını yaygınlaştırmak amacıyla kaynaklarını nasıl harekete geçirdiği ve kullandığı, Entegre Raporlama mantığı ve bakış açısı ile aktardık. Ayrıca, finansal belge ve veriler ile birlikte Etki Raporumuzda yer alan bilgiler de bağımsız bir denetim firması tarafından denetlendi ve doğrulandı.

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

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

2015 yılından bu yana her raporumuzda bir yenilik ekliyor, Entegre Raporlama Çerçevesine katkıda bulunuyoruz.

2021 yılı çalışmalarımızı paylaştığımız bu Raporda, bir önceki yıla ait kıyaslamalı veri sunuyor ve bir sonraki yıla ilişkin planlamamız ve göstergelerimiz ile ilgili bilgi veriyoruz.

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ

Argüden Yönetişim Akademisi, kamu, sivil toplum, özel sektör ve uluslararası kurumlarda yönetişim kalitesini artırmaya adanmış bir vakıftır. Akademi, çalışmalarını iyi yönetişim kültürünün gelişimi ve yayılımında 'mükemmeliyet ve ilk başvuru' adresi olma ülküsüyle gerçekleştirmektedir.

Sürdürülebilir ve kapsayıcı bir gelecek, ancak toplumun güven duyulan kurumlarla çalışması ile inşa edileceğine inanıyoruz. Bu inançla, 7'den 77'ye her yaş grubu; özel sektör, sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları ve uluslararası organizasyonların liderlerine yönelik çalışmalar yürütüyoruz.

Bu anlayıştan hareketle, kaynakları etkin kullanmak ve riskleri yönetmek üzere oluşturulan kurumların paydaşlarının güvenini kazanmasını sağlayacak yaklaşımlarını destekliyoruz. Bu amacımızı, dünya standartlarındaki uzmanlığımızı, "entegre bir yönetişim yaklaşımı" ile birleştirerek hem günümüzün hem de gelecek nesillerin yaşam kalitesini artırmak için diğer kuruluşlarla iş birliği yaparak hayata geçiriyoruz.

Entegre Düşünceyi kuruluşundan bu yana benimseyen Akademimiz, bu düşüncenin doğal bir sonucu olan Entegre Raporlamayı hazırlama süreci ve yaklaşımıyla paydaşlarına örnek olmayı öncelik olarak benimsemiştir. Ayrıca, bu yaklaşımın savunuculuğunu küresel boyutta C20 üyesi olarak; ülkemizde ise Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA)'nın kurucu üyesi olarak vurgulamış, farklı kurum ve kuruluşlara Entegre Raporlamayı politika önerisi olarak önermiştir. Entegre Raporlamaya ilişkin politika önerileri kamu kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları tarafından benimsenerek hayata geçirilmiştir .Akademi'nin çalışmaları Değer Raporlama Vakfı'nın Bilgi Ortağı olarak katıldığı küresel konferanslarda ilgiyle takip ediliyor.

Kurumlarına güven duyulan bir toplumun gelişimine katkı sunarken çocuklardan gençlere ve her sektörden profesyonellerle bir araya geliyoruz.

YÖNETİM KURULU BAŞKANI'NDAN

Değerli Paydaşımız,

2021 yılı bize bir kez daha gösterdi ki esneklik bir kurumun dayanıklılığını ve sürdürülebilirliğini artıran en önemli unsurlardan biri. Çünkü pandeminin devam eden getirilerine en esnek ve en hızlı şekilde uyum sağlayanlar, hatta bu uyumu 2020 yılında yakalayabilmiş olanlar çalışmalarını en iyi şekilde tamamlayabildi.

Argüden Yönetişim Akademisi çevrimiçi ve yüzyüze olarak çalıştığımız bu yılda en çok odaklandığımız konu çalışmalarımızın hem bize hem de paydaşlarımıza değer yaratması oldu. Bu yıl yürüttüğümüz her çalışmada paydaşlarımız için ne değer yarattığımıza da çok önem verdik. Çünkü biliyoruz ki "değer yaratmayan değer görmüyor".

2021 yılında 7'den 77'ye herkes için yaşam kalitesini artırmak amacıyla iyi yönetişim kültürünü yaygınlaştırmak için çalışmalar yürüttük. Bu kadar direkt olarak çocuklar, gençler, her sektörden profesyoneller için yürüttüğümüz çalışmalarımız yaşlıları dolaylı olarak etkiliyordu. Yani çalışmalarımızla etkilediğimiz kurumların yürüttüğü aktiviteler yaşlıların yaşam kalitesini iyileştirebiliyordu. Bu çalışmalarımızın yanısıra bu yıl yaşlılar için yapılan çalışmaları destekleyerek, yeni bir yaş grubunu daha hedef kitlemiz içine almış olduk.

"Bir kültür olarak iyi yönetişim erken yaşta benimsenirse sorumlu bireyler ve liderler gelişir." Bu felsefeden hareketle çocuklar ve gençlerle iyi yönetişim çalışmalarımızı bu yıl da devam ettirdik. Çocuklar için iyi yönetişim çalışmalarımız kapsamında Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey Programımızı yaygınlaştırmaya devam ettik. Çocuk ve ebeveyn dostu şehirler için Çocuk ve Ebeveyn Dostu Belediye Yönetişim Rehberi'ni hazırladık. Birbirimizden öğrenerek Gençlik Ağı'mız ile 40'tan fazla üniversitede iyi yönetişim iklimi oluşturduk ve bu kültürü yaygınlaştırdık, YÖN101 eğitimlerinden mezun olan yeni gençlerin de katılımıyla Gençlik Ağı her dönemde büyümeye devam ediyor.

Kamuda iyi yönetişim çalışmalarımız kapsamında Entegre Belediye Yönetişim Modeli ve Büyükşehirlerin Belediye Yönetişim Karnesi araştırma projelerimizi başlattık. Sonuçlarını 2022 yılında paylaşacağımız projelerimiz yerel yönetimlerde iyi yönetişimin yaygınlaşması için model geliştirecek ve öneriler sunacak.

Kurumsal yönetişim çalışmalarımızın genelini bu yıl da Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi oluşturdu. Dünyada örnek gösterilen ve takip edilen araştırmamızın 2020 ve 2021 sonuçlarını bu yıl yayınladık ve yaygınlaştırdık.

İyi yönetişimin Türkiye'de ve dünyada savunuculuğunu ve yaygınlaşmasını üstlendiğimiz bir yılı siz değerli paydaşlarımızla birlikte tamamladık. Daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir bir gelecek için iyi yönetişimin yaygınlaştığı bir 2022 yılı diliyorum.

Saygılarımla,

Prof. Dr. Metin ÇAKMAKÇI
Yönetim Kurulu Başkanı

Çocuklarla Yönetişim sf. 51

Genç Liderlerle Yönetişim sf. 55

Kamuda Yönetişim sf. 63

Kurumsal Yönetişim sf. 71

AKADEMİ 2021'E GENEL BAKIŞ

EĞİTİM

10 EĞİTİM PROGRAMIYLA
422 KİŞİYE
851 SAAT EĞİTİM

ARAŞTIRMA

13 YAYIN, RAPOR, MAKALE
264 İNCELENEN KURUM
4 ARAŞTIRMA PROGRAMI

İLETİŞİM

38 ETKİNLİKTE
34000+ KİŞİYLE BİREBİR
4153000 KİŞİYLE DİJİTAL TEMAS

AMACIMIZ, GÖREVİMİZ VE ÜLKÜMÜZ

Argüden Yönetişim Akademisi, kamu, sivil toplum, özel sektör ve uluslararası kurumlarda yönetişim kalitesini artırmaya adanmış bir Vakıftır. Akademi, çalışmalarını iyi yönetişim kültürünün gelişimi ve yayılımında 'mükemmeliyet ve ilk başvuru' adresi olma ülküsüyle gerçekleştirmektedir.

Sürdürülebilir bir gelecek ancak "kurumlarına güven duyulan bir toplum" ile inşaa edilebilir. Bu inançla, 7'den 77'ye her yaş grubu; özel sektör, sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları ve uluslararası organizasyonların liderlerine yönelik çalışmalar yürütüyoruz.

Bu anlayıştan hareketle, kaynakları etkin kullanmak ve riskleri yönetmek üzere oluşturulan kurumların, paydaşlarının güvenini kazanmasını sağlayacak yaklaşımlarını destekliyoruz. Bu amacımızı, dünya standartlarındaki uzmanlığımızı, "entegre bir yönetişim yaklaşımı" ile birleştirerek hem günümüzün hem de gelecek nesillerin yaşam kalitesini artırmak için diğer kuruluşlarla iş birliği yaparak hayata geçiriyoruz. Bu hedefler doğrultusunda;

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

İŞ MODELİMİZ

Yaşam kalitesini geliştirmek ve sürdürülebilir bir gelecek oluşturma amacımıza ulaşmak için bilgi üretiyor, bu bilgiyi hedef kitlemizin faydasına sunmak üzere, eğitimler düzenliyoruz, araştırmalar yapıyoruz, yayınlar hazırlıyoruz, konferanslar düzenliyor, farklı iletişim aktiviteleriyle bilginin yayılımını hızlandırıyoruz. Ayrıca, yönetişimle ilgili yapılan akademik çalışmaları ödüllendiriyor, küresel ve yerel platformlarda iyi yönetişimin savunuculuğunu üstleniyoruz.

7'den 77'ye herkes için yaşam kalitesini artırmak amacıyla kamuda, özel sektörde, sivil toplumda ve küresel alanda çalışmalar yürütüyoruz. Yerelde yönetişim kalitesini artırmak için geliştirdiğimiz özgün modeller, eğitim programları ve araştırmalar uluslararası arenada da dikkat çekiyor. Bu çalışmaların tanıtılması ve küreselde yaygınlaştırılması amacıyla aldığımız uluslararası davetlerle daha iyi bir gelecek için Türkiye'den dünyaya katkı sağlıyoruz.

Sürdürülebilir ve kapsayıcı gelecek için, 7'den 77'ye herkesi "İyi Yönetişim" ile buluşturduğumuz çalışmalarımızda, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nı da çalışmalarımıza entegre etmekle kalmıyor paydaşlarımızın SKA odaklı çalışmalarını da teşvik ediyoruz..

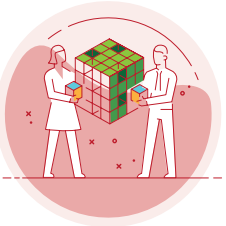
ÇOCUKLAR

İyi yönetişim kültürü çocukluk döneminden itibaren yaygınlaştırıldığında hayata sorumlu bir birey olarak atılmanın anahtarlarını sunuyor. Sorumlu bir birey, konuşmalarında ve davranışlarında güven duyulan ilişkiler kurmaktadır. Sorumlu bir birey:

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

Çocuklara yönelik geliştirdiğimiz programlarımızı 'sorumlu birey' felsefesiyle gerçekleştiriyor, deneyimleyerek öğrenmeye yönelik programlar sunuyoruz. Bununla birlikte kurumlara da çocuklar ve ebeveynler için sorumluluk almasında rehber olacak çalışmalar yürütüyoruz.

GENÇLER



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

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

Gençlere yönelik geliştirdiğimiz programlarımızı 'sorumlu lider' felsefesiyle gerçekleştiriyor, yeni nesil deneyimleyerek öğrenme programları yürütüyoruz.

"İYİ YÖNETİŞİM"İ FARKLI SEKTÖRLERDE ELE ALIYORUZ

KAMU KURUMLARI'nda

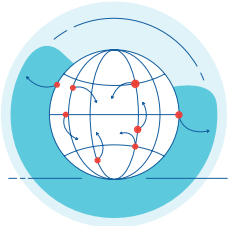
- Kamu liderlerinin "bilimsel" dayanaklı kamu politikaları geliştirmelerine destek olmak amacıyla, çalışmalarını iyi yönetişim kültürüyle gerçekleştirmeleri için yetkinliklerinin geliştirilmesi,
- Şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılması amacıyla kamunun karar alma süreçlerinde paydaşların kapsayıcı olarak ve etkili biçimde katılımlarının sağlanması amacıyla,

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI'nda

- Kendi yönetişim kapasitelerinin artırılması yoluyla daha şeffaf, hesap verebilir, adil, katılımcı, sorumlu, tutarlı, etkili yani daha güvenilir kuruluşlar haline gelmelerinin sağlanması,
- Devletin karar alma süreçlerinde daha etkin iş birliği ortağı olmak için becerilerinin geliştirilmesi,
- İyi yönetişimi benimseyerek, dolayısıyla kurumlarına duyulan güveni artırarak kaynak geliştirme kapasitelerinin artırılması,
- Etkili ve verimli yeni iş birliği imkânlarının oluşturulmasına zemin sağlaması amacıyla,

ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARI'nda

- Güvenilirlik düzeylerini artırarak, kuruluşların sürdürülebilirliklerine katkı sağlanması,
- İyi yönetişimi benimseyen yönetim kurullarının yönlendirme ve gözetimi ile paydaşlar arasında güven ikliminin tesisi,
- İyi yönetişimi benimseyerek, sürdürülebilirliği kurumlarının temel yaklaşımı haline getirmeleri ve böylelikle etki alanlarının yaşam kalitesini artırmaları amacıyla,



ULUSLARARASI ORGANİZASYONLAR'da

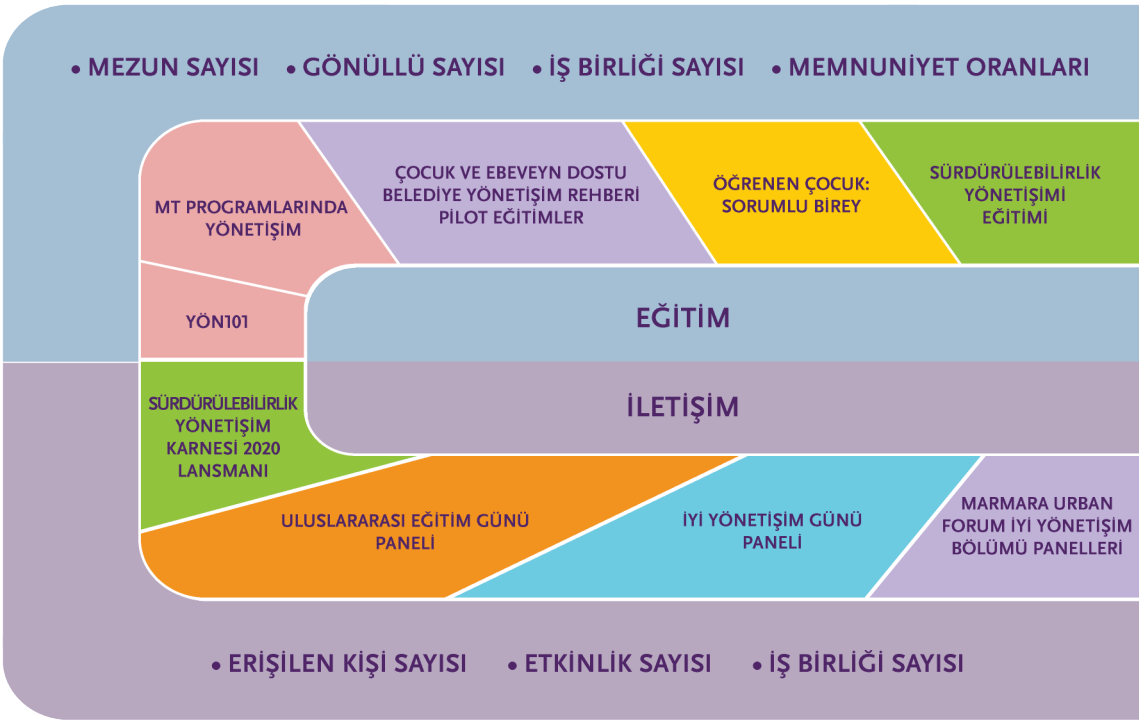
- Dünyanın önde gelen kurumlarıyla etkili ve verimli iş birlikleri yaparak, küresel sorunlara müşterek çözümler bulunmasına iyi yönetişim bakış açısıyla katkı sağlanması,
- Küresel sorunların çözümüne, yönetişim bakış açısıyla entelektüel katkı sunmak amacıyla çalışmalarımızı gerçekleştiriyoruz.

Yerel ve küresel alanlarda yönetişim kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için, kurum itibarımızı, görünürlüğümüzü, **entelektüel katkımızı** artırmayı hedefleyerek, etki alanımızı artırmaya yönelik olarak iş birlikleri oluşturuyoruz. Bu stratejimizle paralel olarak, tüm çalışmalarımızda bilgi, etki ya da kaynak iş birlikleri kurgulayarak çarpan etki yaratıyoruz. Bu sayede **sosyal sermayemizi** artırıyoruz.

Kaynaklarımızı etkili ve verimli şekilde kullanmak üzere, mümkün olan her alanda gönüllü ve aynî katkı sağlamaya çalışıyoruz. Böylelikle, **finansal kaynaklarımızdaki** "kaldıraç etkisi"ni artırmayı temel hedeflerimizden birisi olarak benimsiyoruz.

Akademimizin çekirdek kadrosunu tam zamanlı ve yetkin kişilerden oluşturuyor, yürüttüğümüz çalışmalarda proje bazlı olarak farklı uzmanların bilgi ve deneyiminden faydalanıyoruz. Çalışmalarımızda, Danışma Kurulu ve Akademik Kurul üyelerimizin bilgi ve deneyimlerinin katkısının olmasını çok önemsiyoruz. **İnsan kaynağımıza** değer veriyor, entelektüel gelişimini kurum içinde ve dışında destekliyor, görünür kılıyoruz.

