

TANITIM & BİLGİLENDİRME

ISO 37000:2021

Kuruluşların Yönetişimi

Governance of organizations-Guidance

DURUM TESPİTİ

Gelişmeler, sorunlar, riskler...



Yakın dönemdeki gelişmeler



Her düzeyde iyi yönetim ve şeffaf, etkin ve hesap verebilir kuruluşlar olmadan sürdürülebilir kalkınma gerçekleştirilemez... (UN Agenda 2030)



2020 Dünya Ekonomik Forumu (WEF) Manifestosu: "Bir şirketin amacı, tüm paydaşlarını ortak ve sürdürülebilir değer yaratmaya dahil etmektir"



WEF 2021 "Kuruluşların amaçlarını giderek daha fazla tanımlamaları ve işlerinin merkezine yerleştirmeleri beklendikçe, yönetişimin tanımı geliyor."



Avrupa Birliği'nin Finansal Olmayan Raporlama Direktifi (NFRD), büyük şirketlerin çevresel ve sosyal konular, insan hakları, yolsuzlukla mücadele ve rüşvet ile ilgili finansal olmayan bilgileri açıklamaları gerektiğini belirtiyor.



Avrupa Finansal Raporlama Danışma Grubu (EFRAG), sürdürülebilirlik de dahil olmak üzere finansal raporlama alanında Avrupa görüşlerini geliştirir ve teşvik eder ve Avrupa Komisyonu'na tavsiyelerde bulunur.



Uluslararası bir kuruluş olan Global Reporting Initiative (GRI), 2016 yılında Sürdürülebilirlik Standartları ve 2017 yılında Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na ilişkin kurumsal raporlama için bir Kılavuz yayınlamıştır.

Bu gelişmeleri nasıl yorumlayabiliriz?

Yakın zamana kadar, yönetim çoğunlukla kuruluşa ve hissedarlarına sağlanan finansal faydayı optimize etmek için kullanılmıştır - kişisel çıkar kurumsallaşmıştı.

Yönetim kurulu ve yönetim grubu düzeyindeki yolsuzluk ve diğer çıkarıcı davranışlar, güven eksikliğine ve sermaye tahsisi maliyetlerinin artmasına, inovasyon eksikliğine ve rekabet gücü kaybına yol açtı.

Uzun vadeli toplumsal refahın nihai hedefleri ve bunu başarmanın yolları (sağlıklı sosyal ve çevresel sistemler) yönetilmemiştir.



Kuruluşlar ve yönetimleri hakkındaki yaklaşımlar hızla değişmektedir. Artık kuruluşlar;

- Toplumun uzun vadeli refahı ile uyumlu bir amaç için var olmalı
- Bu refahın temelini oluşturan sosyal ve çevresel sistemleri korumalı
- Yenilikçi, ihtiyatlı ve etik bir şekilde kararlar almalı

SORUNLAR & RİSKLER

Kurumsal yönetim sorunları, şirketin performansı, itibarı ve sürdürülebilirliğine yönelik riskler üretir.

Şeffaflık Eksikliği

- Karar alma süreçlerinde şeffaflık yok.
- Finansal raporlamalar veya şirket içi bilgilendirme yetersiz.
- Paydaşlar bilgilendirilmediğinde güven kaybı yaşanıyor.

Hesap Verebilirlik Eksikliği

- Yöneticilerin eylemlerinden sorumlu tutulmaması.
- Şirket içinde görev ve sorumlulukların net tanımlanmaması.

Etik ve Uyum Sorunları

- Etik ilkelere uyulmaması veya yetkileri kötüye kullanılması.
- Regülasyonlara uyumda eksiklik

Yönetim Kurulunun Etkisizliği

- Yönetim kurulunda uzmanlık eksikliği.
- Sağlıksız veri akışı
- Yönetim kurulu ile şirket yönetimi arasında zayıf iletişim.

Paydaş Katılımının Yetersizliği

- Paydaşların karar alma süreçlerine dahil edilmemesi.
- Çalışanlar, müşteriler veya yatırımcılar arasında güven kaybı.

