

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

Deprem Sürecinde Kurumsal Yönetim Deneyimi Araştırması

09 · 10 · 2023



İçindekiler

1. ÇALIŞMANIN AMACI	3
2. METODOLOJİ	3
3. YÖNETİCİ ÖZETİ	5
4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI	7
4.1. KURUMSAL YÖNETİM İLKE VE UYGULAMALARININ İÇSELLEŞTİRİLMESİ	7
▪ KURUMSAL YÖNETİM İLKE VE UYGULAMALARININ İÇSELLEŞTİRİLMESİNİ VE YAYGINLAŞTIRILMASINI SAĞLAYACAK İTİCİ GÜÇLER	7
▪ KURUMSAL YÖNETİM İLKE VE UYGULAMALARININ İÇSELLEŞTİRİLMESİNİ VE YAYGINLAŞTIRILMASINI KOLAYLAŞTIRACAK DESTEKLER	9
▪ KURUMSAL YÖNETİM İLKE VE UYGULAMALARININ İÇSELLEŞTİRİLMESİNİ VE YAYGINLAŞTIRILMASINI ZORLAŞTIRACAK ENGELLER	11
4.2. KRİZ VE RİSK YÖNETİMİ: DAYANIKLILIK VE ADAPTASYON	13
4.3. BİR KRİZ OLARAK DEPREM DENEYİMİ	14
▪ KURUMSAL YÖNETİM – KRİZ VE RİSK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ	14
▪ KURUMSAL YÖNETİM İLKE VE UYGULAMALARININ BENİMSENMESİNİN SAĞLADIĞI FAYDALAR	14
▪ DEPREM SONRASINDA ALINAN AKSİYONLAR VE YAŞANAN ZORLUKLAR	16
▪ SÜREÇTE ÇIKARILAN DERSLER VE İYİLEŞTİRME ALANLARI	16
4.4. DEPREM BÖLGESİNİN KALKINMASI VE TKYD’NİN SAĞLAYABİLECEĞİ DESTEKLER	18
5. TESPİT VE ÖNERİLER	19
HAKKIMIZDA	20

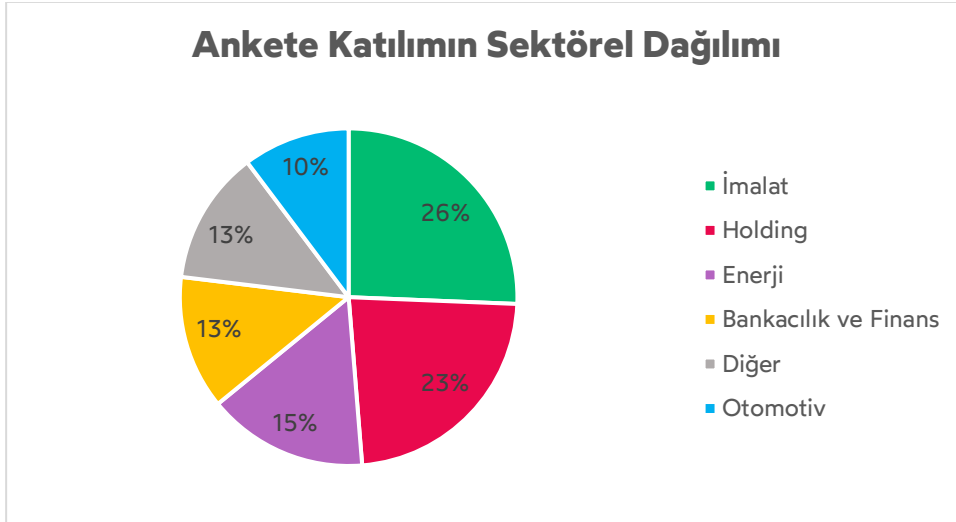
1. Çalışmanın Amacı

Çalışma; 6 Şubat 2023 tarihinde meydana gelen Kahramanmaraş merkezli depremler sonrasında, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD olarak anılacaktır) tüzel üyelerinin **deprem sonrası süreci nasıl yönettiğine ve söz konusu süreçte kurumsal yönetimin avantajlarını ne şekilde tecrübe ettiğine ilişkin görüş ve değerlendirmelerine başvurulmak üzere** gerçekleştirilmiştir. Bu deneyimlerin yanı sıra, **TKYD'nin deprem bölgesine sağlayabileceği yardım ve destekler** konusunda üyelerin önerileri alınmak istenmiştir.

2. Metodoloji

Çalışmaya araştırmanın kalitatif aşamasını oluşturan **derinlemesine görüşmeler** ile başlanmış, bu kapsamda **27-28 Nisan 2023 ve 25-26 Mayıs 2023** tarihlerinde olmak üzere **4 farklı TKYD üyesi şirket ile 4 adet derinlemesine görüşme** gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere İnsan Kaynakları, Kurumsal İletişim, Kurumsal Risk Yönetimi, Yatırımcı İlişkileri gibi departmanlardan yönetici seviyesinde toplamda **7 kişi** katılım göstermiştir.

Derinlemesine görüşmelerden elde edilen içgörüler ışığında kantitatif soru formu oluşturulmuştur. **Kantitatif çalışma**, soru formuna ait bağlantı e-posta üzerinden katılımcılar ile paylaşılarak çevrim içi yöntemle tamamlanmıştır. **19 Haziran – 18 Ağustos 2023** tarihleri arasında gerçekleştirilen kantitatif aşama için **çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 100 farklı kurumdan 112 kişiye soru formu iletilmiş, 39 kişiden cevap alınmıştır**. Anket çalışmasına katılan kurumların sektörel dağılımı (*Baz 39*) aşağıdaki gibidir.



Hem derinlemesine görüşmeler hem de kantitatif çalışma kapsamında yöneltilen sorular ile katılımcılar gözünden;

- **Kurumsal yönetim ile kriz yönetimi arasındaki ilişki** irdelenmiş,
- **Kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının** katılımcı kurumlar nezdinde **ne derece içselleştirildiği** paylaşılmış,

- Kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının **organizasyonlar içinde yaygınlaştırılmasını sağlayacak itici güçler**, bu itici güçlerin **hayata geçmesini kolaylaştıracak destekler** ve **zorlaştıracak engeller** ortaya çıkarılmış,
- Deprem sürecinde **kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş olmanın getirdiği avantajlar ve faydalar** görünür kılınmış,
- Deprem sürecindeki deneyim ile kurumların **yazılı kriz – risk yönetimi planları dahilinde ve doğaçlama alınan aksiyonlar** değerlendirilmiş, bu **aksiyonlar hayata geçirilirken yaşanan zorluklar** belirtilmiş,
- Katılımcı kurumların **krizlere yönelik dayanıklılık ve uyum düzeyi** finansal, operasyonel, teknolojik, kültürel gibi farklı perspektiflerden değerlendirilmiş,
- Yaşanan deprem felaketine dair **deneyimlerden çıkarılan dersler**, bu **derslerin organizasyon içerisinde iletişimi** ve halihazırda **sahip olunan planlar çerçevesinde yapılması gereken iyileştirmeler** aktarılmış,
- **TKYD'nin deprem bölgesine sağlayabileceği yardımlar** ile **bölgedeki işletmelerin kurumsallaştırılmasına destek** olabileceği alanlar tanımlanmıştır.