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



KAMU YÖNETİŞİMİ

STK YÖNETİŞİMİ

KURUMSAL YÖNETİŞİM

SONUÇLAR

KISA VADE

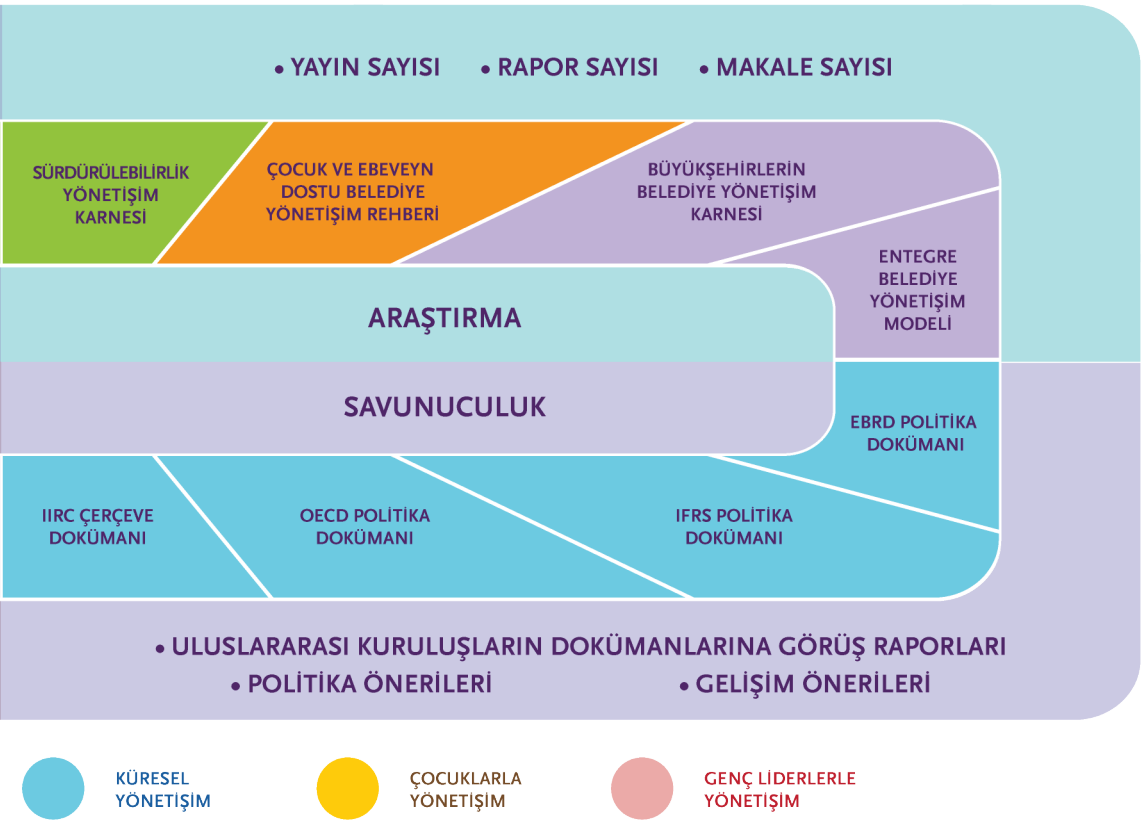
- Farkındalık Değişimi
- Geribildirimler
- Yönetişim/Gençlik Ağlarına Katılım
- Yönetişim Uzmanlarıyla Etkileşim

ORTA VADE

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

YARATILAN DEĞERLER

- Özgün Metodolojiler
- Yönetişim Literatürüne Katkı
- İyi Yönetişim Kültürünün Yaygınlaşması
- Farkındalık Artırma



KÜRESEL YÖNETİŞİM

ÇOCUKLARLA YÖNETİŞİM

GENÇ LİDERLERLE YÖNETİŞİM

UZUN VADE

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

- Kavram ve Kültürün Yayılımı
- Gönüllülük Çalışmalarında Artış
- Yeni Araştırmalara Öncülük
- Sosyal Ağ Güçlendirme

SERMAYELERİMİZ

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

Entelektüel Sermaye, Finansal Sermaye, İnsan Kaynakları Sermayesi, Sosyal Sermaye

Entelektüel Sermayemiz

Geliştirdiğimiz özgün araştırma modellerimiz
Farklı yaş grupları ve sektörlere yönelik geliştirdiğimiz eğitim programlarımız
Çeşitliliği yaygınlaştırmaya yönelik yürüttüğümüz savunu faaliyetleri
Kapsayıcı iş birliği kültürümüz
Bilgi birikimi ve deneyimlerimiz
Ulusal ve uluslararası ölçekteki yayınlarımız

Finansal Sermayemiz

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

İnsan Kaynakları Sermayemiz

Danışma Kurulumuz
Mütevelli Heyetimiz
Yönetim Kurulumuz
Akademik Kurulumuz
Ekibimiz
Gönüllülerimiz
Eğitmenlerimiz

Sosyal Sermayemiz

Paydaşlarımızla olan iş birliklerimiz
Bilgi ortaklıklarımız
Sinerji yarattığımız ilişkilerimiz

İYİ YÖNETİŞİM İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARI

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

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

Sürdürülebilir bir gelecek için iyi yönetişim kültür ve ikliminin çocukluktan itibaren yaygınlaşmasının, bugünün ve geleceğin lideri çocuklarımızın ve gençlerimizin sorumlu bireyler olarak yetişmesine katkı sağlayacağına inanıyoruz. Çocuklarımızın gelişimine katkı sağlamak için yürüttüğümüz "**Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey Eğitim Programı**" ve üniversite kulüplerinde sorumluluk alan gençlerimizin gelişimine katkı sağlamak için yürüttüğümüz "**YÖN101 Eğitim Programı**"nı bu alanda yaptığımız çalışmalara örnek gösterilebilir.

2020 verilerine göre Türkiye nüfusunun %94'ü şehirlerde, %83'ü büyükşehirlerde yaşıyor. Toplumun ve şehirlerin sürdürülebilirliği ile ilgili çalışmaların yaygınlaşmasını daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir gelecek için çok önemsiyoruz. SKA 11'e daha hızlı ulaşmak amacıyla daha katılımcı, kapsayıcı ve sürdürülebilir yerel yönetimler için Rehber niteliği taşıyan modeller geliştirdik. "**Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi**", "**Belediye Yönetişim Karnesi**", "**Dayanıklı Kent için Bütüncül Sosyal Hizmet Yönetişimi**" ve "**İş Dünyası için Yerel Kalkınma Rehberi**" modellerimiz Türkiye'de ve dünyada ilgi çekiyor.

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

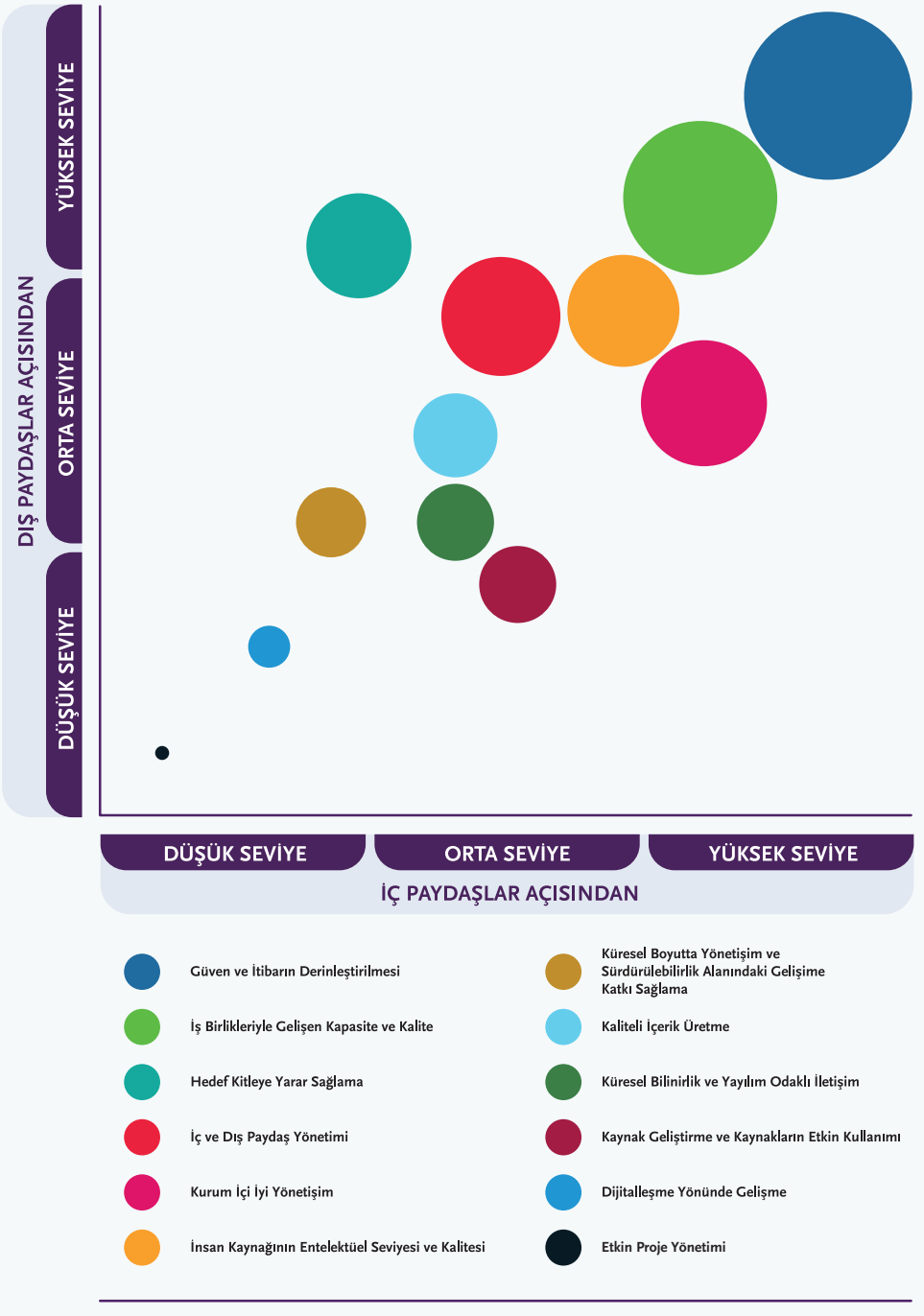
7'den 77'ye herkesin yaşam kalitesini artırmak için yürüttüğümüz çalışmalarımızı geliştirdiğimiz yerel ve uluslararası iş birlikleriyle sürdürüyor, birlikte hareket etmenin gücüne inanıyoruz. Çeşitli sektörlerin bir araya gelerek sağladığı toplumsal yararın, bir kurumun tek başına sağladığı yarardan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

ÖNEMLİLİK MATRİSİMİZ

Hem bireylerin hem de kurumların önceliklerinin değiştiği bu dönemde biz de önemli bulduğumuz konuları değerlendirirken bugünün ve geleceğin ihtiyaçlarına yönelik kapsamlı bir çalışma yaptık. Bu çalışmadan çıkan sonuçları iç ve dış paydaşlar olarak değerlendirdik ve "Önemlilik Matrisimizi" oluşturduk. Önemlilik matrisimizdeki konuları sermaye türlerimizle ve ilgili risklerle de ilişkilendirdik.

2021'de önemlilik matrisimizdeki bazı konular geçen yılki konularla benzerlik gösterdi. Bununla birlikte yeni eklenen konular, ayrıştırdığımız ya da birleştirdiğimiz konular da oldu. İç ve dış paydaşların değerlendirmeleri ışığında hazırladığımız önemlilik matrisimize göre:

- "İtibar" kazanmanın başlı başına yeterli olmadığını, kazanılan "Güven ve İtibarın Derinleştirilmesi" konusunun altını çiziyoruz.
- Çalışmalarımızı kalite anlayışımız gereği özenle yapmamızın yanında kurduğumuz işbirlikleriyle kapasitemizi ve çalışmalarımızın kalitesini geliştirmeyi vurguluyoruz.
- Kendinde olmayanı başkasına vermenin mümkün olmadığı inancıyla kurum içi iyi yönetişim mekanizmalarımızı sürekli iyileştirmeyi her zaman olduğu gibi bu yıl da önemsiyoruz.
- Kurum içinde ve kurum dışında paydaş ilişkilerimizi nasıl yürüttüğümüz, kuruma duyulan güveni de etkileyeceği için iç ve dış paydaşlarımızla ilişkilerimize özen gösteriyoruz.
- İç paydaşlarımızın ve değer katanların motivasyonu konusu önemli olduğu gibi insan kaynağının yetkinliklerinin ve gelişimlerinin de kurumumuzu ileriye taşıdığının bilincindeyiz.
- Yaptığımız çalışmaların hem Akademiye hem de hedef kitleye yarar sağlamasını değerli buluyoruz.
- Geliştirdiğimiz iş birlikleriyle kapasitemizi ve kalitemizi geliştirmeyi hedeflememizin yanında kaliteli içerik üretme konusunu da ayrı bir konu olarak değerlendiriyor ve içeriklerimizin kalitesine özellikle önem veriyoruz.
- Etkili ve planlı dış iletişim konusuna çok önem veriyoruz ancak bu yıl itibariyle dış iletişimimizi küresel bilinirlik ve yayılım konusuna daha çok odaklanarak yürütmeyi önemsiyoruz.
- Bir sivil toplum kuruluşu olarak kaynaklarımızın etkin kullanılması bizim için her zaman önem arz ediyordu. Bu yıl yeni kaynaklar geliştirmeyi de matrisimize ekledik.
- Hem ülkemizde hem de küresel alanda çalışmalar yürüten ve Türkiye'den dünyaya katkı sağlayan bir kurum olarak "Küresel boyutta yönetişim ve sürdürülebilirlik alanındaki gelişime katkı sağlama" konusuna önem verdiğimizi vurguluyoruz.
- Özellikle pandeminin etkisiyle kritik bir konuya dönüşen ve matrisimize geçen yıl giren konulardan biri olan dijitalleşme yönünde gelişme kaydetmeyi amaçlıyoruz.
- Eş zamanlı yürüttüğümüz pek çok projede her türlü kaynağımızı en iyi şekilde kullanıyoruz. Bu nedenle matrisimize bu yıl etkin proje yönetimi konusunu dahil ediyoruz.



Topların büyüklüğü ilgili konunun önem seviyesi değerlendirmesine göre değişiklik göstermektedir.

KOD	ÖNEMLİ KONU	TANIMI	İLİŞKİLİ OLAN RİSK	İLİŞKİLİ OLAN SERMAYE
Ö1	Güven ve İtibarın Derinleştirilmesi	Kurumun bir bütün olarak tüm paydaşlarının güvenini kazanmış olmasını önemsememizin yanısıra; kazandığı bu güveni ve itibarı derinletirmesini de değerli buluyoruz.		
Ö2	İş Birlikleriyle Gelişen Kapasite ve Kalite	Kurumsal sürdürülebilirliğimizi sağlamak için iyi iş birlikleri yaparak kapasitemizi ve kaliteyi geliştiriyoruz.		
Ö3	Kurum İçi İyi Yönetişim	İyi yönetişim bir kültürdür ve bu kültürün yaygınlaşması için kurum içinde uygun iklim oluşursa etkili olur. Akademinin iç işleyişinde iyi yönetişim prensiplerinin kurum kültürü olarak benimsenmesini önemsiyoruz.		
Ö4	İç ve Dış Paydaş Yönetimi	Akademi'ye duyulan güvenin ve kazanılan itibarın devamlılığı için iç ve dış paydaşlarımızla yürüttüğümüz iletişim ve çalışmalarda iyi yönetişim kültürünü benimsiyoruz.		
Ö5	İnsan Kaynağının Entelektüel Seviyesi ve Kalitesi	Çalışmalarımızla hem kuruma hem de insan kaynağı sermayemize değer yaratmayı önemsiyoruz. Entelektüel ve kaliteli insanlardan oluşan insan kaynağımızın gelişimini Akademi'nin sürdürülebilirliği açısından önemli buluyoruz.		
Ö6	Hedef Kitleye Yarar Sağlama	Yürüttüğümüz çalışmaların tamamını kültürel gelişime katkı sağlayarak toplumun her kesiminde yaşam kalitesini artırmak amacıyla yürütüyoruz. Bunun yanısıra yaptığımız çalışmalarda paydaşlarımıza ve hedef kitleye sağlağımız yarar ön planda tutuyoruz.		
Ö7	Kaliteli İçerik Üretme	4 ana sektörde, 7'den 77'ye herkes için yürüttüğümüz çalışmaların ve ürettiğimiz içeriklerin kalitesini vazgeçilmez bir itibar unsuru olarak önemsiyoruz.		
Ö8	Küresel Bilinirlik ve Yayılım Odaklı İletişim	İletişim çalışmalarımızı iyi yönetişim kültürünü yerelde ve uluslararası alanda geliştirmek için yürüttüğümüz çalışmalarımızla küresel alanda bilinirliğimizi ve yaygınlaşmayı artırmayı amaçlayarak sürdürüyoruz.		
Ö9	Kaynak Geliştirme ve Kaynakların Etkin Kullanımı	Akademimizin amaçlarına ulaşması, misyonunu ve ülküsünü gerçekleştirmesi için kaynak yaratmasının, kaynakları etkili ve verimli kullanmanın ve bu konuda hesap verebilir olmanın gerekli olduğunu düşünüyoruz.		
Ö10	Küresel Boyutta Yönetişim ve Sürdürülebilirlik Alanındaki Gelişime Katkı Sağlama	Türkiye'den dünyaya model geliştiren ve geliştirdiği modeller ilgiyle takip edilen bir kurum olarak küreselde yarattığımız değere, yönetişim ve sürdürülebilirlik konularının gelişimine önem veriyoruz.		
Ö11	Dijitalleşme Yönünde Gelişme	Akademi içeriklerinin dijitalleştirilmesini temel bir sorumluluk alanı olarak belirliyor, paydaşlarımızla aramızdaki mesafeyi kısaltacak ve daha çok paydaşa erişebileceğimiz dijital araçların kullanımını geliştiriyoruz.		
Ö12	Etkin Proje Yönetimi	Yürüttüğümüz her projenin tüm süreçlerinde iyi yönetişim prensiplerini benimsiyoruz ve etkin proje yönetimini kurum sürdürülebilirliği açısından önemsiyoruz.		

Sermayelerimiz

Entelektüel Sermayemiz | Finansal Sermayemiz | İnsan Kaynakları Sermayemiz | Sosyal Sermayemiz

Risklerimiz

Operasyonel Risk | Politik Risk | İtibar Riski | Finansal Risk | Uyum Riski | Stratejik Risk

RİSKLERİMİZ VE FIRSATLARIMIZ

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

Akademi olarak kurumumuzu kısa, orta ve uzun vadede etkileyebilecek riskleri doğru belirlemek ve bu riskleri nasıl yöneteceğimize yönelik önlemleri almayı başlıca sorumluluklarımızdan birisi olarak benimsiyoruz. 2021 yılı sonunda Akademimizi zarara uğratabilecek unsurlar Yönetim Kurulumuz tarafından değerlendirildi, 2022'de ortaya çıkabilecek olası riskler değerlendirildi ve tanımlandı. Risklerimizin yanı sıra, sürdürülebilir değer yaratmamız için önümüzdeki olası fırsatları da değerlendiriyor ve odaklanıyoruz:

- Yeni bağışçılar ve potansiyel bağışçılar
- Uluslararası fon kaynaklarına erişim
- Etki alanımızı genişletecek "iyi yönetişim" üzerine yeni talepler
- Bağışçılar, devlet, sivil toplum kuruluşları vb. tarafından duyurulan yeni teşvik ve hibe programları
- Entelektüel sermayemizi etkili kullanmak ve yeni gönüllülerle ilişki geliştirmek
- Yerel ve küresel yeni iş birliği ortakları

Sürdürülebilir değer yaratmamız için fırsatları takip ediyor ve düzenli olarak değerlendiriyoruz. 2021 yılında, fırsatları nasıl değerlendirileceğine yönelik sürecimizi nasıl geliştirebiliriz diye değerlendirdik ve iyileştirme çalışmalarımızı tamamladık. Özellikle bilginin yaygınlaştırılmasında iş birlikleri fırsatlarını değerlendirmeyi temel süreçlerimizin bir parçası olarak tanımlıyoruz. Akademi olarak takip ettiğimiz fırsatlarımızdan birkaçı:

- Yeni bağışçılar, mevcut ve potansiyel bağışçılar ile yürütülen ilişkilerin güçlendirilmesi, olası fırsatların yaratılması (yurtiçi ve yurtdışı)
- Uluslararası ve Türkiye'de yer alan fon hibe, fon, destek ve ödüllerin takip edilmesi
- Etki alanımızı genişletecek "iyi yönetişim" üzerine geliştirebileceğimiz proje fırsatlarının tespiti ve takibi
- Gönüllülerimizin ve aynî katkılarımızın çeşitlendirilerek artırılması
- Yerel ve küresel yeni iş birliği ortakları
- Aynı alanda çalışan yerel ve küresel diğer kuruluşlar ile ilişki ve iş birliği geliştirme
- Dijital teknolojinin daha aktif kullanılması için olası fırsatların değerlendirilmesi

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

Dönemlerimiz

Kısa Dönem | Orta Dönem | Uzun Dönem

KİLİT PERFORMANS GÖSTERGELERİMİZ

Ölçülmeyen performans iyileştirilemez. Her yaş grubu ve sektörde gerçekleştirdiğimiz çalışmalarımızı planlamayı, performans göstergeleri belirlemeyi, ölçümlemeyi ve sonuçlarını değerlendirmeyi temel iş süreçlerimizin merkezinde bulunduruyoruz.

2020 yılında olduğu gibi 2021 yılında da kilit performans göstergelerimizi 5 farklı stratejik amaç kapsamında oluşturduk.

Stratejik Amaç 1: Araştırmalarımızdaki Etkiyi ve Kaliteyi Geliştirmek

- **2019**'da **7 ülke** ve **10 farklı sektörde** çalışan 183 şirketin "sürdürülebilirlik politikalarının sürdürülebilirliğini" yönetişim merceğiyle incelediğimiz özgün bir metodoloji olarak **Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi©** geliştirmiştik. Araştırmamızı **2020**'de **7 ülke** ve **10 farklı** sektördeki **212 şirketi, 2021**'de ise **197** şirketi inceleyerek 3. Raporumuzu yayımladık.
- **B20 Tokyo**'da iyi örnek olarak gösterilen **Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi**, **2020 ve 2021**'de **Değer Raporlama Vakfı (2020'de Uluslararası Entegre Raporlama Ağı)** tarafından düzenlenen Küresel Konferansa **Bilgi Ortağı** olarak katıldık.
- 2020 yılında Araştırma faaliyetlerimiz kapsamında 15 yayın, rapor, makale hazırlamıştık. 2021 yılında eş zamanlı 4 farklı araştırma programı yürüttük. Bu araştırmaların üçünün sonuçlarını 2022'de yayınlamayı planladığımızdan, bu yıl 13 yayın, rapor ve makaleyi paydaşlarımızın ilgisine sunduk.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi© sf. 71

Stratejik Amaç 2: Dünyada Fikir Gelişmesine Katkı Sağlamak

- OECD'nin Yönetişim ve Düzenleme Politikaları Komitesi, İsviçre merkezli düşünce kuruluşu Horasis, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi ve IFRS (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları) için yönetişim ve entegre düşünce konularında görüşler sunduk.
- İyi yönetişim kültürünün yaygınlaşması için gerçekleştirdiğimiz ve konuşmacı olarak davet edildiğimiz toplam **38 etkinlik**te, çevrimiçi etkinliklerin kolay ulaşılabilmesi sayesinde **34.000'den fazla kişi**yle iyi yönetişime dair görüşlerimizi paylaştık.

