

Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi

YÜD & EY Türkiye Araştırması

■ ■ ■
The better the question. The better the answer. The better the world works.



Yönetim Kurulu
Üyeleri Derneği
Board Directors
Association

EY

Shape the future
with confidence

Araştırma Hakkında

Araştırmanın amacı

1. Yönetim kurullarının etkinlik seviyesinin ölçülmesi
2. Geçmiş yıllarının anket sonuçlarıyla karşılaştırmalı analiz yapılması
3. Yönetim kurulu kompozisyonu, kurumsal risk yönetimi ve yönetim kurulları gündemi önceliklerinin değerlendirilmesi
4. Gelişim alanlarının ve önceliklerin belirlenmesi

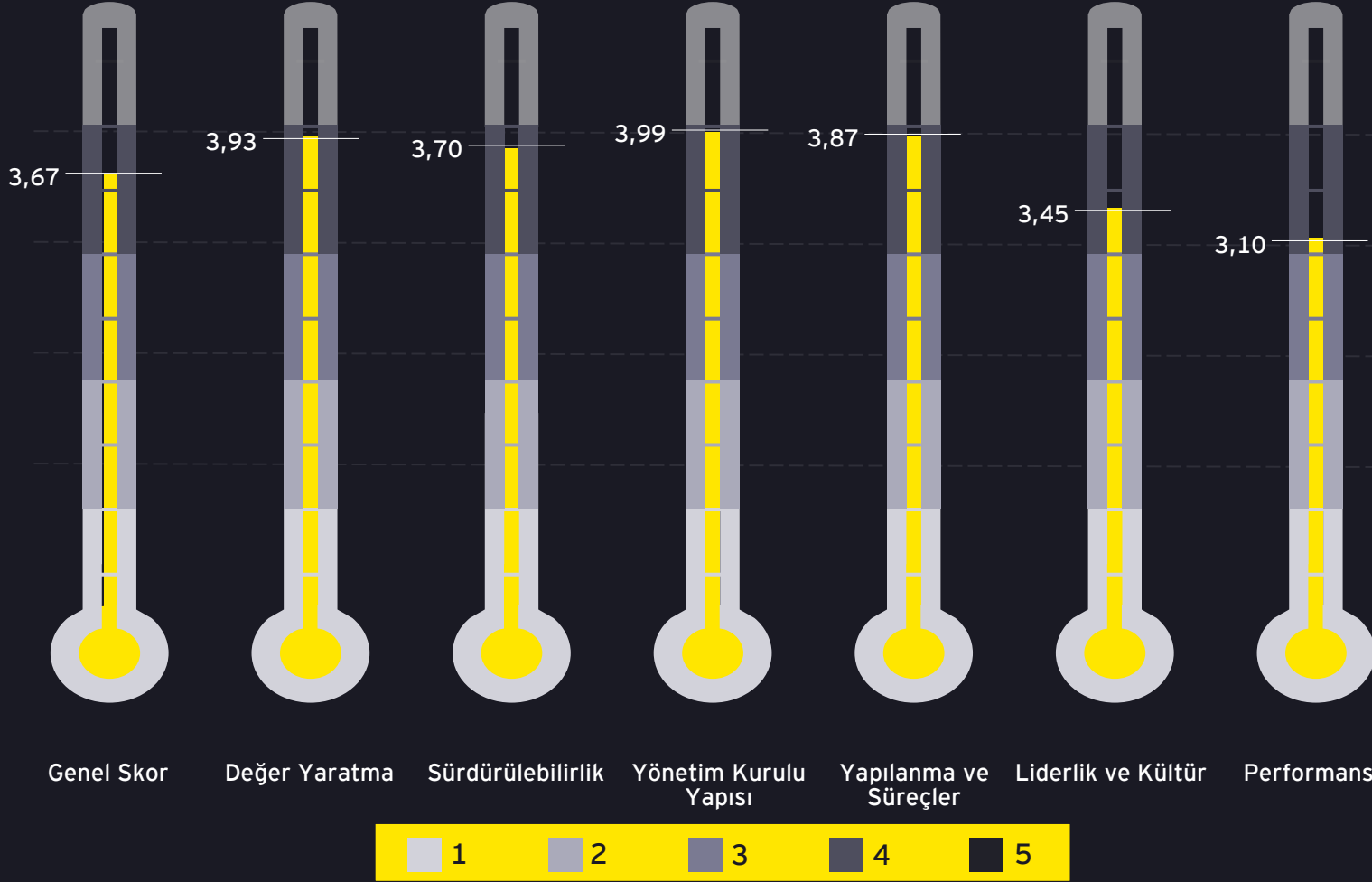
Çalışma, Türkiye’de ağırlıklı olarak halka açık ve aile şirketlerinde görev alan yönetim kurulu üyeleri ve CEO’ların katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında yönetim kurullarının etkinliği aşağıdaki ana başlıklarda değerlendirilmiştir:

- Değer yaratma
- Sürdürülebilirlik
- Yönetim kurulu yapısı
- Yapılanma ve süreçler
- Liderlik ve kültür
- Performans

Değerlendirme 1-5 ölçeğinde yapılmış olup 2025 yılı için **Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru 3,67** olarak hesaplanmıştır.

