

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÖZEL HUKUK ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

ANONİM ŞİRKETİN SOSYAL SORUMLULUĞU

Deniz OKUYUCU
2502140224

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Ali PASLI

İSTANBUL, 2022

ÖZ
ANONİM ŞİRKETİN SOSYAL SORUMLULUĞU
Deniz OKUYUCU

Kurumsal sosyal sorumluluk her ne kadar son yıllarda Türk iş dünyasının radarına girmiş olsa da, şirketler hukukunun doğuşundan beri var olan hem bir tartışma konusu hem de bir temennidir. İşbu tez kapsamında, üzerinde uzlaşmaya varılmış bir tanımı bulunmayan kurumsal sosyal sorumluluk kavramının, yıllardır bağlayıcı olmayan hukuk enstrümanları ile düzenlenmesinin bir adım ilerisine geçmesi amaçlanmaktadır. Bu adımın da, kavramın şirketler hukuku mevzuatı çerçevesinde bağlayıcı hukuk kuralı hâline getirilmesi ile mümkün olacağı savunulmaktadır. Araştırma metodolojisinde, yürürlükte olan mevzuat hükümleri analizine yoğunlaşmış olmasının yanı sıra kavramın tarihsel gelişimi gereği bağlayıcı olmayan hukuk (*soft law*) düzenlemelerine de yer verilmiştir. Şirketlerin pay sahibi dışında; işçiler, alacaklılar, çevre ve toplum gibi diğer menfaat sahiplerinin de çıkarlarını göz önünde bulunduracak şekilde varlığını devam ettirmesinin hâlihazırdaki Türk hukuk mevzuatı ve özellikle de Türk Ticaret Kanunu hükümleri kapsamında mümkün olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda şirketin kâr elde etme amacının yumuşatılması, diğer menfaat sahiplerinin şirket içindeki konumlarının güçlendirilmesi, yönetim kurulu yapısının değiştirilmesi ve yönetim kurulu üyelerinin özen ve bağlılık yükümlülüklerinin kapsamının yeniden düzenlenmesi ile kurumsal sosyal sorumluluğun şirketler hukuku kapsamında temellendirilebileceği öne sürülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Şirketler Hukuku, Menfaat Grupları, Pay Sahipleri, Yönetim Kurulu*

ABSTRACT
SOCIAL RESPONSIBILITY OF JOINT STOCK COMPANIES
Deniz OKUYUCU

Although corporate social responsibility has entered the radar of Turkish business world in recent years, it is both a topic of discussion and a wish that has existed since the birth of corporate law. Within the scope of this thesis, it is aimed to go one step further than mentioning the concept of corporate social responsibility, which has no agreed definition, in only non-binding legal instruments for years. It is argued that this step will be possible by making the concept a binding legal rule within the framework of company law legislation. In the research methodology, besides focusing on the analysis of the legislation provisions in force, non-binding law (soft law) regulations due to the historical development of the concept are also included. Within the scope of the current Turkish legislation, especially the provisions of the Turkish Commercial Code, it is seen that it is not possible for companies to continue their existence in a way that takes into account the interests of other stakeholders such as workers, creditors, environment and society other than the shareholders. In this direction, it is claimed that corporate social responsibility can be grounded within the scope of company law by, *inter alia*, softening the company's aim of making profit, strengthening the positions of other stakeholders within the company, changing the structure of the Board of Directors and reorganizing the scope of Board of Directors' duty of care.

Key Words: *Corporate Social Responsibility, Company Law, Stakeholders, Shareholders, Board of Directors*

ÖNSÖZ

Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda çok sayıda çalışma olmakla beraber, Türkiye'de KSS'yi hukuk ve özellikle şirketler hukuku bağlamında ele alan kapsamlı bir çalışmaya rastlanamamıştır¹. Aynı şekilde dünya literatüründe de KSS'yi hukuki bir kavram olarak ele alan sınırlı sayıda eser bulunmaktadır. Modern kapitalist toplumların şirketlere sağladığı güç göz önünde alındığında, bu güçlü kurumun topluma karşı olan sorumluluklarının kapsamı ve bu sorumlulukların hukuk düzleminde nasıl düzenlenmesi gerektiği konusu büyük bir önem taşımakta olup bu çalışma, şirketlerin doğası ve amacına yönelik kabul edilemeyen algıları yıkmaya çalışarak ve yeniden formüle ederek, şirketlerin toplumdaki yerine ve görevlerine yeni bir bakış açısı getirmeyi, böylelikle KSS'nin şirketlerin hukuki sistemi içerisinde yer edinmesini, en azından şirketler hukuku bağlamında anlamlı bir tartışma başlatmayı amaçlamaktadır.

