

FİNANSAL VE OPERASYONEL YAPILANDIRMA  
PROFESYONELLERİ DERNEĞİ

**2025**

# FAALİYET RAPORU

[info@tma-turkey.org](mailto:info@tma-turkey.org)  
[www.tma-turkey.org](http://www.tma-turkey.org)

# FAALİYET RAPORU

## İÇİNDEKİLER

01

Başkanın Mesajı

02

TMA Türkiye | FOYDER Hakkında

03

Vizyon ve Misyonumuz

04

Temel Prensiplerimiz

05

Stratejik Hedeflerimiz

06

2025 Yılı Faaliyetlerimiz

24

TMA Türkiye | FOYDER Akademi Sertifikasyon Programı

26

Üyelik ve İletişim Faaliyetlerimiz

27

Üye Portföyü Sektörel Dağılımı

28

Dijital Etkileşim ve Kurumsal Hafıza

29

Kurumsal ve Sponsor Üyelerimiz

30

Üye ve Faaliyetler Özeti

31

2026 ve Sonrası Hedeflerimiz

32

Teşekkür

# Başkanın Mesajı



Değerli Üyelerimiz ve Kıymetli Paydaşlarımız,

Geride bıraktığımız 2025 yılı, tıpkı bir önceki yıl olduğu gibi küresel ve yerel ekonomideki dengelenme süreçlerinin reel sektör üzerindeki baskısını hissettirdiği zorlu bir dönem oldu. Enflasyonla mücadele politikalarının getirdiği likidite sıkışıklığı ve finansmana erişim maliyetlerindeki artış, işletmelerimizin nakit akışını yönetmesini her zamankinden daha güç hale getirdi. Yıl boyunca şahit olduğumuz konkordato başvurularındaki artış ve riskli kredi hacmindeki yükseliş, şirketlerimizin geleneksel yöntemlerle yönetilemeyecek kadar karmaşık sorunlarla karşı karşıya olduğunu bir kez daha kanıtladı. Ancak bu zorlu tablo, finansal ve operasyonel yapılandırma mesleğinin ekonomimiz için ne denli hayati bir ihtiyaç olduğunu da gözler önüne serdi.

TMA Türkiye | FOYDER ailesi olarak bu yılı sadece sorunları tespit eden bir gözlemci sıfatıyla değil, çözümün bizzat parçası olan aktif bir aktör olarak geçirdik. Yılın başında belirlediğimiz strateji doğrultusunda İstanbul odaklı yaklaşımımızı genişleterek sanayinin kalbinin attığı şehirlere yöneldik. Çorlu, Kocaeli, Eskişehir, Ankara ve Bursa gibi üretim merkezlerinde gerçekleştirdiğimiz toplantılarda iş insanlarımızla bir araya geldik. Sahada gördüğümüz en büyük eksiklik sadece finansal kaynak yetersizliği değil, aynı zamanda doğru operasyonel rehberliğe duyulan ihtiyaçtı. Bu buluşmalar sayesinde derneğimiz, reel sektör ile finans dünyası arasında güvene dayalı sağlam bir köprü vazifesi görmeye devam etti.

Kurumsallaşma vizyonumuzun en somut ve gurur verici çıktısı ise şüphesiz hayata geçirdiğimiz eğitim akademimiz oldu. Yıllardır üzerinde titizlikle çalıştığımız sertifikasyon programımızı başlatarak mesleğimizin uluslararası standartlarda icra edilmesi adına tarihi bir adım attık. Zirve etkinliğimizde ilk sertifikalarını takdim ettiğimiz profesyonellerimiz, artık sadece deneyimleriyle değil tescilli uzmanlıklarıyla da sektöre yön verecek yetkinliğe kavuştular. Bu gelişme, yapılandırma süreçlerinin ehil olmayan ellerde yarattığı tahribatı önlemek ve mesleki itibarımızı korumak adına derneğimizin attığı en büyük adımdır.

Yılın son çeyreğinde gerçekleştirdiğimiz yıllık zirvemiz ise sektörün tüm paydaşlarını ortak bir akıl etrafında buluşturdu. Ekonomide yeni rotanın konuşulduğu, Cebri İcra Kanunu taslağından yapay zekaya kadar pek çok kritik başlığın ele alındığı bu platformda, önleyici yapılandırma süreçlerinin önemini vurguladık. Sorunlar kapıya dayanmadan önce alınacak tedbirlerin şirketlerin hayatta kalma şansını artırdığını verilerle ortaya koyduk. Zirveye gösterilen yoğun ilgi ve katılım, oluşturduğumuz farkındalığın sektörde karşılık bulduğunun en net göstergesi oldu.

2026 yılına girerken ekonomik belirsizliklerin ve risklerin bir süre daha devam edeceğini öngörüyoruz. Ancak bugün, üyelerinin yetkinliği belgelenmiş, kurumsal hafızası güçlenmiş ve reel sektörle bütünleşmiş bir yapı olarak geleceğe çok daha hazırlıklıyız. Bu süreçte derneğimizin misyonuna inanan, çalışmalarımıza katkı sunan Yönetim Kurulumuza, komite üyelerimize, üyelerimize, destekçilerimize ve tüm paydaşlarımıza şahsım ve derneğimiz adına teşekkür ediyorum.

Saygılarımla,  
**Önder YILMAZ**  
Yönetim Kurulu Başkanı

# TMA Türkiye | FOYDER Hakkında

TMA Türkiye, reel sektör firmalarının karşılaştığı finansal ve operasyonel sorunlara kalıcı çözümler sunmayı hedefleyen profesyonellerin bir araya geldiği bir kuruluştur. Amacımız, ülkemizde finansal ve operasyonel yeniden yapılandırma alanında en iyi uygulamaların yerleşmesini sağlamak, bu uygulamaların geniş çapta kullanılmasını teşvik etmek ve tüm taraflara yarar sağlayacak sistemsel ve kültürel gelişmelere katkıda bulunmaktır. Bu çalışmalar sonucunda oluşturulan değer, ülke ekonomisinin tüm paydaşlarına fayda sağlayacaktır.

TMA Türkiye'nin finansal ve operasyonel yeniden yapılandırma süreçlerinde sunduğu çözümler, farklı paydaşlar için geniş çapta faydalar sağlamakta ve bu değerli katkılar çeşitli alanlarda kendini göstermektedir.

# Vizyon ve Misyonumuz

## ➔ Vizyon

Reel ve finansal sektörümüzün yeniden yapılandırma ihtiyaçlarına etkin, nitelikli ve etik ilkelere uyumlu profesyonellerce çözüm sunmaktır.

## ➔ Misyon

Üyelerinin mesleki eğitim ve sertifikasyon ile gelişimlerine destek verirken mesleki uygulama ilkeleri ile etik ilkelerinin geliştirilmesini ve şirket dönüşümü ve yeniden yapılandırma alanında daha yüksek standartların ve yöntemlerin uygulanmasını teşvik ederek, Finansal sektörün kredi geri dönüş sorunu yaşayan işletmelerinin borç geri ödeme kapasitelerini geliştirmek suretiyle, aktif kalitesine olumlu katkı yapabilecek, Uluslararası uygulamalar çerçevesinde ihtiyaç duyulan, finansal ve operasyonel açıdan yeniden yapılandırma ve dönüşüm uygulamalarını belirlemek – ülkemizdeki alt yapısının gelişimine katkıda bulunmak ve reel sektör işletmelerinin bu konularda ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılamaktır.

