

# Sürdürülebilir başarı için yönetim kurulları nasıl dönüşmelidir?

Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi



Yönetim Kurulu  
Üyeleri Derneği  
Board Directors  
Association



Shape the future  
with confidence

# İçindekiler

- 03 —• Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve EY Tanıtları
- 05 —• Önsöz
- 07 —• Yönetici Özeti
- 09 —• Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi Puanlaması
- 10 —• Bölüm 1: Türkiye'de Yönetim Kurullarının Etkinliği
- 21 —• Bölüm 2: Yönetim Kurulu Kompozisyonu
- 28 —• Bölüm 3: Kurumsal Risk Yönetimi
- 40 —• Bölüm 4: Yönetim Kurulu Gündemi
- 44 —• Bölüm 5: Genel Değerlendirme
- 47 —• Executive Summary
- 52 —• Ekibimiz

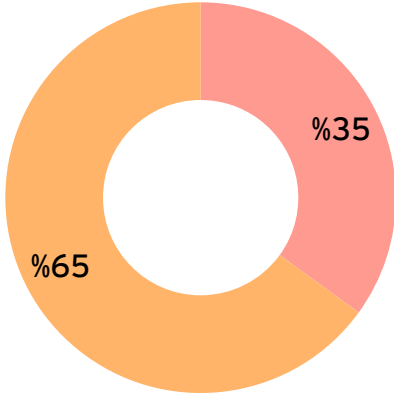
# Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği Hakkında

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD), “sürdürülebilir büyüme için aktif ve profesyonel yönetim kurulları oluşturmak” amacıyla Aralık 2017’de kurulmuştur. Dernek, şirketlerde kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik prensipleri doğrultusunda aktif yönetim kurullarının artan önemine dikkat çekiyor ve bu alanda çeşitli çalışmalar yürütüyor.

YÜD, bir kurumun yönünü belirleyen yönetim kurullarının; yapısı, gündem yönetimi, komite kurma ve işletme yetkinlikleri, risk ve fırsatları değerlendirme becerileri ile şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürdürülebilir büyüme konularında gelişmesini desteklemeyi hedefliyor. derneğin bireysel üyelerinin tamamı CEO’lardan veya yönetim kurulu üyelerinden oluşuyor.

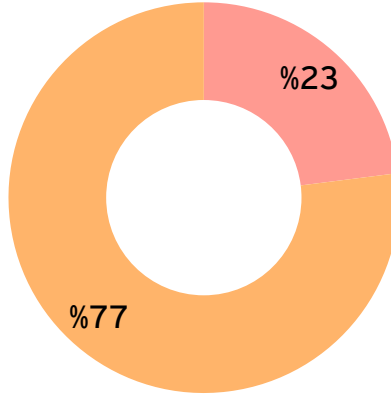
Ayrıca YÜD; IFC ECA Bölgesi’nin stratejik ortağı, Global Network of Director Institutes’ta Türkiye’yi temsil eden tek sivil toplum kuruluşu ve Chapter Zero Türkiye’nin hem stratejik ortağı hem de Yürütme Komitesi üyesidir.

Şekil 1. Kadın / Erkek Üye Oranı



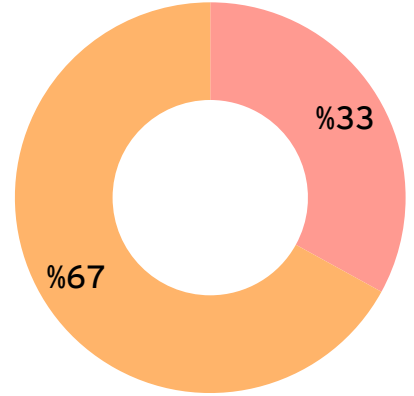
Kadın Erkek

Şekil 2. CEO / YK Üyesi Oranı



CEO YK Üyeleri

Şekil 3. Aile Şirketi Deneyimi Olan Üye Oranı



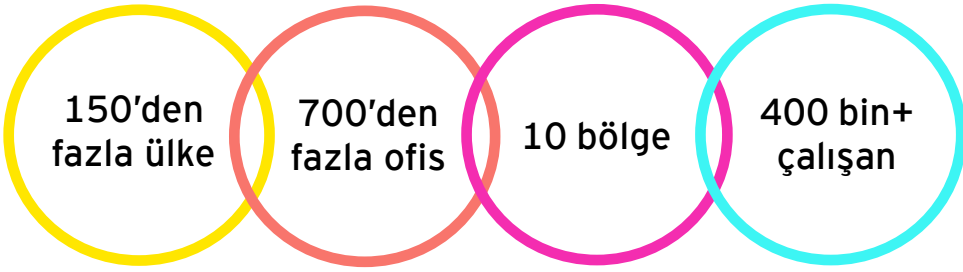
Hayır Evet

# EY Hakkında

EY (Ernst& Young) olarak **danışmanlık, denetim, güvence, kurumsal finansman, strateji ve vergi** hizmetleri sunuyor ve daha iyi bir çalışma dünyası oluşturuyoruz.

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

Dünya çapında **150'den fazla ülkedeki 400.000'den fazla kişilik ekibimizin** sahip olduğu ortak değerlerle yenilikçi uygulamaları hayata geçiriyor, iş dünyasına ve sektörlere yön veriyoruz.



## Türkiye'de EY

EY Global'in bir üyesi olarak; Türkiye'de 40 yılı aşkın bir süredir İstanbul Maslak, İstanbul Maltepe, Ankara, Bursa, İzmir ve Adana olmak üzere, 5 şehirde toplam 6 ofiste, yaklaşık 2000 kişiden oluşan ekiplerimizle çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Entegre bir teknoloji platformu üzerinden birbirine bağlı olan ekiplerimiz, tüm ofislerimizde aynı metodolojiyi kullanarak müşterilerimize dünya standartlarında hizmet sunuyoruz.

### EY Türkiye

**1983** yılında faaliyetlerine başladı.

**2000+** profesyonel kadro

**9000+** müşteri

**5** şehir

**6** ofis

# Önsöz

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) olarak, EY Türkiye iş birliğiyle hazırladığımız 'Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi' çalışmamızın üçüncüsünü sizlerle paylaşmanın mutluluğunu yaşıyoruz. Bu yıl da ülkemizdeki yönetim kurullarının mevcut yapısını, gelişim alanlarını, odaklanma gereken gündem konularını analiz etmeye ve daha etkin, daha sürdürülebilir yönetim kurullarının oluşarak, kurumsal yönetim standartlarının yükseltilmesine katkı sağlamaya devam ediyoruz.

Küresel ölçekte belirsizliklerin yeni normal haline geldiği bu dinamik süreçte, şirketlerimizin sadece fırsatları değerlendirmesi değil, aynı zamanda karşılaşılabilecekleri tehditleri önceden öngörerek yönetebilmeleri hayati bir önem taşıyor. Bu nedenle, bu yılki barometre çalışmamızın ana odak alanını “Kurumsal Risk Yönetimi” olarak belirledik.

Anket sonuçlarımız, kurumsal risklerin yönetim kurulu seviyesinde sahiplenildiğini göstermiş katılımcılarımızın %42'si ekonomik riskleri, %15'i ise jeopolitik gelişmeleri en kritik riskler olarak sıralıyor. Bu veriler, yönetim kurullarının artık sadece iç finansal ve operasyonel sonuçları değil, dışardan gelen makro riskleri de stratejiye entegre etmelerinin kaçınılmaz olduğunu gösteriyor.

Raporumuzda, yönetim kurullarının hem kendi işleyişlerindeki etkinliğini hem de kurumsal yönetim performansını somutlaştırmak adına ölçümediğimiz “Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru” 5 üzerinden 3,67 olarak hesaplanmıştır. Bu skor bir önceki raporumuz ile benzer seviyelerde kalsa da bileşenlerine baktığımızda; yönetim kurulu yapısı (3,99) ve değer yaratma (3,93) alanlarında güçlü bir görünüm sergilerken, performans (3,10) ve liderlik kültürü (3,45) alanlarında belirgin gelişim ihtiyaçlarımızın olduğunu görmekteyiz. Özellikle halefiyet planlaması gibi kritik süreçlerin katılımcıların yalnızca %43'ü tarafından etkin bulunması, üzerinde çalışmamız gereken öncelikli alanlardan biri olarak karşımıza çıkıyor.

YÜD olarak temel misyonumuz, yönetim kurullarının yetkinliğini artırmak ve profesyonel standartları yükseltmektir. Bu raporun, hem Derneğimizin önümüzdeki dönem önceliklerini belirlemek hem de yönetim kurulu üyelerimize ve tüm iş dünyasına stratejik kararlarında ışık tutmak adına değerli bir kaynak olmasını temenni ediyoruz.

Raporun hazırlanmasında emeği geçen başta EY Türkiye ekiplerine, değerli vaktini ve öngörülerini bizlerle paylaşıp ankete katılan yönetim kurulu üyelerimize teşekkürlerimizi sunarız. Daha şeffaf, hesap verebilir ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışıyla, iş dünyasının geleceğini birlikte inşa etmeye devam edeceğiz.

# Önsöz

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında yönetim kurullarının karar alma süreçleri, küresel jeopolitik dinamikler, ekonomik belirsizlikler, değişken risk ortamı ve teknolojik gelişmeler etrafında şekillenmeye devam ediyor. Bu kapsamlı dönüşüm, şirketlerin yönetim modellerini yeniden değerlendirmelerini zorunlu kılıyor. Yönetim kurullarının stratejik yönetim rolü ise giderek daha kritik hale gelirken, alınan kararların veri temelli, öngörüye dayalı, riskleri bütüncül bir bakış açısıyla ele alan yaklaşımlarla desteklenmesi, kurumun sürdürülebilir başarıya ulaşması açısından büyük önem taşıyor. Tüm bu gerekliliklerden yola çıkarak gerçekleştirilen bu araştırma, yönetim kurullarının gündem maddelerine ışık tutmayı ve stratejik odak alanlarına dair yol gösterici içgörüler sunmayı amaçlıyor.

YÜD ve EY iş birliğiyle yürütülen “**Yönetim Kurulları Barometre Araştırması**” farklı sektörlerden yönetim kurulu üyelerinin, üst düzey yöneticilerin, ve bağımsız yönetim kurulu profesyonellerinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasına ve EY analizlerine dayalı olarak gerçekleştirilen araştırma, önceki sayılarda ele alınan yönetim kurullarının etkinliği ve etkinlik skoru gibi temel alanların yanı sıra yönetim kurullarında ‘**kurumsal risk yönetimi**’ ve ‘**yönetim kurulu kompozisyonu**’ temalarına odaklanıyor.

Yönetim kurullarının bugün karşı karşıya kaldığı zorlukları, fırsatları ve gelişim alanlarını bütüncül bir perspektifle ortaya koyan bu araştırmanın hazırlanmasında emeği geçen tüm yönetim kurulu üyelerine, Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği’ne (YÜD) ve Danışmanlık ekibimize değerli katkıları için teşekkürlerimizi sunarız. Bu raporun, yönetim kurullarının daha güçlü, çevik ve geleceğe hazır bir yönetim modeli oluşturmasına ilham veren bir kaynak olarak fayda sağlamasını umuyoruz.



**Emre Beşli**

EY Türkiye Danışmanlık  
Bölümü Şirket Ortağı,  
Risk Hizmetleri Lideri



**Serhat Akmeşe**

EY Türkiye Danışmanlık  
Bölümü Şirket Ortağı

# Yönetici Özeti - Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru

Jeopolitik, makroekonomik ve çevre konularındaki gelişmeler devam ederken, şirketler bu gelişmelere karşılık yönetim kurulu ve icra seviyelerinde bu tip riskleri erken tespit edebilme, stratejik hedef oluşturma ve risklere yönelik aksiyon alma, bu süreçlerin etkin yönetilebilmesi için gerekli yetkinlik ve faaliyetlerin hayata geçirilmesi noktasında önemli çabalar gösteriyor. Şirketler bu alanlarda belirli bir seviyede yetkinliğe ve olgunluğa sahip olsalar da gelecek için gelişim alanları bulunuyor.

## Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru

Yönetim Kurulu Üyeleri Derneği (YÜD) ve EY Türkiye, 2025 yılında gerçekleştirilen anket ile, Türkiye’de çoğunlukla halka açık ve aile şirketlerinde görev alan yönetim kurulu üyesi ve CEO ile birlikte yönetim kurullarının etkinlikleri ve gündemleri değerlendirilmiştir.

Anket çalışması sonucunda 1-5 arası skalada değerlendirme gerçekleştirilerek Türkiye’deki **Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru** 2025 yılı için **3,67** olarak hesaplanmıştır. Bu skor 2023 yılında gerçekleştirilen çalışma ile benzer seviyelerde kaldığına işaret ediyor.

En son 2023 yılında gerçekleştirilen çalışmaya kıyasla 2025 yılında **“değer yaratma”** skorunun 4 seviyesinden 3.92 seviyesine gerilediği, **“yönetim kurulu yapısı”** skorunun 4,1 seviyesinden 3,9 seviyesine gerilediği, **“yapılanma ve süreçler”** skorunun 3,9 seviyesinden 3,86 seviyesine gerilediği, **“liderlik ve kültür”** skorunun 3,7 seviyesinden 3,4 seviyesine gerilediği ve **“performans”** skorunun 2,8 seviyesinden 3,1 seviyesine yükseldiği gözlemlenmiştir.

# Yönetici Özeti - Öne Çıkan Bulgular

## Yönetim kurulu kompozisyonu

Yönetim kurullarının yetkinlikleri genel olarak güçlü görünürken, özellikle halefiyet planlaması, uzun vadeli vizyon oluşturma ve ölçülebilir performans hedefleri belirleme gibi alanlarda belirgin gelişim ihtiyaçları bulunuyor. Aile işletmelerinde yönetim yapılarının gecikmesi ve sistematik anahtar performans göstergeleri (KPI) takibinin zayıflığı, bu alanlardaki düşük skorların temel nedenleri olarak öne çıkıyor.

## Şirketleri bekleyen riskler

Bu yıl gerçekleştirilen anket sonucunda "ekonomik riskler", "jeopolitik riskler" ve "politik risklerin" ilk üç sırada olduğu görülüyor. Bu risklerin, 2023 yılında öne çıkan "iklim krizi ve sosyal riskler", "finansman ve nakit yönetimi" ve "sektörel ve politik belirsizlikler" risklerine kıyasla farklılaştığı görülüyor.

## Kurumsal risk yönetişimi

Bu yılın anket çalışmasındaki odak noktalarından biri olan kurumlardaki risk yönetişimi yapı ve faaliyetlerine yönelik olarak katılımcıların %50'sinden fazlası, çalıştıkları kurumlarda yönetim kurulu seviyesinde risk yönetişimi alanında çalışan bir fonksiyon bulunduğunu belirtirken; yönetim kurulu üyeleri risk yönetişimine ayırdıkları sürelerin aylık 5 ila 15 saat arasında olduğunu ifade ediyor.

## Yönetim kurullarının en çok vakit ayırdığı konular

Çalışma kapsamında katılımcıların en çok vakit ayırdıkları konu başlıkları arasında "finansal ve operasyonel performans" (%93), "şirket misyon, vizyon ve stratejisi" (%75) ve "katma değerli projelerin ilerleyişi" (%70) başlıklarının ilk üçe girerek 2023'te gerçekleştirilen anketteki yerlerini korudukları görülüyor.

## Yönetim kurullarının en az vakit ayırdığı konular

2025'te "siber güvenlik" (%25), "kriz yönetimi" (%34) ve "hissedar/yatırımcı ilişkileri" (%34) ile ilk üç sırada yer alıyor. 2023 yılında ise bu başlıkların sırasıyla "Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Karbon Vergisi" ve "yönetim kurulu çeşitliliği" başlıkları olduğu görülüyor.

