

Geliş Tarihi:

08.06.2021

Kabul Tarihi:

08.08.2021


Yayımlanma Tarihi:

30.09.2021

Kaynakça Gösterimi: Kandemir, H. K. (2021).  
Sürdürülebilir şirketler ve hukuki çerçevesi.  
*İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,  
20(41), 853-876. doi: 10.46928/iticusbe.949544

## SÜRDÜRÜLEBİLİR ŞİRKETLER VE HUKUKİ ÇERÇEVESİ

*Araştırma*

Hatice Kübra Kandemir 

Sorumlu Yazar (Correspondence)

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

[haticekubra.kandemir@ikc.edu.tr](mailto:haticekubra.kandemir@ikc.edu.tr)

Hatice Kübra Kandemir, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İşletme bölümü, Ticaret Hukuku anabilim dalında Dr. Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır. Şirketler hukuku, ticaret hukuku ve kurumsal yönetim alanlarında ders vermekte ve bu alanlarda araştırmalar yapmaktadır.

# SÜRDÜRÜLEBİLİR ŞİRKETLER VE HUKUKİ ÇERÇEVESİ

Hatice Kübra Kandemir  
[haticekubra.kandemir@ikc.edu.tr](mailto:haticekubra.kandemir@ikc.edu.tr)

## ÖZET

Sürdürülebilirlik, ekonomik devamlılığının yanı sıra şirketlerin toplumdaki yeri ve etkilerinin belirlenmesi ve anlaşılması açısından da önemli bir yere sahiptir. ‘Negatif dışsallıklar’ olarak ifade edilen sürdürülebilir olmayan pek çok faaliyetin kaynağı, şirketlerin ekonomik faaliyetleri yoluyla ortaya çıkmaktadır. Peki şirketlerin faaliyetlerinin sürdürülebilir amaçlarla örtüşmesinde yasal düzenlemeler nerede duruyor? Bu çalışmada, kamu hukuku ve özel hukuk alanındaki düzenlemelerin sürdürülebilir şirketlere yaklaşımının farklılık gösterdiği savunulmuştur. Diğer yandan, şirketlerin uyum göstermesi gönüllülük esasına bağlı olan yumuşak hukuk kuralları, sürdürülebilirliği teşvik eden ilkelere yer verse de bu hukuki yöntemlerin geleneksel hukuka göre bağlayıcılığının zayıf olmasının en büyük eksiklik olduğu ortaya konmuştur. Bu çalışmada ayrıca, şirketlerin sürdürülebilirlik prensibini benimsemeleri için katı hukuk kurallarının gerekli olup olmadığına ilişkin bir değerlendirmeye yer verilmiştir.

**Amaç:** Bu makalenin amacı, ‘sürdürülebilir şirketler’ ve ‘sosyal sorumlu şirketler’ kavramlarının şirketler hukuku alanındaki yerini saptamak ve bu kavramların hukuki çerçevesini ortaya koymaktır.

**Yöntem:** Çalışma kapsamında, sürdürülebilirlik konusunda mevcut yasal düzenlemelere yer verilmiş ve bu hukuki düzenlemeler kamu hukuku - özel hukuk ayrımı altında incelenmiştir. Ayrıca, sürdürülebilir şirketler kapsamında uluslararası standartlar ve kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan düzenlemeler yumuşak hukuk kuralları altında ele alınmıştır.

**Bulgular:** Sürdürülebilirlik kapsamında kamu hukukunda yasaklayıcı ve teşvik edici birtakım düzenlemelere yer verilmesine rağmen sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda bu düzenlemeler tek başına yetersiz görülmektedir. Öte yandan, şirketler hukuku düzenlemeleri, şirketleri sosyal veya çevresel açıdan sorumlu davranmaya zorlayan veya teşvik eden hiçbir hüküm öngörmemiştir. Dolayısıyla, katı hukuk kurallarında sürdürülebilir amaçlar ile ilgili şirket yöneticilerinin sorumluluğuna yer verilmediği söylenebilir. Sürdürülebilirlik anlayışının, kurumsal yönetim kodlarında uyulması zorunlu olmayan ilkeler altında ve uluslararası kılavuzlarda yer aldığı görülmüştür. Bu tür düzenlemeler her ne kadar şirketleri sürdürülebilir faaliyette bulunmaya teşvik edici düzenlemeler olsa da hukuki yaptırım gücünden yoksun olmaları nedeniyle tek başına yetersiz kaldığı görülmüş ve bu alanda katı hukuk kurallarının gerekliliği sorgulanmıştır.

**Özgünlük:** Bu çalışmada sürdürülebilirlik kavramı, şirketler hukuku boyutu ile hukuki bir çerçeveye oturtulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, şirketlerin sürdürülebilirlik ile ilgili özen yükümlülüğü, Türkiye’deki yasal görünüm ışığında değerlendirilmiş ayrıca Avrupa Birliği’ndeki sürdürülebilirlik sorumluluğu ile ilgili öne çıkan gelişmelere de yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Yönetim, Katı Hukuk Kuralları, Yumuşak Hukuk Kuralları

**JEL Sınıflaması:** G34, K22, M14, Q01

## SUSTAINABLE COMPANIES AND ITS LEGAL FRAMEWORK

### ABSTRACT

Sustainability has an important place in determining and understanding the place and effects of companies in society as well as the economic continuity of companies. The source of many unsustainable activities named as 'negative externalities' arise through the economic activities of companies. So, where do legal regulations stand in ensuring that companies' activities coincide with sustainable goals? In this study, it has been argued that the regulations in the field of public law and private law differ in their approach to sustainable companies. Although it is important that soft law rules, which are voluntary for companies to comply with, include principles that encourage sustainability, the weakness of this legal method compared to traditional law has been shown as the biggest deficiency. This study also includes an assessment of whether strict legal rules are necessary for companies to adopt the principle of sustainability.

**Objective:** The aim of this article is to set the scene for the concepts of 'sustainable companies' and 'socially responsible companies' within the field of company law and to determine the legal framework of these concepts.

**Method:** Within the scope of this study, the current legal regulations on sustainability are provided and these regulations are examined under the division of public law - private law. In addition, soft law regulations under international standards and corporate governance principles are evaluated with respect to sustainable companies.

**Findings:** There are some incentive and prohibitive regulations available under public law on sustainability, however these regulations alone considered insufficient with regards to sustainable development purposes. Company law regulations in turn, do not stipulate any provision that compel or encourage companies to act socially or environmentally responsible. Therefore, it can be said that the responsibility of company managers for achieving sustainable goals is not regulated under hard law rules. It is seen that the ideology of sustainability appeared in non-mandatory principles of corporate governance codes and in international guidelines. Although such regulations induce companies involving sustainable activities, they are deemed as insufficient on their own due to their lack of enforcement power, and the need of hard law regulations in this field has been questioned.

**Originality:** In this study, the concept of sustainability has been set in a legal framework from the perspective of company law. In this context, the companies' duty of care on sustainability has been evaluated in the light of the legal outlook in Turkey, and prominent developments regarding sustainability in the European Union have also been touched upon.

**Keywords:** Sustainability, Corporate Social Responsibility, Corporate Governance, Hard Law, Soft Law

**JEL Classification:** G34, K22, M14, Q01

## GİRİŞ

Şirketler, ekonomik faaliyetleri yoluyla toplumların kalkınmasında önemli bir rol oynar. Bu açıdan bakıldığında, sürdürülebilir kalkınmada şirketlerin yarattıkları ekonomik değer önemsiz addedilemez. Yine de şirketlerin kısa-dönem kâr hedefleri doğrultusunda sadece finansal performanslarına odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesi, ekonomik faaliyetlerinin neden olduğu negatif dışsallıkları göz ardı etmesinden ötürü sürdürülebilirlik amaçlarıyla örtüşmemektedir. Sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda yeni yaklaşımlar, şirketlerin faaliyetlerinde ve stratejik kararların alınmasında çevreye ve topluma saygılı ve pay sahiplerinin yanında diğer paydaşların menfaatlerini de dikkate alan sorumlu şirketleri gündeme taşımıştır. Sürdürülebilir şirketler anlayışı, şirketlerin finansal performanslarının yanında; çevre kirliliği, iklim değişikliği ve küresel ısınma gibi önemli çevre sorunları ile toplumsal eşitsizlik ve insan hakları ihlalleri gibi meseleler hakkında izledikleri politikaların değerlendirilmesini ve bu konuların raporlanmasını gerektirir. Sürdürülebilirlik konusu, işletme bilimi altında organizasyonel ve kısmen muhasebe alanlarındaki çalışmalara konu edilmiş, ancak bu çalışmalarda konunun hukuki boyutuna yer verilmemiştir. Bunun bir nedeni de mevcut şirketler hukuku düzenlemelerinde sürdürülebilirlik sorumluluğunun yöneticilerin hukuki sorumluluğu kapsamında değerlendirilmemiş olmasıdır.

Bu çalışmada, sürdürülebilir şirketler anlayışının hukuki boyutunu ele alan bir değerlendirmeye yer verilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, öncelikle sürdürülebilirlik kavramının çok yönlü bir tanımlaması yapılacak ardından konunun kurumsal sosyal sorumluluk ile ilişkisi değerlendirilecektir. Daha sonra, 'katı hukuk kurallarında'<sup>1</sup> yer verilen sürdürülebilirlik ile ilgili düzenlemeler kamu hukuku ve özel hukuk alanları bakımından incelenecektir. Kurumsal yönetim ilkelerinde ve uluslararası rehber kılavuzlarda şirketlerin gönüllü olarak uyum gösterdiği sürdürülebilirlik ilkeleri, yumuşak hukuk kuralları düzenlemeleri altında incelenecektir. Son olarak, özellikle Avrupa Birliği'nde (AB) sürdürülebilirlik sorumluluğunda öne çıkan güncel yaklaşımlar değerlendirilecek ve şirketlerin sürdürülebilirlik ile ilgili özen yükümlülüğünün doğabilmesi için katı hukuk kurallarının gerekli olup olmadığı ile ilgili soruya yanıt aranacaktır.

## I. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

### A. Tanımı

Sürdürülebilirlik, finansal olmayan bilgilerin raporlanması da dâhil olmak üzere işletmelerin sosyal sorumluluğunun sınırlarının çizilmesinde, çevresel etkilerinin analizinde ve genellikle işletmelerin ekonomik devamlılığını açıklamada başvurulan dolayısıyla kullanım alanı oldukça geniş bir kavramdır. Sürdürülebilirlik retoriği finans, organizasyon, yönetim stratejisi ve muhasebe gibi pek çok alanda kendine yer bulmuştur. Bu kadar geniş bir alana hitap etmesinden ötürü sürdürülebilirliğin

<sup>1</sup> Katı hukuk kuralları (*hard law*), özünde yasal olarak bağlayıcılığı olan hukuki yükümlülükleri ve/veya yasaklayıcı işlemleri ifade eder. Hukuk kurallarının "katı" olmasının değerlendirilmesinde yasal hükümlerin kesinliği ve bu kuralların yorumlanmasında ve uygulanmasında mahkemelere verilen yetkiler gibi unsurlar dikkate alınır (Skjærseth vd., 2006, s.104).

tek yönlü bir tanımını yapmak yeterli olmayacaktır. Bu gerekçe ile sürdürülebilir şirketlerin tanımı üç farklı yaklaşım üzerinden yapılacaktır: ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik.