Tezin hazırlanması süresince karşılaşılan en büyük güçlük, popüler bir kavram olmasına rağmen, KSS kavramını şirketler hukuku bağlamında ele alan çalışmaların azlığı ve bu konuda bir rehber çalışma yahut herhangi bir tartışmanın olmaması sebebiyle, çalışmanın kapsamının belirlenmesi ve şirketler hukuku alanının içerisinde tam olarak nasıl konumlandırılması gerektiğine karar vermekteki güçlük idi.

¹ Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını, kurumsal yönetimin esaslı unsurları içerisinde sayarak Dış Sorumluluk İlkesi" altında inceleyen, bu itibarla kurumsal sosyal sorumluluk kavramına hem termonolojik olarak yer veren hem de Şirketler Hukuku bağlamında ele alan istisnai bir eser olarak Prof. Dr. Ali Paslı'nın "Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi (Corporate Governance)" başlıklı 2005 tarihli ödüllü kitabı gösterilebilecektir. Prof. Dr. Ünal Tekinalp 1979 tarihli "Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yönetime Katılma Sorunları" başlıklı kitabında kurumsal sosyal sorumluluğa sınırlı da olsa değinmiş ve kavramı "toplumsal sorumluluk" olarak adlandırmış, ardından "Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının ve Yönetim - Denetim Felsefelerinin Dinamikleri ile Bunlar Arasındaki İlişkisi" başlıklı 2003 tarihli makalesinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramını "Ortaklık Toplumsal Sorumluluk" olarak çevirip ele almış olup bu bağlamda Türk şirketler hukuku yazınında konuyu ele alan sınırlı sayıda yazarlardan biridir.

Son olarak, bu çalışmanın sonlanma aşamasında Prof. Dr. Hasan Pulaşlı'nın "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bağlamında Uluslararası İnsan Hakları ve Çevre Standartlarının Çok Uluslu Şirketlerin Merkez Yönetim Organının Hukuki Sorumluluğuna Etkisi" başlıklı makalesi yayımlanmış, kurumsal sosyal sorumluluğun halka açık anonim şirketler için yeni bir "hukuki sorumluluk" teşkil edip etmediği ve yönetim organları için de spesifik bir "özen yükümü" olup olmadığı sorunsalı üzerinde durulmuştur.

Akademik hayatımın başından beri yanımda olan, çoğu açıdan radikal sayılabilecek böyle bir tez konusunun seçilmesinde ve yazımı süresince desteklerini benden esirgemeyen, sadece danışman hocam olmaktan çok öte, sonsuz sevgi ve saygı duyduğum sayın hocam Prof. Dr. Ali Paslı'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tezin tashihlerinde ve son okumalarında destek sunan ve yardımlarını esirgemeyen değerli meslektaşlarım Stj. Av. Büşra Nazlı Yaldır ve Stj. Av. Hasancan Ufak'a emekleri için teşekkür ederim.

Bu tezin yazımı da dâhil hem eğitim hayatımda hem de hayatın her alanında bana en büyük destek olan, hayattaki en önemli varlığım olan sevgili annem Aysel Okuyucu'ya minnet ve teşekkürü bir borç bilirim. Mesai arkadaşlarım, kedilerim Piglet ve Cabbar ile köpeğim Aşıl de bu çalışma boyunca devam etmemi sağlayan en büyük unsurlardı.

Bana desteklerini esirgemeyenlerin yanında, bu yolda tökezlememe, neredeyse vazgeçmeme yol açacak olan insanlara da gıyaplarında teşekkür ederim. Tıpkı iyi şirketler ve kötü şirketler olduğu gibi, hayatta da iyi ve kötü insanlar var. Dünyadaki iyi insanların ve iyi şirketlerin çoğalması dileğiyle...

Deniz OKUYUCU
Şubat 2022, İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1.1.	Kavram.....	6
1.2.	Kökeni ve Tarihsel Gelişimi	15
1.2.1.	Erken Dönem	16
1.2.2.	Sanayi Dönemi	18
1.2.3.	Modern Dönem	21
1.2.3.1.	Sahiplik ve Kontrolün Ayrılışı Fenomeni ve Berle-Dodd Tartışması.....	22
1.2.3.2.	Radikal Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Yükselişi.....	27
1.2.3.3.	Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dönüşümü.....	29
1.2.3.4.	Çağdaş Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ortaya Çıkışı	32
1.2.3.5.	Çağdaş Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Değerlendirilmesi ve Eleştirisi.....	35
1.3.	Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi...39	
1.4.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İlişkili Kavramlar	53
1.4.1.	Sürdürülebilirlik	54
1.4.2.	Kurumsal Vatandaşlık	54
1.4.3.	Üçlü Bilanço.....	55
1.4.4.	İş Etiği	56
1.4.5.	Sosyal Girişim.....	57
1.4.6.	Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	60

