



Uyumun Genişleyen Sınırları

Etik ve Uyum Araştırması Sonuçları 2026

KPMG Türkiye

kpmg.com



İçindekiler

01 Ön Söz

02 Araştırmaya Katılan Kurum ve Katılımcı Profili

03 Araştırmada Öne Çıkan Bulgular

04 Kurumsal Uyum Yaklaşımı ve Olgunluk Seviyesi

05 Yeni Risk Alanları: Uyumun Genişleyen Gündemi

06 Uyum Fonksiyonunun Dönüşen Rolü

07 Uyum Süreçlerinde Teknoloji ve Dijitalleşme

08 Artan Beklentiler ve Organizasyonel Zorluklar

09 Uyumun Geleceği

10 Katılımcı Görüşlerinden Öne Çıkan Mesajlar

KPMG Yönetici Ön Sözü

Kurumların faaliyet gösterdiği risk ortamı son yıllarda hiç olmadığı kadar hızlı değişiyor. Artan regülasyon yoğunluğu, yaptırımların genişleyen kapsamı, finansal suçların giderek karmaşıklaşması, veri ve teknoloji kaynaklı yeni riskler ile yükselen etik beklentiler; uyum fonksiyonunun rolünü köklü biçimde yeniden tanımlıyor.

Bir zamanlar büyük ölçüde mevzuata uyumun sağlanmasına odaklanan uyum fonksiyonu, bugün kurumların risk yönetimi yaklaşımının, kurumsal itibarının ve sürdürülebilir değer yaratma kapasitesinin önemli bir unsuru haline geliyor. Uyum artık yalnızca kuralları takip eden bir kontrol mekanizması değil; kurumların karar alma süreçlerini, risk iştahını ve etik pusulasını şekillendiren stratejik bir fonksiyon olarak konumlanıyor.

“**Uyum artık yalnızca regülasyonlara uyumu sağlamakla sınırlı bir fonksiyon değil; kurumların güven ve itibar mimarisinin merkezinde yer alıyor.**”

Bu dönüşümle birlikte uyum fonksiyonunun sorumluluk alanı da hızla genişliyor. Yaptırımların yönetiminden finansal suçlarla mücadele, üçüncü taraf risklerinden veri yönetimine, etik kültürün güçlendirilmesinden teknoloji kullanımının doğurduğu yeni risklerin yönetimine kadar pek çok konu bugün uyum ekiplerinin gündeminde daha belirgin bir yer tutuyor.

Öte yandan teknoloji bu dönüşümün en önemli hızlandırıcılarından biri olarak öne çıkıyor. Yapay zeka, veri analitiği ve otomasyon gibi araçlar uyum süreçlerinin daha etkin yürütülmesine imkan sağlarken, aynı zamanda yeni sorular ve yeni sorumluluk alanları da ortaya çıkarıyor.

“**Teknoloji uyum fonksiyonunun kapasitesini artırırken aynı zamanda uyumun sınırlarını da genişletiyor.**”

KPMG ile Etik ve İtibar Derneği (TEİD) iş birliğiyle yürüttüğümüz “Uyumun Genişleyen Sınırları” araştırması, bu dönüşümü farklı sektörlerde görev yapan uyum, hukuk, risk ve iç denetim profesyonellerinin perspektifinden ele almayı amaçlıyor. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular; kurumların uyum fonksiyonlarını nasıl yapılandırdıklarını, hangi alanlarda zorlandıklarını ve önümüzdeki dönemde uyum gündemini şekillendirmesi muhtemel gelişmeleri ortaya koyuyor.

Araştırmanın ortaya koyduğu en önemli gerçeklerden biri ise şudur: Uyumun sınırları artık yalnızca regülasyonlarla tanımlanmıyor. Bugün uyum; teknoloji, veri, etik kültür ve kurumsal yönetim gibi farklı disiplinlerle kesişen, kurumların güven mimarisinin merkezinde yer alan bir fonksiyona dönüşüyor.

“**Uyum fonksiyonunun sınırları genişledikçe, kurumların güven ve sürdürülebilir değer yaratma kapasitesi de doğrudan bu fonksiyonun etkinliğiyle ilişkilendiriliyor.**”

Bu araştırmanın, uyum fonksiyonunun dönüşümüne ilişkin tartışmalara katkı sağlayacağına ve kurumların hızla değişen risk ortamında uyum yaklaşımlarını yeniden değerlendirmelerine yardımcı olacağına inanıyoruz.



Oytun Önder
KPMG Türkiye
Danışmanlık Bölümü
Şirket Ortağı
oonder@kpmg.com

TEİD Yönetici Ön Sözü

21. yüzyılın ilk çeyreğini geride bırakırken iş dünyasında etik ve uyum fonksiyonlarının rolü önemli bir dönüşüm geçirmektedir. Uyum (compliance) yapıları, yalnızca mevzuat gerekliliklerine yanıt veren bir işlev olmanın ötesine geçerek; etik, sürdürülebilirlik, teknoloji, yaptırımlar ve doğru karar alma süreçleriyle daha entegre bir yapıya doğru evrilmektedir. Bu dönüşüm, kurumların yalnızca risk yönetimi değil, aynı zamanda güven inşası ve sürdürülebilirlik açısından da etik ve uyum fonksiyonlarını yeniden konumlandırmasını gerekli kılmaktadır.

2010 yılında kurulan ve iş dünyasında etik ilke ve değerlerin gelişimini desteklemek amacıyla faaliyetlerini sürdüren Etik ve İtibar Derneği (TEİD) olarak, etik ve uyum alanındaki gelişmeleri veriye dayalı çalışmalarla izlemeyi ve bu alanda bilgi üretmeyi öncelikli hedeflerimiz arasında görüyoruz. Bu doğrultuda, KPMG Türkiye iş birliğiyle yürütülen “Uyumun Genişleyen Sınırları” araştırması, farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumlarda görev alan profesyonellerin perspektifinden, etik ve uyum fonksiyonlarının mevcut durumunu ve gelecekteki yönelimlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırma kapsamında; etik ve uyum fonksiyonlarının kurum içindeki konumu, karşılaşılan temel zorluklar, sorumluluk alanına giderek dahil olan yeni başlıklar ile henüz geniş ölçekte ele alınmayan ancak önümüzdeki dönemde uyum gündemini şekillendirmesi beklenen konular incelenmektedir. Bu çalışma ile, kurumların değişen risk ortamına nasıl uyum sağladığını anlamak ve etik ile uyum alanındaki dönüşümü bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmek hedeflenmektedir.

Araştırmamızın iş dünyasına katkı sağlayacak ve etik ile uyum alanında yol gösterici bir kaynak oluşturacağına inanıyor; katılımınız ve değerli katkılarınız için siz paydaşlarımıza içtenlikle teşekkür ediyoruz. Bu çalışmanın hayata geçirilmesindeki katkı ve destekleri için KPMG Türkiye’nin değerli ekiplerine de ayrıca teşekkürlerimizi sunarız.

Saygılarımızla,

Etik ve İtibar Derneği (TEİD)



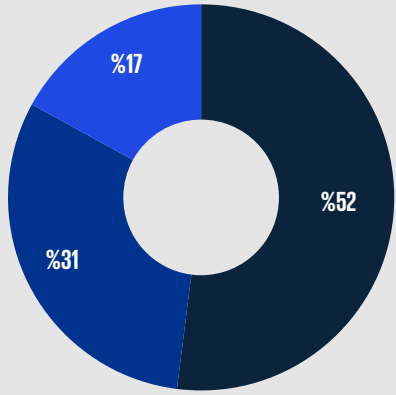
(0216) 580 90 34 – 36
info@teid.org.tr
www.teid.org.tr

Araştırmaya Katılan Kurum ve Katılımcı Profili



Araştırmaya Katılan Kurum ve Katılımcı Profili

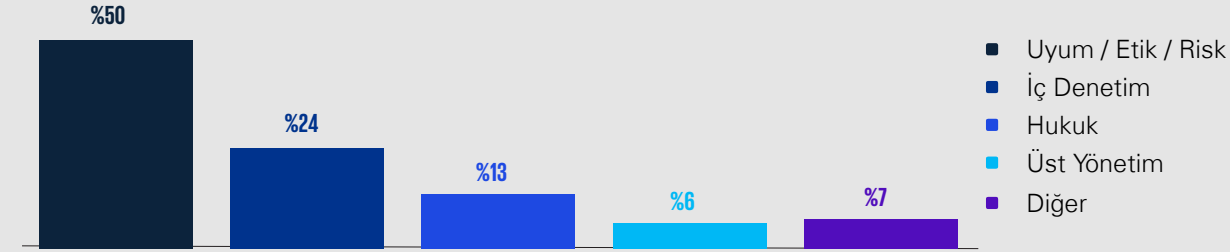
Organizasyonel Yapı



- Türkiye merkezli, uluslararası faaliyetleri olan
- Uluslararası bir grubun Türkiye operasyonu
- Yerel, yalnızca Türkiye'de faaliyet gösteren

Katılımcıların Görev Dağılımı

Katılımcıların yaklaşık yarısı doğrudan uyum, etik veya risk fonksiyonlarında görev yapan profesyonellerden oluşmaktadır.