Ekonomik sürdürülebilirlik, işletmelerin başarılı bir şekilde hayatta kalma ve gelecekte devamlılığını sağlamada kendilerini güvence altına alacak finansmanı edinme becerisi olarak tanımlanabilir (Kuşat, 2012). Şirketlerin uzun dönemde var olma yeteneği ve uzun-dönem strateji geliştirme hedefleri gibi hususlar ekonomik sürdürülebilirlik anlayışı kapsamında değerlendirilir (Kuşat, 2012, s. 228-229). Şirketler hukuku ve kurumsal yönetimin sürdürülebilirlik kavramına yer verdiği alanlarda da genellikle ekonomik sürdürülebilirlik yaklaşımı kastedilir.

Sürdürülebilirliğin çevresel boyutunu ele alan yaklaşıma göre, işletmelerin çevresel meseleleri yönetim mekanizmalarına entegre etmeleri sürdürülebilirliğin bir gereğidir. Bu kapsamda, çevresel sürdürülebilirlik, muhtemel çevresel yükümlülüklerin işletmeler üzerindeki etkisi ve şirketlerin çevresel riskler ile baş etme becerisi üzerine yoğunlaşır (Lambooy vd., 2018, s. 36). 2009 yılında Johan Rockström'ün öncülük ettiği 28 bilim insanından oluşan bir araştırma grubu tarafından, insanlığın gelecek nesiller için de gelişebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için birtakım sınırlara riayet edilmesi gerektiğini öne süren bir çalışma yayımlandı (Rockström vd., 2009). Bu çalışmada, 'gezegensel sınırlar' (*planetary boundaries*) olarak adlandırılan ve Dünya sisteminin istikrarını ve direncini ortaya koyan dokuz süreç tanımlanıp bunlardan yedisi için nicel sınırlar önerildi. Buna göre, örneğin, küresel ısınma, okyanus asitlenmesi, küresel tatlı su kullanımı, arazi sistemi değişikliği ve biyolojik çeşitliliğin kaybolma hızı ile ilgili belirlenen sınırları aşmanın, büyük ölçekli ani veya geri döndürülemez çevresel değişiklikler oluşturma riskini artıracığı ortaya konmuştur (Rockström vd., 2009; Steffen vd., 2015). Muhtemel çevresel değişikliklerin (küresel ısınma gibi) finansal riskler de taşıdığı göz önüne alınacak olursa, şirketlerin de bu doğrultuda gezegensel sınırları dikkate alarak çevresel riskleri tanımlaması ve sürdürülebilirliği hedef alması önerilmektedir.

Yine de gezegensel sınırların dikkate alınmasının tek başına sürdürülebilirliğe ulaşmada yeterli olduğunu söylemek mümkün değildir. Çünkü gezegensel sınırlar, küresel ısınma ve biyolojik çeşitliliğin kaybolması gibi riskleri içine alan daha çok çevresel kısıtları dikkate almaktadır. Oysa sosyal eşitliğin sağlanması ve insan haklarına saygılı pratiklerin yerleştirilmesi de sürdürülebilirlik için gereklidir. Bu çevresel perspektifi tamamlamak üzere, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarında, sosyal altyapıyı sağlamaya ilişkin insani yaşam koşullarını iyileştirmeyi hedef alan ilkeler benimsenmiştir. (BM, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları). Bu kapsamda temel insan haklarının güvence altına alınması ve sosyal altyapının tesisinde önem arz eden diğer unsurların (adalet vb.) muhafaza edilmesi sosyal sürdürülebilirliğin gereklerini oluşturur (Raworth, 2017).

Tüm bu unsurlar dikkate alındığında, sürdürülebilirlik kavramının kapsamlı bir şekilde tanımlanabilmesi için bu üç yaklaşımı da içine alan çok yönlü bir anlayışa ihtiyaç vardır. Buna göre sürdürülebilirlik, şirketlerin faaliyetlerinin neden olduğu sosyal ve çevresel etkileri de dikkate alan

yeni bir iş modeli benimseyerek (Tokgöz ve Önce, 2009, s. 252), uzun vadeli değer yaratma süreci şeklinde tanımlanabilir (Tüyen, 2020, s. 95). Organizasyonel çalışmalarda aynı zamanda sosyal ve çevresel meseleleri şirketin stratejisine ve iş modellerine dâhil eden süreçleri de içine alan ‘kurumsal sürdürülebilirlik’ kavramından bahsedilmektedir (Yavuz, 2010, s. 64). Örneğin, şirket stratejisine entegre olan sürdürülebilirlik, doğal kaynakların tükenmesi, biyolojik çeşitliliğin ortadan kaldırılması ve çevre kirliliği gibi sorunları ele alırken, aynı zamanda müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerini dikkate alan bir stratejik planlama ile bütçenin yönetimine odaklanır (Bonn ve Fisher, 2011). Buna göre, kurumsal sürdürülebilirlik, şirketlerin insanları, gezegeni ve kârı (3P; *people, planet, profit*) temsil eden paydaşlara karşı sorumluluğu olarak tanımlanmıştır (Elkington, 2006). Örgütsel çalışmalarda sürdürülebilirlik ağırlıklı olarak ‘paydaş teorisi’ ile de ilişkilendirilir. Paydaş teorisi, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasında başarısını etkileyen veya başarısından etkilenen tüm tarafların yani paydaşların menfaatlerini de göz önünde bulundurarak faaliyette bulunması gerekliliğini savunur (Freeman, 1984, s. 25). Bu anlayışa göre, paydaşlarla iyi ilişkiler kurmak, şirketin başarısında ve devamlılığında özellikle rakiplerine karşı avantaj sağlamasında önemli bir rol oynar. Kurumsal sosyal sorumluluk (*corporate social responsibility*) kapsamında; şirketler, kurum içi paydaşlar olarak kabul edilen çalışanlar, hissedarlar ve yöneticilere karşı sorumluluklarının yanı sıra, kurum dışı paydaşlar olan müşteriler, tedarikçiler, çevre ve topluma karşı da sorumludur (Aktan ve Börü, 2007, s. 15-16). Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışında sürdürülebilirlik, şirket yöneticilerinin aldıkları kararlarda paydaşların menfaatlerinin de dikkate alınması hedefi ile ilişkilendirilebilir (*ayrıca bkz. Bölüm II/B*). Kurumsal yönetim perspektifinden bakıldığında ise sürdürülebilirlik, şirketin uzun dönemde hayatta kalması ve sosyal-çevresel meselelerin doğurduğu riskler ile baş edebilmesi açısından yöneticilerin özen yükümlülüğünün bir uzantısı şeklinde değerlendirilebilir (Tonello, 2010).

## **B. Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) İlişkisi**

KSS hem sürdürülebilirlik terimini içine alan hem de şirketlerin paydaş yönetimi ile gönüllü olarak dâhil oldukları hayırseverlik faaliyetlerini kapsayan bir yönetim anlayışıdır (Smith ve Lenssen, 2009, s. 2). KSS, şirketlerin paydaşlara karşı etik ve sorumlu bir şekilde davranmasını gerektirir (Aktan ve Börü, 2007, s. 13). KSS faaliyetleri kapsamında şirketler gönüllü olarak paydaşları ile birlikte sosyal ve çevresel kaygıları ele alan etkileşimlere dâhil olurlar. Özellikle, işletmelerin yerel toplum ile güçlü bağları olduğu toplumlarda; KSS anlayışı, daha çok hayırseverlik faaliyetleri üzerine kurgulanmaktadır (Demirci, 2018, s. 1486). KSS anlayışı, şirketlerin toplum üzerindeki etkilerinden dolayı topluma karşı sorumlu olduğu görüşünü temel alır (Avrupa Komisyonu, Kurumsal Sosyal Sorumluluk). Bu sorumluluğun karşılığı olarak şirketlerin daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevreye katkıda bulunmaları sosyal sorumluluklarının gereğidir. Buna göre, şirketlerin bu sorumluluğu yerine getirmek üzere bir takım gönüllü sosyal projelere katkıda bulunmaları, toplum tarafından dayatılan ahlaki bir zorunluluk olarak kabul edilir (Carroll, 1999, s. 283-284). Böylece, şirketler içinde buldukları toplumun sürdürülebilirliğine katkıda bulunmuş olacaktır.

Ahlaki zorunluluğun yanı sıra, yasalara ve etik standartlara uyum göstermek ve sorumlu üretim ve yatırım uygulamalarını takip etmek gibi sosyal sorumlu faaliyetler, şirketlerin toplumdaki itibarını pekiştiren uygulamalar olarak kabul edilir. Örneğin, yöneticiler, özellikle tüketici grupları ve sivil toplum kuruluşları gibi dış paydaşları memnun etmek için sürdürülebilirliği gündemlerine alabilirler. Özellikle, şirketin itibarı ve toplumdaki algısı ile ilgili beklentiler; örneğin, yöneticilerin sosyal sorumluluğu, yasalara uyum gösterme ile eş değer kabul etmeleri (Aşçıgil, 2012, s. 240), bu eğilimlerin yönünü belirlemektedir. Dolayısıyla, uzun dönemde şirketin değerine (finansal performansına) zarar verebilecek muhtemel itibar risklerinin, şirketleri sürdürülebilirlik prensibine uymaya teşvik ettiği söylenebilir. Bunun yanı sıra, bu tür uygulamaların uzun dönemde şirketin ekonomik menfaatlerine de katkı sağlayacağı öne sürülmektedir (Strine, 2012, s. 147).

