

KORONAVİRÜSE KARŞI İŞ SÜREKLİLİĞİNE YÖNELİK IMF, CIAT, IOTA ve OECD’NİN VERGİ OTORİTELERİ İÇİN TAVSİYELERİ

RECOMMENDATIONS FOR TAX AUTHORITIES OF IMF, CIAT, IOTA AND OECD FOR BUSINESS CONTINUITY AGAINST CORONAVIRUS



Yusuf ARTAR*

ÖZ

Çin’in Vuhan kentinde ortaya çıkan ve kısa bir sürede dünya geneline yayılan yeni tip koronavirüs (Covid-19) pandemisi, sağlığın yanı sıra ekonomi alanında da dünya genelinde olumsuz sonuçlara sebep olmuştur. Ekonomik faaliyetlerin durma noktasına geldiği bu süreçte özel sektörün yanı sıra devletler ve uluslararası kuruluşlar da, işlerin devamlılığının sağlanmasına yönelik plan ve programlar hazırlamaya başlamışlardır. Pandemi sürecinde ciddi zorluklar ile karşı karşıya kalacağı öngörülen birçok kurum ve kuruluş bulunmakla birlikte, bu yapılardan biri de vergi idareleridir. Bu nedenle, Amerikan Vergi İdareleri Merkezi (Inter-American Center of Tax Administrations/CIAT), Avrupa İçi Vergi İdareleri Teşkilatı (Intra-European Organisation of Tax Administrations/IOTA) ve OECD Vergi İdareleri Forumu (OECD Forum on Tax Administration/

ABSTRACT

The new type of coronavirus (Covid-19) pandemic, which emerged in Wuhan city of China and spread around the world in a short time, caused negative results in the field of economy as well as health. In this process, in which economic activities have come to a halt, states and international organizations as well as the private sector have started to prepare plans and programs to ensure the continuity of business. Although there are many institutions and organizations that are predicted to face serious difficulties in the pandemic process, one of these structures is tax administrations. For this reason, a joint report was prepared by the Inter-American Center of Tax Administrations (CIAT), Intra-European Organisation of Tax Administrations (IOTA) and OECD Forum on Tax Administration (FTA) in April, which included

* Dr., Vergi Müfettişi, Hazine ve Maliye Bakanlığı, yusuf.artar@vdk.gov.tr, ORC-ID: 0000-0003-2137-9948.

Artar, Y. (Temmuz 2020). Koronavirüse Karşı İş Sürekliliğine Yönelik Imf, Ciat, Iota ve Oecd'nin Vergi Otoriteleri İçin Tavsiyeleri, *Vergi Raporu*, 250, (11-21).

OECD-FTA) tarafından Nisan ayında iş sürekliliğinin sağlanmasında vergi otoritelerine tavsiye niteliğindeki hususları içeren ortak bir rapor hazırlanmıştır. Öte yandan, benzer bir not yine Nisan ayında Uluslararası Para Fonu-Mali İşler Dairesi (International Monetary Fund-Fiscal Affairs Department, IMF-FAD) tarafından kamuoyuna sunulmuştur. Adı geçen kuruluşların raporlarının derlendiği bu makalede, öncelikle iş sürekliliği kavramına ilişkin temel hususlar belirtilmiş; akabinde ise koronavirüs sürecinde iş sürekliliğine yönelik vergi otoriteleri tarafından atılması gereken adımlar ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Çalışmada, rapordaki tavsiye niteliğinde olan hususların -kendilerine has özellikleri de göz önünde bulundurularak- ülkeler tarafından uygulanmasının vergi otoritelerinin pandemi sürecini en sağlıklı şekilde atlatmalarını sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Koronavirüs, Pandemi, İş Sürekliliği, Vergi.

Jel Sınıflandırma Kodları: H20, M19, M29.

GİRİŞ

2019 yılının Aralık ayında Çin'in Vuhan kentinde ortaya çıkan ve kısa bir sürede dünya geneline yayılan yeni tip koronavirüs, 2020 yılının Mart ayında Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilmiştir. Söz konusu pandemi, toplumların sağlığını tehdit etmenin yanı sıra, başta ekonomi olmak üzere birçok alanda olumsuzlukları da beraberinde getirmiştir. Ekonomi açısından bakıldığında, koronavirüs pandemisi küresel anlamda hem arz hem de talep yönünden piyasanın daralmasına, dolayısıyla ülke ekonomilerinin hızlı bir şekilde zayıflamasına neden olmuştur. Bu durumun ortadan kaldırılması için ülkeler ve uluslararası kuruluşlar, ekonominin yeniden güçlenmesine yönelik olarak çeşitli plan ve programlar oluşturmaya başlamışlardır. Bunlardan biri de işlerin devamının sağlanması ama-

recommendations on tax authorities to ensure business continuity. On the other hand, a similar note was made public by the International Monetary Fund-Fiscal Affairs Department (IMF-FAD) in April. In this article, in which the reports of the mentioned organizations were compiled, firstly, the main issues related to the concept of business continuity were specified; subsequently, the steps to be taken by the tax authorities for business continuity in the coronavirus process were explained in detail. In the study, it was concluded that the implementation of the advisory issues in the reports by the countries - taking into account their unique features- will enable the tax authorities to overcome the pandemic process in the healthiest way.

Keywords: Coronavirus, Pandemic, Business Continuity, Tax.

Jel Classification Codes: H20, M19, M29.

