Yapay zekâ ve finans sektöründe çalışmanın geleceği

Dr Alexander Ressos, TEP
Attorney-at-Law (Switzerland and Germany),
Solicitor (England & Wales and Hong Kong)
Of Counsel, KGP Legal LLC
alexander.ressos@kgplegal.com.sg
www.ressos.com.sg

200.000 kişilik bir işgücü

Finans sektörü, Singapur'da nitelikli işgücü istihdam eden en büyük sektörlerden biridir. Mayıs 2026'da Singapur Para Otoritesi'nin (MAS) yönetim kurulu başkanlığını da yürüten Başbakan Yardımcısı Gan Kim Yong, sektörün gayrisafi yurt içi hasılaya katkısını yaklaşık yüzde 14, işgücünü ise yüzde 80'inden fazlası yerli olmak üzere yaklaşık 200.000 profesyonel olarak açıkladı.[1] Yerli çalışanların payı siyasi açıdan önemlidir. J. Kısım, Singapur'un yabancı yetenekleri çekme çabasıyla vatandaşlarının beklentileri arasında nasıl denge kurduğunu anlatır. Arka ofis ve orta ofis görevlerinde yerli personelin yerini alan bir teknoloji bu gerilimi keskinleştirir.

Yapay zekâdan en çok etkilenecek görevler, tekrarlayan ve belgeye dayalı içeriği olanlardır: işlemlerin yürütülmesi, verilerin kontrolü ve doğrulanması, standart raporların hazırlanması, uyum uyarılarının ilk incelemesi ve rutin yazışmaların kaleme alınması. İlişki, muhakeme ve sorumluluğu bir araya getiren görevler daha az etkilenir. Karmaşık müşterilere danışmanlık, müzakere, kredi kararları ve düzenleyicilerle ilişkiler bunlar arasındadır. Bu iki uç arasında kalan görevlerin çoğu

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

muhtemelen araçları denetlemeye, çıktılarını yorumlamaya ve araçların çözemediği dosyaları ele almaya kayacaktır. MAS ile Institute of Banking and Finance'ın (IBF) 2026'da öne çıkardığı örnekler bu kaymayı gösterir. Bir müşteri hizmetleri görevlisi artık müşteri deneyimi için yapay zekâ geliştiren bir ekibe liderlik ediyor, ön saflardaki bir ekip lideri ise bankanın müşteri sohbet robotunun (chatbot) gözetimine yardımcı oluyor. Bir UOB çalışanı, toptan bankacılıkta geçen otuz yedi yılın ardından bankanın yeniden beceri kazandırma programı sayesinde bireysel bankacılıkta kara para aklamayla mücadele görevine geçti.[2]

Üçlü yapıyla yeniden eğitim

Singapur'un yanıtı, bağımsızlıktan bu yana işgücü piyasasını şekillendiren hükümet, işverenler ve sendikalardan oluşan üçlü yapı modelini izler. Eylül 2026'da hükümet, IBF'nin, Ulusal Sendikalar Kongresi'nin (NTUC) finansal ve profesyonel hizmetler sendikalar kümesinin ve yedi sektör birliğinin aralarındaki mutabakat zaptını güçlendirdiğini duyurdu. Bu kuruluşlar birlikte 800'den fazla finansal kuruluşu ve fintek şirketini ve sektör işgücünün yüzde 70'inden fazlasını temsil ediyor.[3]

Girişimin merkezinde, bankacılık, sigortacılık ve varlık yönetiminden yirmi üç öncü kuruluşu bir araya getiren IBF AI Workforce Co-Lab yer alır. Bu kuruluşlar, 80.000'i aşan Singapur'daki tüm çalışanlarını 2028'e kadar kritik yapay zekâ becerileri konusunda eğitmeyi taahhüt etti. Eylül 2026 itibarıyla bunların yarısından fazlası eğitimini tamamlamıştı. Co-Lab'in üç yolu vardır: biri yöneticiler için strateji, yönetişim ve işgücü dönüşümüne odaklanır, biri servet yöneticileri için yapay zekâ becerilerini danışmanlık uzmanlığıyla birleştirir, üçüncüsü ise operasyonel görevleri ve kariyer yollarını yeniden tasarlar. On özel bankacılık işvereni, müşteri temsilcilerinin becerilerini geliştirmeyi taahhüt etti.[4] Aynı tarih itibarıyla finans profesyonellerine yapay zekâ becerileri kazandıran, finans sektörüne özgü kullanım durumlarına ve MAS rehberlerine uyarlanmış, IBF tarafından akredite edilmiş yaklaşık altmış program bulunuyordu.[5]