KSS anlayışı, yıllar içinde gelişmiş ve dönüşmüştür. Daha önceleri, KSS çalışmaları, daha çok kavramsal tartışmalara odaklanmıştır<sup>2</sup>. Şirketlerin sosyal düzen içindeki rolleri bağlamında değerlendirildiğinde ise, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının, temelinde şirketlerin amaçlarını ekonomik gerekçeler ile açıklayan monetarist görüşe karşıt olarak yer aldığı söylenebilir. İşletmelerin varoluş amaçları ile ilgili benimsenen ekonomik görüş, şirketler için rekabet dezavantajı yaratacak olması gerekçesiyle, işletmelerin sosyal sorunların çözümünde rol almasına karşı çıkar (Friedman, 1970). Friedman'a (1970) göre, "*şirketlerin sahip olduğu tek sosyal sorumluluk vardır o da aldatma veya dolandırıcılık olmaksızın, açık ve serbest rekabete dayalı olan bir oyunun kuralları dâhilinde kaldığı sürece ekonomik kaynaklarını kullanarak kârını artıracak faaliyetlerde bulunmaktır.*" Benzer yönde, hukuk yazarları arasında da yöneticilerin tek sorumluluğunun pay sahipleri için kâr elde etmek olduğunu savunan görüşler vardır (Dodd, 1932). İşletmelerin var oluş amaçlarını salt ekonomik perspektiften açıklayan bu yaklaşımın artık geçerliliği zayıflamıştır denilebilir. KSS kapsamında, şirketlerin kârı maksimize etmekten daha fazlasını yapması gerektiği görüşü her geçen gün daha geniş iş çevrelerince kabul görmeye başlamıştır. Örneğin, sürdürülebilir, sorumlu şirketler yaklaşımına, Dünya Ekonomik Forumu'nun Aralık 2019'da yayımladığı Manifesto' da yer verilmiştir. 'Dördüncü Endüstri Devriminde Şirketlerin Evrensel Amacı' başlığı taşıyan bu bildiriye, şirketlerin sadece pay sahiplerinin kârını artırma amacı değil aynı zamanda çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin memnuniyetini ve içinde buldukları toplumun değerlerini de dikkate alan faaliyetleri teşvik eden 'paydaş kapitalizmi' anlayışı yer almaktadır (Dünya Ekonomik Forumu, 2019). Bunun dışında BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, 'sürdürülebilir ve kapsamlı küresel ekonomi' hedefi doğrultusunda şirketlerin stratejilerine ve faaliyetlerine 10 temel ilkeyi yerleştirerek sorumluluk bilinci ile hareket etmeleri çağrısında bulunmuştur<sup>3</sup>. KSS yaklaşımının destek görmesindeki en büyük etkenlerden

<sup>2</sup> 1950-1980 yılları arasında yürütülen KSS çalışmalarında temel tartışmanın, terimin tanımlanması üzerinden yürütüldüğü yönünde bkz. Carroll (1999). Ayrıca, KSS tanımlanmasının anlamsal yolculuğu için bkz. Carroll (1999).

<sup>3</sup> İlk yayınlandığı tarihte sadece 50 şirketin imza verdiği BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, günümüzde her büyüklükten ve her sektörden 9 bin 500'ün üzerinde şirket tarafından benimsenmiştir. <https://www.globalcompactturkiye.org/wp-content/uploads/2019/03/UN-Global-Compact-2018-Rehberi-PDF-1.pdf> ET. 22.04.2021.

birinin, özellikle çok uluslu şirketlerin neden olduğu negatif dışsallıklar olduğu söylenebilir<sup>4</sup>. KSS anlayışı, bu doğrultuda şirketlerin neden olduğu dışsallıkların ve eşitsizliklerin giderilmesinde bir çözüm olarak savunulur (Herrmann, 2004, s. 206). Böylece, her geçen gün daha fazla şirket KSS pratiklerini organizasyonlarında hayata geçirmenin yollarını aramaktadır<sup>5</sup>. Ancak, sürdürülebilirlik sorumluluğunu dar bir perspektiften ele alan hayırseverlik veya bağış faaliyetleri bunun için tek başına yeterli görülmemektedir. Günümüzde, KSS ve sürdürülebilir şirketler hakkındaki tartışmalar, şirketlerin sosyal sorumluluk hedeflerine ulaşmadaki başarılarının değerlendirildiği çevresel, sosyal ve yönetsel (ÇSY) ölçütler<sup>6</sup> ve bu kriterlerin ölçüm metodları üzerinde yoğunlaşmıştır (Fiaschi vd., 2020). Şirketleri, sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda KSS uygulamalarına iten unsurlar, öncelikle tüketici talepleri ve diğer paydaşlardan (yatırımcılar, çalışanlar ve toplum) gelen baskılar olarak sıralanabilir (McWilliams ve Siegel, 2001, s. 119). Tüm bunların ışığında, günümüzde özellikle büyük şirketler için ÇSY unsurlarını şirket stratejisine entegre eden bir sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik stratejisi benimsemeleri beklenmektedir.

## II. SÜRDÜRÜLEBİLİR ŞİRKETLERİN HUKUKU ÇERÇEVESİ

### A. Katı Hukuk Kurallarında (*Hard Law*) Sürdürülebilirlik Düzenlemeleri

Bir önceki bölümde yer verilen tartışmalardan yola çıkarak öyle anlaşılıyor ki; sürdürülebilirlik, şirketlerin ekonomik devamlılığının yanı sıra iş dünyasının toplumdaki yeri ve etkilerinin belirlenmesi ve anlaşılması açısından da büyük bir öneme sahiptir. Şirketler, çevreye zararlı üretim yöntemleri yoluyla ekolojik çevre üzerinde; vergi kaçırma, yolsuzluk ve çocuk işçi çalıştırma gibi faaliyetleri nedeniyle de toplum üzerinde olumsuz etkileri olan kurumlardır (Sjafjel ve Taylor, 2019). Öyle denilebilir ki, şirketler sürdürülebilir olmayan pek çok faaliyetin kaynağı konumundadır. Peki, şirketlerin faaliyetlerinin sürdürülebilir amaçlarla örtüşmesinde yasal düzenlemeler nerede duruyor? Bir başka ifade ile, şirketleri sürdürülebilir olmayan iş planlarından (veya faaliyetlerinden) alıkoyan veya sürdürülebilir iş planlarını (veya faaliyetlerini) benimsemeyi teşvik eden yasal düzenlemeler mevcut mudur?

Bu sorular, kamu hukuku ve özel hukuk düzenlemeleri açısından değerlendirildiğinde farklı şekilde yanıt bulmaktadır. Şöyle ki, kamu hukukunun bu alanlardaki düzenlemeleri tüm şirketlerin uymakla yükümlü oldukları asgari standartları içerir. Örneğin, şirketlerde çalışanların asgari ücret haklarının temini gibi hususlar bir kamu hukuku alanı olan iş hukuku düzenlemelerine dâhildir. Bunun dışında,

---

<sup>4</sup> Örneğin, 20 Nisan 2010 tarihinde Meksika Körfezinde BP tarafından işletilen *Deepwater Horizon* sondaj kulesinin neden olduğu petrol sızıntısı tarihteki en büyük çevre felaketi olarak kabul edilmektedir. İzleyen yılda şirket, sızıntının yol açtığı kirliliği temizlemek için 13 milyar dolardan fazla para harcadığını ve çevresel onarım proje ve faaliyetlerine bir milyar dolara yakın yatırım yapacağını açıklamıştır (Vidal, 2011).

<sup>5</sup> Tüketicilerin marka tercihlerinde KSS uygulamalarını dikkate almalarından yola çıkarak pek çok şirket bu faaliyetleri özellikle pazarlama stratejilerine dâhil etme yolunu tercih etmektedir (Maignan ve Ferrel, 2004, s. 3).

<sup>6</sup> ÇSY kriterleri, işletmelerin sosyal ve çevresel meselelerle ilgili konuları (örneğin, iklim değişikliği ile ilgili nasıl tepki verdikleri, çalışanlarına nasıl muamelede buldukları, inovasyonu nasıl teşvik ettikleri ve tedarik zincirlerini nasıl yönettikleri vb.) nasıl ele aldıklarını değerlendirir.



kamu hukuku düzenlemeleri şirketlerin negatif dışsallıklarının (örneğin, doğal kaynakların tahribi, insan hakları ihlalleri vb.) yönetilmesinde rol oynar. Bu tür dışsal problemlerin şirketler hukuku alanına girmediği gerekçesiyle diğer alanlardaki yasal düzenlemeler ile regüle edilmesi gerekliliği kabul görmüştür (Jensen, 2002, s. 236). Örneğin, şirketlerin neden olduğu çevreye zararlı atıklar probleminin şirketler hukuku kuralları yerine çevre kanunları ile düzenlenmesi bu yaklaşıma bir örnektir<sup>7</sup>. Kamu hukuku politikalarında uygulanacak yöntemler yoluyla, örneğin çeşitli sübvansiyonlar veya çevresel fonların oluşturulmasıyla, şirketlerin çevrenin korunması yolunu tercih eden yöntemleri benimsemeleri teşvik edilebilir. Diğer yandan, kamu hukuku eli ile çeşitli çevre vergileri, örneğin emisyon vergisi veya katı atık vergisi gibi zorlayıcı nitelikteki düzenlemeler ile kirlenmeye sebep olan hammaddeler veya üretim yöntemleri sebebi ile şirketlere mali bir yükümlülük getirmek amaçlanabilir (Altınöz, 2015, s. 226-227). Dolayısıyla, şirketleri sürdürülebilir olmaya teşvik eden veya sürdürülebilir olmayan faaliyetlerden alıkoyan caydırıcı yöntemlerin, kamu hukuku düzenlemeleri aracılığıyla uygulanmasının amaçlandığından bahsedilebilir.

Ancak, kirlenmeye sebep olan şirketlerin genellikle bu çevresel vergi maliyetlerini tüketiciye yansıttıkları bilinen bir durumdur. Ayrıca, çevresel vergilerden elde edilen gelirin çevresel tahribatın giderilmesinde kullanılmadığı da bir başka gerçektir (Altınöz, 2015, s. 235-236). Kamu hukuku düzenlemeleri ile ilgili bir başka sakınca ise, şirketlerin sıklıkla başvurduğu bir yöntem olan, hukuka uyum ile elde edilecek faydanın karşısında hukuka aykırı davranışın maliyetini göze alarak hareket etmeleridir. Alman otomobil üreticisi Volkswagen'in zorunlu emisyon kurallarının ihlal edilmesi karşılığında Amerikan dizel araç piyasasında yapacağı satışlardan elde edeceği kârı<sup>8</sup> düşünerek bu maliyeti göze almış olması bu duruma güzel bir örnek teşkil edebilir<sup>9</sup>. Sonuç olarak, kamu hukuku düzenlemelerinin şirketlerin negatif dışsallıklarını yönetmede tek başına yeterli olmadığı ve dolayısıyla sürdürülebilir şirketler açısından bu kuralların etkinliğinin zayıf olduğu söylenebilir.

Diğer yandan, özel hukuk alanı içerisinde tüm şirketlerin uymakla yükümlü oldukları kanun, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunudur (TTK). TTK hükümleri küçük ve orta büyüklükteki şirketler ile büyük halka açık veya halka kapalı tüm şirketleri bağlayıcı niteliktedir. Ancak TTK her ne kadar şirketlerin kurumsal yönetimine dair birtakım ilkelere yer verse de sürdürülebilirlik ile ilgili hiçbir özel düzenlemeye yer vermemiştir. Bunun nedeni, pay sahipleri dışındaki sosyal grupların (çalışanların, çevrenin ve toplumun) menfaatlerinin şirketler hukuku alanının kapsamına girmediği düşüncesidir. Ekonomi hukukunda kabul edilen görüş, sürdürülebilirlik ile ilgili sorumlulukların şirketler

---

<sup>7</sup> 2872 sayılı Çevre Kanunu'nun 1. maddesinde kanunun amacı, "bütün canlıların ortak varlığı olan çevrenin, sürdürülebilir çevre ve sürdürülebilir kalkınma ilkeleri doğrultusunda korunmasını sağlamaktır" şeklinde ifade edilmiştir. R.G. Sayı: 18132, 11.8.1983 (Değişik: 26/4/2006-5491).