Politika ve Standartların Kurumsal Düzeyi

Düzy	Oran
Global / grup düzeyinde	%49
Karma yapı	%27
Yerel düzeyde	%24

Katılımcıların Temsil Ettiği Sektörler

Araştırmaya en yüksek katılım finans, bankacılık ve sigorta sektöründen gerçekleşmiştir.

- | | | | |
|--|-------|--------------------------------------|-------|
| • Finans, Bankacılık ve Sigorta | (%24) | • Lojistik ve Taşımacılık | (%6) |
| • Üretim ve Sanayi | (%12) | • Teknoloji, Yazılım ve Telekom | (%6) |
| • Hızlı Tüketim Ürünleri ve Perakende | (%11) | • Enerji, Petrol ve Gaz | (%5) |
| • Sağlık, İlaç ve Medikal Teknolojiler | (%10) | • İnşaat, Mühendislik ve Gayrimenkul | (%5) |
| • Otomotiv ve Yan Sanayi | (%8) | • Diğer | (%13) |



Araştırmada Öne Çıkan Bulgular

Araştırma bulguları, kurumların uyum fonksiyonlarını daha yapılandırılmış ve teknoloji destekli modellere doğru geliştirdiğini ancak bu dönüşümün kurumlar arasında farklı hızlarda ilerlediğini ortaya koymaktadır.



Uyum Süreçleri Birçok Kurumda Hala Gelişim Aşamasında

Katılımcıların %30'u, kurumlarında uyum süreçlerinin temel gereklilikleri karşılamakla birlikte henüz tam anlamıyla sistematik bir yapıya kavuşmadığını belirtmektedir. Bu sonuç, birçok kurumda uyum fonksiyonunun yapılandırılmış ve veri temelli modellere doğru ilerleyen bir dönüşüm sürecinde olduğunu göstermektedir.



Yatırımlar Kurumların Risk Yönetimi Gündeminde Güç Kazanıyor

Katılımcıların %61'i, yatırımların kurumlarında ya kurumsal risk yönetiminin öncelikli başlıklarından biri olduğunu ya da merkezi ve sistematik biçimde yönetildiğini ifade etmektedir. Bu durum, yatırım risklerinin uyum fonksiyonunun sorumluluk alanında giderek daha stratejik bir başlık haline geldiğini göstermektedir.



Uyum Teknolojileri Operasyonel Süreçlerde Yaygınlaşıyor Ancak Beklenen Değeri Üretmiyor

Anket bulguları, teknolojinin özellikle ihbar hattı ve vaka yönetimi, üçüncü taraf kontrolleri ve müşteri / tedarikçi tanıma süreçlerinde yaygın olarak kullanıldığını göstermektedir. Bu dağılım, teknoloji kullanımının kurumlarda öncelikle operasyonel süreçlerin yönetimi ve otomasyonu amacıyla konumlandırıldığını ortaya koymaktadır. Buna karşılık katılımcıların %57'si, uyum teknolojilerinin beklenen faydayı yalnızca kısmen sağladığını ifade etmektedir. Bu sonuç, teknoloji yatırımlarının gerçek değer üretmesinin yalnızca sistemlerin varlığına değil; veri kalitesi, entegrasyon ve kurumsal yetkinlik gibi faktörlere de bağlı olduğunu göstermektedir.



Yapay Zeka Kullanımı Artıyor Ancak Etik Yönetişim Aynı Hızda Gelişmiyor

Anket bulguları, yapay zeka uygulamalarının birçok kurumda kullanılmaya başlanmış olmasına rağmen bu kullanımın henüz net ve kurumsallaşmış bir etik çerçeve ile desteklenmediğini göstermektedir. Katılımcıların %33'ü kurumlarında yapay zeka kullanımının sınırlı olduğunu ve etik gündemin henüz oluşmadığını belirtirken %31'i yapay zekanın kullanıldığını ancak etik yönetim çerçevesinin net olmadığını ifade etmektedir. Bu tablo, yapay zeka uygulamalarının yaygınlaşmasına rağmen yönetim, etik ilkeler ve sorumluluk mekanizmalarının aynı hızda gelişmediğine işaret etmektedir.



Uyum Teknolojilerine Yönelik Yatırımların Artması Bekleniyor

Katılımcıların %62'si, önümüzdeki 12 - 24 ay içinde uyum alanında teknoloji kullanımını artırmayı hedeflediklerini belirtmektedir. Bu eğilim, uyum fonksiyonunun veri temelli ve daha analitik modellere doğru evrilmesini hızlandırabilir.



Araştırmada Öne Çıkan Bulgular

Araştırma sonuçları, TEİD Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi üyeleri ile KPMG uzmanlarının katılımıyla düzenlenen bir çalıştayda tartışmaya açıldı. Türkiye'nin önde gelen kurumlarında uyum risklerini fiilen yöneten katılımcılar; bulguları kendi gözlemleri, temsil ettikleri şirketlerin uygulamaları ve saha tecrübeleri ışığında değerlendirdi, gelecek dönem öngörülerini paylaştı. Aşağıdaki değerlendirmeler, bu çalıştayda ortaya çıkan ortak okumayı yansıtmaktadır.

Çalıştay katılımcılarının hemfikir olduğu ilk tespit, son iki yılın etik ve uyum fonksiyonu için kolay bir dönem olmadığıydı. Bu dönemde, yapay zeka bir tercih olmaktan çıktı, gereklilik haline geldi. Gündem sürekli değişti. Bu hızda uyum ve destek fonksiyonlarının zaman zaman geride kaldığı, bu alana ayrılan kaynakların baskı altına girdiği, mevcut sistemlerin yapay zekanın etkisiyle bir dönüşüm yaşadığı paylaşıldı. Aynı dönemde, iş süreçlerinin iç içe geçtiği; bilgi güvenliği, veri güvenilirliği ve hesap verebilirlik alanlarında yeni soruların doğduğu ifade edildi.

Ancak bu tablo katılımcılar tarafından bir gerileme olarak yorumlanmıyor. Aynı dönemde uyum fonksiyonunun belirli bir olgunluğa ulaştığı, manuel süreçlerin azaldığı, dijitalleşmenin arttığı ortak görüş olarak öne çıktı. Henüz hedeflenen yerde olunmadığı ancak ilerlenen yönün doğru olduğu tüm katılımcılar tarafından vurgulandı. Sıradaki adım, uyum fonksiyonunu stratejik iş ortağı konumuna taşımak olarak tanımlandı.

Çalıştayın en belirgin çıktılarından biri, suistimal ile uyumun aynı masada buluşmasıydı. Birleşik Krallık mevzuatının suistimali engellememeyi başlı başına bir ihlal olarak tanımlaması, katılımcılar tarafından yön verici bir örnek olarak paylaşıldı.

Buna ilave olarak yaptırım ihlallerinin de büyük bölümünün suistimal şemaları üzerinden gerçekleştiği; yaptırımlar ve suistimalin birlikte ele alınmasının iki riski aynı çerçevede yönetme fırsatı sunduğu değerlendirildi.

Sürdürülebilirliğin uyum gündeminin ayrılmaz bir parçası haline geldiği de çalıştayın öne çıkan başlıklarından biriydi. ESG'nin çoğu zaman geri planda kalan "G" (governance / yönetim) bileşeninin uyum ekipleri için doğal bir liderlik alanı olduğu, kurumların gelir elde etme yöntemlerinin etik perspektiften değerlendirilmesinin itibarın yeni ölçütü haline geldiği paylaşıldı.

Yönetişimde kritik bir ayırım netleşti: Komitelerin var olması yetmiyor; gerçekten toplanan, çalışan ve uyum konusunu gündemine alan komiteler fark yaratıyor.

Son olarak belki de en zor konu, uyum fonksiyonunun en zorlandığı alan olan "yasal ancak etik olmayan" durumların, aslında bu fonksiyonun kuruma en fazla değer kattığı alan olduğu değerlendirildi. Çünkü mevzuatın sustuğu yerde konuşabilen bir uyum yapısı, kurumun uzun vadeli itibarını koruyan asıl mekanizmadır.

Çalıştayın araştırma sonuçlarına ve Türkiye'deki mevcut uyum iklimine ilişkin ortak kanısı şudur: Kısa vadedeki gerilim, uzun vadeli olgunlaşmanın habercisidir ve uyum fonksiyonları, bu dönüşümün mimarlarından olacaktır. Yönetişimi güçlendirmek, var olan komiteleri işler kılmak ve etik ile yasal arasındaki gri alanı cesaretle konuşmak önümüzdeki dönemin gündemi olacaktır.





