Global Kapsayıcılık Endeksi Türkiye 2026 Raporu



DIALGLOBAL™ INDEX 2026

INAN
Inclusion Awareness Network

Destekleriyle
Garanti BBVA



DIAL Global Index 2026

VERİLERE İLİŞKİN AÇIKLAMA

DGI bulguları, kamuya açık verilere dayanmaktadır ve kuruluşların bireysel performanslarına ilişkin kesin değerlendirmelerden ziyade karşılaştırmalı ölçütler sunmaktadır.

Sonuçlar; şirketlerin özelliklerinden, raporlama gerekliliklerinden ve veri erişilebilirliğinden etkilenebilir.
Tespit edilen ilişkiler ve korelasyonlar, değişkenler arasında bir bağlantı olduğunu gösterir; ancak doğrudan bir neden-sonuç ilişkisi ortaya koymaz.
Daha küçük örneklemler ve kamuya açıklanan veri kapsamının daha sınırlı olduğu göstergeler, ayrıca dikkatle ele alınmalıdır.

Bir konu DGI veri seti kapsamında doğrudan ölçülmediğinde, bu konu endeksin kesin bir sonucu olarak değil, bulgulardan hareketle ortaya çıkan bir soru veya daha fazla araştırılması gereken bir alan olarak sunulmaktadır.

Stratejik Ortaklarımız

A|M|S | A KORN FERRY ŞİRKETİ

KEARNEY

100 Yıllık Etki

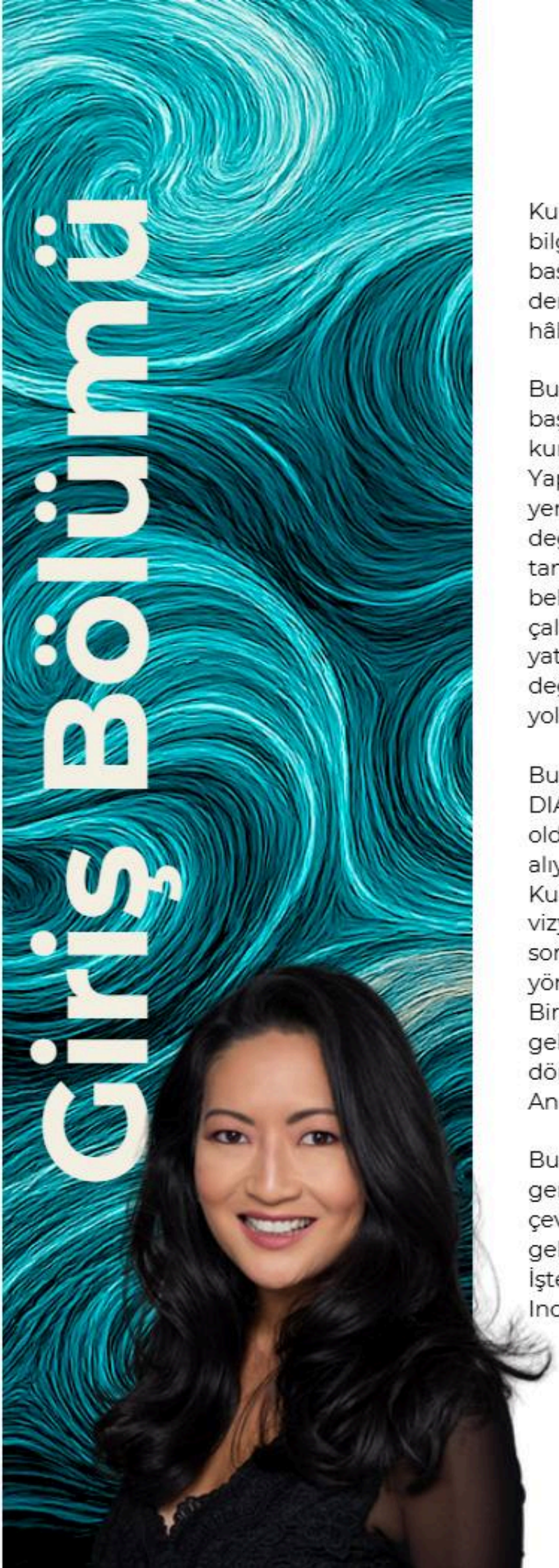
ReN

Alfa

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ		04
DIAL GLOBAL INDEX NEDİR?		14
YÖNETİCİ ÖZETİ		30
01	KÜLTÜR	46
02	KAPSAYICILIK	56
03	YETENEK	66
04	ETKİ	76
05	EŞİTLİK VE ADALET	86
06	SOSYAL	96
SONUÇ		106
ORTAKLAR		114
TEŞEKKÜRLER, KATKI SUNANLAR VE İLHAM VEREN LİDERLER		120
METODOLOJİ		130
EKLER		142

Giriş Bölümü



Kuruluşlar hiç olmadığı kadar fazla bilgiye, teknolojiye ve dönüşüm baskısına sahip. Ancak şaşırtıcı derecede yanıtlanması zor bir soru hâlâ var:

Bugün, bundan on yıl sonra da başarılı olmaya devam edebilecek kuruluşlar inşa ediyor muyuz? Yapay zekâ, çalışma hayatını yeniden şekillendiriyor. İş modelleri değişiyor. Yetkinlikler yeniden tanımlanıyor. Liderler; jeopolitik belirsizlikler, ekonomik baskılar ve çalışanların, müşterilerin, yatırımcıların ve toplumun hızla değişen beklentileri arasında yollarını bulmaya çalışıyor.

Bu gelişmeler ışığında, bu yılki DIAL Global Index'in temelinde oldukça yalın bir düşünce yer alıyor:
Kuruluşların sorunu hedef veya vizyon eksikliği olmayabilir. Asıl sorun, bu hedeflere ulaşmaya yönelik hazırlık eksikliği olabilir. Birçok kuruluşun iddialı hedefleri, gelişmiş stratejileri ve kapsamlı dönüşüm programları bulunuyor. Ancak asıl zor soru şu:

Bu hedefleri hayata geçirmek için gerekli kurumsal koşullar, çevremizdeki dünya ile aynı hızda gelişiyor mu?
İşte bu soru, 2026 DIAL Global Index'in temelini oluşturuyor.

Leila McKenzie-Delis
DIAL Global
Kurucusu ve CEO'su

ÖNSÖZ

Altıncı yılına giren DIAL Global Index (DGI), önemli ölçüde gelişim gösterdi. Bu yıl, kuruluşların kendi kendilerini değerlendirmelerinin ötesine geçerek kamuya açık olarak sundukları kanıtları incelemeye odaklandık. Kuruluşların Kültür, Kapsayıcılık, Yetenek, Etki, Eşitlik ve Adalet ile Sosyal alanlarda nasıl yönetim sergilediklerini, ölçüm yaptıklarını, bilgi paylaştıklarını ve ilerleme kaydettiklerini değerlendirdik.

2.000'den fazla kuruluş değerlendirmeye alındı ve bunların 1.838'i nihai analize dahil edildi. Bu kapsamlı veri ve kanıt tabanı, farklı pazarlar, sektörler ve coğrafyalardaki kurumsal uygulamaları incelememize olanak sağlıyor.

Kuruluşlar, hedeflerini ifade etme konusunda giderek daha gelişmiş yaklaşımlar benimsiyor. Taahhütler, stratejiler, değerler ve programlar görüyoruz. Ancak günümüzde liderlik, daha zor bir soruyu sormamızı gerektiriyor:
Tüm bunların sonucunda gerçekte ne değişiyor?

Kamuya açık kanıtlar, bir kuruluşun içerisinde gerçekleşen her şeyi ölçmek için kusursuz bir araç değildir. Bununla birlikte, kuruluşların karşılaştırılabileceği, sorgulanabileceği ve nihayetinde hesap verebilir tutulabileceği ortak bir standart sunar.

Bu yılki endeksten ortaya çıkan tablo, basit bir başarı ya da başarısızlık hikayesi değildir. Çok daha karmaşık ve çok boyutlu bir görünüm ortaya koymaktadır.

Kuruluşlar, kapsayıcılık alanında güçlü bir performans sergilerken eşitlik ve adalet konusunda çok daha sınırlı kanıt sunabiliyor. Genel olarak başarılı bir performans gösterirken yetenek yönetimi alanında görece daha az gelişmiş olabilirler.
Temsil önemlidir; ancak tek başına temsil oranları, fırsat eşitliğinin kuruluşun tüm kademelerinde gerçekten sağlanıp sağlanmadığını göstermez. Bir kuruluşun ilerlemeyi ölçme, kamuoyuyla paylaşma ve somut biçimde ortaya koyma becerisi, aynı zamanda kurumsal olgunluk düzeyi hakkında önemli bilgiler sunabilir.

Bu farklılıklar ve çelişkiler, bu yılki araştırmanın en değerli bulguları arasında yer alıyor.
Üstelik bu bulgular, kritik bir dönemde karşımıza çıkıyor.
Kuruluşlar teknolojiye ve yapay zekâya hızla yatırım yaparken, dönüşümü mümkün kılan insani ve kurumsal koşullara da aynı ölçüde önem vermemiz gerekiyor.
Bu koşullar arasında çalışan gelişimi, güven oluşturma, kurum içi hareketliliği destekleme, kariyer gelişimine fırsat tanıma, iş süreçlerini adil biçimde yeniden tasarlama, hesap verebilirliği sağlama ve belirsizlik dönemlerinde etkili liderlik sergileme becerileri yer alıyor.

DIAL Global Index (DGI), doğrudan yapay zekâ olgunluğunu ölçmek amacıyla tasarlanmamış olsa da yapay zekâ destekli dönüşümün başarılı ve sürdürülebilir olup olmayacağını etkileyebilecek pek çok kurumsal koşulu değerlendiriyor.
Yapay zekâya hazır olmak yalnızca teknolojik bir mesele değildir. Aynı zamanda kurumsal hazırlık ve olgunluk meselesidir.

Ve bu yıl, belki de her zamankinden daha fazla, DGI'nin amacı liderlere bir yanıt sunmak değil; onlara daha iyi sorular, daha güçlü kanıtlar ve daha fazla görünürlük kazandırmaktır.

- Sistemlerimiz nerede işliyor?
- İnsanlara nerede gerçek fırsatlar sunuluyor?
- Söylediklerimiz ile kanıtlayabildiklerimiz nerede farklılaşıyor?
- Neyi ölçüyoruz ve neyi gözden kaçırıyoruz?
- Bugün inşa ettiğimiz kurumsal yetkinlikler, yarın ihtiyaç duyacağımız yetkinlikler mi?

Benim için kapsayıcı liderlik, özünde her zaman bununla ilgili olmuştur. Kendi başına amaç haline gelen girişimler ya da gösteriş için sergilenen ilerleme değil; insanların ve kuruluşların birlikte başarılı olabileceği koşulları yaratmak.

Yetenek her yerde. Fırsat ise değil.
Liderler olarak sorumluluğumuz, bu ikisi arasındaki mesafeyi kapatmak ve geleceğe yalnızca yanıt verebilen değil, gelecekte gelişip güçlenebilen kuruluşlar inşa etmektir.

Son altı yıl boyunca, DIAL Global Index ve iş dünyası ile toplumun farklı kesimlerinden liderlerle yürüttüğümüz çalışmalar sayesinde tek bir konuda daha da emin oldum: Yetenek, fırsattan çok daha eşit dağılmıştır.

Zaman içinde başarılı olacak kuruluşların, en iddialı niyet beyanlarına sahip olanlar olması pek olası değildir. Başarılı olacak kuruluşlar; özellikle köklü değişim dönemlerinde insanların katkı sunabileceği, ilerleyebileceği ve başarılı olabileceği koşulları yaratanlar olacaktır.

Kalıcı kuruluşlar inşa etmek, doğru teknolojiyi benimsemekten veya doğru stratejiyi yazmaktan fazlasını gerektirecektir. Değişim süresince güveni ayakta tutan kültürler; insanlara gerçek bir söz hakkı ve etki alanı tanıyan kapsayıcılık; insanları sürekli geliştirebilen yetenek sistemleri; yalnızca iddia edilen değil ölçülebilen etki; fırsatların, kariyer ilerlemesinin ve ödüllerin dağıtımında adalet ve kuruluşun faaliyet gösterdiği toplumlara karşı sorumluluklarının açık bir şekilde anlaşılması gerekecektir.

CITIES'in altı boyutunun, yani Kültür, Kapsayıcılık, Yetenek, Etki, Eşitlik ve Adalet ile Sosyal boyutlarının birlikte önem taşımasının nedeni budur. Hiçbir ölçüt tek başına hikayenin tamamını anlatmaz.

Leila McKenzie-Delis



ÖNSÖZ

Bu raporun merkezinde basit ama önemli bir soru yer alıyor: İnsanların inanabileceği ve bugünün liderleri görevlerinden ayrıldıktan çok sonra da başarılı olmaya devam edebilecek kuruluşlar inşa ediyor muyuz?

Bugünün koşulları, bu soruyu daha da önemli hale getiriyor. Teknoloji çalışma biçimimizi değiştiriyor, ekonomik ve jeopolitik baskılar zor kararları zorunlu kılıyor ve pek çok kurumumuza duyulan güven hâlâ kırılgan. Liderlerin değişime ayak uydurmaya odaklanması anlaşılır bir durum. Ancak hangi kuruluşların kalıcı olacağını yalnızca hız belirlemeyecek.

Önemli olan, insanların ve kuruluşların değişim süresince gelişmesini sağlayan kültürleri, yetkinlikleri ve sistemleri inşa edip etmedikleridir.

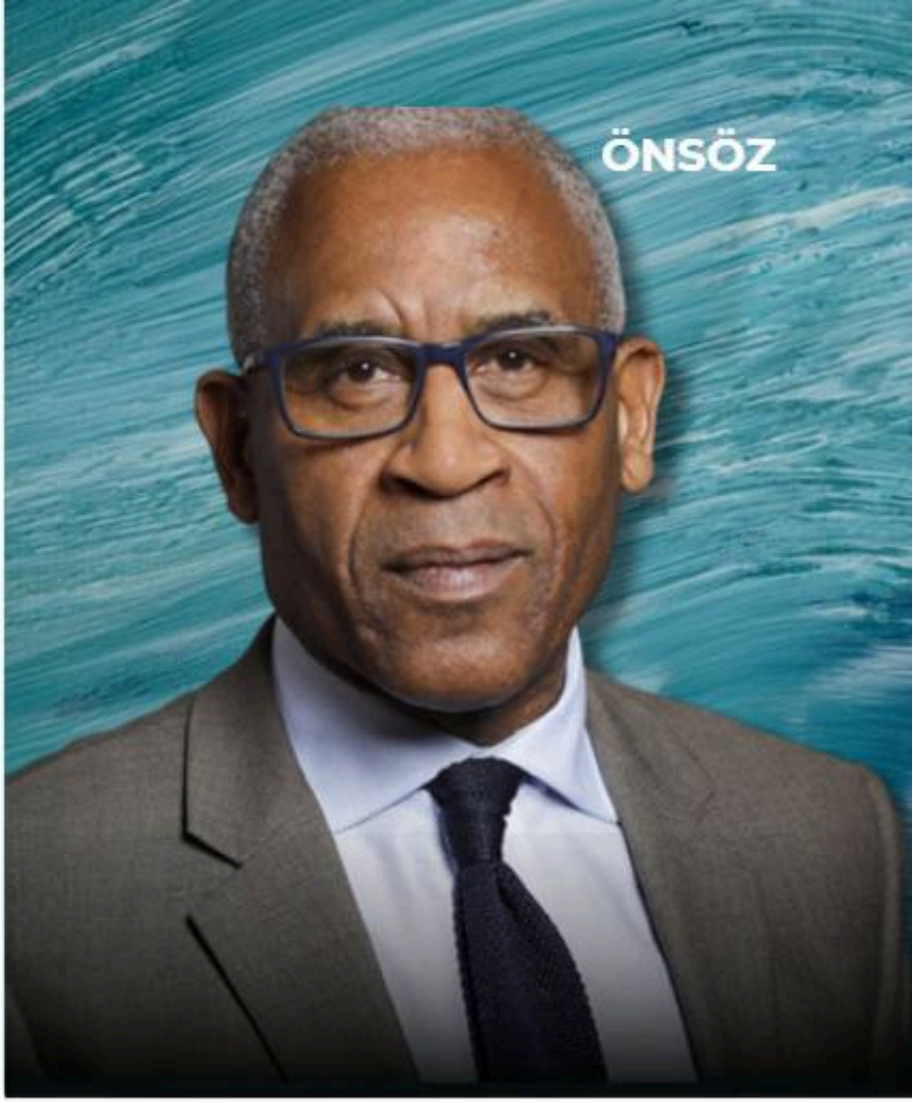
DIAL Global Index 2026, bu zorluğa ilişkin değerli bir bakış açısı sunuyor. Kuruluşların değer verdiklerini söyledikleri şeylerin ötesine bakarak kültürleri, yetenek uygulamaları, yönetişimleri, şeffaflıkları ve sonuçları aracılığıyla neleri kanıtlayabildiklerini değerlendiriyor.

Ortaya çıkan tablo basit değil. Pek çok kuruluşta açık bir hedef iddiası ve bunun yanında umut verici ilerleme örnekleri bulunuyor. Ancak niyet ile deneyim arasında, kapsayıcılık ile adil fırsat arasında ve kurumsal taahhütler ile bunları hayata geçirmek için gereken sistemler arasında önemli boşluklar da var.

Yetenek, bu hikayenin merkezinde yer alıyor. İşin doğası değiştikçe kuruluşların yeni beceriler için rekabet etmekten çok daha fazlasını yapması gerekecek. Potansiyeli fark edebilmeli, çalışan gelişimine odaklanmalı ve kariyer ilerlemesi için gerçek yollar yaratabilmelidirler. Geleceğe en iyi hazırlanmış kuruluşlar, hâlihazırda sahip oldukları yetkinliği anlayan ve bu yetkinliği geliştirmeyi bilinçli olarak tercih edenler olacaktır.

Yeteneğin her yerde olduğuna, fırsatın ise olmadığına uzun zamandır inanıyorum. Birine bir şans verildiğinde, yeteneğine inanması için cesaretlendirildiğinde ve kapıları açmaya hazır insanlar tarafından desteklendiğinde neler olabileceğini gördüm. Kurumlar önlerinde duranı fark edemediğinde ne kadar potansiyelin kaybolduğunu da gördüm.

Bu nedenle kapsayıcılık yalnızca katılım ya da temsil üzerinden değil, insanların fırsatlara, kariyer ilerlemesine ve etki alanına adil erişime sahip olup olmadığı üzerinden de değerlendirilmelidir.



*"Yeteneğin her yerde olduğuna, **fırsatın ise olmadığına** uzun zamandır inanıyorum.*

Lord Simon Woolley
DIAL Global Index
Eş Başkanı, Homerton
College Rektörü,
Cambridge Üniversitesi

Kapsayıcı bir kültür son derece önemlidir. Ancak bu kültür, kuruluşun gündelik kararlarında adaleti gerçek kılan sistemlerle desteklenmelidir.

Şeffaflık da önemlidir. Kanıtlar bize bir kuruluş hakkında her şeyi söyleyemez; ancak liderlerin nerede ilerleme kaydedildiğini, nerede engellerin sürdüğünü ve nerede daha fazla ilgi gerektiğini daha net görmelerini sağlar. Bu görünürlük olmadan iyi niyetlerin sınanmadan kalması çok kolaylaşır.
Bu yeni dönemde liderlik; dürüstlük, alçakgönüllülük ve cesaret gerektirecek. Dinlemeye, başkalarını da yanında götürmeye ve sistemleri değiştirmenin sabır isteyen, bazen daha az görünür olan işini takdir görmek için değil, yapılması gerektiği için üstlenmeye hazır insanlar gerektirecek.

Bu rapor kolay yanıtlar sunmuyor. Sunduğu şey, liderlerin artık yüzleşmesi gereken sorulara ilişkin daha net bir anlayıştır.

Kalıcı kuruluşlar inşa etmek istiyorsak, insanların gelişebileceği, fırsatların daha adil paylaşıldığı ve taahhütlerin anlamlı eylemlerle karşılık bulduğu kuruluşlar inşa etmeliyiz. Bu çalışma hepimize aittir.

Lord Simon Woolley

ÖNSÖZ

Uzun bir süre, zor dönemlerin geçmesini ve her şeyin “normale dönmesini” bekledik. Pandeminin, ekonomik dalgalanmaların, depremlerin, jeopolitik krizlerin ardından hep aynı cümleyi kurduk: Bu da geçecek.

Bugün artık biliyoruz: Normale dönüş yok. Değişim, atlatılması gereken bir dönem değil; içinde yaşadığımız ortamın kendisi. Yapay zekâ bu süreci daha da hızlandırıyor. İşin nasıl yapıldığı, hangi becerilerin değer taşıdığı ve liderliğin ne anlama geldiği değişiyor.

Artık asıl sorumuz değişime nasıl dayanacağımız değil; sürekli değişimin içinde nasıl gelişeceğimiz ve nasıl öncü olacağımız.

Adaptasyon bir kastır
Uyum sağlama yeteneği, bir kuruluşun satın alabileceği bir şey değil; zamanla geliştirdiği bir kastır. Bu kas, yalnızca teknolojiyle güçlenmez.
Yapay zeka araçları giderek daha erişilebilir hale geliyor. Farkı yaratan ise insanların öğrenme hızı, bu teknolojileri benimseme isteği ve birbirlerine duydukları güven. Kendini güvende hissetmeyen çalışan soru sormaz. Gelişime erişemeyen çalışan yeni beceriler kazanamaz. Fırsatların adil dağıtılmadığını düşünen çalışan değişimi sahiplenmez.
Kültür, yetenek, adalet ve liderlik birlikte gelişmedikçe teknoloji yatırımları vaat ettiği değeri yaratamaz.

Belirsizliğe karşı bağışıklık
Belirsizliği ortadan kaldıramayız. Ama kuruluşlarımızın belirsizliğe karşı bağışıklık geliştirmesini sağlayabiliriz.
Bu bağışıklığın kaynağı insandır. Farklı bakış açılarının dinlendiği, herkesin katkı sunabildiği ve yeteneğin fark edildiği kuruluşlar, beklenmedik olana daha hızlı yanıt verir. Çünkü riski erken gören, alternatif öneren ya da fırsatı ilk fark eden kişi çoğu zaman karar masasında oturmayan biridir.
Kapsayıcılığı bu yüzden bir iyi niyet göstergesi olarak değil; kurumsal dayanıklılığın, inovasyonun ve rekabet gücünün temel unsurlarından biri olarak görmeliyiz.

Sosyal sorumluluktan stratejiye
Türkiye'de kapsayıcılık uzun süre sosyal sorumluluk başlığı altında konuşuldu. Değerli projeler yapıldı, önemli farkındalık yaratıldı. Artık bir sonraki aşamaya geçmemiz gerekiyor. Kapsayıcılık ve fırsat eşitliği, iş stratejilerinin, sürdürülebilirlik hedeflerinin ve gündelik kararların bir parçası olmalı.



Normale dönüş yok. ***Değişim artık kalıcı.***

Bahar Taşkın Öztürk
Kurucu ve Yönetim Kurulu Başkanı, INAN – Inclusion Awareness Network, DIAL Global Danışma Kurulu Üyesi

Nerede olduğumuzu bilmek

INAN olarak DIAL Global Index'in Türkiye çalışmalarına liderlik ederek iş dünyamızı küresel bir karşılaştırma zeminiyle buluşturmayı çok önemsedik.
Türkiye'de değerlendirilen 57 kuruluşun 14'ü küresel ölçekte en yüksek puanlı %10'luk dilimde. Yetenek geliştirme ve sonuçları ölçme konusunda güçlü bir tablo görüyoruz. Ancak ücret ve terfi adaletinde, yönetim kurullarında kadın temsilinde gidecek yolumuz var. Kapıyı açmayı öğrendik; içeri girenlerin eşit şekilde ilerleyebildiğini henüz yeterince gösteremiyoruz.

Liderlere çağrı

Bu raporu bir sıralamadan ziyade, yönetim kurulu gündeminize taşıyacağınız bir çalışma aracı olarak okumanızı ve kendinize şu soruyu sormanızı diliyorum: Kuruluşumuz bir sonraki değişime hazır mı, yoksa yalnızca bir öncekini mi atlattı?

Bu çalışmayı birlikte hayata geçirdiğimiz DIAL Global'e, araştırmaya katkı sağlayan kuruluşlara, emekleri için INAN ekibine ve destekleri için Garanti BBVA'ya teşekkür ederim.
Değişim artık gerçeğimiz. Kalıcı olması gereken şey ise ona uyum sağlama yeteneğimiz.

Bahar Taşkın Öztürk

ÖNSÖZ



> Kapsayıcılıkta gerçek ilerleme, **sonuçlar karşısında ne kadar sorumluluk alabildiğimizle mümkün**

Ebru Taşcı Firuzbay
Yetenek ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı, **GARANTİ BBVA**

Bugün kurumların geleceğe ne kadar hazır olduklarını belirleyen temel unsurlardan biri, farklılıkları ne ölçüde değer yaratma süreçlerine dahil edebildikleri. Artık asıl mesele, farklılıkların önemini kabul etmekten öte, bunları karar alma mekanizmalarına, fırsatlara ve kurum kültürüne ne kadar yansıtabildiğimiz. Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık, kurumların yönetim anlayışını, dayanıklılığını ve uzun vadeli başarısını doğrudan ilgilendiren stratejik bir öncelik.

Bu alanda kalıcı sonuçlar elde etmenin, güçlü bir iradeyi somut hedefler ve ölçülebilir çıktılarla desteklemekten geçtiğine inanıyorum. Çünkü gerçek ilerleme, yalnızca neyi hedeflediğimizle değil, bulunduğumuz noktayı ne kadar açık değerlendirebildiğimiz ve sonuçlar karşısında ne kadar sorumluluk alabildiğimizle mümkün.

DIAL Global Index'in Türkiye sonuçlarını bu nedenle son derece kıymetli buluyorum. Farklı sektörlerden kurumları rasyonel bir değerlendirme çerçevesinde buluşturan bu çalışma, Türkiye iş dünyasına kapsayıcılık konusunda karşılaştırılabilir veriler ve somut bir referans noktası sunuyor. Daha da önemlisi, kapsayıcılığı yalnızca kurumların kendi gündemlerinde ele aldıkları bir konu olmaktan çıkararak ortak bir öğrenme ve gelişim alanına taşıyor.

Garanti BBVA olarak yıllardır şu anlayışla hareket ediyoruz: Çalışanlarımız kendileri olabildiklerinde, fikirlerini özgürce ortaya koyabildiklerinde ve eşit fırsatlara sahip olduklarında hem bireysel hem kurum güçleniyor. Bu vizyon ile attığımız adımların gerçekten neyi değiştirdiğini verilerle ortaya koymayı, ilerlememizi düzenli olarak ölçmeyi ve sonuçları şeffaflıkla değerlendirmeyi önemsiyoruz.
Kapsayıcı bir iş dünyasının yalnızca kurumların tekil çabalarıyla şekillenemeyeceğinin de farkındayız. Farklı deneyimlerin bir araya gelmesi, iyi uygulamaların paylaşılması ve ortak standartların gelişmesi, bu alandaki etkiyi büyütmek açısından önemli.

DIAL Global ve INAN Derneği'nin Türkiye'de kapsayıcılık konusunda ortak bir değerlendirme zemini oluşturma yönündeki çalışmalarını bu açıdan çok değerli buluyor, Garanti BBVA olarak bu sürece katkı sunmaktan memnuniyet duyuyoruz. Endekse katılarak uygulamalarını değerlendirmeye açan tüm kurumları kutluyorum. Kapsayıcı liderliğin de önemli bir göstergesi, mevcut başarılarla yetinmeden daha iyisi için sorumluluk üstlenebilmek. Bu çalışmanın, Türkiye iş dünyasında kurumların kendi uygulamalarını yeniden değerlendirmelerine, daha iddialı hedefler belirlemelerine ve kapsayıcılığı iş yapış biçimlerinin doğal bir parçası haline getirmelerine katkı sağlamasını diliyorum.





DGI NEDİR?

DIAL GLOBAL INDEX

DIAL Global Index (DGI), altıncı yılına giren, kanıta dayalı yıllık bir karşılaştırma endeksidir. Liderlere yeteneği, fırsatı ve uzun vadeli performansı destekleyen kurumsal koşullara ilişkin daha net bir bakış sunmak amacıyla tasarlanmıştır.

Endeks basit bir inanca dayanır: Yetenek her yerde. Fırsat ise değil.
Her kuruluşun yetenekli çalışanları vardır. Asıl soru, kuruluşun kültürünün, sistemlerinin ve liderlik kararlarının bu yeteneğin fark edilmesi, geliştirilmesi ve ilerleme fırsatı bulması için gerekli koşulları yaratıp yaratmadığıdır.

Son altı yılda DGI önemli ölçüde gelişti. Yapılandırılmış bir kurumsal öz değerlendirme olarak başlayan çalışma; kuruluşları pazarlar, sektörler ve endüstriler genelinde Kültür, Kapsayıcılık, Yetenek, Etki, Eşitlik ve Adalet ile Sosyal olmak üzere birbiriyle bağlantılı altı boyut üzerinden inceleyen, kamuya açık kanıtlara dayalı bir karşılaştırma endeksine dönüştü.

Bu gelişim önemlidir; çünkü liderlerin karar aldığı bağlam değişmiştir.



Yapay zekâ, çalışma hayatını ve işletim modellerini yeniden şekillendiriyor. Beceri gereksinimleri değişiyor. Liderlerden ve işverenlerden beklentiler farklılaşıyor. Kuruluşlardan; performansı, güveni ve gelecekte ihtiyaç duyacakları yetkinliği korurken dönüşmeleri bekleniyor.

Bunlar yalnızca insan veya kapsayıcılık soruları değildir. Kurumsal yetkinlik, yönetişim ve uzun vadeli performansla ilgili sorulardır ve temel bir soruyu gündeme getirir:
Bugün sahip olduğumuz kurumsal sistemler, yarın ihtiyaç duyacağımız kuruluşu inşa edebilecek kapasitede mi?

2026 araştırma evreni için 2.000'den fazla kuruluş incelenmiş ve bunların 1.838'i nihai analize dahil edilmiştir. Endeks,
taahhütlerin ötesine bakarak yönetişime, işgücü uygulamalarına, ölçülebilir sonuçlara, şeffaflığa ve hesap verebilirliğe ilişkin kamuya açık kanıtları inceler.

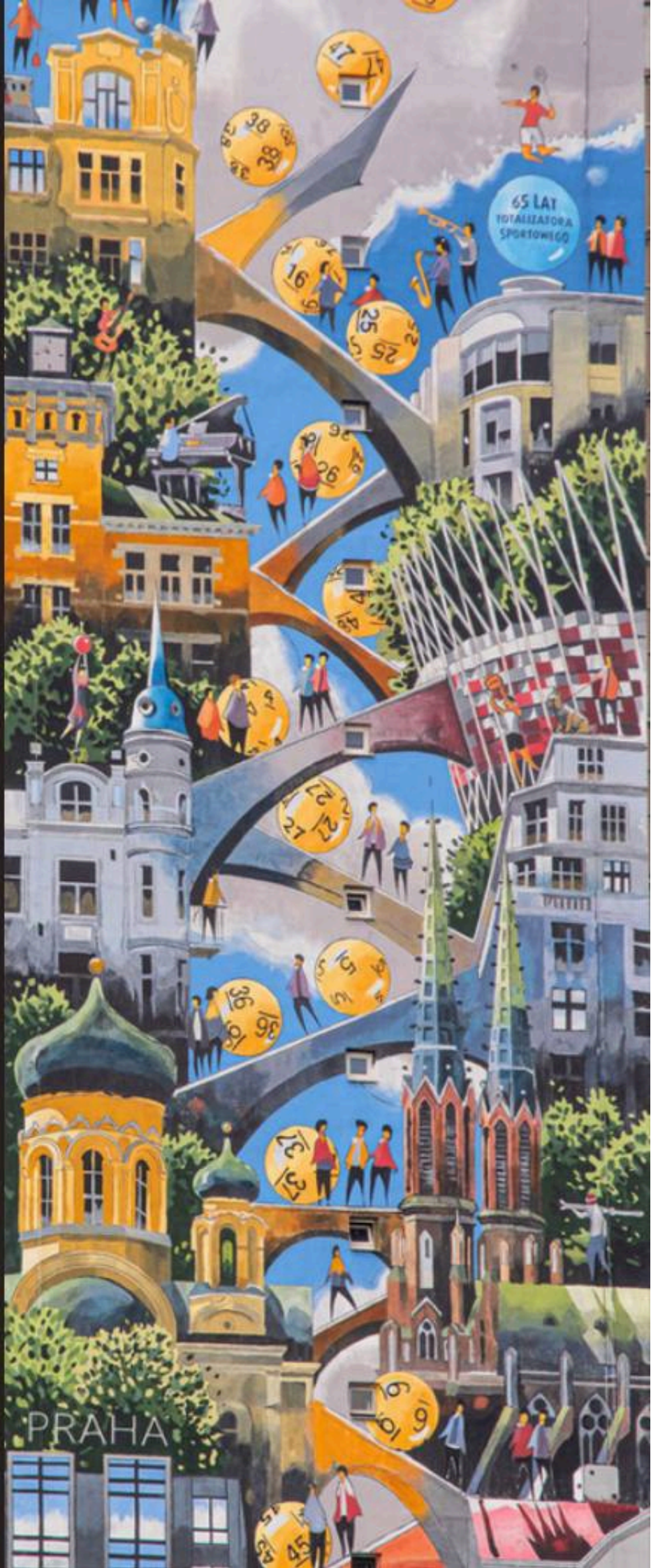
DGI, liderlerin bu soruyu yanıtlamaya başlayabilecekleri bir kanıt tabanı sunar. Kamuya açık kanıtlarla desteklenen kurumsal uygulamaların ve hesap verebilirliğin nerede daha güçlü göründüğünü, fırsatların nerede kısıtlanmış olabileceğini ve liderlerin öncelik vermesi gereken alanları görünür kılar. Amacı; insanlar, fırsatlar ve gelecek için inşa edilen kuruluş hakkında daha iyi liderlik kararları için daha iyi kanıtlar sunmaktır.

DIAL Global Index 2026'yı bu bağlamda sunuyoruz.

DIAL GLOBAL INDEX

DIAL Global Index, liderlerin yanıtlaması gereken sorularla birlikte gelişmiştir.

Önceki sürümler (eski adıyla DIAL Global Review ve McKenzie-Delis Review), kuruluşlara kapsayıcılık yaklaşımlarını incelemeleri ve ilerleme fırsatlarını belirlemeleri için bir çerçeve sunan yapılandırılmış kurumsal öz değerlendirmeyi kullanıyordu.



ENDEKS NASIL GELİŞTİ?

