

## 2026'DA BİZİ NE BEKLİYOR?



# Yönetim Kurulu Başkanı'nın Mesajı

## Sevgili Okuyucular,

Her yıl başında, yeni umutlar, yeni başlangıçlar, yeni planlar, yeni hedefler arzu ve beklentileri ile giden yılı uğurlayıp gelen yıla merhaba diyoruz.

Bu sayıda hem 2025'i değerlendirmek hem de 2026'ya ilişkin öngörülerimizi ve beklentilerimizi size aktarmak istedik.

2025 yılı genel olarak zor ve belirsizlikler ile dolu bir yıl olarak geçti benim hafızamda. Toplumun her kesiminde beklentiler ve gerçekleştirenler farklı tezahür etti. Ekonominin ve toplumun genel yaşamına ilişkin Rasyonel Beklentiler, İrrasyonel Gerçekleşmelere evrildi. Enflasyon muhasebesi uygulaması örneğinde olduğu gibi bırakın önümüzdeki döneme ilişkin analizleri, geçmiş döneme ilişkin uygulamaların bile değiştiğini gördük.

Böyle bir ortamda 2026 yılına ilişkin öngörülerimizin kişisel bir tahminden öteye geçemeyeceğini, dayanan ve dikkate aldığımız verilerin ve hukuki düzenlemelerin de bu tahminlere dayanak olamayacağı dönemlerdeyiz. Bu sayıda yer alan yazılarımızı okurken lütfen bu dönemin kısıtlarını da aklımızın bir köşesinde tutalım.

2025 yılı için genel olarak tüm firmalarımıza söylediğim bir hususu ne yazık ki 2026 yılı içinde söylemek durumunda hissediyorum. 2026 yılı içinde en önemli tablo Kâr tablosu değil, Nakit Akış tablosu olmalı.

2026 yılının bir önemli özelliği daha olacak zannımca; mevcut işlerimizin çok hızlı bir dönüşüme uğrayabileceğine hazırlıklı olmak. Ekonomide ve toplumsal yönelimlerde sadece Türkiye'de değil tüm Dünya da farklı ve hızlı gelişmeler olduğu bir yıl olacağı benziyor. Özellikle Avrupa' da, Kuzey Amerika ve Uzak Doğu Asya'da son 2 çeyrekte yaşanan ve hızlanan savaş hazırlıkları umarım nafile bir kaygının sonucu olur.

TEMA olarak tüm ekip arkadaşlarımız ile birlikte yeni yıla ilişkin arzu ve beklentilerimizin gerçekleştiği, toplumun giderek geneline yayıldığını hissettiğimiz nobranlığın azaldığı, Ahlak ve Hukukun egemen olduğu, sağlık ve mutluluk dolu bir yıl dileriz.

## Gürol GÜNDOĞAN

Yönetim Kurulu Başkanı &  
Kurucu Ortak



**Salih BAYRAM**

## VERGİLEMEDE ADALET “Pecunia non olet!”

Son bir yıl içerisinde yapılan vergisel düzenlemeler ile birlikte yurtdışına çıkış harcından özel usulsüzlük cezalarına kadar birçok tutar artırılmış, istisna uygulamalarından bazıları ya kaldırılmış ya da sınırlandırılmış, diğer yandan asgari kurumlar vergisi gibi bazı yeni düzenlemeler ihdas edilmiştir.

Son olarak 19 Aralık 2025 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan 7566 Sayılı Kanun ile getirilen yeni düzenlemeler ile birlikte yine vergi kanunlarında ve sosyal güvenlik sisteminde önemli değişiklikler yapılmıştır.

Özetle konut olarak kiraya verilen taşınmazların iktisabında kullanılan kredi faizlerinin kira gelirlerinden indirimi uygulaması sonlandırılmış, tapuda gerçekleşen beyanlarda oluşan düşüklüğe uygulanacak ceza miktarı artırılmış, ikinci el araç satış ve devirlerine nispi noter harcı getirilmiştir. Diğer yandan sosyal güvenlik sisteminde işverenlerin ödediği malullük, yaşlılık ve ölüm sigortası prim oranının artırılması gibi bir takım gelir artırıcı düzenlemeler yapılmıştır.

Yapılan bu yeni vergisel düzenlemeleri reform olarak adlandırmak oldukça güçtür. Düzenlemeler genel itibarıyla vergi gelirlerini artırmak amacıyla yapılmaktadır. Özellikle personel giderlerinde artış, ülkemizde yaşanan depremler ve faiz giderlerinde artış bütçe açığının artmasına neden olmuştur. 2026 yılı bütçe açığı; GSYH’ya oran olarak yüzde 3,5 olarak hedeflenmiştir.

Bütün bu düzenlemeler akla İmparator Vespasian’ı getirmektedir. Bizde bilinen ve bir kuşağın hababam sınıfı filmleri nedeniyle ezberlediği, ünlü replikte geçen imparator Neron (Nero Claudius Caesar Augustus Germanicus) öldükten sonra, “bu arada bilinenin aksine Roma’yı da yakmamıştır”, Dört İmparator Yılı başlamış Roma imparatorluğu tahtına Galba, Otho, Vitellius ve Vespasian çıkmıştır.

68 yılında İmparator Neron’a düzenlenen suikastın ardından iç savaş başlamış yaşanan bu iç savaş Roma hazinesini tüketmiştir. Neron’dan sonra tahta geçen imparatorlardan biri olan imparator Vespasian, imparatorluk hazinesinin boşalması nedeniyle birçok vergi düzenlemesi getirmiştir. Bunlardan biri ise o zamanlar Roma’da yaygın olan umumi helalardan toplanan idrar vergisidir.

Efsaneye göre İmparator Vespasian ile daha sonra imparator olacak oğlu Titus arasında geçen diyalogda;

Oğul Titus umumi heladan da vergi toplanır mı şeklindeki eleştirisine, Vespasian bir avuç altını alıp oğluna koklatarak bugüne kadar gelen ünlü sözü söyler;

“Pecunia non olet!” para kokmaz

Ülkemizde vergi gelirlerinin dağılımına baktığımızda dolaylı vergiler ağırlıktadır. Sistem olarak adaletsiz olan bu vergilerin ağırlığı gelir dağılımını da ücretliler aleyhine bozmaktadır.

*Yeni yılda temennimiz para politikaları yerini maliye politikalarının alması ve Vergilendirmede Eşitlik ve Adalet ilkelerinin tesisi ile mali güce göre vergilendirmeyi sağlayacak adaletli bir vergi sisteminin oluşmasıdır.*

**Ahmet OZANSOY**

## MALİ AÇIDAN 2025'İN GÖRÜNÜMÜ

Yaşayanlar açısından bir yıl daha geride kaldı.

Modern tıp insan hayatını uzattı. Ortalama insan ömrü 60'lı yaşlardan 80'li yaşlara kadar uzandı. Buna rağmen insan hayatı halen çok kısa. Böyle hissetmemizin nedeni, insanın hayatta kalmaya programlanmış olması.

Koşullar ner kadar kötü olursa olsun, hep geleceğin daha iyi olacağını umut ediyor insan.

Gelecekle ilgili umut, biraz da nerede ve hangi sınıf içinde yaşadığımızla ilgili.

Kiminin umutları az ya da çok gerçek oluyor, kiminin de kısmetine hayal kırıklığı düşüyor.

Türkiye'de yaşayan bizler açısından 2025 sanırım daha çok hayal kırıklıklarının yılı oldu.

2025 yılında enflasyonun 20'ler civarına düşmesini bekliyorduk ama ortalama enflasyon %35,91 olarak gerçekleşti. Düştüğü yer bakımından değerlendirdiğimizde büsbütün başarısızlık diyemeyiz elbette. Enflasyon düştü ama hedeflendiği kadar düşmedi.

2026 yılında %16 hedefleniyor. Bakalım başarabilecek miyiz?!

Büyümede de aynı durum geçerli. 2024'te büyüme oranı %3,3 iken 2025 yılını %3,7 ile tamamlayacağımız hesaplanıyor. 2024 yılına göre 2025'te daha iyi bir büyüme performansı göstermişiz. Ama yine de %4,5-5 civarında olan Cumhuriyet tarihinin ortalama büyüme oranının altında.

Her başarının bir maliyeti var. 2025 yılında bir önceki yıla kıyasla elde edilen başarının maliyetini de emeği ile geçinen sabit gelirliler ile emekliler ödediler.

2025 yılı başında net asgari ücret 22.104.-TL idi. %35,91 ortalama enflasyon altında Aralık ayı sonunda satın alma gücü olarak 16.264.-TL'ye düştü asgari ücretlinin geliri. 2026 yılı için 28.075.-TL olarak belirlendi. Oysa 1 Ocak 2025 tarihindeki satın alma gücüne ulaşması için 30.041.-TL olması gerekirdi. Bu haliyle 30.000.-TL'lik açlık sınırının altında bir asgari ücretimiz oldu. Dahası neredeyse her iki ücretliden biri asgari ücretle çalışıyor. Yani asgari ücret ortalama ücrete dönüştü. 2025 yılının çok tartışılan konularından biri de emlak vergi değerlerinin belirlenmesi oldu. 2025 yılı genel takdir yılı olduğundan asgari arsa metrekare birim değerleri yeniden takdir edildi. Böylece emlak vergi değerlerinde muazzam artışlar oldu. Ahaliyi emlak vergisini nasıl ödeyeceği kaygısı aldı. Aynı durum 2018 yılında da yaşanmıştı ve Gelir İdaresi bir geçici madde ile artışı %50 ile sınırlamıştı. Bu defa da %100 ile sınırladı. Yine adil ve çağdaş bir değerlendirme metodu çözümü üretilmedi, yine palyatif tedbirle günü kurtarma yoluna gidildi.

Zira geçici vergi dönemlerinde bilanço çıkmadığı için teknik olarak enflasyon düzeltmesi yapılması yanlışti. Yılın son gününe 5 kala 2025 yılı kurumlar vergisinde de enflasyon düzeltmesi yapılmayacağı hakkında kanun çıktı. Yıl boyunca enflasyon muhasebesi uygulayacağını düşünerek ekonomik ve mali kararlar alanlar elleri böğründe kalakaldılar.

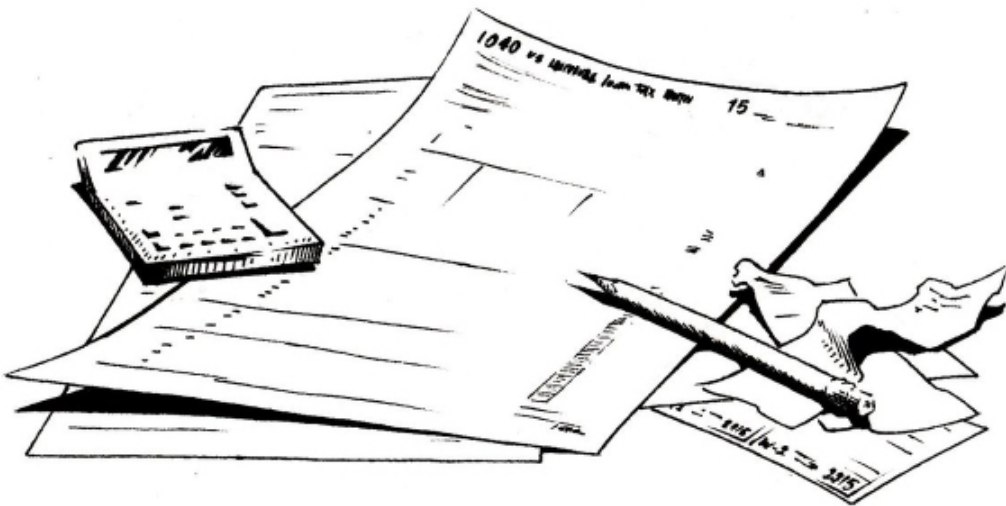
Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler tüm yılı yine mevzuata yetişmeye çalışmakla geçirdiler. O kadar çok değişiklik ve yeni mevzuat çıkıyor ki, işi gücü bırakıp sadece mevzuatı okumaya çalışsalar yine de yetişemeyecek durumdalar.

Her alanda bunca mevzuat değişikliğine bakınca kurumlarımızın görev alanlarıyla ilgili problemleri yakından takip edip çözdükleri düşüncesine kapılıyor insan. Lakin kadim gerçeğimiz öyle değil. Türkiye, hiç bir problemini kökünden çözebilmiş bir ülke değil. 1940'lar, 1950'ler 60'larda yaşadığımız problemlerimiz kimisi de ağırlaşarak devam ediyor. 1970'de de kalkınmakta olan ülkeydik, 2025 bitti halen "kalkınmakta olan" ülkeyiz. Arkamızdan gelenler yetişemeyeceğimiz mesafede öne geçti. Nasıl oluyor bu, neye yarıyor bu kadar mevzuat bir türlü anlayamıyorum. 2026'da enflasyonun hedef kadar olmasa da yine de düşmeye devam edeceğini, büyümenin Cumhuriyet ortalamasını yakalayamamasak da yine de pozitif olacağını ve dolaylı vergiler ile işlem vergilerinin artmaya devam edeceğini tahmin ediyorum.

Ama tahmin etmeyip emin olduğum bir şey var: yetişemeyeceğimiz kadar çok mevzuat değişikliği olmaya devam edecek.

Ahmet Hamdi Tanpınar'ın "Türkiye evlatlarına kendisinden başka bir şeyle meşgul olmak imkanını vermiyor" sözünden araklayarak "Maliye, meslek mensuplarına mevzuattan başka bir şeyle meşgul olmak imkanını vermiyor" diyorum ben de.

Herkese sağlıklı, mutlu, huzurlu ve başarılı bir yeni yıl diliyorum.



**Umur VARLI**

## VERGİ DÜNYASINDA 2026 YILINDA BİZİ NELER BEKLİYOR

Mükellefler ve vergi profesyonelleri açısından oldukça yorucu bir yılı geride bıraktık. Ülkemizde 2025-2027 Orta Vadeli Program (OVP) çerçevesinde mali disiplin ve fiyat istikrarını önceliklendiren bir maliye politikasının yürütülmeye çalışılması nedeniyle, bütçe gelirleri içerisinde önemli bir yer tutan vergi gelirlerinin artırılması ve bu sayede bütçe açığının sürdürülebilir hale getirilebilmesi için önemli vergi düzenlemeleri yapıldı.

Yıla ilk kez uygulanan Asgari Kurumlar Vergisi ile başladık. İlk kez uygulanması nedeniyle mükellefleri ve bizleri zorlayan düzenlemenin amacı bütçe gelirlerini öngörülebilir hale getirmek ve vergi yükünün belirli mükellef gruplarının üzerinde bırakmamak olarak özetlenebilir. 2025 yılında yapılan vergisel düzenlemelerin ana amacı bütçe gelirleri içinde önemli bir yer tutan vergi gelirlerini artırmak ve istisna ve indirim mekanizmalarını azaltarak verginin tabana yayılmasını sağlamak olarak söyleyebiliriz. Konut kira gelirinden faiz giderinin indiriminin kaldırılması, beyannamelerden alınan damga vergisinin artırılması, emlak vergisi değerlerinin yükseltilmesi, ikinci el araçların devrinde getirilen noter harcı gibi düzenlemeler ile vergi gelirlerinin artırılması hedeflenmiştir. Ayrıca dördüncü geçici vergi beyannamesinin geri getirilmesi de vergi tahsilatlarının öne çekilmesi amacıyla hizmet etmektedir.