Araştırmada Öne Çıkan Bulgular

01



**Kurumsal Uyum
Yaklaşımı ve
Olgunluk Seviyesi**

02



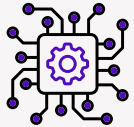
**Yeni Risk Alanları:
Uyumun Genişleyen
Gündemi**

03



**Uyum
Fonksiyonunun
Dönüşen Rolü**

04



**Uyum Süreçlerinde
Teknoloji ve
Dijitalleşme**

05



**Artan Beklentiler
ve Organizasyonel
Zorluklar**

06



Uyumun Geleceği

Kurumsal Uyum Yaklaşımı ve Olgunluk Seviyesi



Kurumsal Uyum Yaklaşımı ve Olgunluk Seviyesi

FİNANS, BANKACILIK VE SİGORTA SEKTÖRLERİ

Uyum fonksiyonunun organizasyon içindeki konumu, kurumların risk yönetimi anlayışı ve yönetim olgunluğu hakkında belirleyici bir gösterge niteliği taşımaktadır. Yüksek düzeyde regülasyona tabi olan finans, bankacılık ve sigorta sektörleri; uyum yapılarının erken dönemde kurulmasını, sistematik biçimde işletilmesini ve sürekli geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Araştırma bulguları da bu beklentiye doğrular niteliktedir. Katılımcıların %40'ı kurumlarında tanımlı süreçlerin mevcut olduğunu ve teknolojinin bu süreçlerde destekleyici bir rol üstlendiğini belirtirken %24'ü uyum faaliyetlerinin büyük ölçüde dijital araçlarla ve planlı bir yapı içinde yürütüldüğünü ifade etmektedir. Bunlara ek olarak %12'lik bir kesim uyum fonksiyonunun veriye dayalı, proaktif ve stratejik bir rol üstlendiğini vurgulamaktadır.

Öte yandan, katılımcıların %24'ünün temel uyum gerekliliklerinin karşılandığını ancak süreçlerin henüz tam anlamıyla sistematik bir yapıya kavuşmadığını belirtmesi dikkat çekicidir. Bu tablo, sektörün genel olgunluk düzeyinin yüksek olduğunu ortaya koymakla birlikte; ileri düzey entegrasyon ve stratejik konumlandırma açısından hala gelişime açık alanların bulunduğunu göstermektedir.

Temel Eğilimler

Araştırma bulguları; finans, bankacılık ve sigorta sektörlerinde uyum fonksiyonunun yapılandırılmış ve teknoloji destekli bir olgunluk seviyesinde konumlandığını ortaya koymaktadır. Bu tablonun oluşmasında sektörün yüksek regülasyon yoğunluğu ve denetim otoriteleriyle sürekli etkileşim halinde olması belirleyici rol oynamakla birlikte; risk odaklı yönetim kültürünün içselleştirilmiş olması, üç savunma hattı modelinin yerleşik biçimde uygulanması, iç kontrol mekanizmalarının gelişmiş olması ve uluslararası standartlara uyum zorunluluğu bulunması da bu olgunluğu besleyen başlıca faktörler arasında yer almaktadır. Bulgular ayrıca, uyum fonksiyonunun stratejik bir iş ortağı rolüne evrilebilmesi için risk yönetimi ve iç denetimle entegrasyonun güçlendirilmesi, veri analitiği ile sürekli izleme mekanizmalarının yaygınlaştırılması ve uyum kültürünün tüm kademelerde derinleştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Öne Çıkan Gelişim Alanları



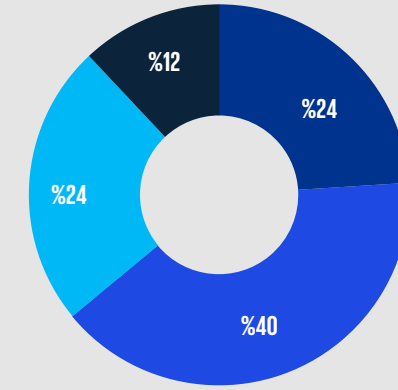
Kaynak ve yetkinlik eksikliği



İç iletişim ve farkındalık

Kurumların Genel Uyum Yaklaşımı

Kurumunuzun genel uyum yaklaşımını en iyi yansıtan ifade hangisidir?



- Uyum veriye dayalı, proaktif ve stratejik bir fonksiyon.
- Uyum büyük ölçüde dijital ve planlı şekilde yönetiliyor.
- Tanımlı süreçler var, teknoloji destekleyici rol oynuyor.
- Temel uyum gereklilikleri karşılanıyor ancak sistematik değil.
- Uyum ağırlıklı olarak reaktif ve manuel ilerliyor.





Kurumsal Uyum Yaklaşımı ve Olgunluk Seviyesi

DİĞER SEKTÖRLER

Finans, bankacılık ve sigorta dışı sektörlerde uyum fonksiyonunun konumlanması; regülasyon yoğunluğu ve sektörel dinamiklerdeki farklılıklara bağlı olarak kurumdan kuruma belirgin bir çeşitlilik göstermektedir. Bu sektörlerde uyum olgunluğu; kurumun ölçeği, uluslararası faaliyet düzeyi ve iç kontrol kültürünün gelişmişliği gibi faktörler tarafından şekillendirilmektedir.

Araştırma bulguları da bu heterojen yapıyı açık biçimde ortaya koymaktadır. Katılımcıların %32'si temel uyum gerekliliklerinin karşılandığını ancak süreçlerin henüz sistematik bir yapıya kavuşmadığını belirtirken %25'i uyum fonksiyonunu veriye dayalı, proaktif ve stratejik bir yapı olarak tanımlamaktadır. Bunlara ek olarak, katılımcıların %21'i uyum faaliyetlerinin büyük ölçüde dijital araçlarla ve planlı bir şekilde yürütüldüğünü, %16'sı ise kurumlarında tanımlı süreçlerin bulunduğunu ve teknolojinin destekleyici bir rol üstlendiğini ifade etmektedir.

Söz konusu dağılım, özellikle uluslararası şirketlerde ileri seviye uyum modellerine geçiş yapıldığını göstermekle birlikte; katılımcıların %6'sının uyum faaliyetlerinin ağırlıklı olarak reaktif ve manuel biçimde yürütüldüğünü belirtmesi, sektör genelinde standartlaşma ve sistematik yapılaşmanın henüz tam anlamıyla sağlanamadığına işaret etmektedir.

Temel Eğilimler

Araştırma bulguları; finans, bankacılık ve sigorta dışı sektörlerde uyum olgunluğunun hâlâ gelişim aşamasında olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tablonun oluşmasında sektörel regülasyon yoğunluğunun finans, bankacılık ve sigorta sektörüne kıyasla düşük olması belirleyici bir etken olmakla birlikte; kurumların ölçek ve uluslararası faaliyet düzeyindeki farklılıklar, iç kontrol kültürünün henüz yeterince olgunlaşmamış olması, uyum fonksiyonuna ayrılan kaynak ve yetkinliklerin sınırlı kalması ve uyumun çoğu zaman bağımsız bir fonksiyon yerine hukuk veya iç denetim birimleri altında konumlandırılması da bu tabloyu şekillendiren başlıca faktörler arasında yer almaktadır. Bulgular ayrıca, uyum fonksiyonunun daha stratejik bir rol üstlenebilmesi için risk yönetimi süreçleriyle entegrasyonun güçlendirilmesi, teknoloji destekli uygulamaların yaygınlaştırılması, üçüncü taraf risklerinin bütüncül bir çerçevede yönetilmesi ve organizasyon içinde yeterli kaynak ile yetkinliklerin sağlanması gerektiğine işaret etmektedir.

Öne Çıkan Gelişim Alanları



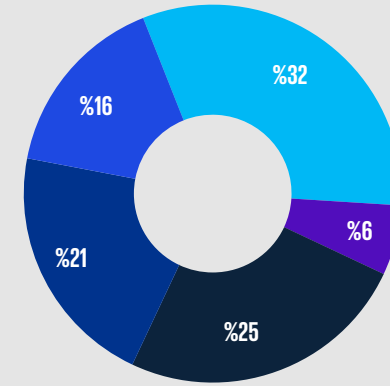
Üçüncü taraf tedarikçi risk yönetimi



Kaynak ve yetkinlik eksikliği

Kurumların Genel Uyum Yaklaşımı

Kurumunuzun genel uyum yaklaşımını en iyi yansıtan ifade hangisidir?



- Uyum veriye dayalı, proaktif ve stratejik bir fonksiyon.
- Uyum büyük ölçüde dijital ve planlı şekilde yönetiliyor.
- Tanımlı süreçler var, teknoloji destekleyici rol oynuyor.
- Temel uyum gereklilikleri karşılanıyor ancak sistematik değil.
- Uyum ağırlıklı olarak reaktif ve manuel ilerliyor.

Diğer sektörler; Üretim ve Sanayi, Enerji, Petrol ve Gaz, Hızlı Tüketim Ürünleri ve Perakende, İnşaat, Mühendislik ve Gayrimenkul, Lojistik ve Taşımacılık, Otomotiv ve Yan Sanayi, Sağlık, İlaç ve Medikal Teknolojiler, Teknoloji, Yazılım ve Telekom ile diğer sektörlerden oluşmaktadır.



Olgunluk Seviyesini Şekillendiren Temel Dinamikler

Araştırma Bulgularının Arkasındaki Yapısal Faktörler

Uyum fonksiyonunun kurumlar arasında farklı seviyelerde konumlanması; organizasyonel öncelikler, risk ortamı ve operasyonel altyapı gibi yapısal faktörlerin birleşimiyle şekillenmektedir.