Stratejik Amaç 3: Eğitimlerimizdeki Etkiyi ve Kaliteyi Artırmak

- 2021 yılında eğitimlerimizin kalitesini artırmak için YÖN101 eğitim programımızın her eğitim gününün ardından, aynı hafta içerisinde ilgili dersin değerlendirildiği ayrı bir ders ekledik. Bu yolla hem mesajlarımızın paydaşlarımıza doğru ulaşıp ulaşmadığını ölçümleyebildik hem de eğitimlerimizde katılımcılarımızın katkısını artırdık.

YÖN101 Eğitim Programı sf. 55

- 2020 yılında pandemi nedeniyle Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey'in uygulamalarına ara vermek zorunda kalmış, programı yalnızca Darüşşafa Eğitim Kurumları'nde ve online olarak yürütmüştük. Bunun yanı sıra içeriklerimizi güncellemiş, çocuklar için önemli olan yeni konular eklemiştik. Yeni içeriklerimizle 2021 yılında TEGV, Darüşşafaka Eğitim Kurumları ve devlet okulları iş birliklerinde uygulamalarımızı sürdürdük.

Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey sf. 51

Stratejik Amaç 4: Elçi, Değişim Öncüsü ve Yayılım Öncülerini Artırmak

- **Yönetişim Gençlik Ağında 108 genç** yönetişimin yaygınlaşması ve gelişmesi için projeler geliştirdi ve **7005 saat gönüllü katkıda** bulundu.
- **Araştırma Ağımızda yer alan 6 araştırmacı** çeşitli çalışmalarımızda gönüllü katkı sağlayarak ya da çalışmalarında yönetişime yer vererek kavramın yaygınlaşmasına katkı sağladı. Ayrıca **gönüllülerimiz 182 saat araştırma faaliyetleri düzenledi** ve çalışmalara katkıda bulundu.
- **10 uzman** ise proje ve etkinliklerimizde yer alarak çalışmalarımıza katkı sağladı. Bu yıl yönetişim kavramını yaymak amacıyla dijital platformları sıklıkla kullandık. Dolayısıyla dijital olarak yürütülen iletişim faaliyetlerimizin oranı oldukça arttı. İletişim alanındaki gönüllü katkılarımız ise **379 saat**e ulaştı.
- **Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV), İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB), MArmara Belediyeler Birliği, Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (OECD), Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD), Sultanbeyli Belediyesi, Şişli Belediyesi, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV), Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED)** ve **Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD)** ile iş birlikleri kurarak, etki yaratan çalışmalarla daha geniş kitlelere ulaştık.

Etki Raporumuz sf. 45

Stratejik Amaç 5: Sürekli Finansal Kaynak Sağlamak

- 2020 yılında 1.621.408 TL'lik giderimizi ayni ya da gönüllü destek ile (kaldıraç) karşıladık. Bu tutar 2021 yılında 2.661.430 TL'ye ulaştı. Çalışmalarımıza inanarak bizlere ayni ve gönüllü katkı sağlayan tüm paydaşlarımıza teşekkür ederiz.

Finansal Verilerimiz sf. 89

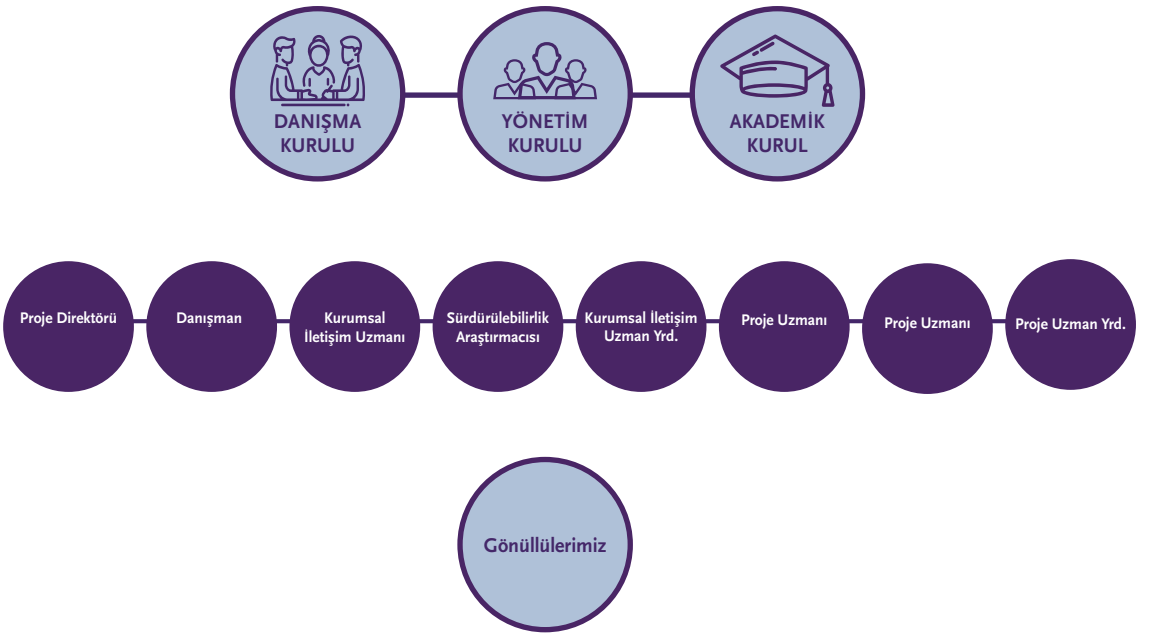
İNSAN KAYNAĞI SERMAYEMİZ

Entelektüel sermayemize katkı sağlayan en önemli bileşen "insan kaynağımız"dır. Her yıl olduğu gibi bu yıl da Yönetim Kurulumuz, Danışma Kurulumuz ve Akademik Kurulumuzun bilgi ve deneyimlerinden, çalışmalarımızın her aşamasında faydalandık. 2021 yılında özellikle Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi, Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey, Gençlik Ağı Faaliyetleri'nde Danışma Kurulu, Akademik Kurul ve Yönetim Kurulu Üyelerimizden destek aldık. Bunun yanı sıra ekibimizi genişleterek dinamizmi artırdık. Ayrıca 2020 yılında kurulan Gençlik Ağımızın da gönüllü katkıları sayesinde 40'tan fazla üniversitede çalışmalarımızı yürütebildik. Akademi olarak insan kaynağımıza çok önem veriyor, bu sermayemizin yetkinliklerinin gelişimine de çok önem veriyoruz. Ekip içinde ve Gençlik Ağı'nda bireylerin yetkinliklerinin gelişimini desteklemekten memnuniyet duyuyoruz.

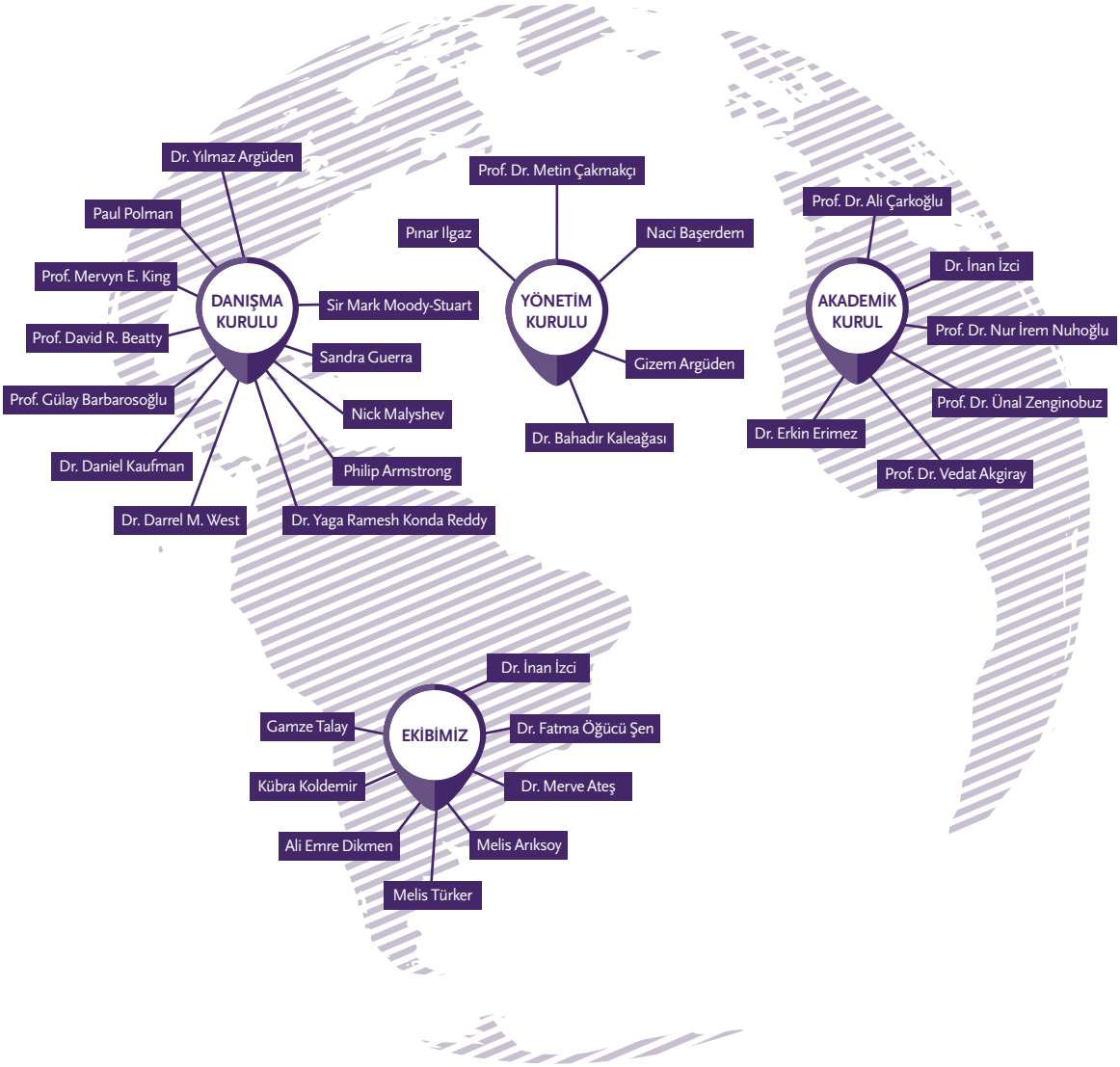
Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi sf. 71

Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey sf. 51

Gençlik Ağı Çalışmaları sf. 55



- Yönetişim konularında uzman rehberliği yaparlar.
- Farklı alanlarda uzmanlaşmış uluslararası önde gelen üyelerden oluşur.
- Akademinin kaynaklarından ve faaliyetlerinden sorumludur.
- Eğitim programlarında ve araştırmalarda uzman rehberliği sunar.
- Yerel akademisyenlerden oluşur.



“Farklılıklar ve çeşitliliğimizle zenginleşiyoruz.”

DANIŞMA KURULUMUZ

Küresel alanda mevcut ve güncel gelişmeleri takip etmenin, bizi geliştireceğine ve deneyimlerimizi yaymada çok etkili olacağına inanıyoruz. Yönetişimi farklı kitlelere ulaştıran ve dört sektörde birden faaliyet gösteren örnek bir sivil toplum kuruluşu olarak, özellikle Türkiye ve bulunduğu bölge başta olmak üzere, Danışma Kurulu üyelerimizin çalışmalarını, yayınlarını ve yönetişim konusundaki katkılarını duyurmayı ve yaymayı çok önemsiyoruz. 2019 yılında ilkini yayımladığımız Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi© çalışmamızın yayılımı ve 2021 araştırmasının tamamlanması süresince Danışma Kurulu Üyelerimizin yönetişim konusundaki bilgi ve deneyimlerinden faydalandık. Mütevelli Heyeti Başkanımız Dr. Yılmaz Argüden Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi© 2020 Raporunun bulgularını yaygınlaştırmak, bugünün ve yarının liderleri olan gençlere iyi yönetişim kavramında eğitimler vererek, çeşitli etkinliklerde iyi yönetişim kavramını yaygınlaştırmak için iletişim faaliyetlerimize yoğun katkı sağladı.

Tüm Danışma Kurulu üyelerimizle faaliyetlerimizle ilgili düzenli bilgi paylaştık ve görüş ve önerileri doğrultusunda çalışmalarımızı zenginleştirdik.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi©
sf. 76

Dr. Yılmaz ARGÜDEN
ARGE Danışmanlık, Başkan

Sir Mark MOODY-STUART
Global Compact Foundation, Başkan

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

Paul POLMAN
Uluslararası Ticaret Odası, Başkan

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

Dr. Daniel KAUFMANN
Natural Resource Governance Institute, Başkan

Prof. Gülay Barbarosoğlu
Boğaziçi üniversitesi, Geçmiş Dönem Rektörü

Nick MALYSHEV
OECD Regulatory Policy, Başkan

Philip ARMSTRONG
Global Corporate Governance Forum, Başkan

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

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

Sandra GUERRA
Better Governance - Brazil, Kurucu Ortak

AKADEMİK KURULUMUZ

Akademi olarak; çeşitli faaliyetlerle, yaptığımız araştırmalarla, düzenlediğimiz eğitim programlarıyla iyi yönetişim kültürünü ülkemizde ve dünyada yaygınlaştırmak için çalışırken, Akademik Kurul üyelerimizin fikir ve deneyimlerini de yaptığımız çalışmalara yansıtmayı çok önemsiyoruz. Uluslararası politika dokümanlarına verdiğimiz görüşlerde Dr. Erkin Erimez'in kıymetli katkılarından yararlandık. Dr. İnan İzci'nin katkılarıyla Akademi'nin uluslararası düzeyde bilinirliğini artırdık, projelerimizi gerçekleştirmek için fon kaynağı sağladık, Türkiye'de ve dünyada yerel yönetimler için entegre modeller geliştirmeye başladık. Çalışmalarımıza sağladıkları katkı için Akademik Kurul Üyelerimize çok teşekkür ederiz.

Prof. Ali ÇARKOĞLU
Koç Üniversitesi

Prof. Murat TARIMCILAR
George Washington Üniversitesi

Prof. Nur İrem NUHOĞLU
Boğaziçi Üniversitesi

Prof. Ünal ZENGİNOBUZ
Boğaziçi Üniversitesi

Prof. Vedat AKGİRAY
Boğaziçi Üniversitesi

Dr. Erkin ERİMEZ
ARGE Danışmanlık

Dr. İnan İZCİ
ARGE Danışmanlık

YÖNETİM KURULUMUZ

İyi yönetişim uygulamalarını yaygınlaştırmak adına, "çeşitliliği" bünyesinde barındıran Yönetim Kurulumuz; bağımsız bir başkan, kurucu bağışçı temsilcileri ve bağımsız üyelerden oluşuyor. Her bir üyemizin en az 2 sektörde deneyiminin olması, strateji ve iş birliği geliştirme konularında bize geniş vizyon sağlıyor. Strateji oluşturma görevini üstlenen ve "çeşitliliğe" önem verilerek yapılandırılmış Yönetim Kurulumuz, 2021 yılında düzenlediği Yönetim Kurulu toplantıları aracılığıyla, Akademimizin ileride izleyeceği yolu ve uygulayacağı yöntemleri, tüm ekibin görüşünü alarak şekillendirdi.

Prof. Dr. Metin ÇAKMAKÇI
Yönetim Kurulu Başkanı

Bağımsız üye olan Yönetim Kurulu Başkanımız, Türkiye Etik ve İtibar Derneği'nin (TEİD) Kurucu Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Acıbadem Üniversitesi Mütevelli Heyeti üyesidir. Sağlıkta Kalite İyileştirme Derneği (SKİD) Yönetim Kurulu Kurucu Başkan Yardımcısı, Cerrahi Enfeksiyon Derneği Kurucu Başkanı ve Avrupa Cerrahi Enfeksiyon Derneği önceki dönem Başkanlarından olması sebebiyle "sivil toplum ruhuna" son derece hakimdir. Anadolu Sağlık Merkezi'nde Yönetim Kurulu üyesi olması sebebiyle "özel sektör"de yönetim kademesinde deneyim sahibidir.

Pınar ILGAZ
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

Kurucu bağışçımız ARGE Danışmanlık'ın temsilcisi olan Pınar Ilgaz, ARGE Danışmanlık Yönetici Ortağıdır ve insan kaynakları sistemleri kurma, kurumsallaşma ve organizasyonel yapı oluşturma, Toplam Kalite Yönetimi gibi konularda uzmandır. Aynı zamanda ŞOK Marketler, Ülker Bisküvi ve PENTA Teknoloji'de ise Bağımsız YönetimKurulu Üyeliği görevini sürdürmektedir. Ayrıca sivil toplum kuruluşları ve gönüllülük konusunda da çalışmalar yürüten Pınar Ilgaz, Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD) Yönetim Kurulu Başkanlığını yapmaktadır ve Yönetim Danışmanları Derneği'nde Yönetim Kurulu üyesi olarak yer almıştır. "Yönetim Kurullarında Kadın" programını başarıyla tamamlamış ve halen Yönetim Kurulunda Kadın Derneği'nin (YKKD) çalışma komitelerinde rol almaktadır. "ARGE Kurumsal Yönetişim Modeli©", "Gönüllü KuruluşlarınYönetimi" ve "Sürdürülebilir Başarı Modeli©" yayınlarının yazarları arasındayer almaktadır.

Gizem ARGÜDEN

Yönetim Kurulu Üyesi

Kurucu bağışçı ailenin temsilcisi olan Gizem Argüden, 2010-2019 arasında McKinsey & Company'de yönetim danışmanı olarak çalışmış, 2019 yılından itibaren danışmanlık kariyerine ARGE Danışmanlık bünyesinde devam etmektedir. Strateji, sürdürülebilirlik, yönetişim ve organizasyon tasarımı, değişim yönetimi ve liderlik gelişimi alanlarında uzman olan Argüden, Türkiye ve Avrupa'da özel sektör, holding şirketleri, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarına danışmanlık yapmıştır. Argüden Yönetişim Akademisi'nin kuruluş aşamasında, kurumsal yapının oluşturulmasında, eğitim ve araştırma programlarının geliştirilmesinde, işbirliklerinin ve ortaklıkların kurulmasında gönüllü katkı sağlamıştır. Türkiye ve dünyada ilgi çeken Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi projemizin liderliğini yürütmekte olan Argüden, halen programlarımızın yönetimi ve araştırma projelerimizde aktif rol almaktadır. Robert Kolej ve The Wharton School, University of Pennsylvania mezunudur. Joseph Wharton Scholar oluşturduğu lisans tezi "Ülkeler arası kurumsal yönetişim farklılıklarında aile şirket grupları ve kurumsal yönetişim kontrol piramitleri" üzerinedir.