çıyla oluşturulan iş sürekliliğine yönelik plan ve programlardır.

İş sürekliliği kavramı, kurum ve kuruluşların değer yaratan faaliyetlerini, herhangi bir felaket, kriz veya afet durumunda önceden belirlenen düzeyde yürütebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Koronavirüse karşı iş sürekliliğine yönelik olarak ülkelerin kendi coğrafyalarıyla sınırlı olmak üzere oluşturdukları planlar ve getirdikleri birtakım düzenlemelerin yanı sıra 2020 yılının Nisan ayı içerisinde IMF ile CIAT, IOTA ve OECD tarafından ülkelerin vergi otoritelerine rehber niteliğinde olan iki yayın kamuoyuyla paylaşılmıştır. Yayınlarda iş sürekliliği planlarının amaçları ve uygulanması için gerekli hususlar ayrıntılarıyla ele alınmış olup konuya ilişkin açıklamalar aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

1- İŞ SÜREKLİLİĞİ İLE İLGİLİ HUSUSLAR

Dünyada birçok vergi otoritesinin; sınırlı bir vergi mükellef grubunu etkileyen ekonomik şoklara, belirli bir alanı etkileyen deprem veya sel gibi olaylara, ekipman arızalarına, vergi idare sistemlerindeki arızalara veya terör olaylarına ilişkin iş sürekliliği planları bulunmaktadır. Diğer taraftan -özellikle düşük ve orta gelirli ülkelerde olmak üzere- birçok vergi idaresinin uzun süreli bir salgın ile ilgili çeşitli konuları kapsayan planlarının bulunmadığı görülmektedir.¹ Dolayısıyla, bir pandemi durumunda ortaya çıkacak farklı hususların da dikkate alınması için mevcut acil durum planlarının gözden geçirilmesi ve ayarlanması gerekmektedir. Bununla birlikte, pandemi koşullarının değişebileceği ve planlamaların güncelliğini yitirebileceği hususları göz önüne alındığında, bu planların aynı zamanda sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.² İş sürekliliğini yönetmek için yapılan planlanmanın ardından ise organize edilerek uygulanması gerekmektedir.³

İş sürekliliği planları genellikle, kritik iş fonksiyonlarının sürekliliğini sağlamak için gerekli olan kaynakları, hizmetleri ve faaliyetleri içermektedir. CIAT, IOTA ve OECD tarafından birlikte hazırlanan rapora göre (*makalenin ilerleyen bölümlerinde "Ortak Rapor" olarak anılacaktır*) bir pandemiye iş sürekliliği planlarının amaçları içerisinde şunlar yer almalıdır:⁴

- Personel ve vergi mükelleflerinin güvenliğinin sağlanması,

- Vergi mükelleflerine ve hükümete uzun bir süre boyunca sürekli kritik hizmet sağlanması,
- Geniş bir yelpazedeki vergi mükelleflerine önemli desteklerin sağlanması,
- Hızla değişen bir ortamda ve belirsiz gelecek durumlarında karar alma süreçlerinin açık ve zamanında gerçekleştirilmesi,
- Mükellefler ve personel ile iletişimin açık ve zamanında yapılması.

Söz konusu desteklerin finanse edilmesi ve uygulanması için mutlaka hükümetlerin gelir toplamasının ve gelir idarelerinin faaliyetlerine devam etmesinin sağlanması gerekmektedir. Öte yandan bu yapılırken, mükelleflerin kaygılanmamasına özen gösterilmelidir.⁵

Aşağıdaki kategoriler, bir pandemiye ortaya çıkabilecek bazı temel iş sürekliliği hususlarını göstermektedir. Özellikle durumun hızının değişebilmesi ve pandemilerin tek seferlik olaylara kıyasla doğasının daha farklı olması hususları göz önüne alındığında, mevcut planlarda bazı değişiklikler yapılması gerekebilir. Günümüzde koronavirüse karşı iş sürekliliği sürecinin oluşunun temelini oluşturan sorular şunlardır:⁶

- Şu anda süreç nasıl yönetilmektedir?
- Kaynaklar nelerdir ve bu kaynaklar ile ne kadar süre boyunca uzaktan çalışma süreci yönetilebilir?
- Ülke altyapısı göz önüne alındığında, iş süreçlerinin devamlılığını sağlamak için kurum kaynakları nasıl kullanılmalıdır?

¹ CIAT/IOTA/OECD. *Tax Administration Responses to COVID-19: Business Continuity Considerations*. Paris: OECD Publishing. 2020. s. 5. (https://www.iota-tax.org/sites/default/files/documents/publications/tax_administration_responses_to_covid-19_business_continuity_considerations.pdf). Erişim tarihi: 18 Mayıs 2020. IMF. *Business Continuity for Revenue Administrations*. 2020. s. 1. (<https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/covid19-special-notes>). Erişim tarihi: 07 Haziran 2020.

² CIAT/IOTA/OECD. 2020. s. 5.

³ IMF. 2020. s. 1.

⁴ CIAT/IOTA/OECD. 2020. ss. 5-6.

⁵ IMF. 2020. s. 1.

⁶ Mazars. *Covid-19 ile İş Sürekliliği Planlama*. 2020. s. 1. (<https://www.mazars.com.tr/Anasayfa/Blog/Covid-19/COVID-19-ile-Is-Suerekliligi-Planlama>). Erişim tarihi: 06 Haziran 2020.