3. Yönetici Özeti

Kurumsal Yönetim İlke ve Uygulamalarının İçselleştirilmesi

Gerçekleştirilen araştırma ile kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının organizasyonlar nezdinde hem içselleştirilmesini hem de yaygınlaştırılmasını sağlayacak en önemli unsurun **üst yönetim** olduğu tespit edilmiştir. İlke ve uygulamaların; öncelikle organizasyonların bu anlamda adeta “can damarı” olan üst yönetim tarafından sahiplenilmesi ve benimsenmesine dikkat çekilmiş, **en tepeden başlayarak tüm seviyelere yayılmasının önemi ve kurumun her parçasında yansımaları olması gerekliliği** vurgulanmıştır. İlke ve uygulamaların **kâğıt üzerinde kalmaması, öncelikli bir iş olarak ele alınması** ve bu doğrultuda oluşturulan **politikaların faydalarının görünür kılınmasının**; çalışanların inancını artırarak söz konusu ilke ve uygulamaları benimsemesine ve iş süreçlerine dahil etmesine yardımcı olacağı ifade edilmiştir.

Kriz ve Risk Yönetimi: Dayanıklılık ve Adaptasyon

Araştırma katılımcılarının **%80’i kurumlarında bir kriz ve risk yönetimi ekibi olduğunu, %55’i bu ekiplerin 10 yılı aşkın süreyle faaliyet gösterdiğini** belirtmiştir. Bununla birlikte, **katılımcıların %77’si çalıştıkları kurumun yazılı bir kriz ve risk yönetimi planına sahip olduğunu** dile getirmiştir. Krizlere yönelik dayanıklılık ve uyum düzeyi; finansal, operasyonel, teknolojik, organizasyonel, kurumsal itibar, iş modeli ve kurum kültürü olmak üzere 7 ayrı perspektifte değerlendirilmiş, araştırmaya katılan **39 kurumun genel olarak krizlere yönelik dayanıklılık ve uyum düzeyi 10 üzerinden 8,08 ortalama ile oldukça başarılı** bulunmuştur. **Krizlere en dayanıklı olduğu** belirtilen alan **kurumsal itibar** olurken, **performansı ortalamanın altında kalan fakat kurumların krizlere yönelik genel dayanıklılık ve uyum düzeyinde etkisi yüksek olan kültürel ve organizasyonel boyutta gerçekleştirilecek iyileştirmelerin krizlere yönelik genel dayanıklılık ve uyum düzeyini pozitif etkileyeceği** görülmüştür.

Bir Kriz Olarak Deprem Deneyimi

Kurumsal yönetim kapsamında tanımlanan **görev ve sorumlulukların, politika ve prosedürlerin, yazılı iletişim yapısının** kriz anlarında faydalı bulunduğu, kriz olmadığı durumlarda ise hazırlık olarak değerlendirildiği ifade edilmiştir. **Operasyonların sürdürülebilirliği, insan kaynakları yönetimi ve varlıkların korunması** anlamında kriz yönetiminin kurumsal yönetimin en önemli konularından biri olduğu vurgulanmıştır. **Farkındalık kazandırarak öğrenimi günlük hayatın parçası haline getirmenin ve tatbikatlar düzenlemenin önemine** değinilmiştir.

Bununla birlikte; araştırma katılımcılarının deprem deneyiminden yola çıkarak verdiği cevaplarda **kurumsal yönetimin gerek operasyonların koordinasyonu gerek çalışan psikolojisi ve kurum – çalışan ilişkisi** anlamında fayda sağladığı belirtilmiştir. Kriz anlarında **hızlı karar almayı ve aksiyona geçmeyi sağlaması ile kriz senaryoları ve önceden tanımlı görevlerle belirsizliği ortadan kaldırmaya yardımcı olmasına** dikkat çekilmiştir. Deprem sonrasında alınan destek aksiyonlarının ve yapılan yardımların bir yandan **kurum itibarına pozitif olarak yansıdığı** paylaşılırken, diğer yandan **toplumsal sorumluluğu yerine getirmeyle çalışanların kuruma olan bağlılığını ve motivasyonunu artırdığı** dile getirilmiştir.

Araştırmaya katılan tüm kurumların Kahramanmaraş Depremi ile ilgili olarak bölgeye destek faaliyetleri olduğu, bu kapsamda **hayata geçirilen aksiyonların %61’inin kriz anında kararlaştırılarak uygulandığı ve %36’sının önceden planlanmış olduğu** gözlemlenmiştir. **Katılımcıların %26’sı deprem sürecinde söz konusu aksiyonları hayata geçirirken sorun yaşadığını** belirtirken bu sorunların **bölgeye ulaşım ve afet bölgesindeki altyapı problemleri** ile ilgili olduğu fark edilmiştir. Bununla birlikte; **organizasyonlar içinde iletişim kopuklukları ve karar alma mekanizmalarındaki yavaşlıklara** değinilmiş, bu ve bu gibi kriz dönemlerinde **operasyonel, yönetimsel ve finansal olarak hazırlıklı olmanın, sade ve net acil durum senaryolarına sahip olmanın, hem coğrafi hem de insan kaynağı anlamında yedeklemeye özen göstermenin önemine** dikkat

çekilmiştir. Katılımcıların yarısından fazlası, çıkarılan dersler doğrultusunda mevcut prosedür ve planlarda değişikliğe gidildiğini belirtmiştir.

Deprem Bölgesinin Kalkınması ve TKYD'nin Sağlayabileceği Destekler

TKYD'nin bölgenin yeniden ekonomik olarak kalkınabilmesi adına büyüme modellemesi konusunda çalışmasının faydalı olacağı katılımcılar tarafından en fazla tercih edilen proje önerilerinden biri olurken afet bölgesinde araştırma ve teknoloji merkezleri kurmanın da öne çıktığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte; bölgenin ihtiyaç analizinin doğru yapılması ve hem bu ihtiyaçlar doğrultusunda hem de ekonomik kalkınma kapsamında çeşitli paydaşların (devlet, kamu kuruluşları, STK'lar) birlikte çalışmasının kıymetli olacağına vurgu yapılmıştır. Kurumlar arası tecrübe paylaşımları ve çapraz mentorluk gibi farkındalık artırıcı çalışmaların da TKYD'nin katkı sağlayabileceği alanlardan biri olduğu ifade edilmiştir.