DGI, 2026 yılında değerlendirme yönteminde önemli bir değişikliğe gidiyor. Kurumların kendi beyanlarına dayanan değerlendirme yaklaşımından, kamuya açık ve doğrulanabilir verilere dayalı karşılaştırmalı bir değerlendirme sistemine geçiyor.

Endeks, kuruluşların kamuya açık olarak paylaştıkları bilgileri ve bu bilgileri destekleyen kanıtları bağımsız olarak inceler. Bu yaklaşım, kuruluşların farklı sektörler ve coğrafyalar arasında daha güvenilir biçimde karşılaştırılmasını sağlar. Aynı zamanda hangi alanlarda güçlü uygulamaların bulunduğunu, hesap verebilirliğin ne ölçüde sağlandığını ve hangi konuların liderlerin daha fazla dikkatini gerektirdiğini ortaya koyar.

Araştırmanın ölçeği de önemli ölçüde genişlemiştir. Bu sayede Endeks, kurum büyüklüğü, sahiplik yapısı, sektör ve coğrafya genelindeki örüntüleri belirleyebilmekte ve kuruluşların bireysel performansını çok daha geniş bir bağlama yerleştirebilmektedir.
Bu genişlemeyi teknoloji mümkün kılmıştır. Yapay zekâ destekli araştırma, çok daha geniş bir kamuya açık bilgi kümesinin belirlenmesini ve işlenmesini desteklerken kanıtlar DGI metodolojisine göre değerlendirilmekte ve nihai puanlama kararları araştırmacılar tarafından doğrulanmaktadır.

Dolayısıyla bu gelişim yalnızca metodolojik değildir. DGI, kuruluşların kendileri hakkında söylediklerinden kamuya açık olarak kanıtlanabilenlere; tekil kurumsal içgörüden karşılaştırmalı içgörüye ve ölçümden liderlik kararları için daha güçlü bir kanıt tabanına doğru ilerlemiştir.

BUNU NEDEN YAPIYORUZ?

Çünkü liderler göremedikleri konularda harekete geçemezler.

İnsanlar, yetenek ve fırsatlarla ilgili kararlar her gün alınır; ancak liderler, kurumsal sistemlerin ilerlemeyi nerede desteklediği, eşitsizliklerin nerede bulunabileceği veya daha fazla hesap verebilirliğin nerede gerektiği konusunda her zaman net bir görünüme sahip değildir.
Dolayısıyla DGI'nin amacı yalnızca puan vermek değil, örüntüleri görünür kılmaktır. Tutarlı ve kanıta dayalı bir karşılaştırma ölçütü sunan DGI, liderlerin kuruluşlarının diğerleriyle nasıl kıyaslandığını, CITIES çerçevesinde kamuya açık kanıtlarla desteklenen uygulama ve hesap verebilirliğin nerede güçlü veya gelişime açık göründüğünü ve nerede daha derin inceleme gerektiğini anlamalarını sağlar.

Bu önemlidir; çünkü liderliğin bağlamı hızla değişmektedir. CEO'ların ve yönetim kurullarının teknoloji, beceriler, işgücü beklentileri, düzenlemeler ve iş modellerinde köklü değişimlerle yüzleştiği bir dönemde bunlar yalnızca kapsayıcılık soruları değildir. Liderlik, kurumsal yetkinlik ve uzun vadeli performansla ilgili sorulardır. Daha iyi kararlar, daha iyi görünürlükle başlar.

DGI, liderlerin yetenek ve fırsatı çevreleyen kurumsal koşulları inceleyebileceği, varsayımları sorgulayabileceği, sistemlerin ve hesap verebilirliğin nerede güçlenmesi gerektiğini belirleyebileceği bir kanıt tabanı sunar. Yetenek her yerde. Fırsat ise değil. DGI, liderlerin bu ikisi arasında yer alan koşulları anlamalarına yardımcı olur.



CITIES ÇERÇEVESİ

DIAL Global Index, DIAL Global'in CITIES Çerçevesi etrafında yapılandırılmıştır. Bu çerçeve, liderlerin yeteneği, fırsatı, hesap verebilirliği ve uzun vadeli performansı şekillendiren kurumsal koşulları anlamalarına yardımcı olan birbiriyle bağlantılı altı boyuttan oluşur.

Bir kuruluşun gelişmeye hazır olup olmadığını tek bir politika, program veya girişim belirlemez. CITIES, kuruluşun kültürünün, insan sistemlerinin, liderlik uygulamalarının ve hesap verebilirlik mekanizmalarının nasıl birlikte işlediğini ve hangi boşlukların ilgi gerektirebileceğini anlamak için kuruluşa bütüncül bakmanın bir yolunu sunar.

Altı sütun birbiriyle bağlantılıdır. Bir alandaki güç, mutlaka başka bir alanda da güç anlamına gelmez. CITIES'in değeri, kurumsal sistemlerin nerede birbirini güçlendirdiğini ve nerede boşlukların kalabileceğini anlamak için bu sütunlara birlikte bakmasında yatar.

NEDEN BİRLİKTE DEĞERLENDİRİLMELİ?

CITIES'in değeri tek bir boyutta değil, altı boyutun birbiriyle nasıl etkileşime girdiğini anlamakta yatar. Bir kuruluş bir alanda kamuya açık kanıtlarla desteklenen güçlü bir uygulama sergileyebilirken, bu gücü yeteneğe, fırsata ve ölçülebilir sonuçlara dönüştürmek için gereken sistemler başka alanlarda daha az gelişmiş kalabilir. CITIES'e bütüncül olarak bakmak, liderlere kurumsal koşulların nerede birbirini güçlendirdiği, nerede boşlukların veya kopuklukların bulunabileceği ve nerede daha derin liderlik ilgisi gerekebileceği konusunda daha eksiksiz bir görünüm sunar. Bu sayede CITIES, kuruluşu tekil girişimlerin toplamı olarak değil, birbirine bağlı bir sistem olarak anlamak için bir liderlik merceği sağlar.



KÜLTÜR

Kuruluş, insanların konuşması, katkı sunması ve performans göstermesi için nasıl koşullar yaratıyor?

Kültür; çalışma ortamını şekillendiren değerleri, davranışları, liderlik uygulamalarını, çalışan sesini ve psikolojik güvenliği ele alır.

KAPSAYICILIK

Kimler katılabiliyor, katkı sunabiliyor ve etkili olabiliyor?

Kapsayıcılık; kuruluşların niyetlerini strateji, temsil, erişilebilirlik, ölçülebilir hedefler, liderlik sorumluluğu ve hesap verebilirlik aracılığıyla nasıl yapıya dönüştürdüğünü inceler.

YETENEK

Kuruluş, çalışanlarını nasıl çekiyor, geliştiriyor, ilerletiyor ve elde tutuyor?

Yetenek; işe alım, gelişim, kariyer ilerlemesi ve elde tutmayı şekillendiren sistemleri inceler. Kuruluşların ön yargıyı nasıl azalttığı, yetkinliği nasıl geliştirdiği ve çalışan yaşam döngüsündeki işgücü sonuçlarını nasıl anladığı da buna dahildir.

ETKİ

Taahhütler ölçülebilir ilerlemeye dönüşüyor mu?

Etki, kuruluşların verdikleri taahhütlerin ve gerçekleştirdikleri çalışmaların somut, anlamlı ve ölçülebilir sonuçlara dönüşüp dönüşmediğini değerlendirir.

EŞİTLİK VE ADALET

Fırsatlar ve sonuçlar adil kurumsal sistemlerle destekleniyor mu?

Eşitlik ve Adalet; kuruluşların ücretlendirme, kariyer gelişimi ve fırsatlara erişimde adaleti nasıl sağladığını, eşitsizlikleri nasıl tespit ettiğini ve gidermek için neler yaptığını ele alır.

SOSYAL

Kuruluş, topluma karşı daha geniş sorumluluklarını nasıl yönetiyor?

Sosyal; sorumlu iş uygulamaları, sosyal risk ve kamu güveni dahil olmak üzere kuruluşun topluluklar, paydaşlar ve toplumun geneliyle ilişkisini ele alır.

ENDEKSİ NASIL OKUMALI?

DGI neyi ölçer?

DGI, kuruluşların altı CITIES boyutundaki çalışmalarını ve bu çalışmalarla ilgili kamuya açık olarak sundukları bilgi ve kanıtları değerlendirir. Bir DGI puanı, kuruluşun içinde olan her şeyin değil, kamuya açık kanıtların olgunluğunun bir göstergesidir. Bu raporda "olgunluk" kelimesi her zaman bu anlamda kullanılır.

DGI neyi ölçmez?

– Çalışanların kendilerini dahil hissedip hissetmediklerini ya da çalışan deneyimini doğrudan ölçmez.
– Kamuya açıklanmamış kurum içi politika ve uygulamaları görmez.
– Yapay zeka olgunluğunu doğrudan ölçmez.
– 2026 puanları, öz değerlendirmeye dayanan önceki sürümlerle doğrudan karşılaştırılamaz.

Hangi kanıtlar incelenir?

Faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları, düzenleyici bildirimler, kurumsal yönetim açıklamaları, işgücü ve ücretlendirme raporları, kurumsal politikalar, insan hakları ve tedarik zinciri beyanları, kurumsal web siteleri ve diğer doğrulanmış kamuya açık bildirimler incelenir. Her kanıt tanımlanabilir bir kaynağa ve değerlendirme dönemine dayanmalıdır.

Veri nasıl toplandı ve doğrulandı?

– Kaynak belgeler uzman araştırmacıların incelemeleri ve sınıflandırma araçlarıyla doğru şirkete ve döneme ait oldukları teyit edilerek toplandı.
– ReN AI, web araması kapalı şekilde yalnızca bu belgeler üzerinde çalışarak yaklaşık 11.600 belgeden 480.000 veri noktası çıkardı.
– Her belge birden fazla yapay zeka ajanı tarafından bağımsız değerlendirildi. Çıktılar uyuşmadığında kararı DIAL Global uzmanları verdi.
– Nihai puanları araştırmacılar doğruladı. Kalite güvencesi; araştırmacı kalibrasyonu, kanıtların saklanması ve ek incelemeyi kapsadı.

1–5 puan ölçeği

Puan	Düzey	Anlamı
1	Kamuya açık kanıt yok	Nitelikli kamuya açık kanıt bulunamadı. Kurum içinde uygulamanın olmadığı anlamına gelmez.
2	Politika veya beyan mevcut	Taahhüt, politika ya da beyan var; daha derin kanıt yok.
3	Yönetişim veya metrikler açıklanmış	Yönetişim mekanizmaları, süreçler ya da ilgili sayısal bilgiler kamuya açık.
4	Sonuç şeffaflığı	Ölçülebilir sonuçlar kamuya açıklanmış.
5	Sürdürülebilir hesap verebilirlik	Sonuçlar yıllar içinde izleniyor, hesap verebilirlik ve ilerleme kanıtlanıyor.

Bir düzeyin gereklilikleri yalnızca kısmen karşılanıyorsa o düzey verilmez.

Sütun ağırlıkları

Kültür	Kapsayıcılık	Yetenek	Etki	Eşitlik ve Adalet	Sosyal
%12	%22	%18	%20	%16	%12

Her sütunun içinde sorular eşit ağırlıklıdır. Sütun puanları bu ağırlıklarla çarpılıp toplanır. Ağırlıklar, boyutların finansal performansa katkısına dair bir tahmin değildir.

Genel puan neden en fazla 95? En yüksek DGI puanı bilinçli olarak 95'tir. 95, 2026 kriterlerinin tamamının karşılandığını gösterir. Bu, DIAL Global'in kurumsal gelişimin sabit bir son noktası olmadığı görüşünü yansıtır.

Bu rapordaki yüzdeler nasıl okunmalı? "%77,5" gibi boyut yüzdeleri, ortalama puanın o boyutta alınabilecek en yüksek puana oranıdır; kriteri karşılayan kuruluşların oranı değildir. "4 veya üzeri alanlar" gibi oranlar ise kuruluş sayısına göre hesaplanır.

Karşılaştırmalar nasıl yorumlanmalı? Türkiye örneklemi Türkiye ekonomisini temsil etmez; büyük ve çoğunlukla halka açık kuruluşlardan oluşur. Karşılaştırmalar sektör, ölçek ya da sahiplik yapısına göre düzeltilmemiştir. Küresel veri setinin %40'ı ABD kuruluşlarından oluştuğu için küresel ortalama bu ülkenin sonuçlarından belirgin biçimde etkilenir. İlişkiler nedensellik değil, birliktelik olarak okunmalıdır.



2026 TÜRKİYE DGI EVRENİ

Türkiye Raporu, DIAL Global Index 2026'ya odaklı bir bakış getiriyor. **10 sektör ve 30 endüstriden 57 kuruluşu inceleyerek sonuçlarını 63 ülkeden 1.838 kuruluşluk küresel karşılaştırma ölçütü içinde konumlandırıyor. 8 kuruluşun bölge bilgisi yoktur.**

Veri setindeki 59 Türkiye kaydından, aynı kuruluşa ait mükerrer kayıtlar birleştirilerek 57 kuruluş bu rapora dahil edilmiştir. Bu kuruluşlar **küresel veri setinin %3,1'ini oluşturur** ve aynı CITIES çerçevesi ve kamuya açık kanıt metodolojisiyle değerlendirilir.

Bu raporun amacı yalnızca Türkiye'de değerlendirilen kuruluşları küresel ölçütle kıyaslamak değildir. Amaç, iş liderlerine kurumsal sistemlerin nerede olgunlaştığını, nerede boşlukların sürdüğünü ve hangi kararların uzun vadeli performansı güçlendirebileceğini daha net göstermektir.

CEO'lar ve yönetim kurulları için bulgular, kuruluşun insan, yönetişim ve hesap verebilirlik sistemlerinin birlikte gelişip gelişmediğini ve önümüzdeki stratejiyi destekleyip destekleyemeyeceğini incelemek için bir başlangıç noktasıdır.

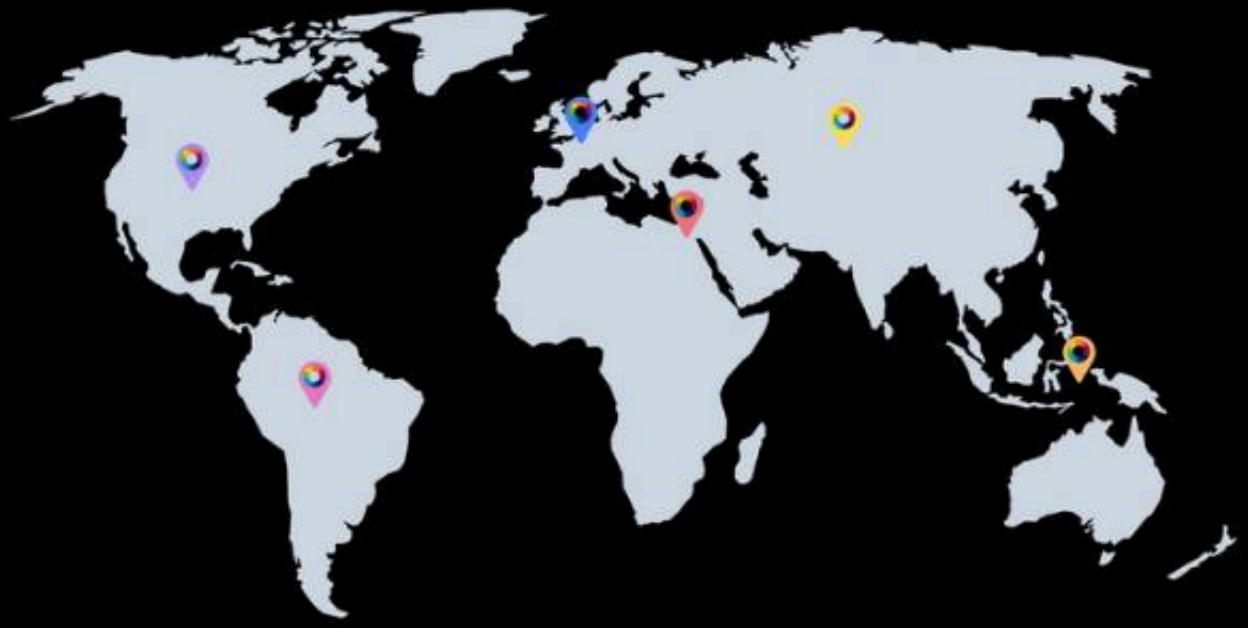
Küresel Evren

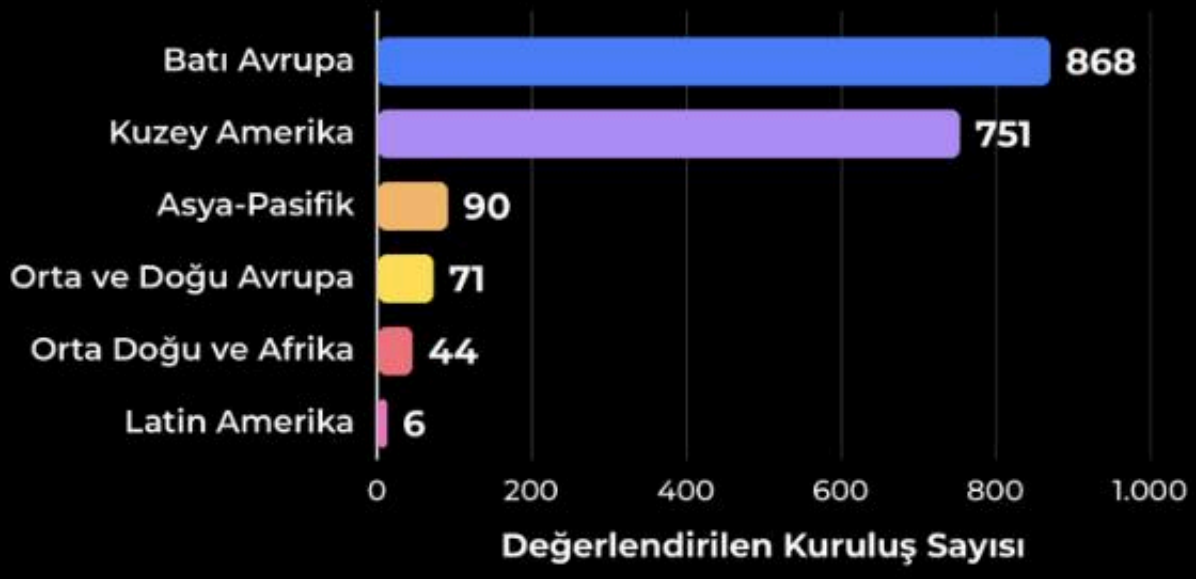
2.000+ İncelenen kuruluşlar	**63** Ülke	**6** Bölge
1.838 Analiz edilen kuruluşlar	**11** Sektör	**72** Endüstri

Türkiye Evreni

57 Analiz edilen kuruluşlar	**1** Ülke
10 Sektör	**30** Endüstri

Küresel Coğrafi Kapsam





Grafik, bölge bilgisi bulunan 1.830 kuruluşu göstermektedir. Bölge sınıflandırması bulunmayan 8 kuruluş bu dağılıma dahil edilmemiştir (toplam analiz edilen kuruluş: 1.838). Küresel Endeks, Türkiye örneklemini de kapsamaktadır.

GENİŞ BİR SEKTÖR DAĞILIMI, BELİRGİN YOĞUNLAŞMALAR

Türkiye örneklemi; imalat, finansal hizmetler, tüketici işletmeleri, teknoloji, sağlık ve diğer sektörleri kapsamaktadır. En büyük gruplar Sanayi, Finans ve Temel Tüketim olup bu gruplar toplam 36 kuruluşla örneklemin %63,2'sini oluşturmaktadır; bu oran küresel ölçekte %44'tür.

KARŞILAŞTIRMAYI ANLAMAK

Türkiye örneklemi, değerlendirilen kuruluşlar için karşılaştırmalı bir ölçüt sunar. Türkiye ekonomisinin bütün yapısını temsil etmek üzere tasarlanmamıştır.

Örneklemin sektör dağılımı küresel veri setinden farklıdır; Temel Tüketim daha fazla, Bilgi Teknolojileri ve Sağlık ise daha az kuruluşla temsil edilmektedir. Bu farklılıklar, hem kurumsal performansı hem de her örneklemin bileşimini yansıtabilecek genel puan karşılaştırmaları yorumlanırken önem taşır.

Türkiye'deki bazı sektörlerde yalnızca bir veya iki kuruluş bulunmaktadır. Bu sektörlerin sonuçları bireysel karşılaştırma noktaları sunar; ancak sektör performansına ilişkin daha geniş sonuçlar için sınırlı bir temel oluşturur.

Sektör	Türkiye'deki Kuruluşlar	Küresel Veri Setindeki Payı	Türkiye Örneklemindeki Payı
Sanayi	14	%21,4	%24,6
Finans	11	%15,5	%19,3
Temel Tüketim	11	%7,1	%19,3
İsteğe Bağlı Tüketim	9	%14,8	%15,8
İletişim Hizmetleri	3	%4,1	%5,3
Enerji	2	%2,8	%3,5
Sağlık	2	%9,0	%3,5
Bilgi Teknolojileri	2	%12,6	%3,5
Hammadde	2	%4,6	%3,5
Gayrimenkul	1	%4,2	%1,8
Kamu Hizmetleri	0	%3,4	%0,0

Küresel veri setindeki dokuz kuruluşun sektör sınıflandırması bulunmamaktadır. Yüzdeler ilgili örneklemlerin tamamı üzerinden hesaplanmıştır ve yuvarlama nedeniyle toplamı %100 etmeyebilir.

TÜRKİYE TABLOSU

Türkiye: Güçlü Temeller, Tamamlanmamış Sistemler

Türkiye, DIAL Global Index'e kurumsal şeffaflığın iş yerinde eşitlikten daha hızlı ilerlediği bir dönemde giriyor.

Şeffaflık cephesinde yön net. Büyük şirketler 2024 raporlama döneminden itibaren, ISSB ile uyumlu Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) kapsamında raporlama yapmakla yükümlü. Borsa İstanbul'da işlem gören pek çok grup, uluslararası yatırımcılar, finans kuruluşları ve tedarik zinciri ortakları için on yılı aşkın süredir sürdürülebilirlik raporlaması geliştiriyor.

İşgücü sonuçlarında ise tablo daha zor. Kadınların işgücüne katılım oranı 2025'te %36,2; erkeklerde %71,3. Türkiye, Dünya Ekonomik Forumu'nun 2025 Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu'nda 148 ülke arasında 135. sırada.

Bu raporda yer alan 57 kuruluş, bu tablonun en olgun ucunda duruyor. Çoğu büyük ölçekli ve halka açık; önemli bir kısmı çok sektörlü iş gruplarına ya da uluslararası ağlara bağlı. Sanayi, Finans ve Temel Tüketim sektörleri örneklemin %63'ünü oluşturuyor. Bu nedenle sonuçlar Türkiye iş dünyasının tamamını değil, öncü bir kuruluş grubunu anlatıyor.

Ölçüt	Türkiye	Küresel	Küresel (ABD ve Türkiye hariç)
Ortalama DGI puanı	71,0	63,4	67,7
Kültür	%77,5	%71,2	%74,7
Kapsayıcılık	%79,1	%73,5	%79,3
Yetenek	%71,1	%60,3	%60,9
Etki	%87,5	%76,1	%81,4
Eşitlik ve Adalet	%60,2	%56,3	%63,3
Sosyal	%77,7	%71,4	%74,0
Altı boyutun tamamında 4+ alanlar	%28,1	%7,0	%10,0
En az bir boyutunda 2 veya altı alanlar	%36,8	%43,7	%33,3

Boyut yüzdeleri, ortalama puanın alınabilecek en yüksek puana oranıdır. ABD ve Türkiye hariç karşılaştırma 1.052 kuruluşu kapsar.

Türkiye örnekleminin öne çıktığı alanlar

Güçlü bir genel konum. 57 kuruluşun ortalama DGI puanı 71,0; endeksin genelinde ise DGI puanı 63,4. On dört kuruluş, yani örneklemin dörtte biri, küresel ilk %10'luk dilimde yer alıyor.

Yetenek gerçek bir ayırt edici. Türkiye'de faaliyet gösteren kuruluşların %57,9'u Yetenek'te 5 üzerinden en az 4 alıyor; küreselde bu oran %17,7, ABD dışında %21,1. Türkiye'nin en belirgin avantajı Yetenek alanında ortaya çıkmaktadır. Küreselde ilk %10'daki kuruluşların %85,9'unda Yetenek en düşük puan alan boyuttur; Türkiye'nin öncü kuruluşlarında ise bu oran %71,4'tür.

Ölçüm kültürü yerleşmiş. Etki, Türkiye'nin en güçlü boyutu. 57 kuruluştan 29'u tam puan alıyor; küreselde bu oran %30. Hiçbir kuruluş 2 veya altında değil. Çalışmaya Türkiye'den dahil olan kuruluşların büyük bölümü hedef belirleme, sonuçları izleme ve bunları çoğu zaman bağımsız güvenceyle raporlama konusunda kamuya açık kanıt sunabiliyor.

Kültür ve Sosyal kanıtları yaygın. Kuruluşların %71,9'u Kültür'de en az 4 alıyor (küreselde %47,1). Üçte biri Sosyal'de tam puana ulaşıyor; bu, küresel oranın neredeyse iki katı.

Küresel ortalamanın ötesinde

Küresel ortalama, endekse dahil edilen kuruluşların hangi ülkelerden geldiğinden doğrudan etkileniyor. Endeksteki kuruluşların %40'ı ABD'den ve bu kuruluşların ortalama puanı 56,5. Bu nedenle küresel ortalama ABD dışındaki kuruluşların ortalamasından daha düşük

ABD ve Türkiye dışındaki 1.052 kuruluşla kıyaslandığında Türkiye örneklemi hâlâ önde, ama fark 7,6 değil 3,3 puan. En az on kuruluşun değerlendirildiği 19 ülke arasında Türkiye dokuzuncu sırada. Daha yüksek puan alan ülkelerden bazıları: İtalya, İspanya, Hollanda, Japonya ve Fransa.

Bu karşılaştırma iki boyutun okunuşunu değiştiriyor. Kapsayıcılıkta Türkiye'nin üstünlüğü ortadan kalkıyor (%79,1'e karşı %79,3). Eşitlik ve Adalet'te ise Türkiye geride kalıyor: %60,2'ye karşı ABD dışında %63,3, Batı Avrupa'da %64,6.

Kısacası, Türkiye örnekleminin avantajı belirli alanlarda yoğunlaşıyor. Bu avantaj en çok Yetenek ve Etki sütunlarında belirginleşirken Eşitlik ve Adalet sütunu öncelikli gelişim alanı olarak öne çıkıyor.

Geliştirilmesi gereken alanlar

1. Fırsat adaleti öncelikli gelişim alanı. Eşitlik ve Adalet, Türkiye'de en düşük puanlı ve en fazla farklılaştığı boyut. On üç kuruluş tam puan alırken on üç kuruluş ücret eşitliği, terfi ya da düzeltici eylemler hakkında nitelikli kamuya açık kanıt sunmuyor.

Bu durum, diğer boyutlarda güçlü sonuç alan kuruluşlarda da görülüyor. Kapsayıcılıkta en az 4 puan alan 45 kuruluştan 11'i, Eşitlik ve Adalet'te 2 veya altında puan alıyor. Etki boyutunda en az 4 puan alan 48 kuruluştan 12'si için de durum aynı. Herhangi bir boyutta 2 veya altında puan alan 21 kuruluştan 20'sinde bu boyut Eşitlik ve Adalet.

2. Yönetim kurulunda temsil güçlenmeye açık. Bu bilgiyi açıklayan Türkiye örneklemindeki kuruluşlarda yönetim kurulu üyelerinin %25'i kadın; endeksin genelinde bu oran %34. 45 kuruluştan yalnızca yedisinde yönetim kurulunun en az %40'ı kadın. Üst yönetimde ise tablo farklı: kadınlar rollerin %33'ünü üstleniyor ve bu oran küresel ortalamanın biraz üzerinde. Bu tablo, üst yönetimde güçlü bir kadın yönetici havuzu bulunduğunu, ancak bu havuzun yönetim kurulu düzeyine aynı ölçüde taşınmadığını gösteriyor.

3. Yetenek'te yaygın olgunlukla birlikte derinleşme ihtiyacı. Otuz kuruluş Yetenek'te tam olarak 4 alıyor; yalnızca üçü 5'e ulaşıyor. Pek çok kuruluş kimi işe aldığını, gelişimine eşlik ettiğini ve terfi sürecini açıklıyor. Ancak bunu yıllar içinde izlediğini, yönetişim düzeyinde gözettiğini ve gelişimin gerçekten ilerlemeye dönüştüğünü gösterebilen kuruluş sayısı az.

4. Görünürlük örneklemi ikiye bölüyor. Üst yönetimdeki cinsiyet dağılımını açıklayan kuruluşların ortalaması 75,5; açıklamayanlarınki 52,2. Bu 23 puanlık fark, endeksin genelindeki 19 puanlık farktan daha geniş. Halka açık kuruluşlar özel şirketlerden ortalama 11,5 puan yüksek; küreselde bu fark 2 puanın altında. Kamuya açıklamalarını büyük ölçüde grup düzeyinde yapan çok uluslu şirketlerin Türkiye birimlerinde, Türkiye'ye özgü kanıt sınırlıdır ve puanlar görece daha düşüktür.

5. Sektörler arasında farklar var. Ancak bazı sektörlerde değerlendirilen kuruluş sayısı sınırlı olduğundan sektör bazında karşılaştırmalar dikkatle yorumlanmalı ve genelleme yapılmamalıdır.

Liderler için anlamı

Çalışmaya Türkiye'den dahil olan kuruluşların önemli bir bölümü, insana yapılan yatırım ve bu yatırımın ölçülüp raporlanması konusunda küresel karşılaştırma ölçütünün üzerinde kamuya açık kanıt sunuyor. Roller, beceriler ve iş modelleri değişirken bu, üzerine inşa edilebilecek bir temel oluşturuyor.

Sıradaki sınav daha zor. Fırsatın, ödülün ve liderliğin adil dağıldığını gösterebilmek ve yönetim kurullarının altındaki yeteneği yansıtmasını sağlamak. TSRS raporlaması olgunlaştıkça ve yatırımcılar sosyal verilere daha yakından baktıkça bu açıklar daha görünür hale gelecek.

Türkiye'den liderler için soru artık raporlama yapıp yapamayacakları değil. Soru, raporladıklarının insanların kariyerini belirleyen kararlara ulaşıp ulaşmadığı.

Karşılaştırmalar değerlendirilen kuruluşları tanımlar; sektör, ölçek ya da sahiplik yapısına göre düzeltilmemiştir. Yönetim kurulu ve üst yönetim verileri, bu bilgiyi açıklayan kuruluşları kapsar. 1 puan, nitelikli kamuya açık kanıt bulunamadığı anlamına gelir; kurum içi uygulamanın olmadığını göstermez.

Bağlam verilerinin kaynakları

– UN Women ECA – Türkiye gender snapshot (2026) — https://eca.unwomen.org/sites/default/files/2026-05/2_pager_en_a4_digital.pdf
– Yetkin Report – Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu 2025, Türkiye — https://yetkinreport.com/2025/06/20/cinsiyet-esitliginde-geri-sayim-turkiyenin-2025-kirmizi-alarmi/
– CMS – TSRS kapsam eşikleri — https://cms.law/en/tur/legal-updates/revised-thresholds-under-the-tsrs-framework



yönetici özeti

Kalıcı Kuruluşlar İnşa Etmek: Gelecek Yüzyıl İçin Liderlik

Küresel ortalamanın üzerinde performans, boyutlara göre farklılaşan olgunluk

Kuruluşlar, güçlü yönlerinden yararlanarak genel puanın ardında kalan gelişim alanlarını nasıl ele alabilir?

DIAL Global Index 2026: Türkiye Raporu bu soruyu odağa alıyor.

57 kuruluşa ait kamuya açık kanıtları değerlendiren rapor, sürdürülebilir performansın kurumsal temellerini altı CITIES boyutu üzerinden inceliyor: Kültür, Kapsayıcılık, Yetenek, Etki, Eşitlik ve Adalet ile Sosyal.

Türkiye örneklemi, küresel karşılaştırma ölçütüne göre güçlü bir performans sergiliyor. Örneklemin ortalama DGI puanı 95 üzerinden 71,0'dır; küresel ortalama 63,4'tür. Karşılaştırma ABD ve Türkiye dışındaki kuruluşlarla yapıldığında da en belirgin farklar **Yetenek ve Etki** boyutlarında görülmektedir.

Raporun asıl değeri, ortalamanın ardındaki tabloyu ortaya koymasındadır. Kurumsal olgunluğun hangi alanlarda ilerlediğini, hangi alanlarda gelişime açık olduğunu ve bu farklılıkların liderler için taşıdığı anlamı görünür kılar.



YETKİNLİK İÇİN DAHA GÜÇLÜ BİR TEMEL

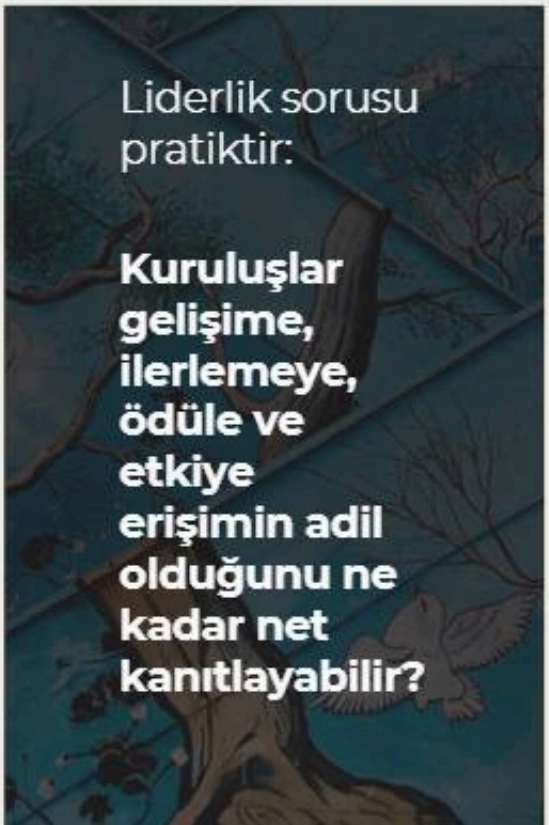
Yetenek, Türkiye'yi küresel tablodan en belirgin biçimde ayıran boyutlardan biridir. Türkiye örnekleminde kuruluşların %57,9'u (57 kuruluştan 33'ü) bu boyutta 5 üzerinden en az 4 puan alırken küresel veri setinde bu oran %17,7'dir. Kuruluşların büyük bölümü 4 puanda yoğunlaşmakta, 5 puana ulaşan kuruluş sayısı ise sınırlı kalmaktadır. Bu tablo, yaygın bir olgunluğun yanında derinleşme için de önemli bir alan bulunduğunu göstermektedir. Türkiye örneklemi çerçeve genelinde de daha tutarlı bir güç sergilemektedir: Kuruluşların %28,1'i altı boyutun tamamında en az 4 puan alırken bu oran küresel ölçekte yaklaşık %7'dir. Bu durum, değerlendirilen kuruluşların daha büyük bir bölümünün Endeks tarafından ölçülen kurumsal sistemlerin tamamında kamuya açık kanıtlarla desteklenen bir olgunluk sergilediğine işaret etmektedir.