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI

2.1.	Genel Olarak	66
2.2.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması	66

2.2.1.	Kavram ve Teoriler	66
2.2.2.	Gelişimi	76
2.2.3.	Uluslararası Raporlama Girişimleri ve Çerçeveleri	82
2.2.3.1.	Küresel Raporlama Girişimi	82
2.2.3.2.	Uluslararası Standartlar Örgütü.....	84
2.2.3.3.	UN Global Compact.....	85
2.2.3.4.	OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi	87
2.2.3.5.	Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu	89
2.2.3.6.	İklimle İlişkili Finansal Beyanlar Görev Grubu.....	90
2.2.3.7.	Karbon Saydamlık Projesi (CDP)	91
2.2.3.8.	GHG Protokolü	91
2.2.3.9.	Birleşmiş Milletler İnsan Hakları ve İş Dünyasına İlişkin Rehber İlkeler	92
2.2.3.10.	Rio+20.....	93
2.2.3.11.	Mali Bilgiler Dışındaki Bilgilerin Kamuoyu ile Paylaşılmasına İlişkin AB Direktifi	95
2.2.3.12.	Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi	97
2.2.3.13.	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri	97
2.2.4.	Yeni ve Gelişen Trend: Entegre Raporlama	99
2.2.5.	Raporlamaya İlişkin Global Gelişme ve Trendler	107
2.2.6.	Raporlamaya İlişkin Başlıca Hukuki Düzenleme Örnekleri	110
2.2.7.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarının Doğrulanması	117
2.2.8.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarından Doğan Sorumluluk	122
2.2.9.	Raporlamaya Yönelik Eleştiriler ve Değerlendirme	124
2.3.	Sosyal Sorumlu Yatırım.....	137
2.3.1.	Kavram ve Gelişimi	137
2.3.2.	Yaklaşımlar	140
2.3.3.	Sosyal Sorumlu Yatırım ve Şirketin Performansı	143
2.3.4.	Sürdürülebilirlik Endeskleri	144
2.4.	Türkiye Uygulaması.....	145
2.4.1.	Raporlamaya İlişkin İç Mevzuat Düzenlemeleri.....	146

2.4.2.	Türkiye’deki Raporlama Uygulamasına İlişkin Çalışmalar.....	149
2.4.3.	Entegre Raporlama.....	152
2.4.4.	Sosyal Sorumlu Yatırım.....	153
2.4.4.1.	Borsa İstanbul (BİST) Sürdürülebilirlik Endeksi.....	154
2.5.	Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Değerlendirilmesi	158

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKETLER HUKUKU VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

3.1.	Dönüştürücü Bir Güç Olarak Şirketler Hukuku.....	165
3.2.	Hukuki Bir Kavram Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Normatif Temelleri.....	167
3.2.1.	Giriş.....	167
3.2.2.	Şirketler Hukuku Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğa İlişkin Hukuki Tartışmalar ile Dodd-Berle Tartışması ve Ardıllarına Genel Bir Bakış	167
3.2.3.	Şirketin Doğası ve Sosyal Bir Kurum Olarak Şirket	188
3.2.3.1.	Şirketin Doğası.....	188
3.2.3.2.	Sosyal Bir Kurum Olarak Şirket	200
3.2.4.	Şirketlerin Yarattığı Sosyal Maliyetler ve Dışsallıklar	204
3.3.	Dünyadan Hukuki Düzenleme Örnekleri	210
3.3.1.	Amerika Birleşik Devletleri	211
3.3.1.1.	Şirket Gücünü Düzenleyen Yasal Düzenlemelerin Sınıflandırılması.....	214
3.3.1.2.	Eyalet Düzeyinde Şirketler Hukuku Düzenlemeleri	214
3.3.2.	İngiltere	218
3.3.3.	Hindistan	233
3.3.3.1.	Düzenlemenin Değerlendirilmesi.....	238
3.3.4.	Morityus	254
3.3.5.	Kanada.....	262
3.3.6.	Kıta Avrupası	264
3.3.6.1.	Almanya	265
3.3.6.2.	İsviçre	266
3.3.6.3.	Fransa	268