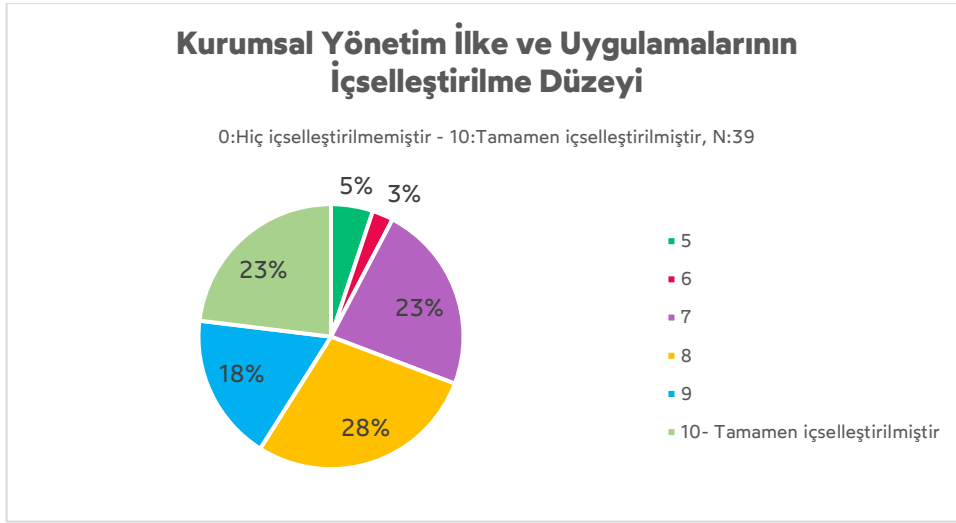
Tespit ve Öneriler

- Kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılmasında üst yönetimin rolünün büyük olduğu belirlenmiştir. Bu anlamda, **ilke ve uygulamaların kurum içi iletişimde üst yönetimin bizzat rol alması hem çalışanların sahiplik duygusunu güçlendirerek motivasyonlarını artıracak hem de liderliğin kararlılığına dikkat çekerek politikaların kâğıt üzerinde kalmayacağına dair inancı güçlendirecektir.**
- İlke ve uygulamaların iletişimi her seviyede yapılarak ve sürekli kılınarak içselleştirme kolaylaştırılacak, uygulama esaslarını işlerine entegre eden çalışanlar organizasyonlar içinde değişim ajanları gibi rol alıp elde edilen kazanımları görünür kılarak yayılımı hızlandıracaktır.
- TKYD, deprem sonrası oluşan kurumsal farkındalığın sürekliliğini sağlamak adına düzenleyeceği ve/veya aracı olabileceği **eğitimler, seminerler, paneller ile kriz yönetimi, iş sürekliliği, krize adaptasyon ve uyum konularında organizasyonlara fayda yaratabilecektir.**
- Bununla birlikte, tüzel üyelerin katılımıyla gönüllülük esasına dayalı olarak oluşturulabilecek bir ekip ile deprem bölgesindeki çalışmaların daha planlı bir şekilde sürdürülebilmesine katkı sağlayabilecektir. Birçok farklı organizasyona ait insan kaynağını barındırma imkânı olan bu ekip, bölgenin uzun vadeli ihtiyaçlarına karşın TKYD mentorluğunda aksiyon alabilecektir.

4. Araştırma Sonuçları

4.1. Kurumsal Yönetim İlke ve Uygulamalarının İçselleştirilmesi

Araştırma katılımcılarına kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kendi kurumlarında ne derece içselleştirildiğini düşündükleri sorusu yöneltilmiş, 0-10 (0:Hiç içselleştirilmemiştir – 10:Tamamen içselleştirilmiştir olmak üzere) skalasında puanlamaları istenmiştir.



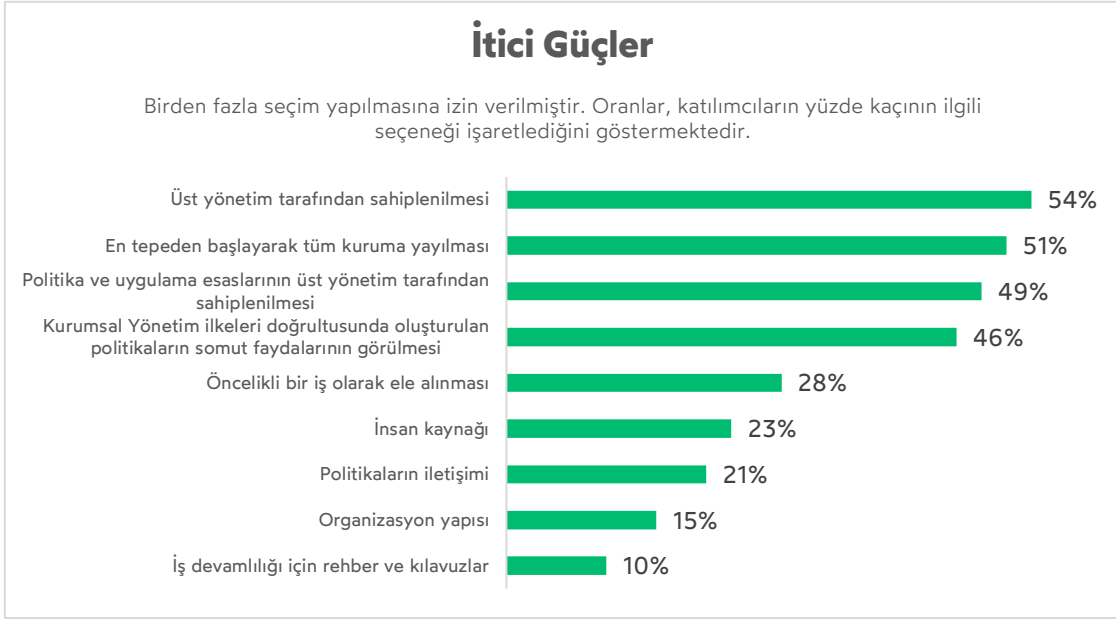
Katılımcıların verdiği en düşük puanın 5 olduğu görülürken, **%20'sinden fazlasının kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumlarında tamamen içselleştirilmiş olduğunu** düşündüğü gözlemlenmiştir. Verilen tüm cevaplar dikkate alındığında, içselleştirme düzeyine ait **ortalama 10 üzerinden 8,21** olarak tespit edilmiştir.

4.1.1. Kurumsal Yönetim İlke ve Uygulamalarının İçselleştirilmesini ve Yaygınlaştırılmasını Sağlayacak İtici Güçler

Kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının kurumlar içerisinde yaygınlaştırılmasının ve tüm çalışanlar nezdinde içselleştirmesinin yolunun en başta **üst yönetimden** geçtiği fark edilmiştir. Derinlemesine görüşme katılımcılarından biri bunu *"Tepeden oluşturulan kültür"* şeklinde ifade ederek kurumun geneline yayılan tutum ve eylemlerin en önemli gücünün yönetim olduğuna dikkat çekmiştir.



Organizasyonların Can Damarı Üst Yönetim



Kurumsal yönetimin bir kültür olduğunun, uygulamalarının kurumun her parçasında yansımalarının olması gerektiğinin ve bazı çalışanların veya birimlerin yalnız aksiyon alması ile organizasyondaki kurumsal yönetim ilkelerine uyumun mümkün olmadığını altı çizilmiştir. Hem kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının **kurumlar içinde içselleştirilmesi ile yaygınlaştırması görevinin** hem de söz konusu ilkeler doğrultusunda oluşturulan **politika ve uygulama esaslarının, üst yönetimce sahiplenilmesinin** önemi belirtilmiştir.

“Kurumsal yönetimde en önemli konu tepeden başlaması. Kişilerin kendi alanlarında gerçekleştirdikleri bireysel çalışmalar ile organizasyon genelinde kurumsal yönetim ilkelerine uyumun mümkün olmadığını düşünüyorum. Bu nedenle, tepeden oluşturulan kültür ve yönetim şekli tüm kuruma nüfuz etmeli.”¹

Üst yönetimin işi sahiplenmesinin yanı sıra **kurumsal yönetim ilkeleriyle oluşturulan politikaların somut faydalarının görülmesi de önemli** bir itici güç olarak öne çıkmış; ilke ve uygulamalar iş süreçlerine yansıdığı takdirde yaratılacak değer **çalışanların ilke ve uygulamaları benimsemesinde** sahip olacağı etki dikkat çekmiştir. Kalitatif görüşmelerde, sürecin akıcı bir şekilde işlenmesi adına üst yönetimce belirlenen esas ve politikaların netlik sağlama ve kurumun bütününe yön gösterme anlamında önemli rol oynadığı ifade edilmiştir. Sorumluluk ve rollerin net olmasının, geri bildirim süreçlerinin sağlıklı işlenmesinin ve yek vücut bütünlükle hareket etmenin önemi vurgulanmıştır.