Kurumsal Yönetişim

Uyum fonksiyonunun organizasyon içindeki konumu ve üst yönetim sahipliği, uyum faaliyetlerinin stratejik bir rol üstlenip üstlenmeyeceğini belirleyen temel faktörler arasındadır.

Risk Ortamı

Artan regülasyon yoğunluğu ve üçüncü taraf riskleri, kurumların uyum fonksiyonlarını daha sistematik ve proaktif modellere yönlendirmektedir.

Operasyonel Altyapı

Uyum süreçlerinin dijitalleşmesi ve veri temelli yaklaşımların yaygınlaşması, uyum olgunluğunun gelişiminde belirleyici rol oynamaktadır.



Birçok şirkette yönetim komitelerinin kağıt üzerinde mevcut olduğu, ancak fiilen aktif şekilde çalışmadığı gözlemlenmektedir. Buna karşın gerçekten işlevsel olan komitelerde uyum konusunun düzenli olarak gündeme alınması, iyi uygulama örneği olarak öne çıkmaktadır.

KPMG & TEİD Yönetim Çalıştayı | Haziran 2026



Yeni Risk Alanları: Uyumun Genişleyen Gündemi



Yeni Risk Alanları: Uyumun Genişleyen Gündemi

Dijitalleşme, kurumların yalnızca operasyonel süreçlerini değil; etik ve risk yönetimi anlayışını da dönüştürmektedir. Yapay zeka uygulamaları ve sosyal medya kullanımı, uyum fonksiyonunun geleneksel odak alanlarının ötesine geçerek itibar yönetimi, şeffaflık, hesap verebilirlik ve veri sorumluluğu gibi çok katmanlı risk alanlarını gündeme taşımaktadır. Bu alanlara yönelik kurumsal yaklaşım, uyum fonksiyonunun stratejik olgunluk seviyesine ilişkin önemli göstergeler sunmaktadır.

Araştırma bulguları, özellikle yapay zeka kullanımına ilişkin yönetim ve etik çerçevelerin henüz erken bir gelişim aşamasında olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %33'ü kurumlarında yapay zeka kullanımının sınırlı olduğunu ve etik gündemin henüz oluşmadığını, %31'i ise yapay zekanın kullanıldığını ancak etik çerçevenin net olmadığını belirtmektedir. Bu tablo, yapay zeka uygulamalarının hızla yaygınlaşmasına rağmen yönetim ve etik mekanizmalarının aynı hızda gelişmediğine işaret etmektedir.

Sosyal medya kullanımına yönelik yaklaşımlar ise görece daha yapılandırılmış bir görünüm sunmaktadır. Birçok kurumda sosyal medya kaynaklı itibar ve uyum risklerinin politika ve süreçler aracılığıyla ele alınmaya başladığı görülmektedir. Buna karşılık yapay zeka yönetişiminin henüz gelişim aşamasında olması, yeni teknolojilerin kurumsal yönetim yapıları içinde nasıl konumlandırılacağına ilişkin tartışmaların önümüzdeki dönemde uyum fonksiyonlarının gündeminde daha fazla yer alacağını göstermektedir.

Kurumlarda Yapay Zeka Yönetişimi

Kurumunuzda yapay zeka kullanımına ve buna bağlı etik risklere yaklaşım hangi ifadeyle daha iyi tanımlanabilir?

Araştırma bulguları, kurumların önemli bir bölümünde yapay zeka kullanımına ilişkin yönetim ve etik çerçevelerin henüz tam anlamıyla kurumsallaşmadığını göstermektedir.

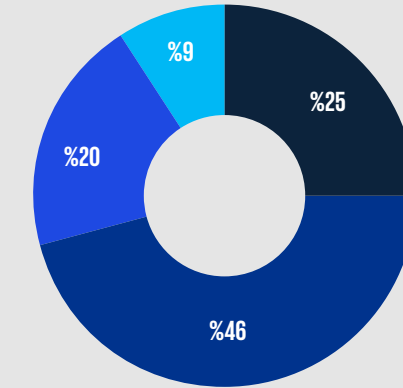
Katılımcıların %64'ü kurumlarında yapay zeka kullanımına ilişkin yönetim çerçevesinin belirsiz olduğunu veya etik gündemin henüz oluşmadığını ifade etmektedir.

Bu tablo, yapay zeka uygulamalarının kurumsal ölçekte yaygınlaşmasına rağmen etik ilkeler, kontrol mekanizmaları ve yönetim yapılarının aynı hızda gelişmediğine işaret etmektedir.

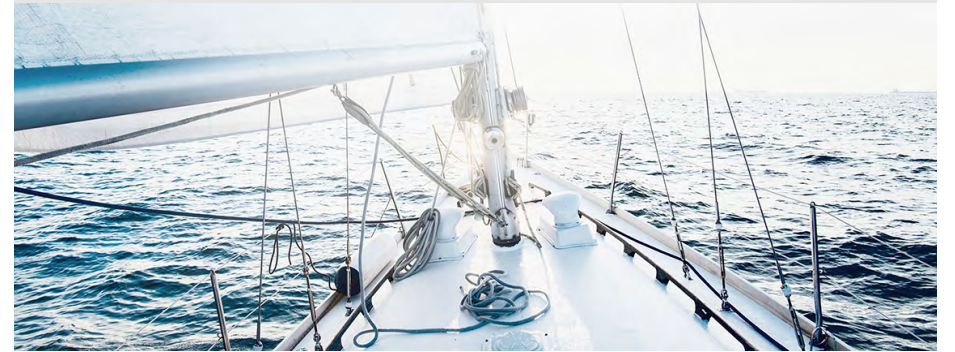
Bu sonuç, yapay zeka kullanımının yalnızca teknolojik bir konu değil; güçlü yönetim, etik ve risk yönetimi yaklaşımları gerektiren stratejik bir uyum alanı haline geldiğini ortaya koymaktadır.

Kurumların Sosyal Medya Risklerine Yaklaşımı

Kurumunuzda sosyal medya kullanımına bağlı etik ve uyum riskleri nasıl ele alınmaktadır?



- Sosyal medya, itibar, etik ve uyum riskleri birlikte ele alınarak sistematik biçimde yönetiliyor.
- Sosyal medya kullanımı belirli politikalar ve onay süreçleriyle yönetiliyor.
- Temel kurallar var ancak uygulama tutarsız.
- Sosyal medya kullanımı sınırlı, uyum perspektifi neredeyse yok.





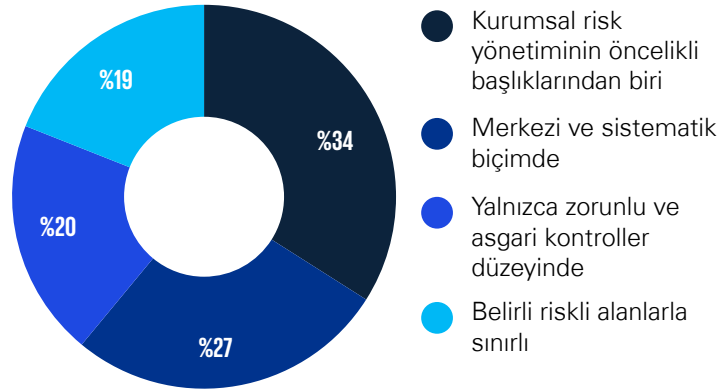
Yeni Risk Alanları: Uyumun Genişleyen Gündemi

Araştırma bulguları, uyum fonksiyonlarının yalnızca geleneksel risk alanlarıyla sınırlı kalmadığını; yaptırımlar, sürdürülebilirlik ve çalışan davranışları gibi alanlarda hızla genişleyen bir sorumluluk üstlendiğini göstermektedir.

Yaptırım (Sanctions) Riskinin Yönetimi

Kurumunuzda yaptırım riskleri nasıl ele alınmaktadır?

Araştırma bulguları, yaptırım risklerinin birçok kurumda kurumsal risk yönetiminin önemli başlıklarından biri haline geldiğini göstermektedir.

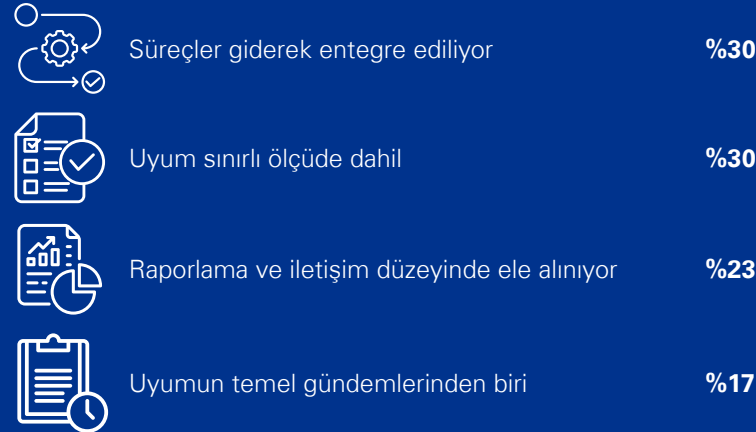


KPMG Türkiye Etik ve Uyum Araştırması 2023'e göre yaptırım ve mevzuat takibinde çalışan iş gücü yeterli bulunmuştur (%45).