3.3.7.	Çin.....	269
3.3.8.	Güney Afrika.....	270
3.4.	Hâlihazırdaki Yasal Çerçeve de Türk Şirketler Hukukunda Kurumsal Sosyal Sorumluluk	270
3.4.1.	Genel Olarak	270
3.4.2.	Türk Şirketler Hukukundaki İlgili Temel Düzenlemelerin İncelenmesi	276
3.4.2.1.	Şirketin Amacı	276
3.4.2.2.	Yöneticilerin Sorumlulukları ve Şirket Menfaati Kavramı.....	280
3.4.2.3.	Yönetim Kurulunun Şirketi Sosyal Sorumlu Bir Şirket Olarak Yönetmesinin Önündeki Engeller	287
3.4.2.3.1.1.	Batıl Kararlar Düzenlemesi	288
3.4.2.3.1.2.	Genel Kurulun Yönetim Kurulunu Ataması, Görevden Alması ve İbrası ile Pay Sahibinin TTK Uyarınca Konumu	291
3.4.2.3.1.3.	Yöneticilerin Hukuki Sorumluluğu	293
3.4.3.	Yardım Sandıkları ve Bağış	297
3.4.4.	Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	308
3.4.5.	Değerlendirme.....	311
3.5.	Hukuki Modele Meydan Okuma.....	313
3.5.1.	Giriş.....	313
3.5.2.	Yeni Prensipler, Yeni Kurallar ve İlerici İhtimaller.....	315
3.5.2.1.	Nasıl Bir Sosyal Sorumluluk?	315
3.5.2.2.	Nasıl Düzenlenmeli?	316
3.5.2.3.	Öneriler	317
3.5.2.3.1.	Özen ve Sadakat Yükümlülüğünün Kapsamının Genişletilmesi	318
3.5.2.3.2.	Madde 369 Bildirimi.....	326
3.5.2.3.3.	İçeriye Bilgi Akışının Geliştirilmesi ve Zorunlu Danışma.....	327
3.5.2.3.4.	Şirket Menfaati Kavramı Ekseninde Kâr Elde Etme Amacının Yumuşatılması	330
3.5.2.3.5.	Diğer Menfaat Sahiplerinin Konumlarının Güçlendirilmesi ve Pay Sahiplerinin Güçlerinin Azaltılması	333

3.5.2.3.6. Yönetim Kurulunun Yapısının Değiştirilmesine İlişkin	
Öneriler	335
3.5.2.3.6.1. Birinci Model.....	336
3.5.2.3.6.2. İkinci Model.....	343
3.5.2.3.6.2.1. İşçi Katılımı	348
3.5.3. Değerlendirme.....	351
SONUÇ.....	361
KAYNAKÇA	365
ÖZGEÇMİŞ.....	468

KISALTMALAR LİSTESİ

a.e.	:	aynı eser
a.g.e.	:	adı geçen eser
AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
ACCA	:	UK's Association of Chartered Certified Accountants
AFEP	:	Association Française des Entreprises Privées (French Association of Private Enterprises)
APSO	:	Agency for Personal Service Overseas
BDDK	:	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BIST	:	Borsa İstanbul A.Ş.
Bkz.	:	Bakınız
BM	:	Birleşmiş Milletler
BP	:	British Petroleum
CAA	:	Clean Air Act (Temiz Hava Yasası)
CBCA	:	Canadian Business Act
CDP	:	Carbon Disclosure Project (Karbon Saydamlık Projesi)
CEO	:	Chief Executive Officer
CLRSG	:	Company Law Review Steering Group
COE	:	Communication on Engagement
COP	:	Communication on Progress
CPA	:	Certified Practising Accountant
CSR	:	Corporate Social Responsibility
EBITDA	:	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization
ECGI	:	European Corporate Governance Institute
Ed.	:	Editör/Yayıma Hazırlayan

EIRIS	:	Etik Yatırım Araştırma Hizmetleri Limited Şirketi
EMAS	:	Eko-Yönetim ve Denetim Planı
EPA	:	Environmental Protection Agency (Çevre Koruma Ajansı)
ESG	:	Environmental Social Governance (Çevresel Sosyal Yönetim)
ESG	:	Environment, Social, Governance
ESI	:	Environment Sustainability Index
ESV	:	Enlightened Shareholder Value
eTTK	:	6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu
EU	:	European Union
FCB	:	Financial Stability Board
FEE	:	Federation des Experts Comptables Europeens
FMA	:	Fabrikalar ve Makine yasası
GC	:	Global Compact
GHG	:	Greenhouse Gas (Sera Gazı)
GM	:	General Motors
GPD	:	General Public Director
GRI	:	Global Reporting Initiative
IAASB	:	International Auditing and Assurance Standards Board
IFAC	:	International Federation of Accountants
IIRC	:	International Integrated Reporting Council
ILO	:	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
IMF	:	International Monetary Fund
Inc.	:	Incorporated
INFAC	:	The Infant Formula Action Coalition
IPCC	:	Intergovernmental Panel on Climate Change
IR	:	Integrated Reporting