# Yönetici Özeti - Öneriler

## Yönetim kurulu kompozisyonuna yönelik öneriler

- Yönetim kurulu kompozisyonu genel olarak güçlü olsa da halefiyet planlaması, uzun vadeli stratejik vizyon ve ölçülebilir stratejik hedefler alanlarında gelişim ihtiyacı bulunuyor.
- Bağımsız üye yapısı ve yetkinlik çeşitliliği güçlendirilmeli, özellikle teknoloji, regülasyon ve jeopolitik alanlarında uzmanlık kazanımı sağlanmalıdır.
- Halefiyet planlaması kişi bazlı yaklaşımdan uzaklaştırılarak kritik roller ve yetkinlikler üzerinden, stratejiyle entegre ve sistematik bir çerçevede ele alınmalıdır.
- Stratejik karar alma süreçlerinin veri temelli yaklaşımlar ve dijital karar destek araçları ile güçlendirilmesi, yönetim kurulunun uzun vadeli değer yaratma kapasitesini artıracaktır.

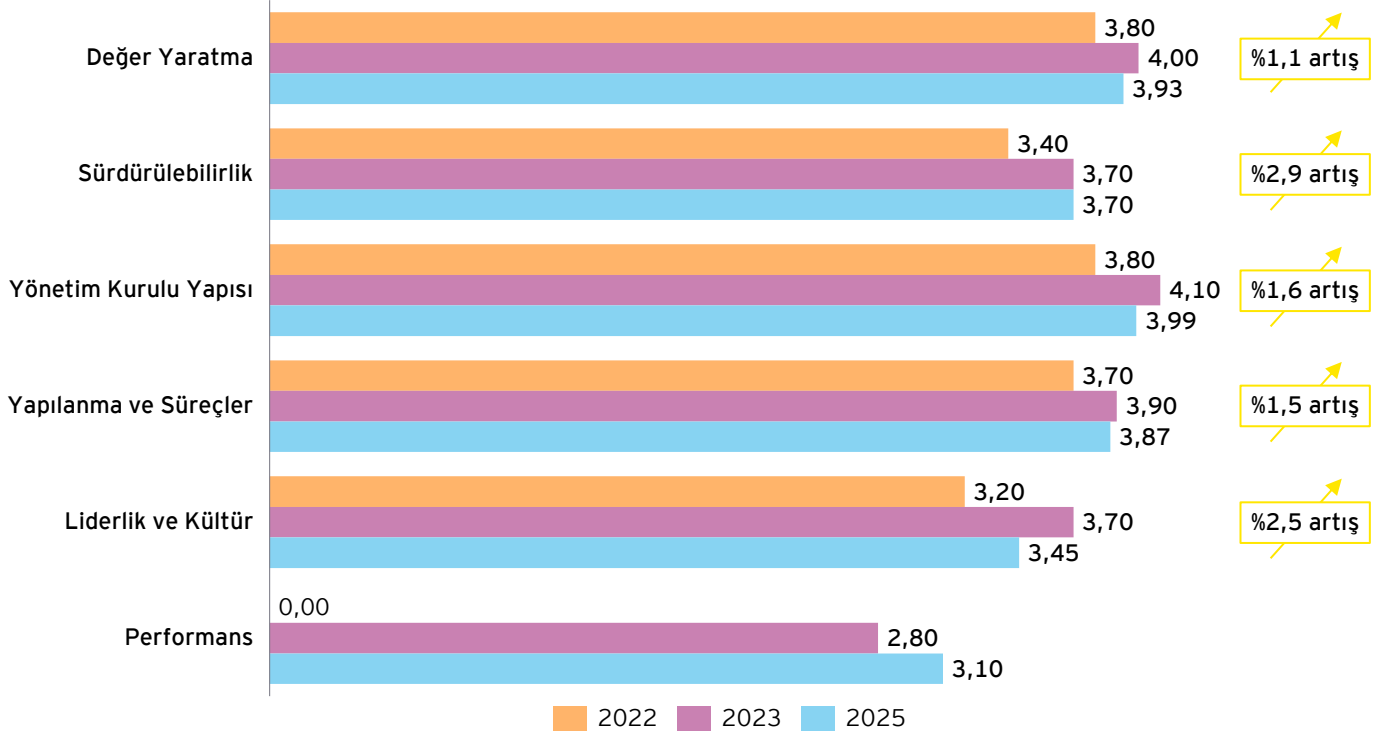
## Şirketleri bekleyen risklere yönelik öneriler

- Risk yönetişimi, stratejik karar alma süreçlerine entegre edilmelidir.
- Strateji oluşturma sürecinde riskler, sistematik olarak tanımlanmalı ve yönetilmelidir.
- Kurum genelinde veri odaklı ve proaktif bir risk kültürü oluşturulmalıdır.
- Risk ve performans metrikleri entegre edilerek, gerçek zamanlı izleme ve değerlendirme kabiliyeti geliştirilmelidir.
- Yapay zekâ ve analitik çözümlerle risk yönetimi süreçleri desteklenmelidir.

## Yönetim kurulu gündemine yönelik öneriler

- Yönetim kurulu gündeminin kısa vadeli finansal ve operasyonel performans odaklı yapısı, uzun vadeli riskler ve dönüşüm başlıkları ile daha dengeli hale getirilmelidir.
- Siber güvenlik, kriz yönetimi ve yatırımcı ilişkileri gibi görece az zaman ayrılan alanlar, kurumsal dayanıklılığı destekleyecek şekilde daha sistematik ele alınmalıdır.
- Yönetim kurulları, jeopolitik ve teknolojik risklere yönelik senaryo çalışmaları, düzenli risk değerlendirmeleri ve kriz/siber tatbikatları ile daha proaktif bir yaklaşım benimsemelidir.
- Sürdürülebilirlik, yetenek yönetimi ve dijital dönüşüm başlıkları; strateji, yatırım ve bütçe kararlarıyla entegre edilerek ölçülebilir hedefler üzerinden izlenmelidir.
- Mevzuat ve uyum konuları, geçmişe dönük kontrol mekanizmaları yerine, stratejik kararları destekleyen ileri görüşlü ve çevik bir yönetişim aracı olarak ele alınmalıdır.

# Türkiye Yönetim Kurulu Barometresi Puanlaması



2025 yılı sonuçları, yönetim kurulu etkinliğinin genel olarak yüksek seviyesini koruduğunu, ancak önceki yıla kıyasla ivme kaybı ve alanlar arasında farklılaşan bir performans yapısı olduğunu gösteriyor.

Değer yaratma, sürdürülebilirlik ve yönetim kurulu yapısı başlıklarında güçlü görünüm devam ederken, bu alanlarda ilerlemenin sınırlı kaldığı dikkat çekmektedir. Buna karşılık liderlik ve kültür ile yapılanma ve süreçler başlıklarında gözlenen gerileme, stratejik yönelim ile organizasyonel uygulama arasındaki uyumun zayıfladığına işaret ediyor.

Performans başlığında sınırlı bir iyileşme görülmeyle birlikte, skorların diğer alanlara kıyasla düşük seviyede kalması; performansın ölçülmesi, izlenmesi ve strateji ile ilişkilendirilmesi konularında gelişim ihtiyacının devam ettiğini gösteriyor.

Genel olarak bulgular, yönetim kurullarının stratejik yön belirleme konusunda güçlü bir konumda olduğunu; ancak bu stratejilerin kurum geneline yayılımı ve uygulamaya dönüşmesi açısından daha sistematik ve entegre yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğunu ortaya koyuyor.

1

Türkiye'de  
Yönetim  
Kurullarının  
Etkinliği

# Metodoloji

Bu çalışma, Türkiye’de farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin yönetim kurulu üyeleri ile 2025 yılında gerçekleştirilen anket sonuçlarına dayanır. Çalışma kapsamında, farklı sektörlerden toplam 93 yönetim kurulu üyesi ve üst düzey yöneticinin katılımıyla anket gerçekleştirilmiştir.

Anket; çoktan seçmeli sorular, Likert ölçeğine dayalı değerlendirme soruları (1-5 arası) ve açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Elde edilen veriler, yönetim kurullarının etkinliğini ölçmek amacıyla geliştirilen “Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru” çerçevesinde analiz edilmiştir.

Etkinlik skoru hesaplanırken, anket soruları aşağıdaki **6 temel boyut** altında gruplanmıştır:

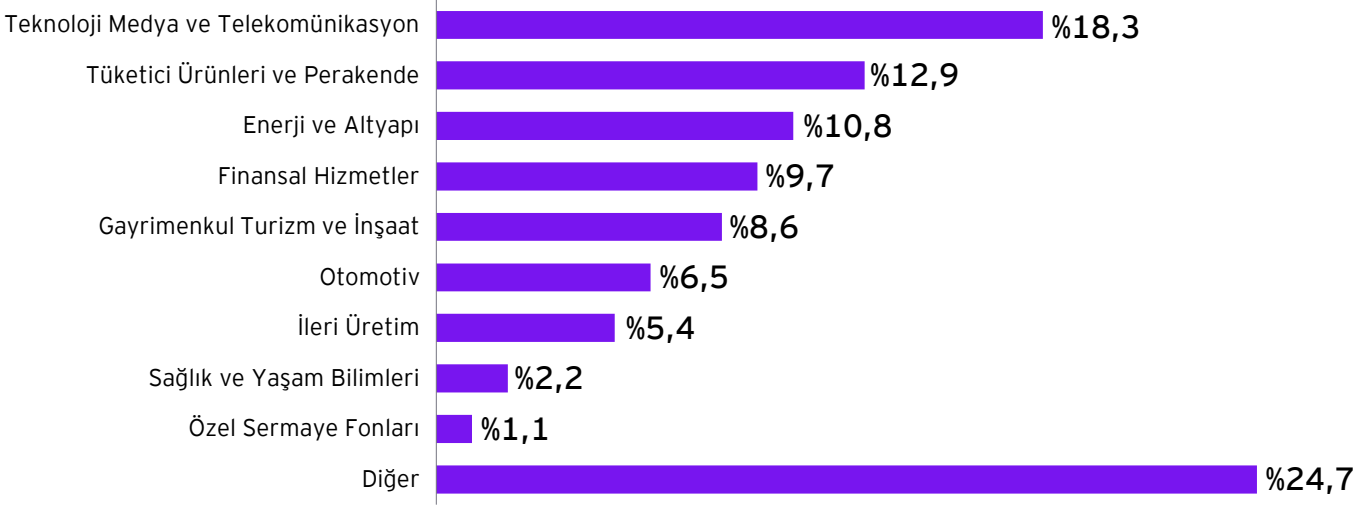
- Değer Yaratma
- Yönetim Kurulu Yapısı
- Yapılanma ve Süreçler
- Liderlik ve Kültür
- Sürdürülebilirlik
- Performans

Her bir boyut kapsamında yer alan soruların ortalama skorları hesaplanmış, bu skorlar standartlaştırılarak tüm boyutlar eşit ağırlıkla toplam endeks skoruna dahil edilmiştir. Elde edilen nihai skor, yönetim kurullarının hem iç işleyiş etkinliğini hem de üst yönetimi yönlendirme kapasitesini yansıtan bütüncül bir gösterge olarak değerlendirilmiştir.

# Katılımcı Profili

Yönetim kurulu üyelerinin temsil ettikleri sektörler, kurumsal risk yönetimi perspektifinin çeşitliliğinin ve stratejik önceliklerin belirlenmesinde temel bir referans noktası oluşturuyor.

## Şekil 4. Yönetim kurulu üyeliğinizi yaptığınız organizasyon hangi sektörde faaliyet gösteriyor?

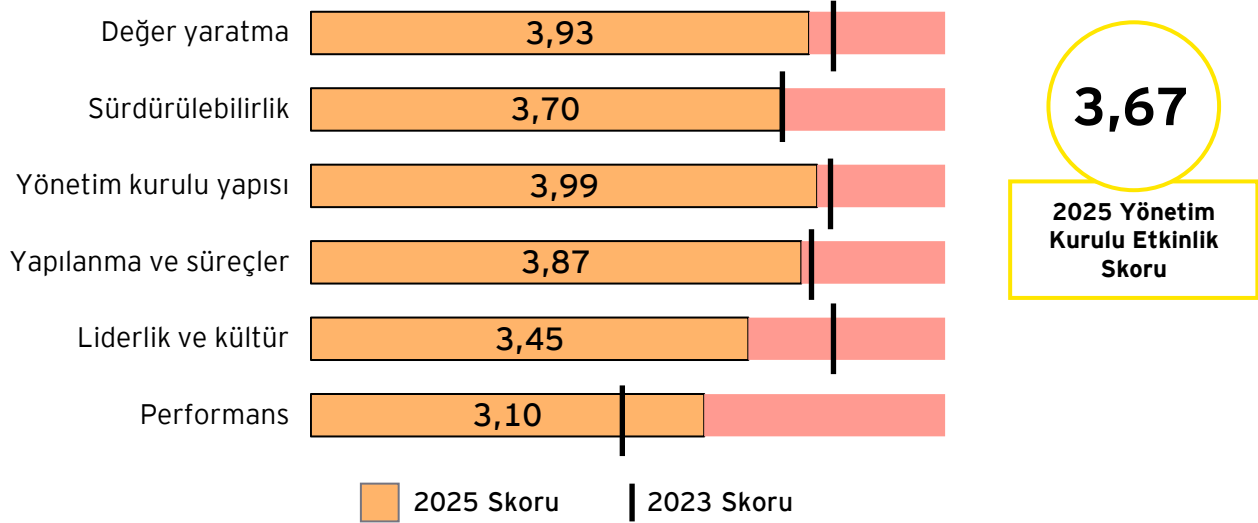


## Gözlemler

- Ankete katılan yönetim kurulu üyelerinin temsil ettiği sektörler bakıldığında, teknoloji, medya ve telekomünikasyon (%18,3) ile tüketici ürünleri ve perakende (%12,9) sektörlerinin öne çıktığı görülüyor. Enerji ve altyapı (%10,8) ile finansal hizmetler (%9,7) gibi farklı alanlardan da anlamlı bir katılım bulunuyor. Bu dağılım, ankete katılan yönetim kurulu üyelerinin geniş bir sektörel yelpazeyi temsil ettiğini gösteriyor.
- Gayrimenkul, turizm ve inşaat (%8,6), otomotiv (%6,5) ve ileri üretim (%5,4) sektörlerinin anlamlı oranlarla temsil edilmesi, katılımcı profilinin teknoloji ve tüketici odaklı sektörlerin ötesine geçtiğini ve farklı ekonomik faaliyet alanlarını da kapsadığını gösteriyor.
- “Diğer” kategorisinin (%24,7) yüksek payı, faaliyet alanı tek bir sektör başlığı altında net şekilde sınıflandırılmayan veya birden fazla sektörde faaliyet gösteren organizasyonların varlığına işaret ediyor. Bu kategori içerisinde ağırlıklı olarak tekstil, imalat ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren organizasyonlar yer almakta olup, bu durum katılımcı profilinin geleneksel ve üretim temelli sektörleri de güçlü biçimde yansıttığını gösteriyor.
- Genel olarak değerlendirildiğinde, sektör dağılımının çeşitli ve kapsayıcı bir yapı sergilemesi, ankete katılan yönetim kurulu üyelerinin farklı iş modelleri ve faaliyet alanlarından gelen perspektifleri temsil ettiğini ve çalışmanın geniş tabanlı bir katılımcı profiline dayandığını ortaya koyuyor.

# Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru

Şekil 5.