Yeni yatırım teşvik sisteminin yürürlüğe girmesi 2025 yılında yaşanan en önemli gelişmelerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Katma değeri yüksek ve ithal ağırlıklı malların üretimine yönelik önemli teşvikler içeren yeni teşvik sistemi ile kamu kaynaklarının stratejik önemi olan alanlara tahsis edilmeye çalışıldığı söylenebilmektedir. Yeni teşvik sistemi ile vergi indirim oranı tüm yatırım türleri için sabit hale getirilmiş ve daha sonra yapılan yasal düzenlemeler ile yatırıma katkı tutarının kullanılabilmesi süreye sınırlama getirilmiştir.

Yıl boyu en çok tartışılan konulardan biri de geçici vergi dönemlerinde uygulanmayan enflasyon düzeltmesinin kurumlar vergi beyannamesinde uygulanıp uygulanmayacağı konusuydu. Yılın son günlerine kadar tartışılan konudaki düzenleme yıl sonuna birkaç gün kala yapılmış ve 2025-2026-2027 yıllarında şartların oluşması halinde dahi enflasyon düzeltmesi yapılmayacağı Kanun hükmüne bağlanmıştır. Enflasyon düzeltmesi bilançoları gerçek durumuna yaklaştırmakla beraber uygulaması oldukça zor ve hataya oldukça açık bir uygulamaydı. Enflasyon düzeltmesinin üç yıl boyunca yapılmayacak olmasının en önemli nedeni sermayesi güçlü ve kar elde eden kurumların enflasyon düzeltmesi nedeniyle karlarının azalacağı ve geçici vergi dönemlerinde enflasyon düzeltmesi yapılmaması nedeniyle ödenen vergilerin bir kısmının mükellefe iade edilmesi ihtimalinin olmasıydı.

Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı tarafından uygulamaya alınan KURGAN ile kayıt dışılığın ve kaçakçılığın azaltılması ve mükelleflerin beyanlarının doğruluğuna yönelik bir erken uyarı sistemi devreye alınmıştır.

Yapay zeka destekli bir denetim sistemi olan KURGAN ile sistemin şüpheli gördüğü işlemler hakkında mükelleflere bilgi verilmekte ve gerekli durumlarda düzeltme yapmaları imkanı verilmektedir. Söz konusu uygulama ileriki dönemde daha da aktif olarak kullanılacak ve vergi tabanının genişlemesi ve vergi kayıp kaçığının azaltılması amaçlarına ciddi olarak katkıda bulunacaktır.

2026 Merkezi Yönetim Bütçesi toplam yaklaşık 18,9 trilyon TL harcama ve 16,2 trilyon TL gelir hedefli olarak hazırlandı. Bu hedeflerden yola çıkarak yaklaşık 2,7 trilyon TL bütçe açığı tahmin ediliyor. Bütçe açığının GSYH'ye oranı %3,5 civarında planlanıyor; mali disiplini sürdürücü bir hedef olarak görülüyor.

OVP hedefleri doğrultusunda 2026 yılında da fiyat istikrarını sağlamak amacıyla para politikasına eşlik eden bir maliye politikası sürdürülmeye devam edileceği görülmektedir. Bu kapsamda vergi gelirlerinin artırılması amacıyla denetimlerin sıklaştırılacağı ve vergi istisna ve indirimlerinin yeni düzenlemeler ile kademeli olarak azaltılacağı, reel sektörde yaşanan likidite sıkışıklığı nedeniyle vergi tahsilatının tahmin edilen rakamın altında kalması durumunda yeni bir vergi borcu yapılandırması düzenlemesinin gündeme gelebileceği bir yıl olması beklenmektedir. Gelir İdaresi Başkanlığı'nın dijitalleşme alanında yaptığı çalışmalar ile Vergi Denetim Kurulu'nun risk odaklı denetim modeline ağırlık vermeye başlaması nedeniyle vergi kayıp ve kaçığının azaltılması amacıyla vergi denetimlerinin artacağı söylenebilir. Diğer taraftan gelir ve kurumlar vergisi istisna ve indirimlerinden yararlanmayı Yeminli Müşavir Tasdik Raporuna bağlayan düzenleme, mükelleflerin beyannamelerini vermeden önce söz konusu indirim ve istisnaların denetlenmesi ve olası yanlışların henüz beyanname verme aşamasında düzeltilmesi de vergi gelirlerinin artırılmasına yönelik bir fonksiyon icra edebilecektir.

Sonuç olarak 2026 yılı sıkı para politikasının bir miktar gevşeyebileceği ancak bütçe disiplinini sağlamak ve kamu borç ve faiz ödemelerinin bütçeye olan yükünü azaltmak amacıyla sıkı maliye politikasının devam edeceği, bu kapsamda da vergi tahakkuk ve tahsilatının artırılması ve verginin tabana yayılması amacıyla vergi denetimlerinin sıklaşacağı ve teknoloji kullanımını esas alan risk analizi sayesinde nokta atışı vergi incelemelerinin artacağı, piyasadaki likidite sıkışıklığı ve şirket iflasları nedeniyle vergi tahsilatının istenen seviyelere gelememesi nedeniyle yeni bir vergi borç yapılandırılmasının gündeme gelebileceği bir 2026 yılı bizleri beklemektedir.



**Bahattin IŞIK**

## ENFLASYON DÜZELTMESİ Mİ, SİSTEMİN DÜZELTİLMESİ Mİ ?

2004 yılında çıkarılan 5228 sayılı Kanun, düşük enflasyon oranıyla geçilen 15 yılda önemli sorunlara yol açmamışken, son 5 yıllık dönemde yaşanan yüksek enflasyondan kaynaklı tahribat, 2024 yılından itibaren enflasyon düzeltmesini zorunlu hale getirince fark ettik; fiyat artışlarının yüksek olduğu dönemlerde, enflasyon düzeltmesi uygulamasının zorluğunu ve muhasebe mesleğini icra edenler için yarattığı kaosu.

Enflasyon nedeniyle fiyatların sürekli artmasından dolayı, gerçeği yansıtmaktan uzaklaşan mali tabloların güncellenerek gerçeğe yaklaştırılması bir zorunluluk arz ettiğinden, 2001 yılında yaşanan yüksek enflasyon üzerine 2002 ve 2003 yıllarında uygulanmış olan enflasyon düzeltmesinden 20 yıl sonra, tekrar yaşanan yüksek enflasyon nedeniyle, 2024 yılından itibaren yeniden gündeme gelen ve aslında vergisel sonucu olmaması gereken bu uygulama; özkaynaklar, duran varlıklar, stoklar gibi kalemler açısından her işletmenin kendine özgü durumuna göre beklenmeyen vergilere, sürpriz zararlara ve hatta zarar vergilerine yol açmıştır.

TOBB'un, "Enflasyon muhasebesi, firmalarımız için zorunlu bir ihtiyaç haline geldi. İş dünyası olarak bu konuda gerekli adımların atılmasını bekliyoruz" açıklamalarıyla başlayan,

TÜRMOB'un önce "Enflasyon düzeltmesi için bütün muhasebe ordumuzla hazırız" startıyla uygulamaya geçen, ama sonra "Enflasyon düzeltmesi ile ilgili bir yanlışın daha büyük bir yanlışla düzeltilmeye çalışılması inanılır gibi değil. Üstelik böyle bir düzenlemenin büyük hata olacağı muhataplarına anlatılmıştır. Yapılması gereken beyannamesini verenlerin düzeltme yapmasını ihtiyari bırakmaktır. Kamuoyuna yansıyan Tebliğ Taslağının yayımlanması halinde daha kaotik bir durum ortaya çıkacaktır. Devlet aklının acilen devreye girmesi gerekmektedir" açıklamasıyla, enflasyon düzeltmesinin yanlış uygulandığını ortaya koyan,

TOBB'a ait TEPAV'ın 19.12.2025 tarihli Bütçe Raporunda "Kurumlar Vergisi ve Enflasyon Düzeltmesi: Ne İçin Yola Çıktık Nereye Vardık: Kurumlar vergisinde enflasyon düzeltmesinin kurgusunda yaşanan problemlerden kaynaklı güçlü sermayeye sahip şirketlerin vergilerinde düşüş yaşanmış, aksine yükümlülüğü yüksek olan büyük firmaların ile orta ölçekli firmaların görece olarak kurumlar vergisi yükümlülükleri artmıştı. Bu ise vergi ödeme kabiliyeti yüksek olan şirketlerin kazançlarının vergi dışı kalması nedeniyle kurumlar vergisi tahsilat tahminini hızla aşağı çekmiştir. 2025 yılında kurumlar vergisi tahsilatı, hedefin 450 milyar TL altında kalmaktadır. Bu tutar, hemen hemen 2025 yılı bütçe deprem harcamalarına eşittir." tespitine yer verildiği,

Bu arada Anayasa Mahkemesinin 16.01.2024 tarihli ve 32431 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan E.2023/105, K.2023/208 sayılı Karar ile 213 sayılı Vergi Usul Kanununun Geçici 33 üncü maddesinde yer alan ve 2021 yılında enflasyon düzeltmesi uygulanmaması sonucunu doğuran ibareyi Anayasa'ya aykırı bularak iptal ettiği,

Nihayetinde, iş dünyasından ve muhasebecilerden gelen talepler üzerine, enflasyon düzeltmesinin uygulamaması için 24.12.2025 tarihli ve 7571 sayılı Kanunla düzenleme yapılarak 2028 yılına kadar ertelenmesiyle, 2 yıldır süren tartışmaların şimdilik son bulduğu Enflasyon Düzeltmesi uygulamasından söz ediyoruz.

Ancak işin esasına bakıldığında bir taraftan Maliye Bakanlığı açısından vergi kaybına yol açan, diğer taraftan işletmelerin çoğunluğunun şikayetçi olduğu ve özellikle de mali müşavirlere zor günler ve geceler yaşatan enflasyon düzeltmesindeki bu tartışmalar, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçişle başlayan ve etkileri gittikçe artan yönetim sistemimizdeki sorunları ortaya çıkaran ve ortak akıldan uzaklaştığını gösteren güncel bir hadisedir.

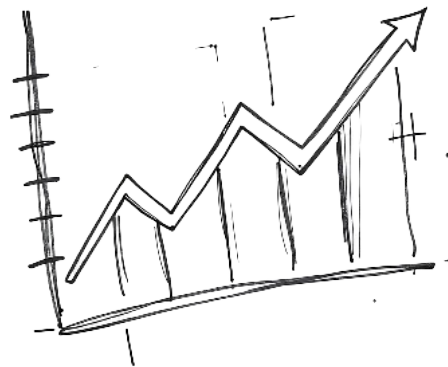
Kariyer meslek mensuplarından oluşan bir bürokrasiye sahip Maliye Bakanlığında, düzenleme yapılması ihtiyacı ortaya çıkan bir konu için, ilgili birim uzmanlarınca etki analizleri de yapılmak ve ortaya çıkacak sonuçları doğru şekilde öngörülmek suretiyle mevzuat taslaklarının hazırlandığı, Bakanlığın diğer birimleri ile konunun olgunlaştırıldığı, önce diğer bakanlık ve ilgili kuruluşların görüşlerinin alındığı, sonra sektör temsilcilerinin sorunları ve görüşleri dinlenerek son halinin verildiği ve nihayetinde Kanunlar ve Kararlar Genel Müdürlüğü tarafından hükümet politikaları doğrultusunda Bakanlar Kurulunda kanun tasarısı veya kararname haline getirildiği bir devlet işleyişinden; yasama yetkinliği sınırlı olan milletvekilleri tarafından verilen kanun teklifleriyle yasama faaliyetinin yürütüldüğü veya Bakanlar Kurulu Kararları yerine Cumhurbaşkanlığı Kararnameleriyle düzenlemelerin yapıldığı bir sisteme geçilmiş bulunmaktadır.

Son dönemde sık sık yaşanan buna benzer tartışmalar, düzenleme ihtiyacı olan konuların Bakanlar Kurulu tarafından kanun tasarısı haline getirilip TBMM'ye gönderilmesi uygulamasının ne kadar anlamlı ve devlet geleneğimize uygun bir yöntem olduğunu ortaya koymaktadır. Şu an fiilen bir Cumhurbaşkanlığı Kabinesinin varlığı dikkate alındığında, ilgili bakanlık tarafından yine önceki usullerle hazırlanarak Cumhurbaşkanlığına sunulacak ve Bakanlar Kurulu tarafından son hali verilecek Kanun Taslaklarının, iktidar parti grup/grupları tarafından Kanun Teklifine dönüştürülmek suretiyle TBMM'ye sunulması için bir Anayasa değişikliğine de ihtiyaç bulunmamaktadır.

Sistemin etkin çalışmasına engel teşkil eden bürokratik oligarşiyi azaltmak üzere yola çıkılıp, işin uzmanlığını ve devlet adamlığını temsil eden bakanlık müsteşarlığı müessesesinin kaldırılması, kadim devlet işleyişimizi olumsuz etkilemiştir.

Devlet geleneğimizin en önemli kurumlarından olan Adalet Bakanlığı ile Maliye Bakanlığında, daima meslekten gelen ve "istişare edilen" anlamına gelen müsteşarlar aracılığıyla, siyasal iktidarların politikalarının yapılacak düzenlemelere doğru şekilde yansıtılması ve bu düzenlemelerin etki analizleriyle sonuçlarının önceden öngörülmesini sağlayan müsteşarlık makamına ne kadar ihtiyaç olduğu ortadadır.

Başbakanlık Müsteşarı gibi bir devlet adamının, İdari İşler Başkanı pozisyonuna dönüştürüldükten sonra, yeniden Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterinin ihya edilmesinin, devleti temsil eden ve istişare edilen müsteşar kadrolarının yeniden oluşturulması ve devamında Cumhurbaşkanlığı Müsteşarı gibi bir makamının da yeniden gündeme gelmesi dileğiyle, son dönemdeki enflasyon düzeltmesi uygulamasında yaşanan tartışmalar ile gelgitlerden yola çıkılarak alınması gereken tedbirlerin, devlet işleyişimizin gözden geçirilmesine ve ortak aklın yeniden öne çıkarılmasına vesile olmasını ve 2026 yılının güzelliklerle geçmesini temenni ediyorum.