# Temel Prensiplerimiz



## Önleyici Yeniden Yapılandırma Kanunu

Reel sektör işletmelerinin sürdürülebilir ekonomik yapılara dönüştürülebilmesi için bağımsız bir "Önleyici Yeniden Yapılandırma Kanunu"na ihtiyaç bulunmaktadır. Bu kanun, işletmelerin finansal ve operasyonel yapılarını yenileme süreçlerini destekleyecektir.

Yapılandırma sürecine giren işletmelerin "ilave finansman" gereksinimlerini karşılayabilecek mekanizmaların geliştirilmesi, bu sürecin başarılı sonuçlanması için kritik bir unsurdur.

## İlave Finansman



## Gerçeğe Uygunluk ve Denetlenebilirlik

Yapılandırma süreçlerinin etkinliğini artırmak adına, bu alanda uzmanlaşmış profesyonellerin katkısı ön planda tutulmalıdır. Yapılandırma sonrası izleme ve gözetim işlevleri, sürecin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırılmalıdır.

## Finansal ve Operasyonel Yapılandırma Uzmanlığı



## 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu'nda Zimmet Suçunun Yeniden Tanımlanması

5411 Sayılı Bankacılık Kanunu'nda yer alan zimmet suçunun yeniden yapılandırma süreçlerinin etkinliğini artıracak şekilde yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir.

Tüm işletmeler yapılandırılmaya uygun olmayabilir. Bu nedenle, kaynak ve katma değer yaratamayan veya etik dışı faaliyetlerde bulunan işletmeler için etkin bir tasfiye süreci oluşturulmalıdır.

## Tasfiye Süreçlerinin Etkinliği



## Teminatların Hızla Likidite Edilmesi

Teminatların adil, hızlı ve etkin bir şekilde nakde çevrilebilmesi adına, mevcut sürelerin kısaltılması ve süreçlerin iyileştirilmesi gereklidir.

Bankaların doğrudan veya varlık yönetim şirketleri aracılığıyla alacaklarını Girişim Sermayesi Yatırım Fonları gibi yapılara devredebileceği sistemlerin geliştirilmesi önem arz etmektedir.

## Girişim Sermayesi Yatırım Fonlarının Etkin Kullanımı



## Sorunlu Alacakların Menkul Kıymetleştirilmesi

Sorunlu alacakların standartlaştırılarak menkul kıymetleştirilmesi, ikincil piyasa yapılarının oluşmasına ve risklerin yayılmasına katkıda bulunacaktır.

İşletmeler için erken uyarı kriterleri belirlenerek, sorunların erken tespiti ve çözümü için gerekli sistemlerin kurulması sağlanmalıdır.

## Erken Uyarı Kriterleri



# Stratejik Hedeflerimiz



## Yeniden Yapılandırma Mesleğini Geliştirmek

Gerek reel sektörün ve gerekse finansal sektörün meslek örgütleri ve bunların üst kurulları ile istişarelerde bulunarak, finansal ve operasyonel yapılandırma süreçlerine dair yasal altyapı ihtiyaçlarında ve uygulama aksaklıklarında farkındalık oluşturmak suretiyle, daha etkin ve verimli sonuçlar alınmasına çaba göstermek,

Ülkemizde finansal ve operasyonel yeniden yapılandırma mesleğini düzenlemek, tanıtmak, geliştirmek, özendirmek; farkındalık yaratarak paydaşların ortak çıkarlarını belirlemek ve bu alanda çalışanların bir çatı altında toplanmasını mümkün kılmak,



## İlkeler, Standartlar ve Etik Kurallar Belirlemek

Mesleki yetkinlik ve etik standartlarını yerleştirerek mesleğin saygınlığını artırmak ve mesleğin kendisi ve profesyonelleri hakkında güvenilir bilgi kaynağı olmak,

## Farkındalık Oluşturmak



Genel kabul gören mesleki ilkeleri, standartları ve etik kuralları belirlemek, geliştirmek, bunları ilgililerine duyurmak, benimsenip uygulanmasını sağlamak konusunda gerekli çabayı göstermek, söz konusu ilke ve kuralların uygulanmasını izlemek ve tedbirleri almak üzere gerekli mekanizmayı kurmak,



## Uluslararası Temsil ve İşbirliği Kurmak

Üyelerinin mesleki meselelerinin çözümüne yardımcı olmak, finansal ve operasyonel yapılandırma alanında faaliyet gösteren meslek profesyonelleri ve ihtiyaç duyan paydaşlara kar amacı gütmeyen karşılıklı ilkesine uygun danışmanlık desteği vermek.

## Yetkinlik ve Güven Sağlamak



Uluslararası ve yurt dışındaki kuruluşlar nezdinde üyelerini temsil etmek, işbirliği yapmak, bilgi alışverişi yapmak ve bu kuruluşlara gerektiğinde üye olmak,



## Stratejik Ortaklıklar Geliştirmek

Ülkemizde reel sektörün karşılaştığı sorunları ilgili paydaşlar ve otoriteler nezdinde dile getirerek kaynakların daha verimli dağılımına katkı sağlayacak faaliyetler yürütmek, mesleğin gelişimi ile ilgili iş toplantıları düzenlemek, kamuoyunu hedefler ve faaliyetler hakkında bilgilendirmek.

## Danışmanlık Desteği Sağlamak



Mesleğin gelişmesi ve üyelerin yürüttüğü faaliyetleri artırmak için ilgili tüm kişi ve kuruluşlarla stratejik ortaklıklar kurmak, geliştirmek, bunlarla tanıtım programları başta olmak üzere iletişim ve etkileşimi artırıcı toplantılar düzenlemek,



## Etkinlikler ve Mesleki Gelişim Eğitimleri Düzenlemek

FOY Profesyonellerinin faaliyetlerinin hizmet kalitesini artırıcı uluslararası akredite eğitim-sertifikasyon faaliyetleri yürütmek ve/veya bu amaçla kurulacak sertifikasyon programına sponsor olmak, meslek profesyonellerinin sertifikalı meslek profesyoneli olabilmesi için ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak sertifika vermek, üyelerinin ve meslek profesyonellerinin bu sertifikayı almasına aracılık etmek ve bunları sertifika almaya teşvik etmek,

## Reel Sektöre Destek Vermek



Mesleki konularda ulusal ve uluslararası nitelikte kurslar, konferanslar, sempozyumlar ve meslek profesyonellerinin gelişimine yönelik eğitimler düzenlemek ve/veya bu girişimlere destek olmak, bu amaçla eğitim, araştırma ve etüd yapmak ve öneriler sunmak üzere bir kuruluş oluşturmak,

## Sertifikasyon Sağlamak



# 2025 Yılı Faaliyetlerimiz

TMA Türkiye | FOYDER olarak 2025 yılını, kuruluş vizyonumuzun sahada somut projelere dönüştüğü ve "planlama" evresinden "icraat" dönemine geçildiği bir yıl olarak geride bıraktık. Faaliyetlerimizi ülkemizin üretim üslerine taşıyarak sanayinin kalbinin attığı Anadolu şehirlerine uzandığımız, mesleki standartları FOYDER Akademi ile uluslararası seviyede tescillediğimiz ve "Ekonomide Yeni Rota"yı belirlediğimiz bu yıl, finansal ve operasyonel yapılandırma ekosisteminin en aktif aktörü olduk. Reel sektörün sürdürülebilirliğine katkı sağlamak, üyelerimizin yetkinliğini artırmak ve sektörde kalıcı bir kurumsal hafıza oluşturmak hedefiyle hayata geçirdiğimiz tüm bu stratejik faaliyetler, derneğimizin çözüm odaklı vizyonunun en somut göstergesidir.