## Gözlemler

- 2025 sonuçları, yönetim kurulu etkinliğinin genel olarak önceki dönemle benzer seviyelerde seyrettiğini gösteriyor. 2023 yılında 3,70 olan genel etkinlik skoru, 2025 yılında 3,67 olarak ölçülmüş olup, bu değişim genel etkinlik seviyesinde belirgin bir farklılaşmaya işaret etmemekte olup, skorların yaklaşık olarak aynı seviyede kaldığını gösteriyor.
- Değer yaratma alanı (3,93) üst yönetim ile iş birliği, finansal göstergelerin takibi ve stratejik önceliklerin gündeme entegrasyonu açısından güçlü bir görünüm sunuyor. Yönetim kurulu yapısı (3,99), üye çeşitliliği ve rol dağılımlarındaki denge ile öne çıkıyor.
- Yapılanma ve süreçler (3,87), bilgi akışı ve karar alma mekanizmalarının etkin şekilde işlediğini gösteriyor. Sürdürülebilirlik (3,70) alanında ise farkındalık ve entegrasyonun kurumsal gündemde yer aldığı görülüyor.
- Liderlik ve kültür (3,45) ile performans (3,10) alanlarında ise gelişim alanları bulunmakta olup, özellikle değerlendirme mekanizmalarının daha sistematik hale getirilmesi ve liderlik davranışlarının güçlendirilmesi, genel etkinliğin ileri taşınması açısından önem arz ediyor.

# Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru

## Değer yaratma

Şekil 6.



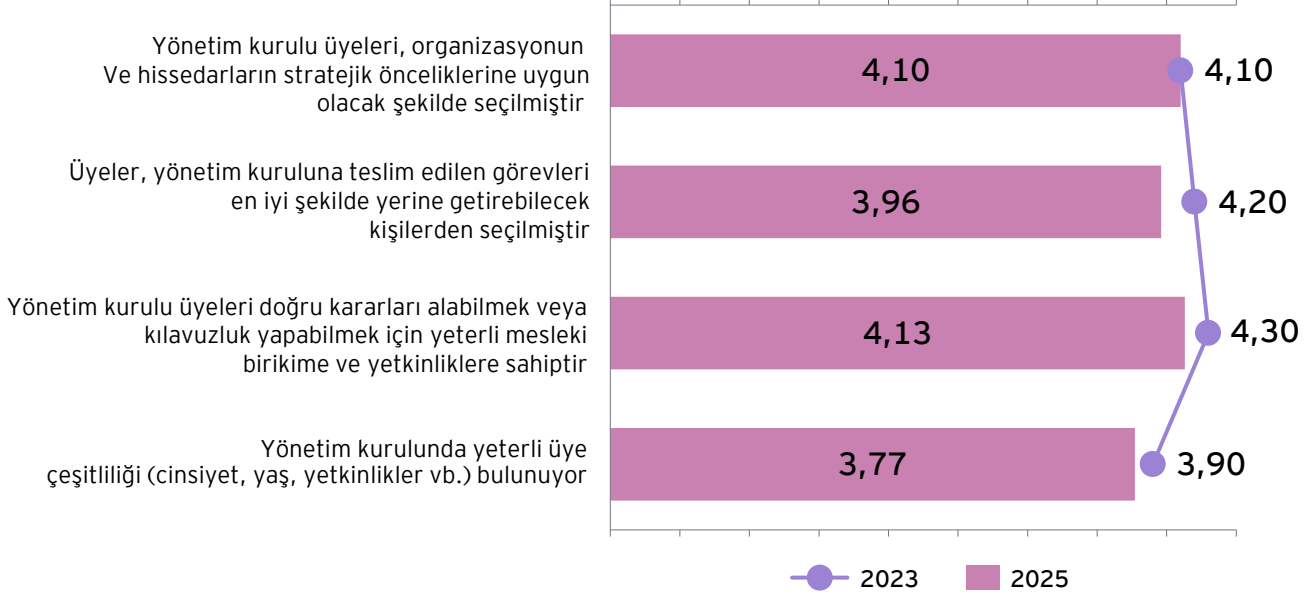
## Gözlemler

- Değer yaratma başlığı altındaki göstergelerin tamamının 3'ün üzerinde skorlanarak genel olarak güçlü bir görünüm sergilediği görülüyor. 2025 sonuçlarının 2023 ile büyük ölçüde paralel seyretmesi, bu alanda mevcut olgunluk seviyesinin korunduğunu gösteriyor.
- Yönetim kurulunun finansal metrikleri izleme (4,33), üst yönetim ile etkin çalışma (4,13) ve itibar yönetimi (4,23) gibi alanlarda yüksek skorlar elde etmesi, finansal ve operasyonel yönetim konularında güçlü bir yapı bulunduğuna işaret ediyor.
- Buna karşılık, CEO ve üst yönetim yedekleme planları (3,61) ile yatırımcı ilişkileri süreçleri (3,66) gibi alanlarda görece daha düşük skorlar, uzun vadeli liderlik sürekliliği ve paydaş yönetimi açısından gelişim alanlarının devam ettiğini gösteriyor.

# Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru

## Yönetim kurulu yapısı

Şekil 7.



**Yönetim Kurulu Yapısı 2025 Etkinlik Skoru: 3,99**

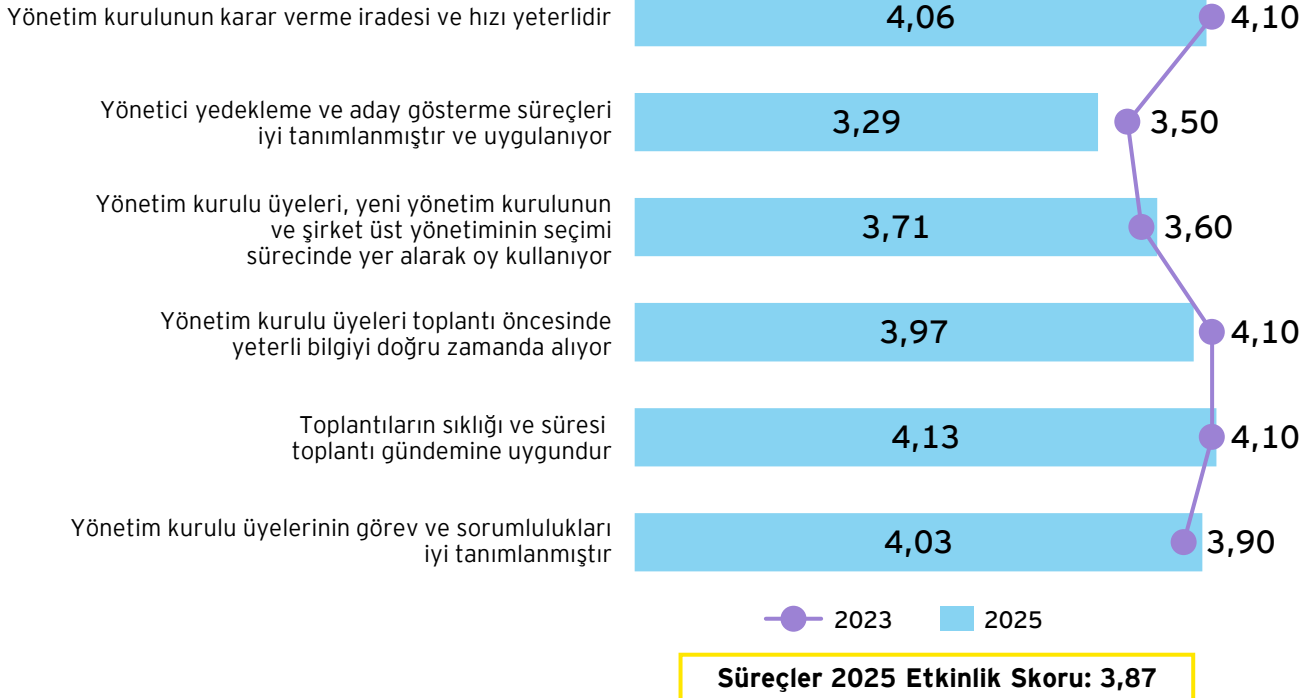
## Gözlemler

- Yönetim kurulu yapısına ilişkin değerlendirmeler, üyelerin karar alma süreçlerini destekleyecek mesleki birikim ve yetkinliklere sahip olduğunu göstermektedir (4,13). Bu durum, yönetim kurullarının teknik kapasite açısından güçlü bir yapıya sahip olduğuna işaret ediyor.
- Buna karşılık, yönetim kurulu üye çeşitliliğine ilişkin skorun görece daha düşük seviyede kalması (3,77), farklı bakış açıları ve deneyimlerin karar alma süreçlerine daha fazla entegre edilebileceği bir gelişim alanına işaret ediyor.
- Bu görünüm, yönetim kurullarında teknik yetkinliğin güçlü olmasına rağmen, çeşitlilik boyutunun geliştirilmesinin karar kalitesi ve stratejik bakış açısını güçlendirecek önemli bir alan olarak öne çıktığını gösteriyor.

# Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru

## Süreçler

### Şekil 8.



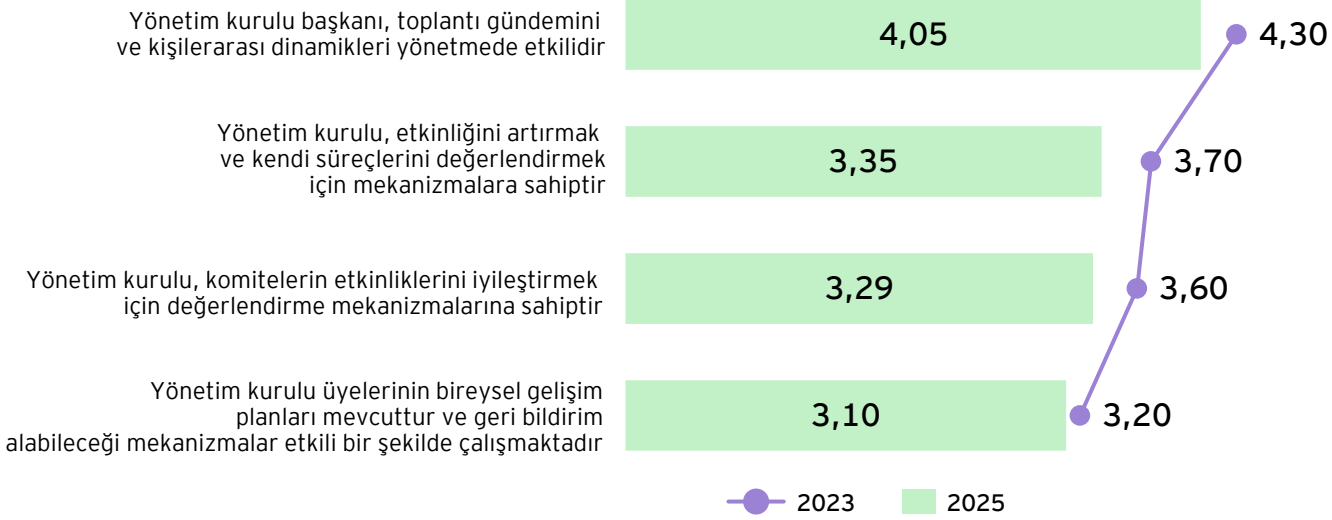
## Gözlemler

- Değerlendirmeye sunulan süreç başlıkları incelendiğinde, toplantıların sıklığı ve süresinin gündeme uygunluğu (4,13) ile yönetim kurulu karar alma iradesi ve hızına ilişkin algının (4,06) güçlü bir görünüm sergilediği görülüyor. Bu durum, yönetim kurullarının operasyonel etkinlik ve karar alma mekanizmalarında genel olarak iyi işleyen bir yapıya sahip olduğunu gösteriyor.
- Buna karşılık, yönetici yedekleme ve aday gösterme süreçlerinin (3,29) görece daha düşük seviyede kalması, bu alanda daha sistematik ve yapılandırılmış yaklaşımlara ihtiyaç olduğunu ortaya koyuyor. Benzer şekilde, yönetim kurulu üyelerinin seçim süreçlerine katılımı ve süreçlerin şeffaflığına ilişkin alanlar da gelişim potansiyeli barındırıyor.
- Genel olarak değerlendirildiğinde, temel yönetim kurulu süreçlerinin etkin şekilde işlediği, ancak özellikle halefiyet planlama ve yetenek yönetimi süreçlerinin daha yapılandırılmış, proaktif ve stratejiyle entegre bir yaklaşımla ele alınmasının yönetim kurulu etkinliğini daha da güçlendireceği görülüyor.

# Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru

## Liderlik ve kültür

Şekil 9.



**Liderlik ve Kültür 2025 Etkinlik Skoru: 3,45**

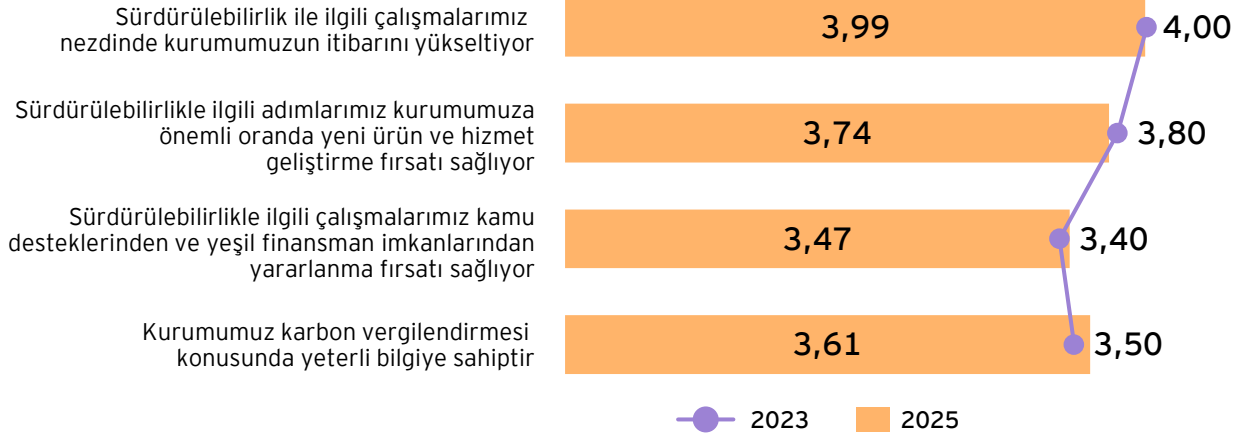
## Gözlemler

- Liderlik boyutuna ilişkin değerlendirmeler, yönetim kurullarının kendi etkinliğini değerlendirmeye yönelik mekanizmalara sahip olduğunu ve kurul başkanının toplantı yönetimi ile kurul içi dinamikleri yönlendirmede belirleyici bir rol üstlendiğini gösteriyor. Bu durum, yönetim kurullarında liderlik yapısının genel olarak güçlü bir temel üzerine kurulu olduğuna işaret ediyor.
- Bununla birlikte, bireysel gelişim planları, geri bildirim mekanizmaları ve komite etkinliğine yönelik değerlendirme süreçlerinin görece daha düşük skorlar alması, bu alanlarda daha yapılandırılmış ve sistematik yaklaşımlara ihtiyaç olduğunu ortaya koyuyor. Bu başlıklar, yönetim kurullarının liderlik kapasitesini sürdürülebilir şekilde güçlendirebileceği öncelikli gelişim alanları olarak öne çıkıyor.

# Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru

## Sürdürülebilirlik

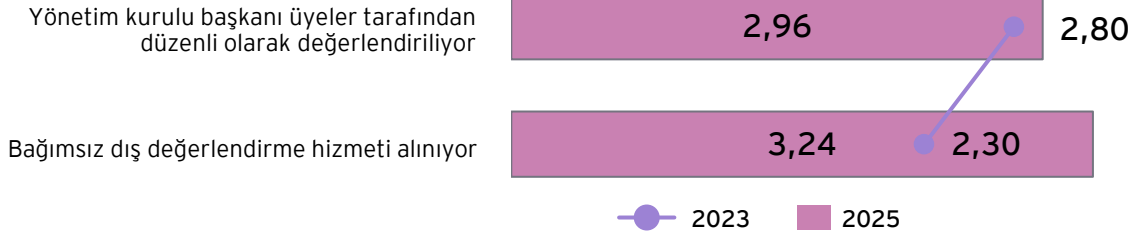
Şekil 10.