Pandemi dönemlerinde iş sürekliliği planları temel olarak; tanımlanmış iyileştirme stratejileri, tanımlanmış iş süreçleri, tanımlanmış iş görevleri ile güncel ve erişilebilir iletişim bilgilerini içermelidir.⁷ Öte yandan, bilindiği üzere iş sürekliliği karmaşık ve birbirleriyle bağlantılı bir süreçtir ve alınan tedbirler vergi idarelerinin farklı başlangıç pozisyonlarına bağlı olacağından, herkese uyan tek bir yaklaşım bulunmamaktadır (örneğin, hizmetlerin dijitalleşmesinin kapsamı, uzaktan çalışma olanaklarının yaygınlaştırılması, vergi idaresinin sorumlulukları, sözleşme düzenlemeleri vs.). Bu aynı zamanda ülkelerdeki pandeminin etkisine ve evrimine bağlıdır. Dolayısıyla Ortak Rapor, ülkelerden örnekler içermekten ziyade, idarelerin dikkate almak isteyebileceği bazı genel hususları ortaya koymaktadır.⁸

1.1- Yönetişim Düzenlemeleri

Bir pandemide karar alma süreci, tek seferlik olaylara kıyasen bazı farklılıklar göstermektedir. Pandemi sürecinde kararların hükümet politikası veya tıbbi tavsiyeler gibi sebeplerle aniden değişebileceği hususu göz önüne alındığında, bu kararların hızlı bir şekilde alınması ve kararlara ilişkin bilgilendirmenin de sağlıklı olarak yapılması gerekmektedir. İş sürekliliğinin sağlanmasında güncel ve detaylı bir kriz yönetimi yaklaşımı zorunludur. Bu yaklaşım, sektörler ve işletmeler için özel olarak belirlenecek tehdit senaryolarını ve bunlara karşı hazırlık, müdahale ve değerlendirme adımlarını bünyesinde barındırmalıdır. Kriz yönetiminin *hazırlık* evresinde yönetim politikaları, çerçeve ve yönetişiminin belirlenmesi gerekmektedir. *Müdahale* evresinde ise kriz yöne-

timi, dokümantasyon ve kriz iletişimi konularına odaklanılmalıdır. *Değerlendirme* evresi ise kurtarma faaliyetlerinin devreye alınması anlamına gelmektedir.⁹

Ortak Rapora göre bir pandemi bağlamında yönetim düzenlemeleri ile ilgili dikkate alınabilecek ana unsurlar şunlardır:¹⁰

- Az sayıda üst düzey yetkiliden oluşan bir pandemi karar alma komitesinin (*a pandemic decision-making committee/PDMC*) etkinleştirilmesi,
- PDMC toplantılarının sıklığının ve süresinin belirlenmesi,
- PDMC tarafından alınması gereken kararların niteliği konusunda net olunması,
- PDMC toplantılarını organize etme, katılımcıların ve güncel iletişim bilgilerinin kaydını tutma, kararların iletişimini koordine etme gibi görevlerin yerine getirilmesi amacıyla yeterli kaynaklara sahip bir PDMC Sekreterliğinin oluşturulması,
- Zamanında ve doğru bilgilendirmenin sağlanması,
- Hükümetle etkileşimin tam ve doğru sağlanması,
- Kararların, kuruluşun ilgili tüm bölümlerine iletilmesi.

IMF'nin notunda da benzer şekilde Kriz Yönetim Grubu (*Crisis Management Group/CMG*) adı altında bir komite oluşturularak bu komitenin etkinleştirilmesinin sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Bu grubun, gelir yönetiminde koronavi-rüs önlemlerinin uygulanmasında gelir idaresi ile Maliye Bakanlığı arasında köprü görevi görmesi tavsiye edilmiştir.¹¹

⁷ TAYSAD. İş Sürekliliği ve Kriz Yönetimi İşığında Covid-19. 2020. s. 16. (<https://www.taysad.org.tr/uploads/dosyalar/20-04-2020-05-09-200420-Is-Surekliligi-Ve-Kriz-Yonetimi-Isinda-Covid-19-Sunum.pdf>). Erişim tarihi: 06 Haziran 2020.

⁸ CIAT/IOTA/OECD, 2020, s. 7.

⁹ KPMG. *Covid-19 Kriz Yönetimi Yaklaşımı*. 2020. s. 3. (<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/03/COVID-19-Kriz-Yonetimi-Yaklasimi.pdf>). Erişim tarihi: 07 Haziran 2020.

¹⁰ CIAT/IOTA/OECD. 2020. ss. 7-8.

¹¹ IMF. 2020. s. 1.

1.2- Senaryo Planlama

Pandeminin etkileri ve değişimi göz önüne alındığında idarelerin, yönetimin farklı düzey veya işlevleri için birçok senaryo planlaması mümkündür. Bu senaryolar özellikle iş sürekliliği planında önemli değişikliklerin (örneğin, yalnızca kritik hizmetlere öncelik verilmesi veya tam uzaktan çalışmaya geçiş gibi) ne zaman yapılması gerektiği konusunda komitenin bilgilendirilmesine yardımcı olma amacı taşımaktadır.

