

Atatürk Mahallesi, Ataşehir Bulvarı, Gardenya 5 Plaza,
Kat 16, Ataşehir / İSTANBUL
+90 216 455 39 66
<https://trasta.com.tr>

Risk Yönetimi Hizmetleri



TRASTA

RY-2025-04

2026 yılı Türkiye Risk Raporu, Prof. Dr. Davut Pehlivanlı liderliğinde, GRC Yönetim Bilişim Yazılım ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. tarafından yayımlandı. Raporun verileri anket yöntemiyle toplandı. 604 kişi ankete katkı sundu. Ankete katılanların tamamının yanıtları değerlendirmeye alındı. Yanıtlarıyla bir “risk yönetimi ortak aklı” oluşturan grup risk yönetimi uzmanları, denetim uzmanları, finans uzmanları ağırlıklı olmak üzere üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyelerinden oluştu.

Anket katılımcılarının çalıştıkları işletmeler genellikle orta ve büyük ölçekli işletmeler/kurumlar olarak dikkat çekiyor.

Yanıtlayıcıların cinsiyet açısından dağılımına bakıldığında, önceki yıla göre bir miktar gelişim olduğu görülüyor. Zira, ankete katılan erkeklerin oranı % 81’den % 78’e gerilerken kadınların oranı % 19’dan % 22’ye yükselmiş. Bu olumlu gelişmeye karşın halen çeşitlilik ve kapsayıcılık anlamında yürüyecek önemli bir yolumuzun olduğu ortaya çıkıyor.

Raporun son derece çarpıcı iki sonucu var ve tüm profesyonellerin hemen ilgisini çekiyor:

- ❖ Son iki yıldır ekonomik riskler ilk beş risk arasında kendilerine yer bulamıyor.
- ❖ 2026 yılı için ilk 10 riskin 8’i toplumsal temalı. Bu riskler aşağıdaki gibi:
 - Medya yankı odaları ve “sahte haberler”
 - Eşitsizliğin derinleşmesi
 - Fikir özgürlüklerine müdahale
 - Derin yoksulluk
 - Sivil alanın daralması
 - İnsan hakları ihlalleri
 - Beyin göçü
 - İşsizlik

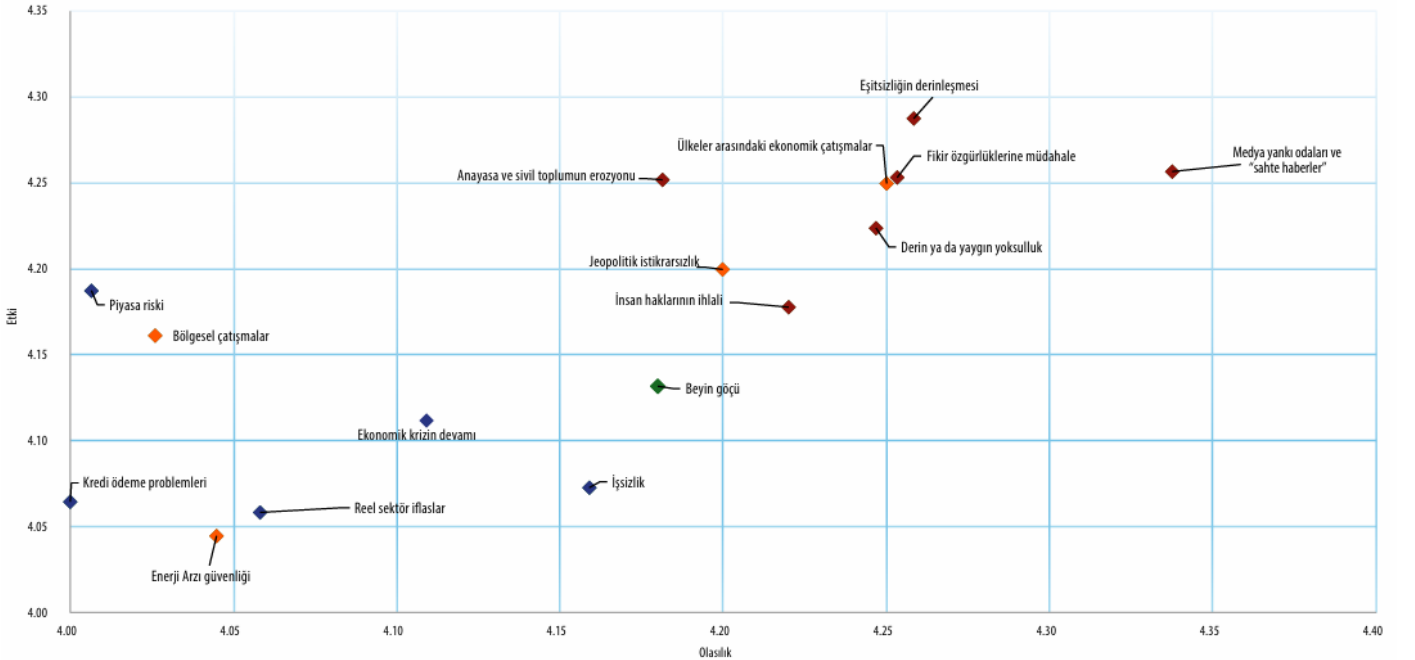
Enflasyonun, yüksek kredi maliyetlerinin ve finansmana ulaşım zorluklarının damga vurduğu bir dönemde ekonomik risklerin ilk beş risk arasında yer almamasına yönelik olarak raporda yer alan açıklama şu şekilde: “Bu tablo, uzun süre devam eden ekonomik krizlerin artık yalnızca finansal değil, sosyopolitik bir krize dönüştüğünü göstermektedir.”