Sürdürülebilirlik 2025 Etkinlik Skoru: 3,70

## Performans

Şekil 11.



Performans 2025 Etkinlik Skoru: 3,10

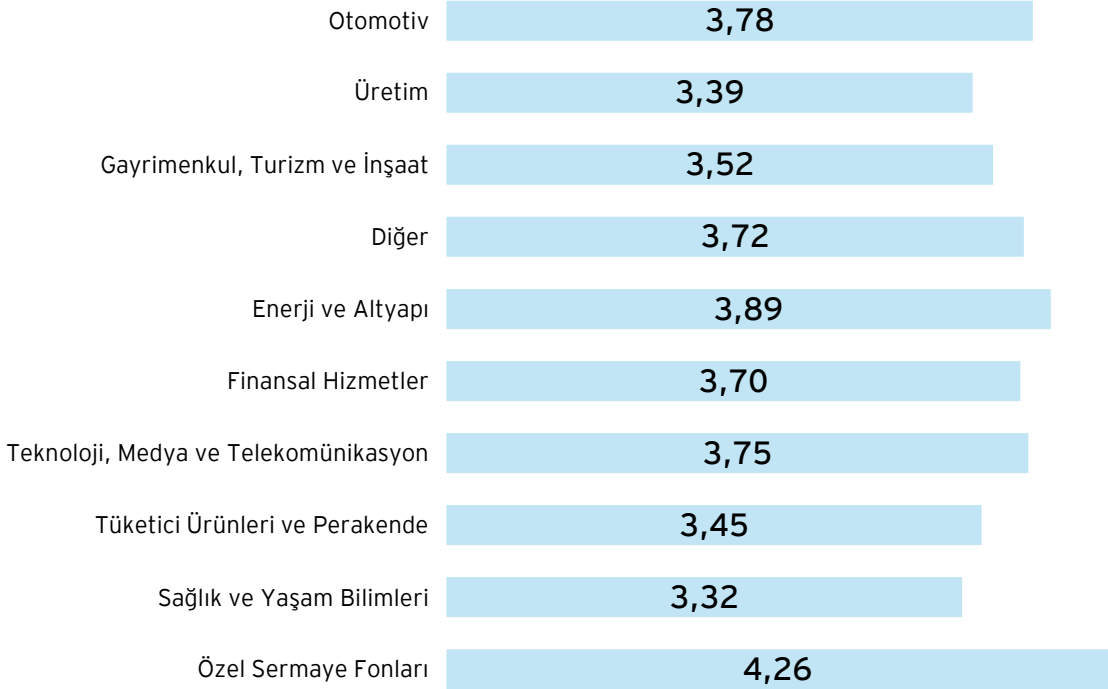
## Gözlemler

- Sürdürülebilirliğe ilişkin değerlendirmeler, kurumun farkındalık ve uygulamalarında olumlu bir eğilim olduğunu gösteriyor. Karbon yönetişimine ilişkin skorun 2023 yılına kıyasla artış göstermesi (3,61), bu alandaki ilerlemeyi ortaya koyuyor. Kamu desteklerinden yararlanma ile sürdürülebilirlik uygulamalarının iş sonuçlarına katkısının daha sistematik ele alınması ise stratejik etkiyi güçlendirebilecek tamamlayıcı başlıklar olarak öne çıkıyor.
- Performansa ilişkin değerlendirmeler, yönetim kurulu üyelerini düzenli olarak değerlendirme uygulamalarının yerleşik ve sürdürülebilir olduğunu gösteriyor. İlk başlıkta 2025 skorunun 2023 yılının üzerinde olması, ikinci başlıkta ise 2023 yılındaki skorun 2025 yılında güçlü skorla iyileşmesi, uygulamaların etkinliğini ortaya koyuyor. Bu çerçevede, performans değerlendirme süreçlerinin korunması ve sürekliliğinin sağlanması, yönetim kurullarının etkinliğini destekleyen önemli bir unsur olarak öne çıkıyor.

# Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru

## Sektör bazlı

Şekil 12.



## Gözlemler

- Sektörel bazda etkinlik skorları incelendiğinde, yönetim kurullarının genel olarak benzer bir dağılım sergilediği, ancak bazı sektörlerde belirgin ayrışmaların olduğu görülüyor.
- Özellikle özel sermaye fonları sektörü (4,26), ortalamanın belirgin şekilde üzerinde bir performans sergileyerek diğer sektörlerden ayrışıyor. Bu durum, bu sektörde yönetim kurulu yapı ve süreçlerinin daha disiplinli ve performans odaklı bir yaklaşım ile ele alındığına işaret ediyor. Buna karşılık, sağlık ve yaşam bilimleri (3,32) ile üretim (3,39) gibi sektörlerde skorların görece daha düşük seviyelerde kalması, bu alanlarda yönetim kurulu etkinliğinin geliştirilmesine yönelik fırsatlar bulunduğunu gösteriyor.
- Diğer sektörlerde ise skorların daha dar bir aralıkta toplandığı ve yönetim kurulu uygulamalarının genel olarak benzer bir olgunluk seviyesinde olduğu anlaşılıyor.
- Genel olarak değerlendirildiğinde, sektörlerin yapısal dinamikleri, regülasyon düzeyi ve yatırımcı beklentilerinin, yönetim kurulu etkinlik seviyelerinde farklılaşmaya yol açtığı görülüyor.

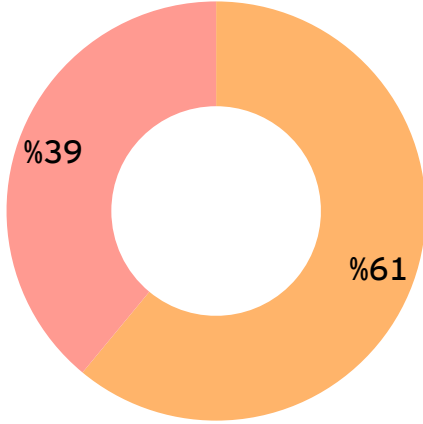
2

Yönetim  
Kurulu  
Kompozisyonu

# Yönetim Kurulu Deneyimi

Türkiye’de yönetim kurulu üyelerinin farklı kurumlarda görev alma eğilimi, deneyim paylaşımı ve stratejik bakış açısının çeşitlenmesi açısından önemli bir gösterge sunuyor.

## Şekil 13. Şu anda kaç yönetim kurulunda aktif olarak yer alıyorsunuz?



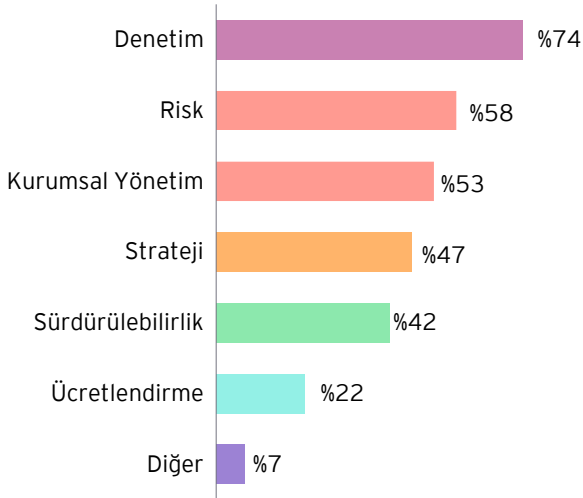
- Birden fazla yönetim kurulunda yer alıyorum.
- Sadece bir tane yönetim kurulunda yer alıyorum.

Anket sonuçları, katılımcıların önemli bir bölümünün birden fazla yönetim kurulunda görev aldığını gösteriyor. Katılımcıların %61'i birden fazla yönetim kurulunda aktif rol aldığını, %39'u ise yalnızca bir yönetim kurulunda görev yaptığını belirtiyor.

Bu bulgular, yönetim kurulu üyelerinin farklı kurumlarda görev alarak kurumsal yönetim deneyimlerini ve stratejik bakış açılarını farklı organizasyonlara taşıdığını gösteriyor. Birden fazla yönetim kurulunda görev almak, üyelerin farklı sektörlerde edindikleri deneyimleri paylaşımlarına ve yönetim kurulu etkinliğinin artmasına katkı sağlıyor.

Yönetim kurullarında yer alan komiteler, kurumsal yönetim etkinliği ve karar alma süreçlerinin sağlıklı yürütülmesi açısından kritik bir rol oynuyor.

## Şekil 14. Bugüne kadar görev aldığınız yönetim kurullarında aşağıdaki komitelerden hangileri bulunuyor? (Birden fazla işaretleme yapılabilir.)



Anket sonuçları, yönetim kurullarında en yaygın bulunan komitenin %74 oranıyla denetim komitesi olduğunu gösteriyor. "Denetim komitesini" %58 ile "risk komitesi" ve %53 ile "kurumsal yönetim komitesi" takip ediyor.

Strateji ve sürdürülebilirlik komitelerinin sırasıyla %47 ve %42 oranlarında temsil edildiği görülürken, ücretlendirme komitesinin %22 ile daha sınırlı bir yaygınlığa sahip olduğu dikkat çekiyor.

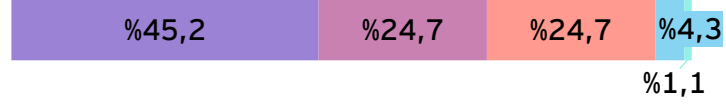
Bu bulgular, yönetim kurullarında finansal gözetim, risk yönetimi ve kurumsal yönetim konularının öncelikli olarak ele alındığını gösteriyor. Aynı zamanda komite yapılanmalarının ağırlıklı olarak SPK gereklilikleri çerçevesinde gerçekleştiğine de işaret ediyor. Bununla birlikte, strateji ve sürdürülebilirlik alanlarında komite yapılarının da giderek önem kazandığı görülüyor.

# Yönetim Kurulu Kompozisyonu

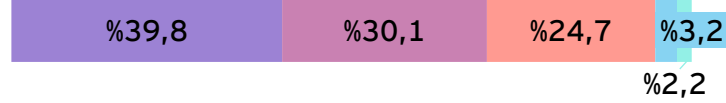
Yönetim kurulu kompozisyonu, kurumların stratejik yönetim yapısının etkinliği ve karar alma süreçlerinin sağlıklı işlemesi açısından kritik bir unsur olarak değerlendiriliyor.

## Şekil 15.

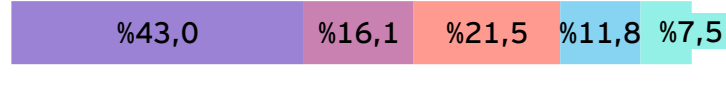
Yönetim kurulu rol ve sorumlulukları net bir şekilde tanımlanmıştır.



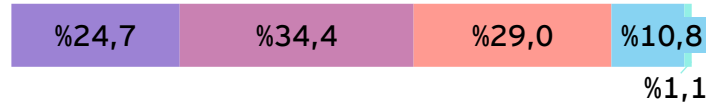
Yönetim kurulu ve üst yönetim/icra kurulu rolleri net bir şekilde ayrıştırmıştır.



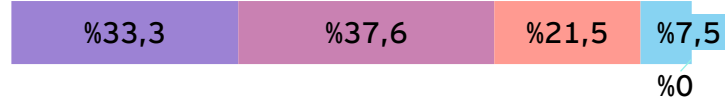
Yönetim kurulunda yeterli seviyede bağımsız üye bulunuyor.



Yönetim kurulu üyelerinin uyum ve stratejiye katkı sağlamaya yönelik görevleri dengeli bir şekilde dağıtılmıştır.



Yönetim kurulu üyelerinin beceri ve deneyim düzeyi şirketin faaliyet gösterdiği sektöre ve faaliyet alanlarına uygundur.



Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kısmen katılıyorum Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

## Gözlemler

- Yönetim kurulu rol ve sorumluluklarının net tanımlanması ve icra ile ayrışması, yönetim kurullarının stratejik karar alma ve yönlendirme kapasitesini destekleyen temel unsurlar arasında yer alıyor. Buna karşın, bağımsız üye yapısına ilişkin değerlendirmeler, yönetim kurulu kompozisyonunun karar alma kalitesi ve etkinliği açısından geliştirilmesi gereken alanlar barındırdığını gösteriyor. Bu durum, yönetim kurulu etkinliğini doğrudan etkileyen kritik bir unsur olarak öne çıkıyor.
- Katılımcıların yaklaşık %70'i, yönetim kurulu rol ve sorumluluklarının net bir şekilde tanımlandığını ve icra kurulu ile yönetim kurulu rollerinin net bir şekilde ayrıştığını belirtiyor. Bu durum katılımcıların üyesi olduğu şirketlerde stratejik kararlar ile operasyonel karar alma seviyelerinin net şekilde farklılaştığını, yönetim kurullarının ağırlıklı olarak stratejik konuları ele aldığına işaret ediyor. Benzer şekilde, yönetim kurulunun uyum ve stratejiye sağladığı katkı seviyesi ve yönetim kurulunun beceri ve deneyim düzeyi ile de destekleniyor.
- Buna karşılık, yönetim kurullarında yer alan bağımsız üye sayısına ilişkin değerlendirmelerde gelişim alanları öne çıkıyor. Katılımcıların yaklaşık %60'ı mevcut yapıyı yeterli görmesine rağmen, %40'lık bir kesimin iyileştirme ihtiyacına işaret etmesi, yönetim kurulu kompozisyonunun çeşitlilik ve bağımsızlık açısından daha da güçlendirilebileceğini gösteriyor.

# Yönetim Kurulu Kompozisyonu

Yönetim kurulu kompozisyonu ve üyelerin yetkinlikleri, kurumların stratejik yönetim kapasitesini ve uzun vadeli değer yaratma potansiyelini doğrudan etkileyen önemli unsurlar arasında yer alıyor.

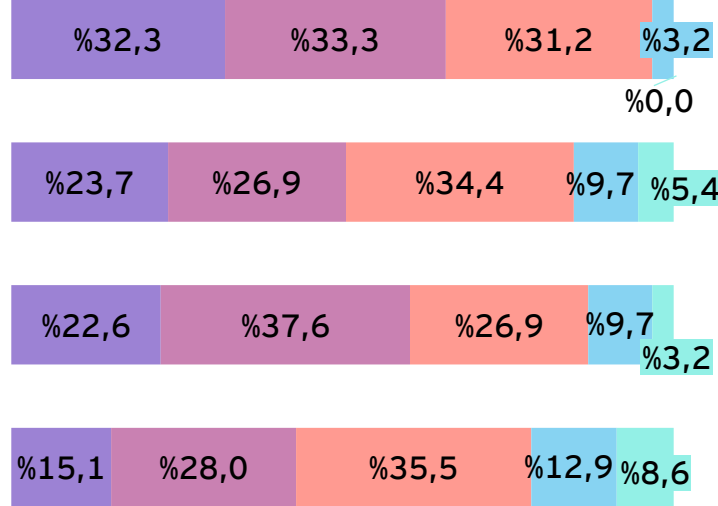
## Şekil 16.

Yönetim kurulu başkanı yönetim kurulu kompozisyonunda hem mevcut şartları ve şirket önceliklerini gözetirken, aynı zamanda şirkete uzun vadeli değer yaratacak bir kompozisyonu da hedefliyor.

Yönetim kurulu üyelerinin yetkinlik, deneyim ve etik beklentileri dokümente edilmiştir ve bu beklentiler yönetim kurulu üyelerinin seçimi, performans değerlendirmesi ve halefiyet planlaması konusunda aktif olarak uygulanıyor.

Yönetim kurulu üyelerine yönelik ücretlendirme, rol ve sorumluluklar göz önünde bulundurulduğunda doğru kompozisyonu sağlamak için yeterli düzeydedir.