İdareler normale hızlı bir geri dönüş, süregelen kısıtlamalarla daha yavaş bir geri dönüş (örneğin sosyal mesafe, ulaşım kısıtlamaları vs.) veya zamanla ikinci bir salgın dalgası içerebilen iyileşme senaryoları da üretmek isteyebilirler. Bu durumda; biriken işlerin bitirilmesi ve neye öncelik verilmesi gerektiği, ertelenmiş veya ödenmemiş vergiyi tahsil etmek için farklı zamanlamaların idare ve vergi mükellefleri üzerindeki etkisi, pandeminin olası ikinci bir dalgasına hazırlık için nelere öncelik verilmesi gerektiği gibi unsurların dikkate alınması gerekmektedir.¹²

1.3- Kritik ve Kritik Olmayan Faaliyetlerin Belirlenmesi

Kritik hizmetler; *“vatandaşların sağlık, güvenlik veya ekonomik refahında yüksek derecede yaranılmaya neden olacak veya hükümetin etkin işleyişini sağlayacak hizmetler”* veya *“kısa bir süre içinde bile aksaması, yönetimin iş sistemlerini, insanları, binaları ve tedarikçileri etkileyerek, rolünün kabul edilemez düzeyde bozulmasına, müşterilere hizmet kaybına veya itibarının zarar görmesine neden olacak hizmetler”* olarak tanımlanabilir. Krizin başlarında, kritik olarak dikkate alınması gereken faaliyetlerin belirlenmesi önemlidir. Örneğin gelir yönetimi programları ve hizmetlerinden hangilerinin kritik öneme sahip olduğunun belirlenmesi, krizin yönetiminde te-

mel adımlardandır. Pandemi durumunda, personel ve vatandaş arasındaki fiziksel etkileşimlerin azaltılması kapsayıcı bir güvenlik gereksinimidir. Uluslararası tedarik zincirini sürdürmek de kritik öneme sahiptir. Vergi idelerinin gerçekleştirilmesi, mükelleflerin hayatta kalmaları için ihtiyaç duyabilecekleri bir başka kritik hizmettir. Buna ek olarak, pandemi süresince gümrük güvenliği ve kontrol önlemleri gibi diğer hizmetlerin daha az kısıtlamalarla devam etmesi zorunludur. Kuşkusuz, hükümetin krizle başa çıkabilmek için bireyleri ve işletmeleri destekleme tedbirlerinin zamanında uygulanması da çok önemlidir.¹³

Vergi otoriteleri, kritik fonksiyonlar olarak sınıflandırılması gereken faaliyetleri ve farklı senaryolarda bu fonksiyonlar arasındaki öncelik sıralamasını, hükümetin sorumlu bölümleriyle birlikte belirleyebilirler. Kritik (ve kritik olmayan) fonksiyonlar, düzenli olarak revize edilen özel bir veri tabanında muhafaza edilebilir. Bu veri tabanı ayrıca kritik fonksiyonlar arasındaki bağımlılıkları gösterebilir. Bunun yanı sıra, kritik fonksiyonlar için hizmet düzeylerinin belirtilmesi de yararlı olabilir. Örneğin¹⁴;

- Kritik bir fonksiyonun günün farklı saatlerinde çalışma dışı kalabileceği azami saat sayısı,
- Farklı yönetim fonksiyonları için belirli süreler içinde korunması gereken minimum hizmet düzeyleri,
- Hassas gruplar, bakım sorumluluğu olanlar gibi belirli gruplar için asgari hizmet seviyeleri vs.

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere, vergi otoriteleri tarafından belirlenen kritik fonksiyonlarla birlikte, hem vatandaşların olası mağduriyetlerinin önüne geçilebilecek, hem de ekonominin daha sağlıklı işleyişi sağlanabilecektir.

¹² CIAT/IOTA/OECD. 2020. ss. 9-10.

¹³ IMF. 2020. s. 2.

¹⁴ CIAT/IOTA/OECD. 2020. s. 10.

1.4- Kritik Güvenlik Açıklarının Anlama ve Beklenmedik Durum Planlaması

Genel olarak vergi otoriteleri, temel sistemlere yönelik kritik açıkları tespit etmek, risk yönetim planlarına sahip olmak ve eylemleri hafifletmek için risk analizi ve testi yapmaktadırlar. Fakat bu açıklar pandemi sürecinde daha büyük güvenlik sorunlarına sebep olabilir. Bu nedenle vergi otoriteleri pandemi sürecinde;

- Kritik bağımlılıkları incelemek ve gerekli olabilecek diğer azaltıcı önlemleri dikkate almak için kritik güvenlik açıklarını yönetmekten sorumlu olanları bir araya getirmeyi isteyebilirler.
- Kritik fonksiyonları ve diğer iş önceliklerini destekleyen ya da bunlarla desteklenen yükleniciler, tedarikçiler, nakliyatçılar, acenteler ve diğer işletmelerle planlama koordinasyonunu üstlenmek isteyebilirler.
- İdarenin çalışma düzenlemelerini büyük ölçüde etkileyen koşullardan yararlanmak amacıyla oluşturulmuş hileli planları tespit etmek için özel önlemler almak isteyebilirler.¹⁵

Tüm bunların yanı sıra, vergi idarelerinin;

- Genişletilmiş uzaktan çalışma sırasında verilerin bakım ve güvenliğini sağlamak için alınması gereken ek önlemlere karar vermesi,
- Personel tarafından kişisel bilgisayarları ve e-posta adreslerini kullanarak ulaşılan gizli verilere erişilmesine ve bunların iletilmesine ilişkin sınırlamaları belirlemesi,
- Veri paylaşımı ve elektronik dosya değişimi için uygun kanalları tanımlaması,
- Kullanılacak yazılım kararlarını alması ve kullanıcılara iletmesi gerekmektedir.¹⁶