Sürdürülebilirlik ve Uyum Entegrasyonu

Kurumunuzda sürdürülebilirlik konuları uyum süreçleriyle hangi düzeyde ilişkilendirilmektedir?

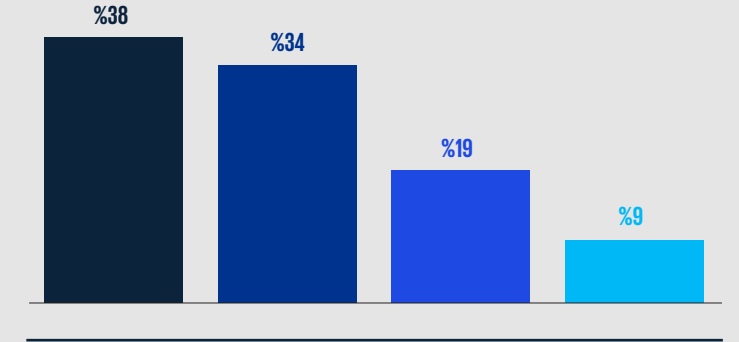
Araştırma bulguları, sürdürülebilirlik başlıklarının birçok kurumda uyum fonksiyonunun gündemine girmeye başladığını, ancak entegrasyon seviyesinin kurumlar arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.



KPMG Global Etik ve Uyum Araştırması 2024 sonuçları, ESG konularının uyum programlarıyla entegrasyonunun kurumların %51'inde tamamlandığını, %41'inde ise bu sürecin hala devam ettiğini göstermektedir.

Misilleme (Retaliation) Riskinin Yönetimi

Kurumunuzda etik ihlallerinin bildirilmesi ve misilleme riski nasıl ele alınmaktadır?



- Etik ihlaller güvenle bildirilebiliyor, misillemeye karşı açık ve güçlü bir duruş var.
- Bildirim mekanizmaları var, misillemeye karşı temel önlemler alınmış durumda.
- Bildirim kanalları mevcut ancak çalışanlar misilleme endişesi taşıyor.
- Etik ihlallerin bildirilmesi teşvik edilmiyor, misilleme riski yüksek.



Yeni Risk Alanlarını Şekillendiren Temel Dinamikler

Araştırma Bulgularının Arkasındaki Yapısal Faktörler

Araştırma bulguları, yeni risk alanlarının yönetiminde kurumlar arasında farklı olgunluk seviyeleri bulunduğunu göstermektedir. Bu farklılıklar; teknoloji kullanım düzeyi, yönetim yapıları ve kurumsal etik kültürünün gelişmişliği gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır.

Dijitalleşmenin Uyum Gündemini Genişletmesi

Dijital teknolojilerin yaygınlaşması, uyum fonksiyonunun risk alanlarını genişletmektedir. Yapay zeka ve sosyal medya gibi uygulamalar itibar yönetimi, veri sorumluluğu ve algoritmik karar alma gibi yeni etik risk alanlarını gündeme taşımaktadır.

Teknoloji Gelişimi ile Yönetişim Mekanizmaları Arasındaki Hız Farkı

Teknolojik gelişim hızla ilerlerken, bu uygulamaları yönetecek etik çerçeveler ve kontrol mekanizmalarının aynı hızda gelişmediği görülmektedir.



Yaptırım ihlallerinin büyük bir kısmı suistimal mekanizmaları üzerinden gerçekleşmektedir. Çalıştayda çizilen çerçeveye göre; gelir elde etme motivasyonu, kuralları dolanma ve bilginin gizlenmesi unsurlarının bir araya gelmesiyle suistimal ortaya çıkmakta; yaptırım ihlallerinde ise baypas mekanizmaları, manipüle edilmiş işlemler ve gizlenmiş ticaret yolları sıklıkla gözlenmektedir. Bu nedenle yaptırım riskini değerlendirebilmek için suistimal perspektifinin birlikte ele alınması kritik önem taşımaktadır.

KPMG & TEİD Yönetim Çalıştayı | Haziran 2026



Sürdürülebilirlik, günümüzde uyum gündeminin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. ESG çerçevesinin yönetim (governance) bileşeni doğası gereği uyum ekiplerinin sorumluluk alanıyla örtüşmekte; bununla birlikte pratikte ESG tartışmalarının ağırlıklı olarak çevresel ve sosyal bileşenler etrafında şekillendiği, “G” bileşeninin ise yeterince ele alınmadığı gözlemlenmektedir. Bu durum, uyum ekiplerinin ESG gündeminde daha belirleyici bir rol üstlenmesi için önemli bir fırsat alanı oluşturmaktadır.

KPMG & TEİD Yönetim Çalıştayı | Haziran 2026



Politika ve Süreç Olgunluğu ile Yeni Teknolojiler Arasındaki Fark

Sosyal medya gibi daha uzun süredir gündemde olan risk alanlarında kurumlar politika ve süreçler geliştirmiştir. Buna karşılık yapay zeka gibi yeni alanlarda yönetim modelleri henüz gelişim aşamasındadır.

Etik Kültür ve Çalışan Güveninin Rolü

Etik ihlallerinin bildirilmesi ve misilleme riskinin yönetimi, kurumların etik riskleri yalnızca süreçler üzerinden değil kültürel boyutuyla ele alıp almadığını göstermektedir.

Yönetişim, Kültür ve Teknolojinin Birlikte Gelişmesi Gerekli

Yeni risk alanlarının etkin biçimde yönetilebilmesi, güçlü yönetim yapıları, açık etik ilkeler ve çalışanları koruyan bir kurumsal kültürün birlikte gelişmesini gerektirmektedir.

Uyum Fonksiyonunun Dönüşen Rolü

Uyum Fonksiyonunun Dönüşen Rolü

Uyum Fonksiyonunun Stratejik Karar Süreçlerindeki Artan Etkisi

Uyum fonksiyonunun sorumluluk alanı, kurumların karşı karşıya olduğu yeni risk başlıklarıyla birlikte giderek genişlemektedir. Araştırma bulguları, uyumun yalnızca mevzuata uyumu sağlama ve kontrol faaliyetleriyle sınırlı kalmadığını; aynı zamanda teknoloji destekli karar süreçlerinin, veri temelli uygulamaların ve yeni risk alanlarının yönetiminde daha aktif bir rol üstlendiğini göstermektedir.

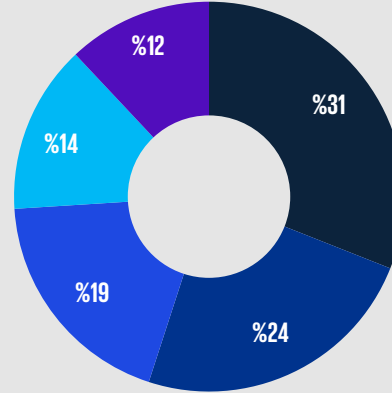
Algoritmik karar mekanizmaları, şeffaflık, veri sorumluluğu ve açıklanabilirlik gibi yeni etik ve yönetim başlıkları, uyum fonksiyonunun gündeminde giderek daha fazla yer almaktadır. Bununla birlikte birçok kurumda bu alanlar henüz doğrudan uyum fonksiyonunun sorumluluk alanında konumlandırılmamış olup önümüzdeki dönemde uyumun kurumsal yönetim içindeki rolünün daha da genişlemesi beklenmektedir.

Bu gelişmeler, uyum fonksiyonunun rolünün yalnızca regülasyon takibi ve kontrol faaliyetleriyle sınırlı kalmayarak; kurumların stratejik risk yönetimi, teknoloji yönetimi ve etik karar süreçlerinin önemli bir parçası haline geldiğine işaret etmektedir.

Uyum Fonksiyonunun Gündemine Girmesi Beklenen Yeni Alanlar

Kurumunuzda henüz doğrudan uyum fonksiyonunun sorumluluğunda olmayan ancak yakın gelecekte uyumun gündemine girmesi beklenen başlık hangisidir?

Araştırma bulguları, algoritmik ve yapay zeka destekli sistemlerin etik sonuçlarının yönetiminin önümüzdeki dönemde uyum fonksiyonlarının gündemine girmesi en muhtemel alan olarak öne çıktığını göstermektedir.



- Algoritmik ve yapay zeka destekli sistemlerin etik sonuçlarının yönetimi
- Kurum verilerinin üçüncü taraf teknolojiler ve modeller aracılığıyla yeniden kullanımı
- Tedarik zinciri ve iş ortaklarının etik ve uyum davranışlarından sorumluluk
- Uyum fonksiyonunun karar süreçlerinde "etik veto" mekanizması
- Çalışan verilerinin dijital araçlarla izlenmesinden doğan mahremiyet riskleri

Dönüşümü Şekillendiren Temel Dinamikler

Araştırma Bulgularının Arkasındaki Yapısal Faktörler

Uyum fonksiyonunun rolü; artan regülasyon baskısı, jeopolitik riskler, dijitalleşme ve yönetim beklentilerindeki değişim gibi yapısal faktörlerin etkisiyle yeniden şekillenmektedir. Bu gelişmeler, uyum fonksiyonunun yalnızca kontrol faaliyetleriyle sınırlı kalmayarak daha stratejik bir konuma doğru evrildiğini göstermektedir.