<sup>8</sup> Şirketlerin yasal düzenlemeleri ihlalden elde ettikleri kazanç üzerinden cezalandırılmalarını öngören ve rekabet hukukunda teşebbüsün gayri safi gelirene oranlı şekilde belirlenen nispi para cezalarının maktu para cezalarına göre daha adil ve daha caydırıcı bir yöntem olduğu kabul edilmektedir (Arı, 2020).

<sup>9</sup> Nihayetinde, VW grubuna yatırımcılar tarafından açılan dava silsileleri ve firmaya ve üst düzey yöneticilerine kamu otoriteleri tarafından verilen cezalar bu maliyeti artırmış ve markayı küresel anlamda zora sokmuştur (Schwartz, 2018).

hukukundan ziyade sosyal ve çevresel mevzuat yoluyla ele alınması gerektiğidir (Easterbrook ve Fischel, 1989; Jensen, 2002, s. 236). Siegel (2009) ise, çevresel ve toplumsal meselelere yönelik yöneticilerin sürdürülebilir politikalar benimsemeleri sorumluluğunun ancak bu tür eylemlerin şirketin iş modelini tamamlaması veya teşvik etmesi durumunda doğacağını savunmuştur (Siegel, 2009, s. 5-6). Bir başka ifade ile sosyal ve çevresel kaygılar, sadece şirketin başarısına veya kârlılığına katkı sağlayacağı düşünüldüğünde dikkate alınmalıdır. Bu bakış açısı, şirketin esas amacının hissedar değerini artırma olduğu görüşünü yansıtan hissedar-odaklı yaklaşımı temsil etmektedir (Johnson ve Sjaafjel, 2019, s. 8). Hissedar-odaklı yaklaşım, kurumsal yönetim alanında genel kabul görmüş bir yönetim anlayışıdır (Hansmann ve Kraakman, 2001). Bu görüş doğrultusunda, şirketlerin neden olduğu negatif sosyal ve çevresel dışsallıkların yöneticilerin sorumluluk alanına girmeyeceği savunulur (Easterbrook ve Fischel, 1989).

Benzer yönde, TTK'nun sürdürülebilirlik kavramını, şirketlerin ekonomik anlamda devamlılığı açısından ele aldığı kabul edilmiştir (Ararat ve Eroğlu, 2020, s. 4)<sup>10</sup>. Yöneticilerin hukuki sorumluluğu, kanunda; öncelikle şirkete, daha sonra pay sahiplerine ve iflas durumunda da alacaklılara karşı tesis edilmiştir (TTK, madde 553/1)<sup>11</sup>. Dolayısıyla, bir şirketin yöneticilerinin yasal sorumluluğu, şirketin menfaati doğrultusunda, kanundan ve sözleşmeden doğan yükümlülüklerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle (TTK, madde 369/1) yerine getirmektir. Bunun dışında TTK, şirketlerin sürdürülebilirliği veya sosyal sorumluluğu hakkında yöneticilere herhangi bir görev veya sorumluluk getirmemiştir. Öyle denilebilir ki; sürdürülebilir şirketlere yönelik, şirketlerin sosyal ve çevresel kaygılara ya da pay sahipleri hariç diğer menfaat gruplarına yönelik sorumluluğuna ilişkin, şirketler hukuku altında herhangi bir düzenlemeye yer verilmemiştir.

Ancak bunun dışında TTK, yıllık faaliyet raporunun düzenlenmesi ve genel kurula sunulmasını, yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez kanuni görevleri<sup>12</sup> arasında saymıştır (TTK, madde 375/f). Buna göre, yönetim kurulu finansal bilgilerin yanı sıra, şirketin çevresel ve sosyal konularla ilgili faaliyetleri ile ilgili bilgilere yıllık faaliyet raporlarında yer verebilir. Yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri arasında; “*yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi*” de yer almaktadır (TTK, madde 375/1-e). Bu madde, yönetim kurulunun uyum (*compliance*) sorumluluğu olarak ifade edilmektedir (Pulaşlı, 2020, s. 22). Uyum (*compliance*) sorumluluğu kapsamında, şirketlerin uyum göstermesi gereken kurallar arasında iç hukuk düzenlemelerinin yanı sıra, uluslararası antlaşmalar ile insan hakları ve çevrenin korunmasına

<sup>10</sup> Bu görüşün aksine Pulaşlı (2020), şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilir şirket politikası benimsemesi ile ilgili, TTK’ da açık ya da örtülü bir gönderme yer almadığını belirtir (Pulaşlı, 2020, s. 21).

<sup>11</sup> TTK, madde 553/1’e göre, kurucular, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve tasfiye memurları, kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlâl ettikleri takdirde hem şirkete hem pay sahiplerine hem de şirket alacaklılarına karşı verdikleri zarardan sorumludurlar.

<sup>12</sup> TTK, madde 369/1’e göre, yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyararak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar.

dair standartlar da sayılabilir (Pulaşlı, 2020, s. 22-23). Ayrıca, eğer şirket başka ülkelerde faaliyet gösteriyorsa, faaliyette bulunduğu ülkenin iç hukukuna da uyum göstermesi gerekecektir. Çok uluslu şirketler açısından, TTK şirketler topluluğu düzenlemeleri madde 203 gereği<sup>13</sup>; hâkim (ana) şirketin<sup>14</sup>, bağlı (yavru) şirketlerin yurt dışı faaliyetlerinde insan hakları ve çevrenin korunması standartlarına uygun hareket etmesi talimatı vermesi gerektiği ifade edilmektedir (Pulaşlı, 2020, s. 22)<sup>15</sup>.

Özel hukuk alanında, TTK hükümlerine ek olarak halka açık anonim şirketlerin tabi olduğu düzenlemeler 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayımladığı tebliğler ve ilave düzenlemelerdir. 2014 yılında güncellenen Kurumsal Yönetim Tebliği'nin (II-17.1) ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde sürdürülebilirlik ile ilgili hususlara 'uy ya da açıkla' prensibine tabi olan uyulması gönüllü ilkelerde yer verilmiştir.

## **B. Yumuşak Hukuk Kurallarında (*Soft Law*) Sürdürülebilirlik Düzenlemeleri**

Yumuşak hukuk kuralları, uyulması zorunlu kurallar yerine; normlardan, ilkelerden, yönergelerden veya yol haritalarından oluşan ancak (yasal olarak) bağlayıcı olmayan ve geleneksel hukuka göre biraz daha 'zayıf' olarak tabir edilen yöntemleri tercih eden bir düzenleyici hukuk yöntemi olarak tanımlanabilir<sup>16</sup>. Yumuşak hukuk kuralları eliyle şirketlerin sürdürülebilirlik ilkelerine uyması teşvik edilir ancak bu hukuki yöntem, şirketlere herhangi bir uyum zorunluluğu getirmemektedir.

### **1. Kurumsal Yönetim İlkelerinde Sürdürülebilirlik**

Sürdürülebilirlik ilkesine, farklı ülkelerin kurumsal yönetim kodlarında farklı şekillerde yer verilmektedir. Örneğin, Alman Kurumsal Yönetim Kodu (2019) 'sürdürülebilir değer yaratma' unsurundan bahsetmiştir. Buna göre, şirketin yöneticileri şirketin menfaati doğrultusunda sürdürülebilir değer yaratmayı sağlamaktan sorumludur. Bu sorumluluğu yerine getirirken, yönetim kurulu ve denetleme kurulunun, sosyal piyasa ekonomisi ilkeleri doğrultusunda pay sahiplerinin, şirketin çalışanlarının ve şirketle ilgili diğer grupların (paydaşların) çıkarlarını da dikkate alması gerektiği vurgulanmıştır (Deutscher Corporate Governance Kodex, 2019, para. 4.1.1). Benzer şekilde, İtalyan Kurumsal Yönetim Kodu (2020) da yönetim kurulunun görevinin şirketi 'sürdürülebilir başarı' ya ulaştırmak için liderlik etmek olduğundan bahseder. Sürdürülebilir başarı, diğer ilgili paydaşların çıkarlarının dikkate alınarak uzun vadede pay sahiplerinin yararına değer yaratılması olarak tanımlanmıştır (Comitato Corporate Governance, 2020, s. 1).

<sup>13</sup> Hâkim şirkete tam olarak bağlı olan yönetim kurulu, hâkim şirketin ya da şirketler topluluğunun politikalarına ve talimatlarına uymak zorundadır (TTK, madde 203). Ayrıca, bkz. TTK Gerekeçe, madde 2013, s. 80.

<sup>14</sup> TTK madde 203'e göre, tam hakimiyetin varlığı, bir ticaret şirketinin bir başka ticaret şirketinin paylarının ve oy haklarının doğrudan veya dolaylı olarak yüzde yüzüne sahip olması durumunda söz konusu olur (Karataş Durmuş, 2015, s. 74; Yalçın Sırakaya, 2020, s. 364-365).

<sup>15</sup> Bunun dışında, borsa şirketleri açısından, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhis edilmesi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla riskin erken saptanması komitesi kurulması zorunludur (TTK, madde 378).

<sup>16</sup> Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) web sitesi <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/irc10.htm> ET. 01.05.2021.

Türkiye’de ise Kurumsal Yönetim İlkeleri (2014) sürdürülebilirlik kavramına doğrudan yer vermez. Bunun yerine, ‘Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık’ bölümünde, madde 2.2.2/g’de, şirketin, çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitimi ile diğer toplumsal ve çevresel sonuç doğuran şirket faaliyetlerine ilişkin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgiye yıllık faaliyet raporlarında yer vermesi düzenlenmiştir. İlave olarak, ‘Menfaat Sahipleri’ bölümünde ‘etik kurallar ve sosyal sorumluluk’ başlığı altında madde 3.5.2’de, şirketin sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olması, çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik standartlara uyması gerektiğini söylemektedir. Yine aynı maddede, şirketin insan haklarına destek olup saygı göstermesi ve irtikâp ve rüşvet dâhil olmak üzere yolsuzluğun her türlüyle mücadele etmesi gerektiğini ifade eder. Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde yer alan sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ile ilgili hükümler, uyulması zorunlu olmayan ilkeler arasındadır<sup>17</sup>. Dolayısıyla, şirketlerin bu ilkelere uyum gösterme zorunluluğu yoktur. Halka açık şirketler sadece yıllık raporlarında uyumsuzluk hakkında açıklama yapmak ve bu konulardaki genel politikayı açıklamakla yükümlüdür. Buna göre halka açık şirketler, yıllık faaliyet raporlarının ekinde sosyal ve çevresel konulara ilişkin şirketin KSS politikalarını açıklamaları ve bu faaliyetlerini kurumsal yönetim uyum raporunda raporlamaları gerekmektedir (Kurumsal Yönetim Tebliği, Seri II-17.1, madde 8/1)<sup>18</sup>. Türk sermaye piyasalarında halka açık şirketleri finansal olmayan bilgileri açıklamaya teşvik amacıyla 2014 yılında BIST Sürdürülebilirlik Endeksi kurulmuştur<sup>19</sup>. Endeksin fonksiyonu, küresel ısınma, doğal kaynakların tükenmesi ve istihdam gibi sürdürülebilirliğe ilişkin meselelere dair şirketlerin yaklaşımını faaliyetleri ve kararları doğrultusunda değerlendirilmesini sağlamaktır (borsaistanbul.com).