Naci BAŞERDEM

Yönetim Kurulu Üyesi

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

Dr. Bahadır KALEAĞASI
Yönetim Kurulu Üyesi

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

YÖNETİM KURULU YETKİNLİK MATRİSİ

	ÖZELLİK			
YK ÜYESİ	YÖNETİMİNDE YER ALDIĞI DİĞER KURUMLAR	YK ÜYELİĞİ YILI	YAŞ	CİNSİYET
 Prof. Dr. Metin Çakmakçı	• Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Fakülte Kurulu ve Yönetim Kurulu Üyesi (1994-1996) • Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Başhekimi (1996-2000) • Hacettepe Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Döner Sermayesi İşletmesi Müdürü (1997-2000) • European Society of Surgical Infections Yönetim Kurulu Üyesi (1998-2008) • Acıbadem Sağlık Grubu Tıbbi Direktörü ve Yönetim Kurulu Üyesi (2000-2007) • Acıbadem Sigorta Yönetim Kurulu Üyesi (2003-2005) • Anadolu Sağlık Merkezi Tıbbi Hizmetler Direktörü (2007- 2012) • Anadolu Sağlık Merkezi Yönetim Kurulu Üyesi (2007-Halen) • European Society of Surgical Infections Yönetim Kurulu Başkanı (2008-2009) • Etik ve İtibar Derneği (TEID) Yönetim Kurulu Başkanı (2010-2012) • Etik ve İtibar Derneği (TEID) Yönetim Kurulu Üyesi (2010-2014) • TC. Hazine Müsteşarlığı Lisanslı Melek Yatırımcı (2012-Halen)	2014	65	ERKEK
 Pınar Ilgaz	• ARGE Danışmanlık Yönetici Ortak (1995-Halen) • ŞOK Marketler A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi (2019-Halen) • Özel Sektör Gönüllüleri Deneği Yönetim Kurulu Üyesi (2004-2016) • Özel Sektör Gönüllüleri Derneği YK Başkan Yardımcısı (2018-Halen) • Yönetim Danışmanları Derneği YK Üyesi (2012-2015) • Yönetim Danışmanları Derneği YK Başkan Yardımcısı (2015-2016) • Ülker Bisküvi A.Ş. (2020-Halen) • ŞOK Marketler (2020-Halen) • PENTA Teknoloji (2021-Halen)	2014	56	KADIN
 Gizem Argüden	• McKinsey & Company Yönetim Danışmanı (2010-2019) • ARGE Danışmanlık Yönetici Ortak (2019-Halen)	2014	34	KADIN
 Naci Başerdem	• Nasaş Group, CFO (1991-1992) • Benetton Group, CFOO (1992-1995) • Boyner - Altınyıldız Group, Konfeksiyon Bölümü Genel Müdürü (1995-1997) • NTV, CFO, İcra Kurulu Üyesi (1997-2002) • Tansas, CFO,İcra Kurulu Üyesi (2002-2005) • Doğuş İnşaat ve Ticaret A.Ş., CFO, İcra Kurulu Üyesi (2005-2006) • TUVTURK A.Ş., Genel Müdür (2007-2011) • Doğuş Holding, Yönetim Kurulu Üyesi (2014-2019) • Doğuş Tourism & Retail Group, CEO ve Yönetim Kurulu Başkanı (2011-2018)	2019	66	ERKEK
 Dr. Bahadır Kaleağası	• Argüden Yönetişim Akademisi (2020-Halen) • Avrupa Özel Sektör Konfederasyonu-BusinessEurope (2016-2020) • Berlin Boshorus Initiative (2016-Halen) • Brussels Energy Club (2012-2016) • BusinessTürk-Brussels (2002-2015) • Forum İstanbul (2010-Halen) • Galatasaray Sportif AŞ (2013-2014) • Kalangos Vakfı (2014-Halen) • Paris Bosphorus Enstitüsü (2012-Halen) • TÜSEV – Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (2016-2020) • TÜSİAD (2016-2020) • Yanındayız Derneği (2021 -Halen) • Yönetim Kurulunda Kadın Derneği (2021-Halen)	2020	55	ERKEK

YETKİNLİK

YÖNETİŞİM	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	KALİTE	ETİK	FİNANS	KAMU ALANINDA DENEYİM	SİVİL TOPLUM ALANINDA DENEYİM	ÖZEL SEKTÖR ALANINDA DENEYİM	ULUSLARARASI ALANINDA DENEYİM
✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓		✓		✓	✓	
✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓
✓				✓			✓	✓
✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓

EKİBİMİZ

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

Dr. Fatma ÖĞÜCÜ ŞEN
Araştırma Direktörü

Dr. Fatma Öğücü Şen bünyemizdeki araştırma programlarından, model geliştirmeden, yayınlardan, eğitim müfredatlarından ve içerik kalitesinden sorumludur. Belediye Yönetişim Karnesi© ve Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi© araştırma modellerinin geliştirilmesinde, "Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey" Eğitim Programının geliştirme sürecinde aktif rol almıştır.

Kariyeri süresince, yönetişim alanında referans gösterilen ulusal ve uluslararası araştırma çalışmalarında yer almıştır. Uluslararası dergilerde yönetici editörlük yapmış olup, "kurumsal yönetişim" alanındaki çalışmalarını birçok uluslararası konferansta sunmaktadır. University of Greenwich'te ve TÜBİTAK tarafından desteklenen araştırma çalışmalarında yer almıştır.

Mazars Denge şirketinde kurumsal yönetişim, süreç iyileştirme, iç denetim alanında danışmanlık hizmeti vermiştir. Türkiye'nin ilk entegre raporunun yazım sürecinde yer alan Fatma, paydaş katılımı ve entegre düşünce konularında farklı sektörlere ve yaş gruplarına eğitimler vermektedir.

Doktora eğitimini kurumsal yönetişim ve finansal raporlama ilişkisini incelediği teziyle İşletme alanında, yüksek lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi'nde Ekonomi ve Finans alanında, lisans eğitimini ise Sabancı Üniversitesi'nde Üretim Sistemleri Mühendisliği alanında başarı bursuyla tamamlamıştır. Fatma, tenis oynamayı ve bisiklet sürmeyi sevmesinin yanında amatör olarak resim yapmaktadır.

Gamze TALAY
Kurumsal İletişim Uzmanı

Gamze Talay, profesyonel hayatına Argüden Yönetişim Akademisi'nde Etkinlik ve Proje Asistanı olarak başlamış, mevcutta ise Kurumsal İletişim Uzmanı olarak görev yapmaktadır. Akademi'mizin kurumsal ve dijital iletişim süreçlerini yürüten Gamze, çocuklarla yönetişim çalışmalarımız kapsamında yürüttüğümüz Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey programında, yayınların editoryal ve basım süreçlerinde de aktif rol üstlenmektedir. Boğaziçi Üniversitesi Yaşam Boyu Eğitim Merkezi'nden "Sivil Toplumda İyi Yönetişim" ve "Kamuda İyi Yönetişim" Uzmanlık Sertifikalarına ek olarak Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (The IIRC)'nden Entegre Raporlama Sertifikasına sahiptir. Gamze, lisans eğitimini Hacettepe Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünde tamamlamış, Boğaziçi Üniversitesi'nde Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde yüksek lisans yapmaktadır. Akademi'ye lisans hayatındayken gönüllü olarak destek sunmaya başlamış, eğitim hayatını tamamlamakla birlikte ekibimize dâhil olmuştur. At binmeyi ve resim yapmayı seven Gamze, çocukların sosyal alanda gelişimine duyduğu ilgiyle birçok sosyal sorumluluk projesinde yer almaktadır.

Dr. İnan İzci
Danışman

Dr. İnan İzci, bünyemizde Kamu ve Yerel Yönetişim Danışmanı olarak görev almaktadır. Akademi'de başta Belediye Yönetişim Karnesi© Modeli olmak üzere kamu sektörü ve yerel iyi yönetişim alanında aktif olarak çeşitli roller üstlenmiştir. Akademi'de araştırmacı olarak yaptığı katkılara ek olarak, proje geliştirme alanlarında danışman olarak değer yaratmaya devam etmektedir. Dr. İzci, iş hayatına İngiltere'de vatandaş hakları ve savunuculuğu alanında başlamış ve 4 yıl çalıştıktan sonra Türkiye'de çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında görevler almıştır. Katılımcı yerel yönetişim, sürdürülebilir kalkınma ve kamuda iyi yönetişim üzerine çalışmalar gerçekleştirmiş ve yayınlar hazırlamıştır. Özel sektörde ise sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk alanında deneyim sahibidir. Deneyimlerini aktarmak üzere Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası ve OECD gibi uluslararası kuruluşların etkinliklerine davet edilmektedir. Doktora araştırmasını Hür Brüksel Üniversitesi Siyaset Bilimi alanında tamamlayan Dr. İzci, yüksek lisans eğitimini Avrupa Kamu Siyaseti üzerine Londra Üniversitesi'nde ve lisans eğitimini ise yine aynı üniversitede Ekonomik ve Sosyal Politika alanında tamamlamıştır.

Kübra KOLDEMİR
Sürdürülebilirlik Araştırmacısı

Kübra Koldemir, Akademimizde sürdürülebilirlik konularına yönelik araştırma uzmanı olarak görev almaktadır. Akademimizin Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi© araştırması analizlerinin gerçekleştirilmesinde, araştırmanın yayılımında ve yaygınlaştırılması sürecinde aktif olarak görev almaktadır. Kariyeri süresince New York City'de yatırım analisti olarak çalışmış, ardından finansal yatırım fonunda uzmanlaşmış 1 milyar dolarlık AUM riskten korunma fonunda görev almıştır. Uluslararası yatırımlara odaklanarak, birçok sektördeki çokuluslu şirketin stratejisini ve sonuçlarını değerlendiren Kübra, piyasalardaki makroekonomik gelişmeler hakkında rapor vermiş, ülke çapında küresel portföylere tahsis edilmesine katkıda bulunan makroekonomik verileri analiz edip yorumlamıştır. Sürdürülebilirlik alanında Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) dergisinde düzenli olarak makaleleri yayınlanan Kübra, birçok uluslararası yayına katkıda bulunmaktadır. Executive MBA derecesini Austin University of Texas'da, lisansını Mount Holyoke College'dan Uluslararası İlişkiler alanında tamamlamıştır. Ayrıca, Mount Holyoke College'de sanat alanında eğitim almıştır.

Melis ARIKSOY
Proje Uzman Yardımcısı

Melis Arıksoy, Argüden Yönetişim Akademisi'nde proje uzman yardımcısı olarak görev yapmaktadır. İstanbul Politikalar Merkezi (IPM), Kent Sorunları ve Yerel Yönetimler Merkezi (KEYEM) ve CIFAL Istanbul gibi kurumlarda araştırma asistanı olarak staj yapmıştır.

Lisans eğitimini Bahçeşehir Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslarası İlişkiler ile birlikte Sosyoloji çift anadal programında tamamlamıştır. Lisans eğitimi sırasında, Erasmus değişim programıyla Philipps Universität Marburg'ta (Almanya) lisans öğrencisi olarak yer almıştır. Yüksek lisans eğitimine ise Edinburgh Üniversitesi'nde Toplumsal Adalet ve Topluluk Hareketi programında devam etmektedir.

Aynı zamanda demokrasi, değerler, kültür ve iyi yönetişim konularıyla yakından ilgilenirken, bu konularda tez ve araştırma çalışmalarını sürdürmektedir. İspanyol dili ve kültürüyle yakından ilgilenen Melis, çevresel bilinci artırmak adına çeşitli gönüllülük işleri yapmaktadır.

Ali Emre Dikmen
Kurumsal İletişim Uzman Yardımcısı

Argüden Yönetişim Akademisi'nde Kurumsal İletişim Uzman Yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Bünyemizde dijital iletişim faaliyetlerimizden sorumlu olan Ali Emre aynı zamanda çocuklarla ve gençlerle yönetişim çalışmalarımızda aktif rol üstlenmektedir. Lisans eğitimini Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. Marmara İşletme Kulübü'nde 2 yıl boyunca yönetim kurulu üyeliği yapmıştır. Yönetişim Gençlik Ağı'nın çalışmalarına Akademi'yi temsilen operasyonel destek sağlayan Ali Emre'nin yönetişim yolculuğu Mayıs 2020 itibarıyla başlamıştır. YÖN101 Eğitim Programından mezun olduktan sonra Yönetişim Gençlik Ağı'nda aktif üyelik yapmaya başlayan Ali Emre, 6 aylık aktif üyelik sürecinin ardından Kasım 2020 itibarıyla Mayıs 2021'e kadar İletişim Kurulu Liderliği görevini sürdürmüştür. Haziran 2021'den itibaren Yönetişim Gençlik Ağı Akademi Temsilcisi görevini sürdürmektedir. Ali Emre dijital çizim yapıyor, bilgisayar oyunlarıyla ve oyunların yapılış süreçleriyle ilgileniyor.

Melis Türker
Proje Uzmanı

İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümünden 2015 yılında mezun olmuştur. Aynı üniversitede Yerel Yönetimler, Kent ve Çevre Çalışmaları alanında yüksek lisansını tamamlamıştır.Bünyemizde Entegre Belediye İyi Yönetişim Modeli projemizin Proje Uzmanı olarak belediyelerde iyi yönetişim modelini oluşturma ve uygulamaya geçirilmesinde rol almaktadır. İş yaşamına Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'nda başlayan Türker, Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Orta Doğu ve Batı Asya Bölge Teşkilatı'nda (UCLG-MEWA) devam etmiş ve İstanbul Uluslararası Özel Sektör Kalkınma Merkezi'nde (UNDP-IICPSD) çalışmıştır. Kısa zamanlı uzman olarak eğitim rehberi hazırlama alanında uluslararası kuruluşlarla çalışma yürütmüştür. Akıllı şehir, sürdürülebilir kentleşme, yerel yönetişim, kent diplomasisi, kentsel mobilite, kümelenme, ağ oluşturma, eğitim tasarlama, performans değerlendirme alanlarında çalışmalarını yürütmektedir.

Dr. Merve Ateş
Proje Uzmanı

Merve Ateş, Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi projemizde proje uzmanı olarak görev yapmaktadır. Büyükşehir Belediyeleri'nde iyi yönetişimin ölçülebilir hale getirilmesi için bir yaklaşım ve yöntem geliştirilmesinde rol almaktadır. Lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler bölümünde tamamlamıştır. Sabancı Üniversitesi Siyaset Bilimi bölümünde yüksek lisansını bitirdikten sonra aynı programda doktora derecesini almıştır.Yüksek lisans tezini belediye meclislerinde kurumsallaşma, doktora tezini ise yerel yönetimlerin demokratikleşmesi konularında yazmıştır. Doktora tezi araştırması kapsamında Türkiye'deki belediyeleri incelemiş ve Sayıştay'ın belediye denetim raporlarını temel alarak hesap verebilirlik ve hukuk üstünlüğüne dair orijinal bir veri seti oluşturmuştur.Demokratikleşmenin yerel seviyedeki örüntüleri, hesap verebilirlik ve yolsuzluk konularında çalışmalarına devam etmekte ve siyaset bilimi alanında ders vermektedir. Çocuklar ve bitkilerle yakından ilgili olan Merve, çocuk gelişimi üzerine okumayı ve evinde bitki yetiştirmeyi seviyor. Aynı zamanda yükseköğretimde kalite ile ilgileniyor ve aktif öğrenme ile ilgili programlardan faydalanıyor.

GÖNÜLLÜLERİMİZ

Farklı meslek gruplarından ve uzmanlık alanlarından çalışmalarımıza destek veren gönüllülerimizin, hem bireysel hem de kurumsal olarak sundukları katkılara azami derecede değer veriyoruz. Tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, etkililik ve katılımcılık kavramlarının gelişmesi ve yaygınlaştırılması için çaba gösteren gönüllülerimiz, kendi alanlarında kıdemli uzmanlardan, yönetişim alanında uzmanlaşma aşamasında olan yüksek lisans öğrencilerinden ve lisans öğrencisi olan gençlerden 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 değeri ve özverili desteklerini duyurmaya, yüceltmeye gayret ediyoruz. Gönüllülerimizin sağladıkları aynî katkıyı, zaman ve değer bağlamında, düzenli olarak kaydediyoruz. Bu verilerin bağımsız denetim çalışmaları sırasında denetlenmesini sağlıyor ve doğruluğunu belgeliyoruz.

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

Geçen yıl olduğu gibi bu yıl da kurulduğumuz günden bu yana gönüllülerimizin desteğini en fazla aldığımız yıl oldu. Akademimizi temsilen ulusal ve uluslararası platformlarda çeşitli etkinliklere katılma, konferans ve sempozyumlarda konuşmacı olarak yer alma, yürüttüğümüz çalışmalarda emek ve deneyim paylaşımı gibi konularda katkılarını sunan gönüllülerimize çok teşekkür ederiz. 2021 yılında gerçekleştirdiğimiz çalışmalarımızda toplam **8.618 saat gönüllü katkı** aldık. Ayrıca, gönüllü olarak aynî katkı sunan kurum ve kuruluşlara da teşekkür ediyoruz. Gönüllülerimize ve aynî katkı sunan kurumlara birkaç örnek bir sonraki sayfada yer alan tablolarda sunuyoruz.

Çalışmalarımıza katkı sunan tüm "yönetişim gönüllüleri"ne minnettarız.

GÖNÜLLÜ KATKI

GÖNÜLLÜ	UZMANLIK ALANI	GÖNÜLLÜ YAPILAN İŞ
Erben Samet Arifoğlu	Öğrenci	Gençlik Ağı Çalışmaları
Yunus Emre Gültekin	Öğrenci	Gençlik Ağı Çalışmaları
Alara Erdoğan	Öğrenci	Gençlik Ağı Çalışmaları
Yaren Alagöz	Öğrenci	Gençlik Ağı Çalışmaları
Arda Argüden	Öğrenci	Gençlik Ağı Çalışmaları
Ali Emre Dikmen	Öğrenci	Gençlik Ağı Çalışmaları
Esin Koçancı	Öğrenci	Gençlik Ağı Çalışmaları
Dr. Yılmaz Argüden	Yönetim Danışmanı	Akademi Temsiliyeti
Aylin Tuncer	Planlama ve Muhasebe	Muhasebe
Pınar Ilgaz	Yönetim Danışmanı	Yönetim Süreçlerine Liderlik, Akademi Temsiliyeti
⋮	⋮	⋮

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

AYNÎ KATKI SAĞLAYAN KURUMLAR	HİZMET ALANI	AYNÎ KATKI HİZMETLERİ
ARGE Danışmanlık	Yönetim ve strateji danışmanlığı	Akademi ofisi kira ve sabit giderleri, Danışma Kurulu konaklama ve ulaşım giderleri, Araştırma programları danışmanlığı
Global Compact Türkiye	Küresel Ağ	İletişim faaliyeti dijital altyapı desteği
Marmara Belediyeler Birliği	Yerel Yönetimler	İletişim faaliyeti dijital altyapı desteği
Anne Çocuk Eğitim Vakfı	Sivil Toplum Kuruluşu	İletişim faaliyeti dijital altyapı desteği
⋮	⋮	⋮

PAYDAŞLARIMIZLA İLİŞKİLER

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

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

Bilgi Ortaklığı

Etki Ortaklığı

Kaynak Ortaklığı

Bilgi Ortaklığı: İyi yönetişim konusunda hem bilgi sunuyor, hem de işbirliği ortaklarımızın bilgi kaynaklarından faydalanıyoruz. OECD Kore, Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (TESEV), Türkiye Etik ve İtibar Derneği (TEİD), Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) ile "Bilgi Ortaklığı" protokollerimiz doğrultusunda çalışmalar yürütüyoruz. Bununla birlikte bu yıl Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin Küresel Konferansı'na Resmi Bilgi Ortağı olarak davet edilerek yönetişim kavramının küresel alanda daha da yaygınlaştırdık.

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

Kaynak Ortaklığı: Kaynak sunarak veya iş birliği ortaklarımızın kaynaklarından yararlanarak, faaliyetlerimiz için maddi veya aynî ek kaynaklar oluşturuyoruz.

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

Maddi tutar ayırmadan mobilize ettiğimiz destekler/hizmetler sayesinde (kaldıraç etkisi), daha az reel bütçe ile daha çok değer yaratma fırsatı buluyoruz. 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 ortak ya da ortaklarla iş birliği yapıyoruz:

İş birliği geliştirirken, tüm paydaşları (kamu/sivil toplum/özel sektör) bir araya getirmeye yönelik bir model benimsiyoruz ve bu yaklaşımımızla örnek modeller oluşturuyoruz:

Akademik işbirliği ortaklarımız bize son gelişmelere ilişkin bilgi alışverişi imkânı içeren bilgi sağlıyor ve iyi yönetişim uygulamalarının kamu, sivil toplum ve özel sektör kuruluşlarında yayılmasına aracılık ediyorlar:

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

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

Faaliyetlerimizi, hedeflerimize inanan ve iyi yönetişim uygulamalarının geliştirilip toplumun her kesiminde yaygınlaştırılmasına katkı sağlamayı amaçlayan vakıfların, bağımsız kuruluşların ve bireylerin sağladıkları bağışlar aracılığıyla düzenliyoruz. Başta TIRSAN olmak üzere, Garanti BBVA, Akkök Holding, Borusan, Çalık Holding, Altınbaş Üniversitesi, ARGE Danışmanlık, Dayanıklı Kent için Bütüncül Sosyal Hizmet Yönetişimi sponsorumuz Kopaş Kozmetik’e ve tüm bireysel destekçilerimize müteşekkiriz:

Akademi olarak tüm paydaşlarımıza değer veriyor, her biriyle daha yakın temasta olmak ve sürekli bilgilendirmek için yöntemler oluşturmaya çalışıyoruz. Paydaşlarımızın görüşlerini alarak ve süreçlerimize dâhil ederek çalışmalarımızın kalitesinin artacağına inanıyoruz. Bu tüm paydaşlarımızı gözden geçirerek geliştirdiğimiz paydaş modelimizle iletişimimizi 2020 yılında daha da geliştirdik.

