



Kurumsal Dayanıklılık: Yönetim Kurulunun Kritik Önceliği

Yeni ve gelişmekte olan kurumsal riskler yelpazesi her gün daha da genişleyerek sürekli yeni zorluklar doğurmaktadır. Son yıllarda yoğunluğu ve etkisi artan sorunlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

- Siber güvenlikle ilgili endişeler.
- Jeopolitik belirsizlik.
- Yeni ve hızlı değişen ekonomik riskler.
- Hem riskler getiren hem de fırsatlar sunan hızlı teknolojik gelişmeler.
- Mevzuat ve uyum riskleri.
- Tedarik zinciriyle ilgili aksaklıklar.

Bu nedenle, İç Denetim Vakfı'nın yürüttüğü [2026 Risk in Focus Global Survey](#) anketine göre işletme dayanıklılığı kurumların karşılaştığı en büyük risklerden biri olarak kabul edilmesi şaşırtıcı

değildir. Ankete katılan iç denetçilerin %47'si tarafından seçilen işletme dayanıklılığı, birinci sıradaki siber güvenlik ve ikinci sıradaki köklü dijital dönüşümün (yapay zekâ da dahil) ardından en büyük üçüncü risk olarak öne çıkmıştır. Buna ilave olarak, iç denetçilerin %53'ü iş ve işletme dayanıklılığını iç denetimin en fazla zaman ve çaba harcadığı ilk üç başlıktan biri olarak seçmiştir.

İç Denetçiler Enstitüsü, bu konunun önemini göz önünde bulundurarak hazırladığı [Kurumsal Dayanıklılık Konu Bazlı Gerekliliği \(Organizational Resilience Topical Requirement\)](#) başlıklı yayında üyelerine temel gereklilikleri sunmuştur. Konu Bazlı Gerekliliklere uyum güvence hizmetleri için zorunludur ve danışmanlık hizmetleri için tavsiye edilmektedir. Yönetim kurullarının bu Konu Bazlı Gereklilikten haberdar olması gerekmektedir çünkü hem iç denetçiler için değerli bir yol göstericidir hem de iç denetçilerin kurumsal dayanıklılık yönetişimini nasıl değerlendirmeleri gerektiğini ele almaktadır.

Kalıcı Bir Gerçeklik Olarak Risk

Uluslararası Standartlar Örgütü, ISO 22316:2017 Güvenlik ve Dayanıklılık standardında kurumsal dayanıklılık terimini “bir kurumun, hedeflerine ulaşmak ve varlığını sürdürüp başarılı olmak için değişen bir ortamda değişimi benimseme ve uyum sağlama becerisi” olarak tanımlamaktadır.

Kurumsal dayanıklılık, çevik ve hazırlıklı olmayı ifade etmektedir. Riskleri erkenden tanımlamayı ve bu doğrultuda tanımlanan riskleri önlemek veya ele almak için hızlı harekete geçmeyi içermektedir. Ciddi ve şiddetli durumlarda kurumun alacağı hasarı azaltmak veya kısıtlamak için felaket kurtarma planlarının hazır bulunmasını da ifade etmektedir.

Kurumsal Dayanıklılık Konu Bazlı Gerekliliği, Kullanıcı Rehberi yayınına göre, “Pratik açıdan bakıldığında, dayanıklı kurumlar beklenmedik zorlukların üstesinden gelme ve bunlarla karşılaştığında kendini geliştirip başarılı olma konusunda daha iyi konumdadırlar.”

Yöneticiler geçmişte — gümrük vergileri, korumacılık, mevzuat parçalanması, siber tehditler ve jeopolitik çatışmalar da dâhil — karşılaşılan zorlukları geçici olaylar olarak görmüşlerdir; bununla

birlikte Harvard Hukuk Fakültesi Kurumsal Yönetişim Forumu, Konferans Kurulu (The Conference Board) tarafından yayımlanan **2026 için En Önemli 5 Kurumsal Yönetişim Önceliği (Top 5 Corporate Governance Priorities for 2026)** başlıklı rapora göre, şu anda zorlukları “iş ortamının kalıcı özellikleri” olarak görmektedirler. Bunun sonucunda, yönetim kurulları harici riskleri sürekli gündemde tutulması gereken stratejik bir sorun olarak değil, düzenli aralıklarla gözden geçirilen bir konu olarak ele alan eski yaklaşımları yeniden değerlendirmek zorundadır.