Stratejik Karar Alma Sorunları

- Veriye dayalı olmayan kararlar alınması.
- Uzun vadeli strateji yerine kısa vadeli hedeflere odaklanma.

Risk Yönetimi Eksikliği

- Finansal, operasyonel veya yasal risklerin yeterince öngörülmemesi.
- Risk yönetimi politikalarının eksik veya etkisiz olması.

Çatışmaların Yönetilememesi

- Yönetim kurulu, hissedarlar veya çalışanlar arasında çatışmalar.
- Çıkar çatışmalarının net bir şekilde ele alınmaması.

ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) Kriterlerinin İhmal Edilmesi

- Sürdürülebilirlik politikalarının eksikliği.
- Çevresel ve sosyal sorumluluk hedeflerine öncelik verilmemesi.

İnovasyon ve Adaptasyon Eksikliği

- Değişen piyasa koşullarına hızlı uyum sağlanamaması.
- Yenilikçi yönetim yaklaşımlarının benimsenmemesi.

KURULUŞLARIN YÖNETİŞİMİ

Yönetişim kavramı, ISO 37001...



YÖNETİŞİM

Temel İlkeler

Tutarlılık (öngörülebilirlik), sorumluluk, hesap verebilirlik, adillik, şeffaflık, katılımcılık, etkinlik, hukuka bağlılık, yerindenlik ve ölçülülük.

- Yönetişim kuruluşun amaçlarının belirlendiği yapıdır ve bu amaçlara ulaşma ve performansı izlemek için araçtır. *(OECD - Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)*
- Yönetim organının aşağıdaki yönetim sonuçlarına ulaşmaya yönelik etik ve etkili liderlik uygulamasıdır: Etik kültür, iyi performans, etkin kontrol, meşruiyet. *(King IV - Güney Afrika)*
- Yönetişim sorumlu liderlikle ilgilidir. Sorumlu liderlik sorumluluk, hesap verebilirlik, adalet ve şeffaflık gibi etik değerlerle karakterize edilir. *(IoD - Institute of Directors - İngiltere)*
- Kurulusta otoritenin icra edildiği ve kontrol edildiği "kurallar, ilişkiler, sistemler ve süreçler" çerçevesidir. *(ASX Corporate Governance Council- Avustralya)*



ISO 37000:2021

#3.1.1

“

Bir kuruluşun tanımlanmış amacına ulaşmak için yönlendirildiği, denetlendiği ve sorumlu tutulduğu insan temelli sistem.

”

Birlikte Yönetmek Yönetimden Yönetişime



YÖNETİM

“Kuruluşun amaçlarına ulaşmak için çalışanları yönlendirme ve onlara rehberlik etme süreci.”

Üst Yönetim



Çalışanlar

Yönetişim kavramını yönetimden ayıran; paydaşlara verdiği önem ve amaçlara **paydaşlarla birlikte** yönelme arzusudur.

“Yönetişim” kavramı, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, **karşılıklı** etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade ediyor.

Bu anlamda yönetişim, kuruluş ile paydaşları arasındaki karşılıklı etkileşimin niteliğine işaret etmekte ve **“birlikte yönetim”** anlamını içermektedir