Yönetim Kurulu Barometresi Skoru

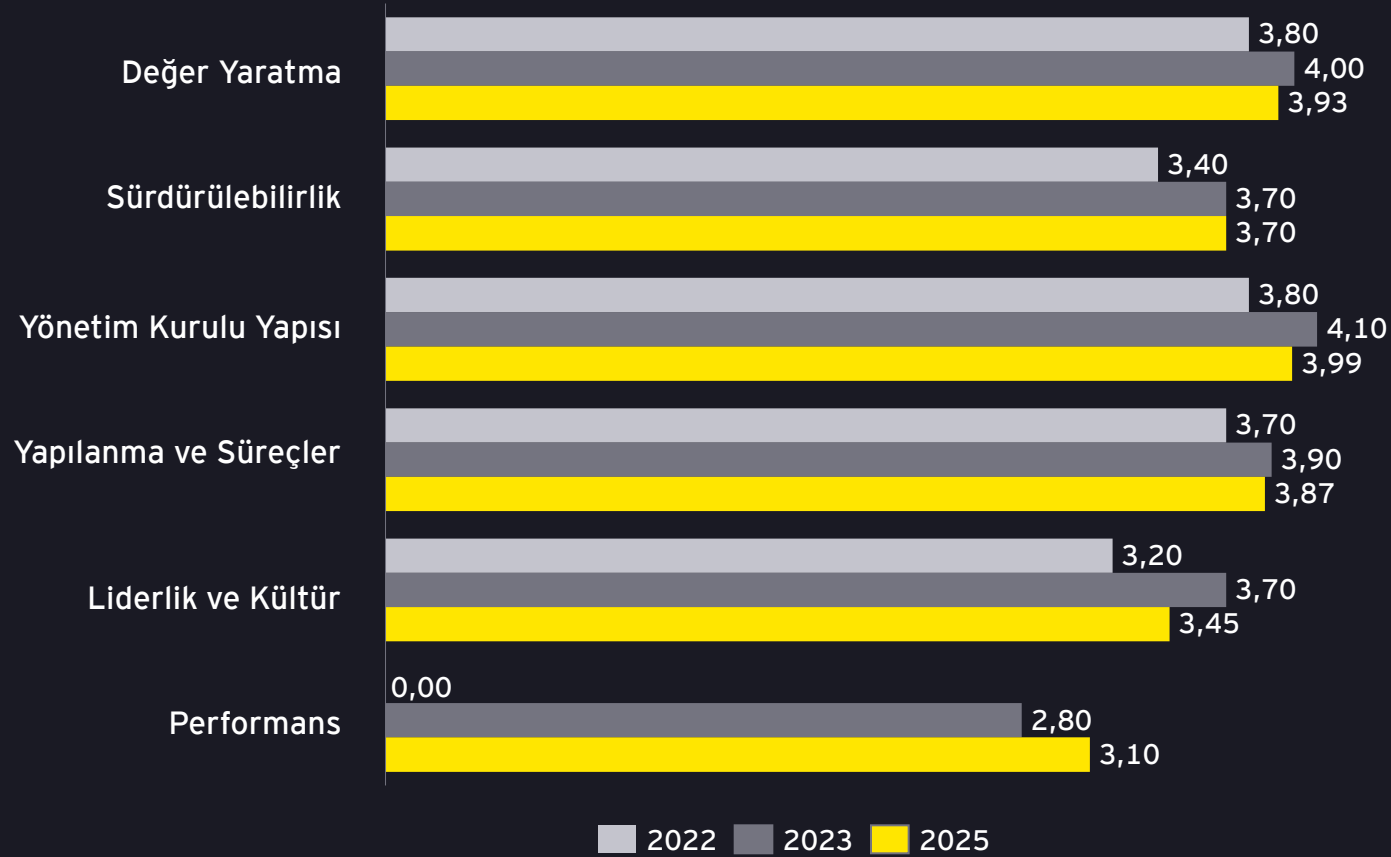


Yönetim kurulu etkinliği 1-5 ölçeğinde değerlendirilmiş olup, genel skor stabil kalırken, alan bazlı farklılaşmalar gözlemleniyor.

Temel Bulgular

- 2025 yılı genel skorunun 3,67 olarak 2023 ile benzer seviyede olduğu görülüyor.
- Değer yaratma, yönetim kurulu yapısı ve süreçlerde genel durum korunurken gelişime açık alanlar da bulunuyor.
- Performans alanında iyileşme gözlemleniyor.

Yönetim Kurulu Barometresi Skoru



- Yönetim kurulları stratejik yön belirlemede güçlü kalırken, strateji-uygulama uyumunda ve organizasyonel alanda gelişime açık alanlar olduğu görülüyor.
- Genel performans yüksek olsa da ivme kaybı ve alanlar arası dengesizlik, özellikle performans yönetimi ve süreç entegrasyonunda gelişim ihtiyacına işaret ediyor.