Küresel Risk Ortamındaki Değişim

Artan jeopolitik gerilimler, ticaret kısıtları ve yaptırım uygulamalarının kapsamının genişlemesi kurumların yaptırım risklerini daha sistematik biçimde yönetmesini zorunlu hale getirmektedir.

Kurumsal Gündemin Genişlemesi

Sürdürülebilirlik, veri sorumluluğu ve algoritmik karar mekanizmaları gibi yeni başlıklar kurumların risk yönetimi ve kurumsal yönetim gündeminde giderek daha fazla yer almaktadır.

Teknoloji ve Kurumsal Kapasite

Uyum fonksiyonunun dönüşüm hızı kurumlar arasında farklılık göstermektedir. Üst yönetim desteği, veri ve teknoloji altyapısı ile organizasyonel sahiplik bu dönüşümün belirleyici unsurlarıdır.



Yaptırımlar riski artık yalnızca finans sektörüne özgü olmaktan çıkmış; reel sektör için de önemli bir risk alanı haline gelmiştir. Bankalarda zaten yerleşik olan yaptırım farkındalığı, reel sektörde son dönemde hızla artmış; şirketler yaptırımları kritik bir risk olarak değerlendirmekte ve bu alanda yatırım yapma ihtiyacı hissetmektedir. Bu çerçevede yaptırımlara uyum, tüm sektörler için kilit bir gündem başlığı haline gelmiştir.

KPMG & TEİD Yönetim Çalıştayı | Haziran 2026



Uyum Süreçlerinde Teknoloji ve Dijitalleşme



Uyum Süreçlerinde Teknoloji ve Dijitalleşme

Uyum fonksiyonlarında teknoloji kullanımı, kurumların operasyonel verimliliği ve risk yönetimi kapasitesinin önemli göstergelerinden biridir. Teknoloji özellikle yüksek hacimli ve tekrar eden uyum işlemlerinin otomatikleştirilmesine imkan tanıyarak süreçlerin daha hızlı, izlenebilir ve tutarlı şekilde yürütülmesini sağlamaktadır.

Araştırma bulguları, teknoloji kullanımının kurumlarda belirli uyum alanlarında daha yaygın olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %61'i ihbar hattı ve vaka yönetiminde, %58'i üçüncü taraf kontrollerinde, %55'i ise müşteri ve tedarikçi tanıma süreçlerinde teknolojinin aktif olarak kullanıldığını belirtmektedir.

Buna karşılık, regülasyon takibi ve uyum gerekliliklerinin izlenmesi gibi daha çok bilgi yönetimi ve izleme odaklı alanlarda teknoloji kullanımının görece daha sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu durum, teknoloji yatırımlarının ağırlıklı olarak operasyonel otomasyon ve süreç yönetimi amaçlı kullanıldığını göstermektedir.

Yatırımların Sağladığı Değer

Kurumunuzda kullanılan uyum teknolojilerinin beklenen faydayı sağladığını düşünüyor musunuz?

Katılımcıların %57'si teknoloji kullanımının beklenen faydayı yalnızca kısmen sağladığını, %16'sı ise bu konuda net bir değerlendirme yapılamadığını belirtmektedir. Bu sonuç, teknoloji yatırımlarının sağladığı etkinliğin yalnızca sistemlerin varlığına değil; veri kalitesi, entegrasyon seviyesi ve kullanıcı yetkinliği gibi faktörlere de bağlı olduğunu göstermektedir.



Kısmen fayda sağladı **%57**



Fayda sağladı **%27**

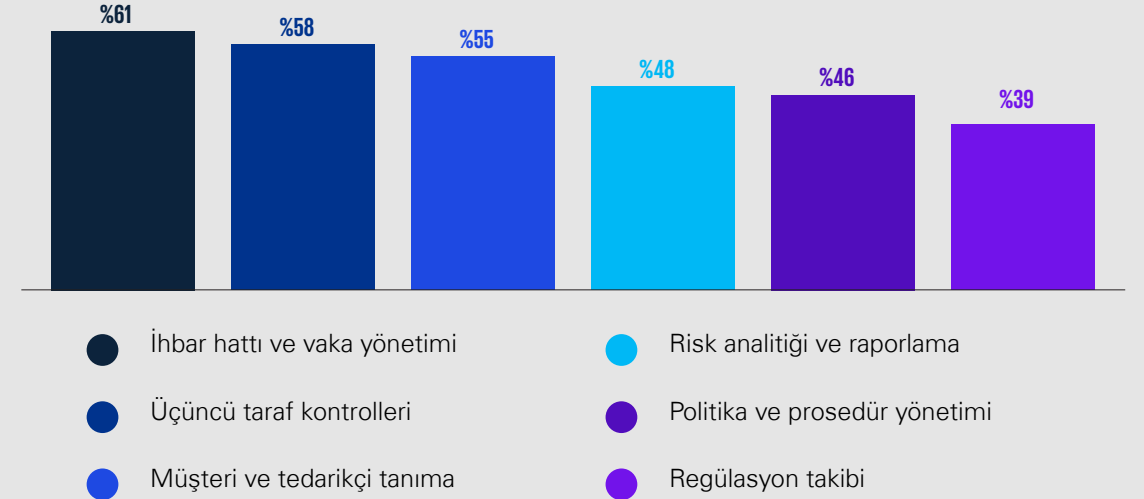


Belirsiz **%16**

Teknolojinin Kullanım Alanları

Kurumunuzda teknoloji aşağıdaki uyum alanlarının hangilerinde kullanılmaktadır?

Araştırma bulguları, teknoloji kullanımının kurumlarda ağırlıklı olarak operasyonel uyum süreçlerinde yoğunlaştığını göstermektedir.



KPMG Global Etik ve Uyum Araştırması 2024 sonuçlarına göre, mevcut teknolojik otomasyon %48 ile en çok risk değerlendirmeleri alanında kullanılmaktadır. Ancak önümüzdeki dönemde regülasyon envanterlerinin iş kontrolleriyle eşleştirilmesi (%56) ve vaka yönetimi süreçlerinde (%51) otomasyonun artırılması öncelikli alanlar olarak öne çıkmaktadır.



Uyum Teknolojilerinin Yaygınlaşmasında Temel Dinamikler

Araştırma Bulgularının Arkasındaki Yapısal Faktörler

Araştırma bulguları, uyum teknolojilerinin kurumlarda özellikle operasyonel süreçlerde hızla yaygınlaştığını göstermektedir. Bu eğilimin arkasında artan regülasyon baskısı, operasyonel verimlilik ihtiyacı ve veri temelli risk yönetimi beklentileri yer almaktadır.

Artan Regülasyon Yoğunluğu

Sürekli değişen mevzuat yapısı ve artan uyum gereklilikleri, kurumların uyum süreçlerini daha sistematik ve izlenebilir şekilde yönetmesini zorunlu kılmaktadır. Bu durum dijital izleme ve raporlama çözümlerine olan ihtiyacı artırmaktadır.

Operasyonel Verimlilik Baskısı

Yüksek hacimli ve tekrar eden uyum işlemlerinin daha hızlı ve tutarlı şekilde yürütülebilmesi için kurumlar teknoloji yatırımlarını öncelikle operasyonel uyum süreçlerinde konumlandırmaktadır.

Veri Altyapısı ve Analitik Gereksinimi

Risk izleme, veri analitiği ve regülasyon takibi gibi alanlarda teknoloji kullanımının yaygınlaşması güçlü veri altyapısı ve sistem entegrasyonu gerektirmektedir.

Kurumsal Kapasite ve Uzmanlık

Uyum teknolojilerinin etkin kullanılabilmesi yalnızca sistem yatırımıyla değil; veri analitiği yetkinliği, uzman insan kaynağı ve fonksiyonlar arası iş birliği ile mümkün olmaktadır.



Teknoloji yatırımlarından elde edilen değer sınırlı kalmasının en temel nedeni, düşük veri kalitesidir. Özellikle grup şirketlerinde aynı şirketin farklı yazımlarla kayıtlı olması, standartsız veri girişleri ve eksik veri bütünlüğü problemleri, teknolojik araçların doğru sonuç üretmesini engellemektedir.

KPMG & TEİD Yönetim Çalıştayı | Haziran 2026



Artan Beklentiler ve Organizasyonel Zorluklar



Artan Beklentiler ve Organizasyonel Zorluklar

Uyum alanında teknoloji kullanımı son yıllarda hızla artmış olsa da, kurumların bu yatırımlardan elde ettiği değer her zaman beklenen seviyeye ulaşmamaktadır. Dijital araçlar özellikle süreçlerin hızlandırılması, standardizasyonu ve operasyonel verimliliğin artırılması açısından önemli katkılar sağlamaktadır.

Araştırma bulguları, kurumların uyum fonksiyonlarında bazı alanlarda diğerlerine kıyasla daha fazla zorlandığını göstermektedir. Katılımcıların yanıtlarına göre üçüncü taraf ve tedarikçi risk yönetimi, kurumların en fazla zorlandığı başlık olarak öne çıkmaktadır. Bunun yanında kaynak ve yetkinlik eksikliği ile kurum içi iletişim ve farkındalık gibi organizasyonel konular da önemli zorluk alanları arasında yer almaktadır.