Kuruluş



Paydaşlar

Yönetişim Mimarisi

YÖNETİŞİM

ISO 37000 Kuruluşların yönetişimi

YÖNETİM

ISO 37001 Yolsuzlukla mücadele

ISO 37002 İhbar yönetimi

ISO 37003 Dolandırıcılık Kontrol Yönetimi

ISO 37301 Uyumluluk yönetimi

ENTEGRASYON

ISO 26000

ISO 31000

ISO 38500

ISO 14001

ISO 27001

Önsöz

Giriş

1 Kapsam

2 Normatif referanslar

3 Terimler ve tanımlar

3.1 Yönetişim ve organizasyon

3.2 İlkeler ve sonuçlar

3.3 Roller

4 Kuruluşların yönetişimi

4.1 Genel

4.2 Entegre yönetişim

4.2.1 Genel

4.2.2 Yönetişim ve yetki devri

4.2.3 Yönetişim ve yönetim

4.2.4 Yönetişim ve sürdürülebilirlik

4.2.5 Yönetişim ve paydaşlar

4.3 Yönetim kurulu

4.3.1 Bileşim ve yapı

4.3.2 Yeterlilik

ISO 37000:2021

5 Genel Bakış

6 Yönetişim ilkeleri

6.1 Amaç

6.2 Değer üretimi

6.3 Strateji

6.4 Gözetim

6.5 Hesap Verebilirlik

6.6 Paydaş katılımı

6.7 Liderlik

6.8 Veriler ve kararlar

6.9 Risk yönetimi

6.10 Sosyal sorumluluk

6.11 Yaşayabilirlik ve performans



ISO 37000 temel istatistikler

Kapsam: 2016-2017

Geliştirme: 2017-2021

Katılan ülkeler: 77 ülke

Yorumlar: >1,500 yorum WG1 tarafından incelendi

Onay: Son oylama %100 onay aldı ve 164 ISO üye

ülkesinin tamamı oy kullanma fırsatı buldu

Yayın: Standart **14 Eylül 2021**'de yayınlandı.



ISO37000



Amaç, paydaş katılımı, kaynak yönetimi, hesap verebilirlik ve gözetim gibi iyi yönetişimin temel alanlarında net bir pusula sağlar.



Dünya çapında tüm kuruluşları, paydaşlarıyla etkileşim yoluyla amaçlarını yerine getirmek ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarına saygı duyan sürdürülebilir bir dünyaya katkıda bulunmak için uyumlu hale getiren bir araçtır.



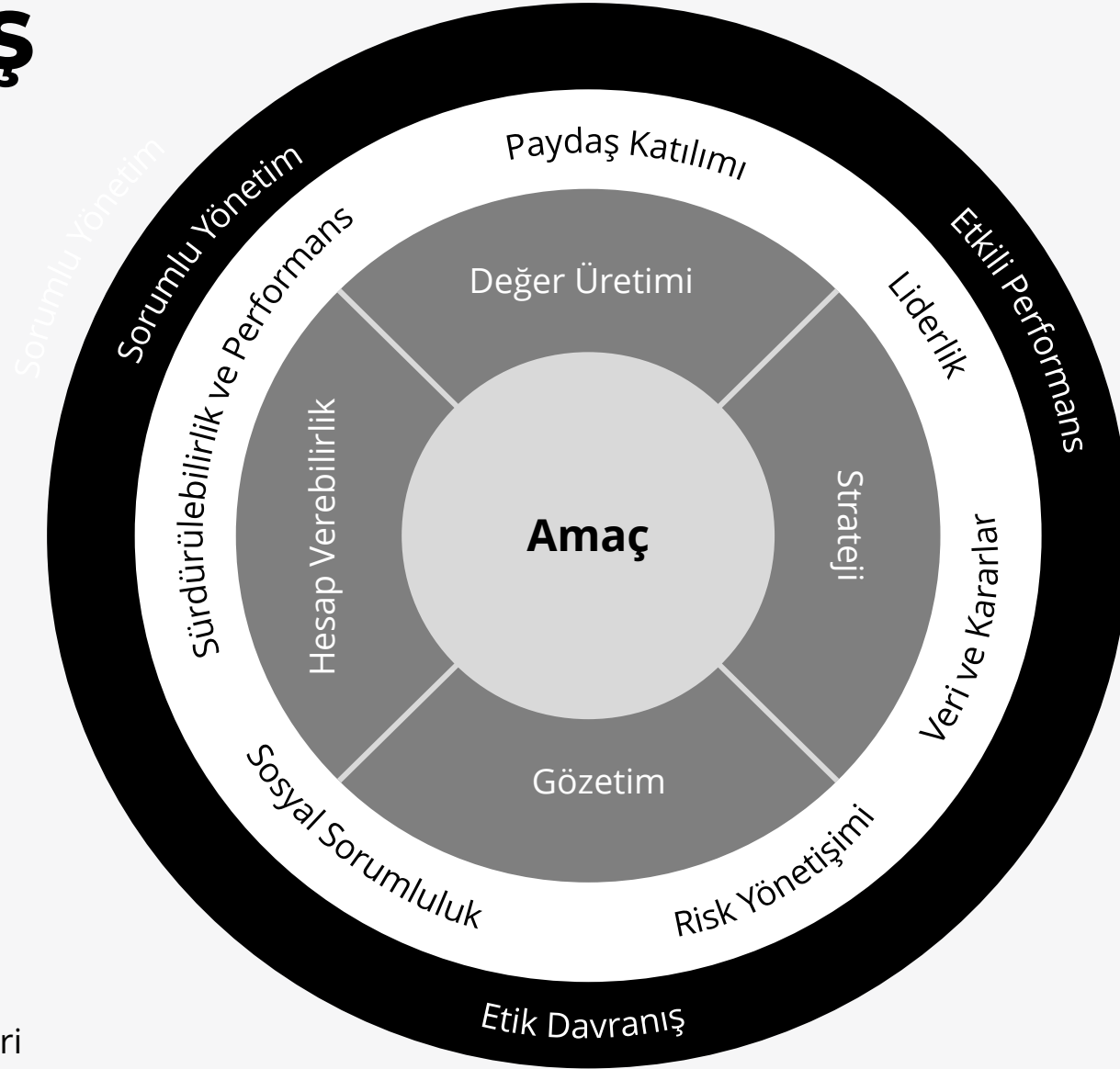
Tüm kuruluşlar tarafından iyi yönetim için küresel bir ölçüttür.