Liderler için bu sonuçlar; beceriler, roller ve işletim modelleri dönüşürken üzerine inşa edilebilecek bir temel sunmaktadır. Bir sonraki soru, bu yetkinliklerin sürekli gelişimi, kariyer ilerlemesini ve uyumu nasıl destekleyebileceğidir.

ADİL FIRSAT TEMEL BİR GELİŞİM ALANI OLMAYA DEVAM EDİYOR

Eşitlik ve Adalet, Türkiye örnekleminin en düşük puanlı boyutudur. Bu boyutta alınabilecek en yüksek puanın %60,2'sine ulaşılırken bu oran Kapsayıcılık için %79,1, Etki için ise %87,5'tir.

Bu fark, tek tek kuruluşlar içinde de görülmektedir. Kapsayıcılıkta en az 4 puan alan 45 kuruluştan 11'i Eşitlik ve Adalet'te 2 veya altında puan almaktadır. Dolayısıyla güçlü kapsayıcılık kanıtları, adil kurumsal sistemlere ilişkin güçlü kanıtlarla her zaman örtüşmemektedir.



GÜÇLÜ YÖNLER GELİŞİM ALANLARI İÇİN ZEMİN OLUŞTURABİLİR

Türkiye örnekleminin üçte birinden fazlası (57 kuruluştan 21'i) en az bir boyutta 2 veya altında puan almaktadır. Bu sonuç, güçlü karşılaştırmalı performansın yanında öncelikli gelişim alanlarının da bulunduğunu göstermektedir.

Öncelik, altı boyutun birlikte nasıl işlediğini anlamak ve öne çıkan alanlardaki birikimi, kanıtların daha sınırlı kaldığı alanları geliştirmek için kullanmaktır. Bu, bazı kuruluşlar için yetenek sistemlerini derinleştirmek anlamına gelecektir. Bazı kuruluşlar için ise kapsayıcılık taahhütlerinin adil süreçlere ve ölçülebilir sonuçlara ne ölçüde yansıdığını değerlendirmek anlamına gelecektir.

Bu bulgular, Türkiye'de değerlendirilen kuruluşlar için hem bir avantaja hem de bir sorumluluğa işaret etmektedir. Küresel ortalamanın üzerindeki sonuçlar gelecekteki performans için sağlam bir zemin sunarken kurumsal sistemlerin hangi alanlarda daha fazla gelişim gerektirdiğini incelemeyi de gerekli kılmaktadır.

CEO'lar ve yönetim kurulları için üç öncelik öne çıkmaktadır: Yetenek yatırımlarının gelecekteki yetkinlik ihtiyaçlarıyla uyumlu olmasını sağlamak; kapsayıcılık taahhütlerinin fırsatlara adil erişime dönüşüp dönüşmediğini belirlemek ve kurumsal kanıtları kararlar ve sonuçlarla ilişkilendiren hesap verebilirliği güçlendirmek.

Temel soru yalnızca Türkiye'deki kuruluşların küresel karşılaştırma ölçütüne göre iyi performans gösterip göstermediği değildir. Asıl soru, kurumsal sistemlerinin teknoloji ve iş modelleri değişirken bu performansı sürdürebilecek kapasitede olup olmadığıdır.

Bu rapor, söz konusu tartışma için bir temel sunmaktadır. İç uygulamaların veya Türkiye ekonomisinin eksiksiz bir değerlendirmesini değil, değerlendirilen kuruluşlara ait kamuya açık kanıtları yansıtmaktadır. Değeri, liderlerin daha fazla araştırma gerektiren soruları ve ardından alınması gereken kararları belirlemelerine yardımcı olmasında yatmaktadır.

CEO VE YK BİLGİLENDİRMESİ

Önümüzdeki 12 Ay İçin Üç Karar

Türkiye'nin karşılaştırmalı gücü bir fırsat yaratıyor. Liderlik açısından zorluk, bu gücü sürdürülebilir bir kurumsal hazırlığa dönüştürmektir.

DIAL Global Index 2026 Türkiye Raporu, 57 kuruluşu küresel karşılaştırmada kullanılan aynı altı CITIES boyutu üzerinden incelemektedir.

Örneklem, küresel ortalama olan 63,4'e karşılık 71,0 ortalama puan kaydetmekte ve küresel ortalamanın üzerinde performans göstermektedir; ABD ve Türkiye hariç kıyasta en belirgin fark Yetenek ile Etki boyutlarındadır.

Ancak sonuçlar kanıt olgunluğu düzeyinde farklılıklar ortaya koymaktadır. 57 kuruluştan 21'i en az bir boyutta 2 veya altında puan alırken Eşitlik ve Adalet en düşük puanlı boyut olmaya devam etmektedir.

Bu bulgular, CEO'lar ve yönetim kurullarının gündemine alınması gereken üç öncelikli karara işaret etmektedir.

Karar 1 - Gelecekteki stratejimizin gerektirdiği yetkinliklere yatırım yapıyor muyuz?

Yetenek, Türkiye örnekleminin küresel tabloya göre en belirgin biçimde öne çıktığı sütunlardan biridir. **Kuruluşların %57,9'u bu sütunda 5 üzerinden en az 4 puan** alırken küresel oran %17,7'dir. Örneklemin kendi içinde bakıldığında ise Yetenek, Eşitlik ve Adalet'ten sonra en düşük puan alan ikinci boyuttur. Bu nedenle hem karşılaştırmalı bir güç hem de gelişime açık bir alandır.

Yönetim kurulları, mevcut işe alım, gelişim ve yedekleme sistemlerinin önümüzdeki üç-beş yılda gereken yetkinlikleri inşa edip etmediğini sorgulamalıdır.

Üst yönetim kararı: Gelecekteki performans için kritik önem taşıyan yetkinlikleri ve bu yetkinliklerdeki gelişim alanlarını belirleyin; her bir alan için sorumluluğun kimde olacağını netleştirin.

Karar 2 - Fırsat adaletini kanıtlayabiliyor muyuz?

Kapsayıcılık puanları görece güçlüdür; ancak **Kapsayıcılık puanı yüksek olan 45 kuruluştan 11'i** Eşitlik ve Adalet konusunda sınırlı kanıt sunmaktadır.

Bu önemli bir ayrımdır. Temsil ve katılım, tek başına insanların gelişime, terfiye, ödüllendirmeye ve liderliğe adil erişime sahip olup olmadığını ortaya koymaz.

Üst yönetim kararı: İşe alım, gelişim, kariyer ilerlemesi ve ödüllendirmeye ilişkin; eşitsizliklerin nerede bulunduğunu ve ardından hangi adımların atılacağını açıkça gösteren bütünleşik bir değerlendirme talep edin.

Karar 3 - Kurumsal sistemlerimiz birlikte gelişiyor mu?

Türkiye örneklemindeki kuruluşların %28,1'i altı boyutun tamamında en az 4 puan alırken bu oran küresel ölçekte yaklaşık %7'dir.

Öte yandan 57 kuruluştan 21'i (%36,8) en az bir sütunda 2 veya altında puan almaktadır; küresel ölçekte bu oran %43,7'dir. Bu 21 kuruluştan 20'sinde düşük puanlı sütun Eşitlik ve Adalet'tir.

Bu sonuç, genel performansı güçlü olan kuruluşlarda da belirli bir alanda kanıtların sınırlı kalabileceğini gösteriyor.

Üst yönetim kararı: Kurumsal hazırlığı genel puanın yanı sıra altı boyutun her biri için ayrı ayrı gözden geçirin; gelecekteki stratejiyi etkileyebilecek gelişim alanlarını belirleyin.

Yönetim kurulları 12 ay içinde neleri görmeyi beklemeli?

Üst yönetim ekibi, her öncelik için şunları ortaya koyabilmelidir:

- Ele alınan kurumsal konu ve bu konunun gelecekteki performans açısından önemi
- İlgili iç veriler de dahil olmak üzere kararı destekleyen kanıtlar
- Uygulamadan sorumlu, adıyla belirlenmiş bir üst yönetici
- Atılan adımların etkisini gösterecek ölçütler
- İlerlemenin gözden geçirileceği ve sonuçlar beklentilerin altında kaldığında atılacak adımların belirlendiği net bir takvim

Yönetim Kurulu Sorusu

Bugün sahip olduğumuz kurumsal sistemler, yarın ihtiyaç duyacağımız kuruluşu destekleyebilecek kapasitede mi?

Endeks, karşılaştırmalı bir başlangıç noktası sunar. Bulguları iç kanıtlarla sınama, karar alma ve ilerlemeyi kanıtlama sorumluluğu kurumsal liderliğe aittir.



KARŞILAŞTIRMANIN İŞ LİDERLERİ İÇİN ANLAMI

Üç bulgu öne çıkıyor.

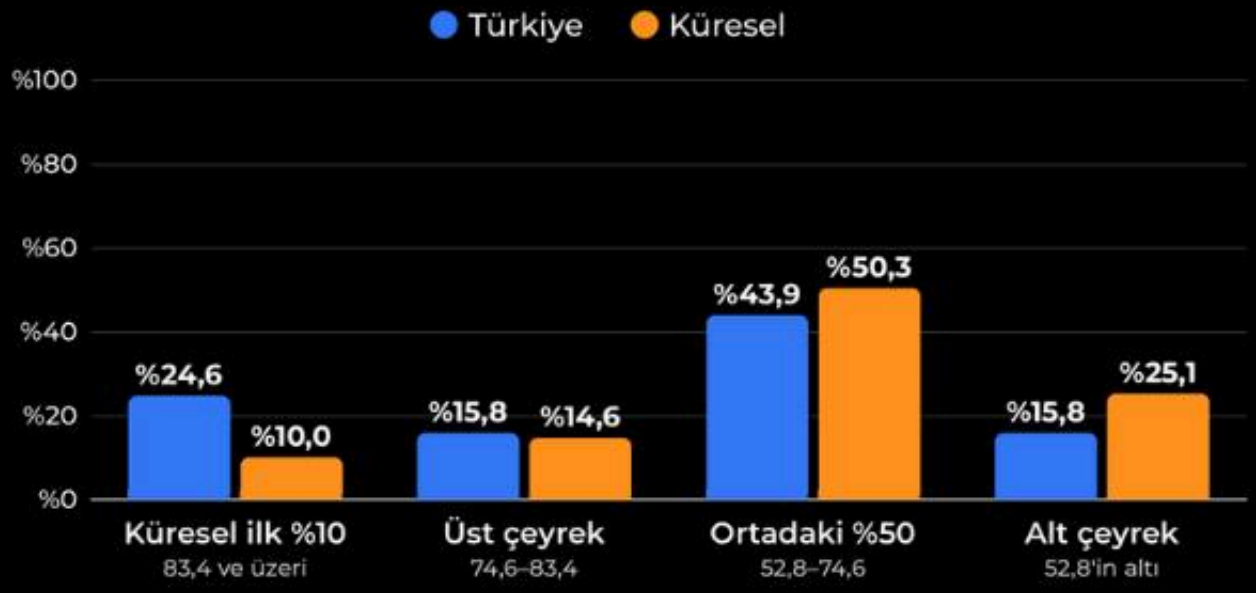
Birincisi, değerlendirilen kuruluşların ortalaması altı boyutun tamamında küresel ortalamanın üzerindedir. En belirgin farklar Etki ve Yetenek boyutlarındadır. Ancak küresel ortalama, veri setinin %40'ını oluşturan ABD kuruluşlarının görece düşük puanlarından etkilenmektedir. Bu nedenle Türkiye örneklemi ABD dışındaki kuruluşlarla da karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmada Türkiye örneklemi Kültür, Yetenek, Etki ve Sosyal boyutlarında önde kalmaktadır. Kapsayıcılıkta iki grubun ortalaması neredeyse aynıdır. Eşitlik ve Adalet'te ise ABD dışındaki kuruluşların ortalaması daha yüksektir

İkincisi, güçlü genel performans, sütunlar arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmamaktadır. Eşitlik ve Adalet, hem Türkiye örnekleminde hem de küresel veri setinde en düşük puanlı boyut olmaya devam etmektedir. Kuruluşların önemli bir bölümünde ise olgunluk düzeyi boyutlara göre belirgin biçimde farklılaşmaktadır.

Üçüncüsü, sonraki aşamada odak, farklı sütunlardaki güçlü yönlerin birbirini destekleyecek şekilde ilişkilendirilmesidir. Yetenek, Etki ve Kapsayıcılık alanlarındaki daha güçlü kanıtlar bir temel sunmaktadır; ancak liderlerin bu güçlü yönlerin adil fırsata, gelecekteki yetkinliğe ve sürdürülebilir hesap verebilirliğe dönüşüp dönüşmediğini belirlemesi gerekmektedir.

Not: Türkiye bulguları, sınırlı örneklem ve kamuya açık kaynaklara dayalı değerlendirmeler çerçevesinde yorumlanmalı, tüm kuruluşlara genellenmemelidir

Puan Aralığı Dağılımı: Türkiye ve Küresel



Dilimler, küresel puan eşiklerine göre belirlenmiştir: küresel ilk %10 eşiği 83,4; küresel ortadaki %50 aralığı 52,8–74,6. Oranlar, ilgili örneklemdeki kuruluşların payını gösterir.

KÜRESEL PUANLAR

63,4	65,0	52,8–74,6	25,0–95,0
Ortalama DGI puanı	Medyan puan	Ortadaki %50	Tüm puan aralığı

TÜRKİYE PUANLARI

71,0	71,8	63,0–82,2	36,8–92,6
Ortalama DGI puanı	Medyan puan	Ortadaki %50	Tüm puan aralığı

CEO'lar ve yönetim kurulları için bu karşılaştırma şu soruyu gündeme getirmelidir: Kuruluş mevcut güçlü yönlerini hangi alanlarda temel alabilir ve hangi alanlardaki gelişim ihtiyacı gelecekteki performansı sınırlayabilir? Değerlendirilen 57 kuruluşun ortalama DGI puanı, küresel ortalama olan 63,4'e karşılık 71,0'dır. Medyan 71,8'dir ve Türkiye örnekleminin ortadaki %50'si 63,0 ile 82,2 arasında puan almaktadır.

Türkiye örnekleminin dağılımı, kuruluşların ortadaki %50'sinin 52,8 ile 74,6 arasında puan aldığı küresel karşılaştırma ölçütünün üzerindedir. Türkiye'den on dört kuruluş (örneklemin %24,6'sı) küresel ilk %10'luk dilimde (83,4 ve üzeri) yer almaktadır.
Bununla birlikte puanların 36,8 ile 92,6 arasında değişmesi, değerlendirilen kuruluşlar arasında kamuya açık kanıtlarla desteklenen olgunluk açısından önemli farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Üst yönetim ekipleri için bu dağılım en az ortalama kadar önemlidir. Genel puanları benzer olan kuruluşlar, CITIES çerçevesi genelinde birbirinden çok farklı güçlü yönlere ve gelişim alanlarına sahip olabilir.

Dolayısıyla Endeksin pratik değeri, bir kuruluşun karşılaştırma ölçütüne göre nerede konumlandığını göstermesinin yanı sıra kurumsal sistemin hangi bölümlerinin daha yakından incelenmesi gerektiğini belirlemesinde yatmaktadır.

GÜÇ TÜM BOYUTLARA YAYILIYOR

16 kuruluş (örneklemin %28,1'i) altı CITIES boyutunun tamamında 5 üzerinden en az 4 puan almaktadır; bu oran küresel ölçekte yaklaşık %7'dir.

Öte yandan 21 kuruluş (%36,8) en az bir boyutta 2 veya altında puan almaktadır. Bu 21 kuruluştan 20'sinde 2 veya altında puan alınan boyut Eşitlik ve Adalet'tir. Kuruluşların en yüksek ve en düşük puan aldıkları boyutlar arasındaki fark, beş puanlık ölçekte ortalama 1,75 puandır.

Bu bulgular, genel puanın neden yalnızca bir başlangıç noktası olduğunu göstermektedir. Türkiye örneklemi daha güçlü bir karşılaştırmalı performans sergilemektedir; ancak tek tek kuruluşlarda en gelişmiş ve en az gelişmiş alanlar arasında hâlâ önemli farklar bulunabilir.

Bu farkları anlamak, liderlerin daha fazla inceleme, daha güçlü kanıt ve hedefe yönelik iyileştirme gerektiren alanları belirlemesine yardımcı olur.

Rakamlar, değerlendirilen Türkiye örneklemini tanımlamaktadır.

ALTI SÜTUN: KIYASLAMA

Tablo, ortalama boyut puanlarını alınabilecek en yüksek puanın yüzdesi olarak ifade etmekte ve böylece genel Endekste farklı ağırlıklara sahip sütunlar arasında karşılaştırma yapılmasına olanak tanımaktadır.

CITIES sütunu	Türkiye	Küresel	Türkiye Farkı
Kültür	%77,5	%71,2	+6,3 yüzde puan
Kapsayıcılık	%79,1	%73,5	+5,6 yüzde puan
Yetenek	%71,1	%60,3	+10,8 yüzde puan
Etki	%87,5	%76,1	+11,4 yüzde puan
Eşitlik ve Adalet	%60,2	%56,3	+3,9 yüzde puan
Sosyal	%77,7	%71,4	+6,3 yüzde puan

Yüzdeler, bir kriteri karşılayan kuruluşların oranını değil, boyut puanlama ölçeğine göre ortalama başarı düzeyini temsil etmektedir. Farklar yuvarlanmamış değerler üzerinden hesaplanmıştır.

YETENEK, AYIRT EDİCİ BİR KARŞILAŞTIRMALI GÜÇTÜR

Yetenek, Türkiye ile küresel tablo arasındaki en belirgin farklardan birini ortaya koymaktadır. **Türkiye örnekleminin %57,9'u 5 üzerinden en az 4 puan alırken bu oran küresel ölçekte %17,7'dir.**

Bu durum, kamuya açık kanıtlarla desteklenen daha yüksek Yetenek olgunluğu sergileyen kuruluşların oranının önemli ölçüde daha büyük olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte Yetenek, Türkiye'nin en düşük puan alan ikinci boyutu olmaya devam etmektedir. Dolayısıyla hem karşılaştırmalı bir güç hem de daha fazla gelişimin önem taşıdığı bir alandır.

GÜÇ TEK BİR BOYUTLA SINIRLI KALMIYOR

Türkiye örnekleminde **kuruluşların %28,1'i altı boyutun tamamında en az 4 puan alırken bu oran küresel ölçekte %7'dir.**

En az bir boyutta **2 veya altında puan alanların oranı da daha düşüktür: Türkiye'de %36,8, küresel ölçekte ise %43,7.**

Bu iki ölçüt birlikte okunduğunda şu tablo ortaya çıkıyor. Türkiye örnekleminin ortalaması yalnızca birkaç kuruluşun yüksek puanından kaynaklanmıyor; altı boyutun tamamında güçlü sonuç alan kuruluşların oranı küresel ölçeğe göre belirgin biçimde daha yüksek (%28,1'e karşı yaklaşık %7). Bununla birlikte kuruluşların üçte birinden fazlası en az bir boyutta düşük puan alıyor; bu kuruluşlarda bazı boyutlar güçlü, bazıları ise gelişime açık.

EŞİTLİK VE ADALET TÜRKİYE ÖRNEKLEMİNİN EN NET GELİŞİM ALANI

Eşitlik ve Adalet, Türkiye örnekleminin küresel ortalamayla arasındaki farkın en küçük olduğu sütundur. Bu boyut, hem Türkiye örnekleminde hem de küresel veri setinde en düşük puan alan boyuttur.

Türkiye örnekleminde Kapsayıcılık boyutunda %79,1, Eşitlik ve Adalet boyutunda ise %60,2 düzeyine ulaşılıyor; iki boyut arasındaki fark 18,9 yüzde puan. Küresel veri setinde bu fark 17,3 yüzde puan. Yani Türkiye örneklemi Kapsayıcılıkta daha yüksek bir sonuç alsa da bu sonuç Eşitlik ve Adalet'e aynı ölçüde yansımıyor; iki boyut arasındaki fark küresel tabloya göre biraz daha geniş.

Bu sonuç, kapsayıcılık çalışmalarının etkisiz olduğu anlamına gelmez. Ancak bir kuruluşun kapsayıcılığını değerlendirirken yalnızca katılım, temsil ve taahhütlere bakmak yeterli olmaz. Ücret ve kariyer ilerlemesinde adaletin sağlanıp sağlanmadığı ve tespit edilen eşitsizliklere nasıl yanıt verildiği de birlikte incelenmelidir.



KARŞILAŞTIRMAYI ANLAMAK

Bu sonuçlar, Türkiye olarak kaydedilen 57 kuruluşu, Türkiye örneklemini de kapsayan 1.838 kuruluşluk küresel veri setinin tamamıyla karşılaştırmaktadır.

Örneklemlerin bileşimi farklıdır. Sanayi, Finans ve Temel Tüketim, Türkiye örnekleminin %63,2'sini oluştururken bu oran küresel ölçekte %44'tür. Türkiye'de Bilgi Teknolojileri ve Sağlık sektörlerinde de oransal olarak daha az kuruluş bulunmaktadır.

Karşılaştırmalar betimleyicidir; sektör, kurum büyüklüğü, sahiplik veya raporlama özelliklerine göre düzeltilmemiştir. Değerlendirilen kuruluşların DGI içinde nasıl kıyaslandığını gösterir; ulusal ölçekte temsili bir sıralama ya da konumun daha güçlü performansa yol açtığının kanıtı olarak yorumlanmamalıdır.

Türkiye'nin karşılaştırmalı konumu güçlü bir temel sunar. Rapor içerisinde her boyut ayrı ayrı ele alınarak bu gücün hangi alanlarda yoğunlaştığı, kanıtların hangi alanlarda sınırlı kaldığı ve bu farkların liderler için ne anlama geldiği incelenmektedir.

ABD ve Türkiye dışındaki 1.052 kuruluşla karşılaştırıldığında da Türkiye örnekleminin ortalaması daha yüksektir (71,0'a karşı 67,7). Ancak bu karşılaştırmada fark, küresel ortalamaya göre olan 7,6 puandan 3,3 puana inmektedir. Kapsayıcılıkta iki grubun sonuçları neredeyse aynıdır (%79,1'e karşı %79,3). Eşitlik ve Adalet'te ise karşılaştırma grubunun ortalaması daha yüksektir (%63,3'e karşı %60,2).

DGI 2026 TÜRKİYE'DEKİ LİDERLERE NE DİYOR?

Türkiye bulguları, liderlere ilgi, yatırım ve hesap verebilirliği nereye odaklayacaklarına karar vermeleri için bir temel sunuyor. Bir sonraki adım, sonuçların kendi kuruluşları için ne anlama geldiğini incelemektir.

Bulgular iş stratejisinden ayrı tutulmamalı, üst yönetim ve yönetim kurulu kararlarına yön vermelidir. Öncelik, kurumsal kanıtların önemli bir boşluğa işaret ettiği alanları belirlemek, bunun gelecekteki performans üzerindeki etkilerini tespit etmek ve harekete geçme sorumluluğunun kimde olacağı konusunda mutabakata varmaktır.

Genel puanın ötesinde gelişim alanlarına öncelik verin

Kanıtların en sınırlı kaldığı alanları belirleyin ve bunun nedenini ortaya koyun. Bu durum, kamuya yapılan açıklamaların sınırlı olmasından, ölçümün henüz yeterince gelişmemiş olmasından ya da kurumsal uygulamaların güçlendirilmesi gerekmesinden kaynaklanabilir. Hangisinin geçerli olduğunu belirlemek için iç verileri kullanın, sorumluluğu netleştirin ve ilerlemenin nasıl izleneceği konusunda ortak bir karara varın.

Kapsayıcılık taahhütlerini fırsat kararlarıyla ilişkilendirin.

Gelişime, terfiye, ödüllendirmeye ve liderliğe kimlerin erişebildiğini gözden geçirin. Farklılıklar ortaya çıktığında nedenlerini araştırın ve süreçlerin değişmesi gerekip gerekmediğini belirleyin. Kapsayıcılık, Yetenek ile Eşitlik ve Adalet; fırsatların kuruluş genelinde nasıl işlediğine ilişkin ortak bir değerlendirmeye yön vermelidir.

Yetenek yatırımını gelecek yetkinliklere yöneltin

Kuruluşun bir sonraki aşamada hangi yetkinliğe ihtiyaç duyduğunu, bunun nereden geleceğini ve gerekli gelişime kimlerin erişeceğini belirlemek için mevcut güçlü yönleri kullanın. Yatırımı katılımın yanı sıra kazanılan beceri, kariyer ilerlemesi ve elde tutma kanıtlarıyla değerlendirin.

Etki ve Sosyal boyutlarının kanıtlarını kararlara dahil edin

Raporlanan sonuçların ve paydaşlardan gelen geri bildirimlerin yatırım, satın alma, program tasarımı ve düzeltici adımlara ilişkin kararları nasıl etkilediğini ortaya koyun. Aynı özeni kurum içindeki çalışan sonuçlarına ve kuruluşun topluma karşı sorumluluklarına da gösterin.

Liderlerin sorumlu olacağı öncelikleri netleştirin

Liderliğin görevi, endeks sonuçlarını az sayıda ve ölçülebilir önceliğe dönüştürmektir. Her önceliğin sorumlusu belirlenmiş bir üst yöneticisi, üzerinde uzlaşılmış bir hedefi ve yönetim kurulunda gözden geçirileceği bir takvimi olmalıdır. İlerleme, başlatılan girişimlerin sayısıyla değil, kurumsal kararlarda ve sonuçlarda sağlanan iyileşmeyle ölçülmelidir.

Türkiye bulguları, liderlere yönetim kuruluna taşıyabilecekleri altı soru sunuyor:

CITIES Boyutu	Liderlik Sorusu
KÜLTÜR	Kültürümüzün kuruluş genelinde güveni, yapıcı sorgulamayı ve değişime uyum sağlamayı desteklediğini nasıl biliyoruz?
KAPSAYICILIK	Kapsayıcılık taahhütlerimizin, çalışanlara gerçek bir söz hakkı ve etki alanı sağladığını kanıtlayabiliyor muyuz?
YETENEK	Gelecekteki yetkinlikleri geliştirmek ve gelişim fırsatlarını kuruluş genelinde erişilebilir kılmak için yetenek alanındaki güçlü yönlerimizi nasıl temel alabiliriz?
ETKİ	Etki alanında raporladığımız sonuçlar, kararlarımıza ne ölçüde yön veriyor ve sonuçlarımızı iyileştiriyor?
EŞİTLİK VE ADALET	Kariyer ilerlemesine, ödüllendirmeye ve liderliğe erişimde boşluklar nerede sürüyor ve bunları nasıl ölçüp gideriyoruz?
SOSYAL	Topluluklara ve daha geniş paydaşlara yönelik taahhütlerimizin, hesabını verebileceğimiz sonuçlar ürettiğini nasıl biliyoruz?

SORULARI YÖNETİM KURULUNDA KULLANMAK

Bu sorular, kurumsal hazırlığa ilişkin yıllık bir üst yönetim veya yönetim kurulu değerlendirmesinin temelini oluşturabilir.

Liderler her boyut için üç ek soruyu değerlendirmelidir:

- **İç kanıtlarımız bize kamuya açık raporlamanın ortaya koyamayabileceği neleri söylüyor?**
- **Hangi kurumsal karar sonuç üzerinde en büyük etkiyi yaratabilir?**
- **İlerleme kaydedilip kaydedilmediğini belirlemek için 12 ay içinde hangi kanıtları gözden geçireceğiz?**

Amaç altı ayrı iş akışı oluşturmak değil; Kültür, Kapsayıcılık, Yetenek, Etki, Eşitlik ve Adalet ile Sosyal sütunlarının birlikte nasıl işlediğini anlamaktır. Ortak zorluk, karşılaştırmalı gücü altı sütunun tamamında tutarlı bir olgunluğa dönüştürmektir. Liderler bu soruları kendi kanıtlarını incelemek, boşlukları belirlemek ve eyleme en çok nerede ihtiyaç duyulduğu konusunda mutabakata varmak için kullanmalıdır.



Ray Dempsey
Stratejik Danışman,
DIAL Global

DIAL Global Index'in bu altıncı sürümü, toplumun liderleri hesap verebilir tutma biçimindeki gerçek bir değişimi yansıtıyor. Müşterilerin, çalışanların ve toplulukların beklentisi net: Sorumlu liderlik daha fazla taahhütte bulunmak değil, ilerlemeyi kanıtlamaktır.

Paydaşlar liderlerden, yönetim kurullarından ve kuruluşlardan giderek daha fazla şeffaflık bekliyor. İyi niyetler önemlidir ama yeterli değildir; niyet ve faaliyetler güvenilir, ölçülebilir ilerlemeye dönüşmelidir. Bu nedenle bu sürüm daha zorlu bir soru soruyor: Kuruluşların insanlara ve sosyal performansa yaklaşımlarını nasıl yönettikleri, ölçtükleri ve raporladıkları hakkında gerçekte ne görebiliyoruz?

Bu, bir sıralamanın ötesinde değer yaratıyor. Üst yönetim ve yönetim kurulu düzeyinde karşılaştırma, sorgulama ve daha bilinçli diyaloglar için bir temel sunuyor; tartışmayı savunuculuktan gerçek liderlik içgörüsüne taşımaya yardımcı oluyor ve kanıt, diyalog ve eylem arasında güvenilir bir köprü kuruyor.

Bu gelişimi şekillendiren 1.838 kuruluşa teşekkür ediyorum. Onlar da iyi kullanıldığında hesap verebilirliğin bir teşhir değil, daha güçlü liderlik, daha iyi kararlar ve sürdürülebilir ilerleme için bir mekanizma olduğu inancımızı paylaşıyor.

Ray Dempsey

CITIES ÇERÇEVESİ: TANISAL ANALİZ

01 **Kültür**

02 **Kapsayıcılık**

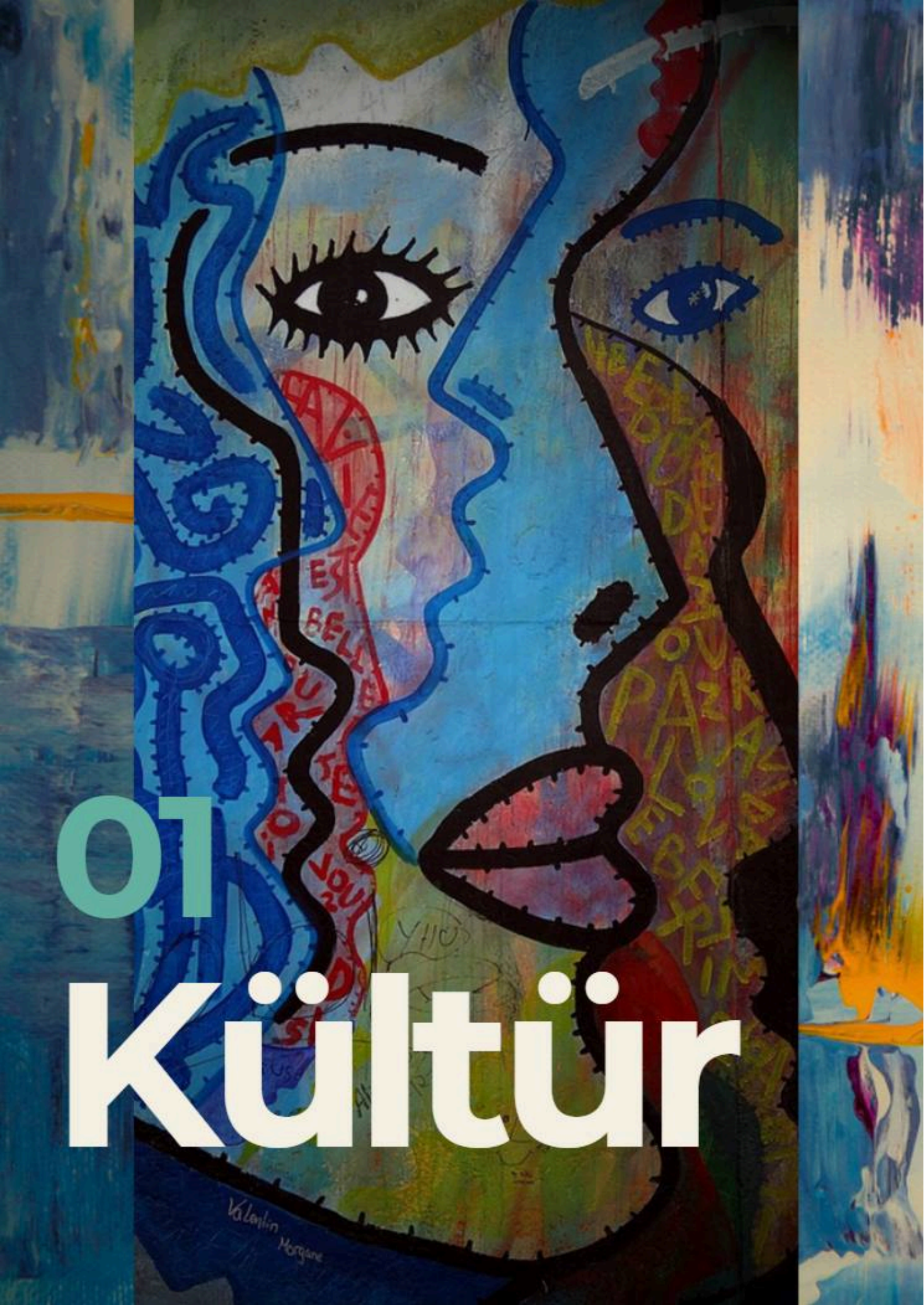
03 **Yetenek**

04 **Etki**

05 **Eşitlik ve Adalet**

06 **Sosyal**

İlerleyen bölümler, her boyutu daha ayrıntılı olarak ele alarak kamuya açık kanıtlarla desteklenen olgunluğun nerede en güçlü olduğunu, boşlukların nerede sürdüğünü ve bu örüntülerin liderlik için ne anlama geldiğini incelemektedir.



01 Kültür

KÜLTÜRÜNÜZ KURULUŞ BASKI ALTINDAYKEN DE İŞLİYOR MU?

Kültür; psikolojik güvenlik, kurumsal değerler, çalışan sesi, bağlılık, liderlik davranışları, iyi oluş ve endişelere yönelik hesap verebilirlik dahil olmak üzere insanların iş yeri deneyimini şekillendiren, kamuya açık kanıtlarla desteklenen sistem ve uygulamaları inceler.