# KAHVALTI VE EKONOMİYE BAKIŞ: 2025

8  
ŞUBAT  
2025



## Kahvaltı Etkinliğimiz;

TMA Türkiye | FOYDER ailesi olarak 2025 yılının ilk geniş katılımlı üye buluşmasını, sektörün dinamiklerini değerlendirmek ve yeni yıla dair perspektifler kazanmak amacıyla Dilruba İstanbul'un nezih atmosferinde gerçekleştirdik. Bu etkinlikte, Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomi ve Finans Bölüm Başkanı Prof. Dr. İbrahim Ünalmiş'i ağırladık.

## Özetle;

Prof. Dr. İbrahim Ünalmiş'in sunumuyla zenginleşen toplantıda, küresel piyasalardaki dalgalanmaların yerel ekonomiye etkileri, enflasyonla mücadele sürecinin şirket bilançolarına yansımaları ve 2025 yılına dair finansal risk haritaları detaylandırıldı.



# KAHVALTI VE PANEL: BANKACILIK SEKTÖRÜNDEN BAKIŞ

24  
MAYIS  
2025

## Kahvaltı Etkinliğimiz;

Sektörün tüm paydaşlarını aynı masa etrafında buluşturma misyonumuz doğrultusunda düzenlediğimiz yılın ikinci kahvaltı etkinliğinde, bankacılık dünyasının deneyimli isimlerini üyelerimizle bir araya getirdik. Yönetim Kurulu Başkanımız Sayın Önder Yılmaz'ın moderatörlüğünü üstlendiği panelde; QNB Türkiye Kredi İzleme ve Takip Genel Müdür Yardımcısı Sayın İsmail Işık ile Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş. Kredi Kalitesi ve Tahsilatlar Genel Müdür Yardımcısı Sayın Ahmet Mert, finansal sistemin güncel durumuna dair önemli paylaşımlarda bulundu.

## Özetle;

Reel sektör ile finans sektörü arasındaki diyalogu güçlendiren bu oturumda; kredi izleme süreçleri, tahsilat stratejileri ve bankaların yeniden yapılandırma taleplerine yaklaşımları masaya yatırıldı.



# KAHVALTI VE AÇIK OTURUM: ÜYE BULUŞMASI



13  
EYLÜL  
2025

## Kahvaltı Etkinliğimiz;

Yaz döneminin ardından dinamik bir başlangıç yapmak ve üyelerimiz arasındaki mesleki dayanışmayı artırmak amacıyla düzenlediğimiz bu etkinlik, interaktif bir "Açık Oturum" formatında Dilruba İstanbul'da gerçekleştirildi. Sadece bir kahvaltı organizasyonu olmanın ötesine geçen buluşma, üyelerimizin kendi deneyimlerini, sahada karşılaştıkları güncel vakaları ve çözüm önerilerini doğrudan birbirleriyle paylaştıkları verimli bir networking platformuna dönüştü.

## Özetle;

Katılımcıların aktif katkılarıyla şekillenen oturumda, sektördeki son gelişmeler samimi bir ortamda değerlendirildi. Üyelerimiz, profesyonel ağlarını genişletme fırsatı bulurken, derneğimizin gelecek dönem projeleri ve çalışma grupları hakkında da görüş alışverişinde bulundular.



# REEL SEKTÖR BULUŞMALARI Çorlu Ticaret ve Sanayi Odası

29  
NİSAN  
2025



Derneğimizin Anadolu'ya açılım stratejisinin ilk adımı olan bu etkinlik, Çorlu Ticaret ve Sanayi Odası'nın ev sahipliğinde ve Çorlu İş İnsanları ve Sanayiciler Derneği (ÇİSAD) iş birliğiyle gerçekleştirildi. Trakya bölgesindeki sanayicilerin yoğun ilgi gösterdiği toplantının açılış konuşmaları, Çorlu TSO Meclis Başkanı Erdim Noyan, ÇİSAD Başkanı Aptullah Kasapoğlu ve Derneğimiz Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Özgür Saygı tarafından yapıldı.

## Özetle;

Kurumsal İletişim, Tanıtım ve Yayın Komitesi üyelerimizin teknik sunumlarıyla derinleşen toplantıda; şirketlerin finansal darboğazları ve operasyonel verimlilik sorunları mercek altına alındı. Etkin finansal yapılandırma yöntemlerinin anlatıldığı oturumda, katılımcı firmaların özgün sorunlarına yönelik interaktif bir soru-cevap bölümü gerçekleştirilerek bölgesel çözüm stratejileri tartışıldı.



# REEL SEKTÖR BULUŞMALARI

## Kocaeli Sanayi Odası

28  
MAYIS  
2025



Reel Sektör Buluşmaları programımızın ikinci durağı, Türk sanayisinin üretim başkenti Kocaeli oldu. Kocaeli Sanayi Odası Başkanı Hasan Tahsin Tuğrul ve Yönetim Kurulu Başkanımız Önder Yılmaz'ın açılış konuşmalarıyla başlayan etkinlikte, bölgedeki üretim ve hizmet işletmelerinin değişen ekonomik koşullara uyum süreçleri ele alındı. Sanayi şirketlerinin karşılaştığı yapısal zorluklara karşı "birlikte hareket etme" kültürü vurgulandı.

## Özetle;

Komite üyelerimizin gerçekleştirdiği kapsamlı sunumlarda, sahadan gerçek vaka örnekleri paylaşılarak operasyonel süreçlerdeki tıkanıklıkların nasıl giderilebileceği anlatıldı. Finansal yeniden yapılandırma yöntemlerinin teknik detaylarıyla aktarıldığı toplantı, katılımcıların kendi işletmelerindeki spesifik durumlara ilişkin yönelttikleri sorular ve çözüm odaklı tartışmalarla, teori ile pratiğin buluştuğu verimli bir platforma dönüştü.



# REEL SEKTÖR BULUŞMALARI

## Eskişehir Sanayi Odası

8  
EKİM  
2025

Sonbahar dönemindeki saha çalışmalarımıza, Türkiye'nin köklü sanayi şehirlerinden Eskişehir ile devam ettik. Eskişehir Sanayi Odası'nın ev sahipliğinde düzenlenen buluşmada, Yönetim Kurulu Başkanımız Önder Yılmaz ve uzman komite üyelerimiz, reel sektör temsilcileriyle bir araya gelerek finansal ve operasyonel dayanıklılık konusunu masaya yatırdı. Etkinlik, bölge sanayicisinin güncel ekonomik konjonktürde karşılaştığı riskleri minimize edecek stratejilere odaklandı.