Şeffaflık yaratır, karmaşıklığı azaltır ve kuruluşlar ve toplum içinde ve arasında güven oluşturur.

Tüm organizasyonlar için değer yaratmaya giden yoldur.

GENEL BAKIş

- Yönetişim Sonuçları
- Birincil Yönetişim İlkesi
- Temel Yönetişim İlkeleri
- Destekleyici Yönetişim İlkeleri



POTANSİYEL FAYDALAR

Etkin kurumsal yönetim uygulamaları şirketin performansı, itibarı ve sürdürülebilirliğine yönelik fırsatlar üretir.

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

- Şirket içi süreçlerde şeffaflığı artırır.
- Yönetim kurulu, yöneticiler ve çalışanlar arasında hesap verebilirliği sağlar.
- Paydaşlara karşı güvenilirlik kazandırır.

Şirketin itibarı yükselir ve yatırımcıların, müşterilerin ve çalışanların şirkete olan güveni artar.

Daha Güçlü Risk Yönetimi

- Finansal, operasyonel ve stratejik riskleri tespit ederek minimize eder.
- Risk yönetimi için etkin bir çerçeve sunar.
- Kriz durumlarında hızlı ve etkili müdahale imkanı sağlar.

Şirketin iş sürekliliği korunur ve beklenmedik maliyetler azaltılır.

Stratejik Karar Alma Süreçlerini İyileştirme

- Yönetim kurulu ve yöneticiler için veriye dayalı, daha bilinçli karar alma süreçleri oluşturur.
- Kısa vadeli hedeflerin yanı sıra uzun vadeli stratejik büyüme odaklı düşünme sağlar.

Daha etkili kararlarla şirketin rekabet avantajı artar.

Yasalar ve Regülasyonlara Uyum

- Şirketin yasal düzenlemelere ve endüstri standartlarına uyumunu kolaylaştırır.
- Uyum eksikliği nedeniyle ortaya çıkabilecek cezaların ve itibar kayıplarının önüne geçer.

Hukuki riskler azaltılır ve şirket daha güvenilir bir iş ortamı yaratır.

Paydaş İlişkilerini Güçlendirme

- Paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlamayı sağlar.
- Paydaş katılımını artırarak karar alma süreçlerini iyileştirir.
- Şirketin sosyal sorumluluk projelerine entegrasyonunu destekler.

Daha güçlü paydaş bağlılığı ve destek.

Sürdürülebilirlik ve ESG Performansı

- Çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) kriterlerine uygun politikaların uygulanmasını sağlar.
- Sürdürülebilirlik hedeflerini yönetim stratejisine entegre eder.

○ Şirketin ESG performansını artırarak yatırımcı ilgisini çeker.