Pek çok kuruluş kültürünü değerler, çalışan anketleri, görüş bildirme mekanizmaları ve liderlik beklentileriyle tanımlayabilir. Daha zor soru, liderlerin bu mekanizmaların ne ürettiğini bilip bilmediği ve nasıl yanıt verdiğini kanıtlayıp kanıtlayamadığıdır.

Türkiye örnekleminde kuruluşların %71,9'u Kültür alanında 4 veya üzerinde puan alırken bu oran küresel ölçekte %47,1'dir. Ancak yalnızca %15,8'i en yüksek puan olan 5'e ulaşmaktadır. Bu durum güçlü bir karşılaştırmalı temel sunarken daha fazla kuruluşun en yüksek kanıt olgunluğu düzeyini sergilemesi için alan bırakmaktadır.

Liderlik sorusu

Kültürümüzün işlediğini, sonuçlarını ölçerek ve bu sonuçlara göre harekete geçerek gösterebiliyor muyuz?



BİR BAKIŞTA KÜLTÜR

Türkiye örnekleminde Kültür puanları ölçeğin üst ucunda yoğunlaşmaktadır. Ortalama, küresel ortalama olan 3,56'ya karşılık 5 üzerinden 3,88'dir ve 4 hem medyan hem de en sık görülen puandır.

Ölçüt	Türkiye	Küresel
Değerlendirilen kuruluşlar	57	**1.838**
Ortalama Kültür puanı	3,88 / 5	**3,56 / 5**
Medyan puan	4,0	**3,5**
En sık görülen puan	4,0	**4,0**
4 veya üzeri puan	%71,9 (41 kuruluş)	**%47,1**
Tam puan (5) alanlar	%15,8 (9 kuruluş)	**%7,8**



Kültür Puanı	Şirketler	Türkiye Örneklemindeki Payı
1,0	0	%0,0
1,5	0	%0,0
2,0	2	%3,5
2,5	1	%1,8
3,0	9	%15,8
3,5	4	%7,0
4,0	31	%54,4
4,5	1	%1,8
5,0	9	%15,8

Yuvarlama nedeniyle yüzdelerin toplamı %100 etmeyebilir. Puanlar kamuya açık kanıtların olgunluğunu gösterir. 1 puan, nitelikli kamuya açık kanıt bulunamadığı anlamına gelir; kurum içi uygulamanın olmadığını göstermez.



TEMEL BULGULAR

Güçlü Kültür kanıtları örneklemin büyük bölümüne yayılmaktadır.

Türkiye örnekleminde her on kuruluştan yedisinden fazlası (%71,9; 57 kuruluştan 41'i) Kültür alanında en az 4 puan almaktadır. Küresel veri setinde bu oran %47,1'dir. Aradaki 24,8 yüzde puanlık fark, Kültür alanındaki kamuya açık kanıtların Türkiye örnekleminde az sayıda kuruluşla sınırlı kalmayıp daha geniş bir kuruluş grubuna yayıldığını göstermektedir.

En yüksek olgunluk düzeyine ulaşmak, kuruluşların önündeki önemli bir adımdır.

41 kuruluş en az 4 puan almasına rağmen yalnızca dokuzu en yüksek puan olan 5'e ulaşmaktadır. Örneklemin yarısından fazlası tam olarak 4 puandadır.

Bu ayrım DGI çerçevesinde önem taşır: En yüksek kanıt düzeyi, zaman içinde sürdürülen hesap verebilirliğe ve ilerlemeye daha fazla ağırlık verir. Pek çok kuruluş için bir sonraki adım, kültürün nasıl izlendiğini, buna göre nasıl harekete geçildiğini ve tutarlı biçimde nasıl güçlendirildiğini kanıtlamaktır.

Güçlü Kültür puanları, Eşitlik ve Adalet alanında güç anlamına gelmez.

Kültür alanında en az 4 puan alan 41 kuruluştan sekizi (%19,5) Eşitlik ve Adalet alanında 2 veya altında puan almaktadır.

Bu kuruluşlar, Kültür kriterlerinde Eşitlik ve Adalet kriterlerine kıyasla daha güçlü kamuya açık kanıt sunmaktadır. Bu durum liderler için bir soruyu gündeme getirir: Çalışan sesini ve bağlılığını destekleyen sistemler, kariyer ilerlemesini, ödüllendirmeyi ve fırsatlara erişimi yöneten sistemlerle bağlantılı mı?

"

TürkTraktör'de kapsayıcı kültürü ve fırsat eşitliğini somut adımlarla büyütüyoruz. 10. yılını kutladığımız Filizlerin Mucizeleri ile her seviyede kadın istihdamını artırıyor; kız öğrencilere burs sağlıyor, gençleri ve çalışma arkadaşlarımızı eğitim ve mentorluk programlarıyla destekliyoruz. Global DEI olgunluk değerlendirmesinde ulaştığımız 3,5 skorumuzu yeni aksiyonlarla güçlendiriyoruz. 2016'dan bu yana WEPs imzacısı olarak taahhüdümüzü sürdürüyoruz. 2026'da %30 olan kadın lider oranımızı 2030'da %40'a, STEM alanında %36 olan kadın oranımızı ise %50'ye çıkarmayı hedefliyoruz.



Ceren Ertem Çimen
İnsan, Kültür ve Sürdürülebilirlik İş Lideri
TürkTraktör



LİDERLER İÇİN ANLAMI

Türkiye bulguları, liderlik eylemi için güçlü bir başlangıç noktası sunuyor. Pek çok kuruluş hâlihazırda önemli düzeyde Kültür kanıtı sergiliyor. Öncelik, bu kanıtların neyi ortaya koyduğunu ve kararlara nasıl yön verdiğini anlamaktır.

Liderler; çalışan geri bildirimleri, tespit edilen sorunlar, atılan adımlar ve gözden geçirilen sonuçlar arasında net bir bağlantı kurabilmelidir. Bu, yalnızca kuruluş geneli ortalamalara dayanmak yerine deneyimlerin ekipler, lokasyonlar veya çalışan grupları arasında farklılık gösterip göstermediğini incelemeyi de kapsar.

Güçlü Kültür puanları ile daha düşük Eşitlik ve Adalet puanları arasındaki örtüşme de daha yakından incelenmeyi gerektirmektedir. Dinleme mekanizmaları liderlerin engelleri belirlemesine yardımcı olabilir; ancak bu içgörülerin gelişim, kariyer ilerlemesi ve ödüllendirmeye ilişkin kararlara yön vermesi gerekir.

Kurumsal değişim dönemlerinde liderler, insanların endişelerini dile getirmeye, kararları sorgulamaya ve fikir sunmaya devam edip edemediğini ve kuruluşun yapıcı biçimde yanıt verip vermediğini sınamalıdır.

Fırsat, güçlü Kültür kanıtlarını eylemlerin, sonuçların ve sürdürülebilir hesap verebilirliğin daha net biçimde ortaya konmasıyla güçlendirmektir.



L'Oréal Türkiye'de kapsayıcılığı kültürümüzün merkezine koyuyoruz. Üst yönetimimizdeki eşit kadın-erkek temsili ve kadın liderliğimizle gurur duyarken; UNESCO iş birliğiyle yürüttüğümüz 'Bilim Kadınları İçin' programıyla 24 yılda 132 bilim kadınına destek vererek fırsat eşitliğini büyütüyoruz. Ebeveyn Manifestomuz ile ebeveynliğin kariyeri yavaşlatmayacağını taahhüt ediyor; 6 haftalık babalık izni, 'Rehber Anne-Baba' buddy sistemimiz ve gelişim eğitimlerimizle çalışma arkadaşlarımızın yalnızca işvereni değil, yaşam yolculuklarındaki ortağı oluyoruz.



Murat Yüksel
Ülke İnsan Kaynakları Direktörü ve DE&I Lideri
L'Oréal Türkiye



ÜST YÖNETİM TESTİ

Liderlik ekibiniz yalnızca doğru mekanizmaların mevcut olduğunu değil, kültürün işlediğini kanıtlayabiliyor mu?

SORULAR

Beklentiler açık ve ölçülebilir mi?

Liderlerden beklenen davranışları ve psikolojik güvenliği, çalışan bağlılığını ve iyi oluşu nasıl değerlendirdiğimizi tanımladık mı?

Çalışan sesi eyleme dönüşüyor mu?

Geri bildirimler veya dile getirilen endişelerin ardından neyin değiştiğini ve çalışanların verilen yanıt hakkında nasıl bilgilendirildiğini gösterebiliyor muyuz?

Deneyimlerdeki farklılıkları anlıyor muyuz?

Kültürün ekipler, lokasyonlar veya çalışan grupları arasında nerede daha az iyi işlediğini belirleyip nedenini araştırabiliyor muyuz?

Kültür adil fırsatla bağlantılı mı?

Çalışanları dinleme süreçlerinden elde edilen içgörüler, gelişime, kariyer ilerlemesine ve ödüllendirmeye erişimi nasıl incelediğimize yön veriyor mu?

Zaman içinde hesap verebilirliği kanıtlayabiliyor muyuz?

Üst düzey liderler ve yönetim kurulu eğilimleri gözden geçiriyor, iyileştirme sorumluluğu atıyor ve atılan adımların işe yarayıp yaramadığını değerlendiriyor mu?

Test, liderlerin kültür mekanizmalarının işlediğini kanıtlayıp kanıtlayamadığı, bu mekanizmaların ortaya koyduklarına yanıt verip veremediği ve iyileşmeyi zaman içinde sürdürüp sürdüremediğidir.



02 Kapsayıcılık

KAPSAYICILIK GÖRÜNÜR. PEKİ SONUÇLARI DEĞİŞTİRİYOR MU?

CITIES Çerçevesi kapsamında Kapsayıcılık, kuruluşların işgücü ve liderlik genelinde katılım, temsil ve erişime yönelik yaklaşımlarını kamuya açık olarak nasıl kanıtladığını inceler.

Değerlendirme; kapsayıcılık stratejilerini, işgücü ve liderlik demografisini, ölçülebilir hedefleri, kapsayıcı liderlik gelişimini, erişilebilirlik taahhütlerini ve üst yönetim hesap verebilirliğini ele alır.

Türkiye örneklemi güçlü bir karşılaştırmalı performans sergilemektedir: Kuruluşların %78,9'u 4 veya üzerinde puan alırken bu oran küresel ölçekte %62,9'dur. Ancak daha güçlü Kapsayıcılık kanıtları, fırsatlara adil erişime ilişkin daha güçlü kanıtlarla her zaman örtüşmemektedir.

DGI, kuruluşların kapsayıcı koşullar yaratmak için başvurdukları ve kamuya açık kanıtlarla desteklenen yapıları, taahhütleri ve hesap verebilirliği inceler. Her çalışanın kendini dahil hissedip hissetmediğini doğrudan ölçmez.

Liderlik sorusu

Temsil ve kapsayıcılık taahhütlerinin ötesinde, kuruluşlar fırsata, kariyer ilerlemesine ve liderliğe adil erişimi nasıl güvence altına alabilir?



BİR BAKIŞTA KAPSAYICILIK

Türkiye örnekleminin ortalama Kapsayıcılık puanı, küresel ortalama olan 3,68'e karşılık 5 üzerinden 3,96'dır. Hem medyan hem de en sık görülen puan 4'tür ve kuruluşların yaklaşık beşte dördü bu düzeye veya üzerine ulaşmaktadır.

Ölçüt	Türkiye	Küresel
Değerlendirilen kuruluşlar	57	**1.838**
Ortalama Kapsayıcılık puanı	3,96 / 5	**3,68 / 5**
Medyan puan	4,0	**4,0**
En sık görülen puan	4,0	**4,0**
4 veya üzeri puan	%78,9 (45 kuruluş)	**%62,9**
Tam puan (5) alanlar	%21,1 (12 kuruluş)	**%15,5**



Kapsayıcılık Puanı	Şirketler	Türkiye Örneklemindeki Payı
1,0	0	%0,0
1,5	0	%0,0
2,0	4	%7,0
2,5	1	%1,8
3,0	4	%7,0
3,5	3	%5,3
4,0	32	%56,1
4,5	1	%1,8
5,0	12	%21,1

Yuvarlama nedeniyle yüzdelerin toplamı %100 etmeyebilir. Puanlar kamuya açık kanıtların olgunluğunu gösterir. 1 puan, nitelikli kamuya açık kanıt bulunamadığı anlamına gelir; kurum içi uygulamanın olmadığını göstermez.

Güçlü Kapsayıcılık kanıtları örneklemde yaygındır.

57 kuruluştan 45'i en az 4 puan almakta ve bu durum Türkiye'yi küresel oranın 16,0 yüzde puan üzerine taşımaktadır.

Bu durum, kamuya açık kanıtlarla desteklenen daha güçlü Kapsayıcılık olgunluğunun örneklemin büyük bölümüne yayıldığını göstermektedir. Liderlik sorusu, bu yapıların, taahhütlerin ve ölçütlerin anlamlı bir değişime nasıl dönüştüğüdür.

Her beş kuruluştan biri en yüksek kanıt düzeyine ulaşıyor.

On iki kuruluş (%21,1) en yüksek puan olan 5'e ulaşırken bu oran küresel ölçekte %15,5'tir.

Bununla birlikte en büyük grup (32 kuruluş) tam olarak 4 puan almaktadır. Çerçevenin en üst düzeyiyle ilişkili sürdürülebilir şeffaflığı ve hesap verebilirliği daha fazla kuruluşun kanıtlaması için hâlâ alan bulunmaktadır.

Kapsayıcılık ile adil fırsat arasındaki boşluk sürüyor.

Kapsayıcılık alanında en az 4 puan alan 45 kuruluştan on biri (%24,4) Eşitlik ve Adalet alanında 2 veya altında puan almaktadır. Küresel ölçekte karşılık gelen oran %22,8'dir.

Dolayısıyla Türkiye'nin daha güçlü Kapsayıcılık performansı, küresel ölçekte tespit edilen kopuklukla bir arada bulunmaktadır. Temsil, katılım ve taahhütler, tek başına insanların gelişime, kariyer ilerlemesine, ödüllendirmeye ve liderliğe adil erişime sahip olup olmadığını ortaya koymaz.

TEMEL BULGULAR

"

Saha operasyonlarının yoğun olduğu, ağır sanayi dinamiklerine sahip bir şirketiz; yüksek riskli mesleklerde çalışıyoruz. Ancak bunu kapsayıcılık için bir engel ya da mazeret olarak görmüyoruz. SOCAR Türkiye'de Kadın Dostu Saha projemizle kadın çalışanlarımızın ihtiyaçlarına uygun, güvenli ve kapsayıcı çalışma koşulları oluşturuyor; Women Energy programımızla yönetim rolleri için belirlediğimiz kadın yedeklerin gelişimini destekliyoruz. Kadınların sektörde ve karar alma mekanizmalarında daha güçlü temsil edilmesi için bu çalışmaları kararlılıkla sürdürüyoruz.



Naila Mammadova
Türkiye İnsan Kaynakları ve Kurumsal Hizmetler Başkanı
SOCAR Türkiye



LİDERLER İÇİN ANLAMI

Güçlü Kapsayıcılık puanları, fırsatların daha derinlemesine incelenmesi için bir temel sunar.

Liderlerin kuruluş genelinde kimlerin temsil edildiğini, bu temsilin farklı kademelerde nasıl değiştiğini ve insanlar işe alım, gelişim ve terfi süreçlerinden geçerken neler olduğunu anlaması gerekir.

Türkiye bulguları, Eşitlik ve Adalet ile bağlantıyı özellikle önemli kılmaktadır. Güçlü Kapsayıcılık puanlarına sahip kuruluşların yaklaşık dörtte birinin Eşitlik ve Adalet puanları düşüktür. Liderler, kapsayıcılık taahhütlerini destekleyen kanıtların fırsatların nasıl dağıtıldığına ilişkin kanıtlarla örtüşüp örtüşmediğini incelemelidir.



Bu, Kapsayıcılık, Yetenek ile Eşitlik ve Adalet'in birlikte ele alınmasını gerektirir. Örneğin gelişim programlarına katılım, sonraki kariyer ilerlemesi ve liderlik rollerine erişimle birlikte incelendiğinde daha anlamlı hâle gelir.

Kurumsal değişim dönemlerinde aynı titizlik yeni fırsatlara da uygulanmalıdır: Kimler eğitim alıyor, kimler kararlara katkı sunuyor ve kimler yeni ortaya çıkan rollere erişebiliyor?

Öncelik, kapsayıcılığın neyi, kimin için değiştirdiğini ve bu ilerlemenin sürdürülüp sürdürülmediğini kanıtlamaktır.

YÖNETİM KURULU KARARI

Kapsayıcılık ölçütlerinin gelişime, kariyer ilerlemesine ve liderliğe erişime ilişkin kanıtlarla birlikte incelenmesini zorunlu kılın.

Üst yönetim ekibi, kapsayıcılık taahhütlerinin kurumsal sonuçları nerede değiştirdiğini, boşlukların nerede sürdüğünü ve hangi adımların atıldığını ortaya koymalıdır.

ÜST YÖNETİM TESTİ

Liderlik ekibiniz kapsayıcılığın nerede fırsata dönüştüğünü ve boşlukların nerede sürdüğünü kanıtlayabiliyor mu?

SORULAR



Önceliklerimiz ölçülebilir mi?

Kapsayıcılık stratejimizin neyi değiştirmeyi amaçladığını tanımladık, zamana bağlı hedefler belirledik ve ilerlemeyi tutarlı biçimde raporladık mı?

Kuruluş genelinde temsili görebiliyor muyuz?

Demografik bilgileri uygun şekilde kullanarak ve mahremiyeti koruyarak işgücü ve liderlik temsilini farklı kademelerde inceliyor muyuz?

Erişilebilirlik ve kapsayıcı liderlik uygulamaya yerleşmiş mi?

Engellerin nasıl belirlenip giderildiğini ve liderlerin kapsayıcı koşullar yaratma konusunda nasıl desteklenip değerlendirildiğini gösterebiliyor muyuz?

Katılım ve temsil kariyer ilerlemesine dönüşüyor mu?

Kapsayıcılık ölçütlerini gelişime, terfiye, ödüllendirmeye ve liderliğe erişimle ilişkilendiriyor ve farklılıkları araştırıyor muyuz?

Liderlik sonuçlardan sorumlu tutuluyor mu?

İlerlemenin, kalan boşlukların ve düzeltici eylemlerin düzenli olarak gözden geçirildiği, hayata geçirmekten sorumlu ve adı belirlenmiş üst yöneticiler var mı?

Test, liderlerin kapsayıcılık taahhütleri, kurumsal kararlar ve fırsatlardaki kanıtlanabilir değişimler arasında net bir bağlantı kurup kuramadığıdır.



03 Yetenek

YETENEK SİSTEMİNİZ STRATEJİNİZİN GEREKTİRDİĞİ YETKİNLİĞİ İNŞA EDEBİLİR Mİ?

CITIES Çerçevesi kapsamında Yetenek, kuruluşların insanları işe alma, geliştirme, ilerletme ve elde tutma sistemlerini kamuya açık olarak nasıl kanıtladığını inceler.

Değerlendirme; kapsayıcı işe alımı, ön yargıyı azaltma yaklaşımlarını, demografik işe alım verilerini, gelişim ve mentorluğu, eğitim yatırımını, terfiyi, çalışan bağlılığını, liderlik gözetimini ve işgücünün iyi oluşunu kapsar.

Çerçevenin üst düzeylerinde kuruluşlar; kimlerin işe alındığına, geliştirildiğine, terfi ettirildiğine ve elde tutulduğuna dair, yönetişim gözetimi ve zaman içinde sürdürülen takiple desteklenen nicel kanıtlar sunar.

Yetenek, küresel tabloyla karşılaştırıldığında Türkiye örnekleminin en belirgin biçimde öne çıktığı boyutlardan biridir: Kuruluşların %57,9'u bu boyutta en az 4 puan alırken bu oran küresel ölçekte %17,7'dir. Kuruluşların kendi boyutları arasında karşılaştırıldığında ise Yetenek, Eşitlik ve Adalet'ten sonra en düşük puan alan ikinci boyuttur ve üç kuruluş en yüksek puana ulaşmaktadır.

Bu durum net bir liderlik fırsatı yaratmaktadır: Hâlihazırda kanıtlanmış yetenek sistemlerini temel alırken bu sistemlerin gelecek için gereken yetkinlikleri geliştirip geliştiremeyeceğini incelemek.

Liderlik sorusu

Bugün sahip olduğumuz işgücünü mü yönetiyoruz, yoksa yarın ihtiyaç duyacağımız yetkinliği mi inşa ediyoruz?



BİR BAKIŞTA YETENEK

Türkiye örnekleminin ortalama Yetenek puanı, küresel ortalama olan 3,01'e karşılık 5 üzerinden 3,55'tir. Hem medyan hem de en sık görülen puan 4 iken küresel ölçekte bu değer 3'tür.

Ölçüt	Türkiye	Küresel
Değerlendirilen kuruluşlar	57	**1.838**
Ortalama Yetenek puanı	3,55 / 5	**3,01 / 5**
Medyan puan	4,0	**3,0**
En sık görülen puan	4,0	**3,0**
4 veya üzeri puan	%57,9 (33 kuruluş)	**%17,7**
Tam puan (5) alanlar	%5,3 (3 kuruluş)	**%0,9**



Yetenek Puanı	Şirketler	Türkiye Örneklemindeki Payı
1,0	0	%0,0
1,5	0	%0,0
2,0	5	%8,8
2,5	2	%3,5
3,0	14	%24,6
3,5	3	%5,3
4,0	30	%52,6
4,5	0	%0,0
5,0	3	%5,3

Yuvarlama nedeniyle yüzdelerin toplamı %100 etmeyebilir. Puanlar kamuya açık kanıtların olgunluğunu gösterir. 1 puan, nitelikli kamuya açık kanıt bulunamadığı anlamına gelir; kurum içi uygulamanın olmadığını göstermez.



TEMEL BULGULAR

Küresel karşılaştırmada belirgin bir güç

57 kuruluştan 33'ü Yetenek alanında en az 4 puan almaktadır. Bu oran, küresel orandan 40,2 yüzde puan daha yüksektir.

En sık görülen puan 4 iken küresel ölçekte bu değer 3'tür. Bu durum, Türkiye örnekleminde kamuya açık kanıtlarla desteklenen Yetenek olgunluğunun daha güçlü bir yoğunlaşma gösterdiğine işaret etmektedir.

Kuruluşların kendi içinde gelişime açık bir boyut

Küresel karşılaştırmada güçlü olmasına karşın Yetenek, kuruluşların kendi boyutları arasında karşılaştırıldığında Eşitlik ve Adalet'ten sonra en düşük puan alan ikinci boyuttur.

Otuz kuruluş tam olarak 4 puan alırken yalnızca üçü 5'e ulaşıyor. Fırsat; işe alım, gelişim, ilerleme ve elde tutmada sürdürülebilir sonuç ve hesap verebilirlik kanıtlarını güçlendirmektir.

Genel puan, Yetenek boyutundaki gelişim ihtiyacını her zaman yansıtmaz

Küresel ölçekte ilk %10'luk dilimde yer alan 14 Türkiye kuruluşundan onunda (%71,4) Yetenek, en düşük puan alan boyut ya da en düşük puanı başka bir boyutla paylaşan boyuttur. Küresel ölçekte ilk %10'luk dilimdeki tüm kuruluşlarda bu oran %85,9'dur.

Bu, her kuruluşun kendi içindeki görece bir karşılaştırmadır; bu kuruluşların Yetenek puanlarının mutlaka düşük olduğu anlamına gelmez. Genel performansı güçlü olan kuruluşların bile yetenek sistemlerinin diğer kurumsal sistemleri kadar kapsamlı gelişip gelişmediğini incelemesi gerektiğini göstermektedir.

"

QNB Türkiye olarak "Ayrımcılık eşitliğin önündeki en büyük engeldir" diyoruz. Çalışanlarımızın yüzde 58'i, yönetim kadrolarımızın yarısı kadın; oran sektör ortalamasının üzerinde. WTECH ve Upschool ile kız öğrencilere teknolojide staj ve mentorluk sunuyor; YenidenBiz ile işe ara veren kadınların dönüşünü destekliyor; IKADE ile kadın girişimcilere e-ihracat akademisi ve bekar annelere istihdam programı yürütüyoruz; INAN Derneği ile kapsayıcılık ve farkındalık çalışmalarına katkı sağlıyoruz. Doğumun ve ebeveynliğin yalnızca anneliğin rolü olmadığını biliyor, babalara 20 gün izinle destek oluyoruz. Eşitliği bir ilke değil, somut bir hedef olarak ele alıyoruz.



Cenk Akıncılar
İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı
QNB Türkiye



LİDERLER İÇİN ANLAMI

Türkiye bulguları, yetenek gelişimi için küresel tablonun işaret ettiğinden daha güçlü bir temel sunmaktadır. Liderler bu konumu, sistemlerinin gelecekteki yetkinliği ne kadar etkili desteklediğini incelemek için kullanmalıdır.

Bu, yetenek yaşam döngüsü boyunca görünürlük gerektirir: İşe alım yoluyla hangi becerilerin kuruluşa katıldığı, kurum içinde hangi yetkinliklerin geliştirildiği, kimlerin ilerlediği ve değerli deneyimin nerede kaybedildiği.

Gelişim faaliyetleri sonuçlarla ilişkilendirildiğinde daha anlamlı hâle gelir. Eğitime katılım, mentorluk ve yatırım; kazanılan beceriler, kurum içi hareketlilik, kariyer ilerlemesi ve çalışan bağlılığına ilişkin kanıtlarla birlikte değerlendirilmelidir.

Liderler kimlerin fayda sağladığını da incelemelidir. Güçlü Yetenek puanları, gelişim ve kariyer ilerlemesi fırsatlarının adil biçimde dağıtıldığını kanıtlamaz. Yetenek kanıtlarını Kapsayıcılık ile Eşitlik ve Adalet kanıtlarıyla ilişkilendirmek, kuruluş geneli ortalamaların gözden kaçırabileceği engellerin belirlenmesine yardımcı olabilir.

Roller ve işletim modelleri dönüştükçe kuruluşlar, gelişim yollarının güncelliğini koruyup korumadığını sınamalıdır. DGI yapay zekâya hazırlığı doğrudan ölçmez; ancak bulguları, kurumsal değişimin dayandığı insan sistemlerini incelemek için bir temel sunar.

Öncelik, karşılaştırmalı olarak güçlü Yetenek kanıtlarını yetkinliğin nasıl inşa edildiği, paylaşıldığı ve sürdürüldüğüne ilişkin daha net bir anlayışa dönüştürmektir.



YÖNETİM KURULU KARARI

Önümüzdeki üç ila beş yıl içinde kuruluşun stratejisi için hangi yetkinliklerin en önemli olacağı konusunda mutabakata varın ve mevcut yetenek sistemlerinin bu yetkinlikleri geliştirip geliştiremeyeceğini belirleyin.

Yatırımlar yalnızca katılım üzerinden değil, kazanılan beceriler, kurum içi hareketlilik, kariyer ilerlemesi ve çalışan bağlılığına ilişkin kanıtlar üzerinden değerlendirilmelidir.

"

Mavi'de "önce insan" yaklaşımıyla, kurum kültürü ve karar alma biçimlerimizi "insana yatırım" odağında şekillendiriyoruz. Eşitlik ve kapsayıcılık bizim için, her sesin duyulduğu ve kimsenin geride bırakılmadığı bir çalışma ortamı demek. %61 kadın çalışan, %54 kadın yönetici ve yönetim kurulunda %50 kadın temsiliyle sektörümüzde fark yaratıyoruz. Çalışan memnuniyeti ve bağlılık skorlarımız %80'lerde, 5,5 yıllık ortalama kıdem süremiz de bu memnuniyetin bir yansıması. 2026 yılında çalışan memnuniyeti ve bağlılık skorlarımızın her ikisi de %83 olarak gerçekleşti. Mavi Genç Yetenek ve NextGen programlarıyla geleceğin liderlerini kendi içimizden yetiştiriyoruz. Çalışılabilecek en iyi şirket olma misyonuyla, çalışanlarımızın kariyer gelişimlerini desteklerken, toplumsal fayda yaratan çalışmalarımızla aidiyet duygusunu besliyoruz. 2026'da Forbes Türkiye'nin En İyi İşverenler listesinin 4'üncü sırasında yer alan bir marka olarak bu çalışmalarımızın karşılık buluyor olmasından da büyük mutluluk duyuyoruz.



Cüneyt Yavuz
CEO
Mavi



ÜST YÖNETİM TESTİ

Liderlik ekibiniz, yetenek sistemlerinin kuruluşun gelecekteki stratejisinin gerektirdiği yetkinliği inşa ettiğini kanıtlayabiliyor mu?

SORULAR

Hangi yetkinliğe ihtiyaç duyacağımızı biliyor muyuz?

Önümüzdeki üç ila beş yıl içinde gerekecek beceri ve deneyimleri ve bunları nasıl geliştireceğimizi veya edineceğimizi belirledik mi?

Gelişimin neler sağladığını kanıtlayabiliyor muyuz?

Eğitimi, mentorluğu ve yatırımı kazanılan yetkinlik, kariyer ilerlemesi ve kurum içi hareketliliğe ilişkin kanıtlarla ilişkilendiriyor muyuz?

Fırsatlara kimler erişebiliyor?

Gelişim ve kariyer fırsatlarından kimlerin yararlandığını, kimlerin geride kalıyor olabileceğini ve ardından hangi adımların atıldığını belirleyebiliyor muyuz?

Yetkinliğin nerede kaybedildiğini anlıyor muyuz?

İşe alım, elde tutma ve işten ayrılma verileri, deneyimin nereden kuruluşu terk ettiğini veya kariyer ilerleme yollarının nerede kesintiye uğradığını ortaya koyuyor mu?

Yetenek öncelikleri kurumsal değişimle bağlantılı mı?

Teknoloji, roller ve işletim modellerindeki önemli değişiklikler, bunları hayata geçirmek için gereken insanlara ve yetkinliklere yönelik net planlar içeriyor mu?

"Fırsat eşitliğini bir taahhüt değil, sahadan yönetime uzanan bir iş pratiği olarak görüyoruz. Bugün çalışma arkadaşlarımızın %30'u, liderlerimizin %26'sı kadın. Kadınların yapamayacağı düşünülen rollerde görev almalarını destekliyoruz; forklift kullanma eğitimiyle 66 kadını istihdam ettik, bugün bu bölümün atölye ekip lideri de bir kadın. Liderlikte Cinsiyet Eşitliğini Güçlendirme Programı'na 393 kadın çalışma arkadaşımız katıldı. İş dünyasında daha az temsil edilen nöroçeşitli yeteneklerin istihdamıyla fırsat eşitliği sağlıyoruz. İşe alımdan yedeklemeye her süreci ölçülebilir hedeflerle takip ediyoruz."



Osman Özdemir
İnsan Kaynakları ve Dönüşüm Lideri
Ford Otosan



04 Etki

TAAHHÜTLER ÖLÇÜLEBİLİR BİR DEĞİŞİM YARATIYOR MU?

CITIES Çerçevesi kapsamında Etki, kuruluşların kapsayıcılık ve sosyal taahhütleriyle neler başardıklarını kanıtlayıp kanıtlayamadıklarını inceler.

Değerlendirme; ölçülebilir KPI'ları ve sonuçları, zaman içindeki ilerlemeyi, dış karşılaştırmaları ve bağımsız güvenceyi ele alır. Ayrıca tedarikçilerin sosyal açıdan taranmasını, tedarik zincirindeki olumsuz etkileri ve düzeltici eylemleri, topluluklara yönelik sonuçları ve önemli sosyal ve işgücü risklerinin ESG raporlamasına entegrasyonunu inceler.

En üst düzeyde kuruluşlar, bağımsız doğrulama veya güvenceyle desteklenen, raporlama dönemleri boyunca sürdürülen kanıtlar sunar.

Etki, Türkiye örnekleminin en güçlü boyutudur. Kuruluşların %84,2'si en az 4 puan almakta ve %50,9'u en yüksek puan olan 5'e ulaşmaktadır; bu oranlar küresel ölçekte sırasıyla %60,2 ve %29,8'dir.

Bu durum, hesap verebilirlik için güçlü bir temel oluşturmaktadır. Bir sonraki soru, bu kanıtların önceliklere, yatırımlara ve düzeltici eylemlere ne kadar tutarlı biçimde yön verdiğidir.

Liderlik sorusu

Raporladığımız sonuçlar, aldığımız kararlarda nasıl bir değişim yaratıyor?



BİR BAKIŞTA ETKİ

Türkiye örnekleminin ortalama Etki puanı, küresel ortalama olan 3,80'e karşılık 5 üzerinden 4,38'dir. Hem medyan hem de en sık görülen puan 5'tir.

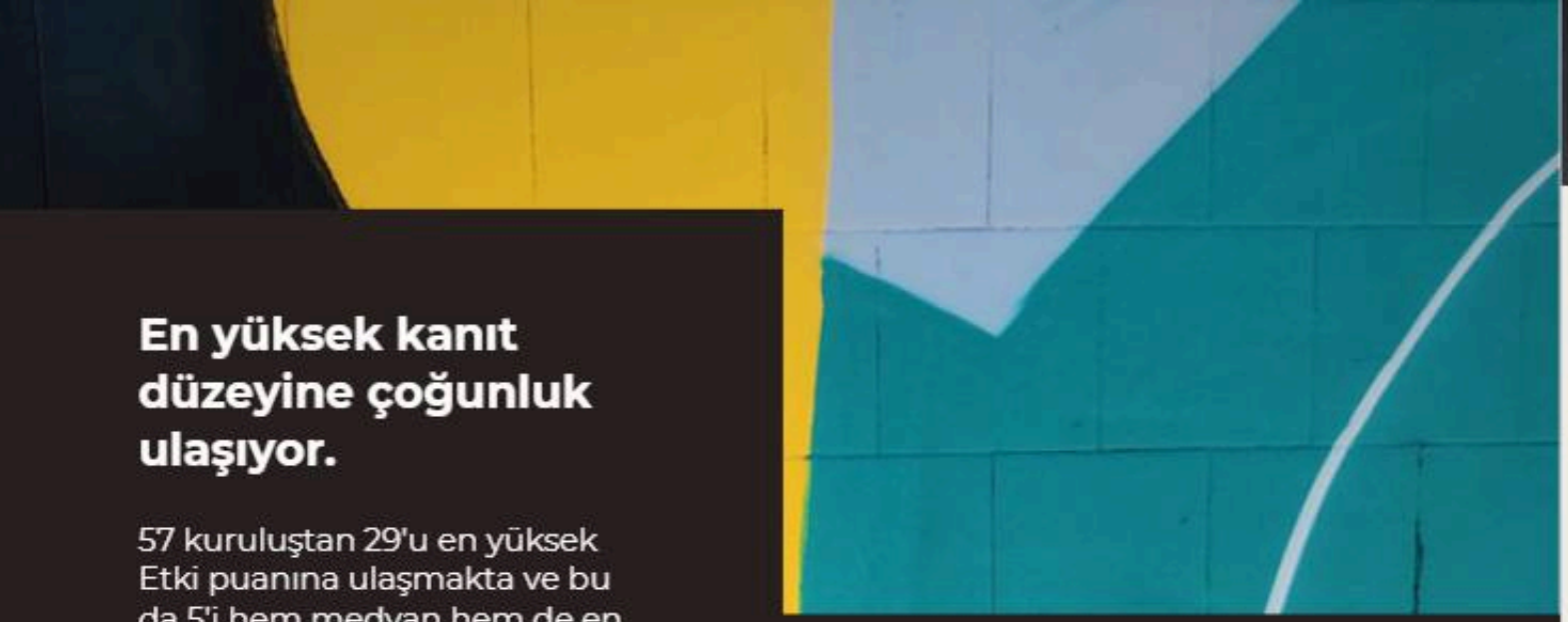
Etki aynı zamanda Türkiye'nin altı boyut içinde küresel karşılaştırma ölçütüne göre en büyük farkı kaydettiği sütundur: Alınabilecek en yüksek boyut puanının yüzdesi olarak ifade edildiğinde 11,4 yüzde puan.

