



G20/OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ BAKIMINDAN ANONİM ŞİRKETLERDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

*Sustainability in Joint Stock Companies from the Perspective of
G20/OECD Corporate Governance Principles*

M. Aşlı KÜÇÜKGÜNGÖR*

ÖZ

Şirketler hukuku ve kurumsal yönetime yönelik geleneksel görüş, şirketler tarafından pay sahipliği değeri üretilmesi gerektiği yönündedir. Ancak, şirketlerin farklı boyutlarıyla ortaya çıkan sürdürülebilirlik ihtiyacının karşılanması amacıyla, şirketler hukukunun ilke ve kurallarının dünya çapında değişime uğradığı görülmektedir. Bu çerçevede şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirliği ve dayanıklılığının sağlanmasını teminen, şirket kârı ve toplumsal değerler arasındaki ilişkiye yönelik olarak, pay sahipliği değeri esaslı teorilerin yanı sıra, menfaat sahipleri odaklı görüşler ortaya konulmuştur. Ayrıca, farklı hukuk düzenlerinde şirketler hukukuna ilişkin uzun vadeli planlamaları ele alan ve şirketlerin yönetiminde sürdürülebilirliği teşviki amaçlayan reformlar gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Sermaye piyasaları ve kurumsal yönetim alanında ortaya çıkan gelişmelere bağlı olarak 2023 yılında güncellenen OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde ilk defa şirketlerin iklim ve diğer sürdürülebilirlikle ilgili risklerini ve fırsatlarını yönetmelerine yardımcı olmak üzere sürdürülebilirlik ve dayanıklılık hususlarına ilişkin prensiplere yer verilmiştir.

Makale Geliş Tarihi / Date Received: 02.11.2025

Makale Kabul Tarihi / Date Accepted: 11.02.2026

* Doç. Dr., Sermaye Piyasası Kurulu Daire Başkanı, E-posta: asli.kucukgungor@spk.gov.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7710-0024>.

Bu çalışmada, kurumsal yönetime ilişkin geleneksel teoriler hakkında yeni bir bakış açısı sunan sürdürülebilirlik esaslı yaklaşım ortaya konulmuş, sürdürülebilir kurumsal yönetim için kullanılan yöntemler açıklanmış ve son olarak dünya genelinde temel standart olarak kabul gören *OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*'nde menfaat sahipleri yaklaşımı çerçevesinde yer verilen kurumsal sürdürülebilirlik ve dayanıklılık esas alan prensipler incelenerek değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, Anonim Şirketlerde Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılık, Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim İlkeleri, Pay Sahipleri, Menfaat Sahipleri.

ABSTRACT

The traditional view of corporate law and corporate governance is that companies should generate shareholder value. However, in recent years, the principles and rules of corporate law have been evolving globally to meet the sustainability needs of companies arising in various dimensions. Accordingly, in order to ensure the long-term sustainability and resilience of companies, in addition to shareholder value based theories, stakeholder focused views have emerged. In various legal systems reforms have begun to address long-term planning for corporate law and promote sustainability in corporate governance. The OECD Corporate Governance Principles, comprehensively updated in 2023, include recommendations related to sustainability and resilience to help companies manage climate and other sustainability-related risks and opportunities.

In this study a sustainability based approach that offer a new perspective to the traditional theories are presented, methods used for sustainable corporate governance have been explained and finally, within the framework of the OECD Corporate Governance Principles the recommendations on corporate sustainability and resilience reflecting the stakeholder approach are examined and evaluated.

Keywords: OECD Corporate Governance Principles, Sustainability and Resilience in Joint-Stock Companies, Sustainable Corporate Governance Principles, Shareholders, Stakeholders.

GİRİŞ

Şirketler hukuku ve kurumsal yönetime yönelik genel kabul gören geleneksel görüş, şirketler tarafından pay sahipliği değeri üretilmesi gerektiği yönündedir. Söz konusu yaklaşım, düzenleyici otoriteler tarafından, şirket dışı unsurların şirketler üzerindeki istenmeyen etkilerinin giderilerek şirketlerin daha verimli ve etkin faaliyet göstermesinin sağlanması için hukuki düzenlemeler getirilmesi ve kamuyu aydınlatma prensibine dayanan piyasa işleyişine güvenilmesi esasına dayanmaktadır¹. Ancak son yıllarda şirketler, farklı görünümleleriyle kendisini hissettiren sürdürülebilirlik ihtiyacını karşılamak için iş modellerini dönüştürmek durumunda kalmaktadır. Buna bağlı olarak şirketler hukukunun ilke ve kuralları dünya çapında değişime uğramaktadır. Bu kapsamda geleneksel görüşten farklı olarak şirkette menfaat sahipleri odaklı bir yaklaşım akademik olarak tartışılmaya başlanmıştır. Bu yaklaşımda, kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişki incelenmekte ve kurumsal yönetim sürecinin, şirketlerin yönetsel hesap verebilirliğini artırmaktan ziyade, ağırlıklı olarak kurumsal sürdürülebilirliğe ne şekilde uyarlanabileceği ele alınmaktadır².

Son yıllarda akademik çalışmalarda, pay sahipliği değeri maksimizasyonunun şirket başarısının evrensel ölçütü olacağına ilişkin baskın görüşe karşı, şirket yöneticileri, hükümetler, çalışanlar, aktivistler ve hatta pay sahipleri tarafından, daha geniş bir şirket sorumluluğu anlayışının benimsenmeye başlandığı ileri sürülmektedir³. Bu yeni anlayış, özellikle Avrupa Birliği'nin raporlama gerekliliklerinin ve yöneticilerin

¹ 2000'li yılların başında *Hansmann* ve *Kraakman* tarafından ifade edildiği üzere “Şirketler hukukunun esas olarak uzun vadeli pay sahipliği değerini artırmayı hedeflemesi gerektiği görüşüne artık ciddi bir rakip kalmamıştır.”: Henry Hansmann ve Reinier Kraakman, “The End of History for Corporate Law,” *Georgetown Law Journal* 89 (2000): 439.

² Andrew Johnston, “Integrating Sustainability into Corporate Governance,” (March 30, 2022): 1 [in *A Research Agenda for Corporate Law*, ed. Christopher Bruner ve Marc Moore (Edward Elgar, 2022) (Forthcoming)] [<https://ssrn.com/abstract=4070504> (Erişim:27.05.2025)].

³ Matthew T. Bodie, “Shareholders All the Way Down: EU Corporate Sustainability Reforms and the Structure of Corporate Governance,” *Georgia Journal of International and Comparative Law* 52 (2024): 559-560; Christopher M. Bruner, “Corporate Governance Reform and the Sustainability Imperative,” *The Yale Law Journal* 131 (2022): 1221; Johnston, “Integrating Sustainability,” 1.

sorumluluklarının yeniden şekillendirildiği, daha fazla hesap verilebilirlik ve paydaşların ihtiyaçlarına vurgu yapılan yeni düzenleme çalışmalarında ortaya konulmuştur⁴.

Ticaret hukuku alanında sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir işletme kavramları kurumsal yönetim ekseninde kendisini göstermektedir. Bu bakımdan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (*Organisation for Economic Co-operation and Development/OECD*) Kurumsal Yönetim İlkeleri (*OECD İlkeleri*), şirketlerin⁵ sürdürülebilirliğinin ve dayanıklılığının artırılması hususundaki düzenlemeler itibariyle büyük önem arz etmektedir. Zira bu ilkeler, iş sektörü ve sendikalar dâhil olmak üzere, geniş bir paydaş yelpazesi katılımıyla hazırlanmış ve *OECD* üye ülkelerinin etkinliği ve G20 ülkelerinin desteği ile uluslararası alanda temel doküman olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, bu ilkelerin Uluslararası Para Fonu (*International Monetary Fund/IMF*) ve Dünya Bankası gibi önemli uluslararası kuruluşlar tarafından da referans alındığı görülmektedir. Buna bağlı olarak, gerek akademik tartışmalarda gerekse güncel düzenlemelerde Kurumsal Yönetim İlkeleri bu alanda etkin bir yol gösterici niteliği taşımaktadır.

I. SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL YÖNETİM

A. Şirket Yönetiminde Pay ve Menfaat Sahipleri Odaklı Geleneksel Görüşler

Pay sahiplerinin her bakımdan şirketin merkezinde yer aldığı geleneksel Pay Sahipliği Değeri Teorisi uyarınca, şirkette pay sahibi olanlar tarafından kendi adlarına şirketi yönetmeleri için yöneticiler tayin edilmektedir ve şirket yöneticileri, işletme sahiplerinin çalışanı olarak kabul edilmektedir. Şirket yönetimi, pay sahipleri tarafından yöneticilere delege edildiğinden, yöneticilerin işverenlerine karşı doğrudan sorumluluğu bulunmaktadır.

⁴ Bodie, “Shareholders All the Way Down,” 559-560; Johnston, “Integrating Sustainability,” 1.

⁵ OECD İlkeleri’nin giriş kısmında ilkeler hakkında yapılan açıklamada, bu ilkelerin esas olarak, borsada işlem gören hem finansal hem de finansal olmayan şirketlere yönelik olduğu, bununla birlikte, uygulanabilir görüldükleri ölçüde, payları borsada işlem görmeyen şirketlerin kurumsal yönetiminin iyileştirilmesi için de faydalı bir araç olabileceği ifade edilmektedir. Bkz. OECD 2023, G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris, 7 [https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/corporate-governance.html (Erişim: 20.02.2025)].

Yöneticiler, esasen mümkün olduğunca pay sahiplerinin kâr maksimizasyonu amacına uygun biçimde hareket etmekle yükümlü sayılmaktadır. Bu yaklaşım gereğince, pay sahipleri ve yöneticiler arasında bir vekâlet ilişkisi bulunmakta, şirket yöneticisinin pay sahipleri tarafından seçilmesine izin verilmesi, yöneticinin, pay sahibinin çıkarlarına hizmet eden bir temsilci olmasından kaynaklanmaktadır. Buna göre, şirket yöneticileri tarafından çoğunluk iradesine dayalı kurallar yoluyla pay sahiplerinin çıkarlarına öncelik verildiği için, şirketin sosyal amaçları gibi pay sahiplerinin çıkarları dışındaki konularda, yönetim kurulları ve atanan yöneticiler, hukuken yükümlü olmamaları sebebiyle bunları yerine getirmekten imtina edebilirler⁶.

⁶ A Friedman Doctrine The Social Responsibility of Business is to Increase Profits, New York Times Magazin, Milton Friedman, (13.09.1970), 4-5 [https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.htm; chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://yieldpro.com/pdf/infographics/2024/0910/friedman.pdf (Erişim:29.05.2025)]. Pay Sahipliği Değeri Teorisi'nin fikir babası olarak kabul edilen *Friedman'ın* New York Times Magazine'deki 1970 tarihli ünlü makalesi bu teorinin temeli olarak yaygın olarak alıntılanmaktadır. Bu makalede yer verilen görüşler, o zamanlar henüz emekleme aşamasında olan ve sonraki yıllarda başarıyla geliştirilen Kurumsal Sosyal Sorumluluk yaklaşımına saldırı olarak nitelenmektedir. Pay Sahipliği Değeri Teorisi, daha sonra finans literatüründe geliştirilmiş ve teorinin kurumsal uygulamadaki yaygınlaşması ise esas olarak geçen yüzyılın son yirmi yılında gerçekleşmiştir: Guido Ferrarini, "Corporate Purpose and Sustainability," European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 559/2020 (December 7, 2020): 15-16 [https://ssrn.com/abstract=3753594 Erişim:15.03.2025)]. Bu görüşe paralel yaklaşımlarda, yönetim kurulu gücünün, yönetim kurulunun bizatihi pay sahiplerince seçilmesine dayandığı ifade edilmekte ve pay sahiplerinin çıkarları gerektirdiğinde, pay sahiplerinin sahip olduğu yönetim yetkisinin, yönetim kurulunun yönetsel takdir yetkisini sınırlamak için artırılması gerektiği öne sürülmektedir: Lucian A. Bebchuk, "The Myth of the Shareholder Franchise," Virginia Law Review 93, (2007): 676-677. Pay sahipliği değeri görüşü savunucuları tarafından, yönetim kurulunun karar alma sürecinde pay sahiplerinin menfaatlerinin öncelikli olması ve daha etkili hale getirilmiş pay sahipliği hakları aracılığıyla yönetim kurulunun doğrudan hesap verebilirliğinin sağlanması gerektiği savunulmaktadır: Lucian A. Bebchuk ve Roberto Tallarita, "The Illusory Promise of Stakeholder Governance," Cornell Law Review 106 (2020): 91, 176-177; Bebchuk, "The Myth of the Shareholder Franchise," 732; Bruner, "Corporate Governance Reform," 1231; Hansmann ve Kraakman, "The End of History," 442. Pay sahipleri yaklaşımı bağlamında günümüzde özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde baskın olan Sözleşmeler Ağı Teorisi için detaylı olarak Bkz. Grant M. Hayden ve Matthew T.

Kurumsal yönetim alanında uzun yıllar genel kabul gören görüş olan Pay Sahipliği Değeri Teorisi'ne karşı, Menfaat Sahipleri Teorisi, son kırk yılda geliştirilmiştir. İlk olarak *Freeman* tarafından ana hatları çizilen bu teori, süregelen çevresel düzensizlikler zemininde şirketlerin yönetiminin ne şekilde gerçekleştirilebileceğini açıklamaya çalışmaktadır⁷. Buna göre, iş ortamını anlamaya yönelik mevcut yaklaşımların, şirketi etkileyebilen veya şirketten etkilenen çeşitli grupları, diğer bir deyişle menfaat sahiplerini hesaba katmakta başarısız olduğu varsayılmaktadır⁸. Bu görüş savunucuları tarafından, ekonomik teoride geleneksel olarak varsayılanın aksine, değerler ve etik sorunlarının ekonomik gerçeklikle birlikte ele alınması gerektiği öne sürülmüştür. İş kararlarının etik kararlardan ayrılması eleştirilmiş, bu iki tür kararın bütünleştirilmesi ve yöneticilerin her ikisi bakımından etik sorumluluğunun kabul edilmesi gerektiği önerilmiştir⁹.

1980 ve 90'lı yıllarda iş hayatı ile ilgili birbiriyle bağlantılı üç soruna cevap aramak amacıyla, menfaat sahipleri kavramı eksenli değerlendirmeler yapılmaya başlanmıştır. Bu değerlendirmelerin ilki, hızla değişen ve küresel iş ortamında nasıl değer yaratılacağı ve ticaret yapılacağı, ikincisi, kapitalizm ve etik arasındaki bağlantıların tespit edilmesine yönelik olmuştur. Son olarak ise, yönetsel zihniyet sorunu ilişkin olarak, diğer bir deyişle daha iyi değer yaratmak ve ticaret ve ticaret etiğini birbirine bağlamak bakımından yöneticilerin neler yapabileceği hususunda menfaat

Bodie, "The Uncorporation and the Unraveling of 'Nexus of Contracts' Theory", Michigan Law Review 109 (2011): 3 vd; William W. Bratton, "The Nexus of Contracts Corporation: A Critical Appraisal," Cornell Law Review 74, no:3 (1989): 415-423; Stephen Mark Bainbridge, "The Board of Directors as Nexus of Contracts," Iowa Law Review 88, no:1 (2002): 9 vd; Lewis A Kornhauser, "The Nexus of Contracts Approach to Corporations: A Comment on Easterbrook and Fischel," Columbia Law Review 89, no:7 (1989): 1449 vd.

⁷ R. Edward Freeman ve John McVea, "A Stakeholder Approach to Strategic Management," Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia Working Paper No. 01-02 (16.03.2001): 3 [https://ssrn.com/abstract=263511 (Erişim:05.06.2025)]; Bidhan L. Parmar, R. Edward Freeman ve Jeffrey S. Harrison, "Stakeholder Theory: The State of the Art," Management Faculty Publications, No:99 (2010): 3 [https://scholarship.richmond.edu/management-faculty-publications/99 (Erişim: 05.06.2025)].

⁸ Freeman ve McVea, "A Stakeholder Approach to Strategic Management," 5; Parmar, Freeman ve Harrison, "Stakeholder Theory," 3-4.

⁹ Ferrarini, "Corporate Purpose and Sustainability," 20.

sahiplerinin çıkarlarını destekleyici görüşler ortaya konulmuştur¹⁰. Menfaat Sahipleri Teorisi uyarınca, bir şirket ile onu etkileyebilen veya ondan etkilenen gruplar ve bireyler arasındaki ilişkilerin temel alınması durumunda, bu üç probleme ilişkin olarak menfaatlerin dengelenmesinin daha etkin ve daha adil şekilde sağlanabileceği ileri sürülmektedir. Bu teori perspektifinden şirketin, onu oluşturan faaliyetlerde çıkarı olan gruplar arasındaki bir dizi ilişkiden oluştuğu ifade edilmektedir. Bu anlamda müşterilerin, tedarikçilerin, çalışanların, finansörlerin (pay sahipleri, tahvil sahipleri, bankalar, vb.) ve yöneticilerin birlikte değer yaratmak ve bunun ticaretini yapmak için nasıl etkileşimde bulundukları önem taşımaktadır. Şirketin yapısının anlaşılması, bu ilişkilerin nasıl çalıştığının ve zaman içinde nasıl değiştiğinin bilinmesine bağlıdır. Yöneticinin görevi, esas olarak, menfaat sahipleri için mümkün olduğunca fazla değer yaratmak ve bu değerın dağıtımını sağlamak için söz konusu ilişkileri yönetmek ve şekillendirmektir¹¹. Menfaat sahiplerinin çıkarlarının çatışması durumunda, yöneticiler tarafından bu geniş paydaş grubunun ihtiyaçları ele alınarak bir çözüme ulaşılması halinde, bu paydaş gruplarının her biri için daha fazla değer yaratmak mümkün olabilecektir. Bu kapsamda, bir uzlaşma yapılması gerekiyorsa, bunun nasıl yapılacağıının tespiti ve sonucun tüm tarafların menfaatlerini en üst düzeyde sağlamaya yönelik olması önem taşımaktadır¹².

Menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin etkili yönetimi, işletmelerin kapitalist sistemlerde hayatta kalmasına ve gelişmesine yardımcı olmasının yanında, etik bir çaba olarak değerlere bağlı seçimlere odaklanılmasını ve menfaat sahipleri için potansiyel fayda ve zararların dikkate alınmasını mümkün hale getirmektedir. Bu çerçevede, değerler, kârlılığın ötesine geçen bir amaç duygusu ve paydaşların refahına ilişkin kaygılar, bu teori bakımından önem taşıyan temel hususlardır¹³.

¹⁰ Parmar, Freeman ve Harrison, "Stakeholder Theory," 3.

¹¹ Parmar, Freeman ve Harrison, "Stakeholder Theory," 3; Freeman ve McVea, "A Stakeholder Approach to Strategic Management," 10-11.

¹² Parmar, Freeman ve Harrison, "Stakeholder Theory," 4.

¹³ Parmar, Freeman ve Harrison, "Stakeholder Theory," 4; Ferrarini, "Corporate Purpose and Sustainability," 20.

B. Şirketlerin Sürdürülebilirliği İhtiyacı, Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Son yıllarda iklim odaklı küresel bir sözleşme olan 2015 tarihli Paris Anlaşması'nın kabulü¹⁴ ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin [*The Sustainable Development Goals/SDG*] Birleşmiş Milletler üye ülkeleri tarafından benimsenmesiyle birlikte, sürdürülebilir kalkınma bakımından çevresel, sosyal ve yönetsimsel hususlar şirketler bakımından dikkate alınma zorunluluğu artan konular olmuştur. Şirketler, sürdürülebilirlik ekseninde, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri içinde yer alan düşük karbon ekonomisi, karbon emisyonlarını azaltma veya tamamen ortadan kaldırma, çeşitlilik ve kapsayıcılık, uzun vadeli değer yaratma ve yenilikçilik gibi pek çok amacın gerçekleştirilmesi beklentisi ile karşı karşıya kalmaktadır¹⁵. Dolayısıyla, şirketler, tüketici taleplerinin karşılanması, finansal risklerin bertaraf edilmesi ve daha yeşil bir ekonominin olanaklarından faydalanılması amacıyla, iş hayatında çevresel ve sosyal riskleri hafifletmeye yönelik önlemler almak durumundadır. İş hayatına ilişkin olarak sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir işletme kavramları söz konusu ihtiyaçlara binaen tartışılmaya başlamıştır¹⁶. İşletmelerin sürdürülebilirliği, işletmenin hedefini geleceğe taşımaktadır ve sosyal, ekonomik ve çevresel fırsatlar ile şirket bakımından önem taşıyan risklerin yönetildiği, uzun vadeli menfaat sahipleri değerinin artırılmasına yönelik bir iş hayatı stratejisi olarak nitelendirilmektedir¹⁷. Bu açıdan değerlendirildiğinde, sürdürülebilirlik kavramı, kısa vadeli kâr

¹⁴ The Paris Agreement [https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf] (Erişim:15.03.2025)].

¹⁵ “Global Hedefler” olarak da nitelenen “Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri”, yoksulluğu bitirmek, dünyayı korumak, barış ve refahı temin etmek üzere, birbiriyle bağlantılı on yedi hedefi içeren bir eylem çağrısı olarak Birleşmiş Milletler tarafından 2015 tarihinde ortaya konulmuştur. Bkz. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri [<https://www.undp.org/sustainable-development-goals>] (Erişim:17.02.2025)].

¹⁶ Colin Myers ve Jason J. Czarnecki, “Sustainable Business Law? The Key Role of Corporate Governance and Finance,” *Environmental Law* 51, no:4, (2022): 995-996 [<https://ssrn.com/abstract=4026707>] (Erişim:12.02.2025)].

¹⁷ Sustainability: A New Path to Corporate and NGO Collaborations, *Stanford Social Innovation Review*, Joshua Cramer-Montes, 24.03.2017 [https://ssir.org/articles/entry/sustainability_a_new_path_to_corporate_and_ngo_collaborations] (19.02.2025)]; Myers ve Czarnecki, “Sustainable Business Law?,” 997.

maksimizasyonu ilkesinden uzaklaşıp, ileriye dönük uzun vadeli bir planlamaya doğru yönelme çabalarının dayanak noktası haline gelmiştir¹⁸.

Sürdürülebilirlik ihtiyacıyla birlikte şirket yönetiminde ön plana çıkmaya başlayan Kurumsal Sosyal Sorumluluk (*Corporate Social Responsibility/CSR*), şirketlerin, menfaat sahiplerinin ihtiyaçlarını karşılaması ve menfaat sahiplerine karşı sorumluk taşıması gerekliliğine işaret etmektedir. Avrupa Birliği tarafından yapılan tanıtımda, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, şirketlerin sosyal ve çevresel hususları, iş ve işlemlerine ve menfaat sahipleriyle olan iletişimlerine gönüllü olarak entegre etmeleri olarak ifade edilmiştir. Günümüzde bu tanım şirketlerin toplum üzerindeki etkilerinin sorumluluğu olarak genişletilmiştir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, hem menfaat sahiplerinin kolektif ihtiyaçlarını karşılama metodlarını hem de menfaat sahiplerinin ihtiyaçlarına uygun hareket biçimlerini ifade etmektedir¹⁹. Kurumsal Sosyal Sorumluluk alanında yapılan akademik çalışmalarda kavramların daha iyi belirlenmesi ve işlevsel hale getirilmesi için Menfaat Sahipleri Teorisi'nin referans alındığı görülmektedir. Bu anlamda, şirketin stratejik yönetimini esas alan Menfaat Sahipleri Teorisi'nde, pay sahipliği değerinin maksimizasyonunun şirketin tek ve münhasır amacı olduğu fikrinden vazgeçilmekte ve şirketin amacının belirlenmesinde belirli menfaat sahiplerinin çıkarlarının dikkate alınması gerektiği kabul edilmektedir²⁰.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı Pay Sahipliği Değeri Teorisi bakımından ele alındığında ise, Kurumsal Sosyal Sorumluluğun hukuki yükümlülük değil, bütünüyle gönüllü çabalar olarak nitelendirildiği söylenebilir. Bu bakış açısıyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk, şirketin pay sahiplerinin menfaatlerini sağlamak amacıyla yaptığı veya yapmaktan imtina ettiği işlemleri gerçekleştirirken, çevresel ve sosyal alanlarda, ahlaki, etik veya sosyal görevleri gönüllü olarak dikkate almasını gerektirmektedir²¹.

¹⁸ Sürdürülebilirlik konusunda artan farkındalığın, paysahipliği merkezli kurumsal yönetimden uzaklaşma eğilimini yönlendirdiği savunulmaktadır: Bruner, "Corporate Governance Reform," 1221, 1225.

¹⁹ David Chandler, *Strategic Corporate Social Responsibility Sustainable Value Creation*, (Sage Publications, University of Colorado Denver, 2022), 4, 6.

²⁰ Ferrarini, "Corporate Purpose and Sustainability," 20; Parmar, Freeman ve Harrison, "Stakeholder Theory," 9-10; Freeman ve McVea, "A Stakeholder Approach to Strategic Management," 12-13.

²¹ Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının pay sahiplerinin önceliği bakımından değerlendirilmesi için Bkz. Gerlinde Berger-Walliser ve Inara Scott, "Redefining

Anglo-Amerikan sisteminde öne çıkan pay sahipliği merkezli yaklaşımlarda ise, kurumsal yönetim politikası belirlenirken, yönetim gücü bakımından yönetim kurulu ve pay sahipleri, şirket amacı bakımından ise pay ve menfaat sahipleri karşı karşıya geldiğinde hangi grubun öncelikli olduğu değerlendirilmektedir²².

Corporate Social Responsibility in an Era of Globalization and Regulatory Hardening,” University of Connecticut School of Business Research Paper No:17-10 (01.08.2017): 5-12 [https://ssrn.com/abstract=3054199 (Erişim:19.02.2025)]. Kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler yapılırken, şirkette menfaat sahibi olanların menfaatlerinin en etkili şekilde korunmasını sağlamaya yönelik olarak yönetim kuruluna yetki verilmesi gerekmektedir. Böylece, şirket yönetim kuruluna bu tür bir yetkinin verilmesine bağlı olarak, hukuki düzenlemelere ve piyasa güçlerine katkı sağlanabileceği ve şirket yönetiminde oluşan sosyal maliyetlerin azaltılabileceği ileri sürülmektedir. Kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler yapılırken, şirkette menfaat sahibi olanların menfaatlerinin en etkili şekilde korunmasını sağlamaya yönelik olarak yönetim kuruluna yetki verilmesi gerekmektedir. Böylece, şirket yönetim kuruluna bu tür bir yetkinin verilmesine bağlı olarak, hukuki düzenlemelere ve piyasa güçlerine katkı sağlanabileceği ve şirket yönetiminde oluşan sosyal maliyetlerin azaltılabileceği ileri sürülmektedir. Johnston, “Integrating Sustainability,” 16. Söz konusu düzenlemelerin, kurumsal yönetim alanında yöneticilerin sorumluluklarına ilişkin bir reformdan ziyade daha etkin sürdürülebilir yönetim araçları sunduğu, bu kapsamda hali hazırda yapılmış olan reformların tam olarak uygulanmasına ve yürürlüğe konulmasına odaklanılmasının, AB Komisyonu için, şirketler hukukunda yöneticilerin sorumluluğuna ilişkin düzenlemelere müdahale edilmesinden daha etkin bir tercih olacağı yönünde Bkz. Guido Ferrarini, Michele Siri ve Shanshan Zhu, “The EU Sustainable Governance Consultation and the Missing Link to Soft Law,” European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No.:576/2021, (09.04.2021): 33 [https://ssrn.com/abstract=3823186 (15.03.2025)].

- ²² Bruner, “Corporate Governance Reform,” 1231, 1233, 1234. Yönetim kurulu ile pay sahipleri kıyaslandığında yönetim gücünün hangisi esas alınarak belirleneceği hususunda net bir tercihte bulunulmaktadır. Benzer şekilde pay sahipleri ile diğer paydaşlar bakımından, hangi grubun amaçlarının şirket amacı belirlenirken esas alınması gerektiği konusunda da temelde kararsız kalındığı görülmektedir. Christopher M. Bruner, “The Enduring Ambivalence of Corporate Law,” Alabama Law Review 59 (2008): 1448-1449. Kurumsal yönetimin, yönetim kurulu-paysahipleri ile menfaat sahipleri-pay sahipleri şeklinde sadece ikili bir alana sıkıştırılmaması gerektiği, şirketler hukukuna ilişkin politikaların geniş bir dinamik ve çıkar yelpazesini kapsamasının daha uygun olacağı ileri sürülmüştür. Kurumsal yönetimin, yönetim kurulu-paysahipleri ile menfaat sahipleri-pay sahipleri şeklinde sadece ikili bir alana sıkıştırılmaması gerektiği, şirketler hukukuna ilişkin politikaların geniş bir dinamik ve çıkar yelpazesini kapsamasının daha uygun olacağı ileri sürülmüştür.: Bruner, “Corporate Governance Reform,” 1236.

Son yıllarda iklim değişikliği veya toplumsal eşitsizlik gibi çevresel ve sosyal koşullardaki bozulmalar karşısında, etkin politikaların belirlenmesi ihtiyacı, Avrupa Birliği (AB) nezdinde de önem arz eden bir konu haline gelmiştir. Bu alandaki küresel gelişmelerle birlikte Avrupa Komisyonu tarafından AB çapında sürdürülebilir finansın geliştirilmesi amaçlı olarak yeni bir hukuki alt yapı oluşturulması çalışmaları hız kazanmıştır. Bu kapsamda hazırlanan AB Sürdürülebilir Büyüme Eylem Planı, 2015 tarihli İklim Değişikliğine İlişkin Paris Anlaşması ve Birleşmiş Milletler'in sürdürülebilir finansa ilişkin 2030 hedefine²³ paralel olarak hazırlanmıştır. Eylem planı, AB'nin "Yeşil Anlaşma (*Green Deal*)"²⁴ ve Sermaye Piyasaları Birliği Oluşturulması²⁵ politikalarının temelini oluşturmaktadır. Eylem planında belirtildiği üzere, iklim değişikliği ve kaynak tükenmesinin yıkıcı ve öngörülemez sonuçlarıyla giderek daha fazla karşı karşıya kaldıkça, kamu politikalarını bu yeni gerçekliğe uyarlamak için acil eyleme ihtiyaç duyulmaktadır. Finans sisteminin burada oynayacağı önemli bir rol vardır. Bu politika çerçevesi içinde, Avrupa'daki finans piyasası katılımcılarının, diğer stratejilerin yanı sıra, iş modellerine, hizmetlerine ve ürünlerine çevresel, sosyal ve yönetim faktörlerini entegre etmeleri beklenmektedir²⁶.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk uygulamaları aracılığıyla, etik standartlara düzenli olarak uyan ve sorumlu yatırım uygulamalarını izleyen pay sahiplerinin beklentilerini karşılayan bir kuruluş olarak şirketin itibarı desteklenmekte, dolayısıyla bu uygulamaların çoğunlukla şirketin çıkarlarıyla uyumlu olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca, Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının kapsamı, çevresel sürdürülebilirlik, çalışanların

²³ The Paris Agreement, What is the Paris Agreement? [<https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement> (15.03.2025)]; UN Sustainable Development Goals, United Nations, 2015.

²⁴ Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, The European Green Deal, COM(2019) 640 final, Brussels, 11.12.2019.

²⁵ Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, A Capital Markets Union for People and Businesses- New Action Plan, COM(2020) 590 final, Brussels, 24.9.2020.

²⁶ Communication From the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Central Bank, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Action Plan: Financing Sustainable Growth, COM(2018) 97 final, Brussels, (8.3.2018): 1.

refahı ve tedarik zinciri izleme gibi başlangıçta Kurumsal Sosyal Sorumluluk kapsamında görülmeyen bir dizi konuyu da içerecek şekilde genişletilmiştir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk giderek daha fazla iş stratejisiyle bütünleşmekte ve şirket kârını artırmayı hedeflemenin yanı sıra sosyal hedeflere de uzanan kurumsal amacı olumlu yönde etkilemektedir²⁷.

Anglo-Amerikan hukukunda kurumsal yönetimin, ağırlıklı olarak pay sahiplerinin (yatırımcıların) şirkete koydukları sermayenin karşılığının yöneticiler tarafından en yüksek düzeyde verilebilmesine yönelik olduğu görüşü hâkimdir. Buna karşılık Kurumsal Sosyal Sorumluluk çerçevesinde hareket edilmesi ise, şirketin pay sahiplerine ek olarak menfaat sahiplerinin de çıkarlarına odaklanmasını gerektirmektedir. Ancak, Kurumsal Sosyal Sorumluluk uygulamalarının şirket içinde bazı sorunlara yol açtığı savunulmaktadır²⁸. Bahsi geçen sorunlar, şirket yöneticilerinin, öncelikli olarak pay sahiplerinin menfaatlerini sağlamaktan ziyade, şirkete yönelik temel sorumluluklara katılımlarını azaltan Kurumsal Sosyal Sorumluluk konularına öncelik vermeleri ve bu şekilde kendilerine sosyal ve manevi fayda sağlamaları sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla pay sahipliği değeri bakımından değerlendirildiğinde, Kurumsal Sosyal Sorumluluk'un genel olarak pay sahiplerinin menfaatlerine uygun olmadığı ifade edilebilir²⁹.

Diğer taraftan, Kurumsal Sosyal Sorumluluk konusunda ortaya konulmuş olan İyi Yönetim Görüşü'nde (*Good Governance View*), pay

²⁷ Ferrarini, "Corporate Purpose and Sustainability," 18-19. Dünya ekonomik forumu tarafından hazırlanan bir raporda, yüksek düzeyde yoksulluk, küreselleşmeye karşı tepki ve büyük işletmelere güvensizlik karşısında, iş liderleri ve şirketler üzerinde daha geniş toplumsal değer sunulması yönünde artan bir baskı olduğu belirtilmekte, bu durumun, şirketin toplum üzerindeki daha geniş etkilerinin ve topluma katkılarının etkili bir şekilde yönetilmesini ve paydaş katılımının uygun şekilde kullanılmasını gerektirdiği ifade edilmektedir. Bkz. Responding to the Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship, World Economic Forum, 2003 World Economic Forum and The Prince of Wales International Business Leaders Forum (2003), 2 [https://www.griequity.com/resources/integraltech/GRIMarket/WEFCEOglobalcorpcitizenship.pdf (Erişim:30. 07.2025)].

²⁸ Allen Ferrell, Hao Liang ve Luc Renneboog, "Socially Responsible Firms," European Corporate Governance Institute (ECGI) Finance Working Paper No. 432/2014 (August 2016): 31 [https://ssrn.com/abstract=2464561 (Erişim:05.06.2025)]; Ferrarini, "Corporate Purpose and Sustainability," 19.

²⁹ Philipp Krueger, "Corporate Goodness and Shareholder Wealth," Journal of Financial Economics 115, no:2 (2015): 304.

sahipliği değeri görüşüne dayanak oluşturan vekâlet perspektifinin aksine, Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerinin genellikle iyi yönetimle karakterize edilen şirketler tarafından benimsendiği ifade edilmektedir. Belirtmek gerekir ki, hukuki düzenlemeler ve şirketlerdeki pay sahipliği yapıları, Anglo-Amerikan yargı çevresi dışındaki ülkelerde farklılık göstermektedir. Bu durum yöneticilerin menfaatlerini, yönetimin ve yönetim kurulunun güvene dayalı sorumluluklarını ve karar alma sürecini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının fonksiyonu hakkındaki tartışmalar, farklı ülkelerde ve şirket yapılarında çeşitlilik göstermektedir³⁰.

C. Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim İçin Kullanılan Yöntemler

Piyasa güçlerinin şirketler üzerindeki etkisi ve özellikle 'uy veya açıkla' ilkesine dayalı kamuyu aydınlatma prensibinin benimsenmesi, kurumsal yönetimin temel dayanağıdır. Sürdürülebilir kurumsal yönetim konusunda oluşturulan stratejiler bakımından ilk olarak, etkin bir kamuyu aydınlatma sisteminin benimsenmesi, önemli finansal reformların temel unsurlarından biri olarak kabul görmektedir³¹. Bununla birlikte, kamuyu aydınlatma unsuru, sürdürülebilir kurumsal yönetime ulaşmak için tek başına yeterli olmamaktadır. İkinci olarak, şirkette sürdürülebilirliği teminen daha dinamik bir bakış açısının oluşturulabilmesi amacıyla, karar alma sürecine ilişkin etkin imkânlar sağlayacak şekilde yönetim kurulunun yapılandırılması gerekmektedir. Söz konusu yapı oluşturulurken yönetim kurulunda çeşitlilik ve şirket çalışanlarının şirkette temsili de önem arz etmektedir³².

1. Kamuyu Aydınlatma

Sürdürülebilir kurumsal yönetimi teşvik etmeyi amaçlayan reform girişimleri, genellikle kamuyu aydınlatmaya dayalı stratejiler üzerine inşa edilmiştir. Örneğin, AB Eylem Planı kapsamında, yatırımcılara bilinçli sürdürülebilir yatırım kararları almaları için bilgi sağlayan, hem finansal hem de finansal olmayan şirketler bakımından zorunlu tutulan bir kamuyu aydınlatma rejimi oluşturulması, önemli bir unsur olarak benimsenmiştir. Kamuyu aydınlatma gereklilikleri, bir yandan şirketin faaliyetlerinin çevre ve toplum üzerindeki etkilerine, diğer yandan ise şirketin sürdürülebilirlik

³⁰ Ferrell, Liang ve Renneboog, "Socially Responsible Firms," 31.

³¹ Johnston, "Integrating Sustainability," 7.

³² Bruner, "Corporate Governance Reform," 1258.

riskleri nedeniyle karşı karşıya kalacağı ticari ve finansal risklere ilişkindir. Çevresel ve sosyal faktörlerin şirketin faaliyetleri üzerindeki etkileri ve şirketin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkma ihtimali bulunan çevresel ve sosyal sorunlar sebebiyle söz konusu olabilecek finansal risklerin açıklanmasına yönelik kamuyu aydınlatma, “Çifte Önemlilik” olarak nitelendirilmektedir³³.

Zorunlu kamuyu aydınlatma düzenlemeleri aracılığıyla öncelikli olarak yatırımcıların ve piyasaların bir bütün olarak bilgi gereksinimleri karşılanmaktadır. Çevresel, sosyal ve yönetişimsel hususlarla (*Environmental, Social and Governance concerns/ESG*) ilgili olarak yapılan gönüllü kamuyu aydınlatma ise, şirket tarafından kabul edilen bir düzenlemeye bağlı olarak veya herhangi bir düzenleme yapılmaksızın şirketin kendi isteğiyle çevresel, sosyal ve yönetişimsel hedefler tespit etmesine ve bu hedeflere yönelik taahhütlerine ulaşip ulaşmadığına ilişkindir. Gönüllü kamuyu aydınlatmanın amacı, şirket faaliyetleri sebebiyle menfaat sahipleri bakımından ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerin azaltılmasına yöneliktir. Sonuç olarak, şirketler, gönüllü kamuyu aydınlatmaya yönelik esasları belirlerken, finansal risk ve getirileri değil, finansal olmayan hususlara ilişkin olarak menfaat sahiplerini bilgilendirmeyi amaçlamaktadır³⁴.

Gerek zorunlu gerek gönüllü kamuyu aydınlatma bakımından kamuya açıklanacak hususların gündeme getirilmesinin, şirket yönetim kurulu ve diğer yöneticileri bu konulara yönelik olarak gerekli dikkat ve özeni göstermeye zorlayabileceğini ve bu şekilde söz konusu bilgilere ulaşmış olan paydaşların, şirkete ilişkin alınacak kararlarda bu bilgilere dayanarak hareket edebileceğini belirtmek gerekir³⁵. Şirketler tarafından finansal olmayan risklerin gönüllü olarak açıklanmasının sonucunda şirket yönetim kurulunun

³³ AB Eylem Planı kapsamında öngörülen diğer unsurlar, AB Taksonomisi’nin yürürlüğe konulması ve kıyaslamalar, standartlar ve etiketler de dâhil olmak üzere bir dizi yatırım aracından faydalanılmasıdır. Bkz. Commission staff working document accompanying the strategy for the details of implementation of the 2018 action plan on financing sustainable growth, SWD(180) final (06.07.2021): 2-3; Strategy for Financing the Transition to a Sustainable Economy, COM(2021) 390 final, Strasbourg, (06.07.2021): 2-4.

³⁴ Virginia Harper Ho ve Stephen Kim Park, “ESG Disclosure in Comparative Perspective: Optimizing Private Ordering in Public Reporting,” *University of Pennsylvania Journal of International Law* 41, no:2 (2019): 273.

³⁵ Bruner, “Corporate Governance Reform,” 1254.

daha ayrıntılı ve etkili bir risk yönetim ve denetimi yapabilmesi sağlanmış olur³⁶. Sürdürülebilir kurumsal yönetime yönelik birçok reform girişiminde, şirketlerin sürdürülebilirlikle ilgili açıklamalar yapmasına bağlı olarak, bilgi sahibi olan yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar gibi çeşitli menfaat sahiplerinin, yönetim kurulu üzerinde gerekli baskıyı kurabileceği öngörülmektedir³⁷. Ancak, kamuyu aydınlatmaya yönelik açıklama standartlarının belirli olmaması, açıklama kriteri olarak önceliğin hususlara verilmesi ve sürdürülebilirlik raporlarının şirketlerin temel finansal açıklamalarından izole edilmesi gibi çok sayıda pratik zorluk söz konusu olmaktadır³⁸. Farklı hukuk düzenlerindeki sürdürülebilirliğe ilişkin kamuyu aydınlatma düzenlemelerinin sınırları tam ve açık olarak belirli olmadığı için, sürdürülebilirliğe ilişkin raporlamalarda Yeşil Aklama³⁹, genelleştirmeler ve kalıp ifadelerle sıklıkla rastlanılmaktadır. Bu sebeple sürdürülebilirliğe ilişkin raporlamaların, yalnızca yatırım riskine özgülmesi halinde etkin olacağı savunulmaktadır⁴⁰.

Kamuyu aydınlatmanın etkin bir araç olarak uygulanıp uygulanamayacağı konusunda bazı tereddütler dile getirilmektedir. İlk olarak bu yöntem, şirketlerin çalışma biçimleriyle ilgili olarak doğrudan değişiklik yapılmasını gerektirmemektedir. İkinci olarak, kamuyu aydınlatma amaçlı açıklamaların, birincil hedef kitlesi olan pay sahiplerinin tercihlerini ve oylarını değiştirmeyeceği ifade edilebilir. Bu şekilde, yatırımcılar tarafından

³⁶ Virginia Harper Ho, "Risk-Related Activism: The Business Case for Monitoring Nonfinancial Risk," *The Journal of Corporation Law* 41, no:3 (2016): 671.

³⁷ Harper Ho ve Park, "ESG Disclosure in Comparative Perspective," 273-274.

³⁸ Harper Ho ve Park, "ESG Disclosure in Comparative Perspective," 255, 266-69; Bruner, "Corporate Governance Reform," 1254.

³⁹ 1990'lı yılların başında "Doğa Dostu" veya "Yeşil" olarak nitelenen ürünlere ilişkin bir piyasa oluşmaya başlamasıyla birlikte, ürün etiketleri ve reklamlarında, ilgili ürünün yalan veya yanıltıcı biçimde bu niteliklere sahip olduğuna ilişkin ibareler yer almaya başlamış, bu durum, "Yeşil Yıkama" olarak nitelenmiştir. Bu hususta Bkz. Jason Czarnezki, Andrew Homan ve Meghan Jeans, "Creating Order Amidst Food Eco-Label Chaos," *Duke Environmental Law and Policy Forum* 25 (2015): 302; Shiyao Peng, Simon Tan ve Shan Zhou, "Regulating Greenwashing," (August 09, 2024), 8-9 [https://ssrn.com/abstract=4733765 (Erişim:18.02.2025)]; Béatrice Parguel, Florence Benoît-Moreau ve Fabrice Larceneux, "How Sustainability Ratings Might Deter 'Greenwashing': A Closer Look at Ethical Corporate Communication," *Journal of Business Ethics* 102, no:1 (2011): 3-7 [https://shs.hal.science/halshs-00561187v1 (Erişim:13.02.2025)].

⁴⁰ Bruner, "Corporate Governance Reform," 1254.

şirket yöneticilerine baskı yapılması suretiyle yöneticilerin kurumsal karar alma süreçlerinde esaslı biçimde değişiklik yapma imkânı ortadan kaldırılmaktadır. Son olarak, kamuyu aydınlatmaya yönelik açıklamalarda genellikle finansal açıdan önemli kabul edilen hususların açıklanmasıyla yetinilmekte, dolayısıyla finansal önemlilik ön plana çıkarıldığı için toplumsal sürdürülebilirlik kavramı ihmal edilmektedir.⁴¹

Belirtmek gerekir ki, Amerikan hukukunda çevresel, sosyal ve yönetişimsel hususlarla (ESG) ilgili kamuyu aydınlatma gönüllük esasına göre yapılırken, ESG raporlamalarının tabi olacağı kuralları açıkça belirleyen ve bu raporlamaların karşılaştırılabilir olmasını amaçlayan AB 2014/95/EU Direktifi [*Non Financial Reporting Directive/NFRD*] gereğince finansal olmayan ESG sürdürülebilirlik bilgilerinin, “uy veya açıkla” prensibiyle kamuya açıklanması zorunlu tutulmuştur⁴². Avrupa Konseyi tarafından kabul edilen AB 2022/2464/EU Direktifi [*Corporate Sustainability Reporting Directive/ CSRD*]⁴³ aracılığıyla, özellikle NFRD olmak üzere daha önceki kamuyu aydınlatma düzenlemelerine dayanılarak, Avrupa Finansal Raporlama Danışma Grubu (EFRAG) tarafından hazırlanan on iki yeni Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standardı (ESRS) oluşturulmuştur. ESRS’de, hem çevresel ve sosyal faktörlerin şirketin faaliyetleri üzerindeki etkileri hem de şirketin faaliyetleri sonucunda ortaya çıkma ihtimali bulunan çevresel ve sosyal sorunlar sebebiyle söz konusu olabilecek finansal risklerin dikkate alındığı “Çifte Önemlilik” perspektifi vurgulanmaktadır⁴⁴.

⁴¹ Bruner, “Corporate Governance Reform,” 1253-1254.

⁴² Zabihollah Rezaee, Saeid Homayoun, Nick J. Rezaee ve Ehsan Poursoleyman, “Environmental, Social, and Governance Sustainability Disclosures: Evidence from EU and US,” (May 2022): 2 [<https://ssrn.com/abstract=4106915>] (Erişim: 12.06.2025)].

⁴³ Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance), OJ L 322, 16.12.2022, 15–80.

⁴⁴ Bodie, “Shareholders All the Way Down,” 565; AB Sürdürülebilirlik raporlaması düzenlemeleri hakkında Bkz. Felix E. Mezzanotte, “Recent Law Reforms in EU Sustainable Finance: Regulating Sustainability Risk and Sustainable Investments,” American University Business Law Review 11, no:2 (2013): 240-247.

2. Yönetim Kurulunun Yeniden Yapılandırılması

Farklı yargı çevrelerinde, kurumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunmak üzere, yönetim kurulu yapıları üzerinde uygulanabilir alternatifler geliştirilmiştir. Söz konusu yapılanmalarda yönetim kurulunda çeşitliliğin ve şirket çalışanlarının şirkette temsilinin sağlandığı bir yapının oluşturulması ön plana çıkmaktadır.

a. Yönetim Kurulunda Çeşitlilik

Yönetim kurulunun oluşumunda özellikle cinsiyet bakımından kendisini gösteren çeşitlilik, kurumsal yönetim çalışmalarında önemli inceleme konularından birini oluşturmaktadır. Yönetim kurulu çeşitliliğini artırmak için üç ana yöntem ortaya konulmuştur. İlk yöntem, bireylerin hizmet kapasitesini artırmaya odaklanırken, ikinci yöntem, nitelikli üye havuzunu genişletebilecek ve atanmaları için eşit şartlar sağlayabilecek hususları içermektedir. Üçüncü yöntemde ise şirketlerin çeşitliliğin artırılması için gönüllü adımlar atması teşvik edilmeye çalışılmaktadır⁴⁵.

Son yıllarda, yönetim kurullarının oluşumuna ilişkin olarak kadınların temsilini artırmak amacıyla, farklı yargı çevrelerinde hukuki düzenlemelerin ve gönüllü çabaların teşvik edildiği görülmektedir. Ancak yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliği konusuna politika yapıcılar, kanun koyucular ve kurumsal yatırımcıların giderek artan ilgi ve teşviklerine rağmen, 2020 itibarıyla Amerika'daki kadın yönetim kurulu üyesi oranı %28'dir⁴⁶. Yönetim kurullarında kadınların temsilini artırmak için kabul edilen hukuki düzenlemelerde, yönetimde çeşitliliğin sağlanması amacıyla kadınların lehine kota konulması genellikle tercih edilen bir uygulama olmuştur⁴⁷. 2003'ten bu yana on Avrupa ülkesinde yönetim kurulunda kadın temsiline ilişkin zorunlu kota konulması yoluna gidilmiş, 30.10.2018'de ise Amerikan eyaletleri arasında Kaliforniya kadınlar lehine kota uygulamasının başladığı

⁴⁵ Söz konusu stratejilerin incelenmesi için Bkz. Deborah Rhode ve Amanda K. Packel, "Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?," Delaware Journal of Corporate Law (DJCL) 39, no:2 (2014): 410 vd. [<https://ssrn.com/abstract=1685615> (Erişim: 13.06.2025)].

⁴⁶ Women's Global Representation on Boards in Selected Countries, *Catalyst*, 05.11.2021, [<https://www.catalyst.org/research/women-on-corporate-boards/> (Erişim: 30.05.2023)].

⁴⁷ Sandeep Gopalan ve Katie Watson, "An Agency Theoretical Approach to Corporate Board Diversity," San Diego Law Review 52, no:1 (2015): 21.

ilk eyalet olmuştur⁴⁸. AB düzenlemeleri bakımından Directive 2014/95/EU'da⁴⁹ şirketlerin yönetim ve gözetim organlarında benimsenen çeşitlilik politikalarının kurumsal yönetim raporları içinde kamuya açıklanması zorunlu hale getirilmiştir. 2022'de yürürlüğe giren Directive 2022/2464/EU'da⁵⁰ şirketlerin çeşitlilik politikalarının cinsiyet hususunu içermesi gerektiği vurgulanmıştır. Son olarak borsaya kote şirketlerin yönetim kurullarında cinsiyet dengesinin geliştirilmesine ilişkin Directive 2022/2381/EU⁵¹ kabul edilmiştir.

Kısa vadeli kâr maksimizasyonundan ziyade şirketlerin daha uzun vadeli öngörülerle hareket ettikleri dikkate alınacak olursa, cinsiyet eşitliğine ilişkin hukuki düzenlemelerin mevcut olduğu ve toplum düzeyinde eşitlik kültürüne daha yüksek önemin verildiği ülkelerde dahi kadınların yönetim kurulunda temsil oranının düşük olmasının sebepleri sorgulanmaktadır. Şirketlerin son yıllarda kadın temsili hususuna önem verdikleri görülmekle⁵²

⁴⁸ Po-Hsuan Hsu, Kai Li ve Yi hui Pan, "The Eco Gender Gap in Boardrooms," European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper No. 861/2022 (April 3, 2023): 1 [<https://ssrn.com/abstract=4281479> (Erişim:13.06.2025)].

⁴⁹ Direktif uyarınca şirketlerin çeşitlilik politikalarının açıklanması gerekmekte birlikte, kadınların temsiline ilişkin ayrıca bir açıklama yapılması öngörülmemiştir: Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups (Text with EEA relevance), OJ L 330, 15.11.2014, 1–9.

⁵⁰ Directive 2022/2464/EU, Dibace 49.

⁵¹ Directive 2022/2381/EU of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures (Text with EEA relevance), OJ L 315, 7.12.2022, 44–59. Bu husustaki taslak AB komisyonu tarafından 14.11.2012'de hazırlanmış, parlamento tarafından müzakere programına ise 20.11.2013'te alınmıştır. Üye ülkeler arasında uzun yıllar süren müzakereler sonucunda, Direktif ancak 2022'de yürürlüğe girebilmiştir.

⁵² İngiltere'de yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliği, 2010 sonrasında, konuya ilişkin olarak süregelen sosyal inisiyatifler ve politik ilgi ile birlikte önemli artış göstermiştir. Lord Davies önderliğinde hazırlanan rapor için Bkz. Women on Boards, 2011, Lord Davies of Abersoch [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf (Erişim:13.06.2025)]. İş hayatı katılımcılarından oluşan "The 30% Club" inisiyatifi tarafından küresel kampanyaların başlatıldığı 2010 tarihinde 12% olan yönetim kurulunda kadın temsilci oranının 30.11.2022 itibarıyla %40'a yaklaştığı rapor edilmiştir. [<https://30percentclub.org/chapters/uk/> (Erişim:10.07.2023)].

birlikte, bu durumun hukuki düzenlemeler yoluyla bir kota zorunluluğu kabul edilmesinden mi yoksa kadınların yönetimde temsil edilmesin fayda sağlayacağı düşüncesinden mi kaynaklandığı hususu tartışmalıdır⁵³.

b. Şirket Çalışanlarının Şirkette Temsili

Yönetim kurulunda çeşitliliğe ek olarak, reform girişimlerinde ele alınan bir diğer konu, şirkete pay sahipleri tarafından sermaye, çalışanlar tarafından ise emek sağladığı olgusundan hareketle, şirketin yönetim kurulu yapısının yeniden düzenlenmesidir⁵⁴. Bu bağlamda, Alman kodeterminasyon sistemi, şirketin yönetim kurulunda iş gücüne eşit temsil imkânı sağlayan bir örnek teşkil etmektedir⁵⁵. Kodeterminasyon kavramı, şirket çalışanları ve işveren arasında işbirliği kurulması ve güven tesis edilmesi düşüncesine dayanmaktadır⁵⁶. Pay sahipliğine bağlı ekonomik ve politik güç ile üretim gücünü ilişkilendirmeye yönelik bir düzenleme olan 1976 tarihli Kodeterminasyon Kanunu'nda, şirket gözetim kurullarında pay sahipleri ve şirket çalışanlarının temsil oranları belirlenmiştir. Söz konusu düzenleme aracılığıyla ilk olarak, pay sahiplerinin şirket üzerinde sahip oldukları yetkiler hukuken tanınmış ve aynı zamanda bu yetkilerin kontrol altına alınması amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra, şirket çalışanlarının kendilerini ilgilendiren kararların alınmasında söz sahibi olması sağlanmıştır⁵⁷.