5 farklı paydaş grubumuz şu şekilde;

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

Paydaş gruplarımızla etkileşimimizi, yarattığımız etkiyi değer yaratma modelimiz ile entegre ettik ve KPI'larımızla ölçümledik. 2021 yılında paydaş modelimizi daha görünür kılarak özellikle "Yönetişim Elçisi" ve "Değişim Öncüsü" paydaş gruplarımızdaki kişi sayısını artırmayı hedefliyoruz.

ETKİ RAPORUMUZ

Önceki yıllarda yaptığımız gibi, 2021 yılında da gerçekleştirdiğimiz çalışmalarımızı, kullandığımız finansal kaynakları ve harekete geçirdiğimiz diğer kaynakları, gönüllü ve aynî katkıları içeren Etki Raporumuzu yılın sonunda bağışçılarımıza ve paydaşlarımıza sunduk.

Akademi olarak benimsediğimiz "hesap verebilirlik" ilkemiz gereği, bağışçılarımızın katkıları olan finansal kaynaklardan ne şekilde faydalandığımızı ve nasıl etki yarattığımızı düzenli olarak paylaşıyoruz. Etki Raporumuz her sene bağımsız olarak denetleniyor. 2021 Etki Raporumuz, Eriş Bağımsız Denetim ve YMM A.Ş. tarafından denetlenmiş olup **güvenilir** olarak değerlendirilmiştir.

Bağımsız Denetim Raporumuz; sf. 98

Türkçe ve İngilizce olarak hazırladığımız Etki Raporumuz:

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

2021 Etki Raporumuza göre finansal kaynaklarımızın **1,8** katı kadar gönüllü ve aynî katkıyı harekete geçirdik. 2020 yılında 2,19 olan bu oranın bu yıl 1,8 olması ise pandemi nedeniyle çalışmalarımızın tamamını çevrimiçi olarak yürütmemizden kaynaklanıyor. Önceki yıllarda ayni katkı olarak yararlandığımız etkinlik mekanı, transfer hizmetleri, yeme-içme, konaklama gibi pek çok giderimiz 2021 yılında oluşmadı.

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

ARGÜDEN GOVERNANCE ACADEMY

Good Governance for Quality of Life

ETKİ RAPORU 2021

Değerli Paydaşımız,

Sağladığınız katkılar sayesinde, kuruluşumuzdan bu yana, "Yönetişim" kavramının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması amacına hizmet edecek birçok faaliyet gerçekleştirdik. 2021 yılında gerçekleştirdiğimiz faaliyetleri ve Etki Raporu'nu sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz.

EĞİTİM

422 Mezun

10 Eğitim Programı

851 Saat Eğitim

Yetkin ve vizyon sahibi yeni nesil liderleri yetiştiriyoruz.

ARAŞTIRMA

264 İncelenen Kurum

4 Araştırma Programı

13 Yayın, Rapor, Makale

Bilimsel araştırmaların ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasına öncülük ediyoruz.

İLETİŞİM

4.153k Kişiyle dijital temas

38 Etkinlikte, dünya için fikirlerimizin paylaşımı

34k Kişiyle birebir iletişim

Kurumlar ve bireyler arasında bilgi paylaşımını artırıyoruz.

İŞ BİRLİKLERİMİZ

8618 GÖNÜLLÜ SAAT

37 ULUSAL VE ULUSLARARASI İŞBİRLİĞİ

DESTEKÇİLERİMİZ

TIRSAN · Garanti BBVA · AKKÖK HOLDİNG · BORUSAN · ÇALIK HOLDİNG · ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ · ARGE

FAALİYETLERİMİZ

Tamamlananlar | Devam Edenler | Katkıda Bulunduklarımız

E: Eğitim A: Araştırma İ: İletişim

E01	Çocuk ve Ebeveyn Dostu Belediye Yönetişim Rehberi Pilot Çalışması	İ03	Sürdürülebilir Şehirler için İyi Yönetişim Paneli
A01	Çocuk ve Ebeveyn Dostu Belediye Yönetişim Rehberi	İ04	Yerel Yönetimlerde Entegre İyi Yönetişim Yaklaşımı
A02	Entegre Belediye Yönetişim Modeli	İ05	Öğrendiklerimiz: Covid-19 Sonrası Kentsel Yönetişim
A03	Büyükşehirlerin Belediye Yönetişim Karnesi	İ06	Sivil Toplum ve Katılım
İ01	Yerel Kalkınma Webinarları: Savunuculuk	İ07	Dayanıklı Büyükşehirler için Sivil Katılım ve Dayanışma
İ02	Dayanıklı ve Dayanışmacı Kentler için Yeni Nesil Sivil Katılım	İ08	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının Yerelleşmesi

İ01	Daha İyi Bir Gelecek için SKA:4'e Odaklanmak Paneli	İ04	İyi Yönetişim Semineri | Rotaract
İ02	Marmara Üniversitesi Katılım Dersi	İ05	SKA11: Dünya Şehirler Günü
İ03	Sürdürülebilir Şehirler için İyi Yönetişim		

E01-E04	Sürdürülebilirlik Yönetişimi Eğitim Programı	İ05	Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi 2020
A01	Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi 2021	İ06	SG Scorecard 2020 - Yeşil İş Zirvesi
İ01	Yönetim Kurullarının Sürdürülebilirlik Sorumlulukları: Sürdürülebilir Gelecek için İyi Yönetişim	İ07	SG Scorecard 2020 - Business for Goals
İ02	MODAVICA - İş Dünyası ve Muhasebenin Yeni Dinamikleri-Uygulamadaki Sorunlar	İ08	Değer Raporlama Vakfı Küresel Konferansı
İ03	The Business Case for ESG - Lessons Learned from the Events of 2020	İ09	Cesur Adımlar Programı | EKOTÜRK TV
İ04	Yönetim Kurulları için Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi	İ10	Küresel Umut Festivali

İ01	SKA 16: İyi Yönetişim Günü	İ04	Horasis Asia Meeting
İ02	Horasis Extraordinary Meeting	İ05	AI Summit World 21/22
İ03	İyi Yönetişim Kültürünün ve Pratiklerinin Geliştirilmesi	İ06	How Can ESG External Assurance Build Trust

E01-E14	Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey | Darüşşafaka İş Birliği	E51-E54	Öğrenen Çocuk Sorumlu Birey | TEGV İş Birliği
E15-E16	MT Programlarında Yönetişim | Yapı Kredi 1. Eğitim Programı	E55-E57	YGDA Eğitimleri
E17-E18	MT Programlarında Yönetişim | Yapı Kredi 2. Eğitim Programı	A01	İyi Yönetişim El Rehberi
E19-E28	YÖN101 Eğitimi 4. Dönem	A02	Gençlik Meclislerinde Yönetişim Araştırması Raporu
E29-E37	YÖN101 Eğitimi | Balıkesir Kent Konseyi İş Birliği	A03	Tarımda Güven
E38-E50	YÖN101 Eğitimi 5. Dönem	İ01-İ11	Gençlik Ağı Gazetesi

Entegre Rapor 2020	Etki Raporu 2020
Entegre Rapor 2020 İngilizce	Etki Raporu 2020 İngilizce

KAYNAKLARIMIZ

KAYNAKLARIMIZ

Bütçemizin **1,8** katı kadar kaynaktan faydalandık.

TOPLAM TL 4.161K

Voluntary Contribution + Leverage (Gönüllü Katkı + Ayni Katkı) TL 2.661K

Cash Budget TL 1.500K

KATEGORİ	GİDER	KALDIRAÇ TL	LEVERAGE TL	VOLUNTARY CONTRIBUTION TL	SAATLER
EĞİTİM	297.794	126.325	223.362	126.325	2.285
ARAŞTIRMA	885.864	113.700	0	913.700	1.000
İLETİŞİM	229.479	1.902.525	1.549.140	353.385	4.475
YÖNETİM	86.776	518.880	151.680	367.200	918
TOPLAM	1.499.913	2.661.430	1.700.820	960.610	8.618

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

2021
FAALİYETLERİMİZ

1
2
=
5
+
3
ÇOCUKLARLA
YÖNETİŞİM

ÇOCUKLARLA İYİ YÖNETİŞİM

İyi yönetişim kültürünün temeli çocuklukta atılıyor. Argüden Yönetişim Akademisi olarak bugünün ve geleceğin liderlerinin, yönetişim prensiplerini yaşamlarında benimseyen sorumlu bireyler olmalarını önemsiyoruz.

Çünkü her yaş grubundan bireyler yaşadığımız toplumun birer parçası olarak geleceği şekillendiriyor. Geleceği şekillendirmek için de bugünün ve geleceğin lideri olan çocuklarla birlikte hareket etmek önem kazanıyor. Çünkü biz yetişkinler ve kurumlar geleceği inşa edecek mekanizmaları geliştirirken, geleceğin asıl sahipleri olan çocuklarla birlikte hareket ettiğimizde yaşam kalitesinin artmasına anlamlı katkılar sağlamış oluyoruz.

Bugünün ve geleceğin lideri sorumlu bireyler, kendisi ve toplumla ilgili sorunların çözümünde kararlara katılıyor, sorumluluk üstleniyor. Üstlendiği sorumluluğu yerine getirirken attığı adımlar tutarlı ve adil oluyor, aldığı kararlarla ilgili şeffaf şekilde hesap verebiliyor. Kararlarının sonucu ise hem kendisi hem de toplum için değer yaratıyor, etkili oluyor. Böylelikle hem bireysel hem de toplumsal olarak “karşılıklı güven” duyulan ilişkiler gelişiyor.

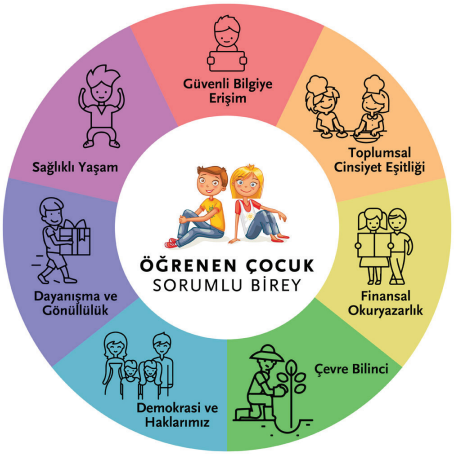
Raporun bu bölümünde çocuklarda iyi yönetişim kültürünün gelişimi için yapılan çalışmaları bulacaksınız.

Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey

Program hakkında daha çok bilgi almak için QR kodu taratabilir ya da web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey Eğitim Programı ile çocukların iyi yönetişim kültürünü benimsemiş sorumlu bireyler olarak geleceği şekillendirmesine katkıda bulunuyoruz. Program boyunca demokrasi ve haklarımız, toplumsal cinsiyet eşitliği, dayanışma ve gönüllülük, finansal okuryazarlık, güvenli bilgiye erişim, çevre bilinci, sağlıklı yaşam konuları ele alınıyor. Tüm bu konular ele alınırken çocukların iyi yönetişim ilkelerini de benimseyerek gelişimlerine katkı sağlıyoruz.

ÖĞRENEN ÇOCUK
SORUMLU BİREY



Darüşşafaka - Sorumlu Birey Kulübü:

Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey (ÖÇSB) Programımızın Darüşşafaka'daki uygulamasına devam ettik. Gençlik Ağı'ndaki ÖÇSB Ekibi pandemi nedeniyle eğitime uzaktan devam eden 6 çocukla çevrimiçi ortamda buluştu. Cumartesi günleri gerçekleşen kulüp aktivitelerinde insan hakları, çocuk hakları, katılım ve demokrasi, birlikte yaşam, toplumsal cinsiyet eşitliği, eşitsizliklerin giderilmesi için hakları korumak, dayanışma ve gönüllülük, finansal okuryazarlık, medya okuryazarlığı, çevre bilinci, ekoloji, sosyal sorumluluk ve proje fikri geliştirme konuların yer aldı. ÖÇSB ekibi ise çocuklarla çalışma, oyunlarla öğrenme, çevrimiçi iletişim yetenekleri geliştirme, uzaktan eğitimin dezavantajlarını minimize etme, organizasyon yapabilme konularında kendilerini geliştirdiler.

Darüşşafaka 1863 EĞİTİM KURUMLARI

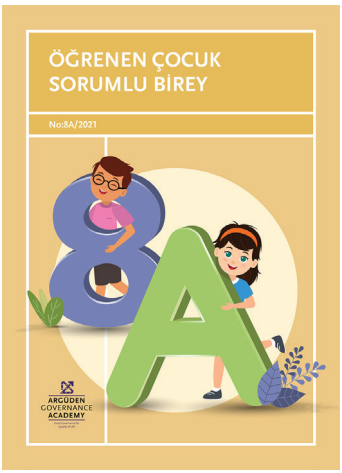
TEGV – Yaz Okulu:

Gençlik Ağı ÖÇSB ekibi İstanbul Beykoz'da bulunan TEGV İpek Kıraç Öğrenim Birimi ile iş birliği geliştirerek yaz okulunda TEGV'li çocuklarla buluştu. Finansal okuryazarlık, medya okuryazarlığı ve sağlıklı yaşam modüllerimizle TEGV'li çocuklarla bir araya geldiğimiz uygulamalar ÖÇSB ekibine iş birliği geliştirme, çocuklarla çalışma, ekip çalışması yapma konularında değer yarattı. Yaz okulu uygulamalarında geliştirdikleri iş birliği sayesinde güz döneminde İpek Kıraç Öğrenim Birimi'nde yüzyüze uygulamalara başlandı ve online uygulamalara da devam ediliyor.

TÜRKİYE EĞİTİM GÖNÜLLÜLERİ VAKFI

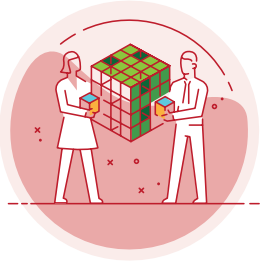
Güncel İçerikleriyle Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey

Her uygulamadan sonra uygulayıcılarımızın ve gözlemcilerin yorumlarını, çocuk çalışmaları alanındaki gelişmeleri, değişen dünyada ortaya çıkan yeni gereklilikleri bir araya getirerek içeriklerimizi her zaman güncel tutmaya gayret ediyoruz. 2021 yılında Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey'e yeni bir modül ekledik; Sağlıklı Yaşam. Özellikle karantina sürecinde eksikliğini hissettiğimiz ruhsal iyi olma hali hem yetişkinler hem de çocuklar için gereklilik taşıyor. Sağlıklı Yaşam modülünde çocukların hem fiziksel hem de ruhsal iyi olma halleri konusunda farkındalıklarını geliştirecek etkinlikler yer alıyor. Bununla birlikte tüm modüllerimizi 5 duyuya en üst seviyede uyumlandırarak kazanımların en iyi şekilde gerçekleşmesini hedefleyerek içeriklerimizi güncelledik.



GENÇ LİDERLERLE
YÖNETİŞİM

GENÇ LİDERLERLE İYİ YÖNETİŞİM



İyi yönetişim bir kültür, bir iklim ve bir davranışlar bütünüdür. Bu kültür ne kadar erken yaşta benimsenirse, hem bireyin hem de toplumun yaşam kalitesini o kadar erken artmaya başlar. Akademi olarak bu anlayışın çocukluktan itibaren ve gençlik çağlarını da kapsayacak şekilde yaygınlaşmasının çok önemli olduğunu düşünüyoruz.

Bu sebeple üniversite kulüplerinde aktif rol alan gençlerin dahil olduğu YÖN101 Eğitim Programı'nı geliştirdik. Bu eğitimde gençler iyi yönetişim ilkelerini içeren teorik bir öğrenmenin yanında, öğrendiklerini kulüplerinde deneyimleme fırsatı bularak iyi yönetişim kültürünü inşa ediyorlar. Gençlerin bu programla başlayan yönetişim yolculuklarının devam etmesini amacıyla, YÖN101 Eğitimi mezunlarının katılacağı bir Gençlik Ağı kuruldu. Gençlik Ağı'nda geleceği için sorumluluk üstlenen gençler, yönetişim kültürünü yaygınlaştıracak çalışmalar gerçekleştiriyor, birbirinden öğreniyor, daha kaliteli bir yaşam için liderlik ediyor.

Raporun bu bölümünde Gençlik Ağı'nın çalışmalarını bulacaksınız.

Bir Bakışta Gençlik Ağı

Gençlik Ağı'nın çalışmaları hakkında daha çok bilgi almak için QR kodu taratabilir ya da web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

2019 yılının Kasım ayında gerçekleştirilen YÖN101 Eğitimi ile temelleri atılan Gençlik Ağı 2020 Mayıs ayında ilk genel kurulunu yaparak kurulmuştur. 4 kurul 3 proje 4 program ekibiyle faaliyetlerini sürdüren Gençlik Ağı, yılda en az iki kere organize ettiği YÖN101 eğitimiyle büyümeye devam ediyor.

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ
GENÇLİK AĞI

YÖN101 Eğitim Programı

Program hakkında daha çok bilgi almak için QR kodu taratabilir ya da web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

Gençlik Ağı'nın içerisinde YÖN101 Eğitimi'ni organize eden bir ekip bulunuyor. Bu ekip eğitim için gönüllü eğitmenlerin organizasyonundan, eğitim duyuruları, eğitim mülakatları, seçmeler, eğitimin operasyonu, katılımcıların yönlendirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alıyorlar. Dolayısıyla YÖN101 Ekibi'nde gençler, organizasyon ve operasyon yeteneklerini geliştirirken, çok yönlü düşünme, riskleri öngörme ve önlem alma, kriz yönetimi, sunum becerileri, birlikte çalışma, ekip deneyimi ve iletişim becerilerini geliştirebiliyor. YÖN101 Ekibi, biri Balıkesir Kent Konseyi iş birliğinde Balıkesir'de olmak üzere toplam 3 eğitim programı gerçekleştirdi.

İyi yönetişim kültür ve ikliminin yaygınlaşması için sundukları gönüllü katkıdan dolayı eğitmenlerimiz Dr. Yılmaz Argüden, Pınar Ilgaz, Canberk Ünsal, Didem Bilgin, Burak Erşahin, Mehmet Bahadır Teke ve Dr. Fatma Öğücü Şen'e içten teşekkürlerimizi sunarız.

MT Programlarında Yönetişim Programı

Gençlik Ağı'nın MT Programlarında Yönetişim Ekibi tarafından organize edilen bu Program, iş hayatına yeni başlamış çalışanlara ve uzun dönem stajyerlerine iyi yönetişim bakış açısını iş hayatının başında kazandırmayı amaçlıyor. Ekipteki gençler, şirketlerle temas kurma, şirket kültürünü etkileyebilme ve ilişki ağı geliştirme konularında deneyim kazanıyorlar. MT Programlarında Yönetişim Programı kapsamında Yapı Kredi Bankası'na 2 farklı zamanda eğitimler gerçekleştirdik.

Gençlik Meclislerinde Yönetişim

Yerel yönetimlerde yönetişim kalitesinin artırılması toplumun her bireyi için doğrudan ve dolaylı faydalar yaratıyor. Çünkü yerel yönetimler toplumun her kesimi için en ulaşılabilir seviyede olan yönetim birimi olarak Gençlik Meclislerinde Yönetişim Projesi ile gençlerin yerel yönetimdeki yerini ve etkisini artırarak yerel yönetişimin kalitesini artırmayı amaçlıyoruz. Bu Proje ile genç katılımcılığı desteklenerek belediyelere araştırma sonuçlarına dair geri bildirim veriliyor, böylelikle yerel yönetimlerin gelişimine gençlik bakış açısıyla katkı sağlıyoruz. Sürekli tekrarlanmasını ve güncellenmesini umduğumuz bu projenin ilk sonuçlarını 2022'nin ilk çeyreğinde paylaşmayı hedefliyoruz. Gençlik Meclislerinde Yönetişim Proje Ekibi, bu süreçte hem detaylı bir araştırmanın nasıl yapıldığı, araştırma metotları, belediyelerle iletişim konularında deneyim edindi.