Ölçüt	Türkiye	Küresel
Değerlendirilen kuruluşlar	57	**1.838**
Ortalama Etki puanı	4,38 / 5	**3,80 / 5**
Medyan puan	5,0	**4,0**
En sık görülen puan	5,0	**5,0**
4 veya üzeri puan	%84,2 (48 kuruluş)	**%60,2**
Tam puan (5) alanlar	%50,9 (29 kuruluş)	**%29,8**



Etki Puanı	Şirketler	Türkiye Örneklemindeki Payı
1,0	0	%0,0
1,5	0	%0,0
2,0	0	%0,0
2,5	1	%1,8
3,0	7	%12,3
3,5	1	%1,8
4,0	16	%28,1
4,5	3	%5,3
5,0	29	%50,9

Yuvarlama nedeniyle yüzdelerin toplamı %100 etmeyebilir. Puanlar kamuya açık kanıtların olgunluğunu gösterir. 1 puan, nitelikli kamuya açık kanıt bulunamadığı anlamına gelir; kurum içi uygulamanın olmadığını göstermez.



TEMEL BULGULAR

En yüksek kanıt düzeyine çoğunluk ulaşıyor.

57 kuruluştan 29'u en yüksek Etki puanına ulaşmakta ve bu da 5'i hem medyan hem de en sık görülen sonuç hâline getirmektedir.

Bu, Türkiye örnekleminde kuruluşların yarısından fazlasının en yüksek puana ulaştığı tek boyuttur. Etki kriterlerine göre kamuya açık kanıtlarla desteklenen güçlü olgunluğun önemli bir yoğunlaşma gösterdiğine işaret etmektedir.

Küresel ayrışma Türkiye'de daha az belirgin.

Küresel rapor, son derece gelişmiş Etki kanıtlarına sahip kuruluşlar ile çok daha sınırlı kanıt sunan kuruluşlar arasında belirgin bir karşıtlık tespit etmektedir.

Türkiye örneklemi ölçeğin üst ucunda daha fazla yoğunlaşmaktadır: 48 kuruluş en az 4 puan alırken yalnızca bir kuruluş 2,5 veya altında puan almaktadır; bu oran küresel ölçekte %15'tir.

Dolayısıyla değerlendirilen kuruluşların pek çoğu için odak noktası, güçlü kanıtları sürdürmek ve bunları etkili biçimde kullanmak, daha yüksek puan düzeylerinin altında kalanların ise daha fazla gelişimini desteklemektir.

Etki'deki güç, Eşitlik ve Adalet için bir gelişim alanına dönüşebilir.

Etki alanında en az 4 puan alan 48 kuruluştan on ikisi (%25) Eşitlik ve Adalet alanında 2 veya altında puan almaktadır. Küresel ölçekte karşılık gelen oran %20,9'dur.

Dolayısıyla bir kuruluş güçlü Etki kanıtları sunarken adil fırsat, kariyer ilerlemesi ve ödüllendirmeyi düzenleyen kriterlere ilişkin çok daha az kanıt sunabilmektedir.

Liderler için soru, daha geniş etkiye uygulanan titizliğin kuruluş içindeki adalete gösterilen eşdeğer bir ilgiyle karşılık bulup bulmadığıdır.



LİDERLER İÇİN ANLAMI

Türkiye örnekleminin güçlü Etki sonuçları, kuruluşların hâlihazırda ürettikleri kanıtlardan daha kapsamlı biçimde yararlanma fırsatı yaratmaktadır.

Liderler, raporlanan sonuçların kararları nasıl etkilediğini gösterebilmelidir: Hangi faaliyetlerin genişletildiğini, hangilerinin yeniden tasarlandığını, kaynakların nereye yönlendirildiğini ve ilerleme beklentilerin gerisinde kaldığında neler yapıldığını.
En yüksek puan, DGI kriterlerine göre ulaşılan başarıyı gösterir. Liderlerin yine de ölçülen sonuçların güncelliğini koruyup korumadığını, ilerlemenin sürdürülüp sürdürülmediğini ve ortaya çıkan risklerin farklı ölçütler veya yanıtlar gerektirip gerektirmediğini değerlendirmesi gerekir.

Eşitlik ve Adalet ile ilişki özel bir ilgiyi hak etmektedir. Güçlü Etki puanlarına sahip kuruluşların dörtte birinin Eşitlik ve Adalet puanları görece düşüktür. Bu sütunları birlikte gözden geçirmek, liderlerin kendi işgücü sistemlerinde kanıtların ve hesap verebilirliğin nerede daha az geliştiğini belirlemelerine yardımcı olabilir.

Öncelik, güçlü ölçümü net kararlar, sürdürülebilir hesap verebilirlik ve hem daha geniş etkinin hem de kurum içi fırsatların tutarlı biçimde incelenmesiyle ilişkilendirmektir.

Yönetim Kurulu Kararı

Etki kanıtlarının kaynak tahsisini, program tasarımını ve düzeltici eylemleri nasıl etkileyeceğini belirleyin.

Yönetim kurulu, raporlanan sonuçlar nedeniyle değişen kararları belirleyebilmeli ve kurum içi işgücü sistemlerine benzer bir hesap verebilirliğin uygulanıp uygulanmadığını değerlendirebilmelidir.



"DIAL Global Index 2026'da Etki boyutunda tam puan almamız, Pegasus'ta kapsayıcılık ve fırsat eşitliği için attığımız adımların önemli bir göstergesi. Harmony inisiyatifimizle kapsayıcı kurum kültürümüzü güçlendiriyoruz. Bugün 166 kadın pilotumuzun görev yapması ve yönetici ile üstü pozisyonlarda kadın oranının %33,5'e ulaşması bu yaklaşımımızın somut sonuçları. Kalıcı dönüşümün, eşit fırsatların günlük iş yapış biçimlerimize yansımasıyla mümkün olduğuna inanıyoruz.



Güliz Öztürk
CEO
Pegasus Hava Yolları

ÜST YÖNETİM TESTİ

Liderlik ekibiniz, gözden geçirdiği Etki kanıtları sayesinde neyin değiştiğini kanıtlayabiliyor mu?

SORULAR

Anlamlı sonuçları ölçüyor muyuz?

KPI'larımız, yatırılan kaynakların ve gerçekleştirilen faaliyetlerin yanı sıra kurumsal taahhütlerin neler başardığını da gösteriyor mu?

Kanıtlar kararları değiştiriyor mu?

Bulguların önceliklerde, yatırımlarda, program tasarımında veya düzeltici eylemlerde nerede değişikliğe yol açtığını belirleyebiliyor muyuz?

İlerlemeyi tutarlı biçimde kanıtlayabiliyor muyuz?

Sonuçlar raporlama dönemleri boyunca izleniyor, güvenilir karşılaştırma ölçütleriyle bağlama oturtuluyor ve uygun bağımsız denetimle destekleniyor mu?

Hesap verebilirlik değer zinciri boyunca uzanıyor mu?

Tedarikçiler ve topluluklar üzerindeki önemli etkileri inceliyor, olumsuz sonuçları belirliyor ve verilen yanıtı takip ediyor muyuz?

Kurum içinde de benzer bir titizlik uyguluyor muyuz?

Liderler, güçlü bir dış etkiye kuruluş içinde adil fırsatın eşlik edip etmediğini anlamak için Etki'yi Eşitlik ve Adalet, Yetenek ve Kapsayıcılık ile birlikte gözden geçiriyor mu?

Test, kanıtların sonuçların net sahipliğiyle ve taahhütler karşılanmadığında kanıtlanabilir bir yanıtla eyleme dönüşüp dönüşmediğidir.



05 Eşitlik ve Adalet

ÜCRET VE İLERLEMEYİ BELİRLEYEN SİSTEMLERİN ADİL SONUÇ ÜRETTİĞİNİ BİLİYOR MUSUNUZ?

CITIES Çerçevesi kapsamında Eşitlik ve Adalet, kuruluşların iş yerindeki sonuçları şekillendiren sistemlerde, özellikle ücret, kariyer ilerlemesi ve tespit edilen eşitsizliklere verilen yanıtlarda adaleti kamuya açık olarak nasıl kanıtladığını inceler.

Değerlendirme; cinsiyete dayalı ücret farkı ve ücretlendirme verilerini, resmî ücret eşitliği analizlerini, terfi ve yapısal ön yargı denetimlerini, tespit edilen eşitsizliklerin raporlanmasını, düzeltici eylemleri, çok yıllı takibi ve net hesap verebilirliği ele alır.

Çerçevenin üst düzeylerinde kuruluşlar, eşitsizliklerin aktif olarak belirlendiğini, giderildiğini ve zaman içinde izlendiğini kanıtlar.

Eşitlik ve Adalet, küresel ortalama olan 2,81'e karşılık 5 üzerinden 3,01 ortalamayla Türkiye örnekleminin en düşük puan alan boyutudur. Bu ortalamanın ardında önemli bir ayrışma yatmaktadır: 13 kuruluş en yüksek puan olan 5'e ulaşırken 13 kuruluş da 1 puan almaktadır.

Liderlik açısından zorluk, kurumsal sistemlerin neler ürettiğini, eşitsizliklerin nerede ortaya çıktığını ve kanıtlar bir sorunu ortaya koyduğunda neyin değiştiğini anlamaktır.

Liderlik sorusu

Fırsatlara kimlerin erişebildiğini ve erişimde adaletsizlik tespit edildiğinde hangi adımların atıldığını biliyor muyuz?



BİR BAKIŞTA EŞİTLİK VE ADALET

Türkiye örneklemi küresel karşılaştırma ölçütünün üzerinde performans göstermektedir; ancak Eşitlik ve Adalet en az gelişmiş sütunu olmaya devam etmektedir. Hem medyan hem de en sık görülen puan 3'tür.

En az 4 puan alanların oranı ile 2 veya altında puan alanların oranı tam olarak aynıdır (%35,1); bu durum kuruluşlar arasındaki farklılıkları ortaya koymaktadır.

Ölçüt	Türkiye	Küresel
Değerlendirilen kuruluşlar	57	**1.838**
Ortalama Eşitlik ve Adalet puanı	3,01 / 5	**2,81 / 5**
Medyan puan	3,0	**3,0**
En sık görülen puan	3,0	**3,0**
4 veya üzeri puan	%35,1 (20 kuruluş)	**%28,2**
Tam puan (5) alanlar	%22,8 (13 kuruluş)	**%17,7**



Eşitlik ve Adalet Puanı	Şirketler	Türkiye Örneklemindeki Payı
1,0	13	%22,8
1,5	0	%0,0
2,0	7	%12,3
2,5	0	%0,0
3,0	16	%28,1
3,5	1	%1,8
4,0	7	%12,3
4,5	0	%0,0
5,0	13	%22,8

Yuvarlama nedeniyle yüzdelerin toplamı %100 etmeyebilir. Puanlar kamuya açık kanıtların olgunluğunu gösterir. 1 puan, nitelikli kamuya açık kanıt bulunamadığı anlamına gelir; kurum içi uygulamanın olmadığını göstermez.

Eşitlik ve Adalet, Türkiye profilindeki en belirgin boşluktur.

Ortalama puan 3,01'dir ve Türkiye örneklemindeki diğer tüm CITIES boyutlarının altındadır. Alınabilecek en yüksek puanın %60,2'sine ulaşırken bu oran Kapsayıcılık için %79,1, Etki için ise %87,5'tir.

Dolayısıyla örneklem, Kapsayıcılık ve Etki kriterlerinde; ücret, kariyer ilerlemesi ve eşitsizliklere yönelik kurumsal yanıtlardaki adaleti inceleyen kriterlere kıyasla daha güçlü kanıt sunmaktadır.

Ortalama, önemli bir ayrışmayı gizliyor.

13 kuruluş 5 puan alırken 13 kuruluş 1 puan almaktadır.

En yüksek puanlı kuruluşlar, sürdürülebilir ölçüm, düzeltici eylem ve hesap verebilirliğin kamuya açık olarak kanıtlanabileceğini gösteriyor. Diğer uçta 1 puan, ilgili kriterlere göre nitelikli kamuya açık kanıt bulunamadığı anlamına gelir; kurum içi politika veya uygulamaların olmadığını göstermez.

Bu ayrışma farklı yanıtlar gerektirmektedir: Bazı kuruluşların temel görünürlüğü güçlendirmesi gerekirken diğerleri ilerlemeyi sürdürmeye ve düzeltici eylemlerin etkinliğini kanıtlamaya odaklanabilir.

Güçlü Kapsayıcılık, güçlü adalet kanıtlarıyla her zaman örtüşmüyor.

Kapsayıcılık alanında en az 4 puan alan 45 kuruluştan on biri (%24,4) Eşitlik ve Adalet alanında 2 veya altında puan almaktadır.

Bu durum, iki sütun arasındaki bağlantıyı özellikle önemli kılmaktadır. Temsil ve katılım faydalı bilgiler sunar; ancak liderlerin kariyer ilerlemesine, gelişime, ödüllendirmeye ve etki alanına erişime ilişkin kanıtlara da ihtiyacı vardır.

TEMEL BULGULAR

Adalet yalnızca katılımla değil, sonuçların, fırsatların ve ödüllerin ne ölçüde şeffaf ve hakkaniyetli biçimde dağıtıldığıyla ölçülür.

Üniversiteler hızlı teknolojik değişim, artan paydaş beklentileri ve büyüyen kaynak baskıları arasında yol alırken; gelişip güçlenecek kurumlar, hedefleri sürdürülebilir uygulamalara dönüştüren sistemlere, yönetişime ve hesap verebilirlik mekanizmalarına yatırım yapanlar olacaktır. Kültür, eşitlik ve adalet ikincil konular değildir; kurumsal dayanıklılığın ve uzun vadeli başarının temelini oluşturan stratejik yetkinliklerdir.



Prof. Samuel Kamuriwo
Strateji ve İnovasyon Profesörü
Bayes Business School, City St George's,
University of London



LİDERLER İÇİN ANLAMI

Türkiye bulguları, Eşitlik ve Adalet'i daha yakından incelenmesi gereken bir öncelik hâline getirmektedir.

Liderler, kanıtların nerede eksik olduğunu ve ölçülen sonuçların nerede araştırılması gereken eşitsizliklere işaret ettiğini belirlemelidir. Sınırlı kamuoyu açıklaması ile tespit edilmiş bir sonuç farkı birbirinden farklı bulgulardır ve farklı yanıtlar gerektirir.

Adaleti anlamak, tek bir özet işgücü ya da ücret göstergesinden fazlasını gerektirir. Kuruluşlar işe alım, gelişim, terfi ve ödüllendirme kararlarının nasıl işlediğini incelemeli, farklılıkları araştırmalı ve kurumsal süreçlerin bu farklılıklara katkıda bulunup bulunmadığını değerlendirmelidir.

Sorunların tespit edildiği durumlarda ölçüm eyleme dönüşmelidir. Liderler neyin tespit edildiğini, neyin değiştiğini, kimin sorumlu olduğunu ve sonraki sonuçların nasıl gözden geçirildiğini açıklayabilmelidir.

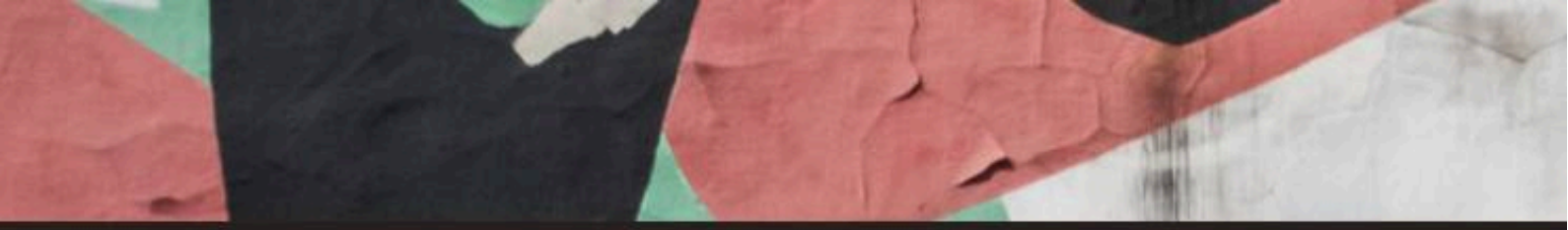
En yüksek puanları alan kuruluşlar, Türkiye örnekleminde sürdürülebilir hesap verebilirliğin ulaşılabilir olduğunu kanıtlamaktadır. Fırsat, bu kanıt derinliğini daha geniş bir alana yaymaktır.

Öncelik; ölçüm, araştırma, düzeltici eylemler ve sonuçların net sahipliği aracılığıyla adaleti görünür kılmaktır.

YÖNETİM KURULU KARARI

Ücret, gelişim, kariyer ilerlemesi ve liderliğe erişimde adaletin üst yönetim tarafından düzenli olarak izlenmesini sağlayın.

Kanıtlar eşitsizliğe işaret ettiğinde liderler nedenleri tespit etmeli, atılacak düzeltici adımlar üzerinde uzlaşmalı ve sonuçlardaki gelişimi zaman içinde takip etmelidir.



ÜST YÖNETİM TESTİ

Liderlik ekibiniz eşitsizlikleri nasıl tespit ettiğini, bunlara nasıl yanıt verdiğini ve eylemlerinin işe yarayıp yaramadığını nasıl kontrol ettiğini kanıtlayabiliyor mu?

SORULAR

Sistemlerimizin ürettiği sonuçları ölçüyor muyuz?

Uygun karşılaştırmalar kullanarak ve mahremiyeti koruyarak ilgili ücret, terfi ve kariyer ilerlemesi verilerini inceliyor muyuz?

Farklılıkları araştırıyor muyuz?

Sonuçlar gruplar arasında farklılık gösterdiğinde nedenlerini inceliyor ve süreçlerin veya kararların bu farklılıklara katkıda bulunup bulunmadığını sınıyor muyuz?

Kanıtlar düzeltici eyleme yol açıyor mu?

Tespit edilen sorunların politikalarda, uygulamalarda veya karar alma süreçlerinde yapılan değişikliklere nasıl yön verdiğini gösterebiliyor muyuz?



İyileşmenin kalıcı olup olmadığını takip ediyor muyuz?

Ölçütler, eşitsizliklerin daralıp daralmadığını ve müdahalelerin etkili olup olmadığını değerlendirmek için zaman içinde yeterince tutarlı mı?

Hesap verebilirlik açıkça tanımlanmış mı?

Bulguları gözden geçirmekten, eylemleri hayata geçirmekten ve süregelen endişeleri ilgili yönetişim organına iletmekten sorumlu, adı belirlenmiş liderler var mı?

Test, kuruluşun bir eşitsizlik tespit edildikten sonra neler olduğunu ve bu yanıtın sürdürülebilir bir iyileşme sağlayıp sağlamadığını kanıtlayıp kanıtlayamadığıdır.



06
Sosyal

ALDIĞIMIZ KARARLARIN DAHA GENİŞ SONUÇLARINI ANLIYOR VE YÖNETİYOR MUYUZ?

CITIES Çerçevesi kapsamında Sosyal, kuruluşların topluluklar, tedarikçiler, müşteriler ve daha geniş paydaşlarla ilişkileri de dahil olmak üzere doğrudan çalışan deneyiminin ötesindeki sorumluluklarını kamuya açık olarak nasıl kanıtladığını inceler.

Değerlendirme; topluluk ve sosyal yatırım stratejilerini, tedarikçi çeşitliliği ölçütlerini, paydaş katılımını, toplumsal sonuçları ve üst yönetim ile yönetim kurulu gözetimini ele alır. Ayrıca önemli etik, itibar ve kamu güveni risklerine ilişkin şeffaflığı ve bu risklerin nasıl yönetildiğini inceler.

Çerçevenin üst düzeylerinde kuruluşlar, daha geniş sorumlulukları için ölçülebilir sonuçlar, tanımlanmış yönetişim ve sürdürülebilir hesap verebilirlik sergiler.

Türkiye örneklemi küresel karşılaştırma ölçütünün üzerinde performans göstermektedir: Kuruluşların %59,6'sı Sosyal alanında en az 4 puan alırken bu oran küresel ölçekte %41,8'dir. Performans örneklem genelinde farklılık gösterse de kuruluşların üçte biri en yüksek puan olan 5'e ulaşmaktadır.

Liderlik açısından zorluk, kurumsal kararların daha geniş paydaşlar için ne anlama geldiğini, risklerin nasıl yönetildiğini ve endişeler ortaya çıktığında hangi adımların atıldığını anlamaktır.

Liderlik sorusu

Kuruluşumuzun daha geniş etkisini, kararlarımızdan kimlerin etkilendiğini ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu nasıl üstlendiğimizi biliyor muyuz?



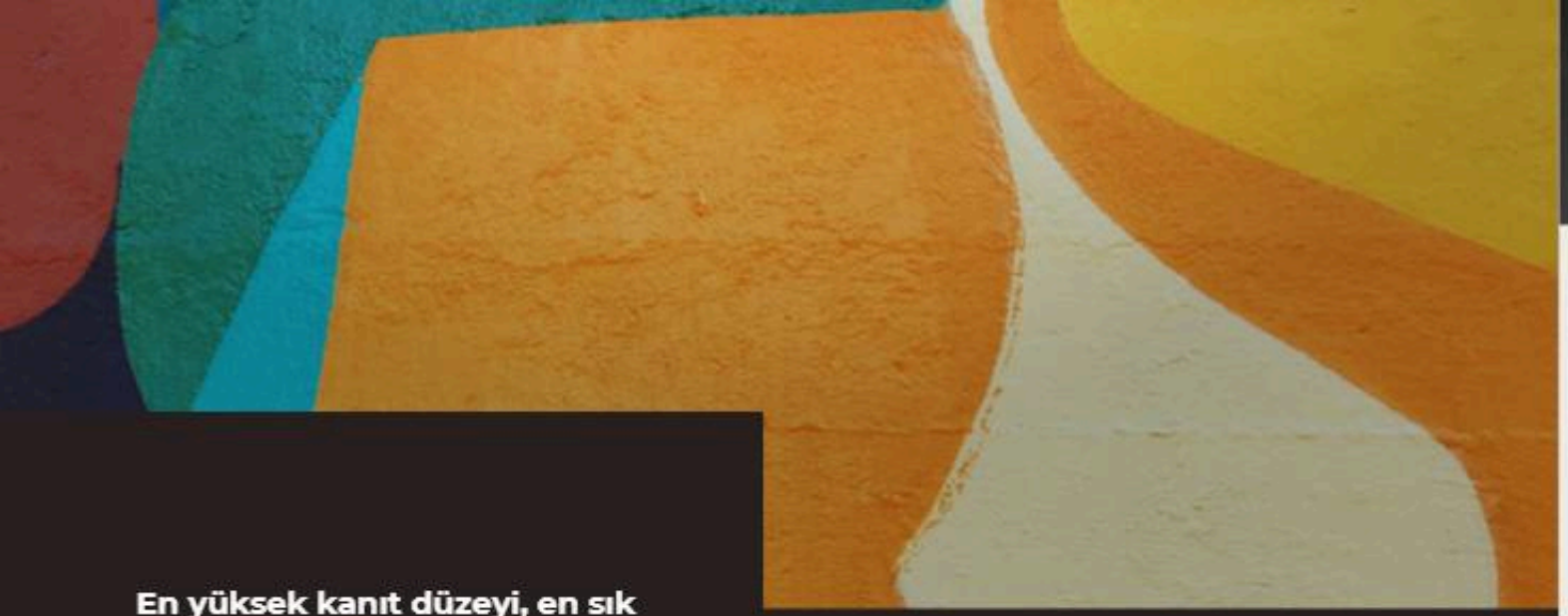
BİR BAKIŞTA SOSYAL

Türkiye örnekleminin ortalama Sosyal puanı, küresel ortalama olan 3,57'ye karşılık 5 üzerinden 3,89'dur. Medyan 4, en sık görülen puan ise 5'tir; küresel ölçekte en sık görülen puan 3'tür.

Ölçüt	Türkiye	Küresel
Değerlendirilen kuruluşlar	57	**1.838**
Ortalama Sosyal puanı	3,89 / 5	**3,57 / 5**
Medyan puan	4,0	**3,5**
En sık görülen puan	5,0	**3,0**
4 veya üzeri puan	%59,6 (34 kuruluş)	**%41,8**
Tam puan (5) alanlar	%33,3 (19 kuruluş)	**%18,2**

Sosyal Puanı	Şirketler	Türkiye Örneklemindeki Payı
1,0	0	%0,0
1,5	0	%0,0
2,0	5	%8,8
2,5	0	%0,0
3,0	15	%26,3
3,5	3	%5,3
4,0	13	%22,8
4,5	2	%3,5
5,0	19	%33,3

Yuvarlama nedeniyle yüzdelerin toplamı %100 etmeyebilir. Puanlar kamuya açık kanıtların olgunluğunu gösterir. 1 puan, nitelikli kamuya açık kanıt bulunamadığı anlamına gelir; kurum içi uygulamanın olmadığını göstermez.



En yüksek kanıt düzeyi, en sık görülen sonuçtur.

57 kuruluştan 19'u en yüksek Sosyal puanına ulaşmaktadır; bu, örneklemin %33,3'üne karşılık gelirken küresel ölçekte oran %18,2'dir.

Bu durum Türkiye'yi, en sık görülen puanın 3 olduğu küresel dağılımdan ayırmaktadır. Türkiye örneklemindeki önemli bir grup, Sosyal kriterlere göre kamuya açık kanıtlarla desteklenen en yüksek olgunluk düzeyini sergilemektedir.

Güçlü karşılaştırmalı performans her kuruluşta aynı düzeyde değil.

34 kuruluş en az 4 puan almakta ve bu durum Türkiye örneklemini küresel oranın 17,8 yüzde puan üzerine taşımaktadır.

Ancak 2 puan alan beşi dahil 23 kuruluş (%40,4) 4'ün altında kalıyor. En düşük puanlı bu grup Türkiye örnekleminin %8,8'ini oluştururken küresel ölçekte 2 veya altı alanların oranı %6,2'dir.

Dolayısıyla güçlü ortalama, kanıtı daha sınırlı küçük bir grupla bir arada bulunuyor. Liderlik öncelikleri her kuruluşun başlangıç noktasına göre değişecektir.

TEMEL BULGULAR

Dışa yönelik sorumluluğun hâlâ kurum içi adaletle bağlantı kurması gerekiyor.

Sosyal alanında en az 4 puan alan 34 kuruluştan dördü (%11,8) Eşitlik ve Adalet alanında 2 veya altında puan almaktadır.

Bu örtüşme Kapsayıcılık ve Etki için tespit edilenden daha küçüktür; ancak sütunların birlikte incelenmesi gerektiğini pekiştirmektedir. Daha geniş paydaş sorumluluklarına ilişkin güçlü kanıtlar, kuruluş içindeki adalete ilişkin sınırlı kanıtlarla bir arada bulunabilir.



LİDERLER İÇİN ANLAMI

Türkiye örneklemi, güçlü Sosyal kanıtlar sergileyen önemli bir grup içermektedir. Liderler, paydaş katılımı, yönetişim ve kararlar arasında daha net bağlantılar kurarak bu durumu temel alabilir.

Topluluk programları ve tedarikçi girişimleri, ürettikleri sonuçlar ve ortaya koydukları riskler üzerinden değerlendirilmelidir. Liderlerin kimlerin fayda sağladığını, kimlerin olumsuz etkilenebileceğini ve paydaş geri bildirimlerinin kurumsal uygulamaları değiştirip değiştirmediğini anlaması gerekir.

Puanlardaki farklılık, orantılı öncelikler belirlemeyi de gerektirmektedir. Daha sınırlı kanıta sahip kuruluşların stratejilerini, ölçütlerini ve yönetişim sorumluluklarını netleştirmesi gerekebilir. Daha yüksek puan alan kuruluşlar ise faaliyetleri ve paydaş ilişkileri değiştikçe gözetimin etkinliğini koruyup korumadığını sınamalıdır.

Satın alma, ürünler, teknoloji ve işletim modellerine ilişkin kararların kuruluşun ötesinde sonuçları olabilir. Sosyal hesap verebilirlik, bu sonuçların görünür olmasını ve önemli endişeler ortaya çıktığında net bir yanıt verilmesini gerektirir.

Öncelik, daha geniş sorumluluğu ölçülebilir sonuçlar, bilgiye dayalı kararlar ve sosyal riskler ile kamu güveni risklerinin sürdürülebilir gözetimiyle ilişkilendirmektir.



YÖNETİM KURULU KARARI

Önemli sosyal etkilerin ve paydaş etkilerinin kurumsal yönetişim ve stratejik karar alma süreçlerinde dikkate alınmasını sağlayın.

Liderler, paydaşlara ilişkin kanıtların kararları nasıl etkilediğini ve sonuçlar beklentilerin gerisinde kaldığında kuruluşun nasıl yanıt verdiğini kanıtlayabilmelidir.

"

Kapsayıcılığı, çalışanlarımızın günlük deneyiminde karşılığı olan bir kültür olarak görüyoruz. Üretim sahalarında kadınların yalnızca istihdama katılmasını değil, kendilerini ait hissetmelerini, gelişmelerini ve seslerini duyurabilmelerini önemsiyoruz. SahadaBiriz Kız Kardeşlik Çemberi ile yeni başlayan kadın çalışanlarımızın deneyimini mentorlukla destekliyor; 47 kadın operatörümüzle yaptığımız periyodik bire bir görüşmelerle ihtiyaçları doğrudan dinleyerek gelişim alanlarımızı birlikte belirliyoruz.

Fırsat eşitliğini, yeteneğin önündeki bariyerleri sistematik olarak kaldırma sorumluluğumuz olarak görüyoruz. UNDP iş birliğimizle kadın mühendislerin istihdama katılımını, Servisin Kahramanları ile kadın bayi çalışanlarının teknik yetkinliklerini destekliyoruz. Mentorluk, iç ilan mekanizmalarımız ve Rise Within kadınların güçlendirilmesi odağındaki programımız ile kadın çalışanlarımızın kariyer ve liderlik yolculuklarında fırsatlara erişimini güçlendiriyor; kadınların geleceğin teknik uzmanları, yöneticileri ve karar vericileri arasında daha güçlü yer almasını hedefliyoruz.



Mahmut Temiz
İnsan Kaynakları
Genel Müdür Yardımcısı
Brisa Bridgestone Sabancı



ÜST YÖNETİM TESTİ

Liderlik ekibiniz, kuruluşun daha geniş sosyal sonuçlarını nasıl anladığını, yönettiğini ve bunlara nasıl yanıt verdiğini kanıtlayabiliyor mu?

SORULAR

Kararlarımızdan kimlerin etkilendiğini biliyor muyuz?

Olumsuz etkilerin ortaya çıkabileceği alanlar dahil olmak üzere topluluklar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer paydaşlarla önemli ilişkilerimizi belirledik mi?

Anlamlı sonuçları kanıtlayabiliyor muyuz?

Ölçütlerimiz, harcama, gönüllülük ve katılımın yanı sıra topluluk ve sosyal yatırım faaliyetlerinin neler başardığını da gösteriyor mu?

Paydaş görüşleri kararları etkiliyor mu?

Paydaş katılımının öncelikleri, uygulamaları veya endişelere verilen yanıtları nasıl değiştirdiğini gösterebiliyor muyuz?

Daha geniş sorumluluklar yönetişime yerleşmiş mi?

Üst yönetim ve yönetim kurulu, tedarikçilere ilişkin taahhütler, önemli sosyal riskler ve kamu güveniyle ilgili endişeler üzerinde net bir gözetime sahip mi?

Sorunlar ortaya çıktığında şeffaf davranıyor muyuz?

Önemli sorunların uygun raporlama ve net hesap verebilirlikle nasıl araştırıldığını, giderildiğini ve gözden geçirildiğini kanıtlayabiliyor muyuz?

Test, liderlerin kuruluşun katkılarını, kararlarının sonuçlarını ve sonuçlar beklentilerin gerisinde kaldığında atılan adımları birbiriyle ilişkilendirip ilişkilendiremediğidir.

sonuç

Güçlü Yönleri Temel Almak, Boşlukları Gidermek

SONUÇ

DIAL Global Index 2026 Türkiye Raporu, değerlendirilen 57 kuruluş için güçlü bir karşılaştırmalı konum ortaya koymaktadır.
Küresel ortalama olan 63,4'e karşılık 71,0 ortalama DGI puanı ve küresel ortalamanın üzerindeki boyut puanlarıyla (en büyük fark Yetenek ve Etki'de) bulgular, örneklemde kamuya açık kanıtlarla desteklenen önemli bir kanıt olgunluğu bulunduğunu göstermektedir.

Ancak en önemli mesaj, Türkiye ile küresel ortalama arasındaki fark değildir.

Asıl önemli olan, liderlerin bu kanıtlarla ne yapmayı seçtikleridir.
Yetenek ayırt edici bir karşılaştırmalı güçtür; ancak gelecekteki yetkinlik sürekli yatırım gerektirir. Kapsayıcılık örneklemin büyük bölümünde iyi kanıtlanmıştır; ancak fırsatlara adil erişim daha az tutarlı biçimde ortaya konmaktadır. Etki en güçlü sütundur; ancak liderler ölçümün kararlara ve hesap verebilirliğe yön vermesini sağlamalıdır.

Bunlar, kurumsal hazırlığa ilişkin birbiriyle bağlantılı sorulardır.
CEO'lar ve yönetim kurulları için öncelik, kurumsal sistemlerin nerede birbirini güçlendirdiğini ve gelişim alanlarının gelecekteki performansı nerede kısıtlayabileceğini anlamaktır.