Yönetim kurulunun halefiyet planlaması etkin bir şekilde yapılmıştır.



Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kismen katılıyorum Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

## Gözlemler

- Yönetim kurulu kompozisyonu ve üyelerin yetkinlikleri, rapor genelinde öne çıkan yönetim kurulu etkinliği ve stratejik karar alma kapasitesinin temel belirleyicilerinden biri olarak değerlendiriliyor.
- Yönetim kurulu kompozisyonu ve üyelerin yetkinliklerine ilişkin uygulamalar genel olarak olumlu değerlendirilirken, yönetim kurulu halefiyet planlaması ise diğer alanlara kıyasla gelişim alanı olarak öne çıkıyor.
- Katılımcıların yalnızca %43'ü, halefiyet planlamasının etkin bir şekilde yapıldığını düşünüyor. Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin genel dinamikleri değerlendirildiğinde, ağırlıklı olarak aile işletmelerinin ön plana çıktığı ve bu işletmelerde yönetim kurulu kompozisyonunun ağırlıklı olarak aile üyelerinden oluştuğu biliniyor. Halefiyet planlaması konusunda ortaya çıkan düşük skorum temelinde, aile yönetimine yönelik çalışmaların gecikmesi, aile anayasası gibi aile ile işletme arasındaki dinamikleri tanımlayan ve şirketlerin sürdürülebilirliğine katkı sağlayan çalışmaların henüz başlatılmamış olması yatıyor.
- Yönetim kurulu halefiyet planlaması, kurumsal yönetim yapısının sürdürülebilirliğini güçlendirmek amacıyla geliştirilmesi gereken başlıca konular arasında öne çıkıyor.

# Yönetim Kurulu Kompozisyonu

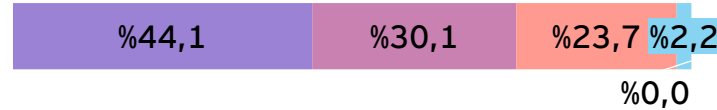
Yönetim kurullarının pazar trendlerini takip etme ve stratejik planlama süreçlerine katkısı, kurumların uzun vadeli rekabet gücünü destekleyen önemli yönetim unsurlarından biri olarak öne çıkıyor.

## Şekil 17.

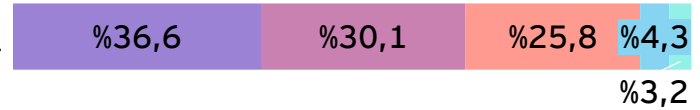
Yönetim kurulu şirketin faaliyet gösterdiği pazarı etkileyen trendler ve konular konusunda bilgilidir.



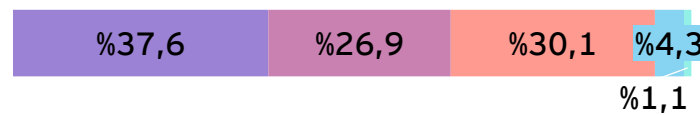
Yönetim kurulu şirketin stratejik planlamasına etkin bir şekilde katkı sağlıyor.



Yönetim kurulunun şirketin 3 ila 5 yıl içinde nasıl gelişeceğine dair açıkça ifade edilmiş bir vizyonu bulunuyor.



Yönetim kurulu, şirketin stratejik hedeflerinin takibi için anahtar performans göstergeleri belirlemiştir.



Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kısımten katılıyorum Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

## Gözlemler

- Yönetim kurullarının şirket faaliyetlerini etkileyen dış çevre unsurlarına ve sektörel trendlere yönelik yüksek düzeyde farkındalığa sahip olduğu görülüyor. Stratejik yönetimin temel girdisi olan pazar bilgisi açısından güçlü bir görünüm bulunuyor. Bu durum yönetim kurullarının pazar trendlerini ve dış çevreyi iyi takip ettiğini, bu nedenle yüksek stratejik farkındalığın olduğunu gösteriyor.
- Öte yandan yönetim kurullarının şirket için 3 ila 5 yıl içinde nasıl bir gelişim öngördüğüne dair açık bir vizyon sunma konusundaki olumlu görüş oranı, yönetim kurulu yetkinliğine kıyasla daha düşük görünüyor. Bu durum, orta ve uzun vadeli stratejik yön belirleme, geleceğe ilişkin net bir yol haritası oluşturma ve bu vizyonu şirket geneline iletme konusunda bazı gelişim ihtiyaçlarının bulunduğu işaret ediyor.
- Anahtar performans göstergelerinin (KPI) belirlenmesi ve performansın izlenmesi, yönetim kurullarının görece en gelişime açık alanlarından biri olarak öne çıkıyor. Bu durum, yönetim kurullarının stratejiyi ölçülebilir hedeflere bağlama konusunda daha sistematik yaklaşımlara ihtiyaç duyduğunu gösteriyor.

# Yönetim kurulları gelecekte başarılı olmak için hangi adımları atmalıdır?

Gerçekleştirilen anket neticesinde; yönetim kurulu kompozisyonunun genel olarak olgun olarak değerlendirildiği, ancak bağımsız üye yapısının güçlendirilmesine, halefiyet planlamasının yapılmasına, orta-uzun vadeli stratejik vizyonun netleştirilmesine ve stratejinin daha ölçülebilir hale getirilmesine ilişkin gelişim alanları olduğu öne çıkıyor. Bununla birlikte, EY'ın yönetim kurulu kompozisyonu ve yönetim alanında gerçekleştirdiği çalışmalar da, yönetim kurullarının yönetim modellerinde farklılaştırması gereken unsurların olduğunu gözler önüne seriyor.

- **Daha geniş bir bilgi ve yetkinlik havuzuna erişebilecek yönetim kurulu kompozisyonu**

Yönetim kurullarının, geleneksel kurul ve komite yapısının ötesine geçerek daha geniş bir bilgi ve yetkinlik havuzuna erişebilecek şekilde çalışma modellerini geliştirmeleri bekleniyor. Bunun için iç ve dış uzmanlardan düzenli bilgi almak, yönetim kurulu danışmanlarına önemli roller atfetmek, çalışma grupları oluşturmak ve bağımsız danışma kurulları oluşturmak gibi yöntemlerin kullanımı öne çıkıyor. “Gölge kurullar” da çalışanların farklı kesimleriyle etkileşim kurmak için etkili bir araç olma potansiyeli taşıyor.

- **Teknoloji, regülasyon ve jeopolitik konularda daha çok yetkinlik barındıran yönetim kurulları**

Gelecekte başarılı olabilmek için yönetim kurullarının mevcut bilgi ve becerilerini de geliştirmesi gerekiyor. Jeopolitik, regülasyon ve teknoloji gibi kritik konularda yetkinlik kazanarak fırsat ve riskleri öngörmeleri kritik önem taşıyor. Yönetim kurullarının her bir üyenin deneyim ve güçlü yönlerini anlayarak, ihtiyaç oldukça yeni bilgi ve becerilere sahip üyeleri kurula dahil etmeye açık olmaları gerekiyor.

# Yönetim kurulları gelecekte başarılı olmak için hangi adımları atmalıdır?

- **Stratejik kararların desteklenmesi için yapay zekâ kullanımı**

Yönetim kurullarında verimliliğin artırılması, yönetim kurulu kabiliyetlerinin güçlendirilmesi ve stratejik kararları desteklemek için yapay zekânın entegre edilmesi önem taşıyor. Bu kapsamda, yapay zekânın karar destekleyici bir “dijital danışman” olarak konumlandırılması kilit bir unsur olarak öne çıkıyor. Bu konuları dikkate alan yönetim kurullarının gelecekte daha çevik, öngörülü ve bağımsız bir yapıya evrilmesi öngörülüyor.

- **Daha sistematik ve stratejiyle entegre halefiyet planlaması**

Yönetim kurulu halefiyet planlamasının yalnızca kişi bazlı değil; yapısal, sistematik ve stratejiyle entegre bir yaklaşımla ele alınması önem taşıyor. Özellikle Türkiye’de yaygın olan aile şirketi yapıları, yönetim kurullarının uzun süre değişmeden devam etmesi ve halefiyetin çoğunlukla bireylere bağlı şekilde ele alınması ile doğrudan ilişkilidir. Halefiyet planlamasında belirli kişilere odaklanmak yerine, yönetim kurulundaki kritik rollerin ve bu rolleri etkin şekilde yerine getirebilmek için gerekli yetkinlik ve deneyim setlerinin tanımlanması ile başlanması gerekiyor. Türkiye’deki şirket dinamikleri dikkate alındığında, yönetim kurulu halefiyet planlamasının aile anayasası, aile ile işletme rollerinin netleştirilmesi, kuşak geçişi prensiplerinin tanımlanması gibi aile yönetimi mekanizmalarından bağımsız ele alınması sürdürülebilir olmayabilir.

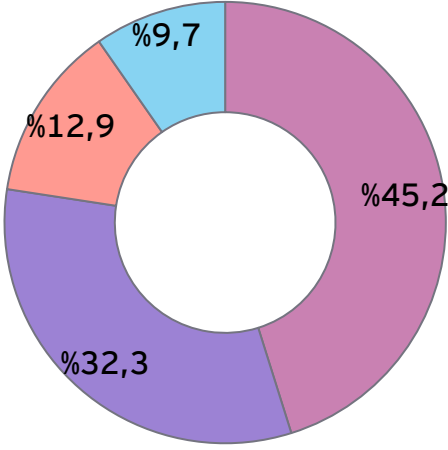
3

Kurumsal  
Risk  
Yönetimi

# Kurumsal Risk Yönetimi

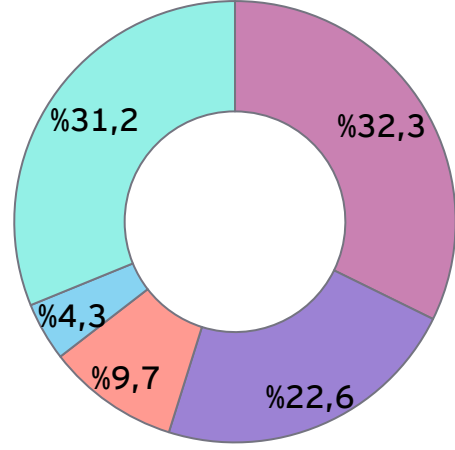
Kurumsal risk yönetimi, yönetim kurullarının stratejik karar alma süreçlerinde risklerin etkin şekilde değerlendirilmesi ve yönetilmesi açısından önemli bir yönetim mekanizmasıdır.

**Şekil 18. Halihazırda üyeliğini yaptığınız yönetim kurulunda "risk yönetimi" hangi komitenin sorumluluğundadır?**



■ Risk Komitesi (Müstakil)  
■ Denetim ve Risk Komitesi  
■ Denetim Komitesi  
■ Diğer

**Şekil 19. Eğer risk yönetimi ile ilgili bir komitede görev alıyorsanız, risk yönetimi göreviniz için ayda fiilen kaç saat ayırıyorsunuz? (1 gün 8 saat olarak kabul edilmiştir.)**



■ 1-5 saat  
■ 5-10 saat  
■ 10-15 saat  
■ 15 saat ve üzeri  
■ Risk yönetimi ile ilgili bir komitede görev almıyorum.

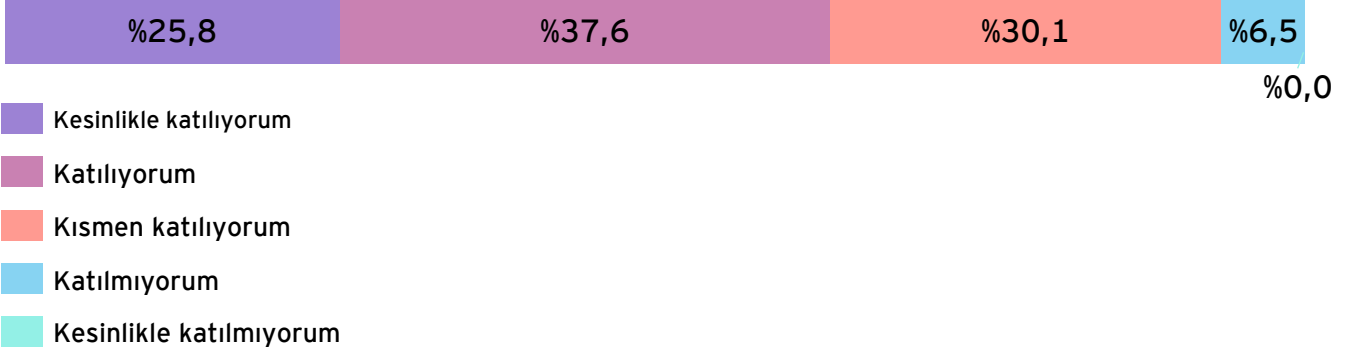
## Gözlemler

- Risk yönetimi sorumluluğunun ağırlıklı olarak Risk Komitesi (Müstakil) %45,2 ve Denetim ve Risk Komitesi %32,3 olmak üzere üstlenildiği ve yönetildiği görülüyor.
- Bununla birlikte, risk yönetimine ayrılan sürenin çoğunlukla ayda 5 ila 10 saat ile sınırlı olması, bu fonksiyonların yönetim kurulu gündeminde daha geniş bir yer bulmasına yönelik fırsat alanı bulunduğunu ve hatta proaktif bir şekilde gündemin belirlenmesinden çok periyodik toplantıların gerçekleştirilmesine işaret ediyor.
- Organizasyonel yapı mevcut olmakla birlikte, ayrılan zaman ve odak seviyesi dikkate alındığında, risk yönetiminin karar alma süreçlerine entegrasyonunun artırılmasına ihtiyaç olduğu değerlendiriliyor.

# Kurumsal Risk Yönetimi

Kurumsal risk yönetişimi kapsamında hazırlanan risk raporlamaları, yönetim kurullarının stratejik karar alma süreçlerinde önemli bir bilgi kaynağı oluşturuyor.

**şekil 20. Risk yönetişimi ile ilgili olarak, icra seviyesi (kurumsal risk fonksiyonu, strateji, finans, operasyon, teknoloji vb. birimler) tarafından gerçekleştirilen risk raporlamaları bana görev ve sorumluluklarım için gerekli olan içeriğı ve risk öngörüsünü sağlar.**



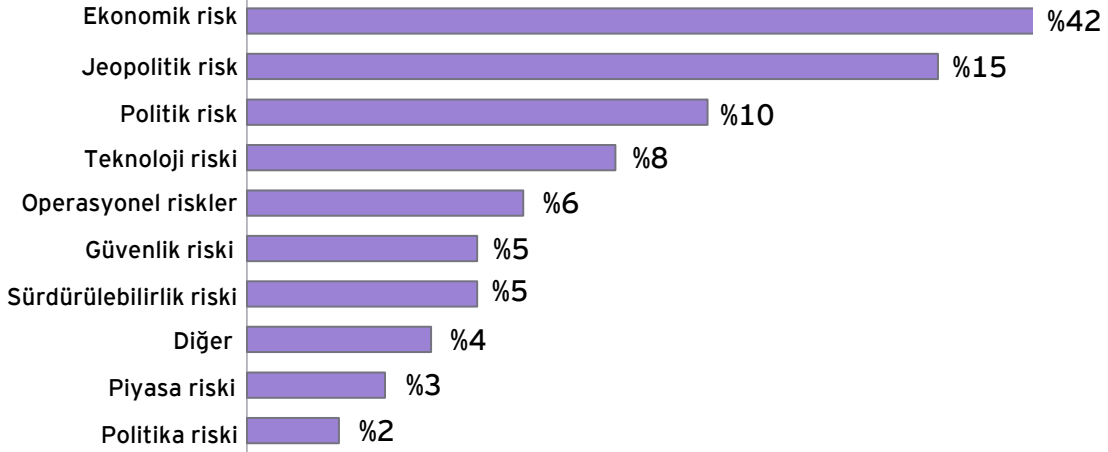
## Gözlemler

- İcra seviyesinden gelen risk raporlamalarına yönelik katılımcıların %30,1 ve %6,5 oranlarında olmak üzere kısmen katıldığı ya da katılmadıkları görülmekle birlikte, bunların genel olarak yeterli bulunduğu görülüyor.
- Bu durum, organizasyonlarda risk izleme ve raporlama faaliyetlerine yönelik standart bir yapı ve yaklaşımın oluşturulduğu ancak bu alanda iyileştirmeye açık tarafların da bulunduğu işaret ediyor.
- Buna karşın, yönetim kurulu seviyesinde risk yönetişimine ayrılan zamanın sınırlı olması, üretilen bu içgörülerin karar alma süreçlerine yeterince yansıtılmama riskini oluşturuyor.
- Bu çerçevede, risk raporlamalarının yalnızca bilgi üretmekle sınırlı kalmayıp, yönetim kurulu gündeminde daha etkin tartışılması ve aksiyona dönüşmesi kritik önem taşıyan bir gelişim alanı olarak ortaya çıkıyor.