Öne Çıkan Bulgular



The better the question. The better the answer. The better the world works.

Yönetim Kurulu Kompozisyonu

Yönetim kurulu kompozisyonu

Yapısal güç korunmakla birlikte;

- halefiyet planlaması,
- ölçülebilir hedefler

alanında gelişim ihtiyacı devam ediyor.

Yönetim kurulu kompozisyonuna yönelik öneriler

- Halefiyet planlaması ve uzun vadeli vizyon alanlarında gelişim ihtiyacı bulunuyor.
- Bağımsız üye yapısı ve yetkinlik çeşitliliği güçlendirilmelidir.
- Stratejik karar süreçleri veri ve dijital araçlarla desteklenmelidir.

Yönetim Kurulu Gündemi

Yönetim kurullarının **en çok** vakit ayırdığı konular

Zamanın büyük bölümü;

- finansal performans,
- operasyonel süreçler,
- strateji ve katma değerli projelere ayrılıyor.

Yönetim kurullarının **en az** vakit ayırdığı konular

- Siber güvenlik,
- kriz yönetimi,
- hissedar/yatırımcı ilişkileri

en az zaman ayrılan başlıklar olmaya devam ediyor.

Yönetim Kurulu Gündemi

Yönetim kurulu gündemine yönelik öneriler

- Kısa vadeli konular yerine **uzun vadeli risk** ve **dönüşüm** başlıklarına odaklanılmalıdır.
- **Siber güvenlik, kriz yönetimi** ve **yatırımcı ilişkileri** stratejik olarak ele alınmalıdır.
- **Sürdürülebilirlik** ve **dijital dönüşüm karar süreçlerine entegre** edilmelidir.



Kurumsal Risk Yönetimi

Şirketleri bekleyen riskler

- Ekonomik riskler,
- Jeopolitik riskler
- Politik riskler
- 2025'te ilk üç sırada yer alırken; önceki araştırmaya kıyasla risk odağı iklim, finansman ve nakit yönetimi risklerinden bu alanlara kayıyor.

Kurumsal risk yönetimi


Kurulların %50'den fazlasında risk yönetişimi fonksiyonu bulunuyor, ancak bu alana ayrılan zaman sınırlı aylık 5-15 saat ile sınırlı kalıyor.

Şirketleri bekleyen risklere yönelik öneriler

- Risk yönetimi stratejik karar alma süreçlerine entegre edilmelidir.
- Kurum genelinde veri odaklı ve proaktif risk kültürü oluşturulmalıdır.
- Risk ve performans metrikleri birlikte izlenmelidir.



Soru Cevap



The better the question. The better the answer. The better the world works.

EY | Daha iyi bir çalışma dünyası oluşturuyoruz

EY olarak, müşterilerimiz, çalışanlarımız, toplum ve dünyamız için değer yaratırken sermaye piyasalarında güveni inşa ediyor ve bu şekilde daha iyi bir çalışma dünyası oluşturuyoruz.

Veri, yapay zekâ ve ileri teknolojiden yararlanarak müşterilerimizin geleceği güvenle şekillendirmesine, günümüzde ve gelecekte karşılaşılabilecekleri sorunlara çözüm üretmelerine yardımcı oluyoruz.

EY ekipleri olarak bağımsız denetim, danışmanlık, güvence, hukuk, kurumsal finansman, strateji ve vergi hizmetleri sunuyoruz. Dünya çapında 150'den fazla ülkede, küresel ağımız, kapsamlı iş birliklerimiz ve güçlü sektörel deneyimizle müşterilerimize hizmet veriyoruz.

Hep birlikte geleceği güvenle şekillendiriyoruz.

EY adı küresel organizasyonu temsil eder ve Ernst & Young Global Limited'in her biri ayrı birer tüzel kişiliğe sahip olan, bir veya daha çok, üye firmasını temsil edebilir. Sınırlı sorumlu bir Birleşik Krallık şirketi olan Ernst & Young Global Limited müşteri hizmeti sunmamaktadır. Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) kapsamında; EY'in kişisel verileri nasıl topladığı, kullandığı ve bireylerin sahip olduğu haklara dair bilgilere ey.com/tr_tr/privacy-statement adresinden ulaşabilirsiniz. EY üye şirketleri yerel kanunların yasakladığı bölgelerde hukuk hizmeti sunmaz. Daha fazla bilgi için lütfen ey.com adresini ziyaret edin.

© 2026 EY Türkiye.
Tüm Hakları Saklıdır.

Sadece genel bilgi verme amacıyla sunulan bu yayın muhasebe, vergi, hukuk veya diğer profesyonel hizmetler alanında geçerli bir kaynak olarak kullanılması amacıyla hazırlanmamıştır. Belirli bir konuya ilişkin olarak ilgili danışmana başvurulmalıdır.

ey.com/tr

linkedin.com/ernstandyoung
instagram.com/eyturkiye
x.com/EY_Turkiye
facebook.com/ErnstYoungTurkiye