Bulgular, ardından gelecek karar ve eylemlerin net sahipliğiyle birlikte iç kanıtlarla sınanmalıdır.

Türkiye'deki kuruluşlar için fırsat, yalnızca güçlü karşılaştırmalı konumu korumak değildir. Bu konumu zaman içinde daha tutarlı yetkinlik, daha adil fırsatlar ve daha güçlü hesap verebilirlik inşa etmek için kullanmaktır.

KARŞILAŞTIRMADAN SÜRDÜRÜLEBİLİR İLERLEMEYE

DIAL Global Index 2026 Türkiye Raporu, değerlendirilen kuruluşlar için kamuya açık kanıtlara dayalı bir başlangıç düzeyi belirlemektedir. Kurumsal hazırlık, liderlik hesap verebilirliği ve uzun vadeli performansı desteklemek için gereken sistemler hakkında süregelen bir diyalog için temel sunmaktadır.

Bulgular, birbiriyle bağlantılı üç öncelik ortaya koymaktadır.

Eşitlik ve Adalet'i daha belirgin bir liderlik önceliği hâline getirin
Ücret, kariyer ilerlemesi ve fırsatlara erişime ilişkin kanıtları güçlendirin. Eşitsizlikler tespit edildiğinde nedenlerini araştırın, bulgulara göre harekete geçin ve iyileşmenin sürdürülüp sürdürülmediğini takip edin.

Mevcut Yetenek güçlerinden hareketle gelecekteki yetkinliği inşa edin
İşe alım, gelişim ve çalışan bağlılığını kuruluşun stratejisinin gerektirdiği yetkinliklerle ilişkilendirin. Roller ve işletim modelleri değişirken yeni becerilere ve kariyer yollarına kimlerin erişebildiğini inceleyin.

Güçlü Etki ve Sosyal kanıtlarını kararlara yön vermek için kullanın
Ölçümün ve paydaş geri bildirimlerinin öncelikleri, yatırımları ve düzeltici eylemleri nasıl etkilediğini kanıtlayın. Net kanıt ve hesap verebilirlik beklentisini kuruluş içindeki sonuçlara da aynı şekilde uygulayın.
Bu öncelikler birbirinden bağımsız olarak ele alınmamalıdır. Kültür, insanların endişelerini dile getirip getiremeyeceğini şekillendirir. Kapsayıcılık, kimlerin sesinin duyulduğunu etkiler. Yetenek sistemleri, kimlerin gelişip ilerlediğini belirler. Eşitlik ve Adalet, fırsatların ve ödüllerin nasıl dağıtıldığını inceler. Etki ve Sosyal, incelemeyi sonuçlara ve daha geniş sorumluluklara taşır.

Kuruluşlar yeni teknolojileri benimseyip işi yeniden tasarlarken liderler, bu sistemlerin değişimi birlikte nasıl desteklediğini incelemelidir.

DGI yapay zekâya hazırlığı doğrudan ölçmez; ancak liderlerin dönüşümün kurumsal temellerini sorgulayabilecekleri kanıtlar sunar.

DIAL GLOBAL VE INAN İLE DİYALOĞU SÜRDÜRMEK

Bu rapor yalnızca performansın anlık bir görüntüsünü sunmayı değil, süregelen bir liderlik diyaloğunu desteklemeyi amaçlamaktadır.

DGI Türkiye Raporu üzerindeki iş birlikleri sayesinde DIAL Global ve INAN, kuruluşları ortak bir soru etrafında bir araya getirme fırsatına sahiptir: Kanıtlar, daha iyi liderlik kararlarına ve ölçülebilir ilerlemeye nasıl yön verebilir?

Bulgular, CEO'lar, yönetim kurulları, üst yönetim ekipleri ve dahil olan kuruluşlar arasındaki diyalog için bir başlangıç noktası sunmaktadır.

Liderleri sonuçları incelemeye, kendi kurumsal kanıtlarını değerlendirmeye ve tespit edilen zorluklar ve fırsatlara ilişkin bakış açılarıyla katkı sunmaya davet ediyoruz.

Sürekli etkileşim, bulguların daha derinlemesine anlaşılmasına, pratik deneyim paylaşımının teşvik edilmesine ve Türkiye'de kurumsal hazırlığa ilişkin gelecekteki diyaloglara yön verilmesine yardımcı olabilir.

Endekse hâlihazırda dahil olan kuruluşlar için fırsat, bu başlangıç düzeyini temel alarak kanıtların, şeffaflığın ve hesap verebilirliğin zaman içinde nasıl geliştiğini incelemektir.

Diğer kuruluşlar için rapor, CITIES çerçevesine ve bu çerçevenin liderlerin ele almasına yardımcı olabileceği sorulara bir giriş niteliği taşımaktadır.

DIAL Global ve INAN, liderlik kararlarına yön vermek ve kurumsal performansı güçlendirmek için kanıtları kullanmaya kararlı kuruluşların sürekli katılımını memnuniyetle karşılamaktadır.

Bir sonraki dönemi yalnızca kuruluşların bugün kanıtlayabildikleri değil, alacakları kararlar ve yarın kanıtlayabilecekleri ilerleme belirleyecektir.



LİDERLİK ZORLUĞU

“Bugün sahip olduğumuz kurumsal sistemler, yarın ihtiyaç duyacağımız kuruluşu destekleyebilecek kapasitede mi?” Kuruluşlar teknolojik, işgücüne ilişkin, ekonomik ve toplumsal değişimlerle yüzleşmeye devam ettikçe bu soru daha da önemli hâle gelmektedir.

Yapay zekâ bu bağlamın bir parçasıdır; ancak DGI yapay zekânın benimsenmesini veya yapay zekâya hazırlığı doğrudan ölçmez. İncelediği şey, dönüşüm hızlandıkça önem kazanması muhtemel kurumsal koşulların birçoğudur: güven, katılım, işgücü yetkinliği, kariyer ilerlemesi, adalet, yönetişim, hesap verebilirlik ve sonuçları ölçebilme becerisi.

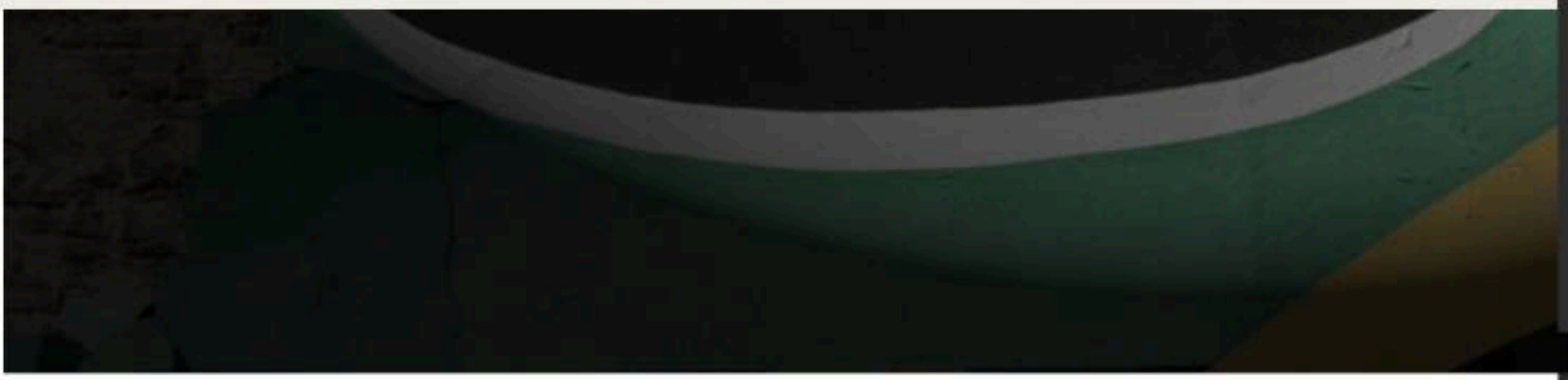
Dolayısıyla 2026 bulguları, bu yılki Endeksin temelindeki ana hipotezi pekiştirmektedir:

Hedefler ile Hazırlık Arasındaki Mesafe

Kuruluşların bir hedef açığı olmayabilir. Bir hazırlık açığı olabilir.

Teknoloji, strateji ve beklentiler hızla değişebilir. Bu değişimi hayata geçirmek için gereken insani ve kurumsal sistemlerin inşası ise çoğu zaman daha uzun sürer.

Yetenek bulguları bu zorluğu özellikle görünür kılmaktadır.



Kadın liderlerin CEO'luğa ve yönetim kurullarına uzanan yolculuğunda asıl eksikliğin yetenek değil, fırsat eşitliği olduğuna inanıyorum. Kariyerimin başında kendime bir hedef koydum; çok çalıştım, ürettim, insan biriktirdim. Bu yolculukta ailemin desteği benim için çok kıymetliydi. Ancak bireysel çabanın ve kişisel koşulların ötesinde, emeğin objektif değerlendirildiği, kadınlara alan açan bir kurum kültürü de belirleyici. Bu nedenle kadınların liderlik yolculuğunda fırsat eşitliğini kişisel koşullara veya şansa bağlı olmaktan çıkarıp kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirmeliyiz. Burada CEO'lara ve yönetim kurullarına önemli bir sorumluluk düşüyor. Pluxee'de yönetici aday listelerinde kadınların yer almasını bir kurala dönüştürdük. Çünkü eşitliği yalnızca iyi niyete bırakamayız. Yönetim kurullarında da kadın kotasının zorunlu olması gerektiğini savunuyorum.



Eda Uluca Özcan
CEO
Pluxee Türkiye

CITIES genelinde altı liderlik zorluğu öne çıkıyor:

KÜLTÜR

Mekanizmalarımız var.
İşe yaradıklarını kanıtlayabiliyor muyuz?

KAPSAYICILIK

Taahhütlerimiz var.
Fırsatları değiştiriyorlar mı?

YETENEK

Programlarımız var.
Stratejimizin gerektirdiği yetkinliği inşa ediyorlar mı?

ETKİ

Ölçümlerimiz var.
Kanıtlar kararları değiştiriyor mu?

EŞİTLİK VE ADALET

Sistemleri adil olacak şekilde tasarladık.
Gerçekte ne ürettiklerini sınadık mı?

SOSYAL

Daha geniş taahhütlerimiz var.
Etkilerini, risklerini ve sonuçlarını yönetebiliyor muyuz?

Tek bir yanıt yeterli değildir. Liderlik açısından zorluk, bu sistemlerin birlikte nasıl işlediğini ve bir alandaki gücün başka bir alandaki gelişim alanını nerede gizliyor olabileceğini anlamaktır.

GELECEĞE BAKIŞ

2026 DGI, Endeksin kendisinde önemli bir gelişime işaret etmektedir.

Yapılandırılmış kurumsal öz değerlendirmeden kamuya açık kanıtlara dayalı karşılaştırmaya geçiş, kurumsal taahhütlerin görünür uygulamalara, sonuçlara ve hesap verebilirliğe nasıl dönüştüğünü anlamak için daha güçlü bir temel oluşturmaktadır.

Ayrıca beklentiler, düzenlemeler, raporlama standartları ve kurumsal öncelikler değişmeye devam ettikçe gelecekteki sürümlerin bu sistemlerin nasıl geliştiğini inceleyebileceği bir başlangıç düzeyi oluşturmaktadır. Amaç, başarılı bir kuruluşun tek bir modeli olduğunu öne sürmek değildir. Kuruluşlar farklı pazarlarda, sektörlerde, düzenleyici ortamlarda ve bağlamlarda faaliyet göstermektedir ve erişebildikleri kanıtlar farklılık gösterecektir.

Kalıcı olmayı hedefleyen kuruluşlar için zorluk, Kültür, Kapsayıcılık, Yetenek, Etki, Eşitlik ve Adalet ile Sosyal boyutlarını ayrı girişimler olarak ele almak değildir. Asıl zorluk, bu sistemlerin birlikte nasıl işlediğini, nerede birbirini güçlendirdiğini ve birindeki gelişim alanının başka alanlardaki ilerlemeyi nerede kısıtlayabileceğini anlamaktır.

Kalıcı kuruluşlar inşa etmek, çevrelerindeki dünya değiştikçe uyum sağlayabilen insani ve kurumsal sistemler inşa etmek demektir.

Liderler için soru artık yalnızca kuruluşun bugün iyi performans gösterip göstermediği değildir.
Bugün sahip olduğumuz kurumsal sistemler, yarın ihtiyaç duyacağımız kuruluşu destekleyebilecek kapasitede mi?

Yetenek her yerde. Fırsat ise değil.




ortaklar

Stratejik Ortaklarımız

INAN
Inclusion Awareness Network

A|M|S | A KORN FERRY ŞİRKETİ

KEARNEY
100 Yıllık Etki

ReN

Alfa

Kapsayıcı kültürler, güçlü kurumlar, sürdürülebilir gelecek.
INAN (Inclusion Awareness Network), iş dünyasında kapsayıcılığı ekonomik ve sosyal katılım, kurumsal dayanıklılık ve sürdürülebilir performans ekseninde ele alan bir sivil toplum kuruluşudur.

Türkiye'nin önde gelen yerel ve uluslararası şirketlerinin üyelikleri ve iş birlikleriyle güçlenen INAN, 200'ü aşkın iş dünyası liderini ortak bir amaç etrafında buluşturmaktadır. Farklı sektörlerin deneyimlerini ve uzmanlıklarını bir araya getirerek ortak akıl oluşturmayı, veriye dayalı ve kalıcı çözümler geliştirmeyi hedeflemektedir.

INAN, kapsayıcılığı kurumların değişime adaptasyonunu, inovasyon kapasitesini ve rekabet gücünü destekleyen stratejik bir unsur olarak görmektedir. Bu doğrultuda araştırmalar, eğitim ve gelişim programları, kurumsal iş birlikleri ve uluslararası projeler yürütmektedir.

Her yıl düzenlediği INAN Global Kapsayıcılık Zirvesi, Türkiye'den ve dünyadan iş liderlerini, akademisyenleri ve uzmanları bir araya getirerek kapsayıcılığın geleceğine yönelik uluslararası bir diyalog zemini oluşturmaktadır. Küresel etkinlikleri ve uluslararası ortaklıkları aracılığıyla Türkiye ile dünya arasında bilgi ve deneyim paylaşımını güçlendirmektedir.

INAN Genç Akademi, gençlerin iş dünyasına hazırlanmasını ve kariyer fırsatlarına adil erişimini desteklerken, INAN Akademi bünyesinde geliştirilen eğitimler ve atölyeler, kurumlarda kapsayıcı kültürlerin gelişimine katkı sağlamaktadır.

Harvard Business Review Türkiye iş birliğiyle hayata geçirilen Sesi Açıyoruz ve Bloomberg HT'de yayınlanan Değişime İnananlar programları aracılığıyla kapsayıcılık, liderlik ve değişim gündemini geniş kitlelerle buluşturmaktadır.

DIAL Global Index'in Türkiye stratejik ortağı olan INAN, Türkiye araştırma evreninin geliştirilmesine, küresel endekse Türkiye'den kapsamlı veri sağlanmasına, ülke raporunun hazırlanmasına ve araştırma sonuçlarının iş dünyasıyla buluşturulmasına liderlik etmektedir.
INAN'ın amacı, kapsayıcılığı yalnızca bir farkındalık konusu olmaktan çıkararak iş dünyasının karar mekanizmalarına, kurum kültürüne ve sürdürülebilir büyüme stratejilerine taşımaktır.

Değişime birlikte yön veriyoruz.



KEARNEY

100 Years of **Impact**

Kearney, kuruluşların en önemli stratejik, operasyonel ve organizasyonel zorluklarını yönetmelerine yardımcı olan küresel bir yönetim danışmanlığı firmasıdır. 40'tan fazla ülkede ofisi bulunan firma; sektörler ve coğrafyalar genelinde çalışarak strateji ve büyüme, dönüşüm, operasyonlar, organizasyon, dijital ve analitik, sürdürülebilirlik ile birleşme ve satın almalar alanlarındaki uzmanlığı bir araya getirmektedir. 1926'da kurulan Kearney, uzun süredir stratejik içgörüyü pratik eylemle birleştirmektedir.

Firmanın çalışmaları, liderlerin karmaşık hedeflerini ölçülebilir ve kalıcı etkiye dönüştürmelerine yardımcı olan, müşterilerle yakın iş birliğine dayanmaktadır. Kearney, 2026'da kuruluşunun yüzüncü yılını ve 100 yıllık etkisini kutluyor. Bu dönüm noktası, firmanın nesiller boyunca güncelliğini korumasını sağlayan nitelikler üzerine düşünmek ve özgün düşünce, dönüşüm ve kalıcı değerle dolu yeni bir yüzyıla bakmak için bir fırsat sunuyor.

A|M|S A KORN FERRY COMPANY

Yetenek kazanımı ve işgücü çözümlerinde pazar lideri bir sağlayıcı olan AMS, artık Korn Ferry'nin bir parçasıdır.

Korn Ferry, performansa güç katan küresel bir danışmanlık firmasıdır. Çalışanlarınızın potansiyelini açığa çıkarır ve işletmenizin genelinde dönüşümü harekete geçiririz; performansı hızlandırmak, büyümeyi desteklemek ve kalıcı bir değişim mirasına ilham vermek için stratejiyi, operasyonları ve yeteneği uyumlu hâle getiririz. Tüm büyük sektörlerde dünyanın en ileri görüşlü şirketlerinin, kalıcı etki yaratma konusundaki ortak bağlılıkları ve "Be More Than" hedefleri doğrultusunda bize başvurmalarının nedeni budur.

LA28'in Resmî Yetenek ve Organizasyonel Danışmanlık Ortağı olarak Korn Ferry, Olimpiyat Oyunları'nı hayata geçirecek yaklaşık 5.000 kişiyi desteklemektedir; doğru yeteneği kazandırmakta, güçlü liderler yetiştirmekte ve dünyaya unutulmaz bir deneyim sunacak yapıyı ve kültürü şekillendirmektedir.



TEŞEKKÜRLER, KATKI SUNANLAR VE İLHAM VEREN LİDERLER

Olağanüstü katkı sunanlarımıza, güvenilir danışmanlarımıza, değerli ortaklarımıza ve ilham veren düşünce liderlerimize teşekkür ederiz. Sarsılmaz desteğiniz, bu yılki Küresel Endeksin ve ondan önceki raporların şekillenmesinde belirleyici olmuştur. Birlikte, değişimi doğru yönde ilerletmemize yardımcı olmaya devam ediyorsunuz ve bunun için size derinden minnettarız.


PANEL




THE READINESS
EXCHANGE
Executive
Luncheon
THE READINESS
EXCHANGE
Executive
Luncheon



TEŞEKKÜRLER, KATKI SUNANLAR VE İLHAM VEREN LİDERLER

Konuşmacı ve Destekçiler

LONDRA



Ramyani Basu
Kıdemli Ortak, Kearney



Jim Sykes
Operasyon Direktörü (COO), AMS, a Korn Ferry Company



Clare Bye
Küresel İK Kıdemli Başkan Yardımcısı, AVEVA



Ruth Nic Aoidh
Enerji Ekosistemleri ve Elektrikli Tahrik Direktörü, JLR



Frank C. Okosior
İcra Kurulu Başkanı, Toyota Connected Europe



Melanie McAllister (Vongswang)
İK Direktörü ve YK Üyesi, BMC



Constantina Tribou
İcra Başkan Yardımcısı ve CEO, One Unilever Europe şirketleri



Gavin Lewis
Genel Müdür, BlackRock



Tatsu Izumi
İnsan ve Kültür Direktörü - İngiltere ve İrlanda, PMI



Katia Karpova
EMEA Başkanı, Fiserv



Terri Moloney
Bağımsız İcracı Olmayan YK Üyesi, RTE



Andrew Flegg
Teknoloji Direktörü (CTO), Alfa



Paul Modley
Başkan, Social Mobility Leaders' Forum



Catherine Lynch
İcracı Olmayan YK Üyesi, İnsan ve Aday Gösterme Komitesi Başkanı, bpha



Shruthi Chindalur
Çoklu İcracı Olmayan YK Üyesi



Adam Hawkins
Satış Başkanı - Arama ve İstihdam Sektörü Dikey, Talent Solutions



Chris Tye
Finans Direktörü, Kurumsal, JLR



Zareena Brown
Grup İnsan ve Kültür Direktörü, Admiral



Matt Cameron
CEO, Allied People Group ve LGBT Great



Andrea Debbane
Sürdürülebilirlik Direktörü (CSO), JLR

2026 Endeksi boyunca zamanlarını, deneyimlerini ve bakış açılarını DIAL Global ile paylaşan tüm konuşmacılara, katkı sunanlara ve düşünce liderlerine içtenlikle teşekkür ederiz. İçgörüleriniz, sorgulamalarınız ve tartışmaya katkı sunma isteğiniz, bulgulara hayat vermeye ve kalıcı kuruluşlar inşa etmek için nelerin gerektiğine ilişkin tartışmayı derinleştirmeye yardımcı oldu.

NEW YORK



Steven Bandrowczak
Eski CEO, Xerox



Neil Griffiths
Küresel ve Avrupa Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Direktörü, Kearney



Caitlin O'Keefe
Ortak, Kearney



Dominique Harris
Ortak, Kearney



Nicola Hancock
Amerika Bölgesi Büyüme Başkanı, AMS (bir Korn Ferry şirketi)



James Hunt-Davies
Başkan Yardımcısı, İnsan ve Mekânlar, JLR



Lisa Smith
Ortak, Kearney



Ray Dempsey
Stratejik Danışman, DIAL Global



Vildan Önpeker Çerçi
Genel Müdür, Kuzey Amerika Kıdemli Başkan Yardımcısı, Edgewell



Desiree N. Barnes
Başkan Barack Obama'nın Eski Danışmanı



Chely Wright
Kıdemli Başkan Yardımcısı, KSS ve Yeni Pazar Büyümesi, ISS



Alfred Johnston
Amerika Kıtası Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Başkanı, BNP Paribas



Mariana Agathoklis Schlock
Danışman, Phantom IQ



Bhushan Sethi
Ortak, PwC US Consulting



Judy Ellis
Kıdemli Başkan Yardımcısı, DEIB Danışmanlık Direktörü, AMS, a Korn Ferry Company



Kristina Birukova
İK Direktörü, Amerika Kıtası Bölgesi, pladis

TEŞEKKÜRLER, KATKI ŞUNANLAR VE İLHAM VEREN LİDERLER

ARAŞTIRMA & YAPAY ZEKA ORTAĞI



Af Malhotra
CEO & Kurucu, ReN AI



Denise Williams
ReN AI Yapay Zekâ Ürünleri Başkanı ve Yapay Zekâ Destekli Araştırmalar Direktörü

ReN

ReN, küresel hisse senetleri ve şirketler üzerinde durum tespiti (due-diligence), risk analizi ve adli bilişim süreçlerini otomatikleştiren, alana özgü bir yapay zeka motorudur. ReN'in yapay zeka beyni ve ajanları, çok sayıda karmaşık belgedeki temel finansal ve finansal olmayan bilgileri okuyup analiz ederek yapılandırılmamış verileri kullanılabilir içgörülere dönüştürür.

ReN, topluma katkı sağlama taahhüdü ve kapsayıcılığı ilerletme vizyonu doğrultusunda, bu raporun arkasındaki veri çıkarma sürecine gönüllü (pro bono) olarak destek verdi. Proje boyunca 1.800'den fazla halka açık ve özel şirketin yıllara yayılan kamuya açık bildirimleri, faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları taranarak yaklaşık 11.600 belgeden 480.000 tekil veri noktası elde edildi.

Şirket web siteleri ve resmi siciller gibi doğrulanmış kaynaklardan alınan belgeler, doğru şirket ve raporlama dönemine ait olduklarının teyit edilmesi amacıyla sisteme yüklenmeden önce insan uzmanlar ve veri sınıflandırma araçları tarafından doğrulandı. Doğruluk ve tutarlılığı en üst düzeyde tutmak için yapay zekanın web araması kapatılarak yalnızca onaylı kaynak belgelerle sınırlandırıldı. Belgeler birden fazla denetleyici yapay zeka ajanı tarafından bağımsız olarak değerlendirildi; üç çıktının tamamının uyuştuğu sonuçlar otomatik olarak kesinleştirilirken, farklılık gösteren veriler DIAL Global uzmanlarının incelemesine ve nihai onayına sunuldu. Yapay zeka destekli veri işleme ve insan denetiminin bu birleşimi, temel çıktıların DIAL Global CITIES çerçevesine eksiksiz biçimde aktarılmasını sağladı.

Araştırma Ekibi

2026 DIAL Global Index, Bayes Business School (City St George's, University of London) 3. sınıf öğrencilerinden oluşan araştırma ekibimizin titiz çalışmaları ve katkıları olmadan mümkün olamazdı. Verilerin toplanması, analizi ve endeksin şekillenmesinde gösterdikleri özveri, eleştirel bakış açısı ve emekleri için ekibimizin her bir üyesine içtenlikle teşekkür ederiz.



Aleksandr Sergeev,
Araştırma ve Veri Asistanı

Aleks, City, St George's University of London'da Business with Finance bölümü üçüncü sınıf öğrencisidir. Finans, muhasebe ve uluslararası bankacılık başlıca ilgi alanları arasındadır.



Alexander Babkin,
Pazarlama Araştırma Asistanı

Alexander, Bayes Business School'da Business with Marketing bölümü üçüncü sınıf öğrencisidir; eğlence ve otomotiv sektörlerinde hikâye anlatıcılığı, markalaşma ve reklamcılığa tutkuyla ilgi duymaktadır.



Alima Gaisina, Pazarlama Araştırma Asistanı, Ekip Lideri

Alima, Bayes Business School'da BSc Business Management with Marketing bölümü üçüncü sınıf öğrencisidir. Program temsilcisi olarak öğrenci geri bildirimlerini temsil etmekten ve ders deneyimini iyileştirmek için personelle birlikte çalışmaktan sorumludur. Alima meraklı ve yaratıcıdır; fikirleri her zaman etkiye dönüştürmeye isteklidir.



Maksym Pron,
Araştırma Asistanı

Maksym, City St George's University of London'da Business with Finance bölümü üçüncü sınıf öğrencisidir. Başlıca ilgi alanı, özellikle yatırım, muhasebe ve finansa odaklanarak bankacılık sektörüdür.



Maryam Yakubova,
Araştırma ve Pazarlama Asistanı

Maryam, Tashkent International School'dan IB Diploması ile mezun oldu. City St George's, University of London'da Business Management BSc (Hons) bölümü üçüncü sınıf öğrencisidir ve eğlence sektörüne, dijital inovasyon ve teknolojiye ve sosyal medya pazarlamasına büyük ilgi duymaktadır.



Mikhail Dogadkin,
Araştırma ve Veri Asistanı

Mikhail, City St George's University of London'da Business with Finance bölümü üçüncü sınıf öğrencisidir. Muhasebe, uluslararası bankacılık ve inovasyon yönetimine ilgi duyan Mikhail, daha önce INTO City University of London Business Management programını tamamlamıştır.

TEŞEKKÜRLER, KATKI ŞUNANLAR VE İLHAM VEREN LİDERLER

2026 DIAL Global Index, Bayes Business School (City St George's, University of London) 3. sınıf öğrencilerinden oluşan araştırma ekibimizin titiz çalışmaları ve katkıları olmadan mümkün olamazdı. Verilerin toplanması, analizi ve endeksin şekillenmesinde gösterdikleri özveri, eleştirel bakış açısı ve emekleri için ekibimizin her bir üyesine içtenlikle teşekkür ederiz.

Araştırma Ekibi



Aleksandr Sergeev,
Araştırma ve Veri Asistanı

Aleks, City, St George's University of London'da Business with Finance bölümü üçüncü sınıf öğrencisidir. Finans, muhasebe ve uluslararası bankacılık başlıca ilgi alanları arasındadır.



Alexander Babkin,
Pazarlama Araştırma Asistanı

Alexander, Bayes Business School'da Business with Marketing bölümü üçüncü sınıf öğrencisidir; eğlence ve otomotiv sektörlerinde hikâye anlatıcılığı, markalaşma ve reklamcılığa tutkuyla ilgi duymaktadır.



Alima Gaisina, Pazarlama Araştırma Asistanı, Ekip Lideri

Alima, Bayes Business School'da BSc Business Management with Marketing bölümü üçüncü sınıf öğrencisidir. Program temsilcisi olarak öğrenci geri bildirimlerini temsil etmekten ve ders deneyimini iyileştirmek için personelle birlikte çalışmaktan sorumludur. Alima meraklı ve yaratıcıdır; fikirleri her zaman etkiye dönüştürmeye isteklidir.



Maksym Pron,
Araştırma Asistanı

Maksym, City St George's University of London'da Business with Finance bölümü üçüncü sınıf öğrencisidir. Başlıca ilgi alanı, özellikle yatırım, muhasebe ve finansa odaklanarak bankacılık sektörüdür.



Maryam Yakubova,
Araştırma ve Pazarlama Asistanı

Maryam, Tashkent International School'dan IB Diploması ile mezun oldu. City St George's, University of London'da Business Management BSc (Hons) bölümü üçüncü sınıf öğrencisidir ve eğlence sektörüne, dijital inovasyon ve teknolojiye ve sosyal medya pazarlamasına büyük ilgi duymaktadır.



Mikhail Dogadkin,
Araştırma ve Veri Asistanı

Mikhail, City St George's University of London'da Business with Finance bölümü üçüncü sınıf öğrencisidir. Muhasebe, uluslararası bankacılık ve inovasyon yönetimine ilgi duyan Mikhail, daha önce INTO City University of London Business Management programını tamamlamıştır.

TEŞEKKÜRLER, KATKI SUNANLAR VE İLHAM VEREN LİDERLER

DGI 2026'nın arkasındaki enerji, bağlılık ve iş birliği için DIAL Global ekibine çok teşekkür ederiz. Metodolojinin ve araştırma sürecinin şekillendirilmesinden bulguların gözden geçirilmesine, katkı sunanların koordinasyonundan nihai raporun bir araya getirilmesine kadar bu, gerçek anlamda kolektif bir çabaydı. Endeks yalnızca verileri ve analizleri değil, ekibin yıl boyunca gösterdiği özeni, sorgulayıcılığı ve azmi de yansıtmaktadır.



Karen Daly-Gherabi
İş Direktörü

Karen, özel sektör, kamu ve sosyal etki alanlarında 35 yılı aşkın liderlik deneyimine sahiptir. Kariyeri; Boyden, British Council ve Birleşik Krallık Silahlı Kuvvetleri'ndeki üst düzey görevler de dahil olmak üzere yönetici arama, liderlik danışmanlığı ve uluslararası organizasyonel gelişim alanlarını kapsamaktadır. Çalışmaları insan yetkinliği, toplumsal cinsiyet eşitliği ve herkes için fırsat yaratmaya odaklanmakta olup özellikle kuruluşların insanların katkı sunmasını, ilerlemesini ve başarılı olmasını sağlayan yetenek, liderlik ve iş yeri sistemlerini nasıl inşa ettiğiyle ilgilenmektedir.



Vicky Keating
Kapsayıcılık Danışmanı

Vicky, kapsayıcılık, İK, insan yönetimi, operasyonlar ve organizasyonel gelişim alanlarında on yılı aşkın deneyime sahiptir. Geçmişinde; işverenlere çeşitlilik ve kapsayıcılık, İK politika ve uygulamaları, araştırma, yönetişim ve organizasyonel iyileştirme konularında destek veren üst düzey görevlerin yanı sıra iş ve proje yönetimi deneyimi bulunmaktadır. Business Management alanında birincilik dereceli BA (Hons) derecesine, CIPD Level 5 İnsan Yönetimi Diplomasına ve PRINCE2 Practitioner unvanına sahiptir.



Cheska Jimenez,
CEO Yönetici Asistanı

Cheska, liderleri bir araya getirme ve daha kapsayıcı, yüksek performanslı kuruluşlar yaratma çalışmalarını destekleyen DIAL Global ekibinin bir parçasıdır. Kurucu ve CEO'ya destek vermenin yanı sıra kuruluşun genelinde katkı sunarak fikirlerin eyleme dönüşmesine ve DIAL'ın ilişkilerinin, programlarının ve etkinliklerinin özenle bir araya gelmesine yardımcı olmaktadır.

DIAL Global Ekibi

Leila McKenzie-Delis
Kurucu ve CEO



Leila McKenzie-Delis, sektörler genelinde kapsayıcı liderliği ve kültürel değişimi hızlandırmaya kendini adamış bir kuruluş olan DIAL Global'in Kurucusu ve CEO'sudur.

İki kitabı yayımlanmış bir yazar olan ve 2024'te Celebrated Woman of Influence olarak tanınıp Diversity Power Honours List'te yer alan Leila, liderlikte eşitliğin ve çeşitli temsilin tutkulu bir savunucusudur.

"CEO Activist & Moving the Dial on Diversity Pledge" aracılığıyla küresel CEO'ları harekete geçmeleri için motive etmiş ve çalışmalarıyla Sky News ve CNBC'de yer almıştır. Etkileyici bir konuşmacı olan Leila; Pfizer, Barclays, KPMG, AstraZeneca ve Accenture gibi önde gelen kuruluşlarda konuşmalar yapmıştır.
DIAL Global aracılığıyla liderlerin herkesin gelişebileceği kapsayıcı ortamlar oluşturmasına yardımcı olmaya devam etmektedir.

Leila, McVitie's, GODIVA, Jacob's ve DeMet's Turtles gibi ikonik markaların çatısı olan pladis'in Küresel Danışma Kurulu'nda görev almaktadır. Ayrıca AMS ve HiBob dahil olmak üzere diğer küresel kuruluşlara da danışmanlık yapmaktadır.

TEŞEKKÜRLER, KATKI SUNANLAR VE İLHAM VEREN LİDERLER

DIAL Global Index'in Türkiye'deki stratejik ortağı INAN'a ve Türkiye çalışmalarına liderlik eden ekibine teşekkür ederiz.

INAN, Türkiye araştırma evreninin oluşturulmasında, küresel endekse Türkiye'den kapsamlı veri sağlanmasında ve Türkiye iş dünyasının küresel ölçekte görünürlüğünün güçlendirilmesinde önemli bir rol üstlenmiştir. Araştırma sürecinden Türkiye raporunun hazırlanmasına, bulguların iş dünyasıyla buluşturulmasından ülke lansmanına kadar uzanan bu stratejik ortaklık, DIAL Global Index'in uluslararası etkisinin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. INAN'ın Türkiye'de veriye dayalı kapsayıcılık gündemine öncülük eden çalışmaları ve güçlü ortaklığı için teşekkür ederiz.