## Özetle;

Toplantıda; finansal yeniden yapılandırma süreçlerinde dikkat edilmesi gereken hukuki ve mali kriterler, operasyonel darboğazların erken tespiti ve sürdürülebilir büyüme için uygulanabilir yol haritaları detaylandırıldı. Katılımcıların yoğun ilgisiyle geçen oturumlarda, vaka analizleri üzerinden pratik çözüm önerileri sunulurken işletmelere hem farkındalık hem de uygulamaya dönük önemli içgörüler kazandırıldı.



# REEL SEKTÖR BULUŞMALARI

## Ankara Ticaret Odası

9  
EKİM  
2025



Eskişehir programının hemen ardından başkentli sanayici ve tüccarlarla buluşmak üzere Ankara Ticaret Odası'nda (ATO) bir araya geldik. Başkanımız Önder Yılmaz'ın, finansal yeniden yapılandırma süreçlerinde sektörler arası bilgi paylaşımı ve iş birliğinin önemine dikkat çektiği açılış konuşmasıyla başlayan program, başkentin ticari dinamiklerine uygun çözüm önerilerinin tartışıldığı bir zeminde ilerledi.

## Özetle;

İşletmelerin finansal ve operasyonel dönüşüm süreçlerinde karşılaştıkları temel engellerin irdelendiği sunumlarda; verimlilik artışı için atılması gereken stratejik adımlar ve sektörel bazlı çözüm modelleri katılımcılara aktarıldı. Hem işletme sahipleri hem de finans profesyonelleri için rehber niteliği taşıyan etkinlikte, sürdürülebilir iş modelleri geliştirme konusunda ortak bir vizyon oluşturuldu.



# REEL SEKTÖR BULUŞMALARI

## Bursa Ticaret ve Sanayi Odası

11  
ARALIK  
2025



Yılın son ve en geniş kapsamlı reel sektör buluşmasını, Türkiye ekonomisinin lokomotif şehirlerinden Bursa'da gerçekleştirdik. Bursa Ticaret ve Sanayi Odası (BTSO) Yönetim Kurulu Üyesi Hakan Batmaz ve Derneğimiz Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Özgür Saygı'nın açılışını yaptığı toplantı, otomotivden tekstile pek çok farklı sektör temsilcisini bir araya getirdi.

## Özetle;

Kurumsal İletişim, Tanıtım ve Yayın Komitesi Başkanı Mehmet Çankal, başkan yardımcısı Mehmet Gökdemir, komite üyelerimiz Mustafa Kınacı ve Özgür Alpaslan'ın sunumlarıyla zenginleşen içerikte; finansal yeniden yapılandırma yöntemleri ve operasyonel dönüşüm stratejileri Bursa sanayisinin ihtiyaçları özelinde ele alındı. Reel sektörde yaşanan gerçek örnekler üzerinden pratik çözüm önerilerinin paylaşıldığı soru-cevap bölümüyle, katılımcılara 2026 yılına hazırlık noktasında somut veriler sunuldu.



# Türkiye'nin En Kapsamlı, Alanında Tek Finansal ve Operasyonel Yeniden Yapılandırma Platformu



27  
KASIM  
2025

## EKONOMİDE YENİ ROTA: "Şirketler İçin Önleyici Yeniden Yapılandırma"

TMA Türkiye | FOYDER olarak her yıl düzenlediğimiz geleneksel zirvemizi, bu yıl 27 Kasım 2025 Perşembe günü, Türkiye finansının kalbi İstanbul Finans Merkezinden yer alan Halkbank İstanbul Konferans Salonu'nda gerçekleştirdik.

## Özetle;

Reel sektör ve finans dünyasını ortak bir akıl etrafında buluşturan ve 500'e yakın üst düzey katılımcıya ev sahipliği yapan bu dev organizasyon, sektörün geleceğine yön veren bir manifesto niteliği taşıdı. Eski usul yapılandırma döneminin kapandığı, operasyonel dönüşümün ve "İkinci Şans"ın konuşulduğu zirve, belirsizliklerle dolu 2026 öncesinde ekonominin tüm aktörleri için güvenilir bir pusula oldu.



# AÇILIŞ KONUŞMALARI

ZİRVE 2025, sektörün tüm paydaşlarını ortak bir gelecek vizyonunda buluşturan dört kritik konuşmaya sahne oldu. *"Türkiye'nin kendi yapılandırma hikayesini yazma zamanı"* çağrısıyla zirve manifestosunu açıklayan **TMA Türkiye | FOYDER Yönetim Kurulu Başkanı Önder Yılmaz**, sürecin sadece borç yapılandırmasından ibaret olmadığını vurguladı. Bu vizyon, **TMA Europe Başkanı Greg Bouille'nin** *"Geleneksel bankacılığın tıkanıp yaratıcılık başlar"* mesajıyla uluslararası bir boyut kazanırken; **BDDK Başkan Yardımcısı Dr. Yavuz Yumrukuz**, finansal yapılandırmanın operasyonel dönüşümle desteklenmediği sürece kalıcı olamayacağını altını çizdi. Oturum, **T.C. Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdür Yardımcısı Ahmet Can Balak'ın** hukuk sistemindeki dijitalleşme ve reform çalışmalarının önleyici yapılandırma süreçlerine sağlayacağı hızı aktardığı konuşmasıyla tamamlanarak, zirvenin panelleri için güçlü bir zemin oluşturdu.



**ÖNDER YILMAZ**

TMA Türkiye | FOYDER  
Yönetim Kurulu  
Başkanı



**GREG BOUILLE**

Chiron Financial LLC  
MD & Head of EMEA Region  
TMA Europe President  
(2026-2027)



**DR. YAVUZ YUMRUKUZ**

Bankacılık Düzenleme ve  
Denetleme Kurumu  
Başkan Yardımcısı



**AHMET CAN BALAK**

T.C.Ticaret Bakanlığı  
İç Ticaret Genel Müdür  
Yardımcısı

# REEL SEKTÖR PANELİ: GERÇEK KURTULUŞ HİKAYELERİ

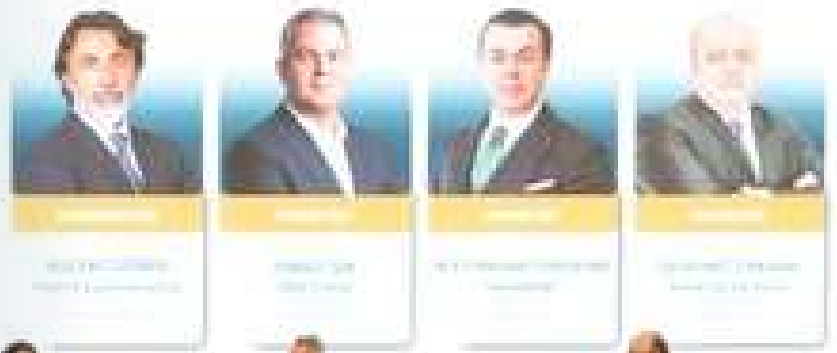
**Ekonomi Gazetesi Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Güldağ'ın** moderatörlüğünde gerçekleşen oturumda; **DRD Filo Kiralama Yönetim Kurulu Üyesi Aytekinhan Yıldırıncı** ve **Yatsan CEO'su Gökalp Bahçeli**, kriz yönetim süreçlerini sansürsüz bir dille paylaştı. 2018 kur şokuyla 700 milyon Euro'luk bir sınav veren Yıldırıncı, açık pozisyon riskini "fille yatağa girmek" metaforuyla özetlerken, 42 finans kurumuyla yürütülen yapılandırma sürecinden küçülerek nasıl başarıyla çıktıklarını aktardı. Yatsan örneğinde ise Gökalp Bahçeli, hızlı büyüme tuzağı sonrası şirketin Sıfır EBITDA noktasından; çalışan sayısını azaltmak gibi acı reçeteler ve kârlılık odaklı stratejilerle nasıl borçsuz ve 15 Milyon Dolar EBITDA üreten bir yapıya dönüştüğünü detaylandırdı. Panel, her iki konuşmacının da vurguladığı kırılğan olmayan (anti-fragile) yapı kurma ve iyi günde hazırlık yapma mesajıyla tamamlandı.