⁵³ Şirkette kadın temsiline ilişkin olarak hukuken zorunlu kılınan kotaların, başta Norveç ve Fransa olmak üzere Avrupa ülkelerinde yönetim kurulunda kadın üye oranını artırdığı, AB Direktifi'nin ruhunun bu hususta ön planda olan Norveç tecrübesini yansıttığı ifade edilmektedir. İngiltere'de genel kabul gören uygulama, kadınların yetenek havuzundan (*talent pool*) faydalanmak esasına dayanmakla birlikte bu değişimin temel nedeninin zorunlu kota uygulamasına maruz kalma ihtimalinden duyulan endişe olduğu savunulmaktadır: Gopalan ve Watson, "An Agency Theoretical Approach," 2-3.

⁵⁴ Bruner, "Corporate Governance Reform," 1262.

⁵⁵ Alman hukukunda yer alan kodeterminasyon düzenlemesi, diğer ülkelerde sınırlı olarak uygulama alanı bulan benzer sistemlerden farklı ve kendine özgü niteliktedir: Ingo Saenger, "Conflict of Interest of Supervisory Board Members in A German Stock Corporation and the Demand for their Independence," *Corporate Governance Law Review* 1 (2005): 162, Dipnot 67.

⁵⁶ Gözetimsel kodeterminasyonun gelişimi için Bkz. Otto Sandrock, "The Colossus of German Supervisory Codetermination: An Institution in Crisis," *European Business Law Review* 16 (2005): 86 vd.; Otto Sandroc ve Jean J. Du Plessis, "The German System of Supervisory Codetermination by Employees," in *German Corporate Governance in International and European Context*, ed. Jean J Du Plessis, Bernhard B. Großfeld, Claus Luttermann, Ingo Saenger, Otto Sandroc, Matthias Casper (Springer, İkinci Baskı, 2012), 154-155.

⁵⁷ Saenger, "Conflict of Interest of Supervisory Board Members," 162.

Alman kurumsal yönetim sisteminde yöneticilerin görevleri, şirketteki menfaat sahipleri esas alınmak suretiyle belirlenmiştir. Geleneksel pay sahipleri merkezli yaklaşımdan farklı düzenlemeler içeren Alman kurumsal yönetim sisteminde, kodeterminasyon aracılığıyla çalışanların menfaatlerine şirket yapılanmasında önem verildiği görülmektedir⁵⁸. Kodeterminasyonun temel faydasının, şirket yönetimi ile çalışan temsilcileri ve yatırımcılar arasındaki iletişimin kolaylaşmasına ve artmasına bağlı olarak yönetim tarafından alınan kararların meşruiyetinin daha açık şekilde sağlanması olduğu söylenebilir. Böylece gözetim kurulu tarafından oluşturulan etkin bir ilişkiler ağı aracılığıyla, gözetim kurulunun farklı grupların menfaatlerinin dengelenmesini sağlamaya ilişkin gücü pekişmiş olmaktadır. Ayrıca, kodeterminasyon sistemi sayesinde sosyal menfaat çatışmaları bakımından bir erken uyarı sisteminin ortaya çıkacağı ve bu şekilde çalışanlar ile yapılacak müzakereler sonucunda grevlerin önlenilebileceği ifade edilmektedir⁵⁹.

Anglo-Amerikan şirketler hukukunun aksine, çalışan odaklı bir yaklaşımın benimsendiği Alman sisteminin başarısız olacağı yönünde görüşler ileri sürülmüştür. Ancak son yıllarda kodeterminasyon konusunda yapılan ampirik araştırmalarda, Alman şirketlerinin heterojen yönetim kurulu yapısı ile karar alma sürecinde başarısız olmadığı, aksine, sistemin verimliliği, dayanıklılığı ve paydaşlara sağladığı faydalar konusunda birçok açıdan Anglo-Amerikan sistemindeki şirketlerden daha iyi performans gösterdiği ortaya konulmuştur⁶⁰. Alman şirketlerinin küresel mali krizin başlangıcından sonra ABD ve İngiltere'deki muadillerinden daha iyi performans göstermesi, mutabakat temelli Alman yaklaşımının takdir edilmesine yol açmıştır⁶¹.

⁵⁸ Bruner, "Corporate Governance Reform," 1262.

⁵⁹ Klaus J. Hopt ve Patrick C. Leyens, "Board Models in Europe, Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France and Italy," European Corporate Governance Institute Working Paper Series in Law, Working Paper No: 18/2004 (January 2004): 7 [<http://ssrn.com/abstract=487944> (Erişim:13.06.2025)].

⁶⁰ Grant M. Hayden ve Matthew T. Bodie, "Codetermination in Theory and Practice," Florida Law Review 73, no:2 (2021): 321, 357 -358.

⁶¹ Hayden ve Bodie, "Codetermination in Theory and Practice," 352-353; Bruner, "Corporate Governance Reform," 1262.

II. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE İLİŞKİN YAKLAŞIMIN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE YANSIMASI: G20/OECD KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ KURUMSAL YÖNETİM REFORMU

A. Küresel Kabul Gören Kurumsal Yönetim Standartları Olarak OECD İlkeleri

Uluslararası politika belirleyici bir organizasyon olan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) üyesi olan ülkeler⁶², dünya ticaretinin ve yatırımının %80'ini oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak, OECD'nin, dünya ekonomisinin karşı karşıya kaldığı zorluklar konusunda önemli bir rol üstlendiği kabul edilmektedir⁶³. G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (İlkeler/OECD ilkeleri), kurumsal yönetime ilişkin olarak dünya çapında kabul gören temel standartlar niteliği taşımaktadır. Soft law niteliği taşıyan⁶⁴ ve bağlayıcı olmayan esnek kurallar içeren⁶⁵ söz konusu

⁶² OECD üyeleri, son 60 yılda dünya çapında 20'den 38'e ulaşmıştır. Bkz. [<https://www.oecd.org/en/about/legal/trust-in-global-cooperation-the-vision-for-the-oecd-for-the-next-decade.html>] (27.05.2025)].

⁶³ Mathias Siems ve Oscar Salvador Alvarez-Macotela, "The OECD Principles of Corporate Governance in Emerging Markets: A Successful Example of Networked Governance?," (March 31, 2013): 2 [Networked Governance, Transnational Business and the Law, ed. Mark Fenwic, Steven Van Uytsel ve Stefan Wrba, Berlin: Springer, 2014, Forthcoming], [<https://ssrn.com/abstract=2214828> Erişim: 27.05.2025)]; Mathias, Siems ve Oscar Salvador Alvarez-Macotela, "The G20/OECD Principles of Corporate Governance 2015: A Critical Assessment of Their Operation and Impact," (11.04.2017): 2 [Published in Journal of Business Law (2017)] [<https://ssrn.com/abstract=3000329> (Erişim: 27.05.2025)].

⁶⁴ Soft Law, bağlayıcı olmayan, kurallardan değil genel norm ya da ilkelerden oluşan düzenlemeleri ifade etmek üzere kullanılmaktadır: Cansu Atılgan Pazvantoğlu, "Yumuşak Hukuk Tartışmaları Çerçevesinde BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri'nin Değerlendirilmesi," Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi 27, No:2 (2021): 1135. Anılan terim "esnek hukuk" veya "yumuşak hukuk" olarak da nitelenmektedir: Zeynep Derya Tarman, "OECD Sorumlu İş Yönetimine İlişkin Çok Uluslu Şirketler Rehberi: 2023 Güncellemesinin Ulusal Temas Noktası Açısından Değerlendirilmesi," Ankara Üni. Hukuk Fak. Dergisi 73 No:3 (2024): 1988. Yumuşak hukukun tanımı ve kapsamı ile yumuşak hukuk ve sert hukuk ilişkisi için Bkz. Pazvantoğlu, "Yumuşak Hukuk Tartışmaları Çerçevesinde BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri'nin Değerlendirilmesi," 1133–1155.

⁶⁵ Bağlayıcı olmayan hukuk kavramı için Bkz. Süleyman Dost, "Uluslararası Hukukta Bağlayıcı Olmayan Hukuk," Bahçeşehir Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 14,

ilkeler, piyasalarda güveni ve bütünlüğü, ekonomik verimliliği ve finansal istikrarı desteklemek amacıyla, üye ülkelerin kanun koyucularının ve politika yapıcılarının kurumsal yönetime ilişkin hukuki ve kurumsal altyapıyı oluşturmalarına ve geliştirmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır⁶⁶. OECD ilkeleri, kendi üyelerinin yanı sıra, piyasaları geliştirmekte olan ülkelerin kanun koyucuları ve şirketler için yol gösterici niteliktedir. Bu çerçevede, hükümetler ile borsaların, yatırımcıların ve şirketlerin kurumsal yönetim yapılarının iyileştirilmesine yardımcı olmak üzere kabul edilen bu ilkeler aynı zamanda ekonomik büyümenin önemli bir itici gücü olarak kabul edilmektedir⁶⁷. Farklı hukuk sistemlerine sahip ve farklı gelişim aşamalarındaki yargı çevrelerinin deneyimleri dikkate alınarak kabul edilen bu ilkeler, iyi kurumsal yönetimin (*good corporate governance*) temel uluslararası kriterlerini oluşturmaktadır⁶⁸. İlkelerin hazırlanması aşamasında çok sayıda paydaşın katılımı ile yürütülen hazırlık sürecinin ortak çıkarları en üst düzeyde sağlayan ve destekleyen kapsayıcı bir yaklaşım örneği olduğu ifade edilmektedir⁶⁹.

no.173-174 (2019): 35-74. Kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin kanuni kapsam hakkında Bkz. Emrah Delice, “Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin Hukuki Açısından Değerlendirilmesi,” Uluslararası İktisadi ve İdari Çalışmalar Dergisi 1, no.1 (2023): 20-21.

⁶⁶ OECD (2023), 6.

⁶⁷ Siems ve Alvarez-Macotela, “OECD Principles of Corporate Governance in Emerging Markets,” 2; Siems ve Alvarez-Macotela, “A Critical Assessment,” 2.

⁶⁸ OECD (2023), 3, 5. Finansal İstikrar Kurulu (Financial Stability Board/FSB) tarafından sağlam finansal sistemler için ortaya konulan temel standartlardan biri olan söz konusu ilkeler, küresel çapta bir etkinliğe sahip olmasının yanı sıra, kurumsal yönetim alanındaki Standartlara ve Kurallara Uyum Hakkındaki Dünya Bankası Raporları’nın (Reports on the Observance of Standards and Codes) da temelini oluşturmaktadır: OECD (2023), 8; Siems ve Alvarez-Macotela, “OECD Principles of Corporate Governance in Emerging Markets,” 7-8.

⁶⁹ Siems ve Alvarez-Macotela, “OECD Principles of Corporate Governance in Emerging Markets,” 6; Andrew Baker, “The ‘Public Interest’ Agency of International Organizations? The Case of the OECD Principles of Corporate Governance,” Review of International Political Economy 19, no:3 (2012): 389. OECD İlkeleri, öncelikle OECD İş Sektörü Danışma Grubu tarafından hazırlanmış ve sonrasında OECD üye ülkelerinin sorumlu bakanları tarafından kabul edilmiştir. OECD İlkeleri’nin hazırlanması sürecinde, OECD’nin İş ve Sanayi Danışma Komitesi (BIAC) ve Sendika Danışma Komitesi (TUAC) katkılarda bulunmuş, Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu (IMF) gözlemcileri aracılığıyla katılım sağlamış, ayrıca üye olmayan ülkelerle de istişarelerde bulunulmuştur: Louis Bouchez, “Principles of

İlk olarak Asya finansal krizinin gerçekleştiği 1999 yılında kabul edilen ilkelere yönelik birinci revizyon, 2004'te ortaya çıkan "*Dot-com* Balonu"nu takiben yapılmıştır⁷⁰. Daha sonra ise, 2008 küresel finansal krizinin ardından, kurumsal yönetim reformu hakkındaki diğer tartışmalara paralel olarak, 2013'te *OECD* İlkeleri'nin revizyonu yeniden gündeme gelmiştir⁷¹. *OECD* ile *G20* arasındaki yakın iş birliği sonucunda Kasım 2015'te revize edilen İlkeler, *G20* liderleri tarafından desteklenerek "*G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 2015*" olarak onaylanmıştır⁷². İlkelerin uygulanmasının *G20* tarafından önerilerek teşvik edilmesi, bunların uluslararası alanda etkinliğini önemli ölçüde artırmıştır. İlkeler halen *OECD*, *G20* ve *FSB* üyeleri ile *OECD* üyeliğine aday ülkeleri kapsayan çok sayıda yargı çevresinde uygulanmaktadır⁷³.

B. G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri 2023 Revizyonu

2015 yılında yapılan değişikliklerin sonrasında kurumsal yönetim ve sermaye piyasalarında yaşanan gelişmelere ve ihtiyaçlara paralel olarak, 2021-2023 tarihleri arasında yapılan çalışmaların sonucunda *OECD* ilkelerinde oldukça kapsamlı değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Haziran 2023'te *OECD* Konseyi tarafından Bakanlar düzeyinde kabul edilen⁷⁴ ve önceki versiyonda olduğu gibi *G20* liderleri tarafından Eylül 2023'te uygulanması tavsiye edilen ilkelerin uluslararası alandaki etkinliği hızla artmıştır.

Corporate Governance: the OECD Perspective," European Company Law 4, no:3 (2007): 109-110.

⁷⁰ Siems ve Alvarez-Macotella, "A Critical Assessment," 3. Bu durum, İlkeler'in amaçlarına da yansımıştır. Örneğin, 2004 İlkeleri Önsözü'nde iyi kurumsal yönetimin finansal piyasa istikrarına katkısından bahsedilmektedir. Bkz. *OECD 2004, OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris, 3.

⁷¹ Siems ve Alvarez-Macotella, "A Critical Assessment," 3; Jonathan Mukwiri ve Mathias Siems, "The Financial Crisis: A Reason to Improve Shareholder Protection in the EU?," *Journal of Law and Society* 41 (2014): 51-52.

⁷² [www.oecd.org/daf/ca/g20-leaders-endorse-g20-oecd-principles-of-corporate-governance.htm (Erişim:27.05.2025)]. *OECD*, 2009 Pittsburgh Zirvesi'nden itibaren *G20*'nin güvenilir stratejik danışmanı olarak belirlenmiştir. [www.oecd.org/g20/about.htm (Erişim:27.05.2025)].

⁷³ *OECD 2015, G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris, 3.

⁷⁴ Kurumsal Yönetim İlkeleri Hakkında *OECD* Tavsiye Kararı, *OECD/LEGAL/0413* [https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0413 (Erişim:28.05.2025)]

Yapılan revizyonda, etkin bir kurumsal yönetimin temini için altı temel unsur üzerine inşa edilmiş⁷⁵ olan ilkelere ilişkin olarak iki temel amaç takip edilmiştir. Bu amaçların ilki, şirketlerin sermaye piyasalarındaki finans kaynaklarına erişebilmesine olanak sağlayan ulusal çabaların desteklenmesidir. İkincisi ise, ekonominin geneline katkı sağlamak üzere şirketlerin sürdürülebilirlik ve dayanıklılığını destekleyen kurumsal yönetim politikalarının teşvik edilmesidir⁷⁶. Getirilen yeniliklerde şirketlerin iklim ve diğer sürdürülebilirlik riskleri ve fırsatlarıyla ilgili yaşadıkları sorunları esas alan “Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılık” isimli yeni bir bölüm ilkelere ilave edilmiştir⁷⁷.

1. Revize Edilen İlkelerin Temel Amaçları

Revize edilen ilkelerde, yenilikçilik, girişimcilik ve finansmana erişimin teşvik edilmesi, yatırımcıların korunmasını sağlamak üzere hukuki çerçeve oluşturulması ve şirketlerin sürdürülebilirliğinin ve dayanıklılığının desteklenmesi olmak üzere üç temel amaç takip edilmiştir ve bunlara ilişkin yeknesak prensipler ortaya konulmuştur.

⁷⁵ Söz konusu unsurlar şunlardır: (i) Etkin bir kurumsal yönetim altyapısı oluşturmak (ii) Pay sahiplerinin hakları, onlara hakkaniyetli davranılması ve temel pay sahipliği işlevleri (iii) Kurumsal yatırımcılar, borsalar ve diğer aracı kuruluşlar (iv) Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık (v) Yönetim kurulunun sorumlulukları (vi) Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılık. Bkz. OECD 2023, 8.

⁷⁶ OECD 2023, Önsöz, 4.