Seda Kayrak Kızıltan
INAN Derneği İcra Kurulu Üyesi



Mine Öztürk
INAN Derneği İcra Kurulu ve Akademi Üyesi



İremnur Koç
INAN Derneği İcra Kurulu ve Akademi Üyesi



Özge Erkaragülle
INAN Derneği Genel Koordinatörü

DGI Türkiye - INAN Ekibi

Bahar Taşkın Öztürk

Kurucu ve
İş & STK Lideri



Bahar Taşkın Öztürk, uluslararası kurumsal yönetim, girişimcilik ve sosyal etki alanlarında deneyime sahip bir iş lideridir. INAN – Inclusion Awareness Network'ün Kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı, Growth Forward Leadership'in Kurucusu ve DIAL Global Danışma Kurulu üyesidir.

Kariyeri boyunca çok uluslu şirketlerde ve teknoloji girişimlerinde üst düzey yönetim görevleri üstlenmiş; farklı pazarlarda büyüme, uluslararası genişleme, organizasyonel dönüşüm ve ticari stratejiler alanlarında liderlik etmiştir.

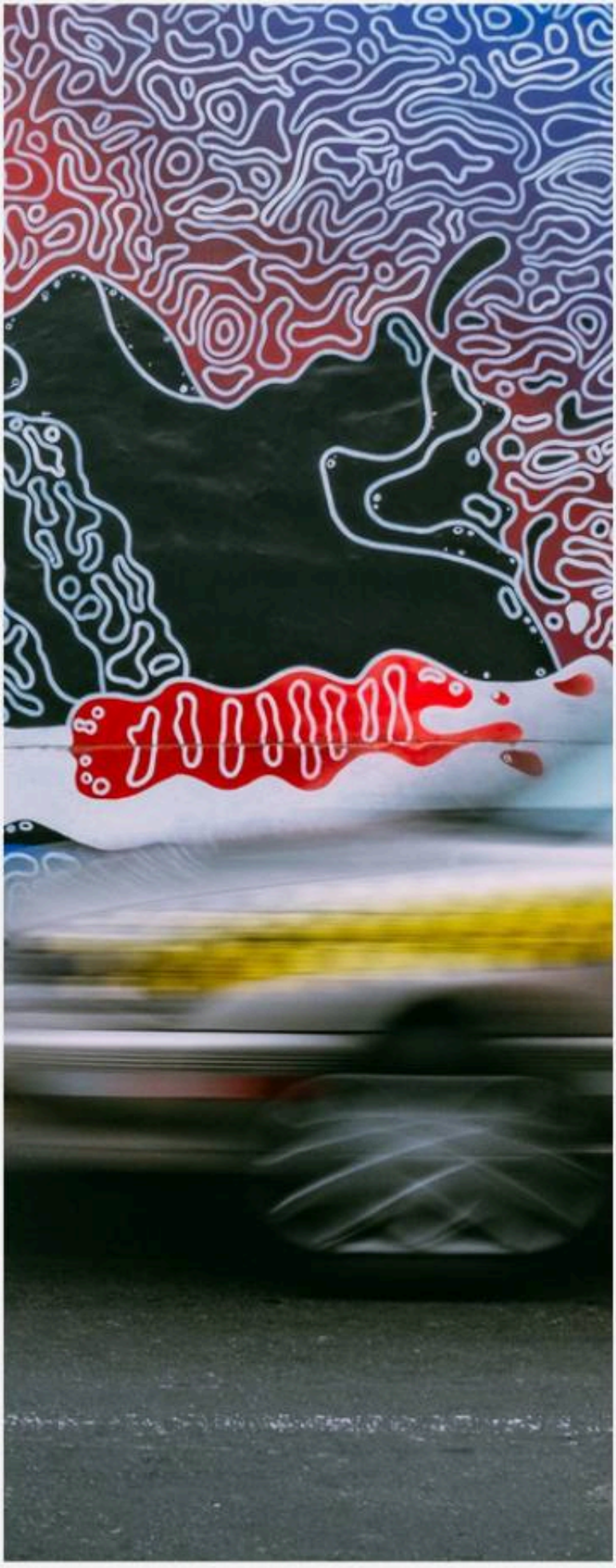
Çalışmalarını işin geleceği, yapay zeka çağında organizasyonel dönüşüm, kapsayıcı liderlik ve sürdürülebilir iş performansı ekseninde sürdürmektedir. Kurumlara danışmanlık vermekte, ulusal ve uluslararası platformlarda konuşmalar yapmaktadır.

INAN aracılığıyla iş dünyasının liderlerini kapsayıcılık ve ekonomik katılım gündemi etrafında bir araya getirmekte, DIAL Global Index'in Türkiye çalışmalarına liderlik etmektedir.

2025 yılında British Council Study UK Alumni Awards kapsamında Business and Innovation ödülüne layık görülen Öztürk, **Bloomberg HT**'de Değişime İnananlar ve **Harvard Business Review** Türkiye'de Sesi Açıyoruz programlarıyla iş dünyasının dönüşümüne yönelik diyaloglara öncülük etmektedir.

Türkiye Lansman Destekçimiz Garanti BBVA ve değerli ekibine teşekkürlerimizle.

metodoloji



Genel Bakış

2026 DIAL Global Index, kuruluşların değerlendirilme biçiminde önemli bir gelişim ortaya koymaktadır.

Önceki sürümlerde yapılandırılmış kurumsal öz değerlendirme kullanılıyordu. 2026'da Endeks, kuruluşların CITIES Çerçevesinin altı boyutu genelinde kamuya açıkladıkları ve doğrulayabildikleri bilgileri değerlendiren, kamuya açık kanıtlara dayalı bir karşılaştırma modeline geçmektedir.

Metodoloji, kamuya açık kanıtlarla desteklenen kurumsal olgunluğu, hesap verebilirliği ve sonuçları karşılaştırmak için şeffaf ve tutarlı bir temel sunmak üzere tasarlanmıştır.



EVRENİ İNŞA ETMEK

DGI evreni, geniş kapsamlı ve pratik açıdan faydalı bir karşılaştırma ölçütü sunmak amacıyla bilinçli olarak oluşturulmuştur.

DIAL Global'in yerleşik kuruluş evrenini, küresel piyasalardan ve önde gelen piyasa endekslerinden seçilen büyük halka açık kuruluşlarla bir araya getirmektedir. Sektörel ve coğrafi temsili güçlendirmek amacıyla 2026'da kapsam genişletilmiş; S&P 500 ve FTSE 250'den ek kuruluşların yanı sıra Türkiye'de faaliyet gösteren kuruluşlardan oluşan genişletilmiş bir grup da dahil edilmiştir.

Anlamlı bir karşılaştırma değeri sağladıkları durumlarda seçili özel şirketler, kamu kurumları ve borsada işlem görmeyen diğer kuruluşlar da kapsama alınmaktadır. Bu sayede Endeks yalnızca halka açık şirketlerle sınırlandırılmamakta; DIAL Global'in müşteri, ortak ve paydaş ekosistemindeki kuruluşlar ilgili emsalleri ve daha geniş bir dış piyasayla birlikte değerlendirilebilmektedir.

Kuruluşlar araştırma evrenine aşağıdakiler de dahil olmak üzere çeşitli yollarla dahil edilmiştir:

- Küresel piyasalarda veya önde gelen endekslerde yer alması
- Farklı ölçeklerdeki kuruluşların temsil edilmesine katkı sunması
- Temsil ettiği sektör ya da coğrafya açısından taşıdığı önem
- DIAL Global'in mevcut kuruluş evreninde bulunması
- Özel sektör, kamu sektörü veya kurumsal karşılaştırma açısından sağladığı değer
- Belirli piyasaların endekste temsil edilmesine katkı sunması

KARŞILAŞTIRMALI BİR ÖLÇÜT, TEMSİLİ BİR ÖRNEKLEM DEĞİL

DGI evreni, büyük ölçekli ve amaca yönelik olarak oluşturulmuş bir karşılaştırma ölçütüdür. Dünyadaki tüm kuruluşların rastgele veya istatistiksel olarak temsili bir örneklemi olması amaçlanmamıştır. Bileşimi, geniş piyasa kapsamı ile pratik karşılaştırma uygunluğu arasındaki dengeyi yansıtmaktadır.

Karşılaştırmalar yorumlanırken ülkeler, bölgeler, sektörler ve sahiplik yapıları genelinde temsil edilen kuruluşların sayısı ve türündeki farklılıklar dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla bu rapordaki bulgular DGI evreninde değerlendirilen kuruluşları tanımlamaktadır ve bir piyasa veya coğrafyadaki tüm kuruluşlara otomatik olarak genellenmemelidir.

Nihai veri setinde her kuruluş tek bir kayıtla temsil edilir. Aynı kuruluşa ait birden fazla kayıt tespit edildiğinde bu kayıtlar birleştirilmiştir. Aynı gruba bağlı tüzel kişilikler ise yalnızca bilinçli bir tercihle ayrı analiz birimi olarak tutulmuştur. Türkiye'deki bazı kuruluşların kamuya açık bilgileri grup düzeyinde yayımlandığı için bu kuruluşlar ana şirketin verileriyle puanlanmıştır.



KANIT TABANI

2026 DGI, kamuya açık ve kaynağı belirlenebilir kurumsal kanıtları değerlendirmektedir.

Kanıtlar şunları içerebilir:

- Faaliyet Raporları
- ESG ve Sürdürülebilirlik Raporları
- Düzenleyici bildirimler
- Kurumsal Yönetim Açıklamaları
- İşgücü ve Ücretlendirme Raporları
- Kurumsal Politikalar
- Modern Kölelik Beyanları
- Kurumsal Web Siteleri
- Resmî Kurumsal Açıklamalar ve
- doğrulanmış diğer kamuya açık bildirimler.

Kanıtlar tanımlanabilir bir kaynağa dayandırılabilmeli ve kuruluş ile değerlendirme dönemiyle ilgili olmalıdır.

Nitelikli kanıt tespit edilemediğinde değerlendirmede "Kamuya açık kanıt tespit edilmedi." ifadesi kaydedilir. Bu durum, bir kuruluşun ilgili kurum içi politika, program veya uygulamaya sahip olmadığının kanıtı olarak yorumlanmamalıdır.

Metodoloji dört ilkeye dayanmaktadır

AÇIK **Yalnızca kamuya açık kaynaklardan erişilebilen bilgiler dikkate alınır.**	**İZLENEBİLİR** **Kanıtlar, tanımlanabilir ve yayımlanmış bir kaynağa kadar izlenebilmelidir.**
KARŞILAŞTIRILABİLİR **Kuruluşlar, sektörler ve coğrafyalar genelinde ortak değerlendirme ilkeleri uygulanır.**	**İHTİYATLI** **Puanlar yalnızca doğrulanabilen kanıtlara dayanır. Olgunluk; itibardan, beyan edilen hedeflerden veya varsayılan kurum içi uygulamalardan çıkarılmaz.**

1
KAMUYA AÇIK KANIT YOK

İç liderlik, politika ve uygulamalara ilişkin kamuya açık kanıt mevcut değil.

2
POLİTİKA VEYA BEYAN MEVCUT

Konuya ilişkin bir politika, beyan veya taahhüt mevcut; ancak uygulamaya dair sınırlı kanıt bulunuyor.

3
YÖNETİŞİM VEYA METRİKLER AÇIKLANMIŞ

Yönetim, süreçler veya ölçüm (metrik) unsurları açıklanmış; ancak uygulamaya dair kamuya açık kanıtlar sınırlı.

4
SONUÇ ŞEFFAFLIĞI

İç liderlik ve uygulamalara ilişkin somut çıktılar ve ilerleme kamuya açık şekilde paylaşılmış.

5
SÜRDÜRÜLEBİLİR HESAP VEREBİLİRLİK

Stratejik hedefler, düzenli ilerleme raporları ve doğrulanabilir sonuçlar ile güçlü ve sürdürülebilir bir hesap verebillirlik yapısı oluşturulmuş.

KURULUŞLAR NASIL DEĞERLENDİRİLİYOR?

Her kuruluş, altı CITIES boyutu genelinde tanımlanmış kriterlere göre değerlendirilir.
2026 çerçevesi beş kanıt olgunluğu düzeyi kullanmaktadır:

Kültür, Kapsayıcılık, Yetenek, Etki, Eşitlik ve Adalet ile Sosyal arasında gereken kanıt türü farklılık gösterdiğinden her CITIES boyutunun kendine özgü bir puanlama rubriği bulunmaktadır.

Değerlendiriciler, ilgili gereklilikleri karşılanan en yüksek kanıt düzeyini verir. Mevcut kanıtlar bir düzeyin gerekliliklerini yalnızca kısmen karşılıyorsa daha yüksek düzey verilmez.

AĞIRLIK VE PUANLAMA

Altı CITIES boyutu genel DGI puanına eşit katkıda bulunmaz.
Sorular her boyut içinde eşit ağırlıklandırılır; ardından aşağıdaki boyut ağırlıkları uygulanır:

CITIES BOYUTU	AĞIRLIK
Kültür	%12
Kapsayıcılık	%22
Yetenek	%18
Etki	%20
Eşitlik ve Adalet	%16
Sosyal	%12

Ağırlıklar, her boyutun finansal veya kurumsal performansa ne ölçüde katkıda bulunduğuna ilişkin bir tahmin olarak yorumlanmamalıdır.

Boyut puanları, ilgili alandaki eşit ağırlıklı sorulardan hesaplanır. Ardından her boyut puanı yayımlanan ağırlığıyla çarpılır ve genel DGI puanını oluşturmak üzere birleştirilir.

DGI puanı neden 95'te sona eriyor?

Ulaşılabilecek en yüksek DGI puanı bilinçli olarak 100 yerine 95'e normalize edilmiştir. 95 puan, DGI 2026 değerlendirme kriterlerinin tamamının karşılandığını gösterir. Kriterlerin %5'inin karşılanmadığı anlamına gelmez. Bu durum, DIAL Global'in kurumsal olgunluğun sabit bir son nokta olmadığı yönündeki görüşünü yansıtmaktadır.





CITIES

YZ DESTEKLİ ARAŞTIRMA VE KALİTE GÜVENCESİ

2026 DGI'nin ölçeği, yapay zekâ araştırma araçlarıyla desteklenir.

Yapay zekâ; kamuya açık belgelerin bulunmasına, kanıtların çıkarılıp sınıflandırılmasına ve veri işlemeye yardımcı olabilir. Kullanımı, kuruluşa uygulanan kanıt standardını değiştirmez.

Değerlendirmeyi destekleyen tüm kanıtlar tanımlanabilir bir kamuya açık kaynağa dayanmalı ve ilgili DGI rubriğine göre bağımsız incelenebilmelidir. Nihai puanlama kararlarını araştırmacılar doğrular.

Kalite güvence süreci, hem değerlendirmeyi destekleyen kanıtları hem de metodolojinin tutarlı uygulanmasını sınar. Araştırmacı kalibrasyonu, destekleyici kanıtların saklanması, değerlendirmelerin ek incelemesi ve önemli metodoloji sorularıyla puanlama istisnalarının üst düzeye iletilmesi bu sürece dahildir.



DGI YORUMLAMA REHBERİ

Daha yüksek bir DGI puanı, kuruluşun DGI kriterleri doğrultusunda kamuya açık kanıtlarla desteklenen olgunluk, şeffaflık, sonuç ve hesap verebilirlik düzeyinin daha güçlü olduğunu gösterir.

Ancak DGI puanı şunlar değildir:

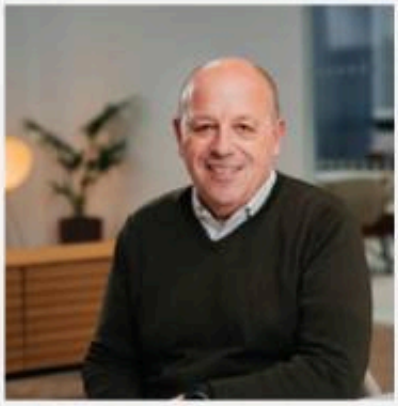
- DGI puanı, kuruluşun tüm iç uygulamalarını kapsayan bütüncül bir değerlendirme sunmaz.
- Çalışan deneyimini doğrudan ölçmez.
- Düşük puan, kamuya açıklanmamış iç uygulamaların zayıf olduğu anlamına gelmez.
- Yüksek puan, kuruluşta kurumsal sorun bulunmadığını göstermez.

ÖNCEKİ SÜRÜMLERLE KIYASLAMA

2026 metodolojisi, değerlendirmenin temelinde köklü bir değişikliği temsil etmektedir.

Önceki sürümler yapılandırılmış kurumsal öz değerlendirmeye dayanırken 2026 Endeksi kamuya açık kurumsal kanıtları değerlendirmektedir. Dolayısıyla odak, ;uygulamaların kurum içinde ne ölçüde yerleştiğine dair beyanlardan kamuya açık kanıtlarla desteklenen açıklama, yönetişim, sonuçlar ve yapısal hesap verebilirliğin gücüne kaymıştır.

Bu nedenle 2026 puanları, önceki sürümlerin puanlarıyla doğrudan karşılaştırılamaz ve iyileşme veya gerilemenin birebir ölçüsü olarak yorumlanmamalıdır.



Paul Modley
GENEL MÜDÜR, ÇEŞİTLİLİK,
HAKKANİYET, KAPSAYICILIK VE AİDİYET,
AMS, A KORN FERRY COMPANY
BAŞKAN**, SOCIAL MOBILITY LEADERS' FORUM**

Köklü bir değişim dönemi yaşıyoruz. Siyasi, sosyal ve teknolojik dönüşümler kuruluşlardan ve liderlerinden beklentileri yeniden şekillendiriyor; hem yeni fırsatlar hem de yeni sorumluluklar yaratıyor. Bu ortamda kapsayıcı liderliğe duyulan ihtiyaç hiç bu kadar büyük olmamıştı.

Bugünün liderleri giderek artan bir karmaşıklıkla yüzleşiyor. Ekonomik belirsizlik ve yapay zekâdaki hızlı gelişmelerin yanı sıra kuruluşların nasıl fırsat yarattığı, sosyal etkiyi nasıl desteklediği ve ilerlemenin daha hakkaniyetli paylaşılmasını nasıl sağladığı giderek daha yakından inceleniyor. Kapsayıcılık artık bağımsız bir gündem maddesi olarak görülemez. Kuruluşların liderlik etme, karar alma ve toplum için değer yaratma biçimlerine yerleştirilmelidir.

Özellikle ilgi gören alanlardan biri sosyal hareketliliktir. Geleneksel kariyer yolları değişirken kuruluşlar, tarihsel olarak öncelik verdikleri yolların ve geçmişlerin ötesine bakarak yeteneğe erişimlerini genişletme fırsatına sahiptir. Ancak bu, bilinçli bir eylem gerektirir. Fırsat yaratmak yalnızca kapıları açmakla ilgili değildir; yetenekli bireylerin potansiyellerine ulaşmasını engelleyen bariyerleri belirlemek ve ortadan kaldırmakla ilgilidir.

Social Mobility Leaders' Forum Başkanı olarak bu zorlukların ele alınmasında kolektif eylemin önemini yakından görüyorum. Birleşik Krallık, eğitimde, istihdamda veya mesleki eğitimde yer almayan (NEET) gençlerle ilgili ciddi sorunlarla karşı karşıya kalmaya devam ediyor. Forum; işverenleri, sivil toplum kuruluşlarını ve eğitim sektörünü bu engelleri daha iyi anlamak ve daha da önemlisi, daha dezavantajlı geçmişlerden gelenler için anlamlı işlere ve kariyer ilerlemesine uzanan pratik yollar yaratmak amacıyla bir araya getiriyor.

DIAL Global Index'i bu kadar değerli kılan da budur. Yetenek, Kültür, Kapsayıcılık, Eşitlik ve Adalet, Etki ve Sosyal Performans alanlarındaki içgörüleri bir araya getirerek liderlere kurumsal başarıyı ve sürdürülebilir ilerlemeyi sağlayan birbiriyle bağlantılı faktörlere ilişkin daha geniş bir bakış açısı sunuyor.

Nihayetinde liderliğin ölçüsü, kuruluşlarımız için değişimi ne kadar iyi yönettiğimiz değil, değişimin herkes için fırsat, kapsayıcılık ve olumlu etki yaratmasını ne kadar etkili biçimde sağladığımızdır.

Paul Modley


ekler



Küresel Endeks Kuruluşları

3i Group
3M Co
3U Holding AG
4basebio PLC
A O Smith Corp
AA
AAC Clyde Space AB (publ)
Aasen Sparebank
AB Volvo (publ)
Abbott Laboratories
AbbVie Inc.
Abercrombie & Fitch
ABN AMRO Bank N.V.
ABO Wind AG
abrdn Diversified Income and Growth PLC GBP
Accenture plc
Acciona, S.A.
Accor S.A.
ACE Hardware Corporation
Ackermans & Van Haaren N.V.
Acrinova AB (publ)
Acuity Brands
Acuity Knowledge Partners (Acuity Analytics)
Addnode Group AB (publ)
ADDvise Group AB (publ)
Adidas
Admiral Group plc
Adobe Inc.
Adolf Wurth GmbH & Co KG
Adolfo Domínguez, S.A.
Adtraction Group AB
Advance Auto Parts, Inc.
Advanced Micro Devices, Inc.
Advania
AdventHealth
Aecom
Aedas Homes, S.A.Aegon Ltd
Aegon UK
Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna S.p.A.
AES Corp/The
Aevis Victoria S.A.
AEW UK REIT plc
Afarak Group Oyj
Aflac Incorporated
ageas SA/NV
Aggreko
Agilent Technologies, Inc.
Agricultural Bank of China Limited
Ahold Delhaize
AIB Group plc
Air Arabia PJSC
Air Canada
Air China Limited
Air Liquide
Air Products PLC
AIRA (AIR Astana)
Airbnb, Inc.
Airtel Africa
Akamai Technologies, Inc.
Akbank
Aker Horizons ASA
Aktiebolaget Fastator (publ)
AKVA group ASA
Alantra Partners, S.A.
Albemarle Corp
Alcoa
Alcon
ALDI USA
Alexandria Real Estate Equities Inc
Alfa Financial Software Holdings PLC
Alfa Systems
AliBaba Group
Align Technology, Inc.
Alinma Bank
Alinma Tokio Marine Company
AL-KOR MAKİNA KALIP SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
Allegion plc
Allegro.eu
Allergy Therapeutics plc
Alliance Pharma plc
Alliance Witan Ord
Alliant Energy Corp
Allianz SE
Allianz Technology Trust PLC
AllSaints
Allstate
Ally
Almac Group
Alnylam Pharmaceuticals, Inc.
Alphabet Inc
ALSO Holding AG
Alstom S.A.
Alten S.A.
Alternative Income REIT PLC
Altia Consultores, S.A.
Altria Group Inc
Altus Group
Aluminum Corporation of China Limited
AMAG Austria Metall AG
Amazon.com, Inc.
AMC Entertainment
Amcor PLC
Amentum Holdings, Inc.
Ameren Corporation
American Electric Power Co Inc
American Airlines Group Inc.
American Axle & Manufacturing (Dauch Corporation)

American Eagle Outfitters, Inc.
American Electric Power Co Inc
American Express Company
American Honda Motor Company
American International Group, Inc.
American Tower Corp
American Water Works Company, Inc.
Ameriprise Financial, Inc.
AMETEK Inc
Amey
Amgen Inc.
Amkor Technology, Inc.
Amphenol Corp
Amplifon S.p.A.
AmRest Holdings SE
AMS
Amundi ETF DAX UCITS ETF DR
Analog Devices Inc
Anglo American
ANGLO AMERICAN PLC
Anheuser-Busch InBev SA/NV
Animal and Plant Health Agency
Annehem Fastigheter AB
Antin Infrastructure Partners S.A.
Antofagasta
Anton Paar
Aon plc
APA Corp
APG SGA SA
Apollo Global Management Inc
Apple Inc.
Applied Materials, Inc.
AppLovin Corporation
Applus
Aptar
Aptiv PLC
Arabian Centres Company
Arabian Drilling Company
Arabian Internet and Communications Services Co. Ltd.
Aramark
Aras Kargo Yurt İçi Yurt Dışı Taşımacılık A.Ş
Arbuthnot Banking Group PLC
ARCADIS
Arçelik
Arch Capital Group Ltd
Archer-Daniels-Midland Co
Arctic Fish Holding AS
Arctic Paper SA
ArcticZymes Technologies ASA
Ardian
Ares Management Corp
Argos
Arista Networks Inc
Arkas Line
AroCell AB (publ)
Arqiva
Arteche Lantegi Elkartea, S.A.
Arthur J. Gallagher & Co.
ARUP
Aryzta AG
ASDA
Aselsan Elektronik
Ashmore Group PLC
Asian Paints
ASML Holding N.V.
Aspen Insurance
ASSA ABLOY AB (publ)
Assicurazioni Generali S.p.A.
Associated British Foods plc
Assurant Inc
Astellas Pharma
Astor Enerji A.Ş.
AstraZeneca PLC
AstraZeneca Türkiye
AT & S Austria Technologie & Systemtechnik AG
AT&T Inc.
Atalaya Mining Plc
Atkins Réalis
Atkins Realis UK
Atmos Energy Corporation
Auction Technology Group plc
Audi AG
Audioboom Group plc
Aurea S.A.
Austevoll Seafood ASA
Auto Trader Group plc
Autodesk Inc
Automatic Data Processing Inc
Autoneum Holding AG
AutoZone, Inc.
Avantor
Avery Dennison Corp
Aviva PLC
Axon Enterprise Inc
Azets
B&R Automation
Baader Bank AG
Babcock International
Bachem Holding AG
Baker Hughes Company
Baker Tilly
Balco Group AB
Balfour Beatty plc
Ball Corp
Banana Republic
Bank für Tirol und Vorarlberg AG
Bank of America APAC
Bank of America EMEA
Bank of America NA

Endeks Kuruluşları

Bank of New York Mellon Corp/The
Banque Saudi Fransi
Barcelo Hotel Group
Barclays PLC
Barratt Redrow
Barry Callebaut AG
Bath & Body Works, Inc.
Bausch + Lomb
Baxter International Inc
BaxterStorey
BBC
BBVA
BD
BDO
Becton Dickinson & Co
Belfius
Bell Canada Enterprises
Berkshire Hathaway Inc
Best Buy Co., Inc.
Bidvest Noonan
Bijou Brigitte modische Accessoires AG
BİM Birleşik Mağazalar
Biogen Inc
BioInvent International AB (publ)
BioNTech
Bio-Rad Laboratories, Inc.
Bio-Techne Corporation
BJ's Wholesale Club
Blackbaud
BlackBerry Limited
BlackRock, Inc.
Blackstone Inc.
Block Inc
BMO
BMW of North America, LLC
BNP Paribas
BNP Paribas Aqua
Bodycote plc
Boehringer Ingelheim International Gmbh
Boeing
Booking.com
Boots
BorgWarner Inc.
Bosch San ve Tic. A.Ş.
Boston Consulting Group
Boston Scientific Corporation
Bourse Direct S.A.
Bouvet ASA
BP p.l.c.
Brady Corporation
BrandSafway
Bravida Holding AB (publ)
Breedon Group plc
Brickability Group Plc
Bridgepoint Group plc
Bridgestone
Bridgestone Americas
Brisa Bridgestone Sabancı
Bristol-Myers Squibb Co
British Airways
British American Tobacco
British Cycling
British Land Co
Britvic plc
Broadcom Inc
Broadridge Financial Solutions, Inc.
Brødrene A & O Johansen A/S
Brødrene Hartmann A/S
Brown & Brown Inc
Browne Jacobson LLP
Brown-Forman Corp
BRP
Bruker Corporation 6.375% Mandatory Convertible Preferred Stock, Series A
Buckle
Build-A-Bear Workshop
Builders FirstSource, Inc.
Bunge Global SA
Bunge Limited
Bunzl
Bupa
Burberry Group plc
Burlington Stores Inc.
BXP Inc
Byggma ASA
Bytes Technology Group plc
C.H. Robinson Worldwide, Inc.
CAB Payments Holdings Limited
Cabinet Office
Cabka N.V.
Cadeler A/S
Cadence Design Systems, Inc.
CAFCASS
Caisse Régionale de Crédit Agricole du Morbihan
Calix Inc
Calnex Solutions plc
Camden Property Trust
Campari
Campine NV
Canal+ SA
Canon Solutions America
Capgemini SE
Capita Plc
Capital One Financial Corporation
CapitaLand
Cardinal Health, Inc.
Care Property Invest N.V.
Cargil
Carlsberg A/S
CarMax, Inc.

Carnival Corp
Carrefour S.A.
Carrier Global Corp
Carter's
Carvana Co
Casey's General Stores
Castellum AB (publ)
Castings PLC
Caterpillar Inc
Cboe Global Markets Inc
CBRE Group, Inc.
CCL Industries
CDW Corp/DE
Cegedim SA
Cegid
Celebrus Technologies plc
Celestica
Cellular Goods PLC
Cencora, Inc.
Cenit AG
Centene Corporation
CenterPoint Energy, Inc.
Centrica plc
Ceva Logistics LTD
CF Industries Holdings, Inc.
CGI
Champs Sports
Channel 4
Chapel Down Group Plc
Chargeurs S.A.
Charles River Laboratories
Charter Communications, Inc.
Checkin.Com Group AB (publ)
Checkit plc
Cheffelo AB (publ)
Chevron Corporation
Chevron Phillips Chemical Co
Chewy
Chipotle Mexican Grill, Inc.
Christian Dior SE
Chrysalis Investments Limited
Chubb Limited
Church & Dwight Co., Inc.
Church of England
CIBC
Cicor Technologies Ltd.
Ciena Corp
Cigna
CIMB Thai Bank PLC
Cincinnati Financial Corp
Cintas Corp
Cisco Systems, Inc.
Citigroup Inc
Citizens Financial Group, Inc.
Civica
CK Infrastructure Holdings Limited
Claranova SE
Clariane SE
Clarivate
Clínica Baviera, S.A.
Cliq Digital AG
Cloudberry Clean Energy ASA
CLS Holdings plc
CM.com N.V.
CME Group Inc
CMO Group PLC
CMS Energy Corp
Coach (Tapestry)
Coca-Cola Europacific Partners PLC
Coca-Cola HBC
Coca-Cola HBC AG
Coca-Cola İçecek A.Ş.
Coface S.A.
COFCO
Cognizant Technology Solutions Corporation
Coherent Corp
Cohort plc
Coinbase Global Inc
CoinShares International Limited
Colgate-Palmolive Company
Colliers
Collins Aerospace
Coloplast A/S
Comcast Corporation
Comfort Systems USA Inc
Communisis
Compagnie Financière Tradition S.A.
Compass Group PLC
Computacenter plc
Computershare
Concentrix Services
Concentrix Services UK LTD
Conduril - Engenharia, S.A.
ConocoPhillips
Consolidated Edison Inc
Constellation Brands Inc
Constellation Energy Corp
Continental AG
Convatec
Cook Group
Coop
Cooper Cos Inc/The
Copart Inc
Corero Network Security plc
Corewell Health
Corning Incorporated
Corpay, Inc.
Corteva Inc
Cosmo Pharmaceuticals N.V.
CoStar Group Inc
Costco Wholesale Corporation

Coty
Counter Terrorism Police (CTP)
CPL Aromas
Craneware plc
Cranswick plc
Crest Nicholson Holdings plc
CRH plc
CrimsonLogic Pte. Ltd.
Crocs
Croda International
Croud
Crowdstrike Holdings Inc
Crown Holdings
CSL Plasma
CSX Corp
Cuatrecasas
Cummins India Limited
Currys plc
Custodian REIT Plc
CVS Health Corporation
Daiichi Sankyo Co., LTD
Daimler
Daimler Truck
Danaher Corporation
Danfloss
Danone S.A.
Danone Turkey
Danske Bank A/S
Darden Restaurants, Inc.
Dassault Systems
Datadog Inc
Dave & Buster's Inc.
DaVita Inc
DCC Energy
De La Rue plc
Deckers Outdoor Corporation
Defra
Delivery Hero SE
Dell Technologies
Deloitte
Deloitte Ireland
Deloitte Switzerland
Delta
DENSO
Dentons Business Services EMEA
DENTSPLY SIRONA Inc.
Dentsu
Dentsu Aegis Network
Department for Energy; Security and Net Zero
Department for Environment, Food & Rural Affairs
Department for Science, Innovation and Technology
Department for Work and Pensions (DWP)
Department of State - Commercial
Department of State (HO)
Deutsch Bank - UK CWS
Deutsche Bahn
Deutsche Bank India
Deutsche Telekom UAE (Deutsche Telekom AG)
Devon Energy Corporation
DexCom, Inc.
DHL
Diageo plc
Diageo Türkiye (Mey İçki Sanayi ve Ticaret A.Ş.)
Diamondback Energy Inc
DICK'S Sporting Goods
Diebold Nixdorf, Incorporated
D'Ieteren Group SA
Digital Realty Trust Inc
Digital Workforce Services Oyj
DIllard's
Diploma
Disclosure and Barring Service (DBS)
DNE - Atomic Weapons Establishment (AWE)
DNE - Defence Nuclear Organisation
DNE - Strategic Command
DNE - Submarine Delivery Agency
Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.
Dollar General Corporation
Dollar Tree, Inc.
Dominion Energy, Inc.
Domino's Pizza Group plc
Domino's Pizza Inc
Donaldson Company
DonkeyRepublic Holding A/S
DoorDash, Inc.
Dounreay, a Division of Nuclear Restoration Services
Dover Corp
Dow Inc.
DR Horton Inc
Dr. Martens plc
Drax Group plc
Dropbox Inc
DSW Designer Shoe Warehouse
DTE Energy Company
Dubai Investments PJSC
Dubai Islamic Bank P.J.S.C.
Duke Energy Corporation
DuPont de Nemours Inc
DWF
DWP Digital
DWS Group GmbH & Co. KGaA
DXC Technology Company
EARNZ plc
Eastman Chemical Company