SPK, 2 Ekim 2020 tarihinde, Kurumsal Yönetim Tebliği’nde bir değişiklik yayımlayarak ‘Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Çerçevesi’ kapsamında halka açık şirketler için Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim (ÇSY) faaliyetleri hakkında bilginin raporlanmasını gerektiren yeni bir düzenlemeye yer vermiştir (SPK Kurumsal Yönetim Tebliği Değişikliği Seri II-17.1/a). Buna göre, halka açık şirketler yıllık raporlarında sürdürülebilirlik ilkelerine uyumlarını raporlamaları, eğer ilkelere herhangi birine uymadılar ise, uyum sağlamadıkları ilkelerin sosyal ve çevresel etkileri ile ilgili risk yönetimini açıklamaları gerekir (Sürdürülebilirlik Raporlaması, Sürdürülebilirlik Uyum Çerçevesi, Genel İlkeler). Sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin ilkelere uyulması gönüllüdür; ancak, ‘uy ya da açıkla’ prensibince, şirketler, ilkelere aykırılık halinde aykırılığa ilişkin gerekçeli bir açıklamaya yer vermelidir.

---

<sup>17</sup> Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde 24 adet uyulması zorunlu ilke vardır ve bunlar ‘Pay Sahipleri’ ve ‘Yönetim Kurulu’ başlıklı bölümlerde yer alır. ‘Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık’ ile ‘Menfaat Sahipleri’ başlıklı bölümlerde yer alan ilkeler, halka açık şirketler için uyulması zorunlu değildir.

<sup>18</sup> Türkiye’de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) düzenlemelerine göre, borsaya kote şirketler, şirketin yıllık faaliyet raporunun ekinde Kurumsal Yönetim İlkeleri’ne uyumlarını gösteren ve varsa eğer uyumsuzluklarını açıklayan bir uyum raporu yayımlamalıdır (Kurumsal Yönetim Tebliği, Seri II-17.1, madde 8/1).

<sup>19</sup> 2020 yılı itibari ile endekste değerlemeye tabi şirketlerin sayısı 61’dir. Borsa İstanbul web sitesi <https://www.borsaistanbul.com/tr/sayfa/165/bist-surdurulebilirlik-endeksi> ET. 24.04.2021.

Sürdürülebilirlik raporlaması, ‘KSS raporlaması’ ve ‘finansal olmayan bilgilerin raporlaması’ ifadeleri ile eş anlamlı olarak da kullanılır. Küresel Raporlama Girişimi (*Global Reporting Initiative, GRI*)<sup>20</sup> tanımına göre, sürdürülebilirlik raporlaması, şirketlerin gönüllülük esasına dayanarak, günlük faaliyetlerinin neden olduğu ekonomik, çevresel ve sosyal etkiler hakkında finansal -olmayan<sup>21</sup> bilgilere yer vermelerini kapsar. Bu doğrultuda, sürdürülebilirlik raporlamasında, işletme başarısı, yalnızca ekonomik unsurlar üzerinden değil, işletmenin faaliyetlerinin yarattığı çevresel ve sosyal değerler üzerinden değerlendirilir (Yanık ve Türker, 2012, s. 298). Esasında, bu raporlama biçimlerinin tümü finansal olmayan bilgi ve performansların analizine yer vererek, şeffaflığın sağlanması ve paydaşları ile iletişim yolunun geliştirilmesi yoluyla şirketleri hesap verebilir kılma amacı taşır (North, 2017, s. 9). Ancak, şirketlerin genellikle toplumdaki imajlarını geliştirmek ve bir meşruiyet kazanmak için bu yolu bir araç olarak gördükleri bilinmektedir (Hess, 2014, s. 5). Örneğin, sürdürülebilirlik raporlamalarında yer verilen açıklamaların kalitesi dikkate alındığında, açıklamaların genelde paydaşların şirket hakkında algısını olumlu yönde etkileyebilecek bilgileri içerdiği dikkat çekmektedir (Kaya vd., 2016, s. 97). Şirketin performansını daha iyi göstermek ve şirketin konumunu olumlu bir şekilde yansıtacak bir raporlama yapmak için, şirket yöneticilerinin güçlü teşviklere sahip oldukları öne sürülmektedir (North, 2017, s. 10). Netice itibarı ile Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamaları ile ilgili uyulması zorunlu herhangi bir düzenlemeye yer vermediğini söyleyebiliriz.

## 2. Uluslararası Rehber Kılavuzlarda Sürdürülebilirlik

Çok uluslu şirketlerin gelişmekte olan ülkelerin ekonomik büyümelerine bir yandan olumlu katkılar yaparken diğer yandan pek çok olumsuzluklara neden oldukları ifade edilmektedir. Çok uluslu şirketler, ülkelerin kalkınması bakımından ekonomik ve sosyal refaha; yaşam standartlarının yükseltilmesi, temel gereksinimlerin karşılanması, istihdamın artırılması ve doğrudan yatırımlar yoluyla katkıda bulunurlar (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2017, Amaç ve Kapsam, madde 1, s. 2). Aynı zamanda, çok uluslu şirketler uluslararası ticaret ve yatırım faaliyetleri ile dünyanın farklı bölgeleri arasında teknoloji transferi ile yerel koşullarda yeni teknolojilerin geliştirilmesini ve bu doğrultuda meslek içi eğitimler aracılığıyla yatırımın yapıldığı ülkelerde insan kaynaklarının gelişmesine de katkı sunarlar (OECD, 2011, Önsöz, madde 4, s. 3-4). Öte yandan, çok uluslu şirketlerin global faaliyetlerinden elde ettikleri avantajlar, ekonomik güç yoğunlaşmasının kötüye kullanılmasına ve ulusal politika hedefleri ile çalışanların çıkarlarının çatışmasına yol açabilmektedir (Uluslararası Çalışma Örgütü, 2017, Amaç ve Kapsam, madde 1, s. 2).

---

<sup>20</sup> Küresel Raporlama Girişimi (GRI) web sitesi <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/> ET. 22.04.2021.

<sup>21</sup> Finansal ve finansal olmayan performans analizini birleştiren ‘entegre raporlama’ modeli ise bu kapsamda uygulama farklılıklarını gidererek tutarlılığı sağlamak ve karşılaştırılabilirliği temin etmek amacıyla Uluslararası Entegre Raporlama Kurulu (IIRC) tarafından geliştirilmiştir. Bkz. Uluslararası Entegre Raporlama Kurulu (IIRC) web sitesi <https://integratedreporting.org/the-iirc-2/> ET. 22.04.2021.

Çok uluslu şirketlerin neden olduğu dışsallıkları telafi etmede sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Herrmann, 2004, s. 208). Sürdürülebilir kalkınma, bugünün ihtiyaçlarının, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama becerilerinden ödün vermeden karşılanması şeklinde tanımlanmıştır (Brundtland Raporu, 1987, s. 30). Bir başka ifade ile sürdürülebilir kalkınma, bugünün ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılan kaynakların günümüz ve gelecek nesiller arasında adil ve verimli bir şekilde paylaşımını gerektirir (Yanık ve Türker, 2012, s. 295). Şirketler hukuku kurallarının sürdürülebilirlik ilkesini dar bir çerçeveden ele almasına rağmen, çok sayıda uluslararası nitelikteki kılavuz, sürdürülebilir kalkınma ilkesini açık bir şekilde benimsemiştir.

Sürdürülebilir kalkınma ilkesini benimseyen uluslararası girişimlerden biri, 2015 yılında BM tarafından ilan edilen ‘Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’ dır. Bu evrensel eylem çağrısında; *“yoksulluğu ortadan kaldırmak, gezegenimizi korumak, tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak ve küresel ve yerel sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştirmek”* hedefi kapsamında 17 adet küresel amaç ortaya konmuştur (BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları). Bir diğer girişim ise, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü’nün (OECD) şirketlerin sürdürülebilir kalkınmaya katkılarını artırmak amacı ile 2011 yılında yayımladığı Çok Uluslu Şirketler Rehberi’dir. Bu rehberde, çok uluslu şirketlerin, faaliyette buldukları ülkelerde mevcut politikaları göz önünde bulundurarak, diğer paydaşların görüşlerini dikkate almaları ve bu doğrultuda ekonomik, sosyal ve çevresel gelişmeye katkıda bulunmaları teşvik edilmektedir (OECD, 2011, Genel Politikalar, madde 1, s. 13). Bu rehberin bağlayıcılığı olmasa da Türkiye’nin de aralarında bulunduğu katılımcı devletler, ‘Ulusal Temas Noktaları’ aracılığıyla, rehberin tanıtılması ve şirketler tarafından uygulanmasından sorumlu tutulmuştur (OECD, 2011, Kavramlar ve Esaslar, madde 11, s. 11). Ancak, hükümetlerin kılavuzda yer alan yönergeleri ihlal eden şirketlere yaptırım uygulama yetkileri yoktur. Yalnız, Ulusal Temas Noktaları, Rehberin uygulanmasına ilişkin ortaya çıkan sorunları çözmek üzere, şirketlere ‘arabuluculuk’ önerir (OECD, 2011, C- Özel Durumlarda Uygulama, madde 2, s. 88). Eğer, taraflardan biri bu yönteme katılım sağlamada gönülsüz davranacak olursa, Ulusal Temas Noktaları kamuoyuna sunmak üzere bir açıklama yayımlayabilir (OECD, 2011, C- Özel Durumlarda Uygulama, madde 3, s. 89). Böylece, şirketlerin sorumluluklarına dair toplumsal algıyı güçlendirmek ve şirketler üzerinde bir itibar baskısı yaratmak amaçlanmıştır (Sjafjel ve Taylor, 2019, s. 56).

Bu tür uluslararası kılavuzların, şirketleri bağlayıcı bir gücü olmasa da şirketlerin faaliyetlerini ve karar alma mekanizmalarını içeren kurumsal yönetimlerinde sürdürülebilirlik ilkesi temelinde bir standart ortaya koyması açısından önemlidir. Ancak, ifade etmek gerekir ki, bu tür uluslararası rehberlere şirketler gönüllülük esasında uyum gösterirler. Yönergelerde yer alan ilkelerden herhangi birinin ihlali karşısındaki yaptırım ise itibar kaybından fazlası olmayacaktır. Dolayısıyla, bu tür girişimlerin en büyük eksikliği şirketler açısından (itibar kaybı dışında) herhangi bir yaptırım güçlerinin olmamasıdır.