ISO	:	International Organization for Standardization
KALDER	:	Türkiye Kalite Derneği
KAP	:	Kamuoyu Aydınlatma Platformu
KOBİ	:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KSS	:	Kurumsal sosyal sorumluluk
KYBF	:	Kurumsal Yönetim Bilgi Formu
KYİ	:	Kurumsal Yönetim İlkeleri
L3C	:	Low Profit Limited Liability Company
Ltd.	:	Limited
MESPs	:	Socialist and Green Members of Parliament
MNE	:	Multinational Enterprises
NEF	:	New Economic Foundation
NRE	:	Loi sur les Nouvelles Regulations Economiques
OECD	:	The Organisation for Economic Co-operation and Development / Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
ÖSGD	:	Özel Sektör Gönüllüleri Derneği
PR	:	Public Relations
PRI	:	Principles for Responsible Investment
SASB	:	Sustainability Accounting Standards Board
SDG	:	Sustainable Development Goals
SEC	:	Securities and Exchange Commission (Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu)
SerPK	:	6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu
SKD	:	İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği
SKH	:	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
SPK	:	Sermaye Piyasası Kurulu
SRC	:	Socially responsibly companies
SRI	:	Socially Responsible Investment
STK	:	Sivil Toplum Kuruluşları

TCFD	:	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
TEDMER	:	Türkiye Etik Değerler Merkezi
TEEB	:	The Economics of Eco-system Biodiversity
TİSK	:	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TKYD	:	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TMK	:	4721 sayılı Türk Medeni Kanunu
TOBB	:	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TRI	:	Toxic Release Inventory
TTK	:	6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu
TÜSEV	:	Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı
TÜSİAD	:	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UFRS	:	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
UN	:	United Nations
UNCTAD	:	United Nations Committee on Trade and Development / Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Komitesi
UNEP	:	United Nations Environment Programme
UNFCCC	:	United Nations Framework Convention on Climate Change
URF	:	Kurumsal Yönetim Uyum Raporu
US	:	United States
UTN	:	Ulusal Temas Noktası
VW	:	Volkswagen
WBCS	:	World Business Council for Sustainable Development
WBCSD	:	Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi
WWF	:	World Wildlife Fund

GİRİŞ

“Today it is absurd to regard the corporation simply as an enterprise established for the sole purpose of allowing profit making. We citizens give them special rights, power, privileges, protection, and benefits on the understanding that their activities will fulfill our purposes. Corporations exist only as they continue to benefit us...Every corporation should be thought of as a social enterprise whose existence and decisions can be justified insofar as they serve public or social purposes.”¹

Şirketler, günümüzde gelinen noktada muazzam bir güce ve etkiye sahiptir. Şirketlerin etkileri o kadar güçlüdür ki bir ülkede başlayan şirket skandalları tüm dünyayı ekonomik krize sürükleyebilecek kadar etkili olabilmektedir. Bunun en büyük örneklerinden biri Amerika Birleşik Devletleri’ndeki Wall Street Skandalı’nın tüm dünyada 2008 finansal krizine neden olmasıdır.² Büyük şirketlerin ülke ekonomileri üzerindeki etkileri o kadar büyüktür ki 2008 finansal krizinde ABD’de *Lehman Brothers*’ın iflasının ardından diğer büyük finans şirketleri ile bankaların ve dolayısıyla tüm bir ekonominin batmasını engellemek için, kamu fonları yani

¹ “Günümüzde, şirketi sadece kâr elde etmeyi olası kılmak amacıyla kurulmuş bir girişim olarak görmek absürttür. Bizler vatandaş olarak, faaliyetlerinin bizim amaçlarımızı yerine getireceği anlayışıyla onlara özel haklar, güçler, ayrıcalıklar, koruma ve faydalar sağlıyoruz. Şirketler, ancak bize fayda sağlamaya devam ettikçe varlıklarını devam ettirirler. Her şirket, varlığı ve kararları kamusal veya sosyal amaçlara hizmet ettiği ölçüde meşru olan bir sosyal girişim olarak düşünülmelidir.” Robert A. Dahl, “A Prelude to Corporate Reform”, **Business & Society Review**, C: 1, No: 1, 1972, s. 17-23, (Çevrimiçi)

<https://kocuniversity.on.worldcat.org/search?databaseList=10052%2C2375%2C2462%2C3384%2C1271%2C1723%2C1711%2C3229%2C3535%2C2236%2C1279%2C3313%2C3225%2C2233%2C3652%2C1708%2C638%2C3879&queryString=A+Prelude+to+Corporate+Reform#/oclc/5746350662>, 8 Eylül 2020.