1.5- Personel ve Vergi Mükellefi Güvenliği

Vergi idaresi faaliyetleri (ofis ziyaretleri, denetimler, diğer yüz yüze temaslar gibi) sonucunda personel ve vergi mükelleflerinin güvenliğinin sağlanması kritik önem taşımaktadır. Gerekli uygun önlemleri dikkate almak için, öncelikle bulaşma risklerinin (virüsün nasıl bulaştığı ve enfeksiyon oranı gibi) anlaşılması gerekmektedir. Personel ve vergi mükellefi güvenliğini en üst düzeye çıkarmaya yönelik hususlar şunlardır¹⁷:

- İş yeri güvenliğini sağlama risklerinin belirlenmesi (sosyal mesafenin nasıl korunacağı, iş yerinde yeterli hijyen olanaklarının olup olmadığı, personelin uygun koruyucu ekipmana sahip olup olmadığı, kapılar, asansörler, dar koridorlar gibi yüksek riskli yerlerin bulunup bulunmadığı gibi),
- Korunmasız kişilerin belirlenmesi ve bunlara yönelik az iş yükü, uzaktan çalışma veya ofis içi izolasyon gibi uygun politikaların oluşturulması,
- İdare binalarında çalışırken, vergi mükellefi iş yerlerini ziyaret ederken veya uzaktan çalışırken, hem genel hem de koşullara özgü olarak nasıl güvende kalınacağı hakkında bilgi sağlanması,
- Dijital veya telefonla iletişim yoluyla ve sadece şahsen temasla (hem personel-vergi mükellefi iletişimi, hem de personel-personel iletişimi) ne yapılabileceğinin erkenden belirlenmesi,
- Yüz yüze temasın kesinlikle gerekli olduğu durumlarda, riskleri en aza indirecek adımların neler olduğunun belirlenmesi,
- Girişler ve banyolar dahil olmak üzere farklı personel grupları için ofislerin/ binaların ayrı alanlara bölünmesi.

¹⁵ CIAT/IOTA/OECD, 2020. s. 11.

¹⁶ IMF, 2020. s. 5.

¹⁷ CIAT/IOTA/OECD, 2020. s. 12. IMF, 2020. ss. 3-4.

Personel ve vergi mükelleflerinin güvenliğine ilişkin alınan önlemler, yukarıdakilerle sınırlı olmamakla birlikte, iş sürekliliğini sağlamada öncelikle atılması gereken adımları göstermektedir. Öte yandan, örneğin ofislerin ayrı alanlara bölünmesi yerine gerekli şartların sağlanması durumunda personele farklı binalarda çalışma imkânı getirilerek fiziksel mesafenin artırılması, personel ve vergi mükelleflerinin güvenliğini daha üst düzeye çıkaracaktır.

1.6- Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma, virüsün bulaşma riskini azaltmada etkili bir politikadır. Bulut ofislerin veya robotik süreç otomasyonu gibi araçların kullanıldığı bu çalışma yöntemi, hükümet tarafından da tavsiye edilen veya zorunlu kılınan bir yöntem olarak ortaya çıkabilir. Bu nedenle vergi otoriteleri, hangi işlevlerin hangi personelle uzaktan yapılabileceğini ve yapılamayacağını değerlendirmeyi isteyebilir. Örneğin, bazı ülkelerde çağrı yönlendirmenin uzaktan gerçekleştirilmesi henüz mümkün olmayabilir ve sunucu ve sistem bakımı gibi bazı temel işlevlerin yerinde yapılması gerekebilir. Ayrıca, bina güvenliği gibi bazı işler uzaktan yapılamamaktadır. Uzaktan çalışmayı etkili hale getirmek için idareler şunları uygulamak isteyebilir¹⁸:

- Uzaktan çalışma için iyi uygulama protokollerinin oluşturulması, uygunluk bildiri mi, ekip toplantılarının sıklığı, ev ortamında veri koruma ve güvenlik standartlarının (örneğin wifi güvenliği) korunması,
- Motivasyon, sağlık ve güvenlik konusunda rehberliğin üretilmesi,
- Uzaktan sistem çalışmasında bireysel veya kolektif zorluklarla başa çıkmak için, hem sistem düzeltmelerine ihtiyaç duyabilecek

sorunlara hem de münferit sorunlara yardımcı olmak için (parolalar/oturum açma işlemleri gibi) hangi destek mekanizmalarının bulunması gerektiğinin belirlenmesi,

- Sistemin uzaktan çalışma ile başa çıkma yeteneği ve sistem kısıtlamalarının olup olmadığının belirlenmesi,
- Personelin uygun donanıma sahip olup olmadığının belirlenmesi.

Uzaktan çalışma sistemi, personelin kendi çalışma alanında daha rahat ve stresten uzak bir şekilde çalışmasını beraberinde getirecektir. Aynı zamanda bu durum, gerekli adaptasyonun oluşturulması şartıyla, personelin iş yeri dışında da üretkenliğinin artarak devamını sağlayabilecektir.