### III. ‘SÜRDÜRÜLEBİLİR ŞİRKETLER’İN GELECEĞİ: KATI HUKUK KURALLARI GEREKLİ MİDİR?

Sürdürülebilir kurumsal yönetim alanında yöneticilerin görev ve sorumluluklarının katı hukuk kuralları tarafından düzenlenmediğini; şirketler hukuku düzenlemeleri altında yer verilen yönetici sorumluluğun, şirkete ve pay sahiplerine karşı tanımlandığını bir önceki bölümde ifade etmiştik (*Bkz. bölüm III/A*). Yöneticilerin sürdürülebilir şirketler veya sosyal sorumlu şirketler yönünden sorumluluğunun, şirketlerin gönüllü olarak riayet ettikleri kurumsal sosyal sorumluluk altında ve ‘uy ya da açıkla’ prensibi kapsamında Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde düzenlendiğine yine bir önceki bölümde yer vermiştik. KSS uygulamaları, esasında şirketlerin gönüllü olarak başvurdukları yöntemlerdir. Bu tür uygulamalara aykırılığın şirketler üzerindeki etkisi genellikle itibaridir, dolayısıyla başka herhangi bir yaptırım gücünden söz edilemez. Kurumsal yönetim kodları ise sürdürülebilirlik anlayışına, özellikle yönetim kurulunun karar verme süreçlerinde diğer paydaşların menfaatlerinin dikkate alınması yönünde prensip düzeyinde kaynaklık eder. Şirketlerin ilkelere uyum zorunluluğu yoktur ancak, aykırılık durumunda bir açıklama yapma yükümlülüğü doğar. Dolayısıyla bu tür düzenlemeler de katı hukuk kuralları olarak kabul edilemez (*Bkz. Bölüm III/B.1*). Uluslararası kılavuzlar ise yaptırım açısından gönüllü uygulamalara göre farklılık gösterir. Özellikle OECD Rehberi, hükümetlere, Ulusal Temas Noktaları aracılığıyla şirketlerin yönergelere uyum sağlamasında bir sorumluluk yüklemiştir. Yine de bu tür rehberlerin katı hukuk kuralları gibi bir yaptırım gücüne sahip olduğundan bahsedemeyiz (*Bkz. bölüm III/B.2*). Bu aşamada, şirketlerin sürdürülebilirlik prensibini benimsemelerinde katı hukuk kurallarının gerekliliği sorgulanabilir.

Bu mevcut hukuki görünüm ışığında Avrupa Komisyonu, sürdürülebilir şirketler amacı doğrultusunda bir takım düzenleyici girişimlere dâhil olmuştur. Avrupa Birliği’ndeki sürdürülebilirlik düzenlemeleri bakımından, sürdürülebilirlik prensibinin Avrupa iç pazarında yer bulmasında temel yasal dayanak, Avrupa Birliği’nin İşleyişi Hakkında Anlaşma’nın 3. ve 11. Maddeleridir (TFEU, C.326/47). TFEU madde 3’te, Avrupa Birliği’nin dengeli ekonomik büyüme ve fiyat istikrarına, tam istihdamı ve sosyal ilerlemeyi hedefleyen son derece rekabetçi bir sosyal piyasa ekonomisine ve çevrenin kalitesinde yüksek düzeyde koruma ve iyileştirmeye dayalı sürdürülebilir kalkınma için çalışacağı ifade edilir. 11. maddede ise, sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmek amacıyla çevre koruma gereklilikleri, Birliğin politikalarının ve faaliyetlerinin tanımına ve uygulanmasına entegre edilmesi düzenlenmiştir.

Avrupa Komisyonun 2018 yılında yayımladığı ‘Sürdürülebilir Büyümenin Finansmanı’ başlıklı Eylem Planı’na göre, özellikle tedarik zincirlerindeki sorumlulukları da dâhil olmak üzere, yönetim kurullarının bir sürdürülebilirlik stratejisi geliştirmesi ve bununla ilgili açıklama yapması gerekliliği gündeme getirilmiştir (Avrupa Komisyonu Eylem Planı, Eylem 10, s. 11). Bu eylem planında öne çıkan başlıklardan biri, şirket yöneticilerinin şirketin uzun dönem menfaatine göre hareket etme yükümlülüğüdür. Avrupa Birliği (AB) ekonomisini sürdürülebilir küresel bir ekonomiye

dönüştürmek üzere, 2019 yılında açıklanan Yeşil Mutabakat (*Green Deal*) planında, AB sera gazı emisyonlarını 2030 yılına kadar %55 oranında azaltmayı ve 2050’de iklim nötr (*climate neutral*) olmayı hedeflemektedir (Avrupa Komisyonu Yeşil Mutabakat, 2019)<sup>22</sup>. Avrupa Yeşil Mutabakatı, temiz, dögüsel bir ekonomiye geçerek biyoçeşitliliği geri kazandırarak ve kirliliği azaltarak kaynakların verimli kullanımını artırmak için çevre dostu teknolojilere yatırım yapmak, inovasyon için endüstriyi desteklemek ve enerji sektörünün karbondan arındırılması gibi konularda bir eylem planı sunmaktadır. Şirketlerin, ekonominin sürdürülebilir hale dönüştürülmesi ile ilgili rolleri hakkında, AB Komisyonu sürdürülebilirliğin kurumsal yönetim çerçevesine dâhil edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Buna göre, yöneticilerin, pay sahiplerinin ve diğer paydaşların uzun vadeli menfaatlerini daha uyumlu hale getirmek amacıyla kısa vadeli finansal performanstan ziyade şirketin uzun vadeli kalkınmasına odaklanması gerektiğinden bahsetmiştir (Avrupa Komisyonu Yeşil Mutabakat, 2019).

Şirketlerin sürdürülebilirlik prensibini kurumsal yönetimlerine entegre edebilmesi, şirketin karar verme süreçlerinde diğer paydaşların menfaatlerini dikkate alması ve şirketin faaliyetlerinin neden olduğu sosyal ve çevresel etkileri gözetmesi ile mümkündür. Tüm bu süreçleri kurumsal yönetime dâhil etmek ise yöneticilerin inisiyatifinde ve sorumluluğundadır. Bu doğrultuda son günlerde, Avrupa Komisyonunda, şirket yöneticilerinin sürdürülebilirlik ile ilgili görevlerinin yeniden tanımlanması gerektiği ile ilgili bir yasama teklifi görüşülmektedir. Buna göre, 2021 yılının sonunda, şirketlerin hesap verilebilirliğini artırmak amacı ile şirketlerin yol açtığı negatif dışsallıklar nedeniyle sorumlu tutulmaları gerekliliği hakkında bir düzenlemeye gideceğinin sinyallerini vermiştir (Avrupa Komisyonu, Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim). Bu girişim altında, sürdürülebilir şirketler alanındaki katı hukuk kuralları boşluğunu giderebilmek için iki temel müdahale alanı önerilmektedir; (i) sürdürülebilirlikte gerekli özenin gösterilmesi (*sustainability due diligence*) ve (ii) genişletilmiş yönetici sorumluluğu. Sürdürülebilirlikte gerekli özenin gösterilmesi kapsamında şirketler, faaliyetleri nedeniyle veya tedarik zincirlerinde meydana gelen iklim değişikliği ya da insan hakları alanında oluşan zararlar gibi olumsuz sürdürülebilirlik etkilerini belirleyip negatif etkilerini hafifletecek önlemler almalıdır. Genişletilmiş yönetici sorumluluğu kapsamında ise, yöneticilerin, şirketin hedeflerine ulaşma ve menfaatlerini artırma sorumluluğunun bir parçası olarak, şirketin uzun dönem sürdürülebilirliği ile ilgili tüm paydaşların menfaatlerini de dikkate alması gereklidir (Ernst Young, 2020). Mevcut şirketler hukuku kurallarında yer almayan bu yükümlülükler, Avrupa Komisyonun benimseyeceği regülasyon yöntemine göre, üye ülkelerin şirketler hukuku kurallarında bir değişikliğe gitmesi sonucunu doğurabilir.

---

<sup>22</sup> 21 Nisan 2021’de, AB Parlamento üyeleri, AB Konseyi ile Avrupa Birliği’nin 2050 yılına kadar iklim nötr olma yükümlülüğü getiren ilk İklim Yasası konusunda resmi olmayan bir anlaşmaya varmıştır <https://www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20210419IPR02302/meps-reach-deal-with-council-on-obligation-for-eu-to-be-climate-neutral-by-2050> ET. 23.04.2021.



Benzer doğrultuda, BM İş dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri (2011), çok uluslu şirketlerin tedarik zincirlerinde insan hakları için gerekli özeni göstermeleri gerektiğini ifade etmiştir. İnsan haklarında gerekli özenin gösterilmesi (*human rights due diligence*) olarak ifade edilen bu ilke, özellikle çok uluslu şirketlerin tedarik zincirlerinin faaliyetlerinin insan hakları ihlali yaratıp yaratmadığı ile ilgili özenin gösterilmesini ifade eder. Bu ilke, esasında kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının ötesinde bir sorumluluğu yansıtır (Johnson ve Sjaafjel, 2019, s. 14). Tüm bunlara rağmen, BM nezdinde düzenlenen bu ilkenin herhangi yasal bir bağlayıcılığı olmadığından bir yaptırım da içermez, sadece gerekli özenin gösterilmesini (*due diligence*) gerektirir (Keskin, 2017, s. 351-352).

Sonuç olarak, uluslararası düzeyde pek çok rehber ilke, şirketlerin sürdürülebilir faaliyette bulunmalarını teşvik eden düzenlemelere yer vermektedir. Ancak bu düzenlemeler hukuki yaptırım gücü açısından eksik kalmaktadır. Dolayısıyla, çok uluslu şirketlerin (bağlı şirketleri veya tedarikçileri yoluyla) insan hakları veya çevrenin korunması standartlarını ihlal etmesi halinde sorumluluğunun doğabilmesi için, hukuken bağlayıcılığı olan kuralların mevcut olması gerektiği savunulur (Forstmoser, 2012, s. 723; Pulaşlı, 2020, s. 35'ten naklen). O halde, şirketlerin sürdürülebilirliğe aykırı faaliyetleri nedeni ile sorumlu tutulabilmeleri için katı hukuk kurallarının bu alanda düzenleme yapmasına ihtiyaç vardır denilebilir<sup>23</sup>.