² Peter Yeoh, “Causes of the Global Financial Crisis: Learning From The Competing Insights” **International Journal of Disclosure and Governance**, C: 7, No: 1, s. 42-69, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/240233077_Causes_of_the_global_financial_crisis_Learning_from_the_competing_insights, 8 Ekim 2020.

vatandaşların vergileri kullanılmıştır.³ Yapılan en son araştırmalar, dünyadaki en büyük 100 ekonominin yarısından fazlasını şirketlerin oluşturduğunu ve bu şirketlerin dünyadaki çoğu ülkeden daha fazla kazançları olduğunu göstermektedir.⁴

Şirketler sahip oldukları bu gücün bir sonucu olarak hayatımızın her alanını etkilemekte, verdikleri hizmetler, yaptıkları yatırımlar, güçlendirdikleri ekonomi gibi katkıları bir yana; birçok alanda elinde bulundurdıkları politik gücü de kullanarak toplum, çevre, işçiler ve tüketiciler aleyhine olumsuz etkiler yaratmaktadır. Son yüzyılda yaşanan çevre felaketlerinin birçoğu şirketler nedeniyle yaşanmıştır.⁵ Çevre felaketleri dışında, çocuk işçi sorunları gibi yaşanan birçok sosyal adaletsizliğin arkasında da şirketler bulunmaktadır.

Peki şirketler yarattıkları bu olumsuz etkilerin sorumluluğunu yeterince üstlenmekte midir? Şirketlerin sahip olduğu bu güç nasıl kontrol altına alınmalıdır?

Böylesine güce sahip organizasyonların topluma, çevreye, işçilere ve tüketicilere karşı sorumluluklarının ne olması, nasıl bir çerçevede düzenlenmesi gerektiği sorusu gelecek nesiller ve dünyamızın geleceği için çok büyük bir öneme sahiptir. İşte bu sorunun cevabının kapsayacağı tüm alanı biz çalışmamızda kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) olarak nitelendiriyoruz. Bu doğrultuda, çalışmamız boyunca KSS kavramı geniş ve kapsayıcı hâli ile şirketlerin yarattığı etkilerin sorumluluklarını üstlenmeleri yahut verdikleri zararları en aza indirmenin karşılığı olarak kullanılacaktır. Bu yönüyle KSS, şirketlerin sahip olduğu gücün ehlileştirilmesi için elimizdeki en önemli silahtır.

³ Hugh Son, "AIG's Rescue Had 'Poisonous' Effect, U.S. Panel Says", **Bloomberg Businessweek**, 10 Haziran, 2010. (Çevrimiçi)

https://fcic-static.law.stanford.edu/cdn_media/fcic-docs/2010-06-10%20Bloomberg%20-%20AIG%92s%20Rescue%20Had%20%91Poisonous%92%20Effect,%20U.S.%20Panel%20Says.pdf, 8 Ekim 2020; Martin Neil Bailly, Douglas J. Elliott, "The US Financial and Economic Crisis: Where Does It Stand and Where Do We Go From Here?", **Initiative on Business and Public Policy at Brookings Institution**, Haziran 2009, (Çevrimiçi) https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/0615_economic_crisis_bailly_elliott.pdf, 8 Ekim 2020.

⁴ <https://abcfinance.co.uk/blog/companies-more-profitable-than-countries/>, 8 Ekim 2020; <https://www.globaljustice.org.uk/news/2016/sep/12/10-biggest-corporations-make-more-money-most-countries-world-combined>, 8 Ekim 2020.

⁵ Marmara denizinde 2021 baharında ortaya çıkan müsilaj bu çevresel felaketlerden biridir. Küresel iklim değişikliği ve yanlış atık yönetimi müsilaj oluşumunu tetikleyen temel nedenler arasında gösteriliyor. <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-57351969>, 26 Haziran 2021.

Çalışmamızın ön kabulü ve başlangıç noktası, şirketlerin yarattığı olumsuz etkilerin sorumluluklarını yeteri kadar üstlenmediği, yani sosyal sorumlu olmadığıdır. Peki şirketlerin daha sosyal sorumlu olmaları nasıl sağlanacaktır? İşte bu soru çalışmamızın ana sorularından ve başlangıç noktalarından birini oluşturmaktadır.

Şirketlerin sahip oldukları güç devletlerin şirketlere sağladığı avantajlı atmosfer ve yapının bir sonucu olup şirketler hukuku da bu atmosfer ve yapının bir parçasıdır. Bu sebeple şirketler hukukuna düşen büyük bir görev bulunmaktadır. KSS'ye dünya çapında artan ilgiye, kavramın popülaritesine, şirketlerin hesap verilebilirliğinin artırılmasına dair gündeme ve artan baskılara rağmen, birkaç sayılı istisna dışında çoğu ülkenin şirketler hukukunun konu hakkında sessizliğini sürdürdüğü, kavramı hukuk düzeninin içine sokan, hükme bağlayan düzenlemelerden kaçındıkları gözlemlenmektedir. Gerçekten de dünya çapında hem devletler nezdinde hem de akademisyenler arasında KSS'yi hukuk sistemlerine adapte etmek konusunda bir isteksizlik mevcuttur.⁶ Türk hukuk sistemi de, benzer şekilde, KSS için kapsamlı bir düzenleme ve dayanak temel hüküm içermemektedir.