1.7- Personel ile İletişim ve İrtibat Düzenlemeleri

Pandemi sırasında çalışanlar -çalıştıkları ortama bakılmaksızın- belirsiz, zor ve endişeli bir süreç içerisinde olmaktadır. İdareler, personelin endişelerine en iyi nasıl cevap verebileceklerini, personeli destekleyebileceklerini ve düzenli temas halinde kalabileceklerini belirlerken şunlara dikkat etmelidirler¹⁹:

- Pandemi sırasında personele yönelik bir iletişim stratejisinin oluşturulması,
- Dahili iletişim kanallarına, konularına ve sıklığına karar verilmesi,
- Dahili sistemlerin zorlandığı veya acil iletişim için gerekli olan harici bir video konferans sistemi için yeni veya ek lisans satın alınması,
- Vergi idaresi tarafından ilgililere grup SMS'inin gönderilmesini kolaylaştırmak için mobil servis sağlayıcılarla birlikte çalışılması;

¹⁸ CIAT/IOTA/OECD. 2020. s. 13. IMF. 2020. s. 3.

¹⁹ CIAT/IOTA/OECD. 2020. ss. 13-14. IMF. 2020. s. 5.

- Personelden kişisel irtibat bilgileri (cep telefonu numaraları ve kişisel e-posta adresleri dahil) ile acil durumda irtibata geçilecek kişilerin bilgilerinin güncellenmesini istemesi,
- Acil durum, felaket veya ciddi bir kesinti durumunda yönetim, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer önemli irtibat kişilerine başvurmak için kullanılan çağrı sorumluluklarını ve çağrı düzenini grafiksel olarak gösteren bir belge olan “çağrı ağacı” oluşturulması,
- Uygulanabilir olduğunda, kişisel cihazlara acil durum iletişimi sağlayan kişisel telefon cihazları için bir uygulamanın geliştirilmesi,
- Ortaya çıkan sorunları tartışmak üzere her yönetim düzeyi için sosyal ağ veya benzer iletişim gruplarının oluşturulması,
- Personelin, hastalık bildirimleri için basit mekanizmaların oluşturulması ile raporlama ve kaynak yönetimi amaçları için koronavirüse özgü verilerin tanımlanmasının sağlanması,
- Acil bir önlem olarak, çalışanların iletişim kurmak için özel e-postaları veya özel telefonları kullanmalarına izin verilmesi; bu tür iletişimlerin ne zaman uygun olabileceği ve güvenlik ve veri korumasının nasıl dikkate alınacağı konusunda rehberlik edilmesi,
- İletişimde kalma amacıyla düzenli ekip toplantıları, daha geniş bölüm toplantıları, web seminerleri vs.nin gerçekleştirilmesi,
- Sendikaların düzenli olarak bilgilendirilmesi.

Personelin yeni çalışma düzenlemeleri ve krizle ilgili önemli gelişmeler hakkında düzenli olarak bilgilendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca pandemi sürecinde yüz yüze iletişimden veya şahsi toplantılardan kaçınılması bir zorunluluktur.

1.8- Personel Refahı

Genel personel iletişimine ek olarak, idareler personel refahı konularını belirlemek ve bunlara yanıt vermek için mevcut mekanizmaları gözden geçirmek isteyebilirler. Salgının, farklı insanları farklı şekillerde etkileyeceği hususu göz önüne alındığında, vergi idarelerinin şunlara dikkat etmesi gerekmektedir²⁰:

- Belirli veya daha uzun bir süre temas kurulamaması durumunda ne yapılacağı konusunda genel veya özel konular ve politikalar hakkında bölüm yöneticilerine personel ile irtibatta kalmak için sorumlulukların yüklenmesi (örneğin yakın akraba, acil durum irtibat kişileri, yakınlarda yaşayan meslektaşları vs.),
- Grup sohbetlerinin kullanılması da dahil olmak üzere, ekipler arasında iletişimde kalmak için kabul edilebilir sosyal medya kanallarının kullanılmasının teşvik edilmesi,
- Yaşlılık grubundaki kişiler, bekâr bireyler, bakım sorumluluğu olanlar (örneğin yaşlı akrabalar için), engelli personel, yalnız yaşayanlar vb. gibi savunmasız personelin belirlenmesi ve bunlarla temas halinde olmak için özel hükümlerin dikkate alınması,
- Personelin hastalanması durumunda bunun sağlık otoritelerine bildirilerek çalışma alanının dezenfekte edilmesi ve kimle temas halinde olduğunun tespit edilmesi,
- Evden çalışan personelin genel refahının izlenmesi,
- Mevcut personel refah hizmetlerinin gözden geçirilmesi,
- Pandemi sırasında personel refahını destekleme yolları konusunda sendikalarla ve diğer personel temsilcisi organlarıyla birlikte çalışılması.

²⁰ CIAT/IOTA/OECD, 2020. s. 14. IMF. 2020. s. 4.

Bunların yanı sıra, vergi otoritelerinin personeli finansal endişelerden uzak tutması (maaşın yatırılıp yatırılmayacağı veya çeşitli kesintilerin yapıp yapılmayacağı gibi), personelin finansal refahını da olumlu yönde etkileyecektir. Personelin hem genel refahının hem de finansal refahının sağlanması, iş sürekliliğinde personelin verimliliğini de artıracaktır.