# Kurumsal Risk Yönetimi

Katılımcıların mevcut döneme ilişkin değerlendirmeleri, makroekonomik ve jeopolitik gelişmelerin şirketlerin risk gündeminde belirleyici olduğunu göstermektedir.

**Şekil 21. Katılımcılara göre mevcut dönemde şirketler açısından en önemli üç risk nedir? (Birden fazla işaretlenebilir)**



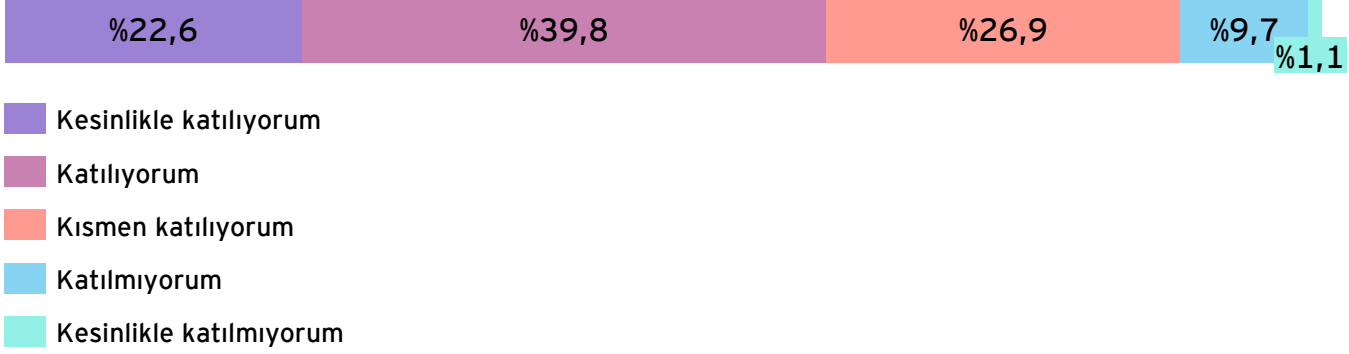
## Gözlemler

- Geçmiş yıllarda olduğu gibi ekonomik riskler %42 ve jeopolitik riskler %15 olmak üzere ön plana çıkan riskler olarak yerlerini korumaya devam etmekte olduğu görülüyor.
- Bu durum, yönetim kurulları ve ilgili risk fonksiyonlarının gündeminde dış risklerin önemli bir yer tutmaya devam edeceğine ve yakından izlemelerin devam etmesi gerektiğine işaret ediyor.
- Küresel belirsizliklerin artması, kurumların risk yönetişimi yaklaşımlarını mevcut durumun ötesinde daha esnek ve hazırlıklı hale getirmesini gerektiriyor.
- Kurumlar riskleri tanımlama konusunda olgun bir seviyeye ulaşmış olsa da, bu risklere karşı stratejik hazırlık ve adaptasyon kabiliyetlerinde gelişim alanları bulunuyor.
- Dış riskler yönetim kurullarının gündemini her ne kadar meşgul etmeye devam edecek olsa da, bu risklerin kurumların iç risklerine olan etkileri ve bu risklerin yönetimine ilişkin dinamik aksiyon ve çözüm önerilerinin gerçekleştirilmesi kritik olmaya devam edecektir.

# Kurumsal Risk Yönetimi

Jeopolitik gelişmeler ve küresel belirsizlikler, kurumların risk stratejilerinin etkinliğini değerlendirmede yönetim kurulları açısından önemli bir gündem maddesi oluşturuyor.

**Şekil 22. Yönetim kurulu, aşağıda belirtilen her bir risk grubu için kurumun doğru ve yeterli bir risk stratejisi uyguladığından emindir. - Risk 1 - Jeopolitik ortam (Ülkeler arası, bölgesel ya da küresel politik gerginlikler, anlaşmazlıklar ve savaşlar)**



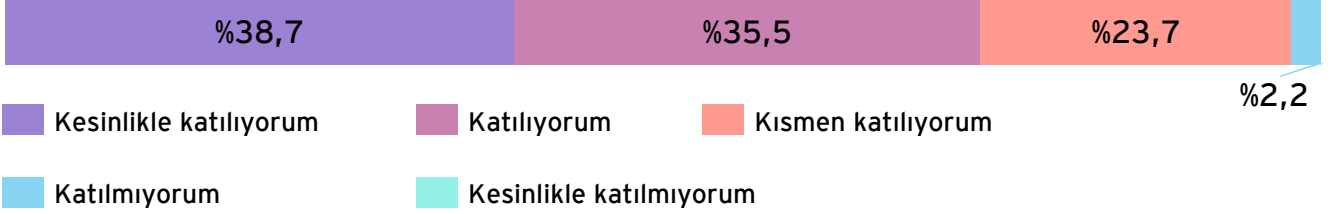
## Gözlemler

- Katılımcıların %50'sinden fazlası kurumlarının jeopolitik risklerin etkilerine karşı etkin ve bütüncül önlemler aldığını ifade ediyor.
- Bu durum, anketin cevaplandığı dönemden bu yana dünyadaki yeni gelişmeler neticesinde yeni jeopolitik riskler ve bu risklere karşı mevcut ve alınması gereken aksiyonların gözden geçirilmesi ihtiyacını oluşturuyor.
- Bu çerçevede, organizasyonların risk yönetişimi yaklaşımlarını daha dinamik ve düzenli olarak gözden geçirilen bir yapıya dönüştürmesi, önemli bir gelişim alanı olarak öne çıkıyor.

# Kurumsal Risk Yönetimi

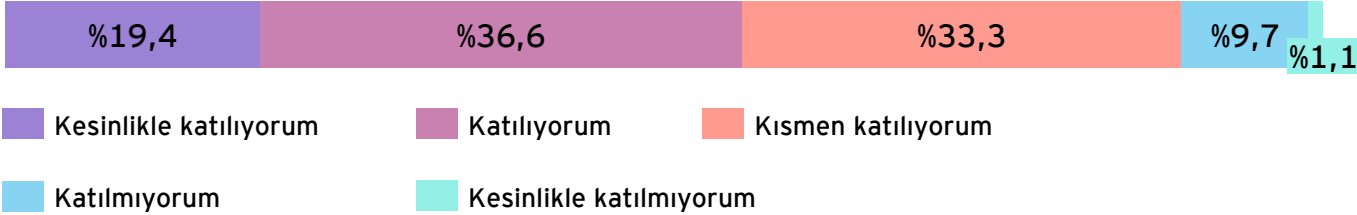
Makroekonomik gelişmeler ve finansal piyasalardaki dalgalanmalar, kurumların risk yönetişimi stratejilerinde öncelikli değerlendirme alanlarından biri olmaya devam ediyor.

**Şekil 23. Yönetim kurulu, aşağıda belirtilen her bir risk grubu için kurumun doğru ve yeterli bir risk stratejisi uyguladığından emindir. - Risk 2 - Ekonomi (Makroekonomik faktörler, yüksek enflasyon, finansmana erişim kısıtları, borçlanma vb.)**



İnsan kaynağı ve yetenek yönetişimi, organizasyonların sürdürülebilir büyümesi ve rekabet gücünü koruyabilmesi açısından kritik bir risk alanı olarak değerlendiriliyor.

**Şekil 24. Yönetim kurulu, aşağıda belirtilen her bir risk grubu için kurumun doğru ve yeterli bir risk stratejisi uyguladığından emindir. - Risk 3 - Yetenek Yönetimi (Kurumun sürekliliği için gerekli yeteneğin çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasındaki aksaklıklar)**



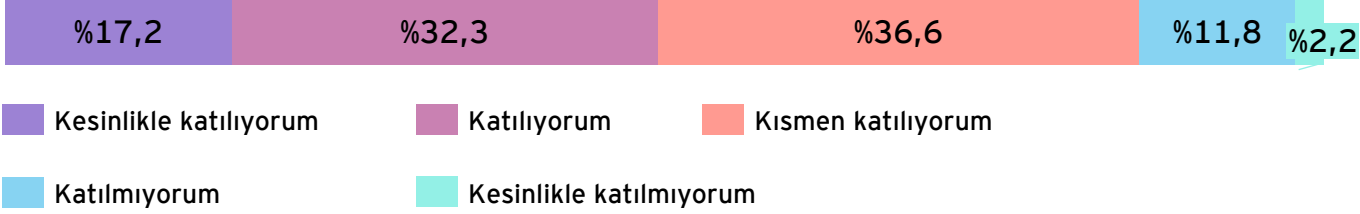
## Gözlemler

- Makroekonomik risklere yönelik stratejilerin genel olarak yeterli olduğu değerlendirilmekte birlikte, artan ekonomik dalgalanma kurumların mevcut yaklaşımlarını sürekli güncellemesini gerektiriyor.
- Yetenek yönetimi riskine ilişkin değerlendirmeler ise daha dengeli bir dağılım sergilemekte olup, bu alanın kurumlar açısından gelişime açık bir risk başlığı olduğunu gösteriyor.
- Bu durum, organizasyonların yalnızca finansal risklere değil, insan kaynağı ve organizasyonel sürdürülebilirlik risklerine de daha stratejik yaklaşması gerektiğine işaret ediyor.

# Kurumsal Risk Yönetimi

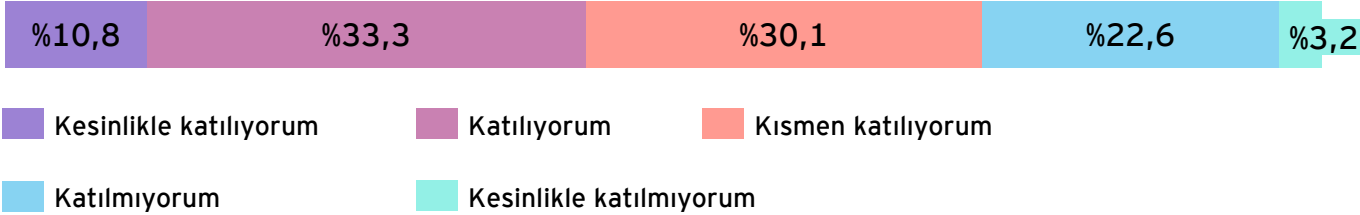
Sürdürülebilirlik ve çevresel riskler, kurumların uzun vadeli stratejik planlamalarında giderek daha fazla önem kazanıyor.

**Şekil 25. Yönetim kurulu, aşağıda belirtilen her bir risk grubu için kurumun doğru ve yeterli bir risk stratejisi uyguladığından emindir. - Risk 4 - Sürdürülebilirlik (Kurumun doğru bir sürdürülebilirlik stratejisine sahip olmaması ve uyum problemleri)**



İklim değişikliği ve çevresel etkiler, kurumların risk yönetimi çerçevesinde giderek daha fazla ele alınan stratejik risk alanları arasında yer alıyor.

**Şekil 26. Yönetim kurulu, aşağıda belirtilen her bir risk grubu için kurumun doğru ve yeterli bir risk stratejisi uyguladığından emindir. - Risk 5 - İklim değişikliği ve doğa (Kurumun iklim değişikliği, çevre olayları ve doğal afetlere karşı yeterli bir süreklilik stratejisinin mevcut bulunmaması)**



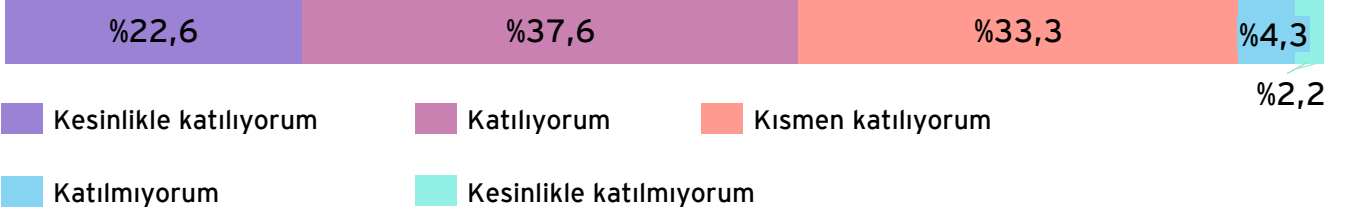
## Gözlemler

- Sürdürülebilirlik risklerine yönelik farkındalığın arttığı ve bu alanda strateji geliştirme eğiliminin güçlendiği görülüyor.
- Bununla birlikte, iklim değişikliği ve doğa kaynaklı risklere ilişkin değerlendirmeler incelendiğinde, kurumların bu risklere yönelik hazırlık ve yeterlilik seviyelerinin sürdürülebilirlik başlığına kıyasla daha sınırlı kaldığı görülüyor.
- Değerlendirmelerin dağılımı, kurumlar arasında sürdürülebilirlik ve iklim riskleri açısından uygulama ve olgunluk seviyesinde farklılaşmalar olduğunu ortaya koyuyor.
- Artan regülasyon ve mevzuat, yatırımcı beklentileri ve çevresel risklerin etkisi doğrultusunda, sürdürülebilirlik ve iklim risklerinin daha bütüncül ve entegre bir risk yönetimi yaklaşımıyla ele alınması önemli bir gelişim alanı olarak öne çıkıyor.

# Kurumsal Risk Yönetimi

Teknolojik dönüşüm ve dijitalleşme, kurumların rekabet gücünü koruyabilmesi açısından önemli fırsatlar sunarken aynı zamanda yeni risk alanları da oluşturuyor.

**Şekil 27. Yönetim kurulu, aşağıda belirtilen her bir risk grubu için kurumun doğru ve yeterli bir risk stratejisi uyguladığından emindir. - Risk 6 - Teknolojik dönüşüm (Kurumun rekabetçi olabilmesi için gerekli teknolojik dönüşüm planını (yapay zeka, veri analitiği, vb.) uygulamaya almamış olması)**



Siber güvenlik risklerinin, dijitalleşmenin artmasıyla birlikte kurumların karşı karşıya olduğu en kritik risk alanlarından biri haline geldiği görülüyor.