**GÖKALP BAHÇELİ**  
YATSAN  
CEO - Yatsan

**HAKAN GÜLDAĞ**  
Ekonomi Gazetesi  
Yönetim Kurulu Başkanı

**AYTEKİNHAN YILDIRINCI**  
DRD Filo Kiralama  
Yönetim Kurulu Üyesi



# BANKACILIK PANELİ: 2026 BEKLENTİLERİ VE LİKİDİTE YÖNETİMİ

Trasta Danışmanlık A.Ş. CEO & Yeminli Mali Müşavir Bülent Görür'in moderatörlüğünde gerçekleşen panelde; **Halkbank Genel Müdür Yardımcısı Seyit Mehmet Yaydemir**, **QNB Türkiye Genel Müdür Yardımcısı İsmail Işık** ve **KGF Genel Müdür Yardımcısı Ahmet Çakmak**, reel sektörün finansal geleceğini masaya yatırdı. En kötünün geride kaldığı ancak likidite yönetiminin hala hayati olduğu mesajının verildiği oturumda, işletmelere açık döviz pozisyonundan kaçınmaları uyarısı yapıldı. Konkordato süreçlerinin düşük başarı oranına (%1) dikkat çekilerek, bu sürecin "tünelin ucundaki ışık değil, üzerinize gelen bir tren" olduğu metaforuyla çözümün mahkeme kapısında değil, Finansal Yeniden Yapılandırma (FYY) masasında aranması gerektiği vurgulandı. KGF Genel Müdür Yardımcısı Ahmet Çakmak ise yeni dönemde yapılandırma süreçlerine teminat desteği sağlayacak bir model üzerinde çalıştıklarını duyurdu.



# HUKUKÇULAR PANELİ: YENİ CEBRİ İCRA KANUNU TASLAĞI

**Prof. Dr. Oğuz Atalay**'ın moderatörlüğünde gerçekleşen ve hukuk ile bankacılık dünyasının yetkin isimlerini bir araya getiren oturumda; **Halkbank Genel Müdür Yardımcısı Celal Candan** ve **İcra İflas Kanunu Bilim Komisyonu Başkanı Prof. Dr. Selçuk Öztek**, finansal sistemin yasal zeminini değerlendirdi. Gündemdeki "Yeni Cebri İcra Kanunu Taslağı"nın getirdiği düzenlemelerin mercek altına alındığı panelde, kambiyo senetlerine özgü takiplerden konkordato süreçlerinin verimliliğine kadar pek çok kritik başlık, hem yasa yapıcı perspektifiyle hem de bankacılık sektörünün uygulama pratikleri açısından ele alındı. Alacaklı ve borçlu dengesini gözetken yeni yasa çalışmalarının felsefesi ve sektörel yansımaları üzerine yapılan teknik analizler, katılımcılara hukuki vizyon konusunda önemli bir yol haritası sundu.



# YAPILANDIRMA PROFESYONELLERİ PANELİ KRİZ MASASINDA PSİKOLOJİ VE ETİK

CFO Finansal Hizmetler Kurucu Ortak Özgür Saygı'nın moderatörlüğünde gerçekleşen bu özel oturumda; Say Hukuk Bürosu Kurucusu Av. Hamdi Say ve Servo Capital Advisors Direktörü İnci Balkan, finansal krizlerin teknik boyutundan öte insani ve psikolojik dinamiklerini ele aldı. Danışmanlık mesleğini "matematığı kuvvetli bir psikolojü" olarak tanımlayan Balkan, şirketi çocuğu gibi gören patronların kriz anındaki inkar sürecini yönetmenin önemine değinirken; Av. Hamdi Say, buhran anında iş insanlarının bilişsel esneklik yetisini kaybederek ciddi bir statü kaygısı yaşadığını bilimsel verilerle ortaya koydu. Danışmanın kriz masasında rasyonel aklı temsil ettiğinin vurgulandığı panelde, bankalar ve piyasa nezdinde güveni tesis etmenin tek yolunun FOYDER'in belirlediği şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine dayalı "etik duruş" olduğu konusunda tam bir mutabakat sağlandı.





# KEYNOTE Yapay Zeka ve Geleceğin Risk Haritası



**DR. ŞEBNEM  
ÖZDEMİR**

İstinye Üniversitesi  
Yönetim Bilişim Sistemleri  
Öğretim Üyesi

Zirvenin keynote konuşmacısı İstinye Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri Öğretim Üyesi Dr. Şebnem Özdemir, yapay zekanın (LLM) iş dünyası ve jeopolitik dengeler üzerindeki dönüştürücü etkisini sarsıcı bir perspektifle ele aldı. Yapay zekayı sadece bir mühendislik harikası değil, yönetilmesi gereken nükleer bir güç ve politik bir baskı aracı olarak tanımlayan Özdemir, şirketlerin genel modellere veri yükleyerek kurumsal mahremiyetlerini tehlikeye attığına dikkat çekti.

Çözümün verinin kurum içinde kaldığı "Lokal LLM" sistemlerinde olduğunu vurgulayan konuşmada; ses ve görüntü kopyalamaya dayalı deepfake dolandırıcılığına karşı FBI'ın önerdiği güvenlik kodu önlemi anlatılırken, zihinsel süreçlerin tamamen makinelere devredilmesinin insan beyninde yaratacağı körelme riskine dair hayati uyarılarda bulunuldu.

**Zirveden kareler...**

# EKOSİSTEMİN BULUŞMA NOKTASI: PROFESYONEL ETKİLEŞİM AĞI

ZİRVE 2025, sektör paydaşları için güçlü bir "B2B İletişim Platformu" işlevi gördü.



# TMA TÜRKİYE | FOYDER SERTİFİKASYON PROGRAMI'NIN İLK SERTİFİKALARI SAHİPLERİNİ BULDU"

Türkiye'nin finansal ve operasyonel yapılandırma alanındaki ilk "Tescilli Uzmanları", ZİRVE 2025'te sertifikalarını aldı.

Bir yetkinlik beratı olarak kabul edilen bu sertifikalar; TMA Türkiye | FOYDER Yönetim Kurulu Başkanı Önder Yılmaz ve TMA Türkiye | FOYDER Yönetim Kurulu üyeleri tarafından takdim edildi. Sahnedeki o an, Türkiye'de yapılandırma mesleğinin kurumsallaşması adına atılan en somut adımın fotoğrafıydı.