Tarımda Güven

Tarımda Güven Projesiyle iyi yönetişimin tarımdaki uygulamalarda yerini araştırıyoruz. Proje sonrasında çıkacak olduğumuz raporumuz, Türkiye'de tarıma dair çeşitli veriler, bunların iyi yönetişimle örtüştüğü noktalar, şirketlerle gerçekleştirilen röportajlar, röportaj gerçekleştirilen şirketlerin kendi bünyelerinde iyi yönetişim kültürünün yeri, çiftçiyle aralarındaki güveni nasıl sağladıkları konularını içeriyor.

Tarımda Güven Proje Ekibi, iyi yönetişim kültürünün tarımdaki yerini araştırarak iyi yönetişim arayışının her alanda gerektiğini gösteriyor. Ekip üyeleri farklı bakış açılarına sahip bireyler olarak teoride ve sahada araştırma

yapma, kişiler arası ve kurumlarla iletişime geçme, analiz ve raporlama konularında kendilerini geliştirmiş oldular.

Satışta Yönetişim

2019 yılında çalışmalarına başladığımız Satışta Yönetişim projesi ise, satış alanında kurumların işleyiş tarzlarının farklı olması, belirlenen kriterlerle yürütülecek araştırma için kurumların uygun olmayışı sebebiyle Gençlik Ağı'nda rafa kaldırılan ilk projemiz oldu. Yıl sonunda gerçekleştirilen proje kapanış çalıştayıyla birlikte gönüllüler bu proje kapsamında elde ettiği deneyimleri birbirleriyle paylaşarak projeye veda etti.

Gençlik Ağı Gazetesi

Gençlik Ağı Gazetesi, bir proje olarak başlayıp daha sonrasında iletişim kurulunun altında yer alan bir iletişim aracı haline geldi. Yıl içerisinde dönem dönem farklı üyelerin ekibe katılımıyla birlikte içerikte güncelliği yakalayan gazete ekibi, editörlük, araştırma ve içerik oluşturma, röportaj yapma ve iş birlikleri kurma noktasında tecrübeler ediniyor. Ayrıca içerik oluşturabilmek adına geziler düzenleyen gazete ekibi organizasyon noktasında da deneyimler elde etmiş oluyor.

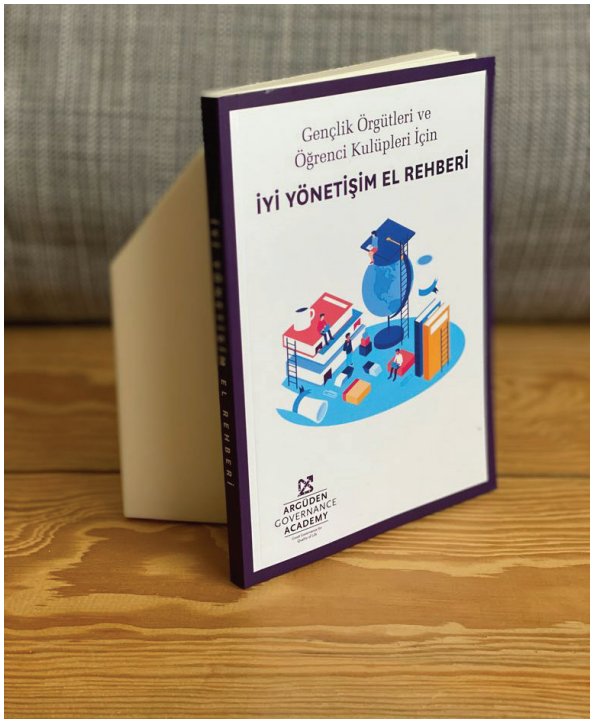
Yönetişim +

Gençlik Ağı'nın 2021 yılında başlayan en yeni çalışması Yönetişim+ Programı, YÖN101 ve YÖN102 eğitimlerini başarıyla tamamlayarak Argüden Yönetişim Akademisi Gençlik Ağı'na katılmaya hak kazanmış ve mevcut faaliyetlerde görev alan gönüllülere yönelik hazırlanmış; temelinde Gençlik Ağı gönüllülerine daha fazla yetkinlik kazandırarak gençlik ağının sürdürülebilirliği, yetkinliği artırmayı amaçlayan bir eğitim ve uygulama seansları bütünüdür.

Başlangıçta Gençlik Ağı'nda ekip liderliği ve Akademi Temsilciliği yapan arkadaşlarımızı çeşitli alanlarda geliştirerek birer Yönetişim Elçisi haline getirmeyi planlayan bu program kısa vadede hem katılımcılarına, hem ekibine hem de Akademimize değer yaratırken uzun vadede de ülkemize ve topluma yarar sağlamayı amaçlıyor. Yönetişim + Programına dahil olan katılımcılar sosyal yenetekler, profesyonel yönetişim bilinci açısından yetkinlik ve ağbağ kazanıyor. Program boyunca katılımcılarla bir araya gelen eğitimciler, Program mentorleri ve partnerleri ise ağbağ, fikir alışverişi ve iş birliği ortamı konularında kendilerini geliştiriyorlar. Yönetişim + ile Akademi olarak yönetişim konusunda yetkin bireylerin gelişimine katkı sağlamaktan mutluluk duyuyoruz.

Gençlik Örgütleri ve Öğrenci Kulüplerinde İyi Yönetişim El Rehberi

Gençler gelişirse hem gelecek hem şu an gelişir, dünya gelişir.

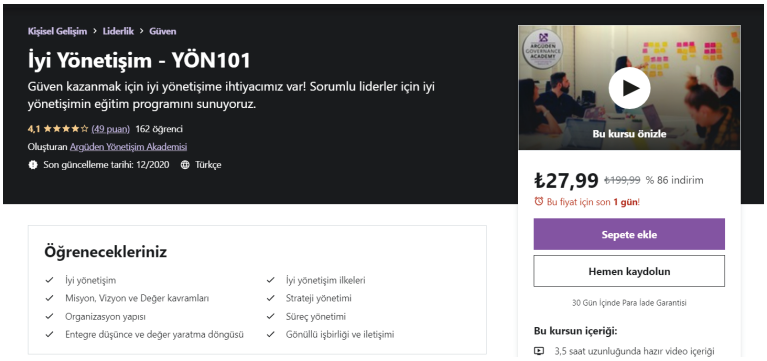


Gençlik Örgütleri ve Öğrenci Kulüplerinde İyi Yönetişim El Rehberi, iyi yönetişimin ne olduğundan başlayarak iyi yönetişimin bulunduğu gençlik örgütlerinde ve öğrenci kulüplerinde nasıl uygulanabileceğine dair bilgileri içeriyor. Bu Rehberde çeşitli çalışmalar yer alıyor, ekiplerle yapılması önerilen bu çalışmalar teorik bilgilerin pratiğe dökülerek uygulanabilirliğinin ne kadar kolay olduğunu gösteriyor. Gençlik örgütlerinde iyi yönetişim uygulamalarını yaygınlaştırmak için hazırlanan bu El Rehberi sadece gençlik örgütleri veya öğrenci kulüplerine değil, kurumsal kimliğini oluşturmaya çalışan start-up'lara, içinde bulunduğu kuruma iyi yönetişimi getirmek isteyen ekiplere de katkı sağlıyor. Bu ekipte yer alan Gençlik Ağı liderleri yayın içeriği hazırlama, deneyimleyerek öğrenmeye yarayan içerikler geliştirme, iş birlikleri, editörlük, pazarlama teknikleri konularında kendilerini geliştirdi.

Eğitimi almak için QR kodu taratabilir ya daUdemy web sitesini ziyaret edebilirsiniz.

İyi Yönetişim - YÖN101 | Udemy Eğitimi

Gençlik Ağı'nın hazırladığı Dijital YÖN101 Eğitim Programı ile iyi yönetişim kültürüne ilgi duyan herkes Udemy'de bu kültürle bir araya geliyor. Online eğitimlerin oldukça yaygınlaştığı bu dönemde YÖN101 Eğitimi'nde her kesimden paydaşımızla bir araya geliyoruz. Bu ekipte yer alan Gençlik Ağı üyeleri online öğrenme için içerik hazırlanması, profesyonel çekimler, video düzenlemeleri, pazarlama taktikleri konularında deneyimler kazandılar.



Yerel Gençlik Dernekleri Ağı

Gençlik Ağı, Yerel Gençlik Dernekleri Ağı (YGDA) Kurucu Üyeliğinin ardından, yürütülen çalışmalara katkı da sağlıyor. Gençlik Ağı Yürütme Kurulu Üyelerimizden Arda Argüden ve Erben Samet Arifoğlu, farklı gençlik derneklerinin bilgi ve deneyimlerini paylaştıkları çeşitli eğitimlere katıldı. İnsan hakları ve hak temelli çalışma, ayrımcılıkla mücadele, gençlik hakları konularında düzenlenen bu eğitimlerde farklı dernekten katılımcılarla bir araya geldik.

YGDA
Yerel Gençlik Dernekleri Ağı

KAMU YÖNETİŞİMİ

KAMU YÖNETİŞİMİ

Her bireyin, yaşadığı ülkedeki kamu kurumlarının hizmetleriyle ilgili Kamu yönetimi düzeyinde iyi yönetişim, devlet organlarının ve kamu hizmeti veren kuruluşların şeffaflığıyla başlar, hesap verebilirliğinden geçer ve verimlilikle sonuçlanır. Daha iyi bir gelecek için, güven duyulan kurumlar ve toplumlar için iyi yönetişim ilkelerini yalnızca sözde değil, özde de benimsemek ve yaşama geçirmenin ne kadar önemli olduğunun altını her fırsatta çiziyoruz. Sürdürülebilir bir gelecek için kamu-iş dünyası-sivil toplum iş birliği geliştirmek çarpan etkisi yaratır.

Yürüttüğümüz çalışmalarda farklı sektörlerin iş birliği yapmasını ve bu yolla yaratılan değerin artmasını çok önemsiyoruz. Özellikle bu iş birliği ağı içerisinde sivil toplum kuruluşlarının sağlayacağı katkının ne kadar önemli olduğunu her fırsatta paylaşmaya gayret ediyoruz ve sivil toplum kuruluşlarıyla kurulacak iş birliklerini teşvik ediyoruz. Kamunun ve iş dünyasının hem birbirleri ile hem de her biri alanında uzmanlaşmış sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği hem ulusal sorunlarımızı aşmamıza yardımcı olacak, hem de katılımcı demokrasiyi geliştirerek kurumlara duyulan güveni artıracaktır.

Raporun bu bölümünde kamuda yürüttüğümüz çalışmaları bulacaksınız.

Çocuk ve Ebeveyn Dostu Belediye Yönetişim Rehberi

Özgün bir model olarak 2018 yılında oluşturduğumuz Belediye Yönetişim Karnesi Modeli©'nden ilham alarak geliştirdiğimiz Çocuk ve Ebeveyn Dostu Belediye Yönetişim Rehberi'nin araştırma süreci 2021 boyunca devam etti. 2021 yılında yarattığı etkiyi raporlayarak projenin sonuçlarını hazırlamayı neredeyse tamamladık, sonuçlarımızı 2022 yılında duyuracağız..

Projedeki iş birlikleri için Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV), Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV), Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD)'ne ve yayılım sürecinde katkı sunacakları için İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne (İBB) teşekkür ederiz

Araştırma hakkında daha çok bilgi almak için QR kodu taratabilir ya da web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

Çocuk ve Ebeveyn Dostu
BELEDİYE YÖNETİŞİM REHBERİ

Çocuk ve Ebeveyn Dostu Belediye Yönetişim Rehberi Araştırma Raporu

Çalışmalarımıza ilk olarak tüm İstanbul ilçe belediyelerine yönelik geliştirdiğimiz ve uyguladığımız anket ile başladık. Bu anket ile çocuk ve ebeveyn dostu olmak adına, kararların alınmasından, kaynak yönetimine, hizmetlerin sunulmasından, kurumsal işleyişlerinde bu anlayışın yerleşmesine kadar çok yönlü olarak belediyelerin kendilerini, çocuk ve ebeveynlere olan yaklaşımlarını değerlendirmelerini istedik.

Araştırma Raporumuzu 2021 yılında yayınladık. 2022 yılında da Rehberimizi tamamlayarak paydaşlarımızın ilgisine sunmaya hazırlanıyoruz.

Entegre Belediye Yönetişim Modeli

Araştırma hakkında daha çok bilgi almak için QR kodu taratabilir ya da web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

Argüden Yönetişim Akademisi koordinatörlüğünde Avrupa Konseyi, Marmara Belediyeler Birliği, Sultanbeyli ve Şişli Belediyeleri'nin ortaklığı ile Hollanda Konsolosluğu desteğiyle yürüttüğümüz "Entegre Belediye Yönetişim Modeli" projesini başlattık. Bir yıl sürecek olan proje ile Avrupa Konseyi'ne ait 12 İyi Yönetişim ilkesinin belediyelerde entegre ve etkin biçimde hayata geçirilmesini amaçlıyoruz.

Bu amaç doğrultusunda mevzuat ve belediyelerin kurumsal yapılarını temel alan bir model geliştiriyoruz. Ayrıca, ülkemizdeki belediyelerin yönetişim kalitesini belirli standarda kavuşturmak açısından büyük önem taşıyor.

Geliştirilen model ve yürütülen faaliyetler ile Sultanbeyli ve Şişli Belediyelerinin ülkemizde ilk defa Avrupa Konseyi'nin Avrupa Yönetişim Mükemmelliği Markasını almalarını öngörüyoruz. Bu yılın son çeyreğinde başladığımız projenin hazırlık süreçlerinin gelecek yılın başında tamamlanmasını hedefliyoruz.

Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi

Araştırma hakkında daha çok bilgi almak için QR kodu taratabilir ya da web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

Büyükşehir Belediye Yönetişim Karnesi projesini, Türkiye'deki 30 büyükşehir belediyesinin yapı ve işleyişini incelemek ve iyi yönetişim ilkeleri doğrultusunda bu belediyelerin performansına yönelik ölçütler geliştirmek üzere başlattık. Karne, temel olarak yedi iyi yönetişim ilkesini ölçülebilir hale getiren göstergeler ve bunların puanlanmasını yansıtıyor: Tutarlılık, sorumluluk/duyarlılık, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, etkililik/verimlilik, katılımcılık/yayılım. Mevzuat ile tanımlanan görev ve sorumluluklara ek olarak Türkiye'nin taraf olduğu uluslararası yaklaşımlar ile de incelenecek iyi yönetişim ilkeleri, böylece iklim değişikliğinden atık yönetimine, göçmenlerin kent yaşamına entegrasyonundan ulaşıma kadar kente dair birçok politika alanına değiniyor. Aynı zamanda iyi yönetişimin belediyelerin sadece ürettikleri politikalara değil, karar alma süreçlerinin tamamına nasıl yansıdığı da değerlendiriyor, belediye meclislerinin çalışmaları ve iç denetim sistemleri gibi diğer birçok unsuru da inceliyoruz. İnceleme ve karne yazım süreçlerini 2022 yılı içinde tamamlayarak paydaşlarımızın ilgisine sunmayı hedefliyoruz.

MARUF21 İyi Yönetişim Panelleri

İyi yönetişimi, sürdürülebilir şehirler için bir gereklilik olarak görüyoruz. Bu sebeple bu yıl ikincisi düzenlenen Marmara Urban Forum - MARUF'un iyi yönetişim panellerini düzenlenmesi konusunda iş birliği yaptık.

Sürdürülebilir Şehirler için İyi Yönetişim

Marmara Belediyeler Birliği, TÜRKONFED, İstanbul Politikalar Merkezi, UNDP, TÜSİAD'tan konuşmacılarla düzenlenen panelde şehirlerde sürdürülebilir kalkınmanın güçlendirilmesi için iyi yönetişim temelli çalışmaların yürütülmesinin gerekliliği savunuldu. Bunun için ayrıca kamu ve özel sektör uyumu, iş birliği ve eşgüdüme dayalı strateji ve çalışmaların yürütülmesinin gerekli olduğunun altını çizildi.

Yerel Yönetimlerde Entegre İyi Yönetişim Yaklaşımı

Avrupa Konseyi'nin 12 iyi yönetişim ilkesinin hayata geçirilmesi entegre bir yaklaşımın geliştirilmesi ve uygulanmasını gerekli kılıyor. Yerel düzeyde entegre iyi yönetişimin gelişmesi ise farklı alanlardaki uygulamalara dayanıyor. MARUF 2021 kapsamında düzenlenen panelde Marmara Belediyeler Birliği, Kadıköy Belediyesi, Şişli Belediyesi, Sultanbeyli Belediyesi, Nilüfer Kent Konseyi, Avrupa Konseyi'nden konuşmacılarla entegre yaklaşıma örnek olacak çeşitli uygulamaları ele aldık.

Öğrendiklerimiz: COVID-19 ve Kentsel Yönetişim

COVID-19'un dünyada en çok nüfusun yoğun olduğu şehirleri ve buraların yönetişim yapılarını olumsuz etkilediği gözlemleniyor. Marmara Belediyeler Birliği, UCLG (Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler), LSE Cities'ten konuşmacılarla gerçekleşen bu panelde COVID-19 salgını sonrasında olumsuz etkilere dair yapılan karşılaştırmalı araştırmaların sonuçlarıve geleceğe dönük çeşitli gelişim önerileri sunduk, COVID-19 şok etkileri sonrasında kentsel yönetişime dair dersler ve öneriler paylaştık.

Yeni Nesil Sivil Katılım

İyi yönetişim ilkelerinden biri olan paydaşların kararlara etkin katılımını sağlayabilmek için farkındalık çalışmaları ve aksiyon önerileri geliştiriyoruz. Yeni nesil sivil katılımı yerel yönetim mekanizmalarında artırma amacıyla çeşitli kurumlarla çalışmalar gerçekleştiriyoruz. Akademik Kurul Üyemiz Dr. İnan İzci'nin katkı sağladığı bu çalışmalardan bazıları şu şekilde:

- Nilüfer Kent Konseyi ve Nilüfer Belediyesi'nin davetiyle katılım sağladığımız Dayanıklı ve Dayanışmacı Kentler için Yeni Nesil Sivil Katılım oturumu.

- Sultanbeyli Belediyesi'nin davetiyle katılım sağladığımız Sivil Toplum Çalıştayı.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının Yerelleşmesi

Daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir gelecek için belediyeler tarafından SKA'ların anlaşılması ve kendi faaliyetleri ile hizalanmasında iyi yönetişime dayalı bir yerelleştirmeye ihtiyaç var. Küresel iklim değişikliğinin azaltılması ve sürdürülebilir geleceğin sağlanmasında şehirlerin üzerine büyük sorumluluk düşüyor. Bu nedenle, sürdürülebilir şehirlerin inşasında yerel iklim politikalarının oluşturulması ve uygulanması öncelik kazanıyor. Bu amaç doğrultusunda Büyükçekmece Belediyesi'nin daveti üzerine belediye üst yönetimi ve memurlarına eğitim verildi.

SKA 11: Dünya Şehirler Günü

İklim değişikliği ile mücadelede yerel düzeyde belediyelerin de önemli sorumlulukları bulunuyor. Sürdürülebilir bir gelecek için İklim Eylem Planları önemli bir işlev üstleniyor. SKA11: Dünya Şehirler Günü'nde düzenlenen Panelde, iklim değişikliğini azaltmaya dönük yerel iklim politikaları ve eylem planları hakkında bilgi ve deneyim paylaşılmasını hedefledik. Bu sayede iklim değişikliğine karşı farkındalık ve yerel çabaların artarak, iklim değişikliği ile mücadele edilebilir.