**Aziz Bora ELÇİN**

## TARIMSAL ÜRETİM EKONOMİSİ VE ENFLASYON ETKİLERİ 2025 YAŞANANLAR–2026 BEKLENTİLER

Türkiye ekonomisi 2025 yılında enflasyonla mücadelede teknik olarak "ilerleme" kaydederken, hanehalkı cephesinde aynı iyimserlik hissedilmedi. Bunun temel nedeni açık: Gıda fiyatları, genel enflasyondan koparak kendi kulvarında yükselmeye devam etti. 2025 yılı başlarında yaşanan ve bir çok ili etkileyen zirai don, canlı büyükbaş hayvanlarda şap salgını ve yılın son çeyreğinde hızlanan et-süt fiyat artışları, gıda enflasyonunu yalnızca ekonomik bir sorun olmaktan çıkarıp sosyal ve sağlık boyutları olan bir krize dönüştürdü.

### Zirai Donla Başlayan Zincirleme Etki

2025'in Şubat-Nisan ayları aralığında 65 ilde yaşanan yaygın zirai don, özellikle armut, ayva, badem, ceviz, elma, erik, fındık, kayısı, kiraz, limon, mandalina, nektarin, portakal, şeftali, üzüm ve fıstıktan oluşan 16 meyve grubu, çeşitli sebze grupları, buğday, arpa, erken ekilen şekerpancarı, mısır ve diğer hubuat grupları ve yem bitkileri üretiminde ciddi kayıplara yol açtı. Bölgesel saha tahminlerine göre bazı ürünlerde %15 ila %30 arasında verim kaybı oluştu. Bu kayıplar kısa vadede fiyatlara sınırlı yansısı da yılın ilerleyen aylarında arz daralması belirginleşti. Tarım ekonomisinin bilinen gerçeği burada tekrar ortaya çıktı: Üretimdeki her %10'luk düşüş, gıda fiyatlarında %20 'yi aşan artış riskini beraberinde getiriyor. Nitekim 2025'te gıda fiyatları, manşet TÜFE'nin belirgin biçimde üzerinde artış gösterdi.

### Şap Salgını: Hayvancılıkta Arz Şoku

Zirai don krizinin yarattığı baskıya yıl içinde görülen şap salgını eklendi. Hayvan hareketlerinin kısıtlanması, verim kaybı ve bazı işletmelerin canlı hayvan varlığını kaybetmesi nedeniyle üretimden çekilmesi; özellikle hayvancılıkta arzı daralttı. Tahminlere göre 2025'te büyükbaş hayvan varlığında %3-4 ve kırmızı et arzında ise %5'e yakın bir daralma yaşandı. Bu daralma, yem maliyetleriyle birleşince fiyatlara kaçınılmaz olarak yansısı. 2025 yılında Türkiye'de görülen ve ülke genelinde hayvan pazarlarının kapatılmasına neden olan şap hastalığının ekonomiye vereceği kaybın yıllık yaklaşık 4,1 milyar dolar (162 milyar lira) olması bekleniyor. Bu ekonomik kaybın yanı sıra hayvancılık sektörünün gerilemesine ve buna bağlı sanayi işletmelerinin kapanmasına, istihdam açıklarının oluşmasına neden olabilecek seviyede olduğu değerlendirilmekte

### Yıl Sonu Gerçeği: Et ve Süt Fiyatları

2025'in son çeyreği, gıda enflasyonunun toplum nezdinde görünür hale geldiği dönem oldu. Yıl sonuna doğru kırmızı et fiyatları %20-25, çiğ süt fiyatları ise %15-20 aralığında arttı. Bu artış yalnızca et ve sütle sınırlı kalmadı. Peynir, yoğurt, tereyağı ve hazır gıdalar başta olmak üzere geniş bir ürün grubuna yayıldı. Böylece gıda enflasyonu, genel TÜFE'nin 10 puan ve üzeri seviyelerde üzerinde seyretti.

## TÜFE – Gıda TÜFE Makası ve Ekonomik Denge

2025'te ortaya çıkan tabloda para politikasıyla talep baskılandı, TÜFE geriledi; ancak tarımdaki arz sorunları çözülemediği için gıda fiyatları yükselmeye devam etti. Bu durum, enflasyon algısını bozdu, gelir dağılımını olumsuz etkiledi ve dar gelirli kesimlerin satın alma gücünü daha sert aşındırdı. Ekonomik denge açısından bakıldığında, gıda enflasyonu; ücret taleplerini, sosyal destek ihtiyacını ve kamu harcamalarını artıran gizli bir maliyet unsuru haline geldi.

### Gıda Enflasyonu ve Toplum Sağlığı

Gıda fiyatlarındaki artış artık yalnızca bütçeleri değil, beslenme alışkanlıklarını da değiştiriyor. 2025'te özellikle dar gelirli hanelerde hayvansal protein tüketimi azaldı, taze sebze-meyveye erişim zorlaştı ve daha ucuz ama besin değeri düşük, işlenmiş ürünlere yönelim arttı. Bu eğilimin orta ve uzun vadede sonucu açık: yetersiz beslenme, çocuklarda gelişim sorunları, obezite ve kronik hastalık riskinde artış. Yani gıda enflasyonu, bugünün fiyat sorunu olmanın ötesinde yarının sağlık bütçesi riskidir.

### 2026 Beklentileri: Fırsat mı, Tekrar mı?

2026 için açıklanan tarım ve hayvancılık destekleri rakamsal olarak güçlü. Doğrudan tarımsal desteklerin 170 milyar TL'ye, hayvancılık desteklerinin ise 35 milyar TL'nin üzerine çıkması öngörülüyor. Ancak asıl belirleyici olan, bu kaynakların nasıl kullanılacağı. Eğer 2026'da planlı üretim gerçekten uygulanır, yem ve gübre gibi girdilerde maliyet düşürücü adımlar atılır, hayvan hastalıklarına karşı etkin koruyucu sağlık politikaları devreye alınır, iklim risklerine karşı üretici daha güçlü sigorta mekanizmalarıyla korunursa, gıda enflasyonu ile TÜFE arasındaki makas daraltılabilir.

### Sonuç: Enflasyonun Çözümü Tarlada

2025'in rakamları çok net bir gerçeği gösterdi. Türkiye'de enflasyon, sadece faizle veya para politikasıyla kontrol edilemez. Donun vurduğu tarla, şapla kapanan ahır ve maliyet baskısı altındaki üretici varken; gıda fiyatları düşmez. Gıda enflasyonu düşmeden, ne fiyat istikrarı sağlanır ne de toplum sağlığı korunur. Bu nedenle tarım politikası, artık sadece bir üretim meselesi değil; doğrudan bir enflasyon ve halk sağlığı politikasıdır.

Türkiye'nin 2026 sınavı tam da burada başlayacak.



**Ceyhun DENİZ**

## 2025'İN MUHASEBESİ, 2026'NİN YOL HARİTASI

2025 yılı, Türkiye ekonomisi açısından yalnızca makro göstergelerin değil, aynı zamanda vergi, muhasebe, finansman ve şirketlerin ayakta kalma kapasitesinin de ciddi biçimde test edildiği bir yıl oldu. Enflasyonla mücadele kapsamında uygulanan parasal sıkılaştırma politikaları, fiyat istikrarı hedefi açısından anlaşılır ve gerektiği; ancak reel sektör üzerindeki etkileri de göz ardı edilemeyecek kadar belirgin hissedildi.

Geçtiğimiz yıl, şirketler açısından yalnızca kârlılığın değil; nakit akışının, ticari ilişkilerin ve güvenin ne kadar kırılgan hâle gelebildiğini açık biçimde ortaya koydu. Bu çerçevede, 2025 yılına ilişkin değerlendirmelerimi, 2026 yılına ilişkin beklentilerimi ve genel olarak dilek ve temennilerimi aşağıda özetledim.

### Parasal Daralma ve Konkordatonun Yaygınlaşması

2025 boyunca krediye erişim ciddi ölçüde zorlaştı. Finansman maliyetleri arttı, likidite daraldı ve özellikle banka borçluluğu yüksek şirketler üzerindeki baskı daha fazla hissedildi. Bunun sonucu olarak konkordato başvurularında belirgin bir artış yaşandı.

Bu süreçte, vergi dairelerinin alacak takibinde oldukça sert ve kararlı bir yaklaşım benimsemesi, birçok mükellef açısından süreci daha da zorlaştırdı. Banka hesaplarına ve üçüncü kişiler nezdindeki alacaklara uygulanan hacizler, şirketlerin günlük faaliyetlerini sürdürmesini güçleştirdi. Bu nedenle, gözlemlerime göre, şirketler ticari borçlarından ziyade büyük ölçüde banka kredileri, vergi borçları ve SGK yükümlülükleri nedeniyle konkordato yoluna gitmek zorunda kaldı.

### Güven Kaybı ve Ciro Baskısı

Konkordato süreçlerinin yaygınlaşması, yalnızca ilgili şirketleri etkilemedi. Piyasada genel bir temkinlilik havası oluştu. Şirketler birbirlerine karşı daha ihtiyatlı davranmaya başladı, vadeli satışlar önemli ölçüde azaldı ve ticari ilişkilerde güven belirgin biçimde zedelendi.

Vadeli satışların daralması, özellikle ticaret ve üretim yapan şirketler açısından ciro artışını ciddi şekilde zorlaştırdı. Nakit satışa yönelmek müşteri kaybı riskini artırırken, vadeli satış yapmak ise alacak tahsilatı açısından yeni riskler doğurdu. Sonuç olarak birçok şirket, aynı anda hem kârlılık hem de pazar payı baskısı altında kaldı.

Bu tablo, parasal daralmanın yalnızca finansman maliyetleri üzerinden değil, ticari güven üzerinden de reel sektörü baskıladığını açık biçimde gösterdi.

## Enflasyon Düzeltmesi

2023 yılında enflasyon düzeltmesi uygulamasının hayata geçirilmesi, yüksek enflasyon ortamında finansal tabloların gerçeğe daha yakın sunulması amacıyla atılmış bir adımdı. Ancak uygulama sürecinde yaşanan teknik zorluklar ve piyasanın verdiği tepki, bu düzenlemenin teoride doğru olsa bile pratikte ciddi maliyetler yarattığını ortaya koydu.

Bu deneyimin ardından, 2025 yılında geçici vergi dönemlerinde enflasyon düzeltmesinden vazgeçilmesi, sahadaki gerçeklerin dikkate alındığını gösteren önemli bir karardı. Buna rağmen enflasyon düzeltmesi konusu yıl boyunca tartışılmaya devam etti. Nihayet yılın sonunda 3 yıllık bir erteleme geldi. Bu ertelemenin kalıcı olacağını ve enflasyon düzeltmesinin VUK açısından hayatımızdan çıktığını düşünüyorum. Bununla birlikte, enflasyon düzeltmesinin bilançodaki bazı hesaplar üzerindeki etkisi uzun yıllar devam edecektir. Bu nedenle, uzman görüşü olmadan, özellikle özkaynak hesapları üzerinde, değişiklik yapılmamasında fayda görüyorum.

## Reel Beklentiler

2026'ya girerken beklentilerin, temennilerden ziyade gerçekçi bir zeminde ele alınması gerektiğini düşünüyorum. Parasal sıkılığın kademeli olarak hafiflemesi muhtemel olmakla birlikte, şirketler açısından hızlı ve yaygın bir kredi genişlemesi beklemek gerçekçi değil.

Önümüzdeki dönemde şirket kârlılıklarının sektörler arasında daha belirgin şekilde ayrışması beklenebilir. Verimliliğini artırabilen, mali yapısını güçlendiren ve risklerini daha iyi yöneten şirketler toparlanma şansı yakalarken, kırılgan yapıların üzerindeki baskı devam edecektir.

2025'te yaşanan parasal daralmanın gecikmeli etkileri nedeniyle, vergi ve SGK borçlarına yönelik sınırlı ve hedefli yapılandırmaların 2026'da da gündemde kalması şaşırtıcı olmayacaktır.

## Temenniler

Reel beklentilerin ötesinde, Türkiye'nin vergi ve muhasebe sistemine ilişkin bazı temel temennilerimi de paylaşmak isterim.

Vergilemede öngörülebilirliğin ve sadeliğin güçlenmesi, iş dünyasının en temel ihtiyacıdır. Günü kurtarmaya yönelik geçici düzenlemeler yerine, uzun vadeli ve yapısal çözümlerin tercih edilmesi; yatırım kararlarını, planlamayı ve gönüllü uyumu doğrudan olumlu etkileyecektir.

Vergi yükünün adaletli dağılımı ve vergi tabanının genişlemesi, sistemin sürdürülebilirliği açısından kritik önemdedir. Anayasa'da yer alan mali güce göre vergilendirme ilkesinin uygulamada daha güçlü karşılık bulduğu bir yapı, yalnızca ekonomik değil, toplumsal açıdan da gereklidir.

Muhasebenin yalnızca vergi matrahına ulaşmaya odaklanan bir araç olarak değil, sağlıklı karar almaya hizmet eden nitelikli finansal bilgi üretim sistemi olarak görülmesi önemlidir. Meslek mensuplarının bu bakış açısıyla güçlenmesi ve uygulamaların uluslararası standartlara yakınsaması, hem şirketler hem ekonomi açısından değer yaratacaktır.

Son olarak, vergi bilincinin ve finansal okuryazarlığın toplum genelinde güçlenmesi, uzun vadede en kalıcı ve en düşük maliyetli dönüşüm alanlarından biridir.

## Sonuç

2025 yılı, ekonomik gerçeklerle yüzleştirdiğimiz bir yıl oldu. 2026 ise bu gerçeklerden hareketle, daha rasyonel, daha adil ve daha sürdürülebilir bir yapı inşa etme fırsatı sunuyor.

Temennim, geçici çözümler yerine ortak akılla şekillenen, kalıcı adımların öne çıktığı bir döneme birlikte adım atabilmek.

Bu düşüncelerle herkesin yeni yılını kutluyor, sağlık, huzur ve mutluluk diliyorum.

**Gökhan USLU**

## VERİ ÇAĞINDA BİZ VE AYAK İZLERİMİZ

Günümüz dijital dünyasında üzerinde en çok düşünülmesi gereken konulardan biri, hiç şüphesiz dijital ayak izi ve veri güvenliğidir.

"Dijital 2025: Türkiye Raporu"na göre, 2025 Ocak itibarıyla 87,6 milyon olan Türkiye nüfusunun 77,3 milyonu (%88,3) internet kullanıcısıdır. Kullanıcılar günlük ortalama 7 saat 13 dakikalarını internette geçirmektedir.

Türkiye nüfusunun %92,1'i mobil telefona sahip olup %80,7'si ise mobil bağlantı kullanmaktadır. Tabletler, akıllı saatler vb. cihazların internet dünyasına dâhil olmasıyla dijital ekosistem daha da güçlenmektedir. Türkiye, sosyal medya kullanımında da öne çıkan ülkelerden biridir. Her üç kişiden ikisi aktif olarak sosyal medya platformlarını kullanırken, her dört kullanıcıdan biri iş amaçlı bu platformlarda yer almaktadır. Türkiye, kullanıcıların Instagram'da en çok vakit geçirdiği ülke olurken, haftalık çevrimiçi market alışverişinde dünyada dördüncü sırada bulunmaktadır. Görüldüğü üzere özellikle ülkemizde sosyal medya etkileşimleri, çevrim içi alışverişler, mobil cihaz kullanımları oldukça yaygındır.