Daha çevre dostu ve sosyal açıdan sorumlu bir şirket imajı.

POTANSİYEL FAYDALAR

Etkin kurumsal yönetim uygulamaları şirketin performansı, itibarı ve sürdürülebilirliğine yönelik fırsatlar üretir.

Yönetim Kurulunun Etkinliğini Artırma

- Yönetim kurulu üyelerinin rollerini ve sorumluluklarını netleştirir.
- Yönetim kurulu ile yöneticiler arasında daha etkili bir iş birliği sağlar.
- Yönetim kurulunun şirket stratejisine daha fazla katkıda bulunmasını teşvik eder.

Yönetim kurulu daha stratejik ve verimli bir şekilde çalışır.

Çatışma Yönetimi ve Çıkar Çatışmalarını Önleme

- Yönetim ve hissedarlar arasındaki olası çatışmaları önlemek için mekanizmalar oluşturur.
- Çıkar çatışmalarının yönetilmesine yönelik politikalar geliştirir.

Daha uyumlu bir yönetim yapısı ve daha az organizasyonel gerilim.

Verimlilik ve Performans Artışı

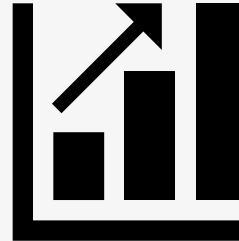
- Yönetim süreçlerini optimize eder.
- Organizasyonel verimliliği artırarak kaynakların daha etkili kullanılmasını sağlar.

Daha düşük maliyetle daha yüksek performans elde edilir.

Küresel Rekabet Avantajı

- Uluslararası kabul görmüş yönetim standartlarına uyum sağlayarak global piyasalarda rekabet avantajı kazandırır.
- Yabancı yatırımcıların ilgisini çeker.

Şirket, uluslararası arenada daha güçlü bir konuma gelir.



YOL HARİTASI

Nereden, nasıl başlamalı...



MEVCUT DURUM ANALİZİ

Her kuruluş, farkında olsun ya da olmasın bazı kurumsal yönetim uygulamalarına sahiptir. Öncelikli faaliyet; bir **Mevcut Durum Analizi** gerçekleştirilerek bu uygulamaların incelenmesi, ilgili yönetim ilke ve standartlarına uyum düzeyinin değerlendirilmesidir.

Bu çalışma kapsamında gerçekleştirmesi gereken bazı analizler:

Yönetişim Uygulamalarının İncelenmesi:

Mevcut yapı, politikalar, süreçler ve performans değerlendirilir.

Gap Analizi:

Organizasyonun mevcut durumu ile ideal kurumsal yönetim standartları (ISO 37000 gibi) arasındaki farkların analizi yapılır.

Risk ve Uyumluluk Değerlendirmesi:

Yasal ve etik uyumluluk, risk yönetimi süreçler incelenir.

Paydaş Analizi:

Kuruluş ile etkileşimdeki tüm paydaşları belirlemek ve katılımlarını planlamak.

Mevcut Durum Analizi sonuçlarına göre bir “Kurumsal Yönetişim Projesi” tasarlanmalı ve uygulamaya alınmalıdır.

TİPİK BİR KURUMSAL YÖNETİŞİM PROJESİ

Hazırlık ve Proje Planlama

Proje amaç ve kapsam tanımlaması, proje ekibinin oluşturulması, zaman çizelgesi ve kaynak planlaması...

Mevcut Durum Analizi

Yönetişim uygulamalarının incelenmesi, Gap Analizi, Risk ve Uyumluluk Değerlendirmesi, Paydaş Analizi...

Yönetişim Çerçevesinin Tasarımı

Politika ve prosedürlerin hazırlanması, rollerin ve sorumluluklar, performans, raporlama ve hesap verebilirlik mekanizmaları ...

Sistem ve Süreçlerin Uygulanması

Eğitim programları, iç kontrol sistemleri, risk yönetimi, iç denetim ve kontrol mekanizmaları, raporlama ve şeffaflık mekanizmaları...