**Şekil 28. Yönetim kurulu, aşağıda belirtilen her bir risk grubu için kurumun doğru ve yeterli bir risk stratejisi uyguladığından emindir. - Risk 7 - Siber güvenlik (Kurumun siber güvenlik alanında sağlıklı bir olgunluk seviyesinde bulunmaması)**



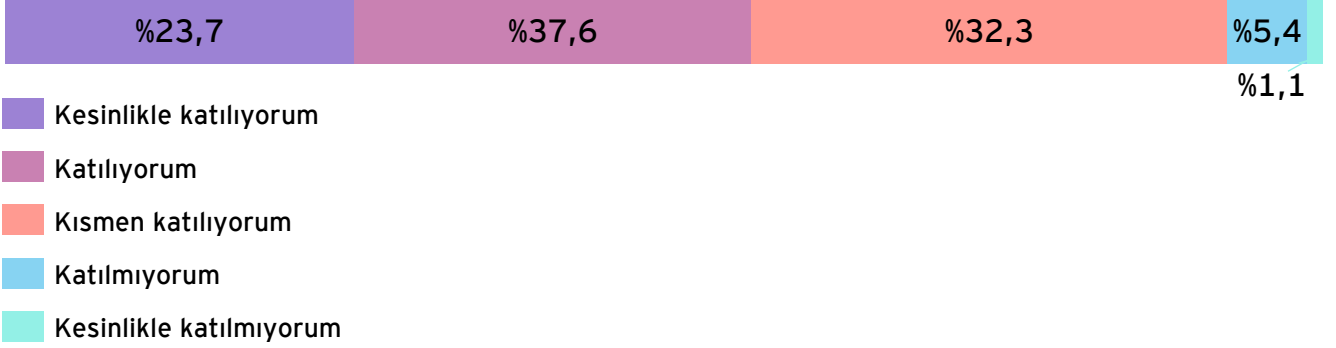
## Gözlemler

- Teknolojik riskler kurumların öncelikli gündem maddeleri arasında yer almakla birlikte, bu alandaki uygulama ve olgunluk seviyelerinin kurumlar arasında farklılaştığı görülüyor.
- Sektörel açıdan farklılık gösterse de siber güvenlik tehditlerinin her geçen gün artması, kurumların siber saldırı ve benzeri durumları erken tespit edecek süreç ve alt yapıların bulunmamasından kaynaklı olarak fidye (ransomware) saldırılarına uğradıkları ve sistemlerin geri alınabilmesi, her ne kadar basına çok fazla yansımaya da, için bu fidyelerin ödendiği görülüyor.
- Özellikle siber güvenlik tarafında, mevcut yapıların süreklilik ve güncellik açısından geliştirilmesi gerekliliği öne çıkmakta olup, teknolojik risk yönetiminde mevcut yapıların düzenli olarak güncellenmesi ve uygulamaların sürekliliğinin sağlanması önemli bir gelişim alanı olarak değerlendiriliyor.

# Kurumsal Risk Yönetimi

Küresel tedarik zincirlerinde yaşanan kesintiler ve belirsizlikler, kurumların operasyonel sürekliliği açısından önemli riskler ortaya çıkarıyor.

**Şekil 29. Yönetim kurulu, aşağıda belirtilen her bir risk grubu için kurumun doğru ve yeterli bir risk stratejisi uyguladığından emindir. - Risk 8 - Tedarik zinciri (Kurumun tedarik zinciri süreçleri kapsamında karşılaştığı riskleri etkin yönetememesi, küresel tedarik zinciri savaşları, tedarikçi risk yönetimi vb.)**



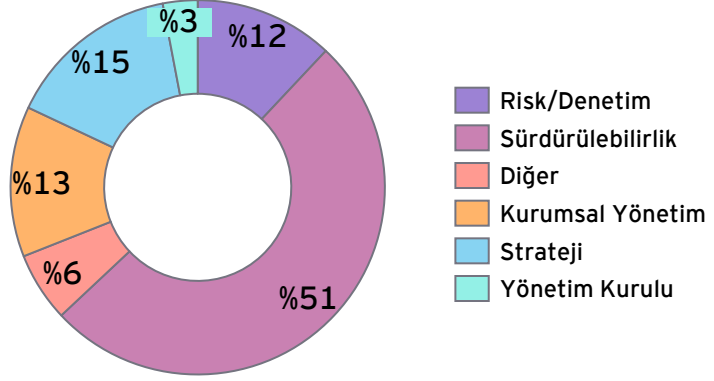
## Gözlemler

- Tedarik zinciri risklerine yönelik stratejilerin genel olarak mevcut olduğu görülmekle birlikte, küresel gelişmeler bu risk alanının dinamik yapısını koruduğunu gösteriyor.
- Jeopolitik gelişmeler ve enerji fiyatlarındaki dalgalanmalar, kurumların mevcut risk yönetimi yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmelerini gerektiriyor.
- Bu çerçevede, alternatif tedarik yapılarının geliştirilmesi ve tedarik zinciri dayanıklılığının artırılması kritik bir öncelik olarak öne çıkıyor.

# Kurumsal Risk Yönetimi

Sürdürülebilirlik kapsamında ortaya çıkan risk ve fırsatların gözetimi, ağırlıklı olarak yönetim kurulu bünyesindeki sürdürülebilirlik komiteleri tarafından yürütülüyor.

**Şekil 30. Sürdürülebilirlik ile ilgili risklerin ve fırsatların gözetimi, yönetim kurulunuzda öncelikli olarak aşağıdakilerden hangisinin sorumluluğunda bulunuyor?**



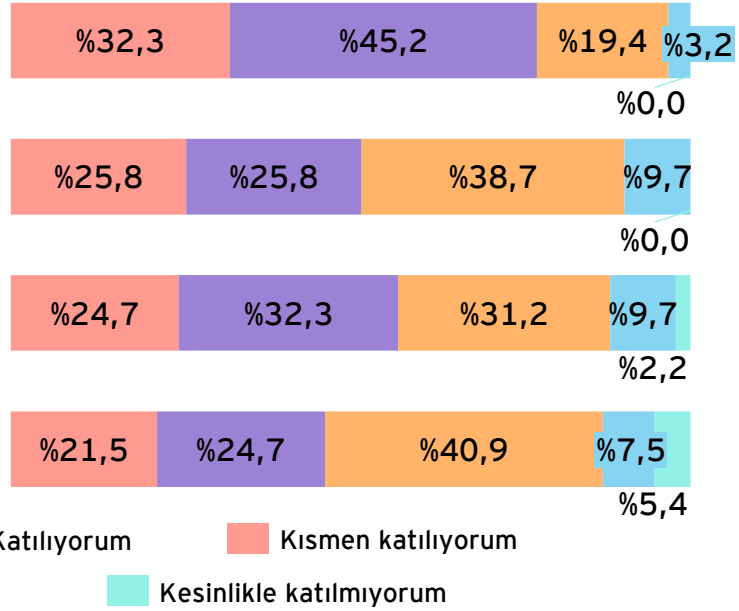
## Şekil 31.

Yönetim kurulu ve üyeleri, kurumu etkileyen riskleri izlemek ve yönetmek için gerekli olan sektörel ve konu bazlı yetkinliklere sahiptir.

Yönetim kurulu, kurum içerisinde risk kültürünü ve programını yönetmek için tüm organizasyon seviyesinde gerekli fonksiyon ve kontrol mekanizmalarına sahiptir.

Yönetim kurulu, kurumun risk yönetişimi performansını ölçmek için tanımlanmış performans metriklerine sahiptir ve risk yönetişimi performansını düzenli olarak değerlendirir.

Yönetim kurulu, üyelerini, komitelerini ve icra seviyesini uçtan uca değerlendirmek için tanımlanmış performans metriklerine sahiptir ve yıllık performans değerlendirmeleri gerçekleştirir.



## Gözlemler

- Sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarının gözetiminin büyük ölçüde sürdürülebilirlik komiteleri üzerinden yürütülmesi, ilgili başlığın yönetim yapıları içerisinde sahiplenildiğini gösteriyor.
- Bununla birlikte, risklerin izlenmesine yönelik mevcut yapı güçlü görünse de, risk kültürünün yaygınlaştırılması ve performansın ölçümüne ilişkin mekanizmaların sınırlı kalması, risk yönetişimi uygulamalarında geliştirilmesi gereken alanlara işaret ediyor.

# Kurumsal risk yönetişimi gelecekte başarılı olmak için nasıl evrilmelidir?

Anket bulguları, kurumların risk yönetişimi fonksiyonlarını daha stratejik ve entegre bir yapıya dönüştürme ihtiyacını ortaya koyarken, EY tarafından yayımlanan EMEIA Yönetim Kurulu Öncelikleri (EMEIA Board Priorities) 2025 raporu da bu dönüşümün küresel ölçekte benzer dinamiklerle şekillendiğini gösteriyor. EY'ın Avrupa, Orta Doğu, Hindistan ve Afrika (EMEIA) bölgesi kapsamındaki bu değerlendirmeleri, kurumların karşı karşıya olduğu risk ortamının giderek daha karmaşık ve çok boyutlu hale geldiğine işaret ediyor.

EY EMEIA Yönetim Kurulu Öncelikleri 2025 raporuna göre; başta pandemi dönemi olmak üzere devam eden Ukrayna-Rusya çatışmaları ve günümüzde Orta Doğu ile Körfez bölgesinde süregelen jeopolitik gerilimler, kurumların risk yönetişimi yaklaşımını yeniden tanımlamasını zorunlu kılıyor. EY, bu gelişmeler ışığında, geleneksel neden-sonuç ilişkisine dayalı risk yönetimi anlayışının artık yetersiz kaldığını ve daha bütünleşik, senaryo bazlı ve proaktif bir yaklaşımın gerekli olduğunu vurguluyor. Bu bağlamda, birden fazla risk senaryosunun gerçekleştiği günümüz dünyasında, risk yönetişimi ve risk yönetişimi profesyonelleri için; kurumlarda risklerin ve stratejilerin birlikte yönetildiği, proaktif aksiyon alma kabiliyetlerinin gelişmiş olduğu bir yapı bekleniyor.

Geçmişte kurumsal risk yönetişimi gibi fonksiyonlar kurumlarda bir "uyum" ve "yasal gereksinim" sağlayıcısı olarak görülse de, günümüzde bu yaklaşımın kurumların karar alma ve uygulama noktasında beklenen destek ve katma değeri oluşturmasını sağlayacak şekilde geliştirilmesi kritik önem taşıyor. Bu kapsamda "Risk Stratejisti" kavramı ön plana çıkıyor. Bu yeni nesil risk profesyonellerinin amacı, kurumlarda risk yönetişimi stratejilerinin oluşturulmasını desteklemek ve belirlenen stratejiler doğrultusunda risk metrikleri ile performansın anlık ve etkin şekilde izlenmesini sağlamaktır. Bu bağlamda nihai amaç, kurumlarda risk odaklı karar alma yapılarını güçlendirmek ve desteklemektir.

Geleneksel risk profesyonellerinde daha sık görülen tek risk ve sonuç içeren risk envanterlerinin oluşturulması, değerlendirilmesi ve aksiyon alınması süreçleri devam etmekle birlikte, "Risk Stratejistleri"nin hedefi izole riskleri değerlendirmekten ziyade birden fazla risk ve kriz senaryosunu modellemek ve analitik araçlar kullanarak karar alma noktalarında yönlendirme sağlamaktır. Bu doğrultuda, yeni nesil risk profesyonellerini ayıran temel unsur, riskin gerçekleşmesinin etkisinden ziyade risk almanın getirisini de ortaya koyabilmeleridir.

Değişen dünyada kurumların ve risk fonksiyonlarının; risk ve strateji dengesini kurması, risk kültürünü kurum içerisinde yaygınlaştırması, raporlama süreçlerini hızlandırması ve yapay zekâ, makine öğrenimi gibi teknolojileri süreçlerine entegre etmesi gerekiyor.

# Kurumsal risk yönetişimi fonksiyonları gelecekte başarılı olmak için hangi konulara odaklanmalıdır?

## ▪ Risk ve strateji odaklı kurum hedef ve beklentilerinin belirlenmesi:

Kurumda stratejilerin oluşturulması noktasında stratejiye ilişkin risklerin belirlenmesi ve tanımlanması kritik bir rol oynuyor. Bu noktada kurumlar kısa, orta ve uzun vadeli hedef ve beklentilerini belirlerken bu noktalarda karşılaşılabilecek risklerin tespit edilmesi ve değerlendirmeye alınması kritik önem taşıyor.

## ▪ Kurum içerisinde risk kültürünün yaygınlaştırılması:

Özellikle risk yönetişimi fonksiyonu başta olmak üzere, kurum içerisinde yeni nesil risk yönetişimi kültürü ve yaklaşımı için ortak bir dil ve beklenti oluşturulması gerekiyor. Burada verilmesi gereken kritik mesaj, kurumun risk yönetimi ve risk alma yöntemlerini proaktif ve veriye dayalı şekilde gerçekleştirmesi yönünde olmalıdır.

## ▪ Risk ve strateji performans metriklerinin oluşturulması:

Risk ve stratejik hedeflerin oluşturulması noktasında çerçeve belirlenmiş olsa da kurumun performansının ölçülmesi ve izlenmesi için stratejik hedefler ile paralel risk ve performans metrikleri belirlenmeli ve analitik/raporlama araçları kullanılarak gerçek zamanlı risk değerlendirme yapılabilmesi için ortam oluşturulmalıdır.

## ▪ Teknolojik altyapı ve çözüm ihtiyaçlarının belirlenmesi:

Sadece risk yönetişimi süreçleriyle kısıtlı kalmayacak şekilde sayısal modelleme, analitik ve analiz çalışmaları için yapay zekâ, makine öğrenimi ve anomali tespiti gibi teknolojik çözümlerin gündelik risk yönetişimi fonksiyon ve faaliyetlerine entegre edilmesi hızlı öngörü oluşturma ve aksiyon alma noktalarında kritik hızlandırıcılardan biri olacaktır.

## ▪ Yeni nesil risk yönetişimi yetenek ve yetkinlik setlerinin tanımlanması:

Yukarıda belirtilen gelişim başlıklarının etkin bir şekilde kurgulanması ve uygulamaya alınması için geleneksel risk yönetişimi profillerinin ve yetkinliklerinin strateji odaklı risk profesyonellerine dönüşümü için gerekli yetenek seti ve profilleri oluşturulmalıdır.

Bu doğrultuda, kurumların risk yönetişimi fonksiyonlarını yalnızca uyum odaklı bir yapıdan çıkararak stratejik karar alma süreçlerine entegre etmesi, hem anket bulguları hem de EY EMEIA Yönetim Kurulu Öncelikleri 2025 raporunda ortaya konulan küresel eğilimler doğrultusunda kritik bir dönüşüm alanı olarak öne çıkıyor.

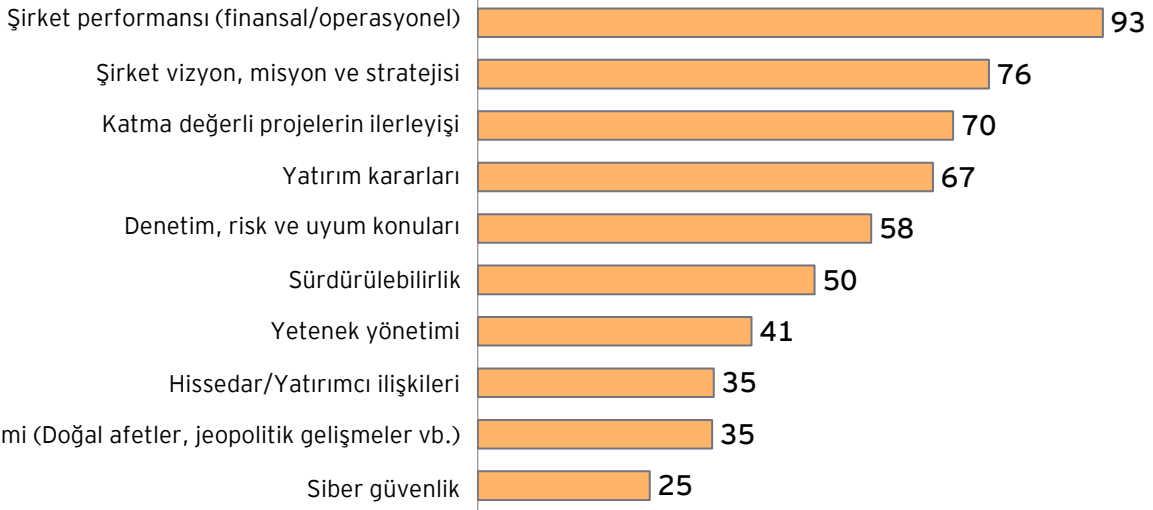
4

Yönetim  
Kurulu  
Gündemi

# Yönetim Kurulu Gündemi

Yönetim kurulu toplantı gündeminin dağılımı, kurumların stratejik öncelikleri ve yönetim yaklaşımı hakkında önemli göstergeler sunuyor.