Dijitalleşmenin beraberinde getirdiği veri yoğunluğu, dijital ortamdaki her bir tıklamamız ve yaptığımız her çevrim içi işlemde ortaya çıkan sonsuz sayıdaki ayak izi; bir taraftan kullanıcı davranışlarının daha kapsamlı bir şekilde izlenebilmesine, kişiselleştirilmiş hizmetlerin sunulmasına ve veri temelli stratejilerin geliştirilmesine olanak sağlarken bir taraftan da veri ihlalleri ve siber saldırılar gibi riskleri de beraberinde getirmekte ve dijital farkındalık ihtiyacını net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla dijital ayak izleri hem birçok fırsat hem de risk barındırmaktadır. Riskleri avantaja dönüştürmek için dijital ayak izlerini doğru yönetmek; gerekli önlemleri almak ve veri güvenliğine yönelik bilinçli politikaları hayata geçirmek, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde dijital güvenliğin sağlanması açısından stratejik bir önem taşımaktadır.

TEMA olarak 2026 yılına yönelik temennilerimizden biri, dijitalleşmenin hızla ilerlediği bu ortamda, bireylerin ve kurumların bilinçli davranarak veri güvenliğine ve veri gizliliğine önem vermesi, böylece sürdürülebilir ve güvenli bir dijital ekosistemin oluşmasına herkesin katkı sağlamasıdır.

**Ergün GÜLTEKİN**

## BİR YÖNETİM DANIŞMANI GÖZÜYLE 2025 YILI VE GELECEKTEN BEKLENTİLER

2025 yılında şirketler; mali değer artışı, rekabet avantajı, kârlılık ve büyüme, verimlilik ile operasyonel süreç mükemmeliyeti hedefleri doğrultusunda yönetim danışmanlığı desteği talep etmiştir. Bu talepler, sektör ve ölçek farkı gözetmeksizin benzer amaçlar etrafında şekillenmekte ve şirketlerin yönetim gündeminde ortak bir yönelime işaret etmektedir.

Buna karşın sahada karşılaşılan tablo, bu hedeflere ulaşmayı zorlaştıran sorunların da büyük ölçüde benzerlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlar sorunlarını farklı başlıklar altında tanımlasa da, bu sorunların beslendiği yönetsel dinamikler çoğu zaman örtüşmektedir. Bu durum, yaşanan problemlerin münferit değil; tekrar eden belirli zayıflıkların sonucu olduğunu göstermektedir.

Yönetim ve organizasyon alanında gözlemlenen bu sorunlar çoğu zaman tekil ve bağımsız problemler olarak ele alınmakta; oysa gerçekte birbirini besleyen ve aynı yapısal zeminde üreyen bir sorunlar bütünü oluşturmaktadır. Şirketler çok sayıda farklı problem yaşadıklarını düşünmekte; ancak bu problemlerin kaynağında sınırlı sayıda fakat sürekli tekrar eden yönetsel eksiklikler bulunmaktadır. Dolayısıyla mesele, sorunları tek tek çözmekten ziyade, bu sorunları sürekli üreten yönetsel yapının doğru biçimde tanımlanmasıdır.

Bu yapısal zayıflıkların başlangıç noktasında sıklıkla kurumsal yönetim ilkeleri ile günlük yönetim pratikleri arasındaki uyumsuzluk yer almaktadır. Şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adalet gibi ilkeler birçok organizasyonda tanımlı olmakla birlikte, karar alma süreçlerine ve yönetsel davranışlara sistematik biçimde yansıtılamamaktadır. İlke ile uygulama arasındaki bu kopukluk, kararların kişiselleşmesine ve süreçlerin standart dışı işlemesine zemin hazırlamakta; organizasyonel yön duygusunu zayıflatmaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerinin işlevsel olmadığı yapılarda yetki ve sorumlulukların belirsizleşmesi kaçınılmaz hâle gelmektedir. Yetki sınırlarının netleşmemesi kararların merkezileşmesine, sorumluluk alanlarının bulanıklaşması ise organizasyon genelinde inisiyatif alma davranışının zayıflamasına yol açmaktadır. Bu ortamda hedefler stratejik yön gösteren araçlar olmaktan çıkmakta; performans göstergeleri yönetsel anlam üretmeyen, raporlama odaklı uygulamalara dönüşmektedir.

Bu durum, karar alma hızının ve esnekliğin azalmasına, süreç bilgisinin kişilere bağımlı hâle gelmesine ve kurumsal öğrenme kapasitesinin zayıflamasına neden olmaktadır. Bilgi akışının şeffaf olmadığı bu yapılarda iletişim sorunları artmakta, güven düzeyi aşınmakta ve organizasyonel durağanlık beslenmektedir. Zincirin ilerleyen aşamalarında ise yetkin işgücü kaybı, yüksek personel devri, inovasyon kapasitesinin zayıflaması ve finansal fark yaratma gücünün sınırlanması daha görünür hâle gelmektedir.

Bu sorunlar karşısında şirketlerin sıklıkla başvurduğu yaklaşım, yönetim danışmanlığı aracılığıyla belirli problem alanlarında kısa vadeli iyileşmeler sağlamaktır. Ancak kurum içinde kalıcı bir yönetim refleksi ve problem çözme kapasitesi inşa edilmediği sürece, süreçsel, yapısal ve sistemler iyileşmeler sürdürülebilir olmamakta; danışmanlık müdahaleleri sona erdiğinde benzer sorunlar farklı biçimlerde yeniden ortaya çıkmaktadır.

Bu noktada temel ayırım netleşmektedir: Danışmanlık, kurumsal kapasitenin yerine geçen bir çözüm değil; bu kapasitenin gelişimini destekleyen tamamlayıcı bir araçtır. Kalıcı rekabet avantajı, tekil sorunlara noktasal çözümler üretmekten ziyade; sorunları erken aşamada fark edebilen, ortaya çıktığında sistematik biçimde ele alabilen ve bu süreci kurumsal öğrenmeye dönüştürebilen bir yönetim refleksine sahip olmakla mümkündür.

Bu nedenle 2026 yılında şirketlerin yönetim danışmanlığından beklentisi, yalnızca görünen sorunları tespit edip çözüm önermekle sınırlı kalmamalıdır. Asıl ihtiyaç; kurum içinde "sorun önleme ve sistematik sorun çözme" kapasitesini sürekli üreten bir yönetim refleksinin tesis edilmesidir. Umut edilir ki şirketler, yönetim danışmanlığı hizmet kapsamını geçici iyileştirmeler yerine, kalıcı değer üreten bu kurumsal refleksin gelişimine yönlendirmeyi stratejik bir öncelik hâline getirir.



**Nafiz TURGUT**

## 2025'TEN 2026'YA GEÇERKEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2025; İnsan Kaynakları'nın destek fonksiyonunu yerine getiren bir departman olmanın ötesine geçerek işi yeniden tasarlayan stratejik bir mimariye dönüşme çabalarına tanıklık ettiğimiz bir yıl oldu. Yapay zekâ (AI) ile dijitalleşme, veri odaklı yönetim, hibrit çalışma, beceri temelli yaklaşım, iyi olma hali (wellbeing) birbirinden bağımsız gündemler olmaktan çıktı; aynı ilişki ağının parçaları olarak İK uygulamalarının merkezine yerleşti.

Dünya ölçeğinde 2025'te yapay zekâ (AI), deneme alanıyla sınırlı kalmayıp iş modelinin içinde yerini aldı demek hiç de iddialı olmayacaktır. Zira Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) Geleceğin Meslekleri Raporu (Future of Jobs Report)-2025 bulgularına göre işverenlerin %86'sı, AI ve bilgi işlem teknolojilerinin 2030'a kadar şirketlerinin işlerini dönüştüreceğini öngörüyor. Bu dönüşüm, yalnızca teknoloji departmanlarını değil; iş tasarımı, yetenek stratejisi, ücret politikası ve çalışan deneyimi dahil tüm İK alanlarını etkiliyor.

Türkiye'de ise AI'nın hem bireysel hem kurumsal kanallardan gündelik hayata girmesi 2025'te hız kazanmakla birlikte iki katmanlı ilerledi. Üretken yapay zekâ kullandığını beyan eden bireylerin oranı %19,2; yapay zekâ kullanan girişim oranı ise %7,5 oldu (TÜİK Yapay Zekâ İstatistikleri, 2025). Bireysel kullanımın kurumsal kullanımın önünde olduğunu gösteren söz konusu fark İK açısından; yönetim, KVKK, veri sınıflandırması, doğru kullanım standartları ve yetkinlik konularını daha kritik hale getirmektedir. Bu durum ise AI kullanımının hem hukuki hem de etik çerçevesinin net bir şekilde belirlenmesini, insan onayı zorunlu karar noktalarının tanımlanmasını kaçınılmaz bir şekilde gerekli kılıyor. Artık iş dünyası yapay zekâyı kullanmıyor; yapay zekâ iş dünyasını şekillendiriyor. Yine de yapay zekâyı etkili kullanmak için hala insanın doğru soruyu sorması (AI Prompt) gerekiyor.

Diğer taraftan AI ile dijitalleşme sayesinde HR Tech, sistem kurulumunun ötesine geçerek iş akışı dönüşümüne evrildi. Global uygulamalarda öne çıkan model, AI'nın tekil otomasyonlardan örneğin CV tarama, chatbot, otomatik yanıt vb. çıkıp, uçtan uca tüm süreçlere yerleşmesi oldu. (Bu bağlamda Avrupa İnsan Yönetimi Derneği (European Association for People Management-EAPM), İK'nın en yaygın 100 görevinin AI ile daha kolay desteklenebileceğine dair pratik bir çerçeve sunmaktadır (100-HR-Tasks.pdf)). Dijitalleşmede yaşanan bu dönüşüm, İK'nın operasyon yükünü azaltırken "tasarım" rolünü büyüttü. Türkiye'de ise dijitalleşme daha çok "verimlilik + maliyet baskısı + yetenek kıtlığı" bağlamında gerçekleşti.

Önemli bir başka husus da, İK veri analitiğinin, raporlama aracından karar alımını destekleyen bir yönetim aracına yöneliminin ivme kazanması oldu. Uzun yıllar boyunca ağırlıklı olarak geçmiş anlatan raporlar üretmekle sınırlı kalan veri kullanımında; çalışan sayıları, devir oranları, devamsızlık günleri, eğitim saatleri vb. göstergeler düzenli olarak takip edildi. Ancak bu veriler çoğu zaman "bilgi" üretmekten öteye geçemedi. 2025 yılında İK veri analitiği; bu geleneksel rolünden çıkarak yön gösteren, riskleri öngören ve doğrudan karar alımını destekleyen bir yapıya dönüştü. Yönetimsel faydanın yanı sıra çalışanlar açısından da katma değer sağladı.

Bu dönemde popüler olan bir başka konu, pandeminin tüm olumsuzluklarına karşı çalışma hayatına sunduğu bir armağan olan hibrit çalışma modeli oldu. Uzaktan çalışma yaklaşımı başlangıçta zorunlu olarak gündeme geldi. Sonra hibrit çalışma kavramı hayatımıza girdi. Daha önce verimlilik tartışmalarında insan kaynaklarının ve çalışanların patronları ve şirket yöneticilerini pek de ikna edemedikleri bir ortamdan, istisnaları olmakla birlikte, işin nerede daha verimli şekilde yapılabileceğinin konuşulduğu bir ortama geçildi. Hatta haftalık çalışma günlerinin azaltılması çalışma bürokrasisinde tartışılmaya başlandı, konu kanun tasarısı aşamasına kadar geldi. 2025 yılında, görünürlük yerine iş çıktısına odaklanma eğilimi güçlendi. İş başvurularında hibrit model ve esnek çalışma, tercih sebebi oldu.

2025'in en net dönüşümlerinden biri, "rol/unvan" merkezli yapılardan beceri (skills) merkezli yapılara kayış eğiliminin güçlenmesiydi. "Reskilling" ve "Upskilling", özellikle 2025 itibarıyla insan kaynakları ve iş dünyasında çok sık kullanılan iki temel kavram oldu. Reskilling, bir çalışanın mevcut rolünden farklı bir rolü yapabilmesi için yeni beceriler kazanması olup amaç, çalışanın başka bir işe hazırlanmasıdır. Upskilling ise, çalışanın mevcut rolünde daha ileri seviyede, daha nitelikli iş yapabilmesi için becerilerini geliştirmesi olup amaç, aynı işte daha yüksek katma değer üretmektir. Bu kavramlar neden bu kadar önemli? Çünkü; (i) yapay zekâ ve otomasyon bazı işleri daraltıyor, bazılarını zenginleştiriyor, (ii) Dünya Ekonomik Forumu'na göre 2030'a kadar çekirdek becerilerin yaklaşık %39'u değişecek, (iii) çalışanların önemli bir bölümü ya reskilling ya da upskilling ihtiyacıyla karşılaşacak.

Son olarak çoğunlukla yan haklar, sosyal aktiviteler veya destekleyici uygulamalar başlığı altında ele alınan iyi olma hali "wellbeing"; çalışanların kendini daha iyi hissetmesini amaçlayan ancak çoğu zaman iş sonuçlarıyla doğrudan ilişkilendirilmeyen uygulamalar anlayışından şirketlerin sürdürülebilir performansını korumak için stratejik bir gereklilik anlayışına dönüştü. Yapay zekâ ve dijitalleşme, iş yapma hızını ve beklentileri artırırken; hibrit çalışma modelleri, iş-özel hayat sınırlarını belirsizleştirdi. Aynı dönemde yetkinliklerin hızla değişmesi, sürekli öğrenme baskısı ve ekonomik belirsizlikler, çalışanlar üzerinde zihinsel ve duygusal yükü belirgin biçimde artırdı. 2025'te şirketler, yüksek performans beklentisinin ancak iyi tasarlanmış bir "wellbeing" yaklaşımı ile sürdürülebileceğini daha net görmeye başladı. Türkiye'de "wellbeing" konusu, 2025'te daha çok somut yaşam koşulları ve ekonomik baskılar çerçevesinde ele alındı. Ücret beklentileri, yaşam maliyetleri, iş güvencesi ve iş-özel hayat dengesi; çalışan deneyiminin merkezinde yer aldı.

Bu nedenle "wellbeing", Türkiye'de çoğu zaman destek programlarından çok, adil ücret politikaları, şeffaf iletişim ve güven veren liderlik üzerinden tartışıldı. Hibrit çalışma imkânları, aday ve çalışan deneyimini iyileştiren önemli bir "wellbeing" unsuru olarak öne çıktı.