1.9- Harici İletişim

Vergi mükellefleriyle iletişim, bir pandeminin endişe verici ve hızla değişen ortamında yüksek önem kazanabilir. İdareler, yönetim ve hükümet hedeflerine ulaşmak için vergi mükellefleriyle en iyi nasıl iletişim kuracakları konusunda bir pandemi iletişim stratejisi oluşturmak isteyebilirler. İletişim hususları aşağıdakileri içerebilir²¹:

- Vergi mükellefleri, işletmeler, devlet kurumları ve diğer ana paydaşlarla iletişim için kanallara, konulara ve sıklığa karar verilmesi,
- Genel anlamda yönetimin vergi mükelleflerini ve ekonominin tüm bileşenlerini desteklemek için orada olduğunun, özellikle bunun toplumsal bir çaba olduğunun ve vatandaşların birlikte olduğunun açıklanması,
- İletişimde net, şeffaf ve sempatik kelimelerin kullanılması,
- Vergi idaresi web sitesinde güncel bilgilere gitmenin kolaylaştırılması, sıkça sorulan sorular listesinin oluşturulması, uygun şekilde diğer devlet web sitelerine bağlantı verilmesi,
- Hükümet düzeyindeki kriz yönetimi ekibine düzenli olarak rapor verilmesi,
- Mevcut ayrıntılı destek seçenekleri, bunlara nasıl erişileceği ve belirsizlik durumunda

idareyle nasıl iletişim kuracağı konularında bilgilendirmelerin yapılması,

- İş sürekliliği düzenlemelerinin (örneğin, ofislerin kapatılması veya uzaktan çalışmaya geçiş) bir sonucu olarak vergi mükelleflerinin hizmetlerde, hizmet düzeylerinde veya süreçlerdeki değişikliklerden hızla haberdar edilmesinin sağlanması.

Tüm bunların yanı sıra koronavirüse bağlı olarak farklı durumlarda işverenlere özel olarak destek vermeleri için vergi idaresi tarafından özel bir hizmet (örneğin bir telefon servisi) de sağlanabilir. Mevcut iletişim stratejilerinde olduğu gibi, dijital olarak zorlanabilecek veya özel ihtiyaçları olanlar da dahil olmak üzere farklı gruplara en iyi şekilde nasıl erişileceği düşünülmelidir. Bunun yanı sıra harici iletişimin sağlıklı olması, yönetimden “tek ses” gelmesini de sağlayacaktır.²²

1.10- Eğitim ve Yeniden Yapılanma

Faaliyetlerin zorunlu olmadığı durumlarda, halihazırda bu tür faaliyetlere ayrılmış kaynakların gerekirse daha kritik işlevler için yeniden dağıtılabileceği dikkate alınabilir. Buna yönelik olarak dikkat edilmesi gerekenler şunlardır²³:

- Bu tür personelin mevcudiyetinin haritalanması,
- Yeni bir işlevi yerine getirme eğitiminin oluşturulması,
- Yeni görevler üstlenenlere nasıl destek sağlanacağını belirlenmesi,
- Uygun sistemlere erişimin sağlanması ve gerekli olabilecek her türlü güvenlik, veri koruma veya sistem eğitiminin oluşturulması.

Pandemi sürecinde başta kritik personel olmak üzere, ilgili kişilere verilecek eğitimler ve gerekli sistemlerin ilgililerin erişimine açılarak

²¹ CIAT/IOTA/OECD. 2020. ss. 14-15. IMF. 2020. s. 5.

²² IMF. 2020. s. 5.

²³ CIAT/IOTA/OECD. 2020. s. 15.

yeni görevlendirmelerin yapılması, personelin yeniden yapılanma sürecinde daha doğru kararları almalarını sağlayacaktır.

1.11- İşe Alım, Elde Tutma ve Ayrılma

Salgın döneminde, ayrılan personelin yerine yeni personel alımı için dikkat edilmesi gereken birtakım hususlar bulunmaktadır. İdareler, bazı işe alımları (veya kritik işlevler ve pozisyonlar için dahili transferleri) durdurmayı ve diğerlerine öncelik vermeyi düşünebilirler. İşe alımlarda internet üzerinden uzaktan testler yapılabilir ve video görüşmeleri kullanılabilir. Yeni personelin uzaktan eğitim alması da mümkündür. İdarelerin uzmanlık gerektiren bilgi, beceri, yetenek veya yetkinliğe sahip bireyleri derhal atamalarına yönelik politikaları benimsemeleri veya pozisyonları doldurmaları için uzman ve danışmanları rekabetçi süreçlerden geçmeden işe almaları mümkün olabilir. Ayrıca idare, emekli olmak üzere kilit pozisyonlarda görev yapan personelin emekliliğini ertelemesini veya yakın zamanda emekli olan uzman personelin geri dönmesini isteyebilir.²⁴

1.12- Uzun Vadede Gerçekleştirilecekler

Kriz döneminde kaçınılmaz olarak gelir tahsilatı azalacaktır; ancak gelir idaresi, en önemli gelir kaynaklarını izleyerek ve gerektiğinde gönüllü ve zorunlu uyumu desteklemeye yönelik tedbirleri uygulamaya hazırlayarak iş sürekliliğini sağlayabilir. Bu aşamada dikkate alınması gereken bazı noktalar şunlardır²⁵:

- Kriz durumunun sürekli olarak değerlendirilmesi ve mevcut operasyonların risk değerlendirilmesine göre ayarlanması,
- Tekrarlanma ihtimali olan bir pandemik dalgaya karşı her birimle tetikte olunması,

- İdari personel arasındaki hastalık seviyesinin izlenmesi ve hastalığa maruz kalmış olanlar için izolasyonun yönetilmesine devam edilmesi,
- İdarenin gelir tahsilatını artıracak önlemler geliştirmesini ve uygulamasını sağlamak ve düşüşlerin nerede gerçekleştiğini anlamak için önemli gelir kaynaklarının izlenerek analiz edilmesi,
- Hizmetlerin tekrar normal seyrinde sunulması için sıralamaları ve yaklaşımları göz önünde bulundurarak tam zamanlı çalışmaya yönelik planlamalara başlanması.