Ne var ki, son yıllarda, çok uluslu şirketler hakkında başka ülkelerde faaliyette bulunan bağlı şirketlerinin ve tedarikçilerinin insan hakları ve çevre standartlarına aykırı hareket etmeleri nedeniyle pek çok dava açılmıştır<sup>24</sup>. Bu davaların açılmasında özellikle küresel çapta faaliyet gösteren Greenpeace ve Friends of the Earth gibi çevreci örgütlerin BM'nin 'İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri'nden ilham alarak öncülük ettiği görülmektedir (Pulaşlı, 2020, s. 36). Bu davalardan en önemlisi, çevre örgütü *Friends of the Earth* Hollanda'nın Royal Dutch Shell petrol şirketine yaklaşık 20 yıl boyunca en az 40 (kırk) kez gerçekleşen petrol sızıntısı nedeniyle açtığı davadır<sup>25</sup>. Davanın açıldığı tarihten 13 yıl sonra, 29 Ocak 2021'de Hollanda mahkemesi, Royal Dutch Shell' in Nijerya'daki bağlı şirketinin (*Shell Petroleum Development Company of Nigeria Limited*) belirli

---

<sup>23</sup> Yakın zamanda, Hollanda ilk derece mahkemesinin çok uluslu bir enerji şirketi hakkında verdiği karar bu tartışmaların yönünü etkileyeceğe benzemektedir. Royal Dutch Shell enerji şirketi, web sitesinde Paris Çevre Antlaşmasına destek verdiğini açıklayarak karbon emisyon oranlarını 2050 yılına kadar sıfırlamayı hedeflediğini duyurmuştu. Shell web sitesi <https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/our-climate-target.html#iframe=L3dlYmFwcHMvY2xpbWF0ZV9hbWJpdGlvi8> ET. 8.06.2021. 26 Mayıs 2021 tarihinde, Hague Bölge Mahkemesi (Hollanda), Royal Dutch Shell şirketi ve sayıları 1100'e ulaşan bağlı kuruluşları için karbon emisyonlarını 2030 yılına kadar, 2019 seviyelerine kıyasla %45 oranında azaltmasına karar verdi. Bu karar ile ilk kez, çok uluslu bir enerji şirketinin uluslararası bir çevre antlaşmasına dayanılarak, karbon emisyonlarından sorumlu olduğuna hükmedilmiştir. Bkz. The Hague District Court versus The Royal Dutch Shell PLC, Case number: C/09/571932/HA ZA 19-379 (English version), 26.05.2021 <https://uitspraken.rechtspraak.nl/inziendocument?id=ECLI:NL:RBDHA:2021:5339> ET. 08.06.2021.

<sup>24</sup> Hükümlere ve diğer organizasyonlara açılan 400'yü aşan davanın yanı sıra, çok uluslu şirketlerin insan hakları ihlalleri ve çevre standartlarına aykırı hareketleri nedeniyle şimdiye kadar 46 dava açıldığı görülmektedir. <http://climatecasechart.com/climate-change-litigation/non-us-climate-change-litigation/> ET. 25.04.2021.

<sup>25</sup> BBC News, Shell in Nigeria: polluted communities 'can sue in English courts'. <https://www.bbc.com/news/world-africa-56041189> ET. 25.04.2021.

aralıklarla yaşanan petrol sızıntılarının yol açtığı çevre kirliliğinin neden olduğu zararlar için Nijerya çiftçilerine tazminat ödenmesine hükmetmiştir<sup>26</sup>. Mahkeme tarafından, Hollanda merkezli Royal Dutch Shell' in bakım yapmayarak, petrol sızıntıları ile ilgili gerekli özen (*due diligence*) yükümlülüğünü ihlal ettiğine karar verilmiştir<sup>27</sup>. Bu karar, bir ana şirketin bağlı şirketinin yabancı bir ülkedeki faaliyetlerinden sorumlu tutulduğu ilk dava olması nedeniyle önemlidir. Her ne kadar, kararın uygulanması ile ilgili birtakım tereddütler bulunsa da bu karar, diğer çok uluslu şirketler için de bağlı şirketlerinin faaliyetlerinden ötürü sorumluluk riskinin doğabileceğini göstermiştir. Sonuç olarak, özellikle halka açık ve çok uluslu şirketlerin sürdürülebilirlikte gerekli özenin gösterilmesi ilkesi gereği, negatif dışsallıklarını tanımlamaları ve bunlarla ilgili önlem almaları gerekecektir.

Tüm bu gelişmeler ışığında, Avrupa ülkelerinin şirketler hukuku gelişmelerine baktığımızda ise, son yıllarda sürdürülebilirlik prensibini, katı hukuk kurallarına dâhil eden birkaç örnek olduğunu görebiliyoruz. Şirketler hukukunda sürdürülebilirlik prensibinin dâhil edilmesi, genellikle şirket yöneticilerinin sorumluluğunun genişletilmesi perspektifinden ele alınmaktadır. Bu doğrultuda Birleşik Krallık, son yıllarda şirketler hukuku kapsamında, şirket yöneticilerinin toplum ve çevre yönünden sorumlulukları ile ilgili birtakım önemli değişiklikler yapmıştır. En son Aralık 2017'de yapılan değişiklik ile şirket yöneticilerinin şirketin başarısını iyi niyetle gözetirken, bir bütün olarak şirketin diğer üyelerinin menfaatini de dikkate alması gerekliliğine yer verilmiştir (Birleşik Krallık Şirketler Kanunu / UK Companies Act 2006, madde 172/1). Buna göre, şirket yöneticileri bu görevleri ifa ederken diğer hususların yanı sıra, aşağıdaki unsurları da dikkate almalıdır:

- a) herhangi bir kararın uzun vadede olası sonuçları,
- b) şirket çalışanlarının çıkarları,
- c) şirketin tedarikçiler, müşteriler ve diğerleri ile iş ilişkilerini geliştirme ihtiyacı,
- d) şirketin faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerindeki etkisi,
- e) şirketin yüksek iş yapma standartları nedeniyle itibarını sürdürmesinin arzu edilirliliği ve
- f) şirket üyeleri arasında adil davranma ihtiyacı, (Birleşik Krallık Companies Act 2006, madde 172/1).

Bu hüküm ile, Birleşik Krallık şirketler hukuku, şirket yöneticilerinin karar verme sürecinde paydaş menfaatlerini dikkate almasını yasal bir zorunluluğa bağlamıştır denilebilir. Bir başka ifade ile; yöneticilerin görevleri kapsamında, şirketin menfaatini gözetmenin bir gereği olarak, paydaşların menfaatlerinin dikkate alınması yükümlülüğünün getirildiği söylenebilir. Bu bakımdan, Birleşik Krallık

---

<sup>26</sup> Friends of the Earth International web sitesi <https://www.foei.org/news/justice-shell-compensate-nigerian-farmers-oil-spill> ET. 25.04.2021.

<sup>27</sup> Ödenecek tazminat tutarının daha sonra yapılacak olan hasar değerlendirme raporuna göre belirlenmesi beklenmektedir. Friends of the Earth International web sitesi <https://www.foei.org/news/justice-shell-compensate-nigerian-farmers-oil-spill> ET. 25.04.2021.

şirketler hukukunun ‘hissedar-odaklı’<sup>28</sup> yaklaşımı yeniden tanımladığı öne sürülmektedir (Gower ve Davies, 2012, s. 540).

Geçtiğimiz yıllarda yapılan bir diğer önemli değişiklik ise Fransız Medeni Kanunu’nda yapılmıştır. 22 Mayıs 2019 tarihli PACTE yasası ile Fransız Medeni Kanunu’na eklenen paragraf ile şirketlerin, kendi ekonomik menfaatleri doğrultusunda, ticari faaliyetlerinden kaynaklanan sosyal ve çevresel etkilerin dikkate alınarak yönetilmesi hükmüne yer verilmiştir (Loi PACTE 019-486 sayılı Kanun, 2019: Ferrarini, 2020, s. 29’dan naklen). Bu değişiklik ile, sosyal ve çevresel kaygıları dikkate almayan şirket yöneticilerinin yasal sorumluluklarının doğabileceğinden bahsedilmektedir (Ferrarini, 2020, s. 30). Dolayısıyla, sosyal ve çevresel sorumluluklar nedeniyle şirketlerin maruz kalabilecekleri yasal risklerde bir artış söz konusu olabilecektir.

## SONUÇ

‘Sürdürülebilir şirketler’ ve ‘sosyal sorumlu şirketler’ kavramları, şirketlerin faaliyetleri nedeniyle ortaya çıkan sosyal ve çevresel etkilerin görünürlüğünün son dönemlerde önemli ölçüde artması ile kurumsal yönetim tartışmalarında öne çıkan başlıklar haline gelmiştir. Her ne kadar sürdürülebilir ekonomilere ulaşmada iş dünyasının önemli bir rol oynadığı kabul edilse de mevcut şirketler hukuku düzenlemeleri, şirketlerin sorumluluğunu sürdürülebilirlik açısından ele almamaktadır; haliyle, yöneticilere sürdürülebilir amaçlar konusunda herhangi bir yükümlülük yüklememektedir. Sonuç olarak, şirketler hukuku altındaki düzenlemelerin şirketleri sürdürülebilir olmaya teşvik ettiği veya zorladığı söylenemez. Diğer yandan, kamu hukukunda sürdürülebilir kalkınma amacı doğrultusunda teşvik edici ve caydırıcı birtakım düzenlemelere yer verilmiş olsa da yürütme kısıtları ve etkisiz caydırıcı yöntemler nedeniyle bu düzenlemeler tek başına yeterli görülmemektedir. Katı hukuk kuralları dışında, sürdürülebilirlik prensibini açıkça benimseyen uluslararası rehber ilkeler, şirketlere sürdürülebilir uygulamaları benimsemelerinde bir yol haritası sunması açısından önemli kabul edilir. Ancak, bu girişimlerin en büyük eksikliği, şirketler üzerinde herhangi bir yaptırım güçlerinin olmamasıdır. Benzer şekilde, kurumsal yönetim kodları, sürdürülebilirlik anlayışına prensip düzeyinde katkıda bulunur ve şirketlerin bu ilkelere gönüllülük esasına göre uyum göstermeleri beklenir.

Sonuç olarak, sürdürülebilir şirketler veya sürdürülebilir kurumsal yönetime doğru kat edilen yolda, bu hukuki boşluğu gidermek üzere, şirketler hukuku düzenlemeleri altında şirketler için kurgulanan amaç ve değer kavramlarının yeniden tanımlanma ihtiyacı doğmuştur. Buna göre, daha önce şirketlerin amacı katı hukuk kurallarında geleneksel olarak ‘şirket menfaati’ olarak yer alırken; yeni

---

<sup>28</sup> Birleşik Krallık Şirketler Kanunu (Companies Act, 2006) madde 172’nin ‘aydınlanmacı hissedar değeri’ (*enlightened shareholder value*) görüşünü yansıttığı savunulur (Harper, 2010, s. 59). Bu görüşe göre, tüm paydaşların menfaatlerini maksimize etmek mümkün değildir, bunun yerine şirketin sosyal ve ekonomik değeri içine alan bütüncül değer yaratması esas alınmalıdır. Bu görüşe göre, şirket değeri, uzun dönemde yaratılan menfaatlerin tümü olarak tanımlanır (Jensen, 2002).

akım, şirketlerin amacının 'sürdürülebilir değer yaratma' olarak kabul edilmesi görüşünü savunmaktadır. Benzer şekilde, geleneksel görüş, şirketin performansını pay sahibi getirisinin maksimize edilmesi üzerinden değerlendirirken, yeni eğilim şirket performansını paydaş refahı ile ilişkilendirmeyi tercih etmektedir (Dünya Ekonomik Forumu, 2019).