2026'dan beklentilere gelince; AI ile daha fazla sürecin uçtan uca otomatikleşeceği, beklenen ve mevcut yetenek arasındaki açıklık (Skill Gap) devam edeceğinden esnek yetenek kullanımının artacağı; iç mobilite yaklaşımının hızlanacağı, özellikle bilgi yoğun sektörlerde "kritik rol" bazlı yetkinlik matrisleri, sertifikasyon ve hızlı gelişim programları daha yaygınlaşacak, maliyet-etkinlik dikkate alınarak içeriden yetiştirmenin öne çıkacağı, ücret baskısı devam ederken "yan hak + esneklik + yönetici kalitesi" üçlüsünün çalışanı elde tutmada daha da belirleyici olacağı, hibrit çalışma şeklinin standarda dönüşme tartışmalarının artarak devam edeceği, "wellbeing" kavramının daha stratejik ve ölçülebilir hale geleceği söylenebilir.

Sonuç olarak tüm bu gelişmeler İnsan Kaynaklarının; operasyonel süreçleri yöneten bir birim değil, organizasyonun geleceğini tasarlayan bir strateji ortağı olduğu görüşünü güçlendirmektedir. İnsanı merkeze alan, veriye dayalı kararlar alan, teknolojiyi etik ve bilinçli şekilde kullanan İK yapıları; yalnızca bugünün ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayacak, belirsizliklerle dolu yarının dünyasında şirketlere yön verecektir.

**Selçuk KARAMAĞARA**

## AR-GE VE TASARIM MERKEZLERİ İLE TEKNOPARK FİRMALARI AÇISINDAN 2025'İN KISA BİR ÖZETİ VE 2026'YA BAKIŞ

2025, Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri ile teknopark firmaları için sadece "zor" bir yıl olmadı. Aynı zamanda uzun süredir göz ardı edilen pek çok yapısal gerçek artık gün yüzüne çıktı. Artan maliyetler, finansmana erişimde yaşanan güçlükler ve teşvik mekanizmalarındaki belirsizlikler, Ar-Ge'nin aslında sadece iyi fikir üretmekten ibaret olmadığını, bu fikirleri gerçekçi koşullar altında ayağa kaldırabilmek olduğunu gösterdi.

Bu dönemde birçok firma için büyüme hedefleri geri planda kaldı. Öncelik, ayakta kalmaktı. Nitelikli insan kaynağını kaybetmemek, devam eden projeleri yarıda bırakmamak ve mevcut teşvik haklarını korumak, stratejik planların önüne geçti. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar, farklı cümlelerle ama benzer sorunlardan söz etti. Gerçek tablonun neredeyse herkes için aynı olduğuna şahit olduk.

Bu tablonun merkezinde ise Ar-Ge ve ürün geliştirme faaliyetlerine hala yeterince bütüncül bakılamaması yer alıyordu. Pek çok firma, projelerini uzun vadeli teknoloji ve ürün yol haritalarının doğal bir parçası olarak değil, daha çok şekilsel, teşvik uygunluğu ve bütçe dengeleri üzerinden biçimlendirdi. Özellikle teknopark firmalarında "hızlı sonuç alma" kaygısı öne çıkarken, Ar-Ge ve Tasarım Merkezlerinde daha derinlikli ve olgunlaşması zaman alan çalışmalar geri plana atıldı. Faaliyetler sürdü, ama ortaya çıkan etkinin oldukça sınırlı kaldığını konuşmak gerekiyor.

Sürdürülebilirliği en fazla zorlayan konulardan biri de Ar-Ge harcamaları ile nakit akışı arasındaki dengenin yeterince kurulmamasıydı. Personel maliyetlerindeki artış, finansman yükümlülükler ve teşvik ödemelerinin zamanlaması gibi gerçekler teknik ihtiyaçlardan çok finansal zorunlulukları belirleyici olarak öne çıkardı. Bu ortamda alınan teknoloji geliştirme kararları, çoğu zaman riskleri azaltmaya odaklandı. Kısa vadede işleri yürütmek mümkün olurken, uzun vadede yenilik üretme kapasitesi ciddi şekilde sınırlandı.

Bu süreç, Ar-Ge danışmanlığı hizmetlerine bakışı da değiştirdi. 2025 boyunca danışmanlık faaliyetlerinin büyük kısmı mevzuata uyum, belgelendirme ve denetim süreçlerine yoğunlaştı. Ancak 2025'te görüldü ki, mevzuata tam uyum sağlamak, tek başına sürdürülebilirlik ya da yenilik üretimi anlamına gelmiyor.

Burada kritik bir yol ayrımı var önümüzde. Mevzuata uyum, sağlam bir ekosistemin zemini. Fakat sadece bu çerçevede kalındığında, kalıcı bir yapı inşa etmek mümkün olmuyor. Kalıcı bir yapı inşa etmek için sürdürülebilirlik, Ar-Ge, tasarım ve ürün geliştirme faaliyetlerinin, kurumsal öncelikler, finansal gerçekler ve teknoloji olgunluk seviyeleriyle birlikte ele alınmasını gerektiriyor. Bunun farkına varan firmalar ve danışmanlar, Ar-Ge danışmanlığının rolünü 2026'ya girerken yeniden tanımlıyor.

Önümüzdeki yıllarda, Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri ile teknopark firmalarını bekleyen en önemli değişimlerden biri, proje bazlı bakıştan portföy bazlı ürün yol haritası yaklaşımına geçiş olacak.

Projeler, sadece teknik hedeflerle sınırlı kalmamalı, olgunluk seviyesi (THS), kaynak kullanımı, finansal etkiler ve beklenen çıktılar açısından birlikte ele alınmalıdır. Bu yaklaşımı benimseyenlerin, Ar-Ge faaliyetlerinin dönemsel finansal dalgalanmalara rağmen daha dengeli ve sürdürülebilir biçimde ilerlediğine şahit olacağız.

Bu dönüşümde danışmanlık da farklı bir yere evrilecek. Sadece mevzuata uygunluk sağlayan bir dış hizmet olmaktan çıkıp, karar alma ve önceliklendirme süreçlerinde firmalara eşlik eden stratejik bir yol arkadaşı haline gelecek. Odak noktası, tek tek projelerin doğruluğundan ziyade, proje portföyünün uzun vadede yaratacağı etki olacak.

Özetle 2025 yılı, uyumun gerekli ama tek başına yeterli olmadığını açıkça gösterdi. 2026 ise bu farkındalığın, daha dayanıklı, daha gerçekçi ve daha etki odaklı yapılar kurmak için önemli fırsatlar sunduğu bir yıl olacak. Bu fırsatları değerlendirmek ve hayata geçirmek için yalnızca firmaların değil, Ar-Ge danışmanlarının da rollerini yeniden tanımlaması ve bu yeni döneme göre konumlanması kaçınılmaz görünüyor.



**Çiğdem ÖZDEMİR**

## DENETİM PERSPEKTİFİNDEN 2025 YILI DEĞERLENDİRMESİ VE 2026 BEKLENTİLERİ

Dünya genelinde değerlendirdiğimizde denetim mesleği, küresel ekonomik belirsizlikler, artan regülasyon baskısı ve teknolojik dönüşümün etkisiyle son yıllarda önemli bir değişim sürecinden geçmektedir. Özellikle 2025 yılı, denetim metodolojilerinin yeniden şekillendiği, yapay zekâ ve veri analitiğinin yaygınlaştığı ve denetçilerin rolünün daha stratejik bir boyut kazandığı bir yıl olmuştur.

Türkiye’de denetim mesleği de dünyadaki gelişme ve değişimlere paralel bir dönüşüm süreci geçirmekle birlikte Türkiye’nin ekonomik gerçeklikleri, regülasyonların çok sık ve hızlı değişmesi ile karmaşıklığı ve denetim kültürünün özellikleri nedeniyle daha derinleşmiş ve yapısal riskler ile karşı karşıya kalmaktadır.

### Türkiye’nin Ekonomik Gerçekliklerinin Denetim Mesleğine Etkileri

Türkiye ekonomisi 2025 yılında yaklaşık %3 civarında büyüme kaydetmesine karşın yüksek enflasyon, para politikası ve iç talep üzerinde baskı oluşturmaya devam etmiş; ekonomik gündemin merkezinde fiyat istikrarı yer almıştır. Yüksek politika faizleri ve temkinli bankacılık yaklaşımı, kredi koşullarını sıkılaştırmış; özellikle KOBİ’ler ve borçluluk oranı yüksek firmalar için finansmana ulaşmak zorlaşmıştır. Faiz maliyetleri 2025 boyunca yatırım ve işletme sermayesi kararlarını baskılamış, mevcut borçların çevrilmesini de yüksek maliyetli hale getirmiştir.

Bu ortamda karlılıklar önemli oranlarda azalmış, şirketler maliyet kontrolüne ve nakit akışı yönetimine odaklanmış; 2025, finansal dayanıklılığın ön plana çıktığı bir yıl olmuştur.

2025 yılını denetim riskleri açısından değerlendirdiğimizde; bahsettiğimiz ekonomik gerçekliklerin finansal tabloların gerçekte olduğundan daha iyi finansal sonuçlar sunacak şekilde düzenlenmesi yönünden şirket yönetimleri üzerinde motivasyon ve baskıyı arttırdığını, dolayısıyla finansal tablolarda hata ve/veya hile riskinin yükseldiğini; söz konusu yüksek risklerin de finansal tablolara olan güvence ihtiyacını arttırdığını söyleyebiliriz.

Dolayısıyla, 2025 yılı artan denetim risklerinin yanı sıra hem zorunlu regülasyonların gerekliliklerinden hem de işletmelerin finansmana erişimde temin etmek durumunda kaldıkları finansal tablolarına olan güvence ihtiyacından denetime olan talebin artması ile iş fırsatları da getirmiştir.

Artan hatalı ve/veya hileli raporlama riski ile işletmelerin sürekliliği esasının uygulanması ve varlıklarda değer düşüklüğü de artırılmış denetim riskleri olmuş ve söz konusu denetim risklerine karşı gerçekleştirilen denetimlerin maliyetleri de yükselmiştir.

Yükselmiş risk ortamında artan denetim maliyetleri, maliyet kontrolüne odaklanmış işletmeler tarafında maalesef karşılık bulmamış ve denetimlerin kalitesi ve yeterliğini sağlayabilme üzerine denetim firmalarına ciddi baskı oluşturmuştur.

## Regülasyonların Etkileri

Regülasyonların uygulamada karşılaşılabilecek sorunların derinlemesine analiz edilmeden çok hızlı değiştiği ve oldukça karmaşık düzenlemeler içerdiği bir ortam sunan Türkiye’de 2025 yılında denetim mesleği açısından yaşanan en önemli gelişme zorunlu sürdürülebilirlik raporlamasının ve güvence denetimlerinin başlaması olmuştur.

Türkiye, yürürlüğe giren raporlama ve denetim gereklilikleri ile dünyada Uluslararası Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarının ilk uygulayıcısı olmuştur. Ayrıca yine dünyada bir ilk uygulama örneği olarak sürdürülebilirlik denetçisi ve sürdürülebilirlik denetimi yapmaya yetkili denetim kuruluşu yetkilendirmesi yaparak sürdürülebilirlik raporlarının denetlenme yetkisini bağımsız denetim yapma yetkisinden ayrı tutmuştur.

2025 yılında yaklaşık 400 şirket zorunlu sürdürülebilirlik raporlaması kapsamında olmakla birlikte yetkilendirilen denetim kuruluşu 21 olmuştur. İlgili düzenleme ile yetkilendirilen denetim kuruluşlarına yeni iş fırsatları doğmuştur.

## Denetim Kültürünün Etkileri

Denetim, işletmeler tarafından çoğu zaman “zorunlu bir maliyet” olarak görülmekte; denetimin katma değeri yeterince anlaşılmamaktadır. Denetçiyle iş birliği zayıf olmakta; bilgi paylaşımı sınırlanmakta ve denetim sadece muhasebe-finance departmanları ile kısıtlı bir zaman periyodunda yürütülen süreç olmaktadır.

Denetime olan söz konusu algı; denetim kuruluşlarına kaliteli ve katma değer yaratacak bir denetim gerçekleştirilmesi için gerekli olan zaman ve ücret bütçesinin verilmemesi ile sonuçlanmaktadır. Ancak bu durum denetçinin yine de bir danışman olarak görülmesine ve işletmelere raporlamanın ötesinde katkı sunmasının beklenmesine engel oluşturmamaktadır.

## 2026 yılından beklentiler

2026 yılından beklentilerimin başında yalnızca big4 gibi büyük denetim firmalarının değil, diğer küçük ve orta büyüklükteki denetim firmalarının da teknolojik dönüşümünün gerçekleşmesi ve yapay zekâ kullanımının artması; bu konuda teşvik ve desteklerin sağlanmasıdır. Böylelikle denetçiler, rutin ve tekrarlayan işlerden kurtularak risk değerlendirmesi ve kritik alanlara odaklanabilecek, denetim verimliliği artacaktır. Denetim, periyodik ve geriye yönelik bir faaliyet olmaktan çıkacak sürekli ve gerçek zamanlı bir güvence mekanizması sunacaktır.

2026 yılının denetçilerin sadece uyum ve kontrol fonksiyonu üstlenen profesyoneller olmaktan çıkıp, kurumlara değer katan stratejik iş ortakları haline gelmesinin beklendiği bir dönem olması da başlıca beklentilerimin arasında. Denetçilerin risk yönetimi, iç kontrol yapıları ve süreç iyileştirme konularında yönetime daha fazla katkı sunmasını öngörmekteyim. Ancak, denetçilerin sağlayacağı katkılarının ve sunacağı danışmanlığının sınırları iyi belirlenmeli ve denetçiler tarafından yaratılan değer karşılığını bulması gerekmektedir.

Sonuncusu ama en az önemlisi olmayan beklentim ise; denetimin gençler arasında yoğun emek-düşük getiri algısının kırılması; yetkin ve donanımlı gençlerin denetim mesleğini seçmeleri ve deneyim kazandıktan sonra ayrılmamalarıdır. Teknolojik dönüşümün getireceği kolaylıklar, işletmelerin denetim algısının değişmesi ve denetim firmalarının sunacakları kişisel gelişim olanakları bu kırılmada en önemli etkenler olacaktır.



**Melike KÜLLÜ**

## BAĞIMSIZ DENETİMDE 2025 DEĞERLENDİRMESİ VE 2026'YA BAKIŞ

2025 yılı, bağımsız denetim açısından yalnızca teknik uygulamaların değil; denetimin kurumsal dayanıklılığının ve güven üretme kapasitesinin de sınandığı bir dönem olmuştur. Ekonomik daralma, finansmana erişimde yaşanan güçlükler ve konkordato başvurularındaki artış, denetimin rolünü bir kez daha finansal tabloların doğrulanmasının ötesine taşımıştır.