# TMA Türkiye | FOYDER Akademi Sertifikasyon Programı Nedir?

FOYDER Akademi, yapılandırma ve kriz yönetimi alanındaki mesleki standartları belirlemek amacıyla 2025 yılında lansmanı yapılmış ve 2026 Mart ayı itibarıyla ilk dönem eğitimlerimiz başlayacaktır. Temel hedefimiz; finansal ve operasyonel yapılandırma süreçlerini yöneten profesyonellerin yetkinliklerini, uluslararası geçerliliğe sahip standartlarla belgelemektir. TMA Global ve EACTP (European Association of Certified Turnaround Professionals) müfredatlarıyla tam uyumlu olarak hazırlanan eğitim programımız, ülkemizde yapılandırma mesleğinin kurumsallaşması yolunda atılmış en büyük adımdır.



**Sertifikalı Finansal ve Operasyonel  
Yapılandırma Profesyoneli**



**Sertifikalı Finansal ve Operasyonel  
Yapılandırma Analisti**

# TMA Türkiye | FOYDER Akademi Sertifikasyon Programı Seviyeleri

*Programımız, katılımcıların deneyim ve uzmanlık seviyelerine göre iki farklı yetkinlik belgesi sunmaktadır:*



**Sertifikalı Finansal ve Operasyonel  
Yapılandırma Profesyoneli**

Kriz yönetimini bizzat üstlenen, stratejik karar alma mekanizmalarını yöneten ve sürece liderlik eden kıdemli uzmanlar içindir. Bu unvan, sadece teknik bilgiyi değil, aynı zamanda kriz anındaki liderlik ve müzakere becerilerini de kanıtlayan en üst düzey yetkinlik belgesidir.



**Sertifikalı Finansal ve Operasyonel  
Yapılandırma Analisti**

Yapılandırma projelerinde teknik analiz, veri toplama, finansal modelleme ve raporlama süreçlerini yürüten uzmanlar için tasarlanmıştır. Bu seviye, sürecin mutfağında yer alan ve teknik altyapıyı kuran profesyonellerin yetkinliğini tesciller.



# Üyelik ve İletişim Faaliyetlerimiz

## → Sınırları Aşan Etkileşim

- 2025 yılı derneğimizin kabuğunu kırarak İstanbul sınırlarını aştığı ve etkileşim ağını tüm Türkiye'ye yaydığı bir dönem oldu. Masa başı planlamalardan sahada icraat dönemine geçiş vizyonumuz doğrultusunda, Anadolu'nun üretim merkezlerinde gerçekleştirdiğimiz toplantılarla sadece üyelerimize değil, sanayinin kalbindeki tüm paydaşlara dokunarak iletişim ağımızı genişlettik.

## → Güçlenen Paydaş Yapısı

- Derneğimizin üyelik profili, bu yıl hayata geçirdiğimiz FOYDER Akademi ve sertifikasyon programının etkisiyle niteliksel bir dönüşüm yaşadı. Bankacılık, hukuk ve danışmanlık sektöründen profesyonellerin yanına, Anadolu buluşmalarıyla birlikte reel sektör temsilcilerinin de eklenmesi, çözümün tüm taraflarını aynı çatı altında buluşturan çok sesli ve güçlü bir yapı oluşturmamızı sağladı.

## → Üyelik Profili

- Sertifikasyon programımızın başlattığı profesyonelleşme dalgası ve etkinliklerimizin yarattığı farkındalık ile 2025 yılında üye sayımızda istikrarlı bir artış yakaladık. Özellikle "Sertifikalı Yapılandırma Profesyoneli" unvanına sahip üyelerimizin aramıza katılmasıyla, derneğimiz sadece sayısal olarak değil, yetkinlik ve donanım açısından da sektörün en nitelikli topluluğu haline geldi.

## → Tescilli Uzmanlık

- Kuruluşumuzdan bu yana hedeflediğimiz mesleki standartlaşma vizyonu, bu yıl üyelerimizin uluslararası geçerliliğe sahip sertifikalarını almasıyla somut bir gerçekliğe dönüştü. Üyelik ağıımız artık sadece deneyime dayalı değil, yetkinliği tescillenmiş ve etik kodlara bağlı uzmanlardan oluşan, piyasaya güven veren kurumsal bir kimlik kazandı.

## → Yeni Hedefler

- 2026 ve sonrası için önceliğimiz, sertifikalı uzmanlarımızla birlikte yasa yapıcılar ve finans sektörü nezdinde "Önleyici Yapılandırma" kültürünü yasal bir zemine oturtmaktır. Üyelerimizin yetkinliklerini sürekli kılacak eğitimlere devam ederken, derneğimizi finansal sistemin ve reel sektörün başvurduğu birincil referans kurumu haline getirmeyi hedefliyoruz.

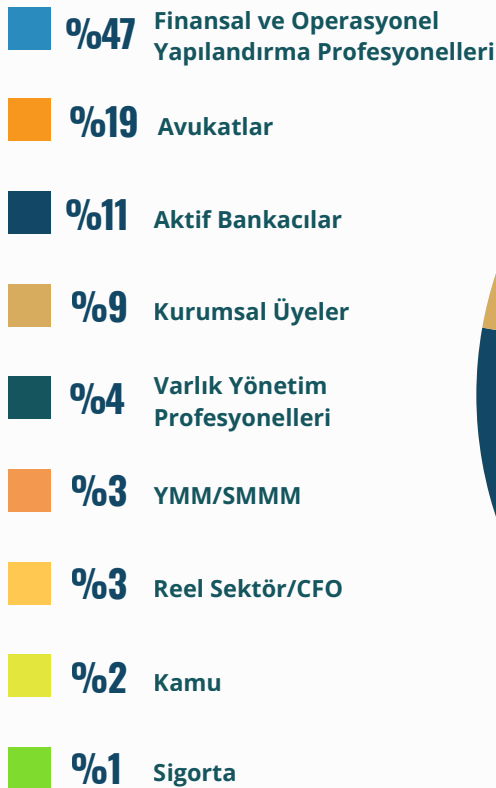
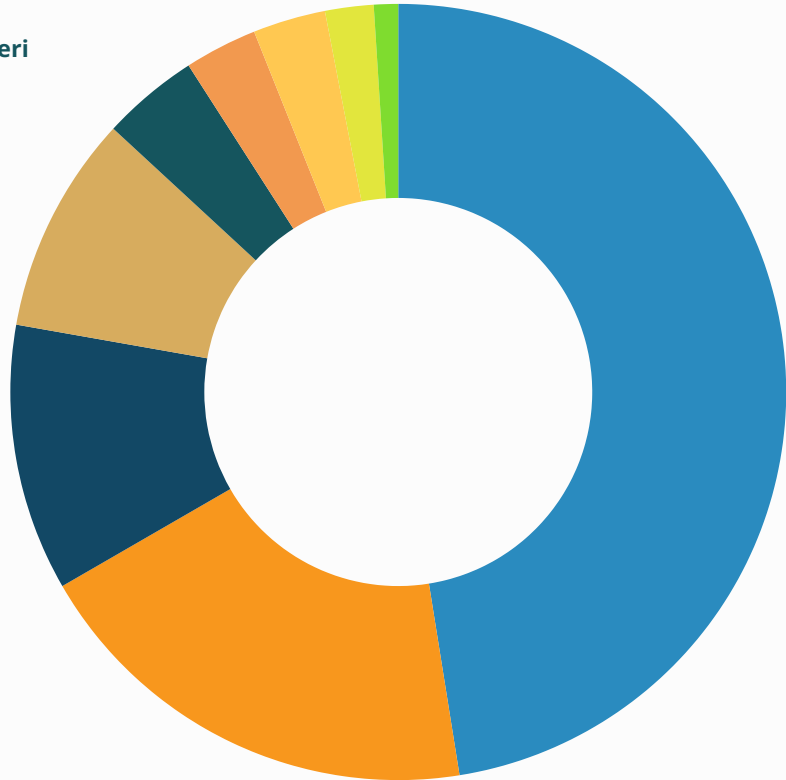
# Üye Portföyü Sektörel Dağılımı