Son olarak, kriz geçtikten sonra gelir idareleri, gelecekte uygulanabilecek işlemleri belirlemek ve belgelemek amacıyla yönetim kararları ve eylemlerini gözden geçirmelidir.

SONUÇ

Koronavirüs pandemisinin dünyadaki birçok insanın hayatını etkileyeceği hususu göz önüne alındığında, bu durum pandemi sürecinde kritik faaliyetlerin sürekliliğini ve personel ile müşterilerin güvenliğini sağlamak için gerekli olan birçok farklı unsurun yönetilmesinde vergi otoritelerini de zorlayacaktır. Bu öngöründen yola çıkan CIAT, IOTA ve OECD vergi otoritelerinin mevcut pandemi bağlamında değerlendirmek isteyebilecekleri iş sürekliliği önlemlerine genel bir bakış sunma amacıyla Nisan ayında "*Vergi İdaresinin COVID-19'a Yanıtları: İş sürekliliği hususları*" adıyla ortak bir rapor hazırlamışlardır. Raporda, koronavirüse karşı iş sürekliliğine yönelik olarak vergi otoritelerine; yönetim düzenlemeleri, senaryo planlama, kritik ve kritik olmayan faaliyetlerin belirlenmesi, kritik güvenlik açıklarını anlama ve beklenmedik durum planlaması, personel ve vergi mükellefi güvenliği, uzaktan çalış-

²⁴ CIAT/IOTA/OECD. 2020. s. 16.

²⁵ IMF. 2020. s. 6.

ma, personel ile iletişim ve irtibat düzenlemeleri, personel yardımı, harici iletişim, eğitim ve reorganizasyon ile işe alım, elde tutma ve ayrılma konuları olmak üzere on bir başlık altında çeşitli tavsiyelerde bulunulmuştur.

Diğer taraftan, aynı konuya yönelik olarak IMF tarafından yine Nisan ayında, koronavirüs pandemisinin farklı aşamalarında gelir sisteminin işleyişini sağlarken, gelir idarelerinin personeli ve vergi mükelleflerini nasıl koruyabileceği konusunda rehberlik sunma amacıyla bir not hazırlanmıştır.

Raporlarda öne çıkan tavsiyeler; etkin bir pandemi karar alma komitesinin (*a pandemic decision-making committee/PDMC veya Crisis Management Group/CMG*) oluşturularak hızlı karar almanın ve etkili yönetişimin sağlanması, farklı düzey veya işlevler için farklı senaryoların planlanması, alınacak kararlarda kritik hizmetlerin ön planda tutulması, güvenlik açıklarına ilişkin gerekli tedbirlerin alınması, personel ve vergi mükellefi güvenliğinin en üst düzeye çıkarılması, uzaktan çalışmanın etkinleştirilmesi, personel ve vergi mükellefleri ile sağlıklı iletişimin sağlanmasına yönelik iletişim stratejilerinin oluşturulması, salgın döneminde insan kaynaklarının optimal seviyede kullanılması ve salgın sonrasına hazırlık stratejilerinin oluşturulması olarak sıralanabilir. Diğer taraftan, pandemi sürecinin geleceği tam olarak bilinmediğinden, iş sürekliliğine ilişkin tavsiyeler sürece göre yeniden ele alınabilecektir. Dolayısıyla tavsiyelerin güncellenmesi, koronavirüs pandemisi ile mücadelede, uygulamanın daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini de beraberinde getirecektir.

Sonuç olarak, raporlarda yer alan tavsiyelerin ülkeler tarafından -kendilerine has özellikleri de dikkate alınarak ve güncellenerek- uygulanması, vergi otoritelerinin pandemi sürecini en sağlıklı şekilde atlatmalarını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- CIAT/IOTA/OECD. (2020). *Tax Administration Responses to COVID-19: Business Continuity Considerations*. Paris: OECD Publishing. (https://www.iota-tax.org/sites/default/files/documents/publications/tax_administration_responses_to_covid-19_business_continuity_considerations.pdf). Erişim tarihi: 18 Mayıs 2020.
- IMF. (2020). *Business Continuity for Revenue Administrations*. (<https://www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/covid19-special-notes>). Erişim tarihi: 07 Haziran 2020.
- KPMG. (2020). *Covid-19 Kriz Yönetimi Yaklaşımı*. (<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/03/COVID-19-Kriz-Yonetimi-Yaklasimi.pdf>). Erişim tarihi: 07 Haziran 2020.
- Mazars. (2020). *Covid-19 ile İş Sürekliliği Planlama*. (<https://www.mazars.com.tr/Anasayfa/Blog/Covid-19/COVID-19-ile-Is-Suerekiligi-Planlama>). Erişim tarihi: 06 Haziran 2020.
- TAYSAD. (2020). *İş Sürekliliği ve Kriz Yönetimi Işığında Covid-19*. (<https://www.taysad.org.tr/uploads/dosyalar/20-04-2020-05-09-200420-Is-Suerekiligi-Ve-Kriz-Yonetimi-Isinda-Covid-19-Sunum.pdf>). Erişim tarihi: 06 Haziran 2020.