### 2025'te Bağımsız Denetim Alanında Ne Oldu?

2025 yılında bağımsız denetim, artan belirsizlik ortamında şirketlerin risklerini ve kırılganlıklarını daha görünür kılan bir işlev üstlenmiştir. Denetim; yalnızca geçmiş dönem sonuçlarının teyidi değil, bu sonuçları doğuran süreçlerin, varsayımların ve yönetim yapılarının da değerlendirilmesini gerektiren bir faaliyet olarak öne çıkmıştır.

Bu dönemde konkordato süreçlerinin yaygınlaşması, denetim mesleği açısından önemli bir yapısal mesaj üretmiştir. Konkordato nedeniyle faaliyetleri askıya alınan veya yetkileri kaldırılan denetim kuruluşlarında görev alan sorumlu denetçiler ve ekip üyelerine ilişkin düzenlemeler, denetimin yalnızca teknik yeterlilikle değil; kurumsal süreklilik ve mali sağlamlıkla da doğrudan ilişkili olduğunu açık biçimde ortaya koymuştur.

Mevzuat çerçevesinde, konkordato sebebiyle faaliyetleri askıya alınan denetim kuruluşlarında görev alan ekiplerin üç yıl süreyle konkordato kapsamındaki denetim ve makul güvence raporlama faaliyetlerinde yer alamaması, denetim mesleğinde risk yönetimi ve kurumsal dayanıklılığın önemini güçlü biçimde vurgulamaktadır. Bu düzenleme, denetimin yalnızca denetlenen şirketler açısından değil, denetim kuruluşlarının kendisi açısından da sürekli bir güven ve sürdürülebilirlik gerektirdiğini teyit etmektedir.

### Geçiş Dönemi: Bugün Ne Oluyor?

Bugün bağımsız denetim, belirgin bir geçiş sürecinden geçmektedir. Bir tarafta mevzuata asgari uyumla sınırlı yaklaşımlar varlığını sürdürürken; diğer tarafta risk odaklı, süreç temelli ve teknoloji destekli denetim anlayışı giderek güç kazanmaktadır. Sürdürülebilirlik raporlaması, iç kontrol sistemleri, veri bütünlüğü ve yönetim yapıları, denetimin doğal gündem başlıkları hâline gelmiştir.

Denetçilerden beklenen; yalnızca hata ve eksiklik tespiti yapmak değil, finansal ve finansal olmayan bilgileri birlikte değerlendirebilen, tutarlılığı sorgulayan ve kurumun risk profilini bütüncül biçimde ortaya koyabilen bir bakış açısı geliştirmektir. Bu yaklaşım denetim kalitesini artırırken, mesleğin insan kaynağı, metodolojik altyapısı ve bağımsızlık sınırları açısından da yeni sorumluluklar doğurmaktadır.

2025 yılı aynı zamanda, halka arzların ivme kaybettiği, yatırımcı güveninin daha seçici hâle geldiği ve bankaların kredi iştahının belirgin biçimde temkinli davrandığı bir dönem olarak kayda geçmiştir.

Bu ortamda bağımsız denetim, yalnızca mevzuat gereği alınan bir rapor olmaktan çıkarak, sermaye piyasaları ve bankacılık sistemi açısından güvenilirlik filtresi işlevi görmeye başlamıştır.

Halka arz süreçlerinde finansal tabloların yanı sıra nakit akışı varsayımları, süreklilik değerlendirmeleri ve risk açıklamaları daha yakından sorgulanırken; bankalar kredi kararlarında denetim raporlarını konkordato riski, borç ödeme kapasitesi ve yönetim kalitesiyle birlikte bütüncül bir risk analizi aracı olarak kullanmaktadır. 2026'ya yaklaşırken bu eğilimin daha da güçlenmesi; bağımsız denetimin hem sermaye piyasalarında hem de kredi mekanizmasında şekli bir gereklilikten çıkıp, karar süreçlerini belirleyen asli unsurlardan biri hâline gelmesi beklenmektedir.

## 2026'da Bizi Neler Bekliyor?

2026 yılına yaklaşırken bağımsız denetimde üç temel eksen öne çıkmaktadır.

İlk olarak, sürdürülebilirlik ve ESG başta olmak üzere finansal olmayan bilgilerin denetim kapsamına daha sistematik biçimde dâhil edilmesi kaçınılmaz hâle gelmiştir.

İkinci olarak, veri analitiği ve yapay zekâ destekli denetim teknikleri, denetim kalitesini belirleyen zorunlu araçlar hâline gelmektedir. Üçüncü olarak ise denetçinin rolü, teknik uzmanlığın ötesine geçerek etik duruşu, analitik düşünmeyi ve kamusal sorumluluğu içeren bir meslek kimliğine evrilmektedir.

Bu dönüşümde, 2025 yılında yürürlüğe giren Sürdürülebilirlik Denetimi Yönetmeliği belirleyici bir rol oynamaktadır. Yönetmelik ile sürdürülebilirlik denetimi yapacak denetim kuruluşları ve denetçiler için yeni yetkilendirme kriterleri tanımlanmış; bu alan, ayrı bir uzmanlık ve kurumsal hazırlık gerektiren bir faaliyet olarak konumlandırılmıştır. Geçiş sürecinde, 1 Ocak 2026'dan önce sona eren hesap dönemleri için sınırlı esneklikler tanınmış; denetim kuruluşlarının sürdürülebilirlik denetimine ilişkin rehber ve metodolojilerini 31 Aralık 2026'ya kadar (ikincil süreyle 30 Haziran 2027) tamamlamaları öngörülmüştür. Bazı eğitim ve yetkilendirme şartlarına ilişkin muafiyetlerin 2027'ye kadar uzatılması da bu geçişin daha sağlıklı yönetilmesini amaçlamaktadır.

Bunun yanı sıra KGK tarafından hayata geçirilen dijital uygulamalar, sürdürülebilirlik raporlamasının altyapısını güçlendirmektedir. KGK-SÜHA, şirketlerin TSRS kapsamına girip girmediğinin kolayca tespit edilebilmesini sağlayarak yükümlülük alanını öngörülebilir hâle getirmiştir.

Sürdürülebilirlik Açıklamalarını Raporlama Platformu (SARP) pilot uygulaması ise raporların dijital, standart ve karşılaştırılabilir formatlarda sunulmasının önünü açmaktadır. Ayrıca "SGDS 5000 – Sürdürülebilirlik Güvence Denetimlerine İlişkin Genel Hükümler" taslağının kamuoyu görüşüne açılması, sürdürülebilirlik denetimlerinde kapsam ve metodoloji açısından standartlaşma sürecinin başladığını göstermektedir.

Öte yandan, Daha Az Karmaşık İşletmeler için Denetim Standardı (DAKİ BDS) Taslağı, denetimde ölçek ve karmaşıklık düzeyine göre farklılaştırılmış bir yaklaşımın benimsendiğine işaret etmektedir. Bu standart ile denetimin, tek tip bir uygulama olmaktan çıkarak işletmelerin risk profili ve yapısal özellikleriyle daha uyumlu hâle gelmesi hedeflenmektedir.

## Dilek, Temenni ve Öngörü

Bağımsız denetimin önümüzdeki dönemde, şekli uyumun ötesine geçerek kurumsal şeffaflığı, hesap verebilirliği ve güveni güçlendiren bir yapı hâline gelmesi en temel temennidir. Denetimin; teknolojiyi mesleki etikle dengeli biçimde kullanan, riskleri erken aşamada görünür kılan ve ekonomik sistemin sağlıklı işlemesine katkı sunan bir güven altyapısı olarak konumlanması büyük önem taşımaktadır.

2026'ya giderken bağımsız denetimin gerçek sınavı, yalnızca standartlara uyum değil; belirsizlik çağında güveni, şeffaflığı ve kurumsal dayanıklılığı birlikte inşa edebilme kapasitesidir. Önümüzdeki dönemde bağımsız denetimi dönüştürenler ise kuralları ezberleyenler değil, değişimi okuyabilen, teknolojiyi etikle dengeleyen ve güven inşa edebilenler olacaktır.

**Serpil YAŞAR**

## KURUMSAL FİNANSMAN DANIŞMANI PENCERESİNDEN

### 2025'i Uğurlarken...

Uygulanan makro ihtiyati politikalar ile kredi büyümesinin dezenflasyon sürecini ve parasal aktarım mekanizmasını destekleyici bir şekilde oluşmasının sağlanmasına dönük politikaların da etkisiyle, 2025 yılı şirketler kesimi için finansmana erişimde zorlu mücadeleye konu bir sene olmuştur.

Merkez Bankası'nın kredi büyümesine yönelik politikalarında, 2025 yılında para politikası aktarım mekanizmasını desteklemek ve iç talepte dengelenmeyi sağlamak amacıyla Türk lirası ticari kredilerde aylık büyüme sınırı, KOBİ kredilerinde diğer ticari kredilere nazaran daha yüksek tutulmak suretiyle farklılaştırılmış, yabancı para (YP) krediler için de aylık büyüme sınırında kademeli azaltıma gidilmiştir. Yılın başında %47,5 olan politika faiz oranında, Merkez Bankası tarafından genel olarak düşürme yönünde karar alınmasına rağmen, finansal piyasalarda yılın ilk yarısına doğru meydana gelen gelişmelerin enflasyonun eğilimi üzerindeki etkilerine bağlı olarak faiz oranlarında yükseltme ve zaman zaman da sabit bırakma durumları söz konusu olmuş ve faiz oranları Aralık 2025 te %38 seviyesine gelmiştir. TCMB nin faiz indirimleriyle, finansal koşullarda kısmi bir gevşeme görülmekle birlikte, enflasyonda düşüşü sağlamak, dezenflasyonist süreci devam ettirmek amacıyla parasal sıkılık sürdürülmüştür.

2024 yılının ilk yarısında başlayan dezenflasyon süreci, 2025 yılında da devam etmiş, 2024 yılında yüzde %44 civarında olan yıllık tüketici enflasyonu 2025 yılında düşüşünü sürdürerek Kasım 2025 itibarıyla % 31 e kadar gerilemiştir.

Gerek enflasyonda gerekse faiz oranlarında geçen yıla nazaran meydana gelen iyileşmeye rağmen, bir yandan yabancı para kredilerin büyümesine ilişkin sınırlamalar ile kurdaki oynaklığın azalması, diğer yandan TL cinsinden ticari kredi büyümesine ilişkin sınırlamalar ile finansal şartlardaki sıkılığın etkisiyle şirketlerin para piyasalarından fon sağlamaları ve krediye erişimleri sınırlı düzeyde kalmıştır.

Yurt içinde yıl boyu devam eden sıkı para politikası, şirketler kesimini yurt dışından borçlanma arayışına itmiş olup, TCMB kaynaklarına göre, son bir yılda firmaların yurt içinden sağladığı TL krediler %34,5 büyürken, yurt içinden sağlanan YP kredilerde ABD doları karşılığı %22,5, yurtdışından sağlanan YP kredilerde ise ABD doları karşılığı % 16,2 büyüme görülmüştür. 2025/9 itibarıyla reel sektörün yurt dışından temin ettiği YP cinsi net finansmanın 16,8 milyar ABD doları olduğu, bunun yaklaşık yüzde 10'unun eurobond ihraçlarından kaynaklandığı ifade edilmektedir.

Yurt içi kredilere yeterli ölçüde erişim sağlayamayan reel sektör, sermaye piyasaları aracılığıyla alternatif finansman kaynaklarına ulaşma çabası içinde olmuştur. 2024 yılında 57 milyar TL yi bulan ivme 2025 yılında yakalanamamış olsa da, bu yıl halka açılmalar yoluyla elde edilen fon tutarı (ortak satışları dahil-piyasa değeri olarak) 45 milyar TL yi aşmıştır. 2024 yılında 33 şirket halka açılmak suretiyle kaynak temin ederken, bu sayı ekonomik ve politik olumsuz gelişmelerin de etkisiyle 2025 yılında 17 de kalmıştır.

Satışı gerçekleşen borçlanma aracı ihraç tutarı da 2.095 milyar TL. yi bulurken, bunun önemli bir bölümü (1.493 milyar TL.-%70) yurt dışı borçlanma kaynaklıdır. Yine, borçlanmaların 266 milyar TL. (%13 civarında) lik kısmı yeşil/ sürdürülebilir borçlanma aracı şeklinde gerçekleşmiştir.

2025 yılında yurt içi kaynaklı olumsuz makroekonomik ve politik gelişmeler ile küresel ticaret politikalarına ilişkin yaşanan değişimler, korumacı yaklaşımların artması vb. ekonomik ve politik belirsizliklerin de etkisiyle ülkemiz hisse senedi piyasalarına yatırımcı ilgisinde azalma olduğu görülmektedir. 2024 yılı Aralık ayı itibarıyla bakiyeli pay yatırımcı sayısı yaklaşık 6,9 milyon kişi iken 2025 yılı Aralık ayında bu sayı 6,4 milyon kişiye inmiştir.

## 2026 YI KARŞILARKEN...

Küresel büyüme görünümünün 2026 yılında da korumacı ticaret politikaları, jeopolitik belirsizlikler ve tarife savaşlarından olumsuz etkilenmesi beklenmektedir. Devam eden belirsizlikler, gelişmekte olan ülkelere fon akımlarında istikrarın sağlanmasına engel oluşturmaktadır. Dolayısıyla, reel sektörün 2026 yılında da fon kaynaklarına erişime ilişkin sıkıntılarının süreceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Diğer yandan, enflasyonu önlemeye yönelik makroekonomik politikaların, sıkı duruşun önümüzdeki sene de ülkemiz gündeminde yer almaya devam edeceği dikkate alındığında, şirketlerin krediye erişimi, derecelendirme, uygun faiz koşulları gibi pek çok alanda her geçen gün daha önemli hale gelen sürdürülebilirlik konusu, önümüzdeki yıl da finansmana erişimde belirgin rol oynamaya devam edecektir.

Sürdürülebilirlik raporlamasının yaygınlaşması, hatta ülkemizde zorunlu sürdürülebilirlik raporlamasına geçilmesi, sınırda karbon düzenleme mekanizmasının 2026 da devreye girecek olması, sürdürülebilirlik ve yeşil dönüşüm konularının hem ülkemiz hem de şirketler kesiminin gündeminde olmaya devam edeceğini, sürdürülebilir/yeşil borçlanma araçları ihracı yoluyla şirketlerin kaynak sağlamayı sürdüreceğini, kredi kullanımında da sürdürülebilirliği benimseyen firmaların avantajlı olacağını söyleyebiliriz.

2025 yılını tamamlamak üzere olduğumuz şu günlerde, önümüzdeki yıl ve sonraki yıllarda tüm dünyayı meşgul etmeye devam edecek olan sürdürülebilirliğin temel koşulunun da kurumsallığın sağlanmasından, güçlü kurumsal yönetimden geçtiğini söyleyerek geleceğe umutla bakmaya devam edeceğiz....