2025 yıl sonu itibariyle, TMA Türkiye olarak son 4 yıl içinde farklı sektörlerden profesyonelleri bir araya getirme hedefimize başarıyla ulaştık. Üyelerimizin sektörel dağılımı, derneğimizin büyüme sürecindeki zengin çeşitliliği ve uzmanlık birikimini ortaya koymaktadır.

Toplam üyelik yapımızın **%47'sini Finansal ve Operasyonel Yapılandırma Profesyonelleri** oluşturarak, derneğimizin bilgi paylaşımı ve ağ oluşturma süreçlerinde kilit bir role sahiptir. İkinci büyük grubu ise **%19 ile Avukatlar** oluşturmakta ve yapılandırma süreçlerinde hukuki uzmanlık sağlamaktadır. **Bankacılar, %11** oranıyla finansal uzmanlıklarını derneğimizin faaliyetlerine taşırken, **%9 oranındaki Kurumsal Üyeler**, iş dünyası ile güçlü iş birliklerine katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca, derneğimizin sektörel yelpazesi **%4 oranında varlık yönetim şirketleri, %3 oranında Yeminli Mali Müşavirler (YMM) ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler (SMMM)** ile daha da genişlemektedir. **Reel sektör temsilcileri ve CFO'lar %3** oranında yer alırken, **kamu sektöründen katılan üyelerimiz %2** oranıyla topluluğumuzun bir diğer önemli parçasını oluşturmuştur. Bunun yanında, **sigorta sektörü %1** ile temsil edilmektedir.

Bu grafik, derneğin üyelerinin mesleki çeşitliliğini ve sektörel katkılarını gözler önüne sermektedir. TMA Türkiye'nin sektörel zenginliği, finansal ve operasyonel yapılandırma alanında daha güçlü ve kapsayıcı bir topluluk oluşturma hedefini desteklemektedir.



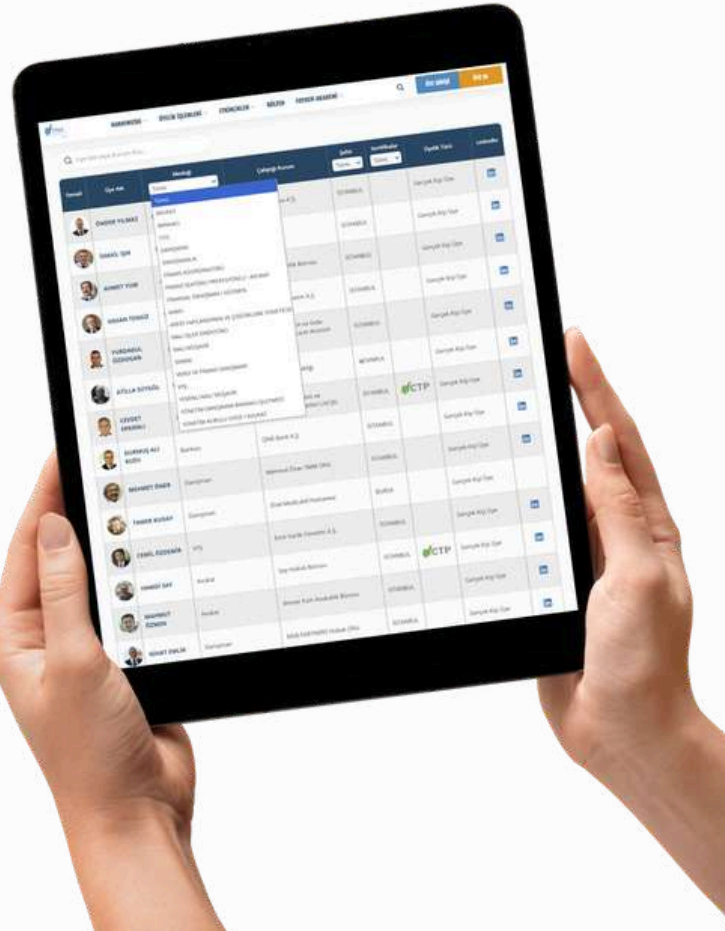
# Dijital Etkileşim ve Kurumsal Hafıza

Dijital iletişim stratejimiz 2025 yılında sadece haber paylaşan bir yapıdan çıkarak sektörün anlık veri kaynağına ve kurumsal hafızasına dönüşen bir yapıya evrildi. Özellikle "veri odaklı" yaklaşımımız ve sertifikasyon programımızın dijital entegrasyonu ile birlikte, mecralarımız üyelerimiz ve paydaşlarımız için yaşayan bir etkileşim platformu haline geldi. Sosyal medya hesaplarımız ve web sitemiz üzerinden yürüttüğümüz bütünleşik iletişim çalışmaları, derneğimizin uzmanlık ve güven odaklı marka algısını dijital dünyada da perçinledi.

Konkordato Takip Platformu ve Dinamik Yapı web sitemizde bu yıl devreye güncel konkordato verilerinin dinamik analiz grafiği "Konkordato Takip Platformu", son 3 aylık periyotta tek başına 5.000'in üzerinde tıklama olarak sitemize yoğun bir trafik akışı sağladı ve devam etmektedir. Ayrıca sitemiz üzerinden devreye aldığımız "Filtrelenebilir Üye Rehberi" sayesinde; ihtiyaç duyan herkes, üyelerimize uzmanlık alanlarına göre kolayca ulaşabilmekte ve detaylı profil sayfalarını inceleyerek doğru uzmanla temas kurabilmektedir.

Profesyonel iş dünyasının en güçlü iletişim kanalı olan LinkedIn hesabımız, son 1 yılda 1.500 yeni takipçi kazanarak toplamda **2.500 kişilik nitelikli bir kitleye** ulaştı. Sektörel gelişmelerin ve dernek faaliyetlerinin paylaşıldığı sayfamızdaki bu organik büyüme ile finansal ve operasyonel yeniden yapılandırma alanında büyük bir dijital topluluk olma yolunda emin adımlarla ilerliyoruz.