Dayanıklı Büyükşehirler için Sivil Katılım ve Dayanışma

Metropolis, Marmara Belediyeler Birliği, Manisa Kent Konseyi, İBB İstanbul Planlama Ajansı, Denge ve Denetleme Ağı, Sabancı Üniversitesi'nden konuşmacıların katılımıyla 7 Ekim Dünya Büyükşehirler Günü'nde düzenlenen panelde kent konseyleri, sivil toplum kuruluşları, büyükşehir ve ilçe belediyeleri, akademik kuruluşlar ve medya nezdinde sivil katılım yoluyla büyükşehirlerde sivil dayanışmanın güçlendirilmesi konusunda farkındalık oluşturmayı amaçladık.

Sürdürülebilir Şehirler için Yönetişim

Şehirlerde sürdürülebilir kalkınmanın güçlendirilmesi için iyi yönetişim kültürü farklı sektörlerde güçlendirilmeli ve etkin şekilde hayata geçirilmesinin gerekli olduğunu düşünüyoruz. Bu amaçla İzmir genelinde sürdürülebilir kalkınmanın yerelleşmesi için kurulan İzmir Sürdürülebilir Kentsel Gelişim Ağı'nın düzenlediği Çalışma Grupları ve Paydaş Eğitimi'nde Akademik Kurul Üyelerimiz Dr. Erkin Erimez ve Dr. İnan İzci yerel sürdürülebilir kalkınmaya yönelik eğitim verdi.

Uluslararası Hesapverebilirlik Mekanizmaları

Uluslararası kalkınma finansman kuruluşlarının hesap verebilirlik dahil diğer iyi yönetişim ilkelerini bütünsel olarak ele almasının gerekliliğinin öne çıkarıldığı, buna bağlı olarak istişare ve yerel STK'ları desteklemesi, ex ante risk değerlendirmeleri yapmasının öneminin konuşulduğu etkinlik Dünya Bankası, EBRD, Asya Altyapı Yatırım Bankası, IFC, TESEV, Şeffaflık Derneği iş birliğinde çalıştay olarak gerçekleşti.

KURUMSAL
YÖNETİŞİM

KURUMSAL YÖNETİŞİM

Kurumsal iyi yönetişim alanında yaptığımız çalışmaların en temelinde paydaşların kurumsal firmalara duydukları güvenin artırılması var. Özel sektör kuruluşlarının iyi yönetişim ilkelerini benimseyerek hem kendilerine hem de paydaşlarına değer yaratması gerekiyor.

İyi yönetişimi bir kültür olarak benimseyen kurumlara duyulan güvenin artmasıyla kurumsal sürdürülebilirlikleri de artıyor. Böylece paydaşları için daha çok değer yaratırken kendilerine de yarar sağlamış oluyorlar. İyi yönetişimi benimseyerek güven duyulan kurumlar, sürdürülebilirliği temel yaklaşımları haline getiriyorlar ve böylece etki alanlarını ve bu alanlarda yaşam kalitesini artırıyorlar.

Raporun bu bölümünde özel sektörde yürüttüğümüz çalışmaları bulacaksınız.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi©

2021 Araştırması hakkında daha çok bilgi almak için QR kodu taratabilir ya da web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

Özgün bir model olarak tasarladığımız Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi© ile küresel öğrenmeyi hızlandırarak daha iyi bir dünya için katkı sağlıyoruz. Bu araştırma serisi ile sürdürülebilir bir gelecek için iş dünyasını harekete davet ediyor, iyi örnekleri öne çıkararak şirketlere kıyaslama fırsatı sunuyoruz.

YÖNLENDİRME • GÖZETİM • UYGULAMA • ÖĞRENME

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
YÖNETİŞİM
KARNESİ

B20 Tokyo'da "iyi örnek" olarak gösterilen araştırmamızın 2020 Raporu sonuçlarını yıl içinde yaygınlaştırırken, 2021 Raporumuzu da yayınladık. 2021 Raporunda önemli bir mesajı paydaşlarımıza sunuyoruz.

Yönetişim, kurumun sürdürülebilirliği için uygun yönlendirme ve gözetimi sağlayarak paydaşlar arasında güven ikliminin tesisini sağlar. Bu nedenle, iyi yönetişim değer yaratılması ve güven iklimini tesis eder. İyi yönetişim, kurumların doğru kişilere, süreçlere ve bilgiye, güven ve değer yaratmasına olanak sağlar. Mutluluk ve başarı, düşüncelerimizin, konuşmalarımızın ve hareketlerimizin uyum içinde olmasından doğar. Bu nedenle, **ESG terminolojisini G(EES) olarak güncellemeliyiz**. Böylelikle İyi Yönetişimin, yönetimin Ekonomik, Çevresel ve Sosyal konuları değerlendirmesinin pusulası olduğunu daha iyi ifade etmiş oluruz. İyi yönetişim, sürdürülebilirlik çalışmalarının sürdürülebilirliğinin anahtarıdır.

Değer Raporlama Vakfı Küresel Konferansı

Değer Raporlama Vakfı Küresel Konferansı'nda yayınlanan videoyu izlemek için QR kodu taratabilirsiniz.

Küresel Sürdürülebilirlik Liderleri'nin sürdürülebilirlik politikalarını iyi yönetişim bakış açısıyla incelediğimiz Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nin sonuçlarını başangıcından bu yana olduğu gibi, Resmi Bilgi Ortağı olduğumuz Değer Raporlama Vakfı'nın 2021 yılı Küresel Konferansı'nda paylaştık.

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi 2020 Yayılım Çalışmaları

2020 yılının sonlarında yayınladığımız raporumuzun yayılım çalışmalarını 2021 yılında gerçekleştirdik. Bu kapsamda farklı kurumların iş birliği ile Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi sonuçlarımızı farklı düzeylerde ve açılardan paydaşlarımızın ilgisine sunduk. Bunların ilkini Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği iş birliğinde gerçekleştirdik.

2020 Araştırması hakkında daha çok bilgi almak için QR kodu taratabilir ya da web sitemizi ziyaret edebilirsiniz.

Sürdürülebilirlik Yönetişimi Eğitim Programı

CIFAL, UNITAR, BAU-COOP ve Bahçeşehir Üniversitesi iş birliğinde gerçekleşen eğitimde yönetim kurullarının rolünden Türkiye ve dünyadan iyi örneklere; küresel sürdürülebilirlik liderlerinin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na yaklaşımlarından amaçlara sunulan katkıya; sürdürülebilirlik çalışmalarının şirket, değer zinciri ve ekosistemde gözetiminden yaratılan etkinin ölçümüne kadar birçok konuyu ele aldık. Eğitimimizden 26 katılımcı mezun oldu.

Eğitmenler:

- Dr. Fatma Öğücü Şen
- Dr. Yılmaz Argüden
- Gizem Argüden
- Dr. Ahmet Aydemir
- Beste Gün Aslan

Yönetim Kurullarının Sürdürülebilirlik Sorumlulukları: Sürdürülebilir Gelecek için İyi Yönetişim

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'nin 2020 sonuçlarını Yönetim Kurulunda Kadın Derneği'nin iş birliği ile paydaşlarımızın ilgisine sunduk. Sürdürülebilir bir gelecek için kurumların sürdürülebilirlik çalışmalarında yönetim kurullarına düşen rolleri ele aldığımız etkinlik, halihazırda yönetim kurullarında yer alan ve yakın gelecekte yönetim kurulu üyesi olmaya hazırlanan kadın liderler tarafından ilgiyle takip edildi.

Yönetim Kurulları için Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi

Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi araştırmamızın sonuçlarını farklı perspektiflerden ele aldığımız etkinliklerden birini de Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği iş birliğinde gerçekleştirdik. Etkinlikte Akademik Kurul Üyemiz Dr. Erkin Erimez ve Yönetim Kurulu Üyemiz Gizem Argüden araştırma sonuçlarının yönetim kurulları açısından önemini ve iyi örnekleri paylaştı.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları için Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi

Sürdürülebilirlik Yöentişim Karnesi araştırmasının sonuçlarını Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları perspektifinden ele aldığımız ve Hedefler için İş Dünyası Platformu iş birliğinde düzenlediğimiz "Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları için Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi" etkinliğinde Hedefler için İş Dünyası platformu Başkanı Şükrü Ünlütürk, Mütevelli Heyeti Başkanımız Dr. Yılmaz Argüden, Yönetim Kurulu Üyemiz Gizem Argüden, Araştırma Direktörümüz Dr. Fatma Öğücü Şen konuşmacı olarak yer aldı.

STK YÖNETİŞİMİ

SİVİL TOPLUM YÖNETİŞİMİ

Toplumda düzenlenmesi gereken konularla ilgili aksiyon almak üzere kurulan sivil toplum kuruluşlarının sürdürülebilirliği için iyi yönetişim kültürünü benimsemeleri gerekiyor. Bu sayede hem toplumsal iyiyi sağlamak daha mümkün olabiliyor hem de paydaşlar için değer yaratılabiliyor. Temel sermayesi "paydaşlarının duyduğu güven" olan sivil toplum kuruluşlarının etki alanlarını genişletmek ve kaliteli bir yaşam için iş birlikleri yapması da gerekiyor.

Kurulduğu günden bu yana Türkiye'de sivil toplumun yönetişim kültürüyle gelişimine katkı sunan bir sivil toplum kuruluşu olarak sertifika programları ve eğitimler düzenliyor, araştırmalar yürütüyor, etkinliklerle STK'ların gelişimine katkı sağlıyor, iş birlikleri geliştiriyoruz.

Yaptığımız her çalışmada sivil toplum kuruluşlarını önemli paydaşlarımız olarak görmemizin ve iş birliği geliştirmemizin yanında bazı çalışmalarımızı da tamamen sivil toplum kuruluşlarının yararına düzenliyoruz.

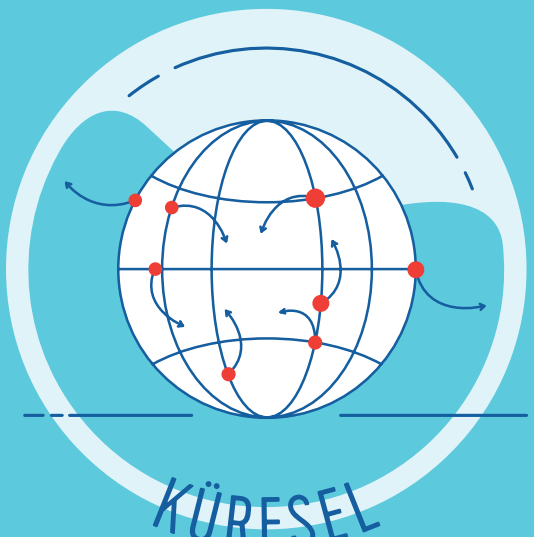
Raporun bu bölümünde özel sektörde yürüttüğümüz çalışmaları bulacaksınız.

SKA 4: Uluslararası Eğitim Günü

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'ndan 4.sü olan Nitelikli Eğitim'e dikkat çekmek ve bu alanda gerçekleştirilen iyi örnekleri paylaşarak gelişimi hızlandırmak amacıyla "Daha İyi Bir Gelecek için SKA 4'e Odaklanmak" Paneli düzenledik. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın 4.sü olan "Nitelikli Eğitim"i konuştuğumuz panelimizin moderatörlüğünü Araştırma Direktörümüz Dr. Fatma Öğücü Şen yürüttü. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı Genel Müdürü Sait Tosyalı, Anne Çocuk Eğitim Vakfı Genel Müdürü Burcu Gündüz Maşalacı, Eğitim ve Gençlik Çalışmaları Koordinatörümüz Oğuzhan Yılmaz ve UNESCO Türkiye Milli Komisyonu Eğitim Sektöründen Sorumlu UNESCO Uzmanı Esra Hatipoğlu Aksoyoğlu ise konuşmacı olarak yer aldı.

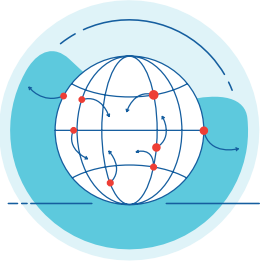
Marmara Üniversitesi: Katılım Dersi

İyi yönetişim kültürünün yaygınlaşması için paydaşların kararlara katılımı konusu önem arz ediyor. Araştırma Direktörümüz Dr. Fatma Öğücü Şen'in konuk olarak, Marmara Üniversitesi öğrencileriyle bir araya geldiği "Katılım" dersinde "İstişare: Paydaşların Kararlara Katılımı" yayınımızı da konuştuk ve dijital olarak öğrencilerle paylaştık.



KÜRESEL YÖNETİŞİM

KÜRESEL YÖNETİŞİM



İyi yönetişim bir kültür ve bu kültürün yaygınlaştığı bir iklimdir. Bu kültür ve iklimin gerek ülkemizde gerekse dünyada yayılması, yaşam kalitesinin artması için gereklidir.

İyi yönetişim kültürünün Türkiye'de ve dünyada savunuculuğunu üstleniyoruz. Farklı küresel standartları iyi yönetişim kültürüyle entegre ederek geliştirdiğimiz modeller küresel alanda dikkat çekiyor, örnek gösteriliyor.

Dünyanın önde gelen kurumlarıyla geliştirdiğimiz etkili ve verimli iş birlikleri sayesinde küresel sorunlar için ortak iyiyi geliştirmek üzere çalışıyoruz.

Raporun bu bölümünde küresel alanda yürüttüğümüz çalışmaları bulacaksınız.

SKA 16: İyi Yönetişim Günü Kutlandı

Iyi Yönetişim Günü kutlamasını izlemek için QR kodu taratabilirsiniz.

Kurulduğumuz günden bu yana yürüttüğümüz tüm çalışmaların temelini oluşturan amaçlardan biri olan SKA 16, sürdürülebilir kalkınma için barışçıl ve kapsayıcı toplumların desteklenmesini, herkes için adalete erişimin sağlanmasını ve her düzeyde etkili, hesap verebilir ve kapsayıcı kurumların inşasını kapsıyor.

Global Compact Türkiye iş birliğinde, Global Compact ve Birleşmiş Milletlerin katılımıyla düzenledik.

Her SKA için bir Takvim Günü Projesi

Her Güne bir SKA Projesi, daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir gelecek için 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı'nın her birine odaklanmayı ve bu amaçlara yönelik yapılan iyi örnekleri ön plana çıkararak küresel öğrenme hızını artırmayı hedefliyor. Çalışma ile her bir Sürdürülebilir Kalkınma Amacı için belirlenen günlerde ilgili SKA'ya ilişkin çalışmalar yapan kurumların görüşlerin ve iyi uygulama örneklerinin kamuoyu ile paylaşılmasının bu yolda önemli ilerlemeler kaydedilmesine katkı sağlanması hedefleniyor.

Horasis Olağanüstü Toplantısı

Güveni Yeniden İnşa Etme temasıyla 1000'den fazla küresel liderin bir araya geldiği toplantıya Mütevelli Heyeti Başkanımız Dr. Yılmaz Argüden katılım gösterdi. Horasis Olağanüstü Toplantısı, 200 oturumu ile bugüne kadar herhangi bir kuruluş tarafından gerçekleştirilen en büyük çevrimiçi toplantı oldu. Toplantı boyunca çeşitli konularda tartışmalar yürütüldü ve katılımcılar özellikle COVID pandemisinin herkesi yoğun bir şekilde zorlayan etkileri ile ilgili olarak, şu anda hepimizin karşı karşıya olduğu zorluklara ilişkin yeni çözümler üretmeye çabaladı.

Horasis Asya Toplantısı

Horasis tarafından her yıl gerçekleştirilen Horasis Asya Toplantısı Asya ve dünyanın dört bir yanından önde gelen 400 iş dünyası ve siyasi liderlerini bir araya getirdi. Toplantıya iyi yönetişimin önemi konusunda yaptığı konuşmasıyla Dr. Yılmaz Argüden de katkı sağladı.

Sürdürülebilirlik Makaleleri Serisi

Daha iyi bir gelecek ve finansal sürdürülebilirlik için iyi yönetişim kültürünün tüm kurumlarda benimsenmesi gerekiyor. Kurumlarına güven duyulmayan toplumların gelişmesi de sekteye uğruyor. CFA Institute Kurucu Başkanı Paul Smith, CFA ve Yatırım Uzmanı Anand Ramachandran, CFA ile birlikte yatırımcı dünyasının sürdürülebilirlik konusunu öncelik olarak değerlendirmesi gereğine ilişkin makalelerimiz Türkiye'den dünyaya katkı sağlıyor, dünyada ilgi çekiyor. Makalelerimiz dünyanın önde gelen borsaları tarafından güvenli ve kazançlı yatırımlar için yol gösterici olarak nitelendiriliyor.

Tayland Borsası (SET), Güney Afrika Borsası (JSE), Hindistan Borsası (NSE) ve Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) paylaşımları ile yazılarımız 2020 yılında olduğu gibi bu yıl da okurlarıyla buluşmaya devam etti.

KURUMSAL

H. Orhan Argüden Yönetişim Bursu ve Argüden Yönetişim Akademisi Vakfı İyi Yönetişim Bursu

2021 yılında yeni bir burs mekanizması daha geliştirdik. Kurulduğumuz günden bu yana Boğaziçi Üniversitesi'nde yönetişim alanında yüksek lisans ya da doktora yapan tez aşamasındaki öğrencilerimiz için sağladığımız "H. Orhan Argüden Yönetişim Bursu" ve "Argüden Yönetişim Akademisi Vakfı İyi Yönetişim Bursu" ile iyi yönetişim konusunda çalışan öğrencilerimizin akademik başarısını destekliyoruz.

H. Orhan Argüden Yönetişim Bursu"nun 2020-2021 dönemi bursiyerimiz olan Rana Elif Aydın'ın bursunun 2021-2022 döneminde de uzatılmasına karar verdik. İyi yönetişim kültürünün yaygınlaşmasına katkı sağlayan Rana Elif Aydın'ı tebrik eder, başarılarının devamını dileriz.

Argüden Yönetişim Akademisi Vakfı İyi Yönetişim Bursu'nun bu yılki bursiyerleri olan Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi Tuğçe Tıngır ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi Doktora Öğrencisi Can Türe'yi iyi yönetişim kültürünün yaygınlaşması yolunda yarattıkları değer için tebrik ederiz.

FİNANSAL VERİLERİMİZ

FİNANSAL VERİLERİMİZ

Argüden Yönetişim Akademisi olarak çalışmalarımızı, amacımıza inanan kurumsal ve bireysel bağışçılarımızdan, farklı proje ve programlarımızı destekleyen sponsorlarımızdan ve destekçilerimizden, proje bazlı fon ve hibelerden edindiğimiz kaynaklarla yürüttük. Amacımıza inanan ve iyi yönetişim uygulamalarının geliştirilip toplumun her kesiminde yaygınlaştırılmasına katkı sağlayan bağışçılarımıza, aynî ve gönüllü kaynaklarla çalışmalarımıza katkı sağlayan paydaşlarımıza çok teşekkür ederiz.

Başta TIRSAN olmak üzere, misyonumuza inanarak bizi destekleyen Garanti BBVA, Akkök Holding, Borusan, Çalık Holding, Altınbaş Üniversitesi, ARGE Danışmanlık'a teşekkür ederiz.

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

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ
YILLARA GÖRE KARŞILAŞTIRMALI GELİR - GİDER TABLOSU (TL)

	2020	2021	Değişim (%)
GELİRLER	**3.254.334**	**1.984.875**	**-64**
GİDERLER	**1.364.377**	**1.499.913**	**9**
Eğitim	238.979	297.794	24
Araştırma	571.953	885.864	54
İletişim	345.080	229.479	-50
Genel Yönetim	208.365	86.776	-58

Bir önceki yılla karşılaştırmalı olarak, bütçemizden ayırdığımız toplam reel kaynağa baktığımızda:

- **Eğitimlerimizde giderlerimiz ve gönüllü desteğimiz arttı.**

YÖN101
Eğitim Programı
sf. 55

2020 yılında pandemi nedeniyle eğitim programlarımızın tamamını yürütmemiş, bazılarını duraklatmak durumunda kalmıştık. 2021 yılında ise eğitim programlarımızın çevrimiçi olarak uygulanabilecek olanlarını sürdürdük, pandemi koşullarıyla uyumlu şekilde yüzyüze yürütebildiklerimizi ise yeniden başlattık. 2021 yılında 10 eğitim programı ile 422 mezun verdik. Bu eğitimleri ise 851 saatte tamamladık. 2020 yılında eğitimlerimizin neredeyse tamamını yalnızca çevrimiçi platformlarda yürütmüştük ve giderlerimiz de bu doğrultuda oluşmuştu. 2021 yılında yüzyüze yürütülen eğitimlerimiz de olduğu için giderlerimiz artış gösterdi. Bununla birlikte, özellikle Gençlik Ağı'nın yıl boyunca aktif gönüllü desteği ile eğitimlerimizde aldığımız gönüllü katkı miktarı arttı.