Bununla birlikte regülasyonların sürekli değişmesi ve mevcut sistemlerle entegrasyon gibi operasyonel konular da uyum süreçlerinin etkin yönetimini zorlaştıran faktörler arasında gösterilmektedir.

Bu bulgular, uyum fonksiyonunun dönüşümünün yalnızca teknoloji yatırımlarıyla değil; organizasyonel kapasite, yetkinlik gelişimi ve kurum içi koordinasyon mekanizmalarının güçlendirilmesiyle mümkün olduğunu göstermektedir.

En Fazla Zorlanılan Uyum Alanları

Kurumunuzda uyum süreçlerinde en fazla zorlanılan alanlar hangileridir?

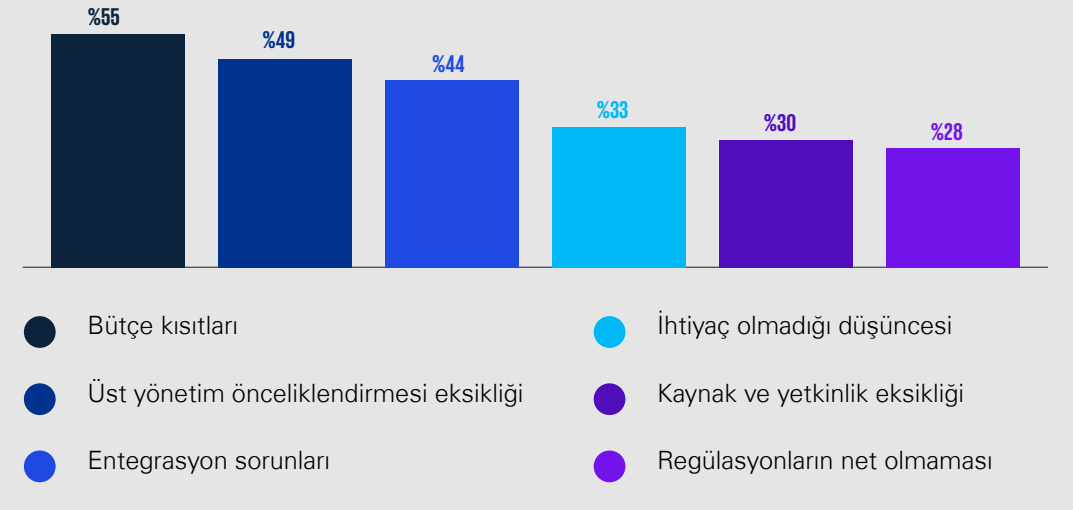
Araştırma, kurumların özellikle üçüncü taraf ve tedarikçi risk yönetimi alanında daha fazla zorlandığını göstermektedir.

	Üçüncü taraf risk yönetimi	%50
	Kaynak ve yetkinlik eksikliği	%41
	İç iletişim ve farkındalık	%35
	Müşterini ve tedarikçini tanı	%35
	Regülasyon takibi	%25
	Politika ve prosedür yönetimi	%20
	İhbar hattı ve vaka yönetimi	%16

Uyum Teknolojilerinin Önündeki Engeller

Uyum teknolojilerinin daha etkin kullanılmasının önündeki başlıca engeller nelerdir?

Araştırma bulguları, uyum teknolojilerinin daha etkin kullanılmasının önünde bütçe kısıtları, üst yönetim önceliklendirmesi ve mevcut sistemlerle entegrasyon zorluklarının öne çıktığını göstermektedir.



KPMG Türkiye Etik ve Uyum Araştırması 2023 bulguları, uyum ve etik çalışmalarında karşılaşılan en önemli zorluğun %46 oranıyla kurum içi paydaşlardan yeterli destek alınamaması olduğunu göstermektedir.



Artan Beklentiler ve Organizasyonel Zorluklar

Araştırma Bulgularının Arkasındaki Yapısal Faktörler

Uyum fonksiyonunun sorumluluk alanı genişledikçe, kurumların bu alanlarda karşılaştığı operasyonel ve organizasyonel zorluklar da daha görünür hale gelmektedir. Araştırma bulguları, uyum süreçlerinde yaşanan zorlukların yalnızca teknik veya operasyonel konulardan kaynaklanmadığını; bütçe kısıtları, organizasyonel önceliklendirme, yetkinlik eksikliği ve sistem entegrasyonu gibi yapısal faktörlerle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Kaynak ve Bütçe Kısıtları

Uyum süreçlerinin dijitalleşmesi ve etkin şekilde yönetilmesi önemli finansal kaynak gerektirmektedir. Ancak birçok kurumda, uyum yatırımları stratejik dönüşüm projeleri arasında öncelikli konumda yer almamaktadır.

Üst Yönetim Önceliklendirmesi ve Organizasyonel Sahiplenme

Uyum fonksiyonunun dönüşümünün başarılı olabilmesi, üst yönetimin bu alanı stratejik bir öncelik olarak konumlandırmasına bağlıdır.

Mevcut Sistemlerle Entegrasyon Zorlukları

Uyum süreçlerinin etkin yönetimi, kurumların mevcut bilgi sistemleriyle uyumlu çalışan teknolojik çözümler gerektirmektedir. Farklı veri kaynakları ve sistem mimarileri arasındaki uyumsuzluklar önemli bir zorluk yaratabilmektedir.

Yetkinlik ve İnsan Kaynağı Eksikliği

Uyum alanındaki yeni risk başlıkları veri analitiği, teknoloji yönetimi ve risk değerlendirme gibi yeni yetkinlikler gerektirmektedir.

Regülasyon Belirsizliği

Bazı alanlarda regülasyonların ve uygulama standartlarının net olmaması, kurumların uyum süreçlerini yapılandırırken daha temkinli ilerlemesine neden olabilmektedir.



Uyum fonksiyonunun günümüzde en çok zorlandığı alanlardan biri, yasal çerçeveye uygun olmakla birlikte etik açıdan tartışmalı olan durumlardır. Her yasal olanın etik olmadığı gerçeği, kurumları hukuki uygunluk ile etik ilke arasında denge kurmaya zorlamakta; “yasal ancak etik olmayan” olarak tanımlanan bu gri alan, yönetim kurullarının ve uyum ekiplerinin karşılaştığı en zor karar noktalarından birini oluşturmaktadır.



KPMG & TEİD Yönetim Çalıştayı | Haziran 2026

Uyumun Geleceği



Uyumun Geleceği

Uyum fonksiyonunun geleceği, kurumların teknoloji, veri ve organizasyonel kapasiteyi nasıl konumlandığıyla yakından ilişkilidir. Artan risk ortamı ve regülasyon baskısı, uyum fonksiyonunun yalnızca kontrol mekanizması olmaktan çıkarak riskleri erken aşamada tespit eden ve karar süreçlerini destekleyen daha stratejik bir rol üstlenmesini gerektirmektedir.

Araştırma bulguları, kurumların önemli bir bölümünün önümüzdeki dönemde uyum alanında teknoloji yatırımlarını artırmayı planladığını göstermektedir. Katılımcıların %62'si önümüzdeki 12 - 24 ay içinde uyum teknolojilerine daha fazla yatırım yapmayı planladığını belirtmektedir.

Bu bulgular, uyum fonksiyonunun geleceğinde teknoloji ve otomasyonun önemli bir rol oynayacağını göstermektedir. Bununla birlikte, bu dönüşüm yalnızca teknoloji yatırımlarıyla sınırlı olmayıp güçlü yönetim yapıları, veri temelli yaklaşımlar ve organizasyonel yetkinliklerle birlikte ele alındığında sürdürülebilir hale gelecektir.

KPMG Türkiye Etik ve Uyum Araştırması 2023 sonuçlarına göre, uyum riski yönetimi kapsamında artırılması planlanan faaliyetlerin başında %28 oranıyla izleme ve test faaliyetleri gelmektedir.

Gelecek için Öne Çıkan Faktörler

Önümüzdeki dönemde uyum fonksiyonunun gelişiminde hangi faktörlerin daha belirleyici olacağını düşünüyorsunuz?

Araştırma bulguları, uyum fonksiyonunun geleceğinde teknoloji ve otomasyonun en belirleyici faktör olarak öne çıktığını göstermektedir.



Teknoloji ve otomasyon %40



Üst yönetim yaklaşımı %19



Daha sıkı regülasyonlar %17



Dış denetim ve yaptırımlar %16



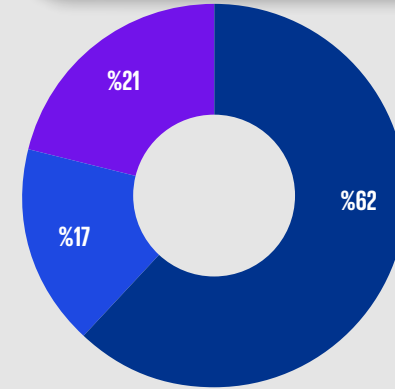
Organizasyonel yetkinlikler %8

Gelecek Yaklaşımı

Önümüzdeki 12 - 24 ay için teknoloji kullanımına ilişkin yaklaşımınız hangisine daha yakındır?