İzleme ve Değerlendirme

Pilot Uygulamalar, Performans Ölçümü: Düzeltici Faaliyetler

PROFESYONEL REHBERLİK

Kum size nasıl yardımcı olabilir...





Kum Eğitim Danışmanlık ve Değerlendirme Hizm.Ltd.Şti.

- 2006'da kuruldu.
- Temel Faaliyetler : Eğitim, Danışmanlık, Denetim&Sertifikasyon, Outsourcing
- Temel uzmanlık alanları : Yönetişim, Yönetim Sistemleri, Kurumsal/Kişisel Gelişim
- Türkiye'nin en geniş ürün yelpazesine sahip eğitim/danışmanlık kuruluşlarından.
- Kurumsal müşterilere katma değeri yüksek hizmetler ve çözümler sunar.



BAZI HİZMET KONULARIMIZ

- ISO 9001 Kalite Yönetimi
- ISO 14001 Çevre Yönetimi
- ISO 10014 Finansal ve Ekonomik Faydaların Sağlanması
- ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi
- ISO 13485 Tıbbi Cihazlar Kalite Yönetimi
- IATF16949 Otomotiv Sektörü Kalite Yönetimi
- ISO 28000 Tedarik Zinciri Güvenliği Yönetimi
- ISO 26000/ SA 8000 Sosyal Sorumluluk Yönetimi
- ISO 10002 Müşteri Şikayetleri Yönetimi
- ISO 37001 Yolsuzlukla Mücadele Yönetimi
- ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetimi
- ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetimi
- ISO 37000 Kuruluşların Yönetimi
- ISO 31000 Risk Yönetimi
- ISO 55001 Varlık Yönetimi
- ISO 37002 İhbar Yönetimi
- ISO 37301 Uygunluk Yönetimi
- ISO 50001 Enerji Yönetimi
- ...
- Performans Ölçüm ve Yönetimi
- Kurumsal Yönetişim
- Paydaş Beklenti ve Memnuniyeti Yönetimi
- Müşteri İlişkileri ve Müşteri Deneyimi Yönetimi
- Stratejik Planlama ve Yönetim
- Kurum İçi Eğitim Yönetimi
- Tedarikçi Geliştirme
- Süreç Yönetimi & İyileştirme
- Yönetim ve Organizasyon
- Sürdürülebilirlik
- ...



NEDEN BİZ?

- ✓ **Uzmanlık ve Deneyim**
- ✓ **Kişiselleştirilmiş Hizmet Yaklaşımı**
- ✓ **Uygulamada Pratik Çözümler**
- ✓ **Yenilikçi ve Teknoloji Odaklı Yaklaşım**
- ✓ **Güçlü İletişim ve Paydaş Yönetimi**
- ✓ **Hızlı ve Ölçülebilir Sonuçlar**
- ✓ **Etik ve Güvenilirlik**
- ✓ **Rekabetçi Fiyatlandırma**
- ✓ **Sürekli Destek ve Takip**
- ✓ **Geniş İşbirliği Ağı**



NEREDEN BAŞLAYALIM?

Şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürdürülebilir başarı için ilk adımı atın!

ÜCRETSİZ

KURUMSAL YÖNETİŞİM UYUM DEĞERLENDİRMESİ

Uzmanlarımız ile online toplantıda firmanızın kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyini değerlendirin, eksiklerinizi tespit edin, yol haritanızı oluşturun.

Sınırlı bir süre için geçerli olan bu fırsatı kaçırmayın ve firmanızın kurumsal yönetim yolculuğunu başlatın.

Ücretsiz Değerlendirme Talep Et

KİME DANIŞABİLİRİZ?



Atilla ÜSKÜPLÜ

Genel Müdür
Danışman, Denetçi, Eğitimci

info@kum.com.tr 

<https://www.linkedin.com/in/atillauskuplu/> 

TEŞEKKÜRLER & BAŞARILAR

info@kum.com.tr



www.kum.com.tr



İSTANBUL | ANKARA | İZMİR | TEKİRDAĞ | ADANA

KUM EĞİTİM DANIŞMANLIK VE DEĞERLENDİRME HİZMETLERİ LTD.ŞTİ.