- **Araştırmalarımızdaki giderlerimiz ve gönüllü desteğimiz arttı.**

Sürdürülebilirlik
Yönetişim Karnesi
sf. 71

Bu yıl üçüncüsünü gerçekleştirdiğimiz Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi'ni 2021 yılı içerisinde başlattık ve tamamladık. 2020 yılında başlattığımız Çocuk ve Ebeveyn Dostu Belediye Yönetişim Rehberi araştırmamızı ise 2021 yılı boyunca sürdürdük ve ara raporunu yayımladık. Bu iki araştırmaya ek olarak Entegre Belediye Yönetişim Rehberi ve Büyükşehirlerin Belediye Yönetişim Karnesi araştırmalarımıza da başladık.

Gençlik Ağı'mız ise Gençlik Örgütleri ve Öğrenci Kulüpleri için İyi Yönetişim El Rehberi'ni tamamlayarak paydaşlarımızın ilgisine sundu. Gençlik Ağı'nın çalışmalarına finansal kaynak yaratması amacıyla satışa sunulan Rehber aynı zamanda Akademi'nin para ile satılan ilk yayını olma özelliği de taşıyor. Buna ek olarak Gençlik Meclislerinde İyi Yönetişim ve Tarımda Güven projeleri de 2021 sonu itibariyle tamamlanmaya çok yaklaştı. 2022'nin başlarında paydaşlarının ilgisine sunmayı amaçladıkları bu iki yayın ile Gençlik Ağı'nın toplam yayın sayısı 3'e ulaşmış olacak.

2021 yılında yürütülen araştırmaların ve hazırlanan yayınların fazlalığından ötürü giderlerimiz artarken hem gençlerin hem de profesyonellerin araştırmalara gönüllü katkısı arttı.

- **İletişim faaliyetlerimizin giderleri bir önceki yıla göre azaldı.**

2020 yılından bu yana yüz yüze iletişim kurmak herkes için zorlaştığından dolayı buluşmalarımızın çoğunu dijital platformlar aracılığıyla gerçekleştiriyoruz. Başta küresel katılımcılar olmak üzere etkinliklere erişim kolay olduğundan katılımcı sayımız arttı. 2021 yılında dijital platformlarda toplam 12.015 kişiye ulaşmıştık. Bu sayı 2021 yılında yaklaşık 3 katı arttı. 2021 yılında düzenlediğimiz ve katıldığımız iletişim faaliyetleri ile 34.000'den fazla kişiyle birebir iletişime geçtik. 4.153.000'den fazla kişiyle ise basın ve diğer iletişim kanalları aracılığıyla bir araya geldik. Bu faaliyetlerin neredeyse tamamında paydaşlarımızın aynî katkılarını aldık. Bu sayede 2020 yılında dijitalleşmenin etkisiyle zaten azalmış olan iletişim giderlerimiz daha da azaldı.

Kurumsal çalışmalarımızda gönüllü katkısından faydalandık.

Bağışlarımızı ve diğer gelirlerimizi eğitim, araştırma, iletişim faaliyetlerimizi gerçekleştirmek amacıyla en etkili ve verimli şekilde kullanmaya özen gösteriyoruz. 2020 yılında kurumsal çalışmalarımızda daha çok gönüllü katkısından faydalanmış ve genel yönetim giderlerimizi bir önceki yıla göre %10 azaltmıştık. Kaynaklarımızı daha etkili ve verimli kullanabilmek için bu yıl kurumsal giderlerimizi daha da azalttık ve %58 oranında daha az kurumsal gider oluşturduk. Böylelikle eğitim, araştırma ve iletişim çalışmalarımıza daha çok kaynak ayırdık.

Kaynak stratejimizle uyumlu olarak, aynî ve gönüllü katkı yaratmayı (kaldıraç etkisi) temel sorumluluğumuz olarak benimsiyoruz. Kaldıraç etkisini ölçümleyebilmek adına, gönüllülerimiz tarafından sağlanan bilâbedel katkıları "saat" bazlı kayıt altına alıyoruz ve yönetim kurulumuzca belirlenen "ücret" bazlı hesaplıyoruz. "Aynî katkıları" ise minimum eşleniği bazında düzenli olarak kayıt altına alıyoruz. Faaliyetlerimizi gerçekleştirirken, kullandığımız reel bütçenin yanı sıra, kaynak ayırmadan faydalandığımız gönüllü ve aynî katkılar da olduğundan, bu iki kaynağın toplamından oluşan toplam ekonomik maliyetimizi hesaplamaya özen gösteriyoruz. Bu yöntem ve tutumumuz, diğer birçok sivil toplum kuruluşuna yaptıkları faaliyetler ve edindikleri katkıların etki ölçümünü yapmak, kaldıraç etkisini hesaplamak yönünde rehber niteliği taşıyor.

KALDIRAÇ ETKİSİ (GÖNÜLLÜ KATKI & AYNÎ KATKI)

FAALİYET	2020 (TL)	2021 (TL)	Değişim (%)
EĞİTİM	215.037	126.325	-41
ARAŞTIRMA	231.472	113.700	-51
İLETİŞİM	661.438	1.902.525	188
GENEL YÖNETİM	235.866	518.880	120
TOPLAM	1.343.813	2.661.430	98

Her yıl olduğu gibi 2021 yılında da yaşam kalitesini artırabilmek için, gönüllülerimizin deneyim, bilgi ve birikimlerinden faydalanabileceğimiz ortam ve fırsatları mutlaka değerlendirdik. 2021 yılında özellikle Gençlik Ağı'nın büyümesiyle gönüllü desteğinden bugüne kadarki en üst düzeyde faydalandık. İyi yönetişim kültür ve ikliminin yaygınlaştırılmasına destek olmak amacıyla gönüllülerimiz 8.618 saat zaman ayırdı ve bu destekleriyle

960.610 TL'ye eş değer katkı sağlamış oldular.

Gönüllü katkılarda olduğu gibi, aynî katkıları da kayıt altına aldık. Akademi olarak bütçemizi fikri hizmetler için kullanıp; teknik ve dijital altyapı, lojistik, reklam ve yayılım gibi giderlerle ilgili iş birliği ortaklarımızın desteklerinden faydalanmayı önemsiyoruz. Bu sayede gelirlerimizi daha çok "iyi yönetişim kültür ve iklimi"ni yaygınlaştırmak için kullanıyoruz. 2021 yılında ofis giderleri, basın giderleri ve dijital etkinlik platformlarının kullanımı gibi hususlarda paydaşlarımızın ayni katkısından yararlandık. Bu yıl özellikle iletişim alanındaki yayılım ve reklam giderleri için paydaşlarımızın ayni katkılarından yararlandık. Bu sayede ayni katkı miktarımız 2020 yılında 378.465 TL'den 1.700.820 TL'ye yükseldi.

Tüm gönüllü katkılar ve aynî katkılar toplamı 2021 yılında bir önceki yıla göre %39 oranında artarak2.661.430 TL olarak gerçekleşti. Gönüllü ya da aynî katkı sunan tüm paydaşlarımıza teşekkür ederiz.

Tüm bu bilgiler ışığında, 2021'de, 1.499.913 TL'lik reel bütçe ile bu tutarın 1.8 katı değerinde kaynağı harekete geçirerek, toplamda 4.161.343 TL'lik faaliyet gerçekleştirdik. Yani bir önceki yıla kıyasla **daha az kaynak kullanarak daha yüksek etki sağlama yönünde olumlu gelişim sağladık.**

ARGÜDEN YÖNETİŞİM AKADEMİSİ 2020 YILI TOPLAM EKONOMİK MALİYETİ (TL)

	2020 TOPLAM	2021			YILLIK Değişim (%)
		REEL KAYNAK	KALDIRAÇ ETKİSİ	TOPLAM	
EĞİTİM	670.626	297.794	126.325	424.119	-37
ARAŞTIRMA	968.748	885.864	113.700	999.564	3
İLETİŞİM	872.592	229.479	1.902.525	2.132.004	143
GENEL YÖNETİM	473.818	86.776	518.880	605.656	28
TOPLAM	2.985.784	1.499.913	2.661.430	4.161.343	39

Topluma örnek olması ve bizim için değerini göstermek amacıyla, sağlanan kıymetli katkıları yayınlarımızda veya etkinliklerimizde teşekkür etmek yoluyla duyurmaya özen gösteriyoruz. Bağışçılarımızın sağladıkları kaynakları kullandığımız için, harcamalarımızı gerçekleştirirken çok verimli ve hassas olmayı, mümkün olan her hizmeti aynî katkı olarak sağlayıp kaldıraç etkisinden faydalanmayı prensip edindik. Bu sorumluluk anlayışımızın bir göstergesi olarak, faaliyetlerimiz ve bütçemize ilişkin, bağışçılarımız talep etmeden, düzenli olarak bağışçılarımıza hesap veriyoruz. 2021 yılında da bu prensiple, tüm bağışçılarımıza bize emanet ettikleri kaynağa ilişkin finansal durum ve yarattığımız etkiye ilişkin birebir paylaşım ve bilgilendirme yapıyoruz.

2021 BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU

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

ER – İŞ
BAĞIMSIZ DENETİM VE YMM A.Ş.

(Convenience translation of the report of applying agreed upon procedures originally issued in Turkish)

Report of independent auditors on Applying agreed-upon procedures

To the Management of Argüden Governance Academy,

We have performed the procedures based on the agreement date on January 6, 2022 and enumerated below with the respect to the operations of Argüden Governance Academy ("the Academy") in 2021, set forth in the accompanying Schedules. Our engagement was undertaken in accordance with the Turkish Standards on Related Services 4400 "Engagements to Perform Agreed-Upon Procedures Regarding Financial Information" issued by the Public Oversight Accounting and Auditing Standards Authority of Turkey applicable to the agreed-upon procedures engagements.

The procedures were performed solely to assist you in evaluating the validity of the data and the "Total Economic Cost of the Year 2021" table disclosed and published in the Annual Impact Report 2021 of the Academy and are summarized as below;

1. The bank balances of the Academy were confirmed with the records of the Academy.

2. Monetary transactions such as incoming donations and expenditures were compared with bank statements.

3. Income / expense accounts of the Academy; were compared with the supporting documents like receipt, invoice, payroll, etc.

4. The figures under the "Total Economic Cost of the Year 2021" table in the report consist of two groups as "Expense" which is expressed as real resources and "Leverage Effect" which is calculated as an estimate. Expenditures are stated in the "expense" group were tested with expense documents and compared with accounting records.

5. The "Voluntary Contribution" in "Voluntary Contribution & In-Kind Contribution" which is expressed as a leverage effect, is calculated with;

-hours data, which are declared by the volunteers and kept in the Academy,

-and the hourly wages for 2021 determined in the Board of Directors Decision dated 24.12.2021.

Regarding the "Voluntary Contribution" hours, the highest 15 persons, according to the amount, were agreed with their statements, and the minimum hourly wage was confirmed by the decision of the Board of Directors. On the other hand, "Contribution in kind" is the monetary equivalent of the infrastructure, space and other in-kind benefits that the Academy benefits from

ERİŞ BAĞIMSIZ DENETİM VE YMM A.Ş.
19 Mayıs Mah. 19 Mayıs Cad. No:37/16 UBM Plaza Şişli İstanbul
info@erisymm.com www.erisymm.com

Bağımsız denetim sırasında tüm kurumsal ve operasyonel süreçlerimiz de gözden geçirildi.

ER – İŞ
BAĞIMSIZ DENETİM VE YMM A.Ş.

in its activities without any payment. Regarding the "Contribution in Kind", the values of the items selected by way of sampling were compared with their valuation documents.

Because the above procedures do not constitute either an audit or review made in accordance with Turkish Standards on Auditing or Turkish Standards on Review Engagements (or relevant national standards or practices), we do not express any assurance on the "Resources" table as of December 31, 2021.

Had we performed additional procedures or had we performed an audit or review of the financial statements in accordance with Turkish Standards on Auditing or Turkish Standards on Review Engagements, other matters might have come to our attention that would been reported to you.

Our report is solely for the purpose set forth in the first paragraph of this report and for your information and is not to be used for any other purpose. This report relates only to the accounts and items specified above and does not extend to any financial statements of the Academy, takes as a whole. As per the law, we do not accept any liability for this report to anyone other than the Academy.

Eriş Bağımsız Denetim ve YMM A.Ş.
Emrah Aygül, Sworn-in CPA
Responsible Auditor
10.01.2022

T.C. YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİR 3083

ERİŞ BAĞIMSIZ DENETİM VE YMM A.Ş.
19 Mayıs Mah. 19 Mayıs Cad. No:37/16 UBM Plaza Şişli İstanbul
info@erisymm.com www.erisymm.com

GELECEK BEKLENTİLERİMİZ

Argüden Yönetişim Akademisi olarak kurulduğumuz günden bu yana görevimiz, amacımız ve ülkümüz doğrultusunda, 7'den 77'ye herkesin yaşam kalitesini artırmaya katkı sağlayan çalışmalar yürütüyoruz. 2022 yılında da yönetişim kalitesini artırarak daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir bir gelecek için çocuklar, gençler ve profesyoneller için kamuda, özel sektörde, sivil toplumda ve uluslararası alanda çalışmalar yürütmeye devam edeceğiz.

2021 yılında kamuda yönetişim çalışmalarımız kapsamında başlattığımız Entegre Belediye Yönetişim Modeli ve Büyükşehirlerin Belediye Yönetişim Karnesi araştırmalarını tamamlayarak yayınlarını hazırlamayı ve ardından lansmanlarını gerçekleştirmeyi amaçlıyoruz. Bunun yanı sıra yine kamuda yönetişim çalışmalarımız doğrultusunda 2020'de başlattığımız ve 2021'de ara raporunu yayımladığımız Çocuk ve Ebeveyn Dostu Belediye Yönetişim Rehberi projemizi tamamlayarak 2022'de sonuçlarını duyurmayı hedefliyoruz. B20 Tokyo'da iyi örnek gösterilen, etki yaratan araştırmamız Sürdürülebilirlik Yönetişim Karnesi© araştırmamızın dördüncüsünü 2022 yılında da tamamlamayı hedefliyoruz.

Stratejik iş birlikleriyle etki ve yayılım ortaklıkları kurmaya devam etmenin bu çalışmanın ve iyi yönetişim kültürünün yaygınlaşmasında katkı sağlayacağını düşünüyoruz. 2022 yılında çalışmanın sonuçlarını yerel ve uluslararası alanda daha çeşitli platformlar ve iş birliği ortaklarıyla paylaşarak paydaşlarımızın yararına sunmayı amaçlıyoruz. Dijital iletişimin gücünden en yüksek seviyede yararlandığımız bir yılı geride bırakırken 2022'de de dijital iletişim kanalları aracılığıyla daha çok paydaşımızla bir araya gelmeyi arzuluyoruz.

İyi yönetişim kültürünün daha fazla kişi ve kuruma yayılması için farklı düzeylerde iş birliği yaptığımız gönüllülerimizin ve paydaşlarımızın sayısı ile yarattıkları etkiyi artıracağımız çalışmalar yapmayı amaçlıyoruz. Kurulduğumuz günden 2021 yılı sonuna kadar toplam 21.000 saatini iyi yönetişim için ayıran tüm gönüllülerimize minnet duyuyoruz.

2022 yılında 7'den 77'ye herkes için her anlamda çalıştığımız bir yıl geçirmeyi amaçlıyoruz. 2020 yılı sonuna kadar yürüttüğümüz çalışmalarda çocuklar, gençler ve her sektörden profesyonellerle bir araya gelmiştik fakat yaşlılarla doğrudan bir araya gelme fırsatımız olmamıştı. 2021 yılında yaşlıların yaşam kalitesini artırmaya yönelik yürütülen akademik çalışmaları desteklemeye başladık. 2022 yılında ise yaşlıların yaşam kalitesine yönelik fiziki çalışmalar gerçekleştirmeyi amaçlıyoruz.

2021 yılında yönetişim kalitesini artırarak daha kaliteli bir yaşam ve sürdürülebilir bir gelecek için çocuklar, gençler ve profesyoneller için kamuda, özel sektörde, sivil toplumda ve uluslararası alanda çalışmalar yürütmeyi hedefliyoruz.

İyi yönetişim kültürünün temeli çocuklukta atılıyor, gençlikte gelişiyor, yetişkinlerde ise olgunlaşıyor ve uygulamaya geçirilebiliyor. Bu nedenle çocuklarla iyi yönetişim uygulamamız olan Öğrenen Çocuk: Sorumlu Birey Programı'nı 2022'de daha da yaygınlaştırmayı amaçlıyoruz. Bunun

yanı sıra genç liderlerle yönetişim çalışmalarımızı da artıracağız. YÖN101 Eğitimi'nden mezun olan gençlerden oluşan Yönetişim Gençlik Ağı'nın çalışmalarını her zaman olduğu bu yıl da en iyi şekilde destekleyeceğiz. YÖN101 Eğitimi'nin farklı dijital eğitim platformları iş birliğinde uygulanabilmesi için iş birliği ortamları oluşturarak yeni deneyimler edineceğiz.

Yönetişimin uluslararası alanda gelişimini yaygınlaştırmak amacıyla kurulduğumuz günden bu yana birçok uluslararası yayını Türkçe'ye kazandırdık. 2022 yılında da, bu yayınlardan biri olan ve OECD tarafından periyodik olarak yayınlanan Kamuda Karar Kalitesi yayınını paydaşlarımızın ilgisine sunmayı planlıyoruz.

Kurulduğumuz günden bu yana SKA'lara ulaşmak için paydaşlarımızın faaliyetlerini destekliyor ve yürüttüğümüz çalışmalarda SKA'ları yol göstericilerimizden biri olarak benimsiyoruz. Daha sürdürülebilir bir gelecek ve kaliteli yaşam için her bir amaca daha iyi odaklanmak gerektiğini düşünüyor ve bunun için geliştirilen "**Her SKA için Bir Gün**" yaklaşımını destekliyor ve çok önemsiyoruz. Her SKA için Bir Gün ile iyi örneklerin paylaşılması yoluyla öğrenme hızını geliştirmek, çalışmaların etkisini artırmak, amaçlara daha hızlı ulaşmak hedefleniyor. 2021 yılında bir tam yıl boyunca bu konunun takipçisi ve savunucusu olarak, çalışmalarımızın ilgili olduğu SKA 4: Nitelikli Eğitim, SKA 11: Sürdürülebilir Şehirler ve Toplumlar, SKA 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar konularında etkinlikler düzenledik. Dini bayramlar ve yaz tatili dolayısıyla pek çok paydaşımıza ulaşmak güç olacağından 2021 yılında çalışmalarımızda odaklandığımız amaçlardan biri olan SKA 17: Amaçlar için Ortaklıklar için belirlenen günde etkinlik düzenleyemedik.

Yürüttüğümüz çalışmalarla yaratılan etkiye inanarak bizleri destekleyen bağışçılarımıza teşekkürlerimizi iletmekle beraber, finansal kaynağımızla birlikte etkimizi daha da artıracak çalışmaları daha iyi yürütebilmek için fon ve hibelere başvuruyoruz. 2021 yılında olduğu gibi 2022 yılında da hibe ve fonları takip ederek farklı kaynaklar aramaya devam etmeyi planlıyoruz.

İyi yönetişim kültürü ve ikliminin yayılımı için farklı yaş gruplarına, farklı sektörlere bu kültürün tohumlarını ekmek gerekiyor. Kurulduğumuz günden bu yana çalışmalarımızla iyi yönetişim tohumları ekiyor, fidelerini suluyor ve meyvelerini topluyoruz. Ektiğimiz tohumlar ve yetiştirdiğimiz fidelerle birlikte gelecekten beklentimiz ve umudumuz her yıl daha da artıyor.

Herkes için daha kaliteli bir yaşam dileklerimizle...

Kuruluşumuzdan bu yana çalışmalarımızla iyi yönetişim tohumları ekiyor, fidelerini suluyor ve meyvelerini topluyoruz. Bu tohumlar ve fidelerle birlikte gelecekten beklentimiz ve umudumuz her yıl daha da artıyor.