Tespite katılıyor, aynı zamanda ekonomik risklerin gerçekleşmiş olmasının, yani bu konuda kriz yönetimi aşamasına geçilmiş olmasının da ilave bir etken olabileceğini değerlendiriyoruz.

2026 yılı risk haritasına aşağıda yer veriyoruz. Sağ üst köşeye doğru gittikçe risklerin etki ve olasılığı artarken, sol alt köşeye doğru geldiğimizde etki ve olasılıklar azalıyor. (Yazılar, orijinal raporda da biraz küçük tutulmuş ancak yakınlaştırıp bakıldığında riskler net olarak ayrıştırılabilir)

Risk Haritası 2026

4x4 Üzeri Riskler



Aşağıda ise yıllar itibarıyla karşılaştırmalı riskler yer alıyor. Bu risklere baktığımızda da risk evrenindeki çok hızlı değişim hemen göze çarpıyor. Öyle ki 2022-2024 yılları arasında ekonomik riskler baskın görünümünü korurken, 2025'te jeopolitik ve toplumsal riskler ön plana çıkıyor. 2026 yılında ise toplumsal risklerin ilk sıraları domine ettiği görülüyor.

Önemli bir konuya daha değinmek gerekiyor. Sürdürülebilirliğin son derece güncel ve ihracatçılarımız açısından hayati önem taşıyan bir konu olduğu gerçeği ortada dururken 2026 yılı değerlendirmesi içerisinde gerek etki, gerek olasılık açısından bakıldığında çevresel herhangi bir risk ilk beş risk arasına girememiş.

Öte yandan, önemli bir tespit de 2025 yılında olasılık açısından ilk 5 sırada yer alan 3 riskin tamamıyla değişmiş olması (Etki açısından değişen risk sayısı 4).

Yine bir önemli tespit olarak 2024 yılında birinci sırada yer alan beyin göçü riski 2025 yılında 5. sıraya gerilemiş, 2026'da ise ilk beş risk arasında kendisine yer bulamamış.

Bu değişim hızı da ülkemizdeki yöneticilerin işinin oldukça zor olduğunun diğer bir kanıtı niteliğinde.

Yıllar İtibariyle Karşılaştırmalı Riskler: 2022 – 2026

Olasılık Açısından İlk 5 Ulusal Risk

	2022	2023	2024	2025	2026
1	Döviz kuru riski	Piyasa riski	Beyin göçü ve buna bağlı nitelikli personel problemleri riski	Jeopolitik istikrarsızlık riski	Medya yankı odaları ve "sahte haberler" riski
2	Piyasa riski	Döviz kuru riski	Bölgesel çatışmalar ve komşularla olası problemler riski	Medya yankı odaları ve "sahte haberler" riski	Eşitsizliğin derinleşmesi riski
3	Ekonomik kriz riski	Eşitsizliğin derinleşmesi riski	Piyasa riski	Bölgesel çatışmalar ve komşularla olası problemler riski	Fikir özgürlüklerine müdahale riski
4	Ulusal siyasi kutuplaşma riski	Bölgesel çatışmalar ve komşularla olası problemler riski	Eşitsizliğin derinleşmesi riski	Eşitsizliğin derinleşmesi riski	Ülkeler arasındaki ekonomik çatışmalar
5	Fikir özgürlüklerine müdahale riski	Beyin göçü ve buna bağlı nitelikli personel problemleri riski	Medya yankı odaları ve "sahte haberler" riski	Beyin göçü riski	Derin ya da yaygın yoksulluk