Siyasi mesaj açıktı. Başbakan Yardımcısı'na göre finansal kuruluşlar "yapay zekâyı planlarken insanlarını da planlamalıdır". Hükümet, yapay zekânın "Singapurlular için daha iyi kariyerlere dönüşmesini" istiyordu.[6] Bu açıklama tanıdık bir uzlaşmayı

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

yansıtır. Devlet yapay zekânın benimsenmesini destekler ve yeniden eğitimi finanse eder. Karşılığında işverenlerden, mümkün olan yerlerde personeli başka görevlere kaydırmalarını bekler. Otomasyon hızlandığında bu uzlaşmanın ayakta kalıp kalmayacağı, önümüzdeki on yılın sınavlarından biri olacaktır. K.VI. Bölüm bunu senaryolarında ele alır.

Sektöre yeni girenler ve önem taşıyan beceriler

Sektöre yeni girenlerin profili de değişiyor. Mayıs 2026'da IBF, Singapore Management University, Nanyang Technological University, finansal kuruluşlar ve teknoloji ortaklarıyla birlikte geliştirilen Finansta Yapay Zekâ Genç Yetenek Programı'nı (Young Talent Programme for AI in Finance) duyurdu. Öğrenciler sektör projelerinde çalışır, uygulayıcılardan mentorluk alır ve akademik kredi kazanabilir. Başarılı olanlar yapay zekâyla ilgili staj veya eğitim programlarına katılabilir. Pilot uygulama Ağustos 2026'da yaklaşık yirmi finansal kuruluşla başladı. Gan'ın gerekli becerilere ilişkin özeti netti: "Yapay zekâyı kullanmakta rahat olan ve aynı zamanda güçlü alan bilgisine sahip çalışanlar açık bir avantaja sahip olacak."[7]

Alan bilgisine yapılan vurgu dikkate değerdir. Yapay zekâ, bir fon yapısı, bir yaptırım sorusu veya bir vergi pozisyonu hakkında makul görünen bir analiz üretmeyi kolaylaştırır. Analizin doğru olup olmadığını ise ancak konuyu anlayan biri söyleyebilir. Bu nedenle finans merkezinin hukuk, vergi, kredi ve piyasalar konusunda derin bilgiye sahip profesyonellere her zamankinden fazla ihtiyacı vardır, çünkü araçların çıktısını doğrulayabilecek olanlar onlardır. Aynı tespit, J. Kısım'ın finans merkezinin bir çalışma varlığı olarak ele aldığı dil için de geçerlidir.

Uygulamalı örnek

Singapur'daki bir bankanın uyum birimi yılda 15.000 işlem izleme uyarısını ele alıyor. Bunların yaklaşık yüzde 95'i ortalama otuz dakikalık bir incelemeden sonra asılsız olarak kapatılıyor, bu da yaklaşık 7.100 saat ediyor. Banka, uyarıları sıralayan ve risk puanı en düşük olanların kapatılmasını öneren bir makine öğrenmesi modeli kullanmaya başlıyor ve her öneriyi bir analist onaylıyor. Rehber kapsamında banka bu kullanım durumunu büyük olasılıkla yüksek risk önemliliğine sahip olarak

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

değerlendirecektir, çünkü bir başarısızlık bankanın kara para aklamayla mücadele mevzuatına uyumunu etkiler. Banka bu nedenle modeli yapay zekâ envanterine kaydeder, geliştiricilerinden bağımsız bir ekibe doğrulatır, modelin geçmiş dosyalar üzerindeki performansını belgeler ve üzerinde dosyaların her zaman üst kademeye aktarılacağı eşikler belirler. Uyarı başına inceleme süresi yarıya inerse birim yaklaşık 3.500 saat tasarruf eder ve bu süreyi karmaşık dosyalara ve yüksek riskli ilişkilerin periyodik incelemelerine ayırır. Finansal suçlarla ilgili uyumdan sorumlu üst düzey yönetici, sonuçtan sorumlu olmaya devam eder.