Görsel ve yazılı hafızamızı güçlendirmek adına içerik üretim stratejimizi çeşitlendirdik. YouTube kanalımızda başlattığımız "**Vlog Serisi**" ile sektörün nabzını tutan video içerikler üretirken; web sitemizin "Makaleler" bölümünde üyelerimizin kaleme aldığı teknik ve sektörel yazıları yayınlamaya bilgi birikimini paylaşımına açtık. Bu içerikler, sadece üyelerimiz için değil, finansal okuryazarlığını artırmak isteyen tüm profesyoneller için zengin bir dijital kütüphane işlevi görüyor.



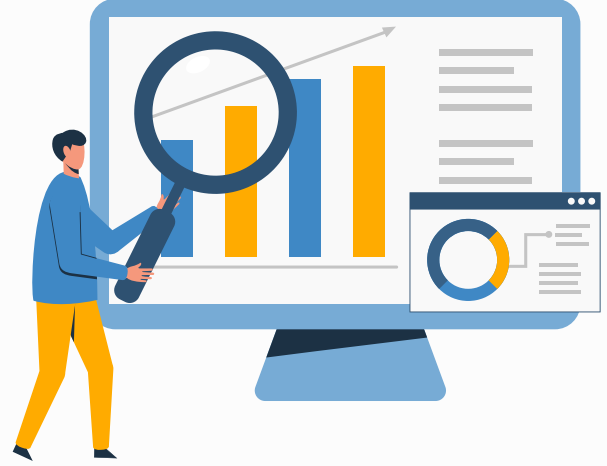
# 2025 Yılı İtibariyle Kurumsal Üye ve Sponsorlarımız

2025 yılı itibarıyla üye sayımız, hem bireysel hem de kurumsal anlamda kayda değer bir artış göstermiştir. Derneğimize yeni katılan üyelerimizle toplam üye sayımızı güçlendirirken, kurumsal üye ve sponsorlarımızın desteği de faaliyetlerimize ivme kazandırmıştır. Bireysel üyelerimiz, finansal yapılandırma ve yeniden yapılanma alanında danışmanlık sağlayan profesyonellerden oluşurken, kurumsal üyelerimiz ise yapılandırma alanında büyük ölçekli şirketleri içermektedir.



# Üye ve Faaliyetler Özetimiz

2025 yıl son itibariyle, yıllara göre üyelik durumumuza ve gerçekleştirdiğimiz faaliyetlerimize aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.



| TANIM / YIL                                                                                                                                    | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | TOPLAM |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|--------|
| <b>GERÇEK KİŞİ ÜYE</b><br><small>*Toplam sayı yıl içinde ayrılan üyelerin listeden kaydı silindikten sonra kalan üye sayısıdır</small>         | 46   | 10   | 16   | 13   | 16   | 93     |
| <b>KURUMSAL ÜYE VE SPONSOR</b><br><small>*Toplam sayı yıl içinde ayrılan üyelerin listeden kaydı silindikten sonra kalan üye sayısıdır</small> | 2    | 2    | 1    | 3    | 4    | 10     |
| <b>ONLINE PANELLER</b>                                                                                                                         | 1    | 1    | -    | -    | -    | 2      |
| <b>FİZİKİ PANELLER</b>                                                                                                                         | -    | 2    | 2    | -    | -    | 4      |
| <b>MESLEK SOHBETLERİ</b>                                                                                                                       | 8    | 14   | 1    | 1    | -    | 24     |
| <b>YILLIK ZİRVELER</b>                                                                                                                         | -    | 1    | 1    | 1    | 1    | 4      |
| <b>KAHVALTI BULUŞMALARI</b>                                                                                                                    | -    | 1    | 1    | 1    | 3    | 6      |
| <b>YURTDIŞI PROGRAMLARI</b>                                                                                                                    | -    | 2    | 2    | 2    | 2    | 8      |
| <b>REEL SEKTÖR BULUŞMALARI</b>                                                                                                                 | -    | -    | -    | -    | 5    | 5      |

# 2026 Yılı ve Uzun Vadeli Hedeflerimiz



## İLETİŞİM

"Önleyici Yapılandırma" kültürünün kamuoyunda doğru anlaşılması, finansal okuryazarlığın artırılması ve kriz yönetiminde erken teşhis bilincinin yerleşmesi için iletişim faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanması.



## PAYDAŞLAR

Adalet ve Ticaret Bakanlıkları ile yürütülen yasa taslağı çalışmalarına (Cebri İcra Kanunu Taslağı) teknik katkı sunmaya devam edilmesi; Ticaret Bakanlığı ve Finans Sektörü ile Zirve 2025'te kurulan ortak akıl köprüsünün güçlendirilmesi.



## ULUSLARARASI İLİŞKİLER

TMA Global ve TMA Europe ile entegrasyonun derinleştirilmesi, başarılı global yapılandırma örneklerinin (Best Practices) Türkiye'ye transferi ve üyelerimizin uluslararası ağı erişiminin artırılması.



## ÜYE ARTIŞI

Sayısal büyümenin ötesinde niteliksel derinliğe odaklanılması; Anadolu buluşmaları üzerinden reel sektör temsilcilerinin ve "Sertifikalı Profesyonellerin" üye ağımıza kazandırılması.



## DİJİTALLEŞME

Büyük ilgi gören "Konkordato Takip Platformu"nun veri kapsamının genişletilerek sektörün birincil veri kaynağı (Data Center) haline getirilmesi ve dijital mecrada "Referans Kurum" kimliğinin pekiştirilmesi.



## SERTİFİKASYON

Hayata geçirilen FOYDER Sertifikasyon Programının (CTP & CTA); bankalar, kamu ve piyasa nezdinde aranan şart ve bir güven rozeti haline gelmesi için akreditasyon çalışmalarının hızlandırılması.



## EĞİTİM

FOYDER Akademi müfredatının güncel ekonomik gelişmelere ve mevzuat değişikliklerine göre sürekli güncellenmesi; alanında uzman üyelerimizin katkılarıyla akademik derinliğin artırılması.



## ZİRVE

Sektörün geleneksel buluşma noktası ve referans etkinliği haline gelen Zirve serisinin, 2026 yılında uluslararası katılımın daha yüksek olduğu global bir formata taşınarak sürdürülmesi.



## MEVZUAT VİZYONU

Zirve Manifestosu'nda belirtildiği üzere; parçalı düzenlemeler yerine, Türkiye'nin ekonomik gerçeklerine uygun bütüncül ve müstakil bir "Yeniden Yapılandırma Kanunu"nun yasalaşması için savunuculuk faaliyetlerinin sürdürülmesi.



# Üyelerimize Teşekkür Ederiz.

2025 yılı faaliyet raporumuzu tamamlarken, bu süreçte emeği geçen tüm üyelerimize, paydaşlarımıza ve destekçilerimize en içten teşekkürlerimizi sunarız.

Derneğimizin amaç ve hedefleri doğrultusunda yürüttüğümüz çalışmalara sağladığınız katkılar, geleceğe olan inancımızı ve gücümüzü artırmıştır. Sizlerin desteğiyle, iş birliği içinde daha büyük başarılarla ulaşacağımıza inanıyoruz.

Bu raporda yer alan tüm başarılar, FOYDER'in ortak vizyonu ve kararlılığı ile mümkün olmuştur. Hep birlikte daha sağlam adımlarla ilerleyeceğimiz bir yıl temennisiyle, saygılarımızı ve teşekkürlerimizi sunarız.