Ekonomi

Teknoloji

Jeopolitik

Toplumsal

Çevre

Yıllar İtibariyle Karşılaştırmalı Riskler: 2022 – 2026

Etki Açısından İlk 5 Ulusal Risk

	2022	2023	2024	2025	2026
1	Döviz kuru riski	Derin ya da yaygın yoksulluk riski	Doğal afet riski	Jeopolitik istikrarsızlık riskinin gelecek 5 yıllık süreçte devamı riski	Eşitsizliğin derinleşmesi riski
2	Ekonomik kriz riski	Eşitsizliğin derinleşmesi riski	Beyin göçü ve buna bağlı nitelikli personel problemleri riski	Derin ya da yaygın yoksulluk riski	Medya yankı odaları ve "sahte haberler" riski
3	Piyasa riski	Piyasa riski	Su krizleri riski	Doğal afet riski	Fikir özgürlüklerine müdahale riski
4	Tedarik zincirinde aksama ve mal-ürün kıtlığı (shortage) riski	Döviz kuru riski	Bölgesel çatışmalar ve komşularla olası problemler riski	Eşitsizliğin derinleşmesi riski	Anayasa ve sivil toplumun erozyonu
5	Bilgi teknolojileri altyapılarının çökmesi riski	Likidite riski	Döviz kuru riski	Beyin göçü riski	Ülkeler arasındaki ekonomik çatışmalar

Ekonomi

Teknoloji

Jeopolitik

Toplumsal

Çevre

Etki ve olasılık açısından 2026 yılının ilk on riski ise aşağıda yer aldığı gibi:

Olasılık / Etki İlk 10 Risk

OLASILIK AÇISINDAN İLK 10 RİSK	ETKİ AÇISINDAN İLK 10 RİSK
Medya yankı odaları ve "sahte haberler"	Eşitsizliğin derinleşmesi
Eşitsizliğin derinleşmesi	Medya yankı odaları ve "sahte haberler"
Fikir özgürlüklerine müdahale	Fikir özgürlüklerine müdahale
Ülkeler arasındaki ekonomik çatışmalar	Anayasa ve sivil toplumun erozyonu
Derin ya da yaygın yoksulluk	Ülkeler arasındaki ekonomik çatışmalar
İnsan haklarının ihlali	Derin ya da yaygın yoksulluk
Jeopolitik istikrarsızlık	Jeopolitik istikrarsızlık
Anayasa ve sivil toplumun erozyonu	Piyasa riski
Beyin göçü	İnsan haklarının ihlali
İşsizlik	Bölgesel çatışmalar ve komşularla olası problemler

Rapordaki iki önemli belirlemeyi de alıntı olarak aşağıda bulabilirsiniz:

“2026 yılı, sadece risklerin yönetileceği değil; yeni iş modellerinin, dijital dönüşümün ve sürdürülebilir değer yaratımının hayata geçirileceği bir dönemdir. Yönetim kurulları artık sadece riskleri izleyen değil, kurumsal dönüşümü yönlendiren yapılardır. Türkiye Risk Raporu 2026, bu dönüşümün stratejik pusulasını sunmaktadır: Finansal başarı, artık sadece bilançoda değil; kurumsal güven, çevresel uyum, dijital dayanıklılık ve toplumsal denge üzerinden ölçülecektir.”

“2026, bir “yönetim yılı” değil, bir dayanıklılık ve dönüşüm yılıdır. CEO ekiplerinin ajandasında dört sabit öncelik yer almalıdır:

- 1. Verimlilik ve maliyet yönetimi*
- 2. Dijital dönüşüm ve veri temelli karar alma*
- 3. Yeşil mutabakat uyumu ve enerji verimliliği*
- 4. Yetenek yönetimi ve organizasyonel bağlılık”*

Raporu detaylı olarak okumak isteyenler [buradan](#) erişebilir.

Özgün Çınar, Trasta Danışmanlık A.Ş.’de Risk Yönetimi ve İç Denetim Yönetici Ortağı olarak görev yapıyor. Sektörel birçok çalışmaya 15 yılı aşkın tecrübesiyle katkıda bulunan Çınar, 2023 yılı Nisan ayından bu yana ekibimizin üyesi.