**Ahmet Yiğit**

## EKONOMİK-POLİTİK BİR SENTEZ: 2025 YILINDA KÜRESEL SİSTEM, FİNANSAL PİYASALAR, TÜRKİYE VE 2026'YA GENEL BAKIŞ

### Belirsizliğin kalıcı hale geldiği yıl, 2025

2025 yılı, küresel ekonomi ve siyasetin artık geçici şoklar üzerinden değil, yapısal ve kalıcı belirsizlikler üzerinden şekillendiği bir dönem olarak tarihe geçmiştir. Pandemi sonrası dönemde beklenen hızlı normalleşme ve dengelenme süreci yerini; yüksek borçluluk, jeopolitik gerilimler, iklim krizi, küresel ticarete parçalanma ve ekonomik karar alma süreçlerinde politikanın artan ağırlığına bırakmıştır. Piyasalar açısından 2025, yalnızca büyüme ve enflasyon verilerinin değil, seçim sonuçlarının, diplomatik krizlerin, savaşların ve toplumsal tepkilerin de fiyatlandığı bir yıl olmuştur.

Bu almanak çalışmamız, 2025 yılını ekonomi-politik bir perspektifle ele alarak küresel ekonomik gelişmeleri, finansal piyasaları ve Türkiye ekonomisini değerlendirmekte; 2026 yılına yönelik öngörülerini ve risk alanlarını ortaya koymaktadır.

### Küresel ekonomi: Yavaşlayan ama dağılmayan büyüme

2025 yılında küresel ekonomik büyüme yaklaşık yüzde 3,2 seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu oran, küresel ekonominin uzun dönem ortalamasının altında kalmakla birlikte, sert bir küresel durgunluğun yaşanmadığını da göstermektedir. Ancak büyümenin kompozisyonu, önceki yıllara kıyasla daha kırılgan ve dengesiz bir yapı sergilemiştir.

Amerika Birleşik Devletleri ekonomisi, yüksek faiz ortamına rağmen güçlü iç talep ve istihdam piyasasının desteğiyle yüzde 2,5-2,7 bandında büyüme kaydetmiştir. Bununla birlikte, artan kamu borcu, bütçe açığı ve yaklaşan siyasi belirsizlikler, ABD ekonomisinin orta vadeli görünümü üzerinde baskı yaratmıştır. Avrupa Birliği ekonomisi ise enerji dönüşüm maliyetleri, savunma harcamalarındaki artış ve zayıf sanayi üretimi nedeniyle yüzde 1-1,5 aralığında sınırlı bir büyüme performansı göstermiştir.

Çin ekonomisi 2025 yılında küresel ekonominin en dikkat çekici yavaşlama hikâyesini sunmuştur. Gayrimenkul sektöründeki yapısal sorunlar, nüfus dinamikleri ve zayıflayan iç talep nedeniyle büyüme yüzde 3'ün altında kalmıştır. Buna karşılık Hindistan ve Güneydoğu Asya ülkeleri, genç nüfus, dijitalleşme ve üretim kaymalarının etkisiyle küresel büyümenin ana sürükleyicileri arasında yer almıştır.

## Para politikaları: Ekonomiden çok politik bir araç !

2025 yılı, para politikasının teknik bir araçtan ziyade giderek daha fazla politik bir enstrüman hâline geldiği bir yıl olmuştur. Küresel ölçekte merkez bankaları, enflasyonla mücadele hedeflerini korurken aynı zamanda finansal istikrar, borç sürdürülebilirliği ve siyasi baskılar arasında denge kurmaya çalışmıştır.

ABD Merkez Bankası politika faizini uzun süre yüzde 5,25–5,50 bandında tutarak “yüksek faizi uzun süre koruma” stratejisini sürdürmüştür. Avrupa Merkez Bankası ise ekonomik durgunluk riski ile enflasyon baskıları arasında sıkışmış bir görünüm sergilemiştir. Bu durum, küresel likiditenin sınırlı kalmasına ve sermaye akımlarının daha seçici hâle gelmesine yol açmıştır.

Güçlü dolar, 2025 boyunca küresel finansal sistemin en belirleyici unsurlarından biri olmuştur. Gelişmekte olan ülkeler için yüksek dış borçlanma maliyetleri ve sermaye çıkışları, ekonomik kırılganlıkları artırmıştır. Böylece para politikaları yalnızca ekonomik büyümeyi değil, küresel siyasi dengeleri de doğrudan etkileyen bir araç hâline gelmiştir.

## Jeopolitik gelişmeler ve emtia piyasaları

2025 yılında emtia piyasaları, ekonomik temeller kadar jeopolitik gelişmeler tarafından da şekillendirilmiştir. Orta Doğu’daki gerilimler, enerji arz güvenliği ve küresel ticaret yollarına ilişkin riskler petrol fiyatlarını doğrudan etkilemiştir. Brent petrol fiyatları yıl boyunca 70–85 dolar bandında dalgalanmış; fiyatların aşağı yönlü hareketi jeopolitik risk primiyle sınırlanmıştır.

Altın ise 2025’in öne çıkan varlıklarından biri olmuştur. Merkez bankalarının rezerv çeşitlendirme stratejileri, artan jeopolitik belirsizlikler ve finansal sistemdeki kırılganlıklar altın fiyatlarını 2.200–2.450 dolar/ons aralığında tutmuştur. Tarımsal emtialarda ise iklim değişikliği kaynaklı arz şokları, küresel gıda enflasyonunun düşüşünü yavaşlatmıştır.

## Küresel sermaye piyasaları: Ayırışan dünya

2025 yılı, küresel sermaye piyasalarında belirgin bir ayırışmanın yaşandığı bir dönem olmuştur. ABD borsaları, yapay zekâ, savunma sanayii ve teknoloji hisseleri öncülüğünde güçlü bir performans sergilerken; gelişmekte olan ülke piyasaları yüksek faiz ortamı ve güçlü dolar nedeniyle uzun süre baskı altında kalmıştır.

Tahvil piyasalarında uzun vadeli faizlerin yüksek seyretmesi, hem kamu hem de özel sektör için borçlanma maliyetlerini artırmıştır. Bu durum, yatırım kararlarının ertelenmesine ve küresel büyüme üzerinde aşağı yönlü risklerin artmasına neden olmuştur.

## Türkiye ekonomisi: Dengelenme ve güven arayışı

Türkiye ekonomisi 2025 yılında yaklaşık yüzde 3–3,5 oranında büyüme kaydetmiştir. Sıkı para politikası ve makro ihtiyati önlemlerle birlikte enflasyon yüzde 31–32 bandına gerilemiş olsa da fiyat istikrarı hâlen temel politika önceliği olmaya devam etmektedir.

Döviz kuru oynaklığının görece azalmasına rağmen finansal koşulların sıkı seyri, reel sektör ve hanehalkı üzerinde baskı yaratmıştır. Türkiye’nin 5 yıllık CDS primi yıl boyunca 250–350 baz puan aralığında dalgalanmış; küresel risk iştahı ve iç siyasi gelişmeler yatırımcı algısını doğrudan etkilemiştir.

2025 yılı, Türkiye açısından büyüme ile istikrar arasındaki dengenin yeniden tanımlandığı bir geçiş yılı olmuştur. Ekonomik karar alma süreçlerinde öngörülebilirlik ve güven unsurları, finansal performansın belirleyici faktörleri hâline gelmiştir.

## 2026’Ya bakış: senaryolar ve öngörüler

2026 yılına girerken küresel ekonomi için üç temel senaryo öne çıkmaktadır. Baz senaryoda küresel büyümenin yüzde 3 civarında sürmesi, enflasyonun kademeli olarak gerilemesi ve para politikalarında sınırlı bir gevşeme beklenmektedir. İyimser senaryoda jeopolitik risklerin azalması ve ticaret hacminin artmasıyla büyümenin hız kazanması öngörülmektedir. Risk senaryosunda ise bölgesel çatışmalar, iklim kaynaklı arz şokları ve finansal stres unsurları ön plana çıkmaktadır.

Türkiye açısından 2026 yılı, fiyat istikrarının kalıcı hâle gelmesi, yapısal reformların ilerlemesi ve sermaye girişlerinin artması açısından kritik bir eşik olacaktır. Ekonomi–politik uyumun güçlenmesi, hem iç hem de dış dengeler açısından belirleyici olacaktır.

## Sonuç: karmaşık ve girift bir 2026

2025 yılı, ekonomi ile politikanın ayrılmaz biçimde iç içe geçtiği bir yıl olarak hatırlanacaktır. Finansal piyasalar, ekonomik veriler kadar siyasi kararları da fiyatlamış; belirsizlik kalıcı bir unsur hâline gelmiştir. 2026 yılı ise riskler kadar fırsatları da beraberinde barındırmakta; karar alıcılar ve yatırımcılar için karmaşık ve girift bu görünüm çok boyutlu bir perspektif gerektirmektedir.

**Ali Galip YÜKSELTMEK**

## 2026'YA GİRERKEN BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN GENEL GÖRÜNÜMÜ-FİNANSAL PANORAMA

### 1. 2025 Küresel Bankacılık Sektörü Değerlendirmesi-Finansal Panorama,

2025 yılı küresel bankacılık sektörünün de önemli bir dönüşüm sürecinden geçtiği bir yıl oldu. Pandemiden sonraki dönemde gelişen yeni normal, yüksek faiz ortamı ve jeopolitik belirsizlikler, bankaların geleneksel iş modellerini yeniden şekillendiriyor. Bu gelişmeler sektörde “yeni normal” olarak adlandırılan daha temkinli, daha dijital ve daha dayanıklı bir yapının oluşmasına yol açıyor.

2025 yılında küresel bankacılık sektörü toplam aktif büyüklüğü 190 ilâ 205 trilyon dolar seviyesine ulaştı. Bununla birlikte gölge bankacılık denilen banka dışı tröst şirketleri, hedge fonlar, sigorta şirketleri, yatırım fonları ve diğer banka dışı finansal kuruluşları kapsayan sektörün toplam varlıklarının 2024 yılında 256,8 trilyon dolara ulaştığı tahmin edilmiştir. Sektörün toplam büyüklüğünün toplam finansal sektörün %51'ine ulaşması ise gölge bankacılık tarafındaki hızlı büyümeyi gözler önüne sermiş ve regülatif kaygıları daha da artırmıştır. McKinsey'nin Global Banking Review 2025 raporuna göre, küresel bankalar 2024 yılında 1,2 trilyon dolar net gelir elde etti ve ROE %10'un üzerine çıktı. 2025 yılında da küresel bankacılık sektörünün benzer tutarda 1,2 trilyon dolar biraz üzerinde kârlılık göstermesi beklenmektedir. Bu performansın ana nedeni yüksek faizlerin getirdiği güçlü net faiz marjı ve hacim artışıydı. S&P Global Ratings tarafından hazırlanan raporlarda 2025 yılı için Global ROE beklentisinin %10,5-12,0'a ulaşabileceği tahmin edilmiştir. Avrupa bankaları için %9-11; ABD Büyük Bankaları için %10+ ve Türkiye Bankacılık Sektörü içinse %25+ gerçekleşmesi beklenmektedir. 2026'da ise küresel ROE'nin %13 seviyesine yükselebileceği tahmin edilmektedir. 2025 yılında birçok gelişmiş ülkede fiyat artışları ılımlı seyretmiş ve ortalama küresel enflasyonun %4 seviyesinde gerçekleşmesi beklenmektedir. Söz konusu seviyeler ise ROE üzerinden yurtdışı bankacılık sistemi açısından özkaynakların enflasyon karşısında korunması ve yatırım cazibesi açısından önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu manada Türk Bankacılık Sektörü (TBS) her ne kadar özkaynak karlılığı bakımından global bankacılık sektörüne göre daha karlı görünse de 2025 yılında gerçekleşmesi beklenen %30-35 TÜFE enflasyon ortamında özkaynaklarda yaşanan erime (Tahmini ROE üzerinden %5-10 özkaynak erimesi) sebebiyle küresel yatırım ölçeğinde ihtiyatla yaklaşılacak ve durağan algılanan bir yapı arz etmiştir. Burada özellikle Türk Bankacılık Sektörünün güçlü özkaynak yapısının ve likidite düzeyinin korunmasına dönük Basel düzenlemelerine tam uyum durumunun (risk iştahının daha düşük; risk algısının daha yüksek olmasından) da bankaların özkaynakları üzerinden daha yüksek oranlı bir özkaynak karlılığı oluşumunu bir nebze azalttığı da değerlendirilebilir.

Diğer yandan IMF ve Finansal İstikrar Kurulu da yukarıdaki analizi destekler nitelikte, Basel standartlarının ülkeler arasında farklı hızlarda uygulanmasının özellikle uluslararası faaliyet gösteren bankalar için “dengesizlik” yarattığına dikkat çekiyor. Bu manada 2025 yılında BDDK’nın Basın Açıklamasında da değindiği gibi Türk Bankacılık Mevzuatının Basel Standartlarına Uyumlu Bulunmasına İlişkin Rapor (RCAP) bulgularına göre Türk bankacılık mevzuatı Basel düzenlemelerine tam uyumlu bulunurken, İsviçre, İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri gibi ülke bankacılık düzenlemeleri tam uyumlu bulunmamıştır. Bununla birlikte Rapor’un bir diğer önemli çıktısı da Uzakdoğu (Çin) ve Arjantin gibi bazı Güney Amerika ülke bankacılık düzenlemelerinin Basel düzenlemelerine tam uyumlu bulunmasıdır. Bu manada özellikle pandemi sonrası **durgunluk, likidite ve yaşanan yapısal sorunların** Türk Bankacılık sektörüne yansımalarının kısıtlı kalmasında bu düzenlemelere uyum durumunun önemli katkısı olduğu değerlendirilmektedir.

Bu manada, Küresel Bankacılık Sektörü 2025 yılında 1,2 trilyon USD net kâr beklerken, Ekim 2025 sonu itibarıyla 44,1 trilyon TL (Yaklaşık 1 trilyon USD/Küresel Bankacılık Sektörü Aktiflerinin Yüzde 0,5’i)) aktif büyüklüğüne ulaşan TBS net karının 2025 yılsonunda 750 milyar TL/yaklaşık 17-19 milyar dolar seviyesine ulaşarak 2025 yılını %50’nin üzerinde net kâr artışıyla kapatması, özkaynak kârlılığının (%26-29 bandı) bir miktar beklenen enflasyonun (2025: %31,2) altında kalması dolayısıyla TBS’deki banka **özkaynaklarının enflasyon karşısında** erime sürecinin bir miktar devam edeceği öngörülmektedir. Bu süreçte kamu bankalarının özkaynak kârlılığında artış beklenirken, yerli özel ve yabancı bankaların özkaynak kârlılığında ise özellikle takipteki kredi portföyü ve faaliyet giderlerindeki artış kaynaklı bir miktar gerileme beklense de özellikle yabancı bankaların özkaynak kârlılığının Türk Bankacılık Sektörü özkaynak kârlılık beklentilerinin üzerindeki yapısını korumaya devam etmesi beklenmektedir. Bununla birlikte küresel bankacılık sektörü aktif kârlılığının (ROA) 2025 yılında %1,5-2 civarında gerçekleşmesi, söz konusu rasyonun TBS’de %2,9-3,2 seviyesinde gerçekleşebileceği beklenirken söz konusu rasyo da Türk Bankalarının aktif kârlılığının küresel ortalamasının üzerinde olması açısından olumlu görülmelidir.