**Şekil 32. Yönetim kurulu toplantılarında ayrılan süreyi en çok zaman ayrılan konulardan en az ayrılan konulara göre olacak şekilde değerlendiriniz.**



"Grafikte yer alan skorlar optimize edilmiş olup, değerler 100 üzerinden normalize edilmiştir."

## Gözlemler

- Yönetim kurulu toplantılarında en fazla zamanın şirket performansı konusuna ayrıldığı görülürken, sürdürülebilirlik, yetenek yönetimi, hissedar/yatırımcı ilişkileri, kriz yönetimi ve siber güvenlik gibi daha uzun vadeli ve stratejik konuların gündemde görece daha sınırlı yer bulduğu dikkat çekiyor. Bu durum, yönetim kurullarının gündemlerinde kısa vadeli performans odaklı konuların ağırlıkta olduğunu gösteriyor.
- Denetim, risk ve uyum konularına belirli ölçüde yer verilmekle birlikte, özellikle siber güvenlik ve jeopolitik gelişmeler gibi giderek kritik hale gelen risk alanlarının toplantı gündeminde daha sınırlı yer bulması, yönetim kurullarının hızla değişen risk ortamına karşı gündemlerini daha dengeli ve ileriye dönük bir bakış açısıyla yeniden yapılandırma ihtiyacına işaret ediyor.

# Yönetim kurulu gündemlerine yönelik öneriler

Anket bulguları, yönetim kurulu gündemlerinde kısa vadeli finansal ve operasyonel konuların ağırlıklı olduğunu gösterirken, EY'in gerçekleştirdiği çalışmalar, yönetim kurullarının gündemlerini daha uzun vadeli risk ve dönüşüm başlıkları ile dengelemesi gerektiğine işaret ediyor. Anket sonuçları jeopolitik riskler, siber güvenlik ve mevzuat/uyum gibi dış şoklara karşı kurumsal dayanıklılığı güçlendiren bu başlıklara ayrılan zaman ve dikkatin görece sınırlı kaldığını ortaya koyuyor. Bu dağılım, kısa vadeli sonuçlara odaklanmayı artırırken, uzun vadeli risk ve fırsatların etkin şekilde yönetilememesi durumunda yönetim kurullarını daha kırılgan hale getirme potansiyeli taşıyor. Bu çerçevede yönetim kurulları için aşağıdaki öneriler ortaya çıkıyor:

- **Yönetim kurulu ajandasında kısa ve uzun vadeli konulara yönelik dengenin güçlendirilmesi:**

Ankette yönetim kurulu toplantılarında finansal/operasyonel performans ve mevcut projelere yoğun odaklanıldığı görülürken, bu yaklaşımın uzun vadeli dayanıklılık açısından yeterli değildir. Bu dengeyi güçlendirmek amacıyla, yönetim kurulu ajandasına düzenli olarak dış çevre ve makro seviyede risk değerlendirmesi bölümlerinin eklenmesi, şirket için kritik öneme sahip en önemli risklerin (jeopolitik, siber, regülasyon vb.) periyodik olarak raporlanması ve ilgili komitelerin sorumluluklarının bu alanları kapsayacak şekilde netleştirilmesi öneriliyor. Böylece yönetim kurulları, kısa vadeli performans hedeflerini yönetirken uzun vadeli risk ve fırsat dinamiklerini de sistematik biçimde ele alabiliyor.

- **Jeopolitik ve teknolojik risklere yönelik kurumsal dayanıklılık yaklaşımının güçlendirilmesi:**

Uluslararası eğilimler 2025 itibarıyla jeopolitik dalgalanmalar, tedarik zinciri kırılganlıkları ve siber tehditlerin şirketler açısından kritik öneme sahip olduğunu gösteriyor. Buna karşın ankette "jeopolitik riskler" ve "siber güvenlik" başlıklarının yönetim kurulu gündeminde alt sıralarda yer alması, dış çevredeki belirsizliklerin şirketlerin değer zinciri, operasyonel sürekliliği ve itibarı üzerindeki olası etkilerinin yeterince ele alınmadığına işaret ediyor. Bu doğrultuda yönetim kurullarının, jeopolitik senaryo çalışmaları, yıllık kriz ve siber tatbikatlar ile çeyreklik risk değerlendirmeleri gibi mekanizmaları devreye alarak kurumsal dayanıklılığı daha proaktif bir yaklaşımla güçlendirmesi önem taşıyor. Yönetim kurulu kompozisyonuna yönelik gerçekleştirilen önerilerle paralel olarak jeopolitik gelişmeleri düzenli takip edecek yönetim kurulu danışmanları ya da bu yönde yetkinlikleri ön plana çıkan üyelerin yönetim kurulu kompozisyonuna dahil edilmesi kritik önem arz ediyor.

# Yönetim kurulu gündemlerine yönelik öneriler

- **Dönüşüm başlıklarının strateji ile daha güçlü entegrasyonu:**

Anket sonuçları, sürdürülebilirlik, yetenek yönetimi ve dijital dönüşüm gibi konuların yönetim kurulu gündeminde yer aldığını ancak bu başlıkların şirketlerin uzun vadeli büyüme, yatırım ve rekabet stratejileriyle yeterince entegre edilmediğini gösteriyor. Bu alanların yalnızca uyum veya operasyonel gereklilikler olarak değil, uzun vadeli değeri doğrudan şekillendiren stratejik unsurlar olarak ele alınması gerekiyor. Bu kapsamda, sürdürülebilirlik, yetenek ve dijital dönüşüm alanlarında ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflerin strateji ve bütçe kararlarına entegre edilmesi ve ilerlemenin yönetim kurulu seviyesinde düzenli olarak izlenmesi öneriliyor. Bu ihtiyaç, özellikle aile işletmelerinde uzun vadeli vizyonun somut stratejik önceliklere dönüştürülmesi ve dönüşüm başlıklarının kişilere değil kurumsal hedeflere dayalı şekilde yönetilmesi açısından daha belirgin hale geliyor.

- **Mevzuat ve uyum gerekliliklerinin çevik ve ileriye dönük yönetilmesi:**

Anket bulgularında mevzuat ve uyum başlıklarının görece sınırlı gündem payına sahip olması, artan regülasyon yükü karşısında yönetim kurullarının daha proaktif bir rol üstlenmesine ihtiyaç olduğunu gösteriyor. EY araştırmaları, uyumun yalnızca geçmişe dönük bir güvence mekanizması değil, aynı zamanda stratejik kararları destekleyen bir yönetim aracı haline gelmesi gerektiğini ortaya koyuyor. Bu doğrultuda yönetim kurullarının, değişen regülasyon ortamını erken aşamada değerlendiren, olası etkileri stratejiyle birlikte ele alan ve uyum süreçlerini daha çevik hale getiren bir yaklaşım benimsemesi önem kazanıyor.

5

Genel  
Değerlendirme

# Genel değerlendirme ve öne çıkan bulgular

Yönetim kurulları genel olarak olgun bir yönetim yapısına sahip olmakla birlikte, kısa vadeli odak ile uzun vadeli stratejik öncelikler arasında daha dengeli bir yaklaşım geliştirilmesine ihtiyaç duyuluyor. Yönetim Kurulu Etkinlik Skoru da kurumların yönetim yapılarında istikrarlı bir olgunluk seviyesine ulaştığını ortaya koyuyor. Bununla birlikte, şirketler açısından öne çıkan risklerin ekonomik, jeopolitik ve politik belirsizlikler etrafında yoğunlaştığı ve bu risklerin karar alma süreçlerinde belirleyici rol oynadığı görülüyor.

Yönetim kurulları ağırlıklı olarak şirket performansı ve kısa vadeli operasyonel konulara odaklanırken sürdürülebilirlik, yetenek yönetimi ve teknolojik dönüşüm gibi uzun vadeli stratejik başlıkların gündemde görece sınırlı yer aldığı gözlemleniyor. Yönetim kurulu kompozisyonu ve temel yapısal unsurlar güçlü olmakla birlikte, halefiyet planlaması, çeşitlilik ve KPI bazlı performans takibi gibi alanlarda gelişim ihtiyacı devam ediyor. Bu çerçevede, kurumsal risk yönetimi fonksiyonlarının da uyum odaklı geleneksel yaklaşımdan çıkarak, karar alma süreçlerini destekleyen stratejik ve değer yaratan bir role evrilmesi kritik önem taşıyor.

Yönetim kurulu kompozisyonu incelendiğinde, üyelerin deneyim ve yetkinliklerinin operasyonel ve finansal performans takibinde etkili olduğu görülüyor. Bununla birlikte, halefiyet planlaması, uzun vadeli vizyonun netleştirilmesi ve ölçülebilir stratejik hedeflerin oluşturulması gibi alanlarda gelişim ihtiyacı öne çıkıyor. Özellikle aile şirketlerinde kurumsal yönetim yapılarının gecikmiş olması, stratejinin kişiye bağlı olarak ilerlemesi ve sistematik KPI takibinin sınırlı kalması, bu alanlardaki görece düşük olgunluk seviyesinin temel nedenleri arasında yer alıyor.

Risk perspektifi açısından bakıldığında, şirketlerin öncelikli risk algısının son iki yılda belirgin biçimde değiştiği görülmektedir. 2025 yılı itibarıyla ekonomik, jeopolitik ve politik riskler ilk sıralara yükseldi. Bu durum, makro belirsizliklerin ve küresel kırılanlıkların yönetim kurulu gündemini daha doğrudan etkilediğini ortaya koyuyor.



6

Executive  
Summary

# Effective Summary in English

## Board Effectiveness Score

As geopolitical, macroeconomic and environmental developments proceed, companies are making significant efforts at both board and executive levels to identify risks early, set strategic objectives and respond effectively. They are also strengthening capabilities and processes to ensure effective risk management. Although a solid structure has been established, further development will be critical to address future challenges.

The Board Members Association of Türkiye (YÜD) and EY Türkiye assessed the effectiveness and agendas of boards of directors through a survey conducted in 2025, with participation from board members and CEOs of primarily publicly listed and family-owned companies.

Based on the survey results, the Board Effectiveness Score for 2025 was calculated on a 1-5 scale as 3,67, indicating that the overall level has remained broadly stable compared to the latest study conducted in 2023.

Compared to 2023, the results show that:

- the “value creation” score declined from 4,00 to 3,92,
- the “board structure” score decreased from 4,10 to 3,90,
- the “organization and processes” score fell from 3,90 to 3,86,
- the “leadership and culture” score dropped from 3,70 to 3,40,while
- the “performance” score increased from 2.80 to 3.10.

# Effective Summary in English

## ■ Board Composition

While the competencies of boards of directors generally appear strong, there are notable areas for improvement—particularly in succession planning, establishing a long-term vision and defining measurable performance targets. In family-owned businesses, delays in structuring governance frameworks and limited tracking of systematic key performance indicators (KPIs) stand out as key factors behind lower scores in these areas.

## ■ Key Risks Facing Companies

According to this year's survey results, economic, geopolitical and political risks rank among the top three concerns. Compared to 2023, the risk landscape has shifted, with climate-related and social risks, financing and cash management challenges, as well as sectoral and political uncertainties becoming more prominent.

## ■ Corporate Risk Governance

As one of the key focus areas of this year's survey, more than 50% of participants indicated that their organizations have established board-level structures dedicated to risk governance. In addition, board members reported allocating approximately 5 to 15 hours per month to risk-related activities.

## ■ Topics on Which Boards of Directors Spend the Most Time

Within the scope of the study, the top three areas where boards spend the most time are: financial and operational performance (93%), company mission, vision, and strategy (75%), progress of value-creating projects (70%).

## ■ Topics on Which Boards of Directors Spend the Least Time

In 2025, the areas receiving the least attention are: cybersecurity (25%), crisis management (34%), shareholder/investor relations (34%). By comparison, in 2023, the least prioritized topics were the European Green Deal and Carbon Tax, as well as board diversity.

# Effective Summary in English

## ■ Recommendations on Board Composition

While board composition is generally strong, there is a need for improvement in areas such as succession planning, long-term strategic vision and the establishment of measurable strategic targets. Strengthening the structure of independent board members and enhancing diversity of expertise are increasingly important—particularly in developing capabilities in technology, regulation and geopolitical matters. It is recommended that succession planning be shifted away from an individual-based approach and instead be addressed within a systematic framework focused on critical roles and competencies, fully integrated with the company’s strategy. Enhancing strategic decision-making processes through data-driven approaches and digital decision-support tools will further increase the board’s capacity to create long-term value.

## ■ Recommendations on Risks Facing Companies

Risk governance should be moved beyond a compliance-focused structure and integrated into strategic decision-making processes. Systematic identification and management of risks during the strategy development process are of critical importance. A data-driven and proactive risk culture should be established across the organization. The integration of risk and performance metrics should be ensured to enhance real-time monitoring and evaluation capabilities. Risk management processes should be supported through artificial intelligence and advanced analytics solutions.

# Effective Summary in English

- **Recommendations on Board Agenda**

The board agenda, which is currently heavily focused on short-term financial and operational performance should be more balanced by incorporating long-term risks and transformation topics. Areas that currently receive relatively less attention—such as cybersecurity, crisis management, and shareholder/investor relations - should be addressed more systematically within the board agenda to support organizational resilience.

Boards should adopt a more proactive approach by conducting scenario analyses related to geopolitical, political and technological risks, along with regular risk assessments and crisis/cyber simulations. Topics such as sustainability, talent management, and digital transformation should go beyond compliance or operational considerations and be integrated into strategy, investment and budgeting decisions, monitored through measurable targets.

Regulatory and compliance matters should be positioned not only as backward-looking control functions, but also as forward-looking and agile governance tools that actively enable and inform strategic decision-making.

# Ekibimiz

## Emre Bešli

EY Türkiye Danışmanlık Bölümü  
Şirket Ortağı, Risk Hizmetleri Lideri  
[emre.besli@tr.ey.com](mailto:emre.besli@tr.ey.com)

## Serhat Akmeşe

EY Türkiye Danışmanlık Bölümü  
Şirket Ortağı  
[serhat.akmese@tr.ey.com](mailto:serhat.akmese@tr.ey.com)

## Deniz Özmen

EY Türkiye Danışmanlık Bölümü  
Kıdemli Müdürü  
[deniz.ozmen@tr.ey.com](mailto:deniz.ozmen@tr.ey.com)

## Ecehan Sakarya

EY Türkiye Danışmanlık Bölümü  
Kıdemli Müdürü  
[ecehan.sakarya@tr.ey.com](mailto:ecehan.sakarya@tr.ey.com)

## Ece Kanlıoğlu

EY Türkiye Danışmanlık Bölümü  
Kıdemli Uzmanı  
[ece.kanlıoglu@tr.ey.com](mailto:ece.kanlıoglu@tr.ey.com)

## 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'ın kişisel verileri nasıl topladığı, kullandığı ve bireylerin sahip olduğu haklara dair bilgilere [ey.com/tr\\_tr/privacy-statement](https://www.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](https://www.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](https://www.ey.com/tr)

[linkedin.com/ernstandyoung](https://www.linkedin.com/ernstandyoung)  
[instagram.com/eyturkiye](https://www.instagram.com/eyturkiye)  
[x.com/EY\\_Turkiye](https://www.x.com/EY_Turkiye)  
[facebook.com/ErnstYoungTurkiye](https://www.facebook.com/ErnstYoungTurkiye)