Konferans Kurulu’na göre “Yönetim kurulları açısından bu ortam, aksaklıklara karşı geçici ve duruma özel yanıtlara bel bağlamak yerine, dayanıklılığın yönetişime nasıl entegre edildiği konusunda daha disiplinli bir yaklaşım benimsenmesini gerektirmektedir.”

Konu Bazlı Gereklilik, Kullanıcı Rehberine göre, kurumlar dayanıklılık unsurunu her fonksiyona — stratejik, operasyonel, teknolojik, beşerî, sosyal ve finansal — entegre etmek zorundadır. Aynı zamanda, konuyla ilişkili strateji kararları iş sürekliliği, felaket kurtarma, kritik fonksiyon matrisleri, halefiyet planları ve kurtarma testleri de dâhil olmak üzere kurum genelinde alanları kapsayabilir.

1. Kullanım Örneği: Planın Parçası

Merkezi bir toptancı piyasasından sorumlu bir kamu kurumunun iç denetim fonksiyonu yıllık risk bazlı planlama sürecini yürütmektedir. Bu fonksiyon lojistik aksaklıklara, halk sağlığı olaylarına ve kritik altyapı bağımlılıklarına maruziyetin temel piyasa faaliyetleri açısından tehdit oluşturduğunu tespit etmiştir. Bu değerlendirme temelinde, iç denetçiler Kurumsal Dayanıklılık Konu Bazlı Gerekliliğini uygulamaktadır.

İç denetçiler, böyle bir durumda yönetişimi değerlendirmek amacıyla dayanıklılıkla ilişkili resmi ve izlenebilir hedefler olup olmadığını tespit etmek için yönetim kurulu tutanaklarını, stratejik planları ve bütçe belgelerini gözden geçirmektedir. Özel olarak ifade etmek gerekirse, iç denetim yönetimin, örneğin ulaşım ile ilgili bağımlılıklar, altyapı kısıtlamaları ve sağlıkla ilgili riskler gibi kritik zafiyetler hakkında yönetim organına düzenli olarak raporlama yapıp yapmadığını değerlendirmektedir. Dayanıklılık strateji belgesi olmadığında, iç denetçiler dayanıklılık faktörlerinin operasyonel ve stratejik belgelere tutarlı bir şekilde dâhil edilip edilmediğini değerlendirmektedir.

2. Kullanım Örneği: Bir Adım İleri

Küresel bir profesyonel hizmet firmasında, iç denetçiler yönetim ve kurumsal risk yönetimi hakkında bir güvence çalışması yürütmektedir. Karar alma sürecinin merkezi olmamasından, önemli yerel liderlere bağımlılıktan ve çeşitli ülkelerde düzenlemelere uyum risklerinden kaynaklanan zafiyetler tespit etmektedirler. Bu görevde Kurumsal Dayanıklılık Konu Bazlı Gerekliliği uygulamanın uygun olduğuna karar verirler.

İç denetçiler, yönetişimi değerlendirirken, şirketin bir ülkede gerçekleşen ve daha geniş kapsamlı etki yaratabilecek mevzuat değişiklikleri, yüksek oranda kritik personel devri veya itibarla ilgili olaylar sırasında faaliyetlerini sürdürmek için etkili bir planı olup olmadığını tespit etmek amacıyla küresel politikaları, yönetim kurulu raporlama materyallerini ve kriz yönetimi protokollerini gözden geçirmektedir. Ayrıca, yönetim kuruluna tüm ülkelerdeki kritik riskler hakkında konsolide bir rapor sunulup sunulmadığını ve dayanıklılık gözetimiyle ilgili hesap verebilirliğin açık ve net bir şekilde tanımlanıp tanımlanmadığını da tespit etmektedirler.

İIA Hakkında

İç Denetçiler Enstitüsü (İIA), 265.000'den fazla küresel üyeye hizmet veren ve 200.000'den fazla Sertifikalı İç Denetçi (CIA) sertifikası veren kâr amacı gütmeyen uluslararası bir meslek birliğidir.