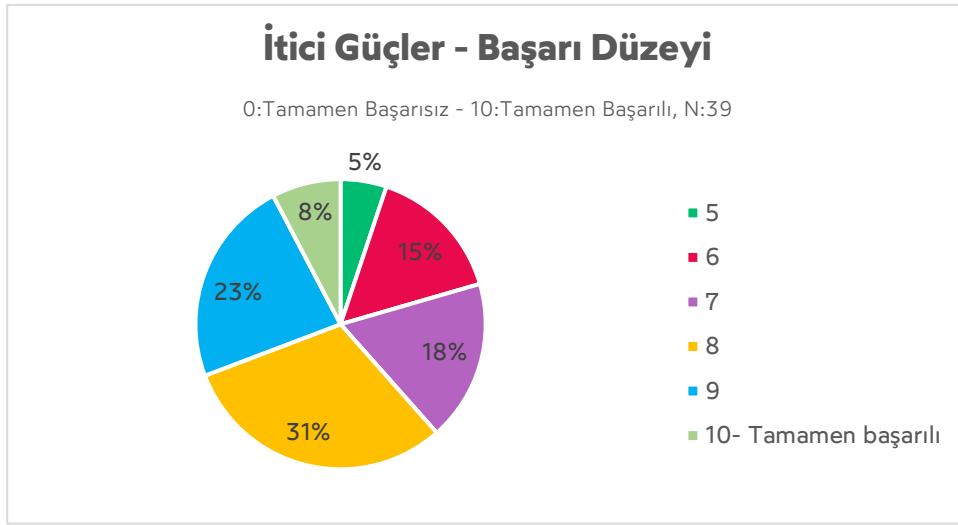
Bununla birlikte; konunun **öncelikli bir iş olarak ele alınmasının**, gerek ilke ve uygulamaların gerekse bu doğrultuda sahip olunan ve/veya hazırlanacak olan politikaların yalnızca kâğıt üzerinde kalmaması konusunda kritik olduğu gözlemlenmiştir. İlke ve uygulamaların kurum içerisinde yaygınlaştırılmasını

¹ Rapor boyunca verilen tüm alıntılar, değinilen konu ve verilmek istenen ana fikir korunarak raporun dil birliğini sağlamak amacıyla düzenlenmiştir.

kolaylaştıracak ve değişim ajanları olarak faaliyet gösterecek **insan kaynağının** da itici güç olarak ifade edildiği görülmüştür.

“Kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının içselleştirilmesinde organizasyon yapısı ve insan kaynağı kritik. Bu ilke ve uygulamaları yaygınlaştırmak için stratejinin yanı sıra uygun organizasyon, altyapı ve talent var mı sorularını sormak da önemli.”

Katılımcılardan söz konusu **itici güçlerin kendi kurumları içindeki performansını değerlendirmeleri ve başarı düzeyini puanlamaları** istenmiş; verilen **en düşük puan 5** olurken **katılımcıların %60'ından fazlasının puan tercihlerini 8 ve üzeri olacak şekilde kullandığı**, 10 üzerinden **7,74 ortalama** ile itici güçlerin mevcut performansının başarılı bulunduğuna gözlemlenmiştir.



4.1.2. Kurumsal Yönetim İlke ve Uygulamalarının İçselleştirilmesini ve Yaygınlaştırılmasını Kolaylaştıracak Destekler

Kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının içselleştirilmesi ile yaygınlaştırılmasını kolaylaştıracak destekler incelendiğinde, katılımcıların yaklaşık %75'inin ortak tercihi doğrultusunda ve itici güçler ile de hizalı olacak şekilde **liderlik/yönetimin sponsorluğu** öne çıkmıştır.



Liderliğin Sponsorluğu, İlke ve Uygulamaların Yaygınlaştırılmasının En Büyük Tetikleyicisi



Kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarını içselleştiren çalışanların iletişimin parçası haline gelerek kurum içindeki yayılımı kolaylaştıracak olması sebebiyle **devamlı ve doğru iletişim** ile **çalışanların inancı ve katılımı** önemli bulunan destekler arasında yer almıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda oluşturulan politikaların somut faydalarının görülmesi şeklinde karşımıza itici güç olarak da çıkan bir başka destek **kazanımların görünür hale getirilmesi** olmuş, söz konusu ilke ve uygulamalar kurumun bütününe sirayet ettiği takdirde yaratılacak değer ve elde edilecek faydanın görünür kılınmasının **çalışanların inancını artırarak içselleştirmeyi kolaylaştıracağı** öngörülmüştür.

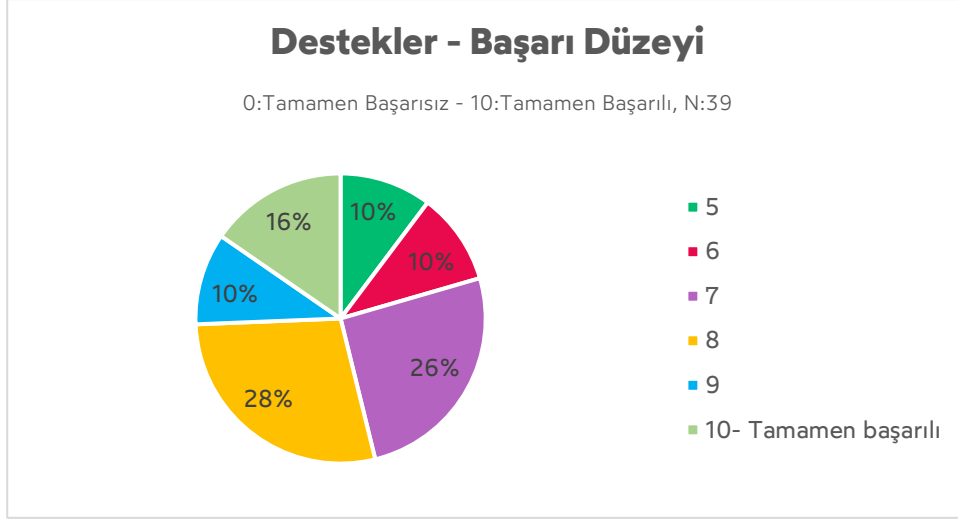
“Çalışanların inancı, kazanımların hissettirilmesi ve liderlik önemli. Yapısal olarak bu dönüşüm gerçekleştikten sonra kültür ve değerlerin yeniden tanımlanması gerekiyor.”

Bununla birlikte; kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının önemi, gerekliliği, iş süreçlerine entegre edildiği takdirde farklı paydaşlar için ortaya konacak faydalar, kriz durumlarında sağlayacağı avantajlar gibi konular hakkında organizasyonlar içinde **farkındalık** yaratmak da destek olarak konumlandırılmıştır. Uygulamada “isteğe bağlı” olma durumunu ortadan kaldırması sebebiyle **regülasyonlar**, konunun öncelikli bir iş olarak ele alınmasını kolaylaştıracak **özel çalışma grupları**, doğru iletişimin sürdürülebilirliğini sağlamak adına **oryantasyonlar** ve **kriz durumlarına hazırlıklı olmaya yardımcı olacak planlar ve tatbikatlar** destek olarak konumlandırılan diğer unsurlar olmuştur.

“Bolu Depremi sonrası yaptığımız tatbikatlar ilk başlarda “tiyatro” gibi algılanıp çalışanlar tarafından yadırgansa da İzmir Depremi sırasında alabildiğimiz hızlı aksiyonlar, o güne kadar yapılan tatbikat ve hazırlıkların önemini içselleştirilmesini sağladı.”

Katılımcılardan bu **desteklerin kendi kurumları içindeki performansını değerlendirmeleri ve başarı düzeyini puanlamaları** istenmiş; verilen **en düşük puan 5** olurken desteklerin kurumu içerisinde uygulanmasını **tamamen başarılı** bulan katılımcı sayısının, itici güçlerin performansını tamamen başarılı bulan katılımcı sayısının 2 katı olduğu görülmüştür. Verilen tüm puanlar dikkate alındığında, **7,64 genel**

ortalama ile destekler ve itici güçlerin mevcut performansının benzer şekilde değerlendirildiği gözlemlenmiştir.