Notlar

1. Gan Kim Yong, IBF Financial Industry Fiesta'daki açılış konuşması, 19 Mayıs 2026 (mas.gov.sg): finans sektörü GSYH'nin yaklaşık yüzde 14'ünü oluşturur ve yaklaşık 200.000 profesyonel istihdam eder, bunların "more than 80%" yerlidir. ↩
2. Gan Kim Yong, IBF Distinction Evening'deki açılış konuşması, 24 Eylül 2026 (mas.gov.sg): yapay zekâyı gözetim veya geliştirme görevlerine geçen DBS ve UOB çalışanlarından örnekler; aralarında 37 yılın ardından 2025'te Better U Pivot programı aracılığıyla toptan bankacılıktan bireysel bankacılıkta kara para aklamayla mücadele görevine geçen bir UOB çalışanı da bulunmaktadır. ↩
3. Gan Kim Yong, IBF Distinction Evening'deki açılış konuşması, 24 Eylül 2026 (yukarıda): IBF, NTUC Financial and Professional Services Cluster of Unions ve yedi sektör birliği arasında güçlendirilmiş üçlü mutabakat zaptı; 800'den fazla finansal kuruluşu ve fintek şirketini ve sektör işgücünün yüzde 70'inden fazlasını temsil etmektedir. ↩
4. Gan Kim Yong, IBF Distinction Evening'deki açılış konuşması, 24 Eylül 2026 (yukarıda): 23 öncü kuruluş; 2028'e kadar eğitilecek 80.000'den fazla çalışan, yarısından fazlası eğitimini tamamlamış; Co-Lab@Leaders, Co-Lab@Wealth Managers ve Co-Lab@Operations; Co-Lab@Wealth Managers kapsamında taahhütte bulunan 10 işveren; Job Redesign Playbook for Financial Services. ↩

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.

5. MAS Genel Müdürü Chia Der Jiun, IBF Distinction Evening'deki hoş geldiniz konuşması, 24 Eylül 2026 (mas.gov.sg), para. 4: "IBF has accredited close to 60 programmes"; programlar eğitim ortakları ve finansal kuruluşlarla birlikte kritik yapay zekâ becerileri kazandırmak üzere geliştirilmiş ve finans sektörüne özgü kullanım durumlarına ve MAS rehberlerine uyarlanmıştır. ↩
6. Gan Kim Yong, IBF Distinction Evening'deki açılış konuşması, 24 Eylül 2026 (yukarıda). ↩
7. Gan Kim Yong, IBF Financial Industry Fiesta'daki açılış konuşması, 19 Mayıs 2026 (yukarıda): YTP-AIF, IBF, SMU, NTU, finansal kuruluşlar ve teknoloji ortakları tarafından ortaklaşa geliştirildi; pilot uygulama Ağustos'ta yaklaşık 20 finansal kuruluşla başlıyor; SMU ve NTU'dan akademik kredi – Gan Kim Yong, IBF Financial Industry Fiesta'daki açılış konuşması, 19 Mayıs 2026, para. 19(c). ↩

Disclaimer

This article is provided for general information only. It is based on publicly available sources as at its date of publication. These sources have not been independently verified against licences, regulatory registers or the records of the entities concerned. It is not legal, tax, financial or investment advice. Nor is it a recommendation to invest in, transact with or use the services of any entity mentioned. Law and regulation change frequently, so the content may be incomplete or outdated. To the fullest extent permitted by law, Dr Alexander Ressos and the publisher of SingaporeIQ exclude all liability for loss or damage arising from the use of or reliance on this article. Readers should obtain advice on their specific circumstances before acting or refraining from action.

Names and trademarks of the entities discussed belong to their owners and are used for identification only. Their mention implies no endorsement, affiliation or allegation of wrongdoing. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. Corrections and updates: contact@ressos.com.

© 2026 Dr Alexander Ressos. This article may be quoted with attribution to SingaporeIQ (SingaporeIQ.com). Reproduction in full and any commercial use require prior written consent. The Legal Terms at https://singaporeiq.com/legal-terms apply.

Author contact: Dr Alexander Ressos, TEP · contact@ressos.com

© 2026 Dr Alexander Ressos. General information only, not legal, tax or investment advice. No client relationship is created. All Singapore law advice is provided by a duly licensed and regulated firm of Singapore advocates and solicitors only on the basis of an express written letter of engagement. More information at SingaporeIQ.com and ressos.com.sg.