Araştırma bulguları, kurumların önemli bir bölümünün uyum teknolojilerine yönelik yatırımlarını artırmayı planladığını göstermektedir. Katılımcıların %62'si teknoloji kullanımını artırmayı planladığını belirtmektedir.

KPMG Türkiye Etik ve Uyum Araştırması 2023'e göre üç yıl içinde uyum fonksiyonlarına yönelik teknoloji yatırımları öngörüsü artacağı yönünde olduğu görülmüştür (%75).



- Teknoloji kullanımını artırmayı planlıyoruz.
- Mevcut seviyeyi korumayı planlıyoruz.
- Henüz net bir plan yok.

KPMG Global Etik ve Uyum Araştırması 2024'e göre kurumların %69'u, önümüzdeki yıllarda etik ve uyum alanında teknoloji yatırımlarını artırmayı planlamaktadır.



Uyumun Geleceğine Yön Veren Temel Dinamikler

Araştırma Bulgularının Arkasındaki Yapısal Faktörler

Uyum fonksiyonunun gelecekteki rolü yalnızca regülasyonlara verilen tepkilerle değil; kurumların teknoloji, veri ve organizasyonel kapasiteyi nasıl konumlandığıyla şekillenmektedir. Araştırma bulguları, bu dönüşümün birbirini tamamlayan bir dizi yapısal faktörün etkisiyle gerçekleştiğini göstermektedir.

Teknoloji ve Otomasyonun Artan Rolü

Uyum süreçlerinde teknoloji kullanımının artması, risklerin daha erken tespit edilmesini ve süreçlerin daha sistematik şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Bu durum, uyum fonksiyonunun operasyonel kontrol rolünün ötesine geçerek veri temelli risk analizine yönelmesini desteklemektedir.

Veri Temelli Karar Süreçlerinin Yaygınlaşması

Algoritmik ve veri destekli karar mekanizmalarının yaygınlaşması, uyum fonksiyonunun yalnızca kontrol eden bir yapıdan çıkarak karar süreçlerinin etik ve yönetim boyutuna katkı sağlayan bir fonksiyona dönüşmesine zemin hazırlamaktadır.

Üst Yönetim Yaklaşımı ve Organizasyonel Sahiplenme

Uyum fonksiyonunun stratejik rolünün güçlenmesi yalnızca teknoloji yatırımlarıyla değil; üst yönetimin yaklaşımı ve kurum içindeki organizasyonel sahiplenme düzeyi ile yakından ilişkilidir.

Organizasyonel Yetkinlik ve Kurumsal Kapasite

Uyum fonksiyonunun dönüşümü; veri analitiği, teknoloji kullanımı ve risk yönetimi gibi alanlarda yeni yetkinliklerin gelişmesini gerektirmektedir. Bu alanlardaki kurumsal kapasite, uyumun stratejik rolünü belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır.



Uyum fonksiyonunun etkinliği için en kritik unsur, üst yönetim sahipliğidir. “Tone at the top” belirleyici bir rol üstlenmekte; üst yönetim desteğinin bulunmadığı yapılarda uyum çalışmaları sürdürülebilir olamamaktadır. Bu çerçevede uyumun başarısı, yalnızca teknik bir mesele olmanın ötesinde büyük ölçüde yönetsel bir konu olarak değerlendirilmektedir.

KPMG & TEİD Yönetim Çalıştayı | Haziran 2026



Katılımcı Görüşlerinden Öne Çıkan Mesajlar

Katılımcı Görüşlerinden Öne Çıkan Mesajlar

Katılımcıların açık uçlu yanıtlarının değerlendirilmesi ve gerçekleştirilen kelime frekans analizi, uyum alanındaki tartışmaların büyük ölçüde veri kalitesi, kültür ve insan faktörü ve yapay zeka uygulamalarının yönetimi etrafında yoğunlaştığını göstermektedir.

“ En kritik sorun, teknolojinin uyumu otomatik olarak sağladığı varsayımdır. Oysa sistemler yalnızca tanımlanan kuralları izler; hatalı kurgulanmış kontroller, eksik veri veya yanlış risk tanımı varsa teknoloji bu hataları daha hızlı ve görünmez şekilde büyütebilir. ”

“ Uyum kültürü zayıfsa teknoloji yatırımlarının faydası sınırlı kalacaktır. ”

“ Yapay zekanın kontrolsüz kullanımı uyum açısından önemli bir risk oluşturabilir. ”

“ Uyumda teknolojiye aşırı güven, insan muhakemesini devre dışı bırakarak sahte bir güvenlik algısı yaratabilir. ”

Veri

İnsan

Teknoloji

Yapay Zeka

Güven

Entegrasyon

Kültür



Katılımcı Görüşlerinden Öne Çıkan Mesajlar

Katılımcıların uyum alanında teknoloji kullanımına ilişkin değerlendirmeleri, konunun yalnızca teknik araçlardan ibaret olmadığını; veri kalitesi, insan kaynağı, yönetim yapıları ve kurum kültürü gibi unsurlarla birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir. Katılımcı yorumları, teknoloji yatırımlarının tek başına etkili bir uyum sistemi yaratmak için yeterli olmadığını; bu yatırımların güçlü organizasyonel kapasite ve yönetim mekanizmalarıyla desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.



Teknoloji Tek Başına Uyum Sağlamaz

Katılımcılar, teknoloji kullanımına ilişkin en kritik yanlış varsayımın “teknoloji varsa uyum da vardır” algısı olduğunu vurgulamaktadır. Teknoloji; doğru veri, güçlü kontrol mekanizmaları ve etkin insan denetimi ile desteklenmediği sürece hataları daha hızlı ve görünmez şekilde büyütebilir.



Veri Kalitesi ve Veri Yönetimi Kritik Bir Risk Alanıdır

Doğrulanmamış veya düşük kaliteli verilerin sistemlere girmesi, uyum teknolojilerinin ürettiği sonuçların güvenilirliğini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle veri kalitesi ve veri yönetimi teknoloji kullanımının en hassas alanlarından biri olarak öne çıkmaktadır.



İnsan Faktörü ve Yetkinlik Belirleyicidir

Birçok katılımcı, uyum teknolojilerinin etkin kullanımı için nitelikli insan kaynağı, eğitim ve analitik yetkinliklerin kritik olduğunu belirtmektedir. İnsan muhakemesinin tamamen sistemlere devredilmesinin önemli riskler doğurabileceği vurgulanmaktadır.



Üst Yönetim Sahipliği Kritik Bir Faktördür

Uyum teknolojilerinin etkin kullanımı yalnızca teknik altyapıya değil; üst yönetim farkındalığı ve organizasyonel önceliklendirmeye bağlıdır. Katılımcılar, birçok kurumda uyum yatırımlarının bütçe ve stratejik öncelikler nedeniyle sınırlı kaldığını ifade etmektedir.



Yapay Zeka Yeni Risk Alanlarını Beraberinde Getirmektedir

Yapay zeka uygulamalarının yaygınlaşması, algoritmik kararların etik sonuçları, veri kullanımı ve şeffaflık gibi yeni risk alanlarını gündeme getirmektedir.

Katılımcı görüşleri birlikte değerlendirildiğinde, uyum alanında teknoloji kullanımına ilişkin temel risklerin teknolojinin kendisinden çok; veri kalitesi, insan kaynağı, organizasyonel sahiplik ve kurumsal yönetim eksikliklerinden kaynaklandığı görülmektedir.

Bu nedenle, uyum teknolojilerinin gerçek değer yaratabilmesi yalnızca yeni sistemlerin devreye alınmasına değil; veri kalitesi, insan yetkinliği, organizasyonel sahiplenme ve güçlü bir etik kültürün birlikte geliştirilmesine bağlıdır.

İletişim



Oytun Önder
KPMG Türkiye
Danışmanlık Bölümü
Şirket Ortağı
oonder@kpmg.com

Detaylı bilgi için:
KPMG Türkiye
Clients & Markets
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul
İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

Ankara
The Paragon İş Merkezi Kızılırmak
Mah. Ufuk Üniversitesi Cad. 1445
Sok. No:2 Kat:13 Çukurambar
06550 Ankara
T : +90 312 491 7231

İzmir
Folkart Towers Adalet Mah. Manas
Bulvarı No:39 B Kule Kat: 35 Bayraklı
35530 İzmir
T : +90 232 464 2045

Bursa
Odunluk Mahallesi, Liman Caddesi,
Efe Towers, No:11/B, 9-10
Nilüfer / Bursa
T : +90 224 503 8000

Antalya
Altınova Corner İş Merkezi B Blok,
6.Kat No:21-24 Altınova Sinan Mah.
Ulu Sokak, No:3
Tel : +90 242 333 0909

Adana
Sunar Nuri Çomu İş Merkezi A Blok
No: 18 İç Kapı No:13 Seyhan
T : +90 322 450 2120
F : 322 450 2134

kpmg.com.tr
kpmgvergi.com



© 2026 KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.

Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG adı ve KPMG logosu, bağımsız üye şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonun lisansı altında tescilli ticari markalardır. KPMG International Limited ve ilişkili kuruluşları müşterilere herhangi bir hizmet sunmamaktadır. © 2026 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.