Bu yeniden tanımlamalar ve trendler, İngiltere ve Fransa örnekleri hariç olmak üzere, henüz katı hukuk kurallarında kendine yer bulamamıştır. Hâlihazırda süregelen tartışmalar, bu yaklaşımların çok yakın zamanda AB kurumsal yönetim düzenlemelerinde kendine yer bulacağı beklentisini doğurmuştur. Bu doğrultudaki beklentiler, şirketler hukuku kurallarında şirketlerin amacının, sosyal ve çevresel sorumluluk açısından yeniden tanımlanması; buna paralel olarak yönetim kurulu ve yöneticilerin özen yükümlülüklerinin kapsamının genişletilmesidir. AB düzeyindeki yasal girişimler, eğer başarılı olacak olursa, özellikle küresel ölçekte faaliyet gösteren şirketler için, sürdürülebilirlik konularındaki sorumluluk risklerinin artması sonucunu doğurabilir. Önümüzdeki günlerde, AB Komisyonu'nun belirleyeceği regülasyon metoduna göre şirketlerin sürdürülebilirlik sorumluluklarının yasal çerçevesinin netleşmesi beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. ve Börü, D. (2007). *Kurumsal sosyal sorumluluk*. İstanbul: İGİAD.
- Altınöz, B. (2015). Sürdürülebilir kalkınma sürecinde kamu bütçesinin önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 223-256.
- Ararat, M. ve Eroğlu, M. (2020). Hukuk ve piyasalar açısından sürdürülebilirlik. I. Bölüm, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Politika Notu No:1/2020. Ocak 2020.
- Arı, B. (2020). Karşılaştırmalı hukukta rekabet ihlallerine verilen cezalar. Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi No: 161, Ağustos 2020, Ankara.
- Aşçıgil, S. F. (2012). Yöneticilerin sosyal sorumluluk uygulamalarına ilişkin yaklaşımları. *Türk İdare Dergisi*, 475, 229-240.
- Birleşmiş Milletler (BM). İş dünyası ve insan hakları rehber ilkeleri. [https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_en.pdf](https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf) ET. 23.04.2021.
- Birleşmiş Milletler (BM). Sürdürülebilir kalkınma amaçları. <https://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals.html> ET. 23.04.2021.
- Bonn, I. and Fisher, J. (2011). Sustainability: the missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 5-14.
- Brundtland Report. (1987). Our common future. Report of the World Commission on environment and development.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Comitato Corporate Governance, January 2020. [https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/2020code\\_eng.pdf](https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/2020code_eng.pdf) ET. 08.06.2021.
- Demirci, U. (2018). A comparative analysis of corporate social responsibility activities of companies in banking industry: an application from Turkey. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(4), 1474-1490.
- Deutscher Corporate Governance Kodex, December 2019. [https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/en/download/code/191216\\_German\\_Corporate\\_Governance\\_Code.pdf](https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/en/download/code/191216_German_Corporate_Governance_Code.pdf) ET. 08.06.2021.
- Dodd, E. M. Jr. (1932). For whom corporate managers as trustees?. *Harvard Law Review*, 45(7), 1145- 1163.
- Dünya Ekonomik Forumu. (2019). Davos Manifestosu: Dördüncü Endüstri Devriminde Şirketlerin Evrensel Amacı. <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/> ET. 22.04.2021
- Easterbrook, F. H. and Fischel, D. R. (1989). The Corporate Contract. *Columbia Law Review*, 89(7), 1416-1448.
- Ekonomik ve Kalkınma İş Birliği Örgütü (OECD) (2011). Çok uluslu şirketler rehberi. <https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/anlasmalar/UTNRehber1.pdf> ET. 23.04.2021.
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance*, 14(6), 522-529.
- Ernst Young (2020). Study on directors' duties and sustainable corporate governance. July 2020. [Study on directors' duties and sustainable corporate governance - Publications Office of the EU \(europa.eu\)](https://publications.ec.europa.eu/publication-detail?publication=100011812-2020-10-EN-0001) ET. 29.04.2021.
- European Commission, (DG Justice, A3 company law unit). Inception Impact Assessment Sustainable Corporate Governance. 30.07.2020 (Avrupa Komisyonu, Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim).

- European Commission, A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. COM(2011) 681 final 25.10.2011 (Avrupa Komisyonu, Kurumsal Sosyal Sorumluluk).
- European Commission, Action Plan: Financing Sustainable Growth. COM(2018) 97 final 8.3.2018 (Avrupa Komisyonu, Eylem Planı).
- European Commission, Communication on the European Green Deal. COM(2019) 640 final 11.12.2019 (Avrupa Komisyonu, Yeşil Mutabakat).
- Ferrarini, G. (2020). Corporate purpose and sustainability. ECGI Law Working Paper No:559/2020, December 2020.
- Fiaschi, D., Giuliani, E., Nieri, F. and Salvati, N. (2020). How bad is your company? measuring corporate wrongdoing beyond the magic of ESG metrics. *Business Horizons*, 63(3), 287-299.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13.
- Gower and Davies. (2012). *Principles of modern company law*. (9th ed). P. Davies and S. Worthington (eds): Sweet & Maxwell.
- Hansmann, H. and Kraakman, R. (2001). The end of history for corporate law. *Georgetown Law Journal*, 89, 439-468.
- Harper, H. V. E. (2010). Enlightened shareholder value: corporate governance beyond the shareholder-stakeholder divide. *Journal of Corporation Law*, 36(1), 59-112.
- Herrmann, K. K. (2004). Corporate social responsibility and sustainable development: the European Union initiative as a case study. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 11(2), 205-232.
- Hess, D. (2014). The future of sustainability reporting as a regulatory mechanism. Michigan Ross School of Business Working Paper No 1228, March 2014.
- Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256.
- Johnson, A. and Sjaafjel, B. (2019). The EU's approach to environmental sustainable business: can disclosure overcome the failings of shareholder primacy?. Nordic and European Company Law Working Paper No:2019-60.
- Karataş Durmuş, N. (2015). Ticaret Kanunu kapsamındaki şirket toplulukları ve bunların vergi hukuku kapsamındaki konumları. *Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi*, 1(2), 71-84.
- Kaya, U., Aygün, D., Yazan, Ö. (2016). Yeni bir kurumsal raporlama yaklaşımı olarak entegre raporlama ve dünyadaki uygulama örnekleri üzerine bir araştırma. *KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 85-101.
- Keskin, F. (2017). Şirket etiği ya da itibar yönetimi projesi: haklar ve hukuk bağlamında kurumsal sosyal sorumluluk. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 130, 341-356.
- Kurumsal Yönetim Tebliği (II.17.1) R.G. Sayı: 28871, 3.1.2014.
- Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (II-17.1.A) R.G. Sayı: 31262, 2.10.2020.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir işletmeler için kurumsal sürdürülebilirlik ve içsel unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(2), 227-241.
- Lambooy, T. E., Argyrou, A. and Tideman, S. (2018). Enabling company boards to create sustainable companies: The connection between sustainability, company leadership and law. *International and Comparative Law Journal*, 13(2), 21-56.
- Maignan, I. and Ferrel, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of the Marketing Science*, 32, 3-19.

- McWilliams, A. and Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- North, G. (2017). Corporate sustainability practices and regulation: the existing frameworks and best practice proposals. In J. J. du Plessis and C. K. Low (Ed), *Corporate Governance Codes for the 21st Century*, Switzerland: Springer International Publishing. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2997782> ET. 23.04.2021.
- Pulaşlı, H. (2020). Kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında uluslararası insan hakları ve çevre standartlarının çok uluslu şirketlerin merkez yönetim organının hukuki sorumluluğuna etkisi. *Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi*, C.XXXVI, S: 4, 5-37.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing.
- Rockström, J. W. vd. (2009). Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society*, 14(2), 32.
- Schwartz, J. (2018). VW investors sue for billions of dollars over diesel scandal. *Reuters*, September 10, 2018. <https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-trial-idUSKCN1LQ0W4> ET. 20.04.2021.
- Siegel, D. S. (2009). Green management matters only if it yields more green: an economic/strategic perspective. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 5-16.
- Sjafjell, B. and Taylor, M. (2019). Clash of norms: shareholder primacy vs. sustainable corporate purpose. *International and Comparative Corporate Law Journal*, 13(3), 40-66.
- Skjærseth, J. B., Stokke, O. S. and Wettestad O. (2006). Soft law, hard law, and effective implementation of international environmental norms. *Global Environmental Politics*, 6(3), 104-120.
- Smith, N. and Lenssen, G. (2009). Mainstreaming corporate responsibility: an introduction. In N. Smith and G. Lenssen (Ed), *Mainstreaming Corporate Responsibility*: Wiley.
- Steffen vd. (2015). Planetary boundaries: guiding human development on a changing planet. *Science*, 347(6223), 736.
- Strine, L. E. Jr. (2012). Our continuing struggle with the idea that for-profit corporations seek profit. *Wake Forest Law Review*, 47, 135-172.
- Sürdürülebilirlik Raporlaması: Sürdürülebilirlik uyum çerçevesi. <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/1332> ET. 26.04.2021.
- Tokgöz, N. ve Önce, S. (2009). Şirket sürdürülebilirliği: geleneksel yönetim anlayışına alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 249-275.
- Tonello, M. (2010). Sustainability in the boardroom. The Conference Board Director Notes, No. DN-008, June 2010. <https://ssrn.com/abstract=1626050> ET. 02.05.2021.
- Treaty on the Functioning of the European Union (TFEU) C.326/47 26.10.2012.
- Tüyen Z. (2020). İşletmelerde sürdürülebilirlik kavramı ve sürdürülebilirliği etkileyen etmenler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 91-117.
- Uluslararası Çalışma Örgütü (2017). Çokuluslu şirketler ve sosyal politika ile ilgili ilkeler üçlü bildirgesi. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/publication/wcms\\_094386.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf) ET. 21.04.2021.
- Vidal, J. (2011). BP's PR campaign fails to clean up reputation after Gulf oil spill. *Guardian*, 14 April, 2011. <https://www.theguardian.com/environment/blog/2011/apr/14/bp-pr-campaign-gulf-oil-spill> ET. 22.04.2021.
- Yalçın Sırakaya, E. (2020). Şirketler topluluğunda tam hakimiyet halinde alacaklıların dava açma hakkı. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, 11(42), 363-386.

- Yanık, S. ve Türker, İ. (2012). Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk raporlamasındaki gelişmeler (tümleşik raporlama). *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 47, 291-308.
- Yavuz, V. A. (2010). Sürdürülebilirlik kavramı ve işletmeler açısından sürdürülebilir üretim stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 63-86.