⁷⁷ Söz konusu yeni bölüm, İlkelerin önceki sürümünün IV. Bölümünde bulunan “Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü” isimli başlığı da kapsamaktadır. OECD uygulamasında ilkelerin dünya çapında nasıl uygulandığına ilişkin bilgi sunan ve tamamlayıcı bir doküman olan 2023 Kurumsal Yönetim Bilgi Kitabı’nda, kurumsal yönetim kodları, düzenleyici kurumlar, pay sahiplerinin hakları ve sorumlulukları ile yönetim kurulu uygulamaları olmak üzere, 49 yargı çevresindeki kurumsal yönetim alt yapısı kapsamlı bir şekilde ortaya konulmuştur. 2023 Kurumsal Yönetim Bilgi Kitabı öncesinde aynı isimle yayımlanan 2021 tarihli kitap, ilkelerin revizyonu için temel bir hareket noktası olmuştur. 2023 tarihli yeni baskıda, sermaye piyasası ortamının genişletilmiş analizine yer verilmekte ve ülkelerin şirket sürdürülebilirliği, elektronik genel kurul toplantıları ve şirket grupları hususlarını ne şekilde ele aldıkları karşılaştırmalı olarak ortaya konulmaktadır. Bunun yanı sıra 2023 Kurumsal Yönetim Bilgi Kitabı, revize edilmiş ilkeler çerçevesinde sunulan yeni konuları da kapsamaktadır: OECD Corporate Governance Factbook (2023), 3 [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-corporate-governance-factbook-2023_6d912314-en.html (Erişim: 14.06.2025)].

a. Yenilikçilik, Girişimcilik ve Finansmana Erişimin Teşvik Edilmesi

Şirketlerin ve yatırımcıların ticari faaliyetlere daha uygun ve cazip koşullarda girmelerini sağlamak amacıyla, bir yandan finansmana erişimi daha ucuz hale getiren diğer yandan ise yenilikçiliği ve girişimciliği teşvik eden iyi kurumsal yönetim, geniş anlamda ekonomik dinamizme ulaşılmasına da katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, sözü edilen hedefe ulaşmayı sağlayacak küresel bir kurumsal yönetim standardına sahip olmanın büyük önem taşıdığını ifade etmek gerekir. Dünya pazarlarındaki dinamik değişimlerin doğurduğu ihtiyaçları dikkate alan ve şirketlerin ve yatırımcıların uluslararası düzeyde faaliyet gösterebileceği, tutarlı ve karşılaştırılabilir bir çerçeve sağlayan güncel standartlar büyük önem kazanmıştır. OECD ilkelerinde finansmana erişimin genişletilmesi hedefine ulaşılabilmesi amacıyla yenilikçilik ve girişimcilik desteklenmekte, bu kapsamda borsada işlem gören küçük şirketler bakımından somut durumun özelliklerine göre, daha büyük şirketlere nazaran esnek ve orantılı kuralların öngörülmesi amaçlanmaktadır⁷⁸.

Ayrıca, söz konusu ilkelerde, vekâleten oy kullanma konusunda danışmanlık yapanlar, endeks sağlayıcılar ve Çevresel, Sosyal ve Yönetişim'e (*Environmental, Social and Governance/ESG*) ilişkin derecelendirme hizmeti verenler tarafından yapılan analiz ve tavsiyelerin doğruluğuna ve güvenilirliğine ilişkin tereddütlerin ve çıkar çatışmalarının mümkün olduğunca ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. İlkelerde endeks sağlayıcıları ve ESG derecelendirmesi yapan kuruluşlar tarafından kullanılan yöntemlerin şeffaf ve kamuya açık olması da önerilmektedir⁷⁹.

⁷⁸ OECD 2023, İlkeler Hakkında Açıklamalar, 6-7. Revize edilen ilkelerde, sözü edilen amaçlara ulaşmaya yönelik çok sayıda yeni öneri yer almaktadır. Öncelikle, her bir yargı çevresi içerisinde faaliyet gösteren grup şirketleri için belirli ve açık tanım ve ölçütler içeren hukuki düzenlemeler yapılması tavsiye ve teşvik edilmektedir: OECD 2023, I.H, IV.A.1, IV.A.3, IV.A.4, IV.A.7.,13, 28-30. Bunun yanı sıra, kurumsal yatırımcıların giderek artan önemi dikkate alınarak, hukuki düzenlemeleri tamamlayıcı bir araç olarak uygulama alanı bulan kurumsal yönetim kurallarında, pay sahiplerinin şirket yönetimine katılımının sağlanması ve kurumsal yatırımcıların hangi sebeplerle şirkete yatırım yaptıklarının ve şirkete ilişkin kararlarda hangi gerekçe ile oy kullandıklarının açıklanması önerilmektedir: OECD 2023, III.A., 22-23. Aynı zamanda, borçlanma aracı sahiplerinin haklarına ve kurumsal yönetim açısından önemine ilişkin yeni tavsiyelerin söz konusu ilkelerde yer aldığı görülmektedir: OECD 2023, VI.D.6, 19-50.

⁷⁹ OECD 2023, III.D., 24-25.

b. Yatırımcıların Korunmasını Sağlamak Üzere Hukuki Çerçeve Oluşturulması

İyi kurumsal yönetim politikalarının ikinci amacı, sıradan hane halkı ve emeklilerin de içinde yer aldığı yatırımcıları koruyacak bir hukuki çerçeve sağlanmasıdır. Pay sahiplerinin haklarını korumaya ve tüm pay sahiplerine eşit muamele edilmesini sağlamaya yönelik iyi işleyen bir hukuki çerçeve, tasarrufları yatırıma dönüştürülmüş hane halkının, doğrudan bireysel yatırımcı olarak veya dolaylı olarak emeklilik ve yatırım fonları aracılığıyla, borsada işlem gören şirketlerden yararlanabilmesi için gereklidir⁸⁰. Bu amaçtan hareketle azınlık pay sahipleri ve yabancı yatırımcılar da dâhil olmak üzere tüm pay sahiplerinin haklarının korunmasını amaçlayan öneriler, *OECD* ilkelerinin bütününde yansımaları bulmaktadır⁸¹.

Bunların yanı sıra, gözden geçirilmiş ilkelerde yatırımcıların daha etkili korunmasını sağlamak için, önekilere ek olarak bazı yeni tavsiyelerin de getirildiğini ifade etmek gerekir. Bu anlamda, dış denetçiyi seçme, atama veya onaylama konusunda yeni bir pay sahipleri hakkı kabul edilmiştir.⁸² Ayrıca, şirkete ilişkin bilgilere ulaşmalarını ve genel kurula eşit şekilde katılımlarını sağlamak amacıyla, pay sahiplerinin genel kurul toplantılarına sanal veya karma (sanal ve yüzyüze) olarak uzaktan katılımı mümkün kılınmıştır⁸³. Bütün bunların yanında, azınlık pay sahiplerinin haklarının korunması bakımından, grup şirketlerinde sermaye ve grup yapıları ile kontrol düzenlemelerinin kamuya açıklanmasına ve ilişkili tarafların etkin gözetimini desteklemek için karmaşık pay sahipliği yapılarıyla ilgili

⁸⁰ OECD 2023, İlkeler Hakkında Açıklamalar, 7.

⁸¹ Aşağıdaki hususların revizyon öncesinde de ilkelerde yer aldığı görülmektedir: (i) Bilgiye erişim, önemli konularda katılım ve oy kullanma ile şirketin kârından pay alma konusunda bir dizi temel hakkın tanımlanması (Bölüm II); (ii) Tüm pay sahiplerine adil davranılmasını sağlamak amacıyla ilişkili taraf işlemlerinin gözetimi ve açıklanmasına ilişkin kapsamlı tavsiyeler (Bölüm II); (iii) Aşırı gecikme olmadan makul bir maliyetle etkili tazminat alma fırsatı da dâhil olmak üzere, içeriden öğrenenlerin ticaretine ve diğer pay sahiplerinin haklarının ihlallerine karşı etkili yaptırımın sağlanması (Bölüm III.E); (iv) Bir şirketin değeri, yatırım veya oy verme kararlarına ilişkin değerlendirmelerini destekleyecek, özellikle de önemli nitelikteki bilgilerin zamanında açıklanması konusunda yatırımcılara, doğru ve yeterli bilgi sağlamaya yönelik ayrıntılı kamuyu aydınlatma önerileri (Bölüm IV), ilkelerde revizyon öncesinde de mevcuttur.

⁸² OECD 2023, II.A., 15.

⁸³ OECD 2023, II.C.3., 16.

şeffaflığın artırılmasına yönelik tedbirlere ilkelerde yer verilmektedir⁸⁴. Son olarak, borçlanma aracı sahiplerinin haklarına ilişkin olarak, sözleşmelere uyulmama riski de dâhil olmak üzere, borçlanma sözleşmelerine ilişkin önemli bilgilerin kamuya açıklanması öngörülmektedir⁸⁵.

c. Şirketlerin Sürdürülebilirliğinin ve Dayanıklılığının Desteklenmesi

İyi kurumsal yönetimin üçüncü amacı, şirketlerin sürdürülebilirliğini ve dayanıklılığını desteklemek olarak belirlenmiştir. Burada, iyi tasarlanmış kurumsal yönetim politikalarının, şirketlerin ve daha geniş anlamda ülke ekonomisinin sürdürülebilirliğine ve dayanıklılığına katkıda bulunacağı düşüncesinden hareket edilmiştir. Sürdürülebilirlik konularıyla ilgili sağlam bir kurumsal yönetim çerçevesi, şirketlerin pay sahiplerinin ve farklı paydaşların çıkarlarını tanımasına, bunlara yanıt vermesine ve aynı zamanda kendi uzun vadeli başarılarına katkıda bulunmasına yardımcı olabilecek nitelik taşımaktadır⁸⁶. Bahsi geçen gerekçelerle, ilkelerde en kapsamlı değişikliklerin yapıldığını ifade etmek gerekir. Bu kapsamda revize edilen ilkelere sürdürülebilirlik ve dayanıklılık konusunda yeni bir bölüm eklenmiştir. Bu yeni bölümde şirkette oluşturulacak kurumsal yönetim yapısında, şirketlerin ve yatırımcıların doğru karar alabilmeleri ve risklerini etkin biçimde yönetebilmeleri için, şirketin sürdürülebilirliğine ve dayanıklılığına katkıda bulunacak tedbirlere yer verilmesi gerektiği ifade edilmekte ve kamuyu aydınlatma, yönetim kurulunun sorumlulukları ile pay ve menfaat sahiplerine ilişkin bazı temel önerilerde bulunmaktadır.

C. Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılığın Teminine Yönelik Prensipler

1. Kamuyu Aydınlatma

Sürdürülebilir kurumsal yönetim kapsamında şirketlerin sürdürülebilirlikle ilgili açıklamalar yapmasına bağlı olarak, yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar gibi çeşitli menfaat sahiplerinin bir yandan şirketin faaliyetlerinin çevre ve toplum üzerindeki etkilerine, diğer yandan ise şirketin sürdürülebilirlik riskleri nedeniyle karşı karşıya kalacağı ticari ve finansal risklere ilişkin bilgi sahibi olmaları sağlanmaktadır. Bu kapsamda

⁸⁴ OECD 2023, IV.A.3., IV.A.4., IV.A.7., 28-30.

⁸⁵ OECD 2023, IV.A.10., 31.

⁸⁶ OECD 2023, İlkeler Hakkında Açıklamalar, 7.

sürdürülebilirlikle ilgili kamuyu aydınlatma yapısının tutarlı, karşılaştırılabilir, güvenilir, şirketlerin mevcut kapasitelerine göre esnek olması, önemlilik kriterinin dikkate alınması, karşılaştırılabilirliği kolaylaştıran, uluslararası kabul gören standartlara uyum sağlanması, sürdürülebilirlikle ilgili güvenilir ölçümler sağlanması ve açıklamaların dış teyidi önem taşımaktadır.

a. Sürdürülebilirlikle İlgili Kamuyu Aydınlatma Yapısının Tutarlı, Karşılaştırılabilir ve Güvenilir Olması

Şirketler istihdam yaratmak, inovasyona katkıda bulunmak, sermaye oluşturmak ve temel mal ve hizmetleri tedarik etmek suretiyle ekonomide önemli ve merkezi bir rol üstlenmektedir. Paris Anlaşması ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri doğrultusunda sürdürülebilir, net sıfır/düşük karbonlu bir ekonomiye geçiş konusunda pek çok ülke tarafından taahhütte bulunulmuştur. Buna göre şirketler, faaliyet gösterdikleri ülkelerin hukuk düzenleri tarafından kabul edilen politika ve hukuki düzenlemeleri dikkate alarak hareket etmek zorundadır. İnsan sermayesinin yönetimi de dâhil olmak üzere, iklim değişikliği ve diğer sürdürülebilirlik risklerini ve fırsatlarını ne şekilde değerlendirdiği, tanımladığı ve yönettiğine ilişkin olarak şirket tarafından yapılacak açıklamalar yatırımcıların kararları üzerinde belirleyici etkilere sahiptir⁸⁷. Nitekim, şirketlerin sürdürülebilirliğe ilişkin karşı karşıya kaldıkları zorluklar ve bunların ne şekilde yönetileceğine ilişkin hususların kamuya açıklanmasının bir çok hukuk düzeninde zorunlu hale getirildiği OECD İlkeleri'nde açıkça ifade edilmektedir⁸⁸. Bu

⁸⁷ OECD 2023, VI, 44.

⁸⁸ OECD 2023, VI, 44. Bu anlamda, Türk hukukunda, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından sürdürülebilirlik raporlamasına yönelik olarak, sektör işbirliği ile oluşturulan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi yayımlanmıştır. 02.10.2020'de Kurumsal Yönetim Tebliğinin eki olarak yayımlanan bu Uyum Çerçevesi, halka açık ortaklıkların çevresel, sosyal, kurumsal yönetim çalışmalarını yürütürken açıklamaları beklenen temel ilkelerin menfaat sahipleriyle paylaşılmasını amaçlamaktadır. Düzenleme ile şirketler tarafından sürdürülebilirlik ilkeleri kapsamında strateji, politika ve hedeflerinin belirlenmesi, söz konusu politikaların izlenmesi/uygulanması için mekanizmalar oluşturulması ve sürdürülebilirlik performansını, hedef ve eylemleri yılda bir kez kamuya açıklanması ile çevresel ve sosyal ilkeler bakımından yürütülen faaliyetlere dair yatırımcıların bilgi edinmesini teminen kamuya açıklama yapılması sağlanmaktadır. Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi, "uy ya da açıkla" esasına göre uygulanmaktadır. Bir başka deyişle, ilkelerin uygulanması ihtiyari olmakla birlikte, ilkelerin ne şekilde uygulandığı, eğer

açıklamaların temel amacı, yatırımcıların iklim ve diğer sürdürülebilirlik riskleri hakkında bilgi sahibi olarak, bunları daha iyi şekilde yönetebilmelerini ve bunlara ilişkin olarak şirketin yönetim ve idare yapısı ile karar alma süreçlerini daha doğru şekilde anlayabilmelerini sağlamaktır. Bu tür bir kurumsal yönetim yapısında, yatırımcıların yatırım ve oy verme kararlarını doğru ve sağlıklı şekilde almalarını sağlamak amacıyla, hem sürdürülebilirlik risklerinin şirket tarafından rasyonel bir şekilde yönetilmesi hem de maddi bilgilerin tutarlı, karşılaştırılabilir ve güvenilir şekilde açıklanması beklenmektedir.⁸⁹

Sürdürülebilirlikle ilgili olarak, tutarlı, karşılaştırılabilir ve güvenilir şekilde yapılması gereken kamuyu aydınlatma açıklamalarının, makul bir yatırımcı tarafından yatırım yapılırken veya oy kullanılırken dikkate alınabilecek geçmişten geleceğe bütün önemli hususları içermesi gerekir. Sermaye piyasalarının verimliliğini artırmak ve yatırımcıların sermayelerini kime tahsis edeceklerine ve şirketlerle nasıl ilişki kuracaklarına karar verebilmelerini sağlamak için yatırımcıların farklı şirketlerin geçmiş performanslarını ve gelecek beklentilerini karşılaştırabilmeleri gerekir.⁹⁰

uygulanmıyorsa veya kısmen uygulanıyorsa bu durumun nedenleri ve uygulamanın geliştirilmesine ilişkin planların yıllık olarak kamuya duyurulması zorunlu tutulmuştur. Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi için Bkz. [<https://spk.gov.tr/duyurular/basin-duyurulari/2020/kurumsal-yonetim-tebliği-ii-17-1nde-degisiklik> Erişim:01.11.2025)]. Bunun yanı sıra, 2022 yılında Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'ne yönelik raporlama şablonu da belirlenmiştir. Şablona göre her ilke için uygulama durumu ve buna yönelik açıklamalara yer verilmesi gerekmektedir. Şablonun kullanılmaya başlaması ile hem borsa şirketleri tarafından yapılması gereken açıklamanın içeriğine ilişkin yönlendirme sağlanmış, hem de tüm şirketler tarafından yapılacak kamuyu aydınlatmalar için karşılaştırılabilir ve analiz edilebilir bir format kabul edilmiştir. Raporlama Şablonu için Bkz. [[https://spk.gov.tr/data/63a19f358f95db0fa40e33de/S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik%20Format%20@26.05.2022%20\(3\).docx](https://spk.gov.tr/data/63a19f358f95db0fa40e33de/S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik%20Format%20@26.05.2022%20(3).docx) Erişim:01.11.2025)].

⁸⁹ OECD 2023, VI, 44. Nitekim, bu hususa ilişkin olarak ortaya konulan “risk odaklı aktivizm” kavramı gereğince, finansal olmayan risklerin gönüllü olarak açıklanmasının teşvik edilmesinin önemi vurgulanmakta ve risk odaklı aktivizmin daha geniş piyasa şeffaflığına, istikrarına ve yeni raporlama normlarının ortaya çıkmasına katkı sağlayacağı ifade edilmektedir: Virginia Harper Ho, “Risk-Related Activism,” 671.

⁹⁰ Çevresel ve sosyal risklerin ortaya çıkması ve bunlara ilişkin farkındalığın artmasıyla birlikte, yönetim, strateji, risk yönetimi (öneğin, farklı iklim değişikliği senaryolarıyla yapılan risk değerlendirmelerine ilişkin genel sonuçlar) ve

b. Sürdürülebilirlikle İlgili Kamuyu Aydınlatma Yapısının Şirketlerin Mevcut Kapasitelerine Göre Esnek Olması

Sürdürülebilirlik ile ilgili zorunlu açıklamaların halka açık şirketlerle sınırlandırılması, halka açılma konusunda şirketler üzerinde caydırıcı etki yaratabilir. Bu sebeple, politika belirleyici ve düzenleyici/denetleyici kurumlar tarafından, şirketin büyüklüğüne ve içinde bulunduğu gelişim aşamasına bağlı olarak esneklik gösteren farklı sürdürülebilirlik raporlaması standartlarının oluşturulması önem taşımaktadır. Nitekim ilkelerde, sürdürülebilirlikle ilgili kamuyu aydınlatma yapısının etkin şekilde yürütülmesini temin etmek üzere, sürdürülebilirliğe ilişkin kamuyu aydınlatma açıklamalarına şirketlerin mevcut kapasiteleri dikkate alınarak esneklik kazandırılması gerektiği ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra, sürdürülebilirlik risklerinin tespit edilerek bunlara yönelik çözümler geliştirilmesi konusunda gerek şirketler ve şirketlere hizmet sağlayıcılar gerek düzenleyici kuruluşlar önemli zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bu sebeple, ilkelerde, sürdürülebilirlik konuları içinde en güncel olanlarına ilişkin kamuyu aydınlatma yükümlülüklerine öncelik verilmesi, bağımsız dış denetim gibi diğer yükümlülüklerin aşamalı olarak uygulamaya konulması veya kurumsal yönetim kurallarındaki bazı başlıkların "uy ya da açıkla" ilkesi çerçevesinde oluşturulması konusunda esnek bir yaklaşımın benimsenebileceği belirtilmiştir⁹¹.

sürdürülebilirlikle ilgili ölçütler gibi (örneğin, sera gazı emisyonları ve biyolojik çeşitlilik) bir şirketin ticari potansiyelini ve taşıdığı riskleri değerlendirmede kullanılan bilgilerin kamuya açıklanması konularında yatırımcıların şirketlere yönelik taleplerinin arttığı görülmektedir. Ayrıca, menfaat sahipleri genellikle kurumsal sürdürülebilirlikle ilgili açıklamaların birincil muhatapları olmasalar da, kamuyu aydınlatma açıklamaları menfaat sahiplerine de fayda sağlayabilmektedir. Örneğin, toplu sözleşme kapsamına ve işgücü temsiliye ilgili mekanizmalara ilişkin açıklamalar, hem yatırımcının şirket değerine ilişkin değerlendirmesi, hem de işgücü ve diğer paydaşlar açısından önemli olabilmektedir: OECD 2023, VI.A., 45.

⁹¹ OECD 2023, VI.A., 45. Finansal olmayan bilgilere yönelik artan talepleri karşılamaya yönelik düzenlemeler yapmak isteyen kanun koyucuların, Çevresel, Sosyal ve Yönetişim'e (*Environmental, Social and Governance/ESG*) ilişkin düzenlemeleri dikkate alarak, bunların hem kamu hem de özel sektör tarafından uygulanabileceği hibrit bir model benimsemek durumunda kalacağı ifade edilmektedir. Farklı ülkelerdeki ESG Açıklamalarına Yönelik Yaklaşımlarının Karşılaştırmalı Analizi için, Bkz. Harper Ho ve Park, "ESG Disclosure in Comparative Perspective," 288-312.

c. Önemlilik (Materiality)

İlkeler'in "Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık" başlıklı IV numaralı bölümünde yer alan kamuyu aydınlatma prensibi gereğince, kamuyu aydınlatmaya yönelik olarak düzenlenen belgelerde, yatırımcıların bir şirketin değeri ile yatırım veya oy kullanma kararlarını etkileyebilecek derecede önemli hususlara yer verilmelidir⁹². Sürdürülebilirliğe ilişkin kamuya açıklanacak hususlar içinde finansal olan ve olmayan birçok bilgiye yer verildiği için, sürdürülebilirlikle ilgili kamuyu aydınlatmaya yönelik belgelerde önemlilik hususunun tespit edilmesi gerekmektedir.

Yatırımcılar kamuya açıklanan bilgileri değerlendirirken genel olarak şirketin gelecekteki kısa, orta ve uzun vadeli nakit akışlarının değerini, zamanlamasını ve kesinliğini dikkate almaktadır. İlkeler gereğince, kamuya açıklanacak bilgilerin önemli olup olmadığı belirlenirken, elde ettiği bilgiler aracılığıyla şirketin değerine ilişkin bir değerlendirme yapan yatırımcının, bu bilgiler dolayısıyla yatırım veya oy kullanma kararının etkileneyeceği sonucuna varılırsa bu bilgilerin önemli olduğu kabul edilebilir⁹³. Bu anlamda, sürdürülebilirlikle ilgili önemli bilgiler, şirket varlıklarının değeri ile şirketin gelir yaratma ve uzun vadeli büyüme kabiliyetini etkilemesi makul olarak beklenebilecek çevresel ve sosyal konuları içerebilir⁹⁴.

Hangi bilgilerin önemli olduğunun belirlenmesi zamana, şirketin faaliyet gösterdiği yargı çevresindeki hukuki gerekliliklere ve şirketin yapısına göre değişiklik göstermektedir. Şirkete ilişkin bilgilerin önemli olup olmadığı tespit edilirken, şirket çalışanları ve diğer temel menfaat sahipleri

⁹² Bu kısımda kamuyu aydınlatma bakımından önemli sayılan hususlara ilişkin örnekler verilmiştir. Bkz. OECD 2023, IV.A.

⁹³ OECD 2023, VI.A.1., 45. AB 2022/2464/EU Direktifi'nde, 2013/34/EU Direktifi md. 19a(1) ve 29a(1)'e atıfla, işletmelerin hem faaliyetlerinin insanlar ve çevre üzerindeki etkilerine hem de sürdürülebilirlik konularının işletmeyi nasıl etkilediğine dair raporlama yapmaları gerektiği belirtilmektedir. Bu durum, işletmeye yönelik riskler ve işletmenin etkileri şeklinde kendisini gösteren çifte önemlilik perspektifi olarak tanımlanmaktadır: AB 2022/2464/EU Direktifi, Dibace, 29. Aynı tanım için, Bkz. Bodie, "Shareholders All the Way Down," 565.

⁹⁴ Bir hukuk düzenindeki mevcut düzenlemelerde yer verilen çevresel yükümlülükler veya ek vergiye tabi tutulabilecek sera gazı emisyonları gibi sebeplerle şirketin değerinin etkilemesinin beklendiği durumlarda, şirketin toplum ve çevre üzerindeki etkisi de önemli kabul edilebilir. Benzer şekilde, insan hakları ve insan sermayesi politikaları, piyasa katılımcılarına şirketlerin rekabet güçleri hakkında önemli bilgiler verebilir: OECD 2023, VI.A.1., 45.

bakımından değer taşıyan sürdürülebilirlik konuları da dikkate alınabilir⁹⁵. Buna ek olarak, bir yatırımcı, yatırım yaptığı kâr maksimizasyonu odaklı, önemli ölçüde karbon salımı gerçekleştiren ve bu suretle bir değer yaratan bir şirketten elde ettiği kâr ile yatırımcısı olduğu ve iklim değişikliğinden olumsuz etkilenen diğer bir şirketin değerinde oluşan kayıpların birbirini karşılayacağı değerlendirilmesini yapabilir. Yatırımcılar için önem taşıyan bu tür çeşitlendirilemeyen risklerin önemli olarak nitelendirilmesi sebebiyle, bazı hukuk düzenlerinde, çeşitlendirilemeyen risklerin de zorunlu veya gönüllü olarak kamuya açıklanması gerektiği kabul edilmiştir⁹⁶.

d. Karşılaştırılabilirliği Kolaylaştıran, Uluslararası Kabul Gören Standartlara Uyum

Yatırımcıların, şirketlerin sürdürülebilirlikle ilgili açıklamalarını karşılaştırabilmeleri halinde sermaye piyasalarının verimliliğinin artacağı kabul edilmektedir. Bu tür bir karşılaştırmanın yapılabilmesi imkânı, yatırımcıların hangi şirkete yatırım yapacaklarına ilişkin karar vermeleri bakımından yol gösterici nitelik taşır. Karşılaştırılabilir olma unsuru, özellikle ülke borsalarında işlem gören şirketler bakımından yapılacak değerlendirmeyi kolaylaştıracak bir anahtar vazifesi görmektedir⁹⁷.

⁹⁵ Örneğin, toplumun genelini ilgilendirmekle birlikte kısa vadede finansal açıdan önemli görülmeyen sürdürülebilirlik riskleri, şirket için uzun vadede finansal açıdan önemli hale gelebilmektedir. OECD 2023, VI.A.1., 46.

⁹⁶ OECD 2023, VI.A.1., 45-46.

⁹⁷ OECD 2023, VI.A. 45. İlkelerde işaret edildiği üzere uluslararası alanda sürdürülebilirliğe yönelik farklı raporlama standartlarının geliştirilmesi, şirketlerin farklı formatlarda raporlama yapmasına ve dolayısıyla yatırımcılar bakımından karşılaştırılabilirliğe ilişkin tereddütlere neden olma riski taşımaktadır. 2021 yılında Uluslararası Finansal Raporlama Kurulu (International Accounting Standards Board/IFSB) bünyesinde Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu'nun (International Sustainability Standards Board/ ISSB) kurulması ve 2023'te Uluslararası Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'nın (International Sustainability Disclosure Standards/ ISRS) yayımlanması, küresel ölçekte raporlama standartlarında yeknesaklık sağlanması bakımından önemli bir gelişme olmuştur. Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu için Bkz. [<https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/#about> (Erişim: 01.11.2025)]; Uluslararası Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları için Bkz. <https://www.iasplus.com/en/publications/global/newsletters/igaap-in-focus/2023/sustainability-disclosure-standards> (Erişim: 01.11.2025)]. 2023 yılı sonunda Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK)

Ulusal veya bölgesel kamuyu aydınlatma kurallarının uluslararası kabul gören standartlarla tutarlı ve uyumlu olması halinde bölgesel veya ulusal coğrafi nitelikler ve buralarda geçerli olan hukuki düzenlemeler dikkate alınarak, kamuyu aydınlatma yükümlüğünün ön şartını oluşturan önemlilik unsurunun esnek bir şekilde belirlenmesi imkânı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle ilkelerde, sürdürülebilirlikle ilgili olarak kamuya yapılan açıklamaların hem şirketler hem de piyasalar bakımından karşılaştırılabilirliğini kolaylaştıran yüksek kaliteli, anlaşılır, uygulanabilir ve uluslararası kabul görmüş standartlarla uyumlu bir kamuyu aydınlatma sistemi oluşturulması öngörülmüştür⁹⁸.

İlkelerde, sürdürülebilirlik konusundaki açıklamalar ile şirketin finansal durumu ve diğer kurumsal bilgilerinin kamuya açıklanması arasında yakın ve önemli bir bağlantı olduğu ve bu açıklamaların etkin bilgilendirmeyi sağlamak bakımından önem taşıdığı ifade edilmektedir. Gerek şirkete ilişkin finansal raporlama standartları ve bunların kamuya açıklanması gerek sermaye piyasası başvuruları kapsamındaki kamuyu aydınlatma düzenlemeleri (örneğin, halka arz izahnameleri) aracılığıyla, makul bir yatırımcı tarafından şirkete yatırım yapılırken ve şirkete ilişkin oy kullanma tercihi belirlenirken bu yatırımcıya şirketle ilgili önemli kabul edilebilecek bilgilerin sağlanması amaçlanmaktadır. Bu bakımdan, sürdürülebilirlikle ilgili bir raporda önemli olarak kabul edilen bilgilerin, mali tabloların hazırlanmasında ve sunumunda da dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, finansal bilgilerin ölçülmesi ve raporlanmasında gösterilen özen düzeyinin, sürdürülebilirlikle ilgili bilgilerin ölçülmesi ve raporlanmasında da gösterilmesi zorunludur. Bir diğer ifadeyle finansal ve finansal olmayan hususlarda kamuyu aydınlatma uygulamaları arasındaki bu bağlantı ve uyumun sağlanması, yatırımcıların daha kapsamlı ve doğru bir değerlendirme yapabilmeleri bakımından önem taşımaktadır. Dolayısıyla İlkeler gereğince, hem finansal tablolardaki tahmin

tarafından aynı kapsamda Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) yayımlanmıştır. KGK tarafından kabul edilen “TSRS” aracılığıyla, IFSB bünyesinde oluşturulan ISSB tarafından yayımlanan uluslararası standartlar (IFRS, S1 ve S2) aynen benimsenmiştir. KGK tarafından belirlenen eşikleri aşan borsa şirketleri ve sermaye piyasası kurumlarının 2024 yılına ilişkin olarak 2025 yılında gerçekleştirilen raporlamalarında bu standartları takip etmeye başlamaları öngörülmüştür. Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) için Bkz. [Resmî Gazete, 29.12.2023, sayı 32414 (1.Mükerrer)].

⁹⁸ OECD 2023, VI.A.2., 46.

ve varsayımların hem de şirketin faaliyetleri üzerinde önemli etkisi olan veya olması muhtemel risklere ilişkin sürdürülebilirlik konularının kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde açıklanması gereklidir⁹⁹.

e. Sürdürülebilirlikle İlgili Güvenilir Ölçümler Sağlanması ve Açıklamaların Dış Teyidi

Şirketlerin sürdürülebilirlikle ilgili hedefler belirleyerek bunları kamuya açıklaması, bir taraftan yatırımcıların şirketin gelecekteki nakit akışlarının değeri, zamanlaması ve kesinliğine ilişkin değerlendirmelerini etkilerken, diğer taraftan sürdürülebilirlik konularına hassasiyet gösteren yatırımcılardan finansman temin edilmesine de yardımcı olabilmektedir. İlkelerde şirketler tarafından kamuya açık bir şekilde sürdürülebilirlik hedefleri belirlenirken, yatırımcıların bu hedeflerin güvenilirliğini ve şirketin bu yöndeki ilerlemesini değerlendirmelerini sağlayacak, doğru ve inandırıcı bilgilerin ve ölçütlerin düzenli ve kolay erişilebilir bir biçimde açıklanması öngörülmüştür. Piyasa verimliliği ve yatırımcının korunması perspektiflerinden değerlendirildiğinde, bu yolla yatırımcıların açıklanan hedefin güvenilirliğini ve uygulanan yöntemin bu hedef doğrultusundaki ilerlemesini değerlendirmesine olanak sağlanacaktır¹⁰⁰.

Bunun yanında, sürdürülebilirlik açıklamalarının bağımsız, yetkin ve nitelikli bir doğrulama hizmet sağlayıcısı tarafından incelenerek teyit edilmesi, sürdürülebilirlikle ilgili bilgilerin şirketler arasında kıyaslanması olanağını ve yatırımcıların açıklanan bilgilere olan güveninin artmasını sağlayabilir. Bu nedenle, İlkelerde, söz konusu niteliklere sahip doğrulama hizmet sağlayıcısı tarafından, şirketin sürdürülebilirlikle ilgili açıklamalarının dışarıdan ve objektif olarak değerlendirilmesinin sağlanması amacıyla, uluslararası güvence standartlarına uygun olarak yıllık güvence doğrulamaları yapılması yükümlülüğünün gerekli olduğu ifade edilmektedir. Bu yolla uzun vadede mali tablolar ve sürdürülebilirliğe ilişkin kamuyu aydınlatma arasındaki uyumun daha güvenli hale gelmesi sağlanmış olacaktır. Ancak sürdürülebilirlikle ilgili açıklanan bilgiler için yüksek kalitede güvence

⁹⁹ OECD 2023, VI.A.3., 46.

¹⁰⁰ İlkelerde, ilgili ölçütlerin neler olacağı tanımlanmamış ancak, kamuyu aydınlatma metninin, uzun vadeli bir hedef açıklandığında ara dönem hedeflerinin tanımını, ilgili sürdürülebilirlik ölçütlerinin yıllık olarak tutarlı bir şekilde açıklanmasını ve şirketin belirli bir başlıktaki düşük performansını iyileştirmek için planladığı olası düzeltici faaliyetleri içerebileceği yönünde örneklerle yer verilmiştir: OECD 2023, VI.A.4., 46.

alınması her zaman mümkün olmayacağı veya çok maliyetli olacağı için söz konusu yükümlülüğün aşamalı olarak uygulanması önerilmiştir. Durum böyle olmakla birlikte, sera gazı emisyonlarına ilişkin ölçümler ve buna ilişkin açıklamalarda olduğu gibi özel önem taşıyan hususların doğrulama hizmet sağlayıcısı tarafından zorunlu olarak değerlendirilmesi önerilmektedir¹⁰¹.

2. Yönetim Kurulunun Sürdürülebilirlik Konusundaki Sorumlulukları

İlkelerde, yönetim kurullarının, temel işlevlerini yerine getirirken sürdürülebilirlikle ilgili önemli konuların daha fazla dikkate alınmasını sağlamak konusundaki sorumluluğuna vurgu yapılmıştır. Kurumsal yönetim çerçevesinde; yönetim uygulamaları, kamuyu aydınlatma, strateji, risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerini gözden geçirme, izleme ve yönlendirme başlıklarındaki temel işlevleri yerine getiren yönetim kurullarının, iklimle ilgili fiziksel riskler ve geçiş riskleri de dâhil olmak üzere, sürdürülebilirlik risk ve fırsatlarını dikkate almaları gerekmektedir. Ayrıca, şirket yönetim kurullarının, sürdürülebilirlikle ilgili açıklamaların güvenilirliğini ve inandırıcılığını artırmak için, etkili yönetim ve şirkette iç kontrollerin işlevliğini sağlama fonksiyonu olduğu kabul edilmektedir. Bunun sağlanabilmesini teminen yönetim kurulu, sürdürülebilirlik başlıklarının şirketlerin risk profillerini etkileyip etkilemediğini veya nasıl etkilediğini değerlendirebilir. Aynı zamanda kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılması halinde şirketin üst düzey yöneticilerine sağlanacak mali hakların neler olduğu ve belli bir süre sonunda hangi miktarda mali hak verildiği hususlarının da değerlendirmeye tabi tutulması gerekebilir¹⁰².

Yönetim kurullarına atfedilen bir diğer görev, şirketlerin lobi faaliyetlerinin sürdürülebilirlikle ilgili amaç ve hedefleriyle tutarlı olmasının sağlanmasıdır. Şirket yöneticilerinin, yönetim kurulu tarafından benimsenen uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejisine gereken önemi vermesini sağlamak amacıyla, şirket yöneticileri tarafından şirket adına yürütülen ve finanse edilen lobi faaliyetlerinin yönetim kurulu tarafından etkin bir şekilde denetlenmesi gerekmektedir¹⁰³. Buna ek olarak, İlkelerde şirketin farklı

¹⁰¹ OECD 2023, VI.A.5., 46-47.

¹⁰² Sorumlu ticari davranışa ilişkin OECD özen yükümlülüğü standartları, sürdürülebilirlik faktörlerinin risk yönetimi sistem ve süreçlerine yerleştirilmesi için önemli bir çerçeve sağlamaktadır: OECD 2023, VI.C., 47.

¹⁰³ OECD 2023, VI.C.1., 47-48.

risklere karşı dirençli olmasını sağlamak amacıyla, sermaye yapısının stratejik hedefler ve risk yönetimiyle uyumlu olup olmadığını yönetim kurullarının değerlendirmesi öngörülmektedir. Yönetim kurulu, şirketin mali durumunun sağlam tutulmasını sağlamak amacıyla, düşük olasılıklı fakat yüksek etkili olanlar da dâhil olmak üzere farklı riskleri dikkate alarak, şirketin sermaye yapısını ve yeterliğini takip etmelidir¹⁰⁴.

3. Pay Sahipleri ve Menfaat Sahipleri İlişkileri

a. Pay Sahipleri ve Menfaat Sahipleri Arasındaki Aktif İşbirliğinin Teşviki

Revize edilen İlkelerde, sürdürülebilirlik başlığının eklenmesiyle birlikte, menfaat sahiplerini önemli ölçüde dikkate alan bir yaklaşımın belirgin olarak ortaya konulduğu söylenebilir. Bu amaçla, ilkelerde, kurumsal yönetimin amacının, şirketteki çeşitli menfaat sahiplerinin, şirkete ait insan ve fiziki sermaye alanlarına ekonomik açıdan en uygun yatırımı yapmalarını teşvik etmek olduğu açıkça ifade edilmektedir. Bu kapsamda, kurumsal yönetim ilkeleri gereğince menfaat sahiplerinin hakları, işlevleri ve çıkarları birlikte dikkate alınmalıdır. Şirketler tarafından, pay sahipleri ve menfaat sahipleri arasında değer, kaliteli işler, sürdürülebilir ve dayanıklı şirketler yaratmak bakımından konusunda aktif işbirliği teşvik edilmelidir. Bu işbirliği, yönetim kurulunun karar verme sürecine ilişkin bilgi alınmasında ve yatırımcıların uzun vadeli iş stratejisine olan güveninin oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır¹⁰⁵.

aa. Menfaat Sahiplerinin Kurumsal Yönetim Sürecine Katılması Bakımından

İlkelerde, farklı ülkelerin hukuki altyapı ve kurumsal yönetim çerçevesi içinde menfaat sahiplerinin kurumsal yönetim sürecine katılımının

¹⁰⁴ OECD 2023, VI.C.2., 48.

¹⁰⁵ Anılan ilkeye ilişkin açıklamalarda bir şirketin rekabet gücü ve nihai başarısının; yatırımcılar, çalışanlar, finansörler, müşteriler, etkilenen topluluklar, tedarikçiler ve diğer menfaat sahipleri dâhil birçok farklı kaynak sağlayıcının katkısını içeren bir ekip çalışmasının sonucunda ortaya çıktığı ifade edilmekte, söz konusu menfaat sahibi katkılarının rekabetçi ve kârlı faaliyetler gerçekleştirmede değerli bir kaynak oluşturduğu, bu nedenle şirketle menfaat sahipleri arasında değer yaratan işbirliklerini teşvik etmenin, şirketlerin uzun vadede çıkarına olacağı belirtilmektedir: OECD 2023, VI.D., 48.

öngörüldüğü durumlarda, katılım süreci içindeki yükümlülüklerini yerine getirebilmeleri için, menfaat sahiplerinin şirkete ilişkin gerekli bilgilere erişebilmelerinin sağlanması öngörülmüştür¹⁰⁶. Bunun yanı sıra, öncelikle şirket çalışanları ve bunların temsilcileri olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin kurumsal yönetim sürecine etkin katılımı için öngörülen bir diğer ilke, bu kişilerin hukuki veya etik olmayan uygulamalara ilişkin şikâyetlerini yönetim kuruluna veya yetkili kamu idarelerine serbestçe bildirebilmesi ve bu şekilde haklarının zarar görmemesinin sağlanmasıdır. Bunun temini için şirket tarafından, menfaat sahiplerinin söz konusu şikâyetlerine ilişkin prosedürler ve güvenli limanlar içeren gizli bir ihbar politikası oluşturulması önem taşımaktadır. Bu amaçla İlkelerde menfaat sahiplerinin şikâyetlerini, genellikle denetim veya etik komitesi üyesi olan, yönetim kurulundan bağımsız bir kişiye gizli ve doğrudan iletebilmesinin sağlanması önerilmektedir. Ayrıca şirket çalışanlarının şikâyetlerini sadece üyesi oldukları sendika aracılığıyla değil, aynı zamanda bizzat yapabilmelerini sağlayacak bir mekanizmanın şirket içinde oluşturulması da gerekmektedir¹⁰⁷.

bb. Menfaat Sahiplerinin Haklarının Korunması Bakımından

İlkeler gereğince, menfaat sahiplerinin kanun veya karşılıklı sözleşmeler aracılığıyla tesis edilmiş hakları her zaman ve öncelikli olarak dikkate alınmalı ve gözetilmelidir. Söz konusu haklar büyük ölçüde kanunlarla (iş, ticaret, çevre ve icra iflas kanunları vb.) veya şirketlerin taraf olduğu sözleşmesel ilişkilerle belirlenmektedir¹⁰⁸. Söz konusu hakların kanunla tanındığı durumlarda, bu haklarının ihlaline bağlı olarak ortaya çıkan zararın makul bir maliyetle ve tatmin edici şekilde telafi edilmesi

¹⁰⁶ OECD 2023, VI.D.4, 49.

¹⁰⁷ Bazı şirketlerde, şikâyetlerle ilgilenmek için “*ombudsman*” mekanizmasından faydalanılmaktadır. Birçok hukuk düzeninde, aynı zamanda OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi’nin ihlaline ilişkin iddiaların Ulusal İrtibat Noktası’na getirilmesi imkânı da sağlanmaktadır. OECD 2023, VI.D.4, 49.

¹⁰⁸ Menfaat sahipleri çıkarlarının kanunen veya sözleşmelerle belirlenmediği alanlarda bile, kurumsal itibar ve performansa ilişkin kaygılar daha büyük ölçekli çıkarları dikkate almayı gerektirdiğinden, birçok şirket tarafından menfaat sahiplerine ek taahhütlerde bulunmaktadır. Bazı hukuk düzenlerinde şirketlece, şirketin yol açtığı gerçek ve potansiyel olumsuz etkileri tespit etmek, önlemek veya hafifletmek ve bu etkilerin nasıl ele alınacağını açıklamak amacıyla OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi ve risk bazlı durum tespiti için gereken özen yükümlülüğü standartları referans alınmaktadır: OECD 2023, VI.D.1., 48.

sağlanmalıdır. Buna ilişkin hukuki çerçevenin ve sürecin şeffaf olması ve gecikme olmaksızın tazminat alma olanağının sağlanması beklenmektedir¹⁰⁹.

Menfaat sahiplerinin haklarının korunması bakımından öngörülen bir diğer önemli ilke, şirket çalışanlarının kurumsal yönetime katılımlarını sağlamak üzere uygun ve etkili mekanizmaların geliştirilmesi gerekliliğidir. Şirket çalışanlarının kurumsal yönetime katılım derecesi, bir taraftan ulusal kanun ve uygulamalara tabi olmakta diğer taraftan ise şirketler arasında farklılık gösterebilmektedir. Bu anlamda şirket çalışanlarının, kurumsal yönetime dâhil edilmelerini sağlamak amacıyla, yönetim kurulunda şirket çalışanlarının temsil edilmesi, önemli kararlarda şirket çalışanlarının görüşlerinin dikkate alınmasının sağlandığı çalışma konseylerinin oluşturulması gibi yöntemler geliştirilebilir. İlkelerde, şirket çalışanlarının performanslarını geliştirmeye yönelik mekanizmalara ilişkin olarak, birçok hukuk düzeninde de kabul edildiği üzere, şirket çalışanlarına şirket paylarını edindirme planları ve diğer kâr paylaşımlı mekanizmaların oluşturulması ile çalışanlara yönelik emeklilik planları yapılması örnek olarak verilmektedir¹¹⁰.

Bir şirkette ana menfaat sahiplerinden biri olarak kabul edilen şirket alacaklılarının hakları ile şirkete verilen kredilerin vadeleri, büyüklüğü ve tipleri arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Bu sebeple, ilkeler gereğince, şirketin oluşturduğu kurumsal yönetim yapısı, şirket alacaklılarının haklarının korunmasını sağlamak amacıyla etkin ve etkili bir iflas çerçevesi ile desteklenmelidir¹¹¹. Diğer taraftan, son yıllarda halka açık şirketlerde borçlanma aracı ihracındaki önemli artış, borçlanma aracı sahiplerinin etkin kurumsal yönetimdeki fonksiyonları ve haklarının daha fazla dikkate alınması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Kurumsal yönetim ilkelerinde, halka açık şirketlerde borçlanma aracı sahiplerinin haklarının kullanımının kolaylaştırılması gerektiği ifade edilmiş ve borçlanma aracı sahiplerinin temsilci aracılığıyla bu hakları etkin şekilde kullanabilecekleri belirtilmiştir¹¹².

¹⁰⁹ OECD 2023, VI.D.2., 48.

¹¹⁰ OECD 2023, VI.D.3, 48-49.

¹¹¹ OECD 2023, VI.D.7, 49.

¹¹² Çok sayıda yatırımcıya yönelik borçlanma aracı ihraçlarında, genel uygulama, söz konusu yatırımcıları temsil etmek, şirketin olası temerrüt hallerini incelemek ve şirket borçlarının yeniden yapılandırması sırasında borçlanma aracı sahiplerinin çıkarlarını korumak için bir temsilcisi atanmasıdır. Borçlanma aracı temsilcisinin

Bunun yanı sıra, borçlanma aracı sahiplerinin haklarını kullanabilmelerini temin etmek amacıyla, kurumsal yatırımcıların şirketleri izlemesi ve onlarla iletişime geçmesinin teşvik edilmesi öngörülmüştür. Kurumsal yatırımcılar, farklı iş modellerine ve sorumluluk yapılarına sahip olmaları nedeniyle, borçlanma aracı sahibi olarak her zaman etkin bir tutum sergilemeyi tercih etmeyebilir. Bu nedenle, ilkelerde, sorumlu yönetim ilkeleri aracılığıyla, yatırımcıların şirketin borçlanma aracına bağlı haklarını aktif olarak kullanabilmelerini sağlayan hususlara ülkelerin kurumsal yönetim çerçevelerinde yer verilmesi gerektiği ifade edilmiştir¹¹³. Son olarak ilkelerde, mahkeme dışı borç yeniden yapılandırmaları genellikle resmi iflas işlemlerinden daha az maliyetli olduğu için, iflasa ilişkin uluslararası kurallara bağlı kalmanın yanı sıra, devletler tarafından halka açık şirketlerin borçlarının mahkeme dışı yeniden yapılandırılması sürecine borçlanma aracı sahiplerinin katılımını sağlayacak yöntemlerin öngörülmesi teşvik edilmektedir¹¹⁴.

b. Şirket, Pay Sahipleri ve Menfaat Sahipleri Arasındaki İletişimin Teşviki

Şirketteki menfaat sahiplerinin haklarının korunabilmesi ve kurumsal yönetime katılmalarının sağlanabilmesi için, menfaat sahipleri ile pay sahipleri ve şirket arasındaki iletişimin kuvvetli ve kesintisiz olması gerekmektedir. Söz konusu iletişim, şirket yönetiminin karar alma sürecine dayanak sağlaması ve uzun vadeli bir iş stratejisine ilişkin güven oluşturmaya bakımından önem taşımaktadır. Bunun yanında, bu iletişim, uzun vadeli faydalar sağlayabilecek olan ve şirketin sürdürülebilirliğini ve dayanıklılığını artırmaya yönelik kararların alınabilmesi için gereklidir. Buna bağlı olarak, ilkeler gereğince, şirket ile pay sahipleri ve menfaat sahipleri arasında, şirketin ticari stratejisiyle ilgili sürdürülebilirlik konularında görüş alışverişinde bulunulabilmesi ve öncelik verilmesi gereken konulara ilişkin değerlendirmeler hakkında iletişimin sağlanabilmesi esasına kurumsal yönetim düzenlemelerinde yer verilmelidir. Şirketlerin karar alma süreçleri için önemli bir tartışma ortamı yaratan olağan genel kurul toplantılarında

faaliyetlerinin kapsamı genellikle sözleşmeyle tanımlanmakla birlikte, kanun koyucular temsilcinin göreve uygunluğuna ve görevlerine ilişkin düzenlemeler yapabilirler: OECD 2023, VI.D.6, 49.

¹¹³ OECD 2023, VI.D.6, 49.

¹¹⁴ OECD 2023, VI.D.6, 50.

şirket ile pay sahipleri arasındaki iletişim yürütülürken, tüm pay sahiplerine eşit muamele prensibinin uygulanması gerektiği ilkelerde açıkça ifade edilmiştir¹¹⁵.

Bazı hukuk düzenlerinde, şirketlerin kâr elde etme amacı yanında çevresel ve sosyal konularla ilgili hedeflere yönelik faaliyet gösterebilmeleri için, her iki amaca yönelik hedeflerin birleştirilmesine imkân sağlayacak şekilde, kamu yararı güden şirketlerin kurulabileceği kabul edilmektedir. Buna göre, esasen kâr amacı güden bir şirketin aynı zamanda kamu yararına yönelik hedefleri benimsemesi halinde, ilkeler uyarınca, şirkette muhalif pay sahiplerinin haklarının korunmasını sağlayan mekanizmaların oluşturulması öngörülmektedir. Muhalif pay sahiplerinin çıkarlarını korumaya yönelik çözümler arasında, bir şirketin esas sözleşmesine kamu yararı hedeflerini ekleyebilmesi için azınlık pay sahiplerinin veya nitelikli çoğunluğun onayının alınması veya muhalif pay sahiplerine, paylarını adil bir fiyatla şirkete satma hakkının sağlanması gibi seçenekler bulunmaktadır¹¹⁶.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

2015 tarihinde iklim odaklı bir uluslararası sözleşme olan Paris Anlaşması'nın imzalanması ve yine aynı yıl Birleşmiş Milletler tarafından hazırlanan Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin üye ülkeler tarafından kabul edilmesini takiben, sürdürülebilir kalkınma bakımından çevresel, sosyal ve yönetsimsel hususlar önemli tartışma konuları haline gelmiş, şirketler tarafından, tüketici taleplerinin karşılanması, finansal risklerin bertaraf edilmesi ve daha yeşil bir ekonominin olanaklarından faydalanılması amacıyla, iş hayatında çevresel ve sosyal riskleri hafifletmeye yönelik önlemler alınmaya başlanmıştır.

Son yıllarda sermaye piyasaları ve kurumsal yönetim alanında ortaya çıkan gelişmelere bağlı olarak 2023 yılında kapsamlı şekilde güncellenen OECD İlkeleri, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerin yoğun işbirliğine dayalı çabaları sonucunda kabul edilmiş ve bu şekilde kurumsal yönetim için geçerli olan küresel standartlar belirlenmiştir. Yeni ilkelerde pay sahiplerinin hakları, kurumsal yatırımcıların rolleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, yönetim kurullarının sorumlulukları ve revizyon sonucunda ilk defa şirketlerin iklim ve diğer sürdürülebilirlikle ilgili risklerini ve fırsatlarını

¹¹⁵ OECD 2023, VI.B., 47.

¹¹⁶ OECD 2023, VI.B.1., 47.

yönetmelerine yardımcı olmak üzere sürdürülebilirlik ve dayanıklılık kavramlarına yer verilmiştir.

Yenilenen ilkelerde, yenilikçilik, girişimcilik ve finansmana erişimin teşvik edilmesi, yatırımcıların korunmasını sağlamak üzere hukuki çerçeve oluşturulması ve şirketlerin sürdürülebilirliğinin ve dayanıklılığının desteklenmesi hususlarını içeren üç temel stratejik amaç takip edilmiştir. Söz konusu amaçlar doğrultusunda yeknesak prensiplerin ortaya konulduğu yenilikler genel olarak değerlendirildiğinde, menfaat sahipleri yaklaşımının benimsendiği ve yönetim kurulu üyeleriyle yöneticilerin hesap verebilirliği hususlarının ayrıntılı olarak düzenlendiği görülmektedir. İlkelerde, yönetim kurulu tarafından yönetilmesi ve çözüme bağlanması gereken sorunların artan kapsamı ve karmaşıklığı dikkate alınarak geniş bir yelpazede bunlara ilişkin çözüm önerileri getirilmektedir. Bu kapsamda öncelikle, yönetim kurulu tarafından şirket faaliyetleri yürütülürken şirketin uzun vadeli başarısı, performansı ve pay sahipleri ile birlikte menfaat sahiplerinin de dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra, yeni ilkelerde, bir taraftan yönetim kurulu içindeki komitelerin giderek artan önemi yansıtılırken, diğer taraftan bunların oluşturulmasında esneklik esası benimsemekte, risk yönetimi bakımından yönetim kurulunun sorumluluğu vurgulanmakta ve bu sorumluluğun gereği olarak yönetim kurulunun önemli bilgilere erişimi kolaylaştırılmaktadır.

Ayrıca ilkelerde sürdürülebilirlikle ilgili bilgilerin kamuya açıklanmasında “Önemlilik” prensibi kabul edilmekte ve sürdürülebilirlikle ilgili kamuyu aydınlatma yapılırken şirketler ve piyasalar arasında karşılaştırılabilirliği kolaylaştıran uluslararası kabul görmüş standartlara riayet edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun yanında şirketin sürdürülebilirlikle ilgili bir amaç veya hedef belirlemesi durumunda, doğrulanabilir ölçütlerin kamuya açıklanmasını sağlamak amaçlanmaktadır. Yine, bir şirketin sürdürülebilirlikle ilgili açıklamalarının objektif olarak değerlendirilebilmesini sağlamak amacıyla dış denetimin aşamalı olarak uygulanması tavsiye edilmektedir. İlkelerde, yönetim kurulunun şirketi yönetirken öncelikle sürdürülebilirlik konularını dikkate alması gerektiği ifade edilmektedir. Son olarak, ilkelerde sürdürülebilirlik konularına ilişkin olarak şirket ile pay sahipleri ve menfaat sahipleri arasında kolay ve etkin bir iletişim yapısının oluşturulması teşvik edilmektedir.

KAYNAKÇA**I. KİTAPLAR VE MAKALELER**

- Bainbridge, Stephen Mark. "The Board of Directors as Nexus of Contracts." *Iowa Law Review* 88, no:1 (2002): 1-34.
- Baker, Andrew. "The 'Public Interest' Agency of International Organizations? The Case of the OECD Principles of Corporate Governance." *Review of International Political Economy* 19, no:3 (2012): 389-414.
- Bebchuk, Lucian A. "The Myth of the Shareholder Franchise." *Virginia Law Review* 93 (2007): 675-732.
- Bebchuk Lucian A. ve Roberto Tallarita. "The Illusory Promise of Stakeholder Governance", *Cornell Law Review* 106 (2020): 91-177.
- Berger-Walliser, Gerlinde ve Inara Scott. "Redefining Corporate Social Responsibility in an Era of Globalization and Regulatory Hardening", *University of Connecticut School of Business Research Paper No:17-10* (01.08.2017): 1-38 [<https://ssrn.com/abstract=3054199> (Erişim:19.02.2025)].
- Bodie, Matthew T. "Shareholders All the Way Down: EU Corporate Sustainability Reforms and the Structure of Corporate Governance." *Georgia Journal of International and Comparative Law* 52 (2024): 559-574.
- Bouchez, Louis. "Principles of Corporate Governance: the OECD Perspective." *European Company Law* 4, no:3 (2007): 109-115.
- Bratton, William W. "The Nexus of Contracts Corporation: A Critical Appraisal." *Cornell Law Review* 74, no:3 (1989): 407-465.
- Bruner, Christopher M. "Corporate Governance Reform and the Sustainability Imperative." *The Yale Law Journal* 131 (2022): 1217-1277 [Corporate Governance Reform].
- Bruner, Christopher M. "The Enduring Ambivalence of Corporate Law." *Alabama Law Review* 59 (2008): 1385- 1449.
- Chandler, David. *Strategic Corporate Social Responsibility Sustainable Value Creation*. Sage Publications, University of Colorado Denver, 2022.
- Czarnezki, Jason, Andrew Homan ve Meghan Jeans . "Creating Order Amidst Food Eco-Label Chaos." *Duke Environmental Law and Policy Forum* 25 (2015): 281-311.
- Delice, Emrah. "Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin Hukuki Açıdan Değerlendirilmesi." *Uluslararası İktisadi ve İdari Çalışmalar Dergisi* 1, no.1 (2023): 19-28.
- Dost Süleyman. "Uluslararası Hukukta Bağlayıcı Olmayan Hukuk," *Bahçeşehir Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* 14, no.173-174 (2019): 35-74.

- Ferrarini, Guido. “Corporate Purpose and Sustainability.” European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 559/2020 (December 7, 2020): 1-67 [<https://ssrn.com/abstract=3753594> (Erişim:15.03.2025)].
- Ferrarini, Guido, Michele Siri ve Shanshan Zhu. “The EU Sustainable Governance Consultation and the Missing Link to Soft Law”, European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 576/2021 (09.04.2021): 1-33 [<https://ssrn.com/abstract=3823186> (Erişim:15.03.2025)].
- Ferrell, Allen, Hao Liang ve Luc Renneboog. “Socially Responsible Firms.” European Corporate Governance Institute (ECGI) Finance Working Paper No. 432/2014 (August 2016): 1-62 [<https://ssrn.com/abstract=2464561> (Erişim:05.06.2025)].
- Freeman, R. Edward ve John McVea. “A Stakeholder Approach to Strategic Management.” Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia Working Paper No. 01-02 (16.03.2001): 1-32 [<https://ssrn.com/abstract=263511> (Erişim:05.06.2025)].
- Gopalan, Sandeep ve Katie Watson. “An Agency Theoretical Approach to Corporate Board Diversity.” San Diego Law Review 52, no:1 (2015): 1-67.
- Hansmann, Henry ve Reinier Kraakman, “The End of History for Corporate Law.” Georgetown Law Journal 89 (2000): 439-468.
- Harper Ho, Virginia. “Risk-Related Activism: The Business Case for Monitoring Nonfinancial Risk.” The Journal of Corporation Law 41, no:3 (2016): 647-705.
- Harper Ho, Virginia ve Stephen Kim Park. “ESG Disclosure in Comparative Perspective: Optimizing Private Ordering in Public Reporting.” University of Pennsylvania Journal of International Law 41, no:2 (2019): 249-328.
- Hayden, Grant M. ve Matthew T. Bodie. “Codetermination in Theory and Practice.” Florida Law Review 73, no:2 (2021): 321-358 [Codetermination in Theory and Practice].
- Hayden, Grant M. ve Matthew T. Bodie. “The Uncorporation and the Unraveling of 'Nexus of Contracts' Theory.” Michigan Law Review 109 (2011): 1-16.
- Hsu, Po-Hsuan, Kai Li ve Yi hui Pan. “The Eco Gender Gap in Boardrooms.” European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper No. 861/2022 (April 3, 2023): 1-47 [<https://ssrn.com/abstract=4281479> (Erişim:13.06.2025)].
- Hopt, Klaus J. ve Patrick C. Leyens. “Board Models in Europe, Recent Developments of Internal Corporate Governance Structures in Germany, the United Kingdom, France and Italy.” European Corporate Governance Institute Working Paper Series in Law, Working Paper No: 18/2004 (January 2004): 1-24 [<http://ssrn.com/abstract=487944> (Erişim:13.06.2025)].

- Johnston, Andrew. "Integrating Sustainability into Corporate Governance." (March 30, 2022): 1-16 [In A Research Agenda for Corporate Law, ed. Christopher Bruner ve Marc Moore, Edward Elgar, 2022 (Forthcoming)] [<https://ssrn.com/abstract=4070504> (Erişim:27.05.2025)].
- Kornhauser, Lewis A. "The Nexus of Contracts Approach to Corporations: A Comment on Easterbrook and Fischel." *Columbia Law Review* 89, no:7 (1989): 1449-1460.
- Krueger, Philipp. "Corporate Goodness and Shareholder Wealth." *Journal of Financial Economics* 115, no:2 (2015): 304-329.
- Mezzanotte, Felix E. "Recent Law Reforms in EU Sustainable Finance: Regulating Sustainability Risk and Sustainable Investments." *American University Business Law Review* 11, no:2 (2013): 215-276.
- Myers, Colin ve Jason J. Czarnecki. "Sustainable Business Law? The Key Role of Corporate Governance and Finance." *Environmental Law* 51, No:4 (2022): 991-1040 [<https://ssrn.com/abstract=4026707> (Erişim:12.02.2025)].
- Parguel, Béatrice, Florence Benoît-Moreau ve Fabrice Larceneux. "How Sustainability Ratings Might Deter 'Greenwashing': A Closer Look at Ethical Corporate Communication." *Journal of Business Ethics* 102, no:1 (2011): 1-38. [<https://shs.hal.science/halshs-00561187v1>(Erişim:13.03.2025)].
- Parmar, Bidhan L., R. Edward Freeman ve Jeffrey S. Harrison. "Stakeholder Theory: The State of the Art." *Management Faculty Publications*, No:99 (2010): 1-56 [<https://scholarship.richmond.edu/management-faculty-publications/99> (Erişim:05.06.2025)].
- Pazvantoglu, Cansu Atılgan. "Yumuşak Hukuk Tartışmaları Çerçevesinde BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri'nin Değerlendirilmesi." *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi* 27, No:2 (2021): 1131 - 1155.
- Peng, Shiyao, Simon Tan ve Shan Zhou. "Regulating Greenwashing." (August 09, 2024): 1-54. [<https://ssrn.com/abstract=4733765> (Erişim:18.02.2025)].
- Rezaee, Zabihollah, Saeid Homayoun, Nick J. Rezaee ve Ehsan Poursoleyman. "Environmental, Social, and Governance Sustainability Disclosures: Evidence from EU and US." (May 2022): 1-31 [<https://ssrn.com/abstract=4106915> (Erişim: 12.06.2025)].
- Rhode, Deborah ve Amanda K. Packel. "Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?." *Delaware Journal of Corporate Law (DJCL)* 39, no:2 (2014): 377-426 [<https://ssrn.com/abstract=1685615> (Erişim: 13.06.2025)].

- Saenger, Ingo. "Conflict of Interest of Supervisory Board Members in A German Stock Corporation and the Demand for Their Independence." *Corporate Governance Law Review* 1 (2005): 147-189.
- Sandrock, Otto, "The Colossus of German Supervisory Codetermination: An Institution in Crisis." *European Business Law Review* 16 (2005): 83-97.
- Sandroc, Otto, ve Jean J. Du Plessis. "The German System of Supervisory Codetermination by Employees." In *German Corporate Governance in International and European Context*, ed. Jean J Du Plessis, Bernhard B. Großfeld, Claus Luttermann, Ingo Saenger, Otto Sandroc, Matthias Casper, 149-196, Springer, İkinci Baskı, 2012.
- Siems, Mathias ve Oscar Salvador Alvarez-Macotella. "The OECD Principles of Corporate Governance in Emerging Markets: A Successful Example of Networked Governance?." (March 31, 2013): 1-26 [In *Networked Governance, Transnational Business and the Law*, ed. Mark Fenwick, Steven Van Uytsel ve Stefan Wrba, Berlin: Springer, 2014, Forthcoming] [<https://ssrn.com/abstract=2214828> (Erişim:27.05.2025)] [OECD Principles of Corporate Governance in Emerging Markets].
- Siems, Mathias ve Oscar Salvador Alvarez-Macotella. "The G20/OECD Principles of Corporate Governance 2015: A Critical Assessment of Their Operation and Impact." (11.04.2017): 1-19 [Published in *Journal of Business Law* (2017): 310-328] [<https://ssrn.com/abstract=3000329> (Erişim:27.05.2025)] [A Critical Assessment].
- Mukwiri, Jonathan ve Mathias Siems. "The Financial Crisis: A Reason to Improve Shareholder Protection in the EU?." *Journal of Law and Society* 41 (2014): 51-72.
- Tarman, Zeynep Derya. "OECD Sorumlu İş Yönetimine İlişkin Çok Uluslu Şirketler Rehberi: 2023 Güncellemesinin Ulusal Temas Noktası Açısından Değerlendirilmesi." *Ankara Üni. Hukuk Fak. Dergisi* 73 No:3 (2024): 1979-2013.

II. HUKUKİ DÜZENLEMELER

Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance), OJ L 322, 16.12.2022, 15–80.

Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial

and diversity information by certain large undertakings and groups (Text with EEA relevance), OJ L 330, 15.11.2014, 1–9.

Directive 2022/2381/EU of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures (Text with EEA relevance), OJ L 315, 7.12.2022, 44–59.

The Paris Agreement [https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf (Erişim:15.03.2025)].

III. RAPORLAR, BASIN AÇIKLAMALARI ve INTERNET KAYNAKLARI

- A Friedman Doctrine The Social Responsibility of Business is to Increase Profits, New York Times Magazin, Milton Friedman, (13.09.1970), 1-5 [<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>; chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://yieldpro.com/pdf/info-graphics/2024/0910/friedman.pdf> (Erişim:29.05.2025)].
- Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri [<https://www.undp.org/sustainable-development-goals> (Erişim:17.02.2025)].
- Commission staff working document accompanying the strategy for the details of implementation of the 2018 action plan on financing sustainable growth, SWD(180) final, (06.07.2021).
- Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, The European Green Deal, COM(2019) 640 final, Brussels, 11.12.2019.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, A Capital Markets Union for People and Businesses- New Action Plan, COM(2020) 590 final, Brussels, 24.9.2020.
- Communication From the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Central Bank, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Action Plan: Financing Sustainable Growth, COM(2018) 97 final, Brussels, 8.3.2018.
- OECD 2004, OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris.
- OECD 2015, G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris.

- OECD 2023, G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris, 1-50 [<https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/corporate-governance.html> (Erişim:20.02. 2025)] [OECD (2023)].
- OECD Corporate Governance Factbook (2023), 1-200 [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-corporate-governance-factbook2023_6d912314-en.html (Erişim: 14.06.2025)].
- The Paris Agreement, What is the Paris Agreement? [<https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement> (15.03.2025)]
- Sustainability: A New Path to Corporate and NGO Collaborations, Stanford Social Innovation Review, Joshua Cramer-Montes, 24.03.2017 [https://ssir.org/articles/entry/sustainability_a_new_path_to_corporate_and_ngo_collaborations (19.02.2025)].
- Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi [<https://spk.gov.tr/duyurular/basin-duyurulari/2020/kurumsal-yonetim-tebliği-ii-17-1nde-degisiklik> (Erişim:01.11.2025)].
- Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'ne yönelik raporlama şablonu [[https://spk.gov.tr/data/63a19f358f95db0fa40e33de/S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik%20Format%20@26.05.2022%20\(3\).docx](https://spk.gov.tr/data/63a19f358f95db0fa40e33de/S%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik%20Format%20@26.05.2022%20(3).docx) (Erişim:01.11.2025)].
- Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları [Resmî Gazete, 29.12.2023, sayı 32414 (1.Mükerrer)].
- Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (International Sustainability Standards Board/ISSB [<https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/#about> (Erişim: 01.11.2025)]).
- Uluslararası Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (International Sustainability Disclosure Standards/ISSB) [<https://www.iasplus.com/en/publications/global/newsletters/igaap-in-focus/2023/sustainability-disclosure-standards> (Erişim: 01.11.2025)].
- UN Sustainable Development Goals, United Nations 2015 [<https://sdgs.un.org/goals> (15.03.2025)].
- Responding to the Challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship, World Economic Forum, 2003 World Economic Forum and The Prince of Wales International Business Leaders Forum (2023), 1-32 [<https://www.griequity.com/resources/integraltech/GRIMarket/WEFCEOglobalcorpcitizenship.pdf> (Erişim: 30.07.2025)].
- Kurumsal Yönetim İlkeleri Hakkında OECD Tavsiye Kararı, OECD/LEGAL/0413 [<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0413> (Erişim: 28.05.2025)].

- Strategy for Financing the Transition to a Sustainable Economy, COM(2021) 390 final, Strasbourg (06.07.2021).
- Women's Global Representation on Boards in Selected Countries, Catalyst (05.11.2021) [<https://www.catalyst.org/research/women-on-corporate-boards/>] (Erişim: 30.05.2023).
- Women on Boards, 2011, Lord Davies of Abersoch [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf] (Erişim:13.06.2025).
- <https://www.oecd.org/en/about/legal/trust-in-global-cooperation-the-vision-for-the-oecd-for-the-next-decade.html> (Erişim:27.05.2025).
- www.oecd.org/daf/ca/g20-leaders-endorse-g20-oecd-principles-of-corporate-governance.htm. (Erişim:27.05.2025).
- www.oecd.org/g20/about.htm. (Erişim:27.05.2025)
- <https://30percentclub.org/chapters/uk/> (Erişim:10.07.2023).

Yazar Beyanı / Author's Declaration

Mali Destek / Financial Support:

Yazar(lar), bu çalışmanın araştırılması, yazarlığı veya yayımlanması için herhangi bir finansal destek almadığını/alınmadığını beyan eder. / *The author(s) declare(s) that no financial support was received for the research, authorship, or publication of this study.*

Yazar Katkıları / Authors' Contributions:

Bu çalışma, yazar(lar) tarafından hazırlanmış olup, tüm yazar(lar) çalışmaya asli katkı sağlamış ve makalenin son halini onaylamıştır. / *This study was prepared by the author(s). All author(s) contributed substantially to the work and approved the final version of the manuscript.*

Çıkar Çatışması-Ortak Çıkar / Declaration of Conflict of Interest-Common Interest:

Yazar(lar) tarafından herhangi bir çıkar çatışması veya ortak çıkar beyan edilmemiştir. / *No conflict of interest or common interest has been declared by the author(s).*

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Çalışmanın herhangi bir etik kurul onayı veya özel bir izne ihtiyacı yoktur. / *This study does not require ethics committee approval or any special permission.*

Araştırma ve Yayın Etiği / Research and Publication Ethics:

Yazar(lar), çalışmanın tüm süreçlerinde derginin bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyduğunu, makalenin özgün olduğunu ve intihal yapılmadığını, verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, suç unsuru veya hukuka aykırı yöntem kullanılmadığını, üçüncü kişilerin telif haklarının ihlal edilmediğini, karşılaşılabilecek etik ihlallerde derginin ve editör kurulunun sorumlu olmadığını, ayrıca bu çalışmanın başka bir akademik yayın ortamında değerlendirilmediğini beyan eder. / *The author(s) declare(s) that they have complied with the journal's scientific, ethical, and citation principles throughout all stages of the study; that the manuscript is original and not plagiarized; that no falsification of data has been made; that no unlawful method or material has been used; that no third-party copyrights have been infringed; that the journal and its editorial board bear no responsibility for any potential ethical violations; and that this study has not been submitted to or evaluated in any other academic publication.*