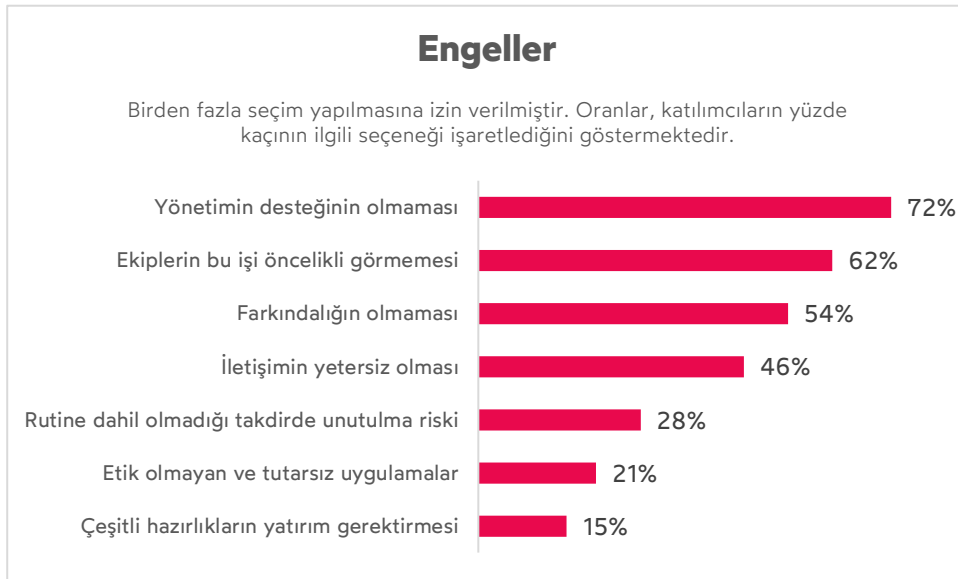


4.1.3. Kurumsal Yönetim İlke ve Uygulamalarının İçselleştirilmesini ve Yaygınlaştırılmasını Zorlaştıracak Engeller

Kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının içselleştirilmesini ve yaygınlaştırılmasını sağlayacak itici güçler ve kolaylaştıracak desteklerde ortak olarak belirtilen **üst yönetimin liderlik ve sponsorluğu**, kendisine engellerde de yer bulmuştur. **Yönetimin bu hususta desteğinin olmaması, liderlik ve sponsorluğunun eksikliği**; ilke ve uygulamaların kurumlar nezdinde benimsenmesini ve yayılmasını zorlaştıracak en büyük engel olarak öne çıkmıştır.



Öncelik Verilmediği Takdirde Kâğıt Üzerinde Kalan Maddelerden İbaret

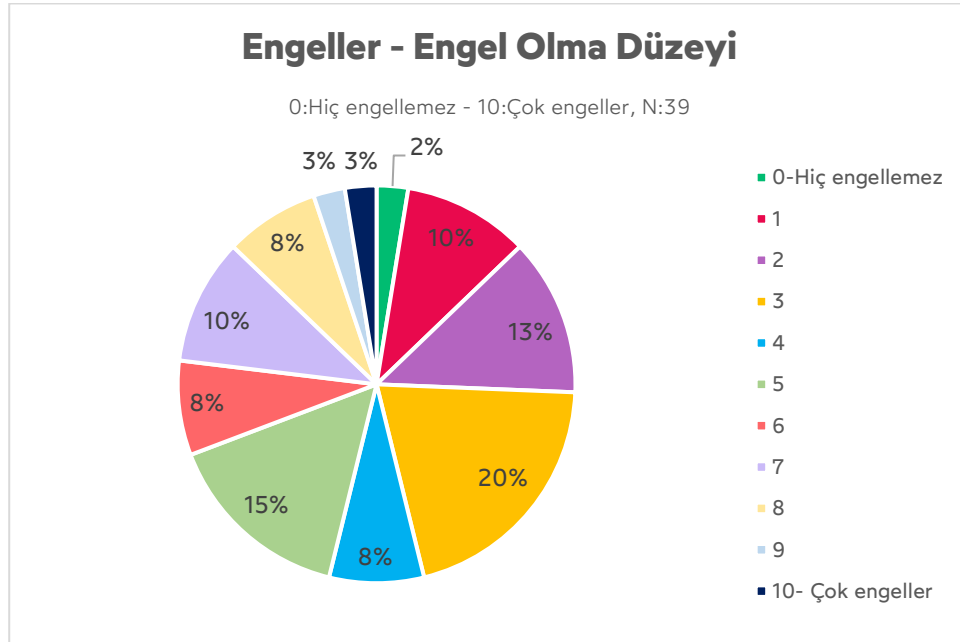


Ekiplerin bu işi öncelikli görmemesi ve farkındalık eksikliği dile getirilmiş, organizasyonlar içinde konu özelinde yapılan **iletişim çalışmalarının yetersiz olduğu** belirtilmiştir. Üst yönetimin desteği ve sponsorluğu ile konunun öncelikli bir iş olarak ele alınması kolaylaştırılabileceken, iletişim çalışmalarının sürdürülebilirliği sağlanarak çalışanlar nezdinde farkındalığın artırılabilmesi mümkün kılınabilecektir.

“İş devamlılığı ve kriz yönetimi ile ilgili kılavuzlar yok, bu nedenle kurumların kendine uyarlaması gerekiyor. Fakat organizasyonlar içerisinde bu konuyla ilgilecek hazır ekipler olmadığından herkesin ikincil ya da üçüncül işi. Yönetim kurulu ya da üst yönetimler için bu işler kâğıt işi gibi algılanıyor, bu durum da işi biraz önemsizleştiriyor.”

Hem itici güçler hem de desteklerde kendine yer bulan **kazanımların görünür hale getirilmesiyle** ilke ve uygulamaların içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılması kolaylaştırılabilecek; ilkeler, uygulamalar ve bu doğrultuda oluşturulan politikalar çalışma rutinine dahil edilerek **unutulma riskinin** önüne geçilebilecektir. **Etik olmayan ve tutarsız uygulamalar**; gerek çalışanlar nezdinde benimsemeyi zorlaştırması ve kişilerin motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratmasıyla, gerek iş sonuçlarını sekteye uğratarak ilke ve uygulamaların içselleştirilmesi ve iş süreçlerine entegre edilmesiyle yaratılacak faydanın iletişiminin yapılmasına köstek olmasıyla engel olarak tanımlanan bir diğer unsur olmuştur. Bununla birlikte katılımcıların bir kısmı, konuyu **finansal perspektiften** de ele almış; **özellikle kriz durumlarına dair** kurumsal yönetim ilke ve uygulamaları doğrultusunda oluşturulacak politika ve izlenecek yol haritalarına dair hazırlıkların yatırım gerektirdiğini belirtmiştir.

Kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına köstek olabilecek unsurların kendi çalıştıkları kurum nezdinde **engel olma düzeyini** değerlendiren **katılımcıların %68'inin 5 ve 5'ten daha düşük puanlar verdiği** fark edilmiştir. Söz konusu unsurların, **4,33 genel ortalama** ile göreceli olarak düşük seviyede engel teşkil ettiği görülmüştür.

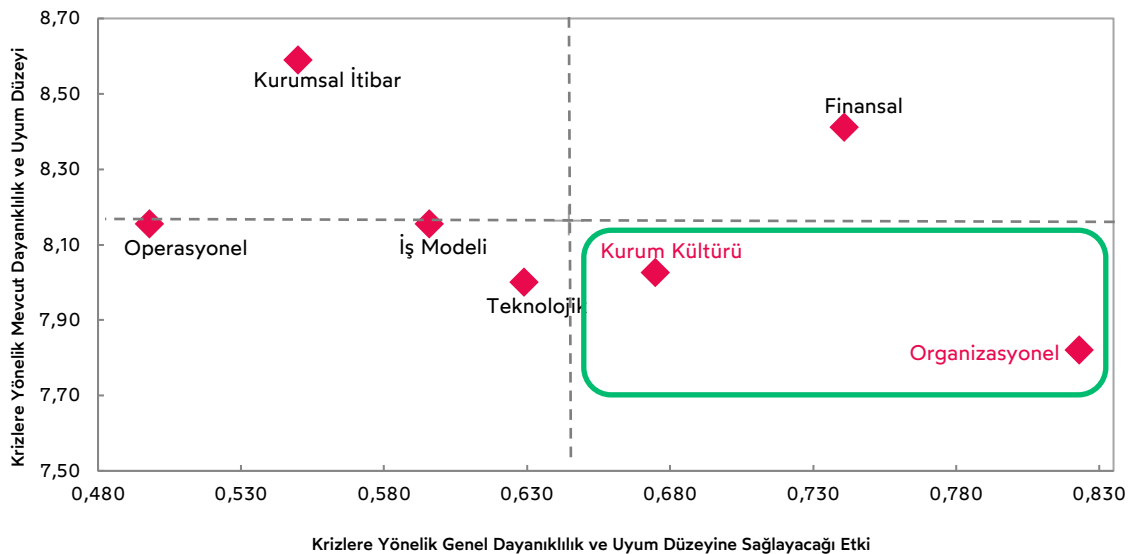


4.2. Kriz ve Risk Yönetimi: Dayanıklılık ve Adaptasyon

Kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarıyla birlikte kriz ve risk yönetimini tüm süreçleriyle doğru bir şekilde kurgulamak şirketlerin dayanıklılığına katkı sağlamaktadır. Araştırma katılımcılarının **%80'i kurumunda bir kriz ve risk yönetimi ekibi olduğunu**; bu yapıların **üst yönetim, insan kaynakları, kurumsal iletişim, hukuk, finans, risk yönetimi gibi çeşitli departmanlardan c-level kişileri barındıran multidisipliner ekiplerden oluştuğunu** belirtmiştir. Bu kapsamda dikkat çeken bir diğer parametre ise risk ve kriz yönetim ekiplerinin kaç yıldır çalışmalarını sürdürdüğü olmuştur. Araştırmaya katılım gösteren **kurumların %55'inde 10 ile 21 yıl arasında, %45'inde ise 10 yıldan daha az süreyle** bir kriz ve risk yönetimi yapısının faaliyet gösterdiği görülmüş, 31 katılımcının verdiği cevaplar göz önünde bulundurulduğunda kriz ve risk yönetimi ekiplerinin **ortalama çalışma süresi 9 yıl** olarak belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, **katılımcıların %77'si çalıştıkları kurumun yazılı bir kriz ve risk yönetimi planına sahip olduğunu** dile getirmiştir.

Kurumların dayanıklılığı ile adaptasyon kabiliyeti, risklerin yönetilmesine, krizlerin ise minimum hasar ile atlatılmasına imkân tanımaktadır. Bu doğrultuda, araştırmaya katılan kurumların krizlere yönelik dayanıklılık ve uyum düzeyi 0-10 (0:Çok kötü – 10:Çok iyi olmak üzere) skalası ile hem genel olarak hem de finansal, operasyonel, teknolojik, organizasyonel, kurumsal itibar, iş modeli ve kurum kültürü olmak üzere **7 farklı perspektifte** değerlendirilmiştir. Verilen puanlar sonucunda, araştırma kapsamında değerlendirilen 39 kurumun genel olarak **krizlere yönelik dayanıklılık ve uyum düzeyi 8,08 ortalama ile oldukça başarılı** bulunmuştur. **Organizasyonel** anlamda dayanıklılık ve uyum düzeyinin **7,82 ortalama ile en düşük değerlendirmeyi** alarak genel ortalamanın altında kalması dikkat çekerken, **krizlere en dayanıklı olduğu belirtilen alan 8,59 ortalama ile kurumsal itibar** olmuştur. Kurumların sahip olduğu organizasyonel yapı ve kültürün oluşması veya dönüşmesi, içselleştirilmesi, hayata geçirilmesi ve esneklik kazanması normal şartlarda dahi çaba isteyen ve uzun bir yolculuk olduğundan, kriz durumlarında dayanıklılık ve uyum anlamında görece daha zayıf değerlendirilmesi şaşırtıcı olmamıştır.

Bununla birlikte; bu 7 alanın katılımcılar tarafından puanlanan dayanıklılık ve uyum performansı ile kurumun krizlere yönelik genel dayanıklılık ve uyum düzeyinde yaratacakları etki göz önünde bulundurulduğunda, etki düzeyi ortalamanın üzerinde olup performansı ortalamanın altında kalan **kurum kültürü** ve **organizasyonel** kategorilerinde yapılacak iyileştirmeler, **krizlere yönelik genel dayanıklılık ve uyum düzeyini pozitif etkileyecektir.**



4.3. Bir Kriz Olarak Deprem Deneyimi

4.3.1. Kurumsal Yönetim – Kriz ve Risk Yönetimi İlişkisi

Araştırma kapsamında kurumsal yönetim ile kriz ve risk yönetimi arasındaki ilişki;

- İş tanımları, politikalar ve prosedürler
- İş sürekliliği
- Kriz senaryoları ve tatbikatlar

olmak üzere 3 ana başlıkta değerlendirilmiştir.

Kurumsal yönetim kapsamında tanımlanan **görev, rol ve sorumlulukların, farklı birimlerin ve çalışanların çeşitli durumlarda izlemesi gereken yol haritalarının, yazılı iletişim yapısının, politika ve prosedürlerin** olası kriz anlarında faydalı bulunduğu, kriz olmadığı durumlarda ise krize hazırlık olarak değerlendirildiği belirtilmiştir. **İş sürekliliği** anlamında **şirket fonksiyonlarına farkındalık sağlamanın ve plan yapmaya yönlendirmenin** önemi vurgulanmış; **kurumların devamlılığı, insan kaynakları yönetimi, varlıkların korunması ve operasyonların sürdürülebilirliği** çerçevesinde kriz yönetiminin, kurumsal yönetimin en önemli konularından biri olarak ele alınması gerektiğine değinilmiştir.

“Kurumların devamlılığı, iç – dış iletişim yapıları, insan kaynakları yönetimi, varlıkların korunması ve operasyonların sürdürülebilirliği anlamında kriz yönetimi; kurumsal yönetimin en önemli konularından biri.”

Özellikle holdingler gibi coğrafi ve sektörel olarak çeşitlilik gösteren yapılarda kurumsal risk ve kriz yönetiminin daha kritik olduğu belirtilirken; **hazırlıklı olmak, çeşitli senaryolara göre plan yapmak ve tatbikatlar düzenleyerek öğrenimi günlük hayatın parçası haline getirmenin** önemine dikkat çekilmiştir. Bununla birlikte; kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda faaliyet gösterilen sektörün beraberinde getirdiği **mevzuatları gözeten, şeffaf, yönetebilen, değerlendirebilen ve yola devam etmeyi mümkün kılan kriz senaryolarını** oluşturmak ve finansal olarak desteklemek konusunda kurumsal yönetim bakış açısı faydalı bulunmuştur.

“Önümüzdeki 10 yıla baktığımızda krizlerin beklenmeyen doğa olaylarından geleceği görülüyor. Bunlar için senaryolar oluşturulması ve finansal olarak da desteklenmesi üzerine çalışıyoruz. Kurumsal yönetim bakış açısı, krize hazırlıklı olmayı kolaylaştırıyor ve şeffaflığı da beraberinde getiriyor.”