2008 Wall Street finansal krizinin gösterdiği üzere “hissedar değerinin (*shareholder value*)”⁷ aşırı maksimizasyonu hedefi, şirketlerin sosyal problemlere neden olmasına, bu motivasyonla hareket eden şirket ve şirket yöneticilerinin, faaliyet gösterdikleri topluma ve tüm dünyaya zarar vermesine sebep olmaktadır. Bu sebeple şirketler hukuku yalnızca şirketin gelişimi ve başarısının nasıl garanti altına alınacağını değil aynı zamanda şirketlerin topluma verdiği zararları hafifletmeyi de amaçlamalıdır.⁸

⁶ Jeehye You, **Legal Perspectives on Corporate Social Responsibility Lessons from the United States and Korea**, India, Springer, r. 2015, s. v.

⁷ Hissedar Değeri doktrini, kısaca, şirketlerin hissedarlara ait olduğu ve dolayısıyla şirket yöneticilerinin hissedarların servetlerini maksimize etmek için hukuki bit yükümlülükleri olduğunu iddia eden yaklaşım üzerine kurulur. Detaylı bilgi için hissedar değeri doktrine ilişkin temel eserlerden biri için bkz: Henry Hansmann, Reinier Kraakman, “The End of History for Corporate Law”, *Georgetown Law Journal*, C: 89, No:2, 2001, (Çevrimiçi) https://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6067&context=fss_papers, 15 Haziran 2021

Hissedar Değeri kavramının tarihi ve çok kıymetli eleştirel bir bakış açısı için bkz: Lynn Stout, **The Shareholder Value Myth**, Berrett -Koehler Publishers, Inc., 2012.

⁸ A.e, s. 4.

Bu doğrultuda çalışmamız, kurumsal sosyal sorumluluğu şirketler hukuku bağlamında ele alacak, geleneksel anlamda hissedarlar, yöneticiler ve alacaklılar arasındaki ilişkilerin arka planını oluşturan şirketler hukuku teorisini irdeleyerek, şirketlerin verdikleri kararların, hissedarlar dışındaki diğer paydaş grupları⁹ üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulduğunda, şirketleri sosyal sorumlu yapmak için şirketler hukukunun olası rolünün ve bu amaçla şirketler hukukunda yapılması gereken yapısal değişiklikleri inceleyecektir.

Çalışmanın amacı, tüm sınırlamaları kabul ederek, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının Türkiye’deki gelişimi ve tanıtımına katkıda bulunacağı temennisi ile, KSS’ye ilişkin Türk şirketler hukukundaki düzenlemelerin incelenmesi, nihai olarak kavramın şirketler hukuku alanına dâhil edilmesi ve etkili bir şekilde adapte edilmesi için hukuki düzenlemelere ilişkin önerilerde bulunmaktır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını anlamak, daha derin kuramsal temeli ve daha etkin yasama uygulamasını geliştirmek için ilk önemli adımı oluşturmaktadır. Bu nedenle, çalışmamızın ilk bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ele alınacak ve kavram, gelişimini göstermek için tarihsel bir bakış açısıyla incelenerek, bağlantılı konseptleri ile okuyucuya aktarılacaktır.

Kavrama aşına olunduktan sonra ikinci bölümde, şirketleri sosyal sorumlu yapmak için kullanılan ve çoğunlukla gönüllülük esasına¹⁰ dayanan kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları incelenerek, günümüzde geline aşamada kurumsal sosyal sorumluluğun nasıl ele alındığı okuyuculara aktarılacak ve bu uygulamaların değerlendirilmesi yapılacaktır. Bu bölümde Türkiye’deki uygulamalara da özel olarak değinilecektir.

⁹ Paydaş ve menfaat sahipleri terimleri (İngilizce “*Stakeholder*” kavramının karşılığı olarak), tez boyunca, birbirilerinin yerine kullanılmış olup. paydaş terimi, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek veya bundan etkilenen herhangi bir grup veya birey olarak tanımlanmıştır. R. Edward Freeman, **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman, 1984, s.46. Bu itibarla şirketin paydaşları; hissedarlar, işçiler, alacaklılar, tedarikçiler, müşteriler, toplum ve çevreyi de (hatta şirketin kendisini de) kapsar şekilde şirketi etkileyen ya da şirketten etkilenen herkes ve her şeyi içermektedir.

¹⁰ Hasan Pulaşlı, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bağlamında Uluslararası İnsan Hakları ve Çevre Standartlarının Çok Uluslu Şirketlerin Merkez Yönetim Organının Hukuki Sorumluluğuna Etkisi”, **Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi**, C: 36, No: 4, 2020, s.10.