Eastman Kodak Company
Easyjet
Eaton Corporation plc
eBay Inc.
Ebiquity plc
EBRD
EchoStar Corp
Eckoh plc
Eckoh plc (Bridgepoint)
Ecolab Inc
Econocom Group SE
Ecovadis Inc
Edenred S.A.
Edgewell Personal Care Company
Edison International
EDP Renováveis, S.A.
Edwards Lifesciences Corporation
EE
eEnergy Group Plc
Effective Energy
EG Group
EIB
EKINOPS S.A.
Elecnor, S.A.
Eleco Plc
Electrolux Professional AB (publ)
Element Materials Technology
Elevance Health Inc
Eli Lilly and Company
Elis S.A.
Elm Company
Elsevier
Emaar Properties PJSC
EMCOR Group Inc
Emerson Electric
Emirates NBD Bank PJSC
Emperor
Empiric Student Property plc
Enbridge Inc
EnBW Energie Baden-Württemberg AG
Encompass Health Corporation
Endeavour Mining
Endress
Enel Américas S.A.
Enel S.p.A.
Enercon
Energean plc
Engie S.A.
Enka İnşaat ve Sanayi
EnSilica plc
Entain
Entegris Inc
Environment Agency
EOG Resources Inc
EQT Corp
Equifax Inc
Equinix, Inc.
Equinor ASA
Equitable Holdings, Inc.
Equitable Life Insurance Company
Equity Residential
Ereğli Demir Çelik (Erdemir)
Ericsson LTD
Erie Indemnity Co
Erie Insurance
Esasburda Turizm ve İnşaat A.Ş. (Esas Properties/Esas Gayrimenkul)
Essentra plc
Essex Property Trust, Inc.
EssilorLuxottica S.A.
Essity AB (publ)
Estee Lauder
Estithmar Holding Q.P.S.C.
Etteplan Oyj
Eurazeo SE
Eurocell plc
Europris ASA
Evelyn Partners
Everest Group Ltd
Evergy Inc
Eversource Energy
Evoke plc
Exact Sciences
Exelon Corporation
Exeltis (Insud Pharma)
Expand Energy Corp
Expedia Group, Inc.
Expeditors International of Washington Inc
Experian
Extra Space Storage Inc.
ExxonMobil
EY
F5 Inc
Fabletics
FactSet Research Systems Inc.
Fair Isaac Corp
FamiCord AG
Family Dollar Stores
Famous Footwear (Caleres Inc.)
Fasadgruppen Group AB (publ)
Fastenal Company
FDM Group (Holdings) plc
Federal Realty Investment Trust
FedEx Corp
Ferguson plc
Ferrero
Ferronordic AB (publ)
Fidelity Investments
Fidelity National Information Services, Inc.
Fifth Third Bancorp

Figeac Aero SA
FIH group plc
Filtronic plc
Fingerprint Cards AB (publ)
First American Bank
First Citizens Bank
First Sensor AG
First Solar, Inc.
First Source
FirstEnergy Corp.
FIS
FIS Global Trading
FIS Global Trading (UK) Limited
Fiserv, Inc.
Fitbit
Flex
Flex Inc
Flowserve Corporation
FLSmidth & Co. A/S
FNZ (formerly Appway)
Focusrite plc
Fonciere Atland
Fondia Oyj
Ford Motor Co
Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.
Foreign, Commonwealth and Development Office
Fortinet Inc
Fortive Corp
Fortrea
Fortum Oyj
Forvis Mazars
Foundever
Fox Corp
Franklin Resources, Inc.
Frauenthal Holding AG
Freeport-McMoRan Inc
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA
FreshFields
Fresnillo
Frey S.A.
Friwo AG
Fujitsu
Fuller, Smith & Turner P.L.C.
Galapagos NV
Galderma Group N
Games Workshop
Gamma Communications plc
GAP Incorporated
Garanti BBVA
Garmin Ltd
Gartner, Inc.
GE Aerospace
GE Aviation and Vernova
GE Healthcare
GE Vernova Inc.
Gem Diamonds Limited
Gen Digital Inc
Generac Holdings Inc.
General Dynamics Corp
General Electric Co
General Mills, Inc.
General Motors Company
GENinCode plc
Genmab A/S
Gentherm
Genuine Parts Co
Genus plc
Genzyme (Sanofi)
Georgia Capital PLC
Getlink SE
GFH Financial Group BSC
Gilead Sciences, Inc.
Gimv N.V.
Glarner Kantonalbank
Global Payments Inc.
Globalfoundries
Globus Medical, Inc.
GN
GoDaddy Inc.
Goldman Sachs BDC, Inc.
Google UK
Government Actuary's Department (GAD)
Government Internal Audit Agency
Government Legal Department
Government Legal Department Core
Government Property Agency
Grainger plc
Grant Thornton
Graze
Great British Energy
Greater London Authority
Greencoat UK Wind PLC
Greggs plc
Grifols, S.A.
GrønlandsBANKEN A/S
Groupe SEB
Grupo Empresarial San José, S.A.
Grupo Media Capital, SGPS, S.A.
GSK plc
Gucci
Guess', Inc.
Guidewire
Gunvor Group
GYG plc
H&M Co Inc
H&M Group
H.Ö. Sabancı Holding A.Ş.
Haleon plc
Halliburton Company
Halma

Hanza AB (publ)
Harley-Davidson, Inc.
Harworth Group plc
Hasbro Inc
HAYAT FİNANS KATILIM BANKASI A.Ş.
Hayat Kimya
Haypp Group AB (publ)
HC One
HCA Healthcare, Inc.
HCL Technologies Limited
Headlam Group plc
Healthpeak Properties, Inc.
Heeros Oyj
Henry Schein Inc
Hershey Co/The
Hewlett Packard Enterprise Company
Hewlett Packard UK
Hexagon AB (publ)
Hexagon Composites ASA
Hexagon Purus ASA
HH Global
HiBob
Hikma Pharmaceuticals PLC
Hilti Group
Hilton
Hiscox Americas
Hiscox Ltd
Hitachi
HM Treasury
HMCTS
HMI Probation
HMRC
HMS Bergbau AG
Hochschild Mining plc
Hoenle AG
Holaluz-Clidom, S.A.
Holland and Barrett
Hollister Incorporated
Hollywood Bowl Group plc
Hologic, Inc.
Home Depot Inc/The
Home Office
Homes England
HomeToGo SE
Honda
Honda Europe
Honeywell International Inc.
Horizon Therapeutics
Hormel Foods Corporation
Hornby PLC
HORSE Powertrain Solutions
Host Hotels & Resorts Inc
Howden Group Holdings Limited
Howdens
Howmet Aerospace Inc.
HP Inc
HSBC Holdings plc
Huawei
Hubbell Incorporated
Huddled Group Plc
Humana Inc
Hunkemöller
Huntington Bancshares Incorporated
Huntington Ingalls Industries, Inc.
Husqvarna AB (publ)
Hyatt Hotels Corporation
Hyundai Motor Company
IAC Group
Ibersol, S.G.P.S., S.A.
ICG Enterprise Trust PLC
ICICI Bank Limited
ICON plc
ICU Medical
IDEXX Laboratories, Inc.
IG Design Group plc
IHG Hotels & Resorts (InterContinental Hotels Group)
IHOP
IKEA
Illinois Tool Works Inc.
Illumina
ImmuPharma plc
Impax Asset Management Group plc
Imperial Brands PLC
Impresa - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.
Inchcape plc
Incyte Corporation
Independent Commissioners Office (ICO)
Independent Office for Police Conduct
Inditex
Indra Sistemas, S.A.
Industrial and Commercial Bank of China Limited
Infected Blood Compensation Authority
Infineon Technologies AG
Informa plc
Infosys Limited
ING Bank A.Ş.
ING Groep N.V.
Ingersoll Rand Inc
Innovative Solutions and Support, Inc.
Inspire Medical Systems
Insulet Corporation
Intact Financial
Intel Corporation
Intellectual Property Office
Interactive Brokers Group Inc
Intercontinental Exchange, Inc.
International Business Machines Corp

Endeks Kuruluşları

International Consolidated Airlines Group S.A.
International Flavors & Fragrances Inc.
International Nuclear Services
International Paper Company
International Personal Finance plc
International Public Partnerships Limited
International Strategy & Capabilities Unit
Internet Thailand Public Company Limited
Intertek
Intl Consolidated Airlines Group
Intuit Inc.
Invesco Ltd
Investec
Investis Holding S.A.
Invitation Homes Inc
Iochpe-Maxion
Iofina plc
Ipsos Group
Ipsos S.A.
IQVIA Holdings Inc.
Irish Continental Group plc
Iron Mountain Inc
ISS
ITC Limited
ITT Inc.
ITV plc
J&J
J&J EMEA
J&J NA
J.B. Hunt Transport Services, Inc.
Jabil Inc.
Jack Henry & Associates Inc
Jacobs Solutions Inc
Jadestone Energy plc
James Halstead plc
Jarir Marketing Company
Jazz Pharmaceuticals
JCDecaux SE
JD Sports Fashion plc
Jeronimo Martins Dystrybucja S.A.
JetBlue
JLL (formerly Jones Lang LaSalle)
JLR (Jaguar Landrover)
John Cockerill
John Deere
John Hancock (Manulife)
Johnson & Johnson
Johnson Controls International plc
Johnson Matthey
JOST Werke AG
JPMorgan American Investment Trust plc
JPMorgan Chase & Co.
JPMorgan European Discovery Trust plc
JPMorgan UK Small Cap Growth & Income Plc
Judges Scientific plc
Jungheinrich AG
Juniper Networks, Inc.
Kantar
Karnell Group AB ser. B
KBC Group N.V.
KBR
KBR (UK) Limited
Kearney
Kellanova
Kempower Oyj
Kendrion N.V.
Kenmare Resources plc
Kennametal
Kenvue Inc.
Keurig Dr Pepper Inc.
KeyCorp
Keysight Technologies, Inc.
Keystone Law Group plc
Kier Group plc
Kimberly-Clark Corp
Kimco Realty Corp
Kinder Morgan Inc
Kingfisher plc
Kinnevik AB
Kistos plc
KKR & Co. Inc.
KLA Corp
KMC Properties ASA
Knauf Group
Knaus Tabbert AG
Knight Frank
Knorr-Bremse AG
Koç Holding
Kohl's
Konecranes Plc
Kongsberg Automotive ASA
Koninklijke Vopak N.V.
Konsolidator A/S
Korn Ferry
Koton Mağazacılık Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş.
KPMG
KPS AG
Krispy Kreme
Kroger
Krungthai Card Public Company Limited
Kyndryl
L.d.c. S.a.
L3Harris Technologies Inc
LabCorp
Lagardere S.A.
Laing O'Rourke

Lam Research Corporation
Lån & Spar Bank A/S
Land Securities
Larsen & Toubro Limited
Las Vegas Sands Corp
Legal & General Group Plc
Legal Aid Agency
Leggett & Platt
Lego
Leidos Holdings, Inc.
Lennar Corp
Lennox International Inc
Leonardo-Finmeccanica
Levi Strauss & Co.
LexisNexis Risk Solutions
Lila Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Linamar Corporation
Linc AB
Lincoln Electric
Lindex Group Oyj
Lindt & Spruengli
Lion Finance Group
Lippert Components
Littelfuse
Live Nation Entertainment Inc
Lloyds Banking Group
Loblaw Companies Limited
Lockheed Martin Corporation
Loews Corp
Logo Yazılım San. ve Tic. A.Ş.
London Fire brigade
London Stock Exchange Group plc
LondonMetric Property Plc
L'Oreal
L'Oréal Türkiye
Lotus Bakeries N.V.
Louis Dreyfus Company
Loungers plc
Lovesac
Lowe's Cos Inc
LPL Financial
LSEG
Lufthansa Group
Lululemon Athletica Inc
Lumentum Holdings Inc
Lundbeck Limited
Lundin Gold Inc.
LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton, Société Européenne
LyondellBasell Industries N.V.
M&G plc
M&T Bank Corporation
Mace group
Macquarie Bank
Macy's
Made Tech Group Plc
Maersk
Magna International
Magnora ASA
Maharah for Human Resources Company
Majedie Investments PLC
Malteries Franco-Belges S.A.
MANGO
Manulife Financial
Manutan International S.A.
Mapspeople A/S
Marathon Petroleum Corporation
Marie Brizard Wine & Spirits S.A.
Marine Management Organisation
Maritime and Coastguard Agency
Marks and Spencer Group plc
Marlowe plc
Marriott International, Inc.
Mars Inc
Marston's PLC
Martin Marietta Materials Inc
Maruti Suzuki India Limited
Marvell Technology
Masco Corp
Masimo
Mastercard Inc
Masterflex SE
Match Group, Inc.
Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.
MAX Automation SE
Mayor's Office for Policing and Crime (MOPAC)
MBDA
McBride plc
McCain Foods USA
McCormick & Co Inc/MD
McDonald's Corporation
MCH Group AG
McKesson Corp
Medacta Group S.A.
Mediq
Medistim ASA
Medline Industries
Medpace
Medtronic plc
Melexis N.V.
Melrose Industries PLC
Mentice AB (publ)
Mercedes-Benz Türk
Mercia Asset Management PLC
Merck & Co (MSD)
Merck Millipore
Mercury Systems Inc
Merlin
Meta Platforms, Inc.
MetLife, Inc.
Metro Bank PLC

Endeks Kuruluşları

Metro Türkiye
Metropolitan Police
Mettler Toledo
MGI - Media and Games Invest SE
MGM Resorts International
Miahona Co.
Michael Kors
Michelin
Micro Systemation AB (publ)
Microlise Group plc
Micron Technology, Inc.
Microsoft Corporation
Mid Wynd International Investment Trust plc
Mid-America Apartment Communities, Inc.
Midwich Group plc
Mikron Holding AG
Milwaukee Tool
MiniMed
Ministry of Defence
Ministry of Justice UK
Minor International
Mint.ai
MIPS AB (publ)
Mitchells & Butlers plc
Mitsubishi Corporation
MKS Instruments
MMC - Marsh & McLennan Companies Inc
Mobico Group Plc
Mobotix AG
Moderna Inc
Modulight Oyj
Mohawk Industries, Inc.
MOL Group
Molex
Molson Coors Beverage Co
Mondelez International, Inc.
Monolithic Power Systems Inc
Monster Beverage Corp
Moody's Corporation
Morgan Sindall Group plc
Morgan Stanley
Mortgage Advice Bureau (Holdings) plc
Mosaic Co/The
Motorola Solutions, Inc.
Mott MacDonald
Mpac Group plc
MS INTERNATIONAL plc
MS&AD Insurance Group
MSCI Inc.
Mundipharma International Limited
Munich RE
Munters Group AB (publ)
N26
Nabaltec AG
NAD - Defence Equipment and Support (DE&S)
NAD - Defence Infrastructure Organisation (DIO)
NAD - Defence Science and Technology Laboratory (DSTL)
Nagarro SE
Naked Wines plc
Nanoco Group plc
Nasdaq, Inc.
national Bank of Canada
National Crime Agency
National Grid plc
National Industries Group Holding - KPSC
Nationwide
NatWest Group plc
Navistar International
NCAB Group AB
NCC Group plc
NCR
NEC Corporation
NetApp Inc
Netcall plc
Netel Holding AB (publ)
Netflix Inc
Network Rail
Neurocrine Biosciences
Newmont Corporation
News Corp
Nexans S.A.
Next
NextDecade Corporation
Nextensa NV/SA
NextEra Energy Inc
NHS Professionals
Nichols plc
NIKE, Inc.
Ninetendo
NiSource Inc.
Nissan Motor Corporation
Nissan Motor Manufacturing UK
Nobia AB (publ)
Nokia Oyj
Nolato AB (publ)
Nomura
Norbit ASA
Norconsult ASA
Norcros plc
Nordea Bank Abp
Nordic LEVEL Group AB (publ.)
Nordisk Bergteknik AB (publ)
Nordson Corp
Nordstrom
Norfolk Southern Corporation

Norse Atlantic ASA
Norsk Hydro ASA
Northern Trust
Northrop Grumman Corporation
Norwegian Cruise Line Holdings Ltd
Nouryon
Novelis
Novo Nordisk A/S
NRG Energy Inc
NTT Data Europe
Nuclear Decommissioning Authority (NDA)
Nuclear Restoration Services (NRS) - Magnox
Nuclear Waste Services
Nucor Corporation
NÜRNBERGER Beteiligungs-AG
NVIDIA Corporation
NVR, Inc.
NXP Semiconductors NV
Oakley
Oberbank AG
Ocado Group plc
Occidental Petroleum Corp
Odeon
OEM International AB (publ)
Office Depot
Office for Budget Responsibility
Olam Group Limited
Old Dominion Freight Line Inc
Olin
Olive Garden
Olvi Oyj
Olympus
Omnicom Group Inc.
ON Semiconductor Corp
ONEOK Inc
OpenClassrooms
OPG Power Ventures Plc
Optima Health plc
Optum Inc
Oracle Corp
Oracle Power plc
Orange S.A.
Orano Energy
O'Reilly Automotive, Inc.
Organon
Orsted
Oshkosh Corporation
OssDsign AB (publ)
Otis Worldwide Corporation
Outback Steakhouse
Oxford University Press
PACCAR Inc
Pacific Life
Packaging Corp of America
PACS Group, Inc.
Pactiv Evergreen
PageGroup plc
Palo Alto Networks, Inc.
Panasonic
Panasonic North America
Pandora A/S / ADR
Panoro Energy ASA
paragon GmbH & Co. KGaA
Paramount Global
Parker Hannifin
Parliamentary Digital Service
Parsons Corp
Patterson-UTI Energy
Paychex Inc
PayPal Holdings, Inc.
Peach Property Group AG
Pearson plc
Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.
Peloton Interactive
Pentair PLC
Penumbra, Inc.
PepsiCo, Inc.
PetCo
Petershill Partners PLC
Petrolia SE
Petsmart
Pexip Holding ASA
PFA Invest Balance B
Pfizer Inc
Pfizer Limited
PG&E Corp
Philip Morris International Inc.
Philips
Phillips 66
Phoenix Spree Deutschland Limited
Ping An Bank Co., Ltd.
Pinnacle West Capital Corp
Pladis
Plexus Corp.
Pluxee
PMI
PNC Financial
Polaris
poLight ASA
Polytec Holding AG
Popeyes Louisiana Kitchen
PORR AG
Portmeirion Group PLC
Porvair plc
Post Office
Power Metal Resources plc
PPG Industries, Inc.
PPL Corporation
Prada Group
Praxair (Linde plc)

Precision Castparts Corp
Primark
Princes Group PLC
Principal Financial Group Inc
Procter & Gamble UK
Progressive Insurance
Prologis Inc
Prosus N.V.
Protiviti
Prudential Financial, Inc.
Prudential plc
PSR (CROWN COMMERCIAL SERVICE)
PTC Inc
Public Policy Holding Company, Inc.
Public Sector Resourcing
Public Service Enterprise Group (PSEG) Incorporated
Public Storage
Pulsar Group plc
PulteGroup Inc
PVH Corp.
PwC Australia
PWC UK
PZ Cussons Plc
Qatar Insurance Company Q.S.P.C.
QNB
QNB Bank A.Ş
Qnity Electronics Inc
QUALCOMM Incorporated
Quanta Services Inc
Quest Diagnostics Inc
Rabobank
Rakuten Group
Ralph Lauren Corporation
Raya Holding For Financial Inve
Raymond James Financial Inc
RaySearch Laboratories AB (publ)
Raytheon (RTX Corporation)
RBS / NATWEST
Reach
Realty Income Corp
Reckitt Benckiser Group plc
Red Bull
Red Robin
Red Sea International Company
Reddit
Regal Beloit
Regency Centers Corp
Regeneron Pharmaceuticals, Inc.
Regions Financial Corporation
Reliance Industries Limited
RELX Plc
Remedy Entertainment Oyj
Remondis International GmbH
Rémy Cointreau S.A.
Renault S.A.
Rentokil Initial
Repligen Corporation
Repsol, S.A.
Republic Services, Inc.
ResMed Inc
Retal Urban Development Company
Revvity Inc
Rewe
Ricoh
Rieter Holding AG
Rio Tinto
RIU hotels & resorts
Riverside
Riverstone Energy Ltd
Roadside Real Estate plc
Robert Bosch
Robertet S.A.
Robinhood Markets Inc
Roblox
Rockwell Automation, Inc.
Rollins Inc
ROLLS ROYCE (ECC)
Rome Resources Plc
Rompetrol (KMG International)
Rosneft
Ross Stores Inc
Rottneros AB (publ)
Roularta Media Group N.V.
Royal BAM Group
Royal Caribbean Cruises Ltd
Royal Mail
Royal Navy
Royal Unibrew A/S
RS Group plc
RSA
RSM US Wealth Management / RSM UK Holdings Limited
RTX Corp
Ruffer Investment Company Limited
Rural Payments Agency
Ryanair Holdings plc
S&P Global Inc.
Sabancı Holding
Sabre Corporation
Safestore Holdings plc
SAF-Holland SE
Saga plc
Sage Group
sahibinden.com
Sainsburys (J Sainsburys)
Saint Jean Groupe S.A.
Saint-Gobain UK
Salam International Investment Limited Q.P.S.C.
Salesforce, Inc.
Samsung Electronics Co., Ltd.

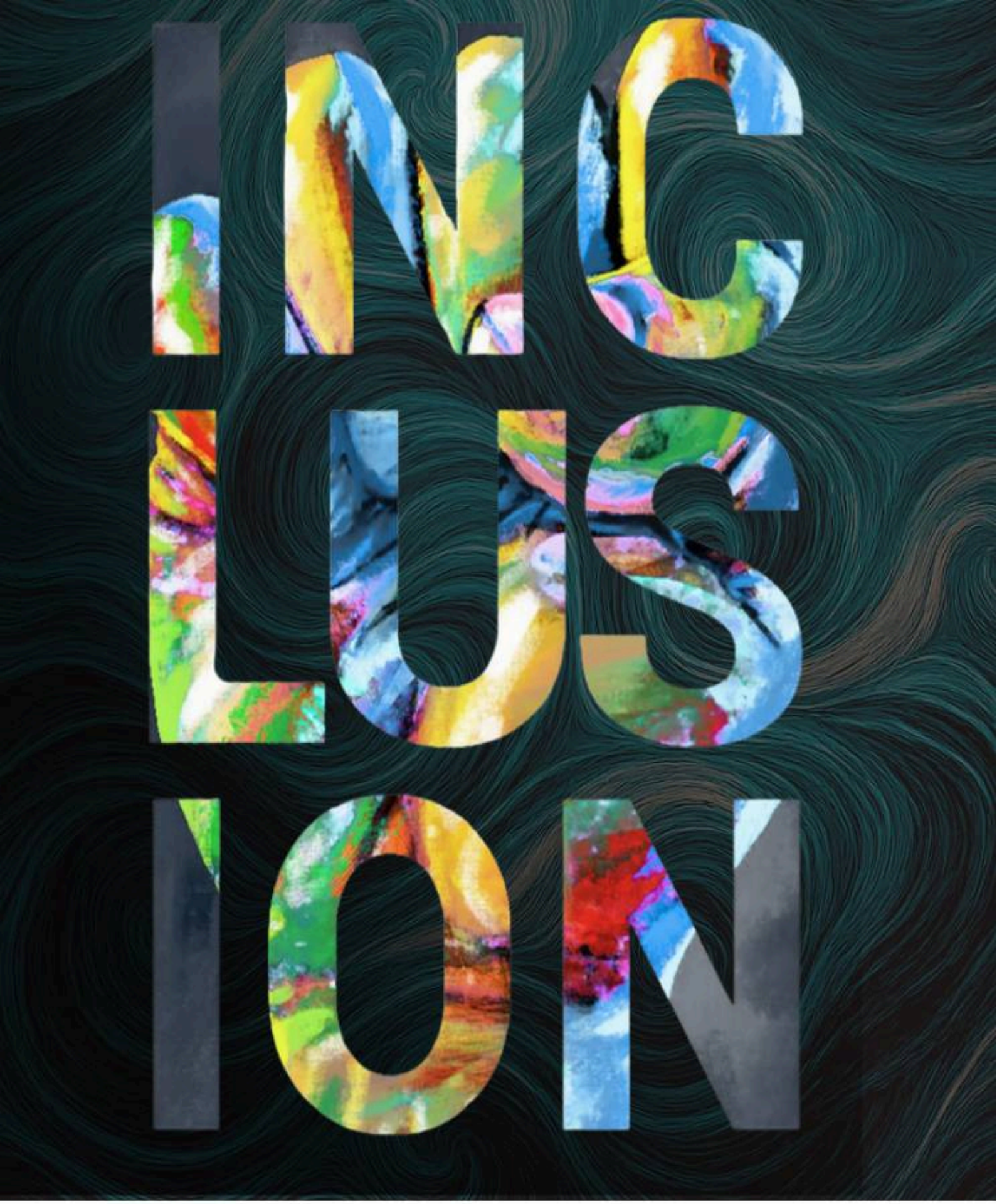
Samsung Semiconductor Global
Sandvik AB (publ)
Sanmina
Sanofi India Limited
Sanofi Türkiye
Santander Bank Polska S.A.
Santander UK plc
Santen
SAP SE
Sapura Energy Berhad
Sarepta Therapeutics
Sats ASA
Saudi Aramco Base Oil Company - Luberef
SAUR Water
Savencia S.A.
SBA Communications Corp
Sberbank
Scalian
Scancell Holdings plc
Scandlines
Schneider Electric S.E.
SCHOTT Pharma AG & Co. KGaA
Schroders plc
SCHÜTZ B. V. (Only Nordic available)
Science in Sport plc
SCOR Se
Scotiabank
Scottish Mortgage Investment Trust
ScottishPower
SDX Energy plc
Sea
Seagate Technology Holdings PLC
Seagen
Sectra AB (publ)
Şekerbank T.A.Ş.
Sellafield
Selvaag Bolig ASA
Semperit AG Holding
Sempra
Sephora
Seplat Energy Plc
Serco Group plc
Serious Fraud Office
ServiceNow, Inc.
Severfield plc
Severn Trent
Shaftesbury Capital PLC
Shaw Industries
Shein
Shell plc
Sherwin-Williams
Sherwin-Williams UK holding Limited
Siemens Healthineers AG
SIG plc
Signature Aviation
Signaux Girod S.A.
Signet Jewelers
Simon Property Group Inc
Sinch AB (publ)
Sirius Real Estate Limited
Şişecam
Sixt SE
SkartaNYAB Oyj
Skechers
Sky
Skyworks Solutions Inc
Slaughter and May
SLB
Smartsheet
SMC Ltd
Smith & Nephew plc
Smithfield Foods, Inc.
Smithson Investment Trust PLC
Snap-on
SNCF
SOCAR Turkey Enerji Anonim Şirketi
Sodexo S.A.
SoftBank Corp.
Softcat plc
SoftwareONE Holding AG
Solarisbank AG
Solocal Group S.A.
Soltec Power Holdings, S.A.
SolTech Energy Sweden AB (publ)
Solvay S.A.
Solventum Corp
Somboon Advance Technology Public Company Limited
Sompo
Sony DADC
Sony Group Corporation (SONY)
Sony Music Entertainment
Sony UK
Sopra Steria Group S.A.
South West Water
Southwest Airlines Co.
SPIE S.a.
Spirax Group
Spirit AeroSystems
Springer Nature AG & Co. KGaA
Sprinklr
SQLI S.a.
SRP Groupe S.A.
SRT Marine Systems plc
St. James's Place
Standard Chartered PLC
Standard Life
Stanley Black & Decker, Inc.
Staples
Starbucks Corp
Starrag Group Holding AG

State Street Corporation
Steel Dynamics, Inc.
Steelcase
Stellantis N.V.
STERIS plc
Steve Madden
STMicroelectronics N.V.
Storytel AB (publ)
Straumann Holding AG
Strix Group Plc
Stryker Corp
STS Group AG
Studentbostäder i Norden AB (publ)
STV Group plc
Sulzer Ltd
Sun Life
Sunglass Hut (EssilorLuxottica)
Suntory Holdings Limited
Super Micro Computer Inc
Supermarket Income REIT plc
Supply@ME Capital plc
Surgical Science Sweden AB (publ)
Svenska Handelsbanken AB (publ)
SW Umwelttechnik Stoiser & Wolschner AG
Swarovski
Sweco AB (publ)
Swedencare AB (publ)
Swissport
Sword Group S.E.
Symphony Environmental Technologies plc
Synairgen plc
Synchrony Financial
Syncona Limited
Syneos
Synergie SE
Syngenta
Synopsys Inc
Synsam AB (publ)
Synthomer plc
Sysco Corporation
SYZYGY AG
T. Rowe Price Japan
TAG Immobilien AG
Take-Two Interactive Software Inc
Talanx AG
TalkTalk
Tapestry, Inc.
Targa Resources Corp
Target Corp
Target Healthcare REIT PLC
Tata Consultancy Services Limited
Tata Motors
Tate & Lyle plc
TE Connectivity Ltd.
TE Connectivity PLC
Team Internet Group plc
TeamViewer AG
Tecan Group AG
Technip Energies N.V.
TechnipFMC
Teixeira Duarte, S.A.
Telecom Italia S.p.A.
Teledyne Technologies Incorporated
Teleflex
Telefonica
Telekom Malaysia Berhad
Telia Company AB (publ)
Tenneco
Teradyne, Inc.
Terex Corporation
Tesco PLC
Tesla, Inc.
Teva
Teva USA
Texas Capital Bancshares, Inc.
Texas Instruments Incorporated
Texas Pacific Land Corp
Textron Inc
Thales S.A.
The Alumasc Group plc
The Baillie Gifford Japan Trust PLC
The Bankers Investment Trust PLC
The Charles Schwab Corporation
The Cheesecake Factory
The Clorox Company
The Commercial Bank (P.S.Q.C.)
The Cooper Companies, Inc.
The Diverse Income Trust plc
The Estée Lauder Companies Inc.
The Global Smaller Companies Trust Plc
The Goodyear Tire & Rubber Company
The Hartford
The Heineken Company
The Henderson Smaller Companies Investment Trust plc
The J.M. Smucker Co.
The Kraft Heinz Company
The Lubrizol Corporation
The National Agricultural Development Company
THE NORTH FACE
The PNC Financial Services Group, Inc.
The Rank Group Plc
The Scottish American Investment Company PLC
The Scottish Oriental Smaller Companies Trust plc
The Sherwin-Williams Company
The Travelers Companies, Inc.
The Walt Disney Company

The Weir Group PLC
The Yankee Candle Company, Inc.
Thermo Fisher Scientific Inc.
THG Plc
Thomson Reuters
Thomson Reuters Recruiters UK Limited
thyssenkrupp AG
Tide
Tiger Royalties and investments Plc
Tikehau Capital
Timberland
Tivoli A/S
TJX Cos Inc/The
TKO Group Holdings Inc
T-Mobile (UK) Limited
T-Mobile US, Inc.
Tobii AB (publ)
TomTom N.V.
Torrid
Toshiba Corporation
TotalEnergies SE
Toyota Connected Europe Limited
Toyota Motor Corporation
Toyota Türkiye Pazarlama ve Satış A.Ş.
TPI Composites Inc.
Tractor Supply Company
Trade Desk Inc/The
Trader Joe's
Trane Technologies plc
Transamerica (Aegon)
TransDigm Group Inc
Transport for London
Traton SE
Travelers
Travis Perkins plc
Trek Bicycle
Trelleborg AB (publ)
Tribal Group plc
Trifast plc
Trimble Inc
Tritax Big Box REIT
Truist Financial Corporation
TSB Bank
T-Systems
TTM Technologies
Tubos Reunidos, S.A.
TUI AG
Türk Telekom
Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.
Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.
Turkish Airlines
Türkiye Garanti Bankası Anonim Şirketi
Türkiye İş Bankası (İşbank)
Türkiye Petrol Rafinerileri (Tüpraş)
Twilio
Tyler Technologies, Inc.
Tyson Foods, Inc.
U.S. Bank
Uber Technologies, Inc.
UDR Inc
UET United Electronic Technology
Uipath
UK Atomic Energy Authority
UK Export Finance
UK Home Office
UK Research & Innovation (UKRI) & Research Councils
UK Shared Business Services Limited
UK Space Agency
Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.
Ulta Beauty, Inc.
Ultimate Products Plc
UmweltBank AG
Under Armour
Unicaja Banco, S.A.
Unilever PLC
Union Pacific Corp
Uniper SE
UNIQA Insurance Group AG
Unite Group Plc
United Airlines Holdings, Inc.
United Community Banks, Inc.
United Overseas Bank
United Parcel Service Inc
United Rentals Inc
United Therapeutics
United Utilities Group PLC
UnitedHealth Group Incorporated
UNIVAR Solutions
Universal Health Services, Inc.
Universal Music Group N.V.
Upsales Technology AB (publ)
Urban Outfitters, Inc.
US Bancorp
USAA
VakıfBank
Valeo SE
Valero Energy Corp
Valmont
Vanquis Banking Group plc
Vans (VF Corporation)
Varex Imaging
Varian (Siemens Healthineers)
Vattenfall
Veeva Systems
VEF AB (Publ)
Vehicle Certification Agency
Ventas Inc
Veolia Environnement S.A.
Veralto Corp
VeriSign Inc
Verisk Analytics Inc

Verizon Communications Inc
Vertex Pharmaceuticals Inc
Vertiv Holdings Co
Vestas Wind Systems A/S
Viasat
Viatris Inc.
Viavi
VICI Properties Inc
VICTORIA'S SECRET
Victrex plc
Videndum Plc
Vienna Insurance Group AG
Vilmorin & Cie S.A.
Virbac S.A.
Virgin Money
Visa Inc.
Vistra Corp
Vitol Group
Viva Wine Group AB
Vodafone Group Public Limited Company
Volkswagen AG
Voltalia
Vonovia SE
Vp plc
Vulcan Materials Company
W. R. Berkley Corporation
Waitrose & Partners
Wallenstam AB (publ)
Walliser Kantonalbank
Walmart Inc.
Warby Parker
Warner Bros. Discovery, Inc.
Wartsila Corporation
Waste Management Inc
Waters Corporation
Weatherford
WEC Energy Group Inc
Wegmans Food Markets
Wells Fargo & Company
Welltower Inc
WERFREN
West Pharmaceutical Services, Inc.
Western Digital Corp
Western Union
Westinghouse Air Brake Technologies Corp
Westlake Chemical
WestRock Company
Westwing Group SE
Weyerhaeuser Company
What's Cooking Group NV/SA
Whirlpool Corporation
Whitbread
Whole Foods Market, Inc.
Wickes Group plc
WILLIAM HILL
Williams Cos Inc/The
Williams-Sonoma Inc
Willis Towers Watson Public Limited Company
Wilmington plc
WindowMaster International A/S
WithSecure Oyj
WK Kellogg
Wood Group
Worldpay (global payments)
Workday, Inc.
Workspace Group plc
World Bank
Worthington Industries
WPP plc
WTW (Willis Towers Watson)
WW Grainger Inc
Wynn Resorts, Limited
Xaar plc
Xcel Energy Inc
Xerox
Xerox UK LTD
XLMedia PLC
XP Factory Plc
Xplora Technologies AS
XPO
Xylem Inc/NY
Yahoo
Yanbu National Petrochemical Company
Yapı Kredi Bankası
Yara International ASA
Yeşim Grup
Yıldız Holding
YIT Oyj
Ypsomed Holding AG
Ysl Beaute Inc
Yubico AB
Yum! Brands, Inc.
Zalando SE
Zeitreel
Zendesk
ZF
Zigup Plc
Zimmer Biomet Holdings, Inc.
Zoetis Inc.
ZOO Digital Group plc
Zorlu Holding A.Ş.
Zug Estates Holding AG
Zumiez
Zurich Insurance Group AG

Endeks Kuruluşları



DIAL GLOBAL

Fulford House, Newbold Terrace,
Leamington Spa, Warwickshire, Birleşik
Krallık, CV32 4EA www.dialglobal.org

INAN
Inclusion Awareness Network

inan.org
inan@inan.org