4.3.2. Kurumsal Yönetim İlke ve Uygulamalarının Benimsenmesinin Sağladığı Faydalar

Özellikle Kahramanmaraş merkezli depremlere ait deneyimden yola çıkarak kriz durumlarında kurumsal yönetim ilke ve uygulama esaslarını benimsemenin sağladığı faydalar irdelenmiş, verilen cevapların **çalışan psikolojisi, kurum – çalışan ilişkisi, operasyonların koordinasyonu ve kurum itibarı** olmak üzere 4 ana konu etrafında şekillendiği görülmüştür.



Belirsizliği Ortadan Kaldırmak ve Hızlı Karar Almak Kurumsal Yönetimle Mümkün

Kurumsal Yönetim İlke ve Uygulamalarının Benimsenmesinin Sağladığı Faydalar

Birden fazla seçim yapılmasına izin verilmiştir. Oranlar, katılımcıların yüzde kaçının ilgili seçeneği işaretlediğini göstermektedir.



Kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının benimsenmesinin öne çıkan faydalarının **operasyonların koordinasyonu** ile ilgili olduğu belirlenmiştir. Kurumsal yönetim kültürünün tanımlanmış rol ve sorumluluklara, politika ve prosedürlere, farklı durumlarda izlenmesi gereken yol haritalarına, çeşitli senaryolar doğrultusunda yapılan hazırlıklara ve böylece operasyonların devamlılığına imkân veren yapısı ile **kriz anlarında hızlı karar almayı ve aksiyona geçmeyi sağlaması, belirsizliği ortadan kaldırması ve süreçleri kişilerden bağımsız hale getirmesinin** katılımcılar tarafından en çok dile getirilen faydalar olduğu gözlemlenmiştir.

“Hızlı hareket etme ve hızlı karar alma, iyi kurumsal yönetim burada ortaya çıkıyor.”

Krizler ve bu deneyim özelinde doğal afetler sırasında ve/veya sonrasında yapılan yardımların kişilere sağladığı duygusal ve fiziksel faydanın yanı sıra **kurumların itibarına da pozitif olarak yansıdığı** dile getirilmiştir. Kurum itibarı yalnızca bu perspektiften değerlendirilmekle kalınmamış, kurumsal yönetimin özellikle halka açık şirketlerde **menfaat sahibi paydaşlara karşı hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkelerini yerine getirmeyi sağlamasının** önemi vurgulanmıştır.

Bununla birlikte, doğru ve sürekliliği korunan kurum içi iletişim ile **çalışanların inancının ve aidiyetinin artması** fayda olarak belirtilmiş, **çalışan motivasyonu ve psikolojisine** de değinilmiştir.

“Kuruma olan inanç ve aidiyete çok katkısı oldu. Toplumsal sorumluluğu yerine getirme konusunda kendimizi iyi hissettik.”

4.3.3. Deprem Sonrasında Alınan Aksiyonlar ve Yaşanan Zorluklar

Araştırmaya katılan tüm kurumlar, Kahramanmaraş Depremi ile ilgili olarak bölgeye destek faaliyetleri olduğunu belirtmiştir. Hem kurumların kendilerinin, iştiraklerinin, tedarikçilerinin, şubelerinin etkilendiği durumlar hem de afet bölgesinde zarar gören insanlar ve diğer canlılar göz önünde bulundurularak kurum olarak aldıkları aksiyonların ne kadarının yazılı ve planlı olduğu ne kadarının ise kriz anında kararlaştırılıp uygulamaya alındığı irdelenmiştir.

Katılımcıların %61'i hayata geçirilen aksiyonların büyük bir çoğunluğunu kriz anında kararlaştırarak uyguladıklarını, %36'sı büyük bir kısmının önceden planlanmış olduğunu belirtmiştir. Katılımcılar içerisinden yalnızca bir kurumun alınan tüm aksiyonların tamamının daha önceden planlanmış olduğunu paylaşması dikkat çekmiştir.

Araştırma sonuçları, katılımcıların %26'sının deprem sürecindeki aksiyonlarını hayata geçirirken sorun yaşadığını göstermiştir. Bu sorunlar arasında kurumları en çok zorlayan konunun bölgeye ulaşım ve lojistik olduğu belirlenmiş, ulaşım problemini afet bölgesindeki altyapı eksikliği takip etmiştir. Çok hızlı aksiyon alınması gerekmesi sebebiyle yaşanan iletişim kopukluklarına değinilmiş, hem şirketler özelinde hem de afet bölgesinde koordinasyon anlamında otorite eksikliğine vurgu yapılmıştır. Şirketlerin karar alma mekanizmalarındaki yavaşlıklar sebebiyle aksiyonların hayata geçmesinin geciktiği, organizasyonel yapılar kaynaklı zorluklar yaşandığı da paylaşılmıştır. Bununla birlikte, katılımcıların %85'i deprem konusunda hayata geçirilen aksiyonlar ile ilgili olarak kurum içinde hem yazılı hem de sözlü olarak paylaşım yapıldığını belirtmiştir.

4.3.4. Süreçte Çıkarılan Dersler ve İyileştirme Alanları

Katılımcılara deprem sürecinde sahip oldukları deneyimler ışığında bu ve bu gibi kriz dönemlerinde kritik olduğunu düşündükleri konular sorulmuş, her anlamda hazırlıklı olmanın ve iş sürekliliğini sağlamanın öne çıktığı gözlemlenmiştir. Operasyonel, yönetimsel, finansal kaynaklar ve insan kaynağı açısından hazırlıklı olmanın yanı sıra, kurumsal yönetim yapısı ve kültürü ile ilişkilendirilen prosedür ve politikalar, net ve tanımlı görevler ile sorumluluklar, çeşitli kriz senaryoları ve tatbikatların kritik olarak değerlendirilmesi dikkat çekmiştir.

Birden fazla bölgede ve/veya potansiyel afet bölgelerinde faaliyet gösteren kurumların hem coğrafi hem teknolojik hem de insan kaynağı konusunda yedeklemeye özen göstermesinin önemine vurgu yapılmış; teknolojik altyapıların birbirini destekler nitelikte olması, çalışanların fiziksel olarak herhangi bir afetten etkilenmese dahi psikolojik olarak zarar görebileceği ihtimali göz önünde bulundurularak planlamalar yapılması gerekliliğine değinilmiştir.

"Prosedürlerin yazılı olması uygulanabilir olduğu anlamına gelmez. İçselleştirilmesi gerekli. Var olan prosedürleri ve süreçleri sadeleştirmek, iş sürekliliği kapsamında en önemli çıkarımlarımızdan biri."



Her Anlamda Hazırlıklı Olmak ve Yola Devam Edebilmek Şart

Kriz Dönemlerinde Kritik Konular

Birden fazla seçim yapılmasına izin verilmiştir. Oranlar, katılımcıların yüzde kaçının ilgili seçeneği işaretlediğini göstermektedir.



Araştırmaya katılan kurumların %54'ü deneyimler ve çıkarılan dersler sonucunda mevcut prosedür ve planlarında değişikliğe gittiklerini belirtmiş, bu değişiklikler;

- Acil durum planlarında yapılan düzenlemeler,
- Öncelikli bölgelerde afet yönetimi hazırlık planlarının genişletilmesi ve devreye alınması,
- Kriz ve risk yönetimi planlarının geliştirilmesi,
- Deprem risk süreçlerinin güncellenmesi ve deprem masterplanı oluşturulması,
- İş sürekliliği yönetimi, insan kaynağı ve coğrafi yedekleme çalışmaları,
- Bağış prosedürleriyle ilgili yapılan düzenlemeler,
- İnsan kaynakları süreçleri ve iletişim zincirinde yapılan düzenlemeler,
- Prosedür ve uygulamalarının kapsamının genişletilmesi

şeklinde özetlenmiştir.