Çalışmanın ana tezinin inceleneceği üçüncü bölümde ise kurumsal sosyal sorumluluk ile şirketler hukukunun bağlantısı kurularak, KSS'nin teorik ve hukuki temellerinin analizi yapılmaya çalışılacaktır. Kavram, şirketler hukuku ve şirketin amacı çerçevesinde ele alınacak, bu çerçevedeki temel tartışmalar incelenecektir. Ardından, belirli ülkelerin kurumsal sosyal sorumluluğu hukuki olarak nasıl ele aldığı kısaca incelendikten sonra, Türkiye'de hâlihazırdaki şirketler hukuku yapısının kurumsal sosyal sorumluluğa elverişli olup olmadığı ya da kurumsal sosyal sorumluluğu düzenleyip düzenlemediği genel hatlarıyla incelenerek, şirketlerin hukuki sorumluluklarının artırılması için yapılması gereken belli başlı düzenlemeler, KSS'nin şirketler hukuku sistematığında ele alınması için eyleme dönüştürülebilir bir plan olarak -taslak hâlinde de olsa- önerilecektir.

Sonuç bölümünde ise ele alınan konular doğrultusunda ulaşılan çıkarımlar okuyucuya aktararak çalışmamız sonlandırılacaktır.

Belirtmek isteriz ki, çalışmamızın konusunu oluşturan şirketler, halka açık veya kapalı olduğu fark etmeksizin büyük anonim şirketler olup küçük ve orta ölçekli anonim şirketler açısından gerekli görüldüğünde ayrıca açıklamalar yapılmıştır. KSS yazını, kabul edilen yaklaşıma göre çeşitli kategorilere ayrılabilir olup¹¹ konuyu tüm yaklaşımlar kapsamından değerlendirmek oldukça güç olacağından çalışmamız, normatif yaklaşım üzerine kurulmuştur. Bu açıdan KSS'nin şirketler hukukundaki yeri, hukuk ve şirketler hukuku perspektifiyle ve bu doğrultuda incelenmiştir.

¹¹ Bu yaklaşımları betimleyici, enstrümantal ve normatif olarak sıralayabiliriz. Daha fazla ayrıntı için bkz: Radu Mares, **The Dynamics of Corporate Social Responsibilities**, Brill-Nijhof, 2007, s. 9-13 (Çevrimiçi)
https://books.google.com.tr/books?redir_esc=y&hl=tr&id=K1uwCQAAQBAJ&q=instrumental#v=snippet&q=instrumental&f=false , 9 Ekim 2020.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

1.1. Kavram

“The term is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody”¹

Kurumsal sosyal sorumluluk, son zamanların en tartışmalı kavramlarından biridir. Bu alanda akademik çalışma yapacakları bekleyen belki de en büyük güçlük, bu kavram üzerinde anlaşılmış bir tanımın olmamasıdır. Bu anlamda yukarıda alıntılanan “kurumsal sosyal sorumluluğun bir şey ifade ettiği ancak bu şeyin herkes için her zaman aynı olmadığı” çıkarımı, çalışma konusunun tabiri caizse ne kadar belirsiz bir kavram olduğunu, kaygan bir zemin üzerine inşa edilmeye çalışıldığını ve bu anlamda karşılaşılan güçlükleri okuyucuya aktarmak açısından önemlidir. Gerçekten de kavramın tartışıldığı onca yıl, üzerinde uzlaşıya varılan belki de tek konu, kavramın ne anlam ifade ettiği üzerinde uzlaşıya varılamamış olduğudur.

Durum bu olmakla beraber, üzerinde henüz mutabakata dahi varılmamış bu kavram, önemini yitirmek bir yana, gün geçtikçe daha çok popüler hâle gelmeye devam etmektedir. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk, toplum ve şirketler arasındaki ilişkiye yönelik verimli bir tartışma zemini sunan, bu ilişkiye dair ve bu ilişkiden doğan soruların hepsinin dâhil olacağı, şirket ve toplumun kesiştiği her alanda kullanılabilecek bir çatı kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramın herkes tarafından kabul edilen, net bir tanımının olmaması, tıpkı bu şekildeki diğer hukuki kavramlar gibi² kavramın değişim ve gelişime ayak uydurmasını sağlayabilecek olmakla beraber³, KSS kavramının sınırları çizilmemiş bir şekilde ele alınmasının

¹ “Kurumsal sosyal sorumluluk harika bir kavram. Bir şeyler ifa ediyor; ancak herkes için her zaman aynı şeyi ifade etmiyor.” olarak Türkçe’ye çevirilebilir. Dow Votaw, "Genius Becomes Rare", (**The Corporate Dilemma - Traditional Values versus Contemporary Problems** içinde, ed. Dow Votaw, S. Parakash Sethi), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1973, s.11.

² Örneğin kurumsal yönetim. Kurumsal yönetim kavramı da birