StratejiCo.

ESG’nin Yükünü Taşıyan Sütun “Governance”

Yazar: Barış Keleş

Kültür Stratejiyi Yıkar, Yönetişim Ayakta Tutar

Yönetişim (governance) kavramı, 1990’lardan itibaren neoliberal politikalarla birlikte devlet, piyasa ve sivil toplum aktörlerinin bir arada karar alma süreçlerini ifade eden bir yaklaşım olarak öne çıktı. Dünya Bankası ve IMF, **[“iyi yönetişim”]** kriterlerini şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılım üzerinden tanımladı.

Eleştirel açıdan bakıldığında yönetişim; devletin kamu hizmeti sorumluluklarını piyasa mekanizmalarına devreden ve siyaseti teknik göstergelere indirgeyen bir ideolojik araç olarak da tartışıldı. Bu nedenle kavram, siyaset bilimi literatüründe her zaman tarafsız bir **[“yönetim modeli”]** olarak değil, **[neoliberalizmin meşruiyet üretim aracı]** olarak tartışmalı bir kavram oldu.

Peki iş dünyasında yani kurumsal yönetişim (corporate governance) bağlamında yönetişim nasıl bir rol oynuyor?

Sık kullanılan ‘yönetişim’ kavramın teorik örüntüsü, iş dünyasında ne kadar doğru ele alınıyor?

Kurumsal Kapasite Olarak Özel Sektörde Yönetişim

Özel sektörde yönetişim, şirketlerin yatırımcı güvenini artırma, riskleri azaltma ve uzun vadeli değer yaratma hedefleriyle öne çıktı. Yönetim kurulu yapısı, bağımsız üyeler, denetim ve risk komiteleri bu kapasitenin temel unsurları olarak ele alındı.

Bugün kurumsal yönetişim, ulusal-ulusötesi regülasyonlara uyumla eş güdümlü olarak, aynı zamanda **[ESG yönetimi ve sürdürülebilirlik performansının güvence altına alınması]** için kritik önemde. Doğru kurgulanmış bir yönetişim sistemi, meta stratejilerin kurumsal bünyeye nüfuz etmesini kolaylaştırırken, kurumsal dayanıklılığı güçlendirir ve kurumlara rekabet avantajı sağlar.

İtibar Yönetiminde Yönetişimin Rolü

Günümüzde kurumsal itibar, yalnızca iletişim kampanyalarıyla inşa edilemiyor. Bunun çok daha öncesinde, şirketin karar alma süreçlerinin güvenilirliğiyle inşa ediliyor. Kriz anlarında **[hızlı, şeffaf ve tutarlı hareket edebilmek]** doğrudan güçlü bir yönetişim mimarisine bağlıdır.

Yönetişim, bir kurumun ekosistemini tüm paydaşlarla birlikte yönetebilme kapasitesi ile de doğrudan ilişkili bir olgudur. Yani hem delegasyonu hem de akıl akıldan üstündür anlayışıyla çok sesliliği içselleştiren bir katılım kültürünü içerisinde barındırır. Bu çok boyutlu yapı sayesinde şirketler, kriz yönetimi protokollerinden üçüncü taraf doğrulama mekanizmalarına kadar pek çok alanda **["vadettiği ile yaptığı"]** arasındaki farkı azaltabilir. Sonuç olarak, yalnızca iletişim faaliyetlerinde değil, sürdürülebilirlik iletişimi alanında da güvenilirlik kazanarak itibarı daha sağlam temelle inşa ederler.

İtibar Denkleminde G Kaldıraç Etkisi



G güçlü olduğunda **E** ve **S** performansı katlanarak yükseliyor; **G** zayıf olduğunda ise en iyi çevresel veya sosyal girişimler bile kurumsal değere tam olarak dönüşemiyor. Bu nedenle yönetişim, hem finansal sonuçlarda hem de itibar yönetiminde kaldıraç etkisi yaratan stratejik bir temel işlevi görüyor.

ESG'nin "G" Ayağını İşletmek: E-S'den Önce G

Son yıllarda ESG gündeminde popüler ve ikna yönetiminde 'satın alması kolay olan' çevresel (E) ve sosyal (S) konular öne çıksa da, bu vaatlerin kalıcı olabilmesi için iyi bir yönetişim (G) zemini gerekir. Bunun nedeni aslında basit: Ortak akıl ve katılımcı bir irade oluşturmadan bir kurumun çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik değeri yaratması mümkün değil. Bu yaklaşımla yola çıkıldığında;

- Yönetim kurulu seviyesinde ESG komitelerinin kurulması,
- Sürdürülebilirlik hedeflerinin tüm birimlere entegre edilmesi,
- Tedarik zincirinde etik standartların denetlenmesi

gibi uygulamalar, "G" yani yönetişim ayağını kurumsal kültüre yerleştirir.

Araştırmalar, ESG puanı yüksek şirketlerin piyasa değerinde ve karlılığında daha güçlü performans gösterdiğini ortaya koyuyor. Örneğin bir araştırma, bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve denetim komitesi gibi yönetişim mekanizmalarının entegre raporlama kalitesini artırdığını ve sonuçta firmaların ESG risk skorlarını düşürdüğünü göstermiştir (Colak, 2025). Araştırmada 158 firma için 2019-2022 döneminde bağımsız yönetim kurulu üyeleri, kadın üye oranı, denetim komitesi bağımsızlığı ve toplantı sıklığı gibi yönetişim mekanizmalarının, entegre raporlama kalitesini pozitif etkilediğini ortaya konulmuş.

Türkiye'de Borsa İstanbul şirketleri üzerine yapılan araştırmalar da aynı tabloyu destekliyor: ESG puanı yüksek şirketlerin piyasa değerleri ve karlılık oranları (piyasa değeri/defter değeri oranı ve aktif kârlılık - ROA) daha güçlü çıkarken, yönetim kurullarındaki bağımsız üye sayısının artması da ESG raporlama kalitesini yükseltiyor.

Bu bulgular, güçlü yönetişimin yalnızca uyum için değil, sürdürülebilir itibar ve yatırımcı güveni için de kritik olduğunu bizlere gösteriyor.

Yönetişim Mekanizması	Kurumsal Sonuç/Etki	Ölçüm Metrikleri/KPI'lar	Etki Düzeyi	Sorumlu Birim
Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri	Karar kalitesinin artması, çıkar çatışmalarının azalması	Bağımsız üye oranı, toplantı katılımı, oybirliği oranı	Yüksek	İcra Kurulu Sekreterya/İK
Denetim Komitesi Bağımsızlığı	Finansal raporlama güvenilirliğinin artması	Denetim komitesi toplantı sayısı, iç denetim bulguları	Yüksek	Denetim Komitesi/ İç Denetim
ESG Komitesi Oluşturulması	Sürdürülebilirlik hedeflerinin yönetimle bütünleşmesi	ESG komitesi toplantı sayısı, hedef gerçekleşme oranı	Orta–Yüksek	Sürdürülebilirlik/ İcra Kurulu
Kadın Oranı	Çeşitlilik sayesinde daha kapsayıcı karar alma süreçleri	Yönetimde kadın oranı, çeşitlilik skoru	Orta	İK/İcra Kurulu
Tedarikçi Etik Denetimleri	ESG risk skorlarının düşmesi, tedarik zincirinde şeffaflığın artması	Denetlenen tedarikçi oranı, uygunsuzluk tespiti, sürdürülebilir tedarik skoru	Yüksek	Satın Alma/ Sürdürülebilirlik

Güçlü Yönetişimle Geleceğe Hazırlık

Güçlü bir yönetişim zemini olmadan çevresel ve sosyal vaatler kağıt üzerinde kalırken, özellikle kurumsal yönetişim mekanizmalarını güçlendiren şirketler yatırımcılar tarafından daha düşük riskli algılanıyor ve sermaye maliyetlerini azaltabiliyor. Kurumsal yönetimde yönetişim; itibar, yatırımcı güveni ve sürdürülebilirlik performansını aynı anda güçlendiren stratejik bir avantaj sağlamaktadır.

Şirketinizde yönetişimi yalnızca bir uyum gerekliliği olarak değil, uzun vadeli değer yaratmanın anahtarı olarak konumlandırmak kritik önem arz ediyor. Yönetim kurulu yapınızı çeşitlendirerek ve ESG komitelerini hayata geçirerek hem paydaş güvenini hem de rekabet gücünüzü artırabilirsiniz. Artık büyük şirketlerin ne kadar sürdürülebilir olduğu, hizmet ürettiği noktalar veya çevresel konularla sınırlı değil. **"çözüm ortağınız"** (tedarikçiniz) ne kadar şeffafsa siz de o kadar inandırıcısınız.

Konuyla ilgili paralel okuma yapmak adına "Kurumsal İletişim Danışmanlığı Perspektifiyle Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi ve Marka İtibarı" ile ilgili makalemizi buradan okuyabilirsiniz.