4.4. Deprem Bölgesinin Kalkınması ve TKYD'nin Sağlayabileceği Destekler

TKYD, deprem bölgesindeki işletmelerin gelişimine destek olmaya yönelik birtakım projeler geliştirmiş; bu proje fikirleri araştırma kapsamında katılımcılar ile paylaşılmıştır. Katılımcılara **bu projelerin hayata geçirilmesinin deprem bölgesine ne derece faydalı olabileceği** sorusu yöneltilerek 5'li skala üzerinden (1: Hiç faydalı olmaz- 5: Çok faydalı olur) puanlama yapmaları istenmiştir. Yapılan puanlamalar sonucunda söz konusu proje fikirleri, katılımcılarca **en faydalı bulunandan en az faydalı bulunana doğru** aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

1. Bölgenin yeniden ekonomik kalkınması için kurma ve büyüme modellemesi
2. Bölgede araştırma ve teknoloji merkezleri kurmak
3. Mentorluk desteği
4. Üretim alanlarını bölgeye kaydırmak
5. Üye şirketlerin tecrübelerini bölgedeki firmalarla paylaşmasını sağlama
6. İş sürekliliği ve kriz yönetimi için şablon kapsam sağlama

Bu proje fikirlerinin yanı sıra, katılımcılar deprem bölgesine ait **ihtiyaç analizinin** doğru yapılmasının önemini vurgulamıştır. Bölgenin yeniden ekonomik kalkınması kapsamında; **devlet, kamu kuruluşları ve STK'ların birlikte çalışmasının gerekliliğine** dikkat çekilmiştir. Daha etkin ve verimli sonuçlar için TKYD'nin bu konuda benzer faaliyetler gösteren diğer kurum ve kuruluşlar ile iş birliği içinde çalışması önerilmiş, **tecrübe paylaşımları ve çapraz mentorluk** gibi programlar ile **farkındalık artırma çalışmaları** gerçekleştirilmesinin faydalı olacağı paylaşılmıştır.

5. Tespit ve Öneriler

- Kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılmasında üst yönetimin rolünün büyük olduğu belirlenmiştir.
 - ⇒ İlke ve uygulamaların önce üst yönetim tarafından benimsenmesi ve iş süreçlerinde günlük rutinin bir parçası haline getirilmesi, çalışanların işi sahiplenme duygusunu güçlendirecek ve motivasyonlarını artıracaktır.
 - ⇒ Üst yönetim sponsorluğunda konunun öncelikli bir iş olarak ele alınması ve bu iş için özel olarak oluşturulan çalışma gruplarıyla desteklenmesi, hem üst yönetimin kararlılığına dikkat çekerek çalışanların söz konusu ilke ve uygulamalar ile bu doğrultuda oluşturulan politikaların kâğıt üzerinde kalmayacağına dair inancını tazeleyecek hem de tüm kurum nezdinde farkındalığı artırmaya destek olacaktır.

Bu anlamda, ilke ve uygulamaların kurum içi iletişimde üst yönetimin bizzat rol alması faydalı olacaktır.

- Kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının iletişimi doğru yapıldığı ve sürekli kılındığı, kazanımlar görünür hale getirildiği takdirde; çalışanların ilke ve uygulamaların organizasyon genelinde benimsenebilecek olmasına dair inancı ve motivasyonu artacak, ilke ve uygulama esaslarını iş süreçlerine entegre eden çalışanlar birer değişim ajanı gibi rol alarak kendi kazanımlarını kurum içerisinde gönüllü olarak paylaşacak ve unutulma riskinin önüne geçilerek organizasyon geneline yayılım kolaylaştırılacaktır. Bu nedenle, kurumsal yönetim ilke ve uygulamalarının ve bu doğrultuda oluşturulan politikaların gerekçeleri ile birlikte önemi ve iş süreçlerine dahil edildiği takdirde yaratacağı değer iletişimi tüm seviyelerde yapılmalı, iletişimin sürekliliği sağlanmalıdır.
- Araştırma sonuçları, organizasyonel boyuttaki dayanıklılığının kurumların genel olarak krize dayanıklılığı üzerinde oldukça etkili olduğunu göstermiştir. Bu anlamda, organizasyonel dayanıklılığı artırmak üzere yapılacak çalışmalar ve iyileştirmeler krize yönelik dayanıklılık ve uyum düzeyini pozitif olarak etkileyecektir. Bununla birlikte; kurum kültürünü de güçlendirerek daha dayanıklı hale getirmek, krize dayanıklılığı pekiştirecektir.
- Deprem felaketi ile birlikte kurumlarda eyleme dönük bir bilinç sıçraması yaşandığı fark edilmiştir. Edinilen tecrübeler ve çıkarılan dersler doğrultusunda kurumların acil durum, afet, kriz gibi konular özelinde sahip oldukları mevcut politika, prosedür ve planları gözden geçirerek geliştirme çalışmaları yaptığı gözlemlenmiştir. TKYD, deprem sonrası kaçınılmaz olarak oluşan bu farkındalığın sürekliliğini sağlamak adına düzenleyeceği/aracı olacağı eğitimler, seminerler, paneller ile kriz yönetimi, iş sürekliliği, krize adaptasyon ve uyum konularında organizasyonlara fayda yaratabilecektir.
- TKYD'nin öncü olduğu ve tüzel üyelerin katılımıyla gönüllülük esasına dayalı olarak oluşturulacak bir "proje koordinasyon ekibi" ile deprem bölgesindeki faaliyet ve çalışmaların daha planlı bir şekilde sürdürülebilmesi sağlanabilecektir. Birçok farklı organizasyona ait insan kaynağını barındıracak bu ekip; deprem sonrası edindikleri öğrenim ve tecrübeleri bir araya getirebilecek, bölgenin uzun vadeli ihtiyaçlarına karşın TKYD mentorluğunda aksiyon alabilecektir.

Hakkımızda

StratejiCo.

StratejiCo., 1987 yılında kurulmuş, kurumsal ilişkiler, stratejik iletişim ve organizasyonel gelişim alanlarında faaliyet gösteren İstanbul merkezli, bağımsız ve %100 Türk sermayeli bir stratejik danışmanlık şirkettir. Uluslararası firmalara ve kamu kuruluşlarına danışmanlık sunan StratejiCo.'nun hiçbir sektörde ticari bir menfaati bulunmamaktadır.

StratejiCo., Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Türkiye Etik ve İtibar Derneği'nin (TEİD) kurucu üyeleri arasındadır. Şirketin bütün çalışanları başta Türk hukuku ve Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) ile UK Bribery Act 2010 olmak üzere bütün ulusal ve uluslararası ilkelere uygun olarak faaliyet gösterirler.

ERA Research & Consultancy

2006 yılında araştırma sektöründen üç deneyimli ismin ortaklığıyla kurulan ERA Research & Consultancy'nin en önemli vaadi, etik değerlerden ödün vermeden, farklı örneklerden edinilen deneyimle değer katan, sonuç odaklı ve stratejiye yön veren araştırma hizmeti sunmaktır. Hem kalitatif hem de kantitatif alanda araştırma ve danışmanlık hizmeti veren ERA Research & Consultancy, kurumsal itibar, konu yönetimi ve iletişimi ile sürdürülebilirlik araştırmaları üzerinde uzun yıllardır çalışmaktadır. Kurulduğu günden bugüne, çalışanları ve müşterileri için çalışması keyifli, güvenilir ve fayda sağlayan bir şirket olma gayesiyle hizmet vermektedir.

Dünya Araştırmacılar Birliği (ESOMAR) ve Türkiye Araştırmacılar Derneği (TÜAD) üyesi olan ERA, aynı zamanda uluslararası araştırma networkü IRIS'in Türkiye ortağıdır.