1941 yılında kurulan İIA, dünya çapında iç denetim mesleğinin standartlar, sertifikalar, eğitim, araştırma ve teknik rehberlik alanlarındaki lideri olarak tanınmaktadır.

Daha fazla bilgi için theiia.org adresini ziyaret edin.

İIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 ABD

Ücretsiz Abonelik

Ücretsiz abonelik kaydınızı yapmak için theiia.org/Tone adresini ziyaret edin.

Okuyucu Geribildirimi

Sorularınızı/Yorumlarınızı gönderin:
Tone@theiia.org.



Yönetişim Açısından Dikkate Alınması Gereken Temel Konular

Konu Bazlı Gereklilik, iç denetçileri dikkate alınması gereken birden fazla önemli konuyu kurumsal dayanıklılık yönetimi açısından değerlendirmeye yönlendirmektedir:

- Yönetim tarafından geliştirilen ve yönetim kurulunun benimseyip gözetim altında tuttuğu resmi bir kurumsal strateji var mı? Bu strateji değişimi yönetmek ve faaliyetleri sürdürmek için gerekli olan operasyonel, teknolojik ve finansal unsurları kapsar mı? Dayanıklılık hedefleri kurumun risk yönetimine karşı genel yaklaşımıyla uyumlu mu?
- Yönetim kurulu hedeflere ulaşma yolunda dayanıklılık çaba ve çalışmalarını yönlendiren ve yöneten kişilerden gelen güncellemeleri düzenli aralıklarla gözden geçirir mi? Gözden geçirilen maddeler arasında risk toleransı tetikleyicileri, anahtar performans göstergeleri ve diğer gözlemler veya trendler yer alabilir. Burada amaç dayanıklılığın stratejik gözetim, uzun vadeli planlama süreçleri, halefiyet planlama süreci ve kurumsal kültür unsurlarına entegre edilmesini ve kritik ticari faaliyetleri desteklemek için gerekli olan kaynak ve bütçe konularında yansıtılmasını sağlamaktır.
- Kritik operasyonel, teknolojik ve finansal süreçlere yönelik; kontrol ortamını güçlendirmek amacıyla düzenli olarak gözden geçirilen, test edilen ve gerektiğinde güncellenen politika ve prosedürler mevcut mu?
- Kurumsal dayanıklılık amaçlarını gözetim ve destekleyen bir olay komuta yapısı var mı? Bu yapı karar alma hiyerarşilerini, iletişim ve üst mercilere bildirme protokollerini ve rol ve sorumlulukları kapsar mı?
- Dayanıklılığın başarılı olması için gerekli olan yetkinliklerin düzenli aralıklarla geçerliliğinin teyit edildiği ve dayanıklılık konusunda kritik roller üstlenen kişilerin yetkinliklerinin yeniden değerlendirildiği bir süreç var mı? Bu süreç konuyla alakalı eğitim programlarının tanımlanmasını ve dayanıklılık konusundaki önemli roller için halefiyet planlamasına ilişkin kanıtları içerebilir.
- Kurumsal dayanıklılık hedeflerine ulaşmaya hizmet edecek bilgi ve raporlama yapılarının oluşturulması konusunda ilgili tüm iç ve dış paydaşların tanımlanmasını, önceliklendirilmesini ve sürece dâhil edilmesini sağlayacak bir süreç var mı? Potansiyel paydaşlar arasında üst yönetim, operasyonlar, risk yönetimi, BT, tedarik zinciri/satın alma, tesisler, insan kaynakları, finans, hukuk, güvence sağlayıcılar (iç denetim dâhil), uyum, halkla ilişkiler, kritik tedarikçiler, müşteriler, düzenleyici kurumlar ve diğerleri yer almaktadır.

Kurumsal Dayanıklılık Konu Bazlı Gerekliliğinin her görevde kullanılması şart değildir. İç denetçiler bu Konu Bazlı Gerekliliği, örneğin kurumsal dayanıklılığın bir görevin konusu olduğu, bir görev sırasında daha detaylı ele alınması gereken bir konu olarak tanımlandığı ya da denetim planında yer almayan bir görevin teması olduğu durumlarda kullanacaklardır (bakınız: Kullanım Örnekleri).