Bununla birlikte Türk Bankalarının dünyanın ilk 500 bankası listesinde değer sıralamasında artan değeri de yatırımcı fırsatları açısından önemli bir göstergedir.



## 2. Dünyanın en değerli 500 bankası 2025 listesinde Türkiye de var

Dünyanın en değerli 500 bankası sıralamasında, Çinli bankalar ilk dört sırada yer alırken, Türkiye’den altı banka listeye girmeyi başardı. Brand Finance’in “Banking 500 – 2025” raporuna göre, Çin bankaları küresel bankacılık sektöründe liderliğini sürdürüyor. Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), yaklaşık 79,1 milyar dolarlık marka değeriyle üst üste üçüncü kez dünyanın en değerli bankası unvanını korudu.

ICBC’yi, 78,4 milyar dolarlık marka değeriyle China Construction Bank takip etti. Üçüncü sırada 70,2 milyar dolarla Agricultural Bank of China, dördüncü sırada ise 63,8 milyar dolarla Bank of China yer aldı. Bu sonuçlar, Çin bankalarının küresel finans sektöründeki etkisini bir kez daha gözler önüne serdi. Amerikalı bankalar da listede önemli pozisyonlara sahip. Bank of America, 45 milyar dolarlık marka değeriyle beşinci sırada yer alırken, Chase 44,2 milyar dolarla altıncı sırada konumlandı. Wells Fargo 36 milyar dolarla yedinci, Citi 35,7 milyar dolarla sekizinci ve JP Morgan 32,4 milyar dolarla dokuzuncu sırada bulunuyor. Bu veriler, ABD bankalarının küresel finans piyasasındaki güçlü varlığını göstermekte.

Türkiye’den altı banka, dünyanın en değerli 500 bankası listesine girerek dikkat çekti. İş Bankası, 1,2 milyar dolarlık marka değeriyle 196’ncı sıraya yükseldi ve Türkiye’nin en değerli bankası unvanını korudu. Ziraat Bankası 875 milyon dolarla 230’uncu, Garanti BBVA 721 milyon dolarla 256’ncı, Vakıfbank 386 milyon dolarla 360’ıncı, Akbank 345 milyon dolarla 376’ncı ve Yapı Kredi 308 milyon dolarla 403’üncü sırada yer aldı. Bu yükselişler, Türk bankacılık sektörünün uluslararası alandaki rekabet gücünü artırdığını göstermektedir.

### 3- Küresel Bankacılık Sektöründeki Trendler ve Türk Bankacılık Sektörü- Dijital Dönüşüm, Yapay Zekâ, Yeşil Finans, Dijital Vicdan ve 2026 Beklentileri

2025'te her ne kadar daha temkinli tahminler yapılmış olsa da küresel ekonomik büyümenin IMF-OECD tahminlemeleri olan %3-3,2 seviyesinde gerçekleşerek uzun dönemli ortalamaların altında kalacağı ancak çok da sert bir durgunluğa işaret etmediğini göstermektedir. Küresel enflasyonist sürecin de etkisiyle oluşan yüksek faiz ortamı kredi arzını sınırlarken, kredi kalitesinde de bozulmalar yaşanmıştır. 2025'te piyasa ve fonlama riskleri, kredi kalitesindeki bozulma ve artan kredi riski, jeopolitik ve makro-finance belirsizlikler gölge bankacılık (NBFI) bağlantılarının artması hedge fon ve dış borçlanma kanallarının bankalarla güçlü etkileşimi bankalar dışındaki bir şokun doğrudan banka bilançolarına yansıma riskini artırsa da 2025 yılında küresel düzeyde büyük bir bankacılık krizi yaşanmamış ancak ticaret tarife savaşlarına ve Rusya özelinde bankacılık kısıtlamalarına sahne olmuştur. Buna mukabil 2025 yılı, iklim risklerinin hızla büyüdüğü, kripto varlıklarda ise ciddi bir "düzenleme boşluğu" bulunduğunu da bize gösteren bir yıl oldu. Aşırı kuraklık ve su sorunu, iklim krizi ve düzenlemeleri, bölgesel savaşların küresel tehdide dönüştüğü bir yıl olması açısından 2025 yılı pek çok riskin realize olduğu ancak yeni küresel risklerin de eklemlendiği bir yıl olması açısından önemli bir yıl olmuştur.

Brand Finance Türkiye Direktörü Muhterem İlgüner, bankaların marka değerlerindeki artışın dört temel eğilime bağlı olduğunu belirtti: regülasyon, dijital inovasyon, ücrete dayalı faiz oranlarına yöneliş ve markalaşma. Özellikle dijital bankacılık ve finansal teknolojiler alanındaki yatırımların geri dönüşünün hızlandığına dikkat çeken İlgüner, İngiltere merkezli Revolut'un yüzde 795'lik artışla küresel anlamda marka değerini en çok artıran finans kuruluşu olduğunu vurguladı. Bu eğilimler, bankaların gelecekteki stratejilerini şekillendirmede önemli rol oynayacak. Çinli bankaların yüksek marka değerleri, ülkenin hızlı ekonomik büyümesi ve genişleyen iç pazarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, devlet destekli projeler ve uluslararası genişleme stratejileri de bu bankaların değerini artırmaktadır.

Türk bankalarının uluslararası sıralamada yükselmesi, Türkiye'nin bankacılık sektörünün rekabet gücünün arttığını ve uluslararası alanda daha fazla tanındığını göstermektedir. Bu durum, yabancı yatırımcıların Türkiye'ye olan ilgisini de olumlu yönde etkileyebilir.

### Dijitalleşme ve Yapay Zeka uygulamaları Sektörü Yeniden Şekillendiriyor

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de dijital bankacılık hızla gelişiyor. Verilere göre 2025 yılında aktif dijital bankacılık müşteri sayısı geçen yıla göre yaklaşık 7 milyon kişi daha artarak yaklaşık 126 milyon kişiye ulaşırken bunların yaklaşık 5 milyonu kurumsal müşteri. 2026'da yeni lisans alan ya da mevcut lisansları ile faaliyete geçen dijital banka sayılarının da artışına bağlı olarak dijital müşteri sayısının 130 milyonu aşacağı beklenmektedir. 126 milyon dijital müşterinin yaklaşık 119 milyonu sadece mobil bankacılık kanalını kullanırken, sadece internet bankacılığı kullanan müşteri sayısı 1,1 milyon kişi civarındadır. Geri kalan yaklaşık 7 milyon kişi ise her iki kanalı da kullanmaktadır. Dijital bankacılık kanallarını erkekler (77,7 milyon/%66) kadınlara (43,3 milyon/%34)) göre daha fazla kullanmakta olup bunun **finansal okuryazarlık** ve **kadınların işgücüne katılımı** hususunda da önemli ipuçları verdiği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, 2026 yılında dijitalde mobil bankacılık kanallarının bankacılık işlemlerindeki baskın özelliğini koruyacağı değerlendirilmektedir.

Bu verilerde gösteriyor ki, Bankalar, finansal sistemin istikrarını korurken aynı zamanda müşterilerinin değişen ihtiyaçlarına yanıt verebilmek için sürekli bir dönüşüm baskısı altında. Günümüzde yalnızca finansal aracılık görevini yerine getirmek yeterli değil, bankaların dijitalleşen müşteri deneyimini yönetmesi, sürdürülebilirlik ilkelerini iş modeline entegre etmesi ve yüksek belirsizlik dönemlerinde stratejik çevikliğini koruması da gerekiyor. Rekabet faiz oranları veya ürün çeşitliliğinin yanı sıra finansal teknolojiye uyum, veri yönetimi, yeşil finansman kapasitesi ve riskleri öngörme kabiliyeti üzerinden de tanımlanıyor. Önümüzdeki dönemde de **dijital çeviklik** Türk bankacılığının **rekabet gücünü** belirleyecek unsurların başında gelecek.

Dolayısıyla, Bankalar müşteri edinme maliyetlerinin düşmesi ve işlem süreçlerinin hızlanması nedeniyle: Platform bazlı hizmetlere, API tabanlı ödeme altyapılarına, **Açık Bankacılık** uygulamalarına yoğun şekilde yatırım yapıyor. Bu dönüşüm **verimliliği** artırsa da **siber güvenlik, operasyonel dayanıklılık ve regülasyon** uyumu açısından **yeni riskler** yaratıyor, bir diğer ifadeyle dijitalleşen riskler oluşturuyor. Türkiye'de 2025 yılı itibarıyla dijital banka lisansı sahibi banka sayısı 5'e çıkarken, 67 bankanın 5 tanesi bu lisansı almıştır.

Özellikle Ziraat Dinamik gibi bankaların 2025'te faaliyete geçmesiyle 2026 yılında dijital kanallardan sunulan hizmetlerin daha da artacağı değerlendirilmektedir. Dünyada ise dijital banka sayısı 350 civarında olup, İngiltere merkezli Revolut'un yüzde 795'lik artışla küresel anlamda marka değerini en çok artıran finans kuruluşu olduğu ifade edilmektedir. Yine Starling Bank (Birleşik Krallık), Monzo (Birleşik Krallık), Chime, Varo, Ally Digital (ABD), WeBank, MYbank (Çin) gibi dijital bankaların dünya çapındaki etkinliğinin ve müşteri sayılarının daha da artması beklenmektedir.

Küresel ölçekte kartların yeniden karılmasına sebep olan yapay zekâ uygulamalarının bankacılık sektöründe de kullanılmaya başlanmasıyla küresel ölçekte AI in Banking pazarının 16 milyar dolara ulaştığı tahmin edilmekte, 2030 yılına kadar da bu rakamın 140 milyar doları aşması beklenmektedir.

## 2026'ya girerken hem küresel hem de yerel bankacılık sektörü için temel gündem maddeleri şunlar olacak (DD-AI-GR):

**Dijital Transformation (Dijital Dönüşüm)** hızlanması sermaye ve likidite tamponlarının güçlendirilmesi, kredi kalitesinin dikkatle izlenmesi, siber güvenlik ve operasyonel dayanıklılık, uluslararası standartlarla uyum, müşteri deneyiminde teknolojik rekabet gibi kavramsal perspektifte bankacılık sektörü, tüm bu dinamikler ışığında daha temkinli ama daha **yenilikçi** bir döneme doğru ilerliyor.

2026 yılında küresel ölçekte ılımlı faiz indirimlerine paralel olarak, kredi kalitesinin korunacağı, ılımlı ekonomik büyümenin destekleneceği ancak genel ekonomik görünümün durağan olarak devam etmesi beklenmektedir.

**AI tabanlı uygulamaların** bankacılık operasyonlarının merkezine yerleşmesi, ödeme sistemlerinin arka planda tamamen görünmez aşamaya gelmesi beklenirken, jeopolitik belirsizliklerin özellikle kredi ve güven ortamı açısından sarsıcı etkileri olabileceği değerlendirilmektedir. Buna mukabil, 2026 yılının regülatif uyumlu ve risk yönetimine odaklı bir yıl olması beklenmektedir. 2026 yılında düşen enflasyon oranlarının yanında dijitalleşen uygulamalar sayesinde düşen faaliyet giderlerinin de etkisiyle net faiz marjlarının daha da iyileşmesi beklenebilir.

Dolayısıyla 2026 yılının küresel ölçekte ve Türk Bankacılık sektörü açısından, dengeli büyüme göstereceği, TBS'nin güçlü sermaye yapısının korunacağı ancak bir miktar takip risklerinin realize

olacağı (TDO; %3,4'e yükselmesi beklenmekte), yüksek maliyet ve risk primiyle olsa da döviz piyasalarından ve yurtdışı borçlanma kanallarından fonlama imkanlarının süreceği değerlendirilmektedir.

**Green Finance (Yeşil Finans)** imkânlarının 15 yıl gibi kısa sürede 2 milyar dolardan 2025'te 6 trilyon USD'a ulaştığı, daha fazla önem kazanacağı ve sürdürülebilir temalı fonların finans piyasalarında öncelikleneceği bir döneme girileceği değerlendirilmektedir. Sadece yıllık yeşil tahvil hacminin küresel ölçekte 1 trilyon USD'ı aştığı tahmin edilmektedir. 2026'da da hacim liderliği elinde bulunan AB ülkelerinin yeşil finans tarafına daha fazla ilgi göstereceği, ABD ve Çin tarafındaki hacmin Avrupa'ya göre daha sınırlı kalmakla birlikte gelişeceğini öngörmekteyiz. Türkiye'deki yeşil finans hacmi yaklaşık 4,2 milyar USD olup, söz konusu hacmin 3 milyar USD'ı tahvillerden, 1,2 milyar USD'ı kredilerden kaynaklı olup, BDDK, SPK gibi denetim otoritelerinin **yeşil varlık oranı** gibi kavramlar çerçevesinde oransal zorunlulukların getirilmesiyle söz konusu hacmin daha da artacağı öngörülmektedir.

2026 yılı için küresel bankacılık sektörünün "durağan" büyüyeceği, jeopolitik belirsizliklerin gölgesinde ılımlı ancak istikrarlı küresel büyümenin devam edeceği, politika faizlerinin düşük seviyelerinin varlık kalitesine olumlu yansıtacağı değerlendirilmektedir.

**Sonuç olarak**, 2026 yılının bankacılık sektörü için **jeopolitik risklerin** gölgesinde dengeli ama **istikrarlı**, **enflasyonist** ama **kârlı**, yapay zekâ çözümleriyle entegre dijitalleşmiş ve sürdürülebilir finans ürünlerinin altın yılı olması beklenmektedir. **Dezenflasyonist** sürecin Türk Bankacılık sektörünün güçlü sermaye yapısına katkısıyla da sektöre olan ilginin devam edeceği ancak özellikle dijital bankacılık kanallarının genişleyeceği, yeşil finans, **yapay zekâ** destekli sürecin daha da baskın hâle gelmesi beklenmektedir. Tabii ki fırsatları değerlendiren ve **dijitalleşen riskleri** yöneten bankacılık sektörü oyuncuları için.

Bir Hatırlatma; 2025 yılında TDK'nın yaptığı oylama sonucunda "Dijital Vicdan" kavramı yılın kelimesi seçildi. Bu manada, insanlığın yeni bir vicdan aradığı 2025'in bu son günlerinde iktisadın da **multidisipliner bir disiplin** olduğu, felfesi ve ahlâki bir temeli olduğu ve içinde vicdan barındırdığını da unutmadan...

2026 yılının kazançlı ama vicdanlı bir yıl olması dileğimle... Mutlu Seneler...

# TEMAS

MONTHLY

DO YOUR BEST