İç Denetime Başvurun

Kurumsal dayanıklılık çok temel yönetim önceliklerinden biri haline gelmiştir; dolayısıyla yönetim kurullarının anlık baskıların ötesine geçmesini ve kurumlarını süregelen belirsizliğe hazırlamasını gerektirmektedir. [National Association of Corporate Directors](#) tarafından çevrimiçi ortamda yayımlanan bir makalenin de belirttiği üzere, “Yönetim kurullarının ve yönetim ekiplerinin hem kısa hem de uzun vadede beklentileri öngörmesi ve ifade etmesi giderek zorlaşmaktadır.” Böyle bir ortamda, yönetim kurulu üyelerinin Yeni ortaya çıkan riskleri yönetmek ve değişen paydaş beklentilerine uyum sağlamak için güvenilir içgörüye, bağımsız güvenceye ve uygulama rehberliğine ihtiyacı vardır.

İç denetim bu desteği sunmak için benzersiz bir konumdadır. Yönetim kurulları ve denetim komiteleri gözetim sorumluluklarını finansal raporlamanın ötesinde siber güvenlik, iş ve işletme dayanıklılığı, kurumsal risk yönetimi ve yapay zekâ konularını da içerecek şekilde genişletirken, iç denetim kurumun hazırlık durumu, risk maruziyeti ve kontrol etkinliği hakkında kapsamlı bir görüş sunabilir.

[Public Company Series: Board Structure and Composition](#) yayınında dikkat çekildiği üzere, yönetim kurullarının iç denetimden beklentilerini açık bir şekilde iletmesi ve bir yandan denetim komitesine yönelik gözetim taleplerini hafifletirken diğer yandan değerli içgörüler kazanmak için iç denetimin çalışmalarından faydalanması gerekmektedir. Yönetim kurulları bu ortaklığı kuvvetlendirdiğinde artık aksaklıklara reaksiyon verdiği bir pozisyonda kalmayacak ve dayanıklılığı sürdürülebilir bir kurumsal yetkinlik olarak geliştirdiği pozisyona ulaşacaktır.

3. Kullanım Örneği: Özel Talep

Bir kasırganın etrafta hasara yol açmasının ardından, kritik ulusal altyapıdan sorumlu bir kurumun yönetim kurulu üyelerinden biri, kurumun operasyonel aksaklıklar, uzman yüklenicilere bağımlılık, mevzuat kaynaklı yükümlülükler ve şiddetli çevre olayları konularında maruziyetini incelemek amacıyla iç denetimden denetim planına kurumsal dayanıklılık güvence çalışması eklemesini istemiştir.

Yönetişimi değerlendirmek amacıyla, iç denetçiler uzun vadeli planlamanın kritik hizmetlerin sürekliliğini resmi olarak ele alıp almadığını değerlendirmek için yönetim kurulu tarafından onaylanan stratejik planı ve ilişkili belgeleri gözden geçirmektedir. İç denetçiler, yönetim kurulunun sigorta yaptırmak ve hazırda finansal kaynak bulundurmak da dâhil olmak üzere finansal acil durum planlaması, operasyonel kullanılabilirlik ve kritik varlıkların bakımı ile ilgili temel göstergeleri düzenli aralıklarla gözden geçirip geçirmediğini değerlendirmektedir.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (Institute of Internal Auditors Inc., "IIA") Telif Hakkı © 2013 kesinlikle saklıdır. IIA isminin veya logosunun çoğaltılmasında ABD federal ticari marka tescil sembolü olan ® kullanılacaktır. Bu materyalin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz. Değiştirildiği onaylanmadıkça tüm maddi yönlerden orijinali ile aynı olan bu çevirinin yayımlanması için telif hakkı sahibi olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors Inc., "IIA") 1035 Greenwood Blvd. Suite 401 Lake Mary, FL 32746, ABD isimli kurumdan izin alınmıştır. Bu belgenin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz, bir geri alma sisteminde depolanamaz veya hiçbir formda veya elektronik, mekanik, fotokopi, kaydetme veya başka bir şekilde hiçbir suretle aktarılamaz. İşbu belge Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından çevrilmiştir. Tone at the Top Haziran 2026 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey ve Sayın Alp Buluç (SMMM, CIA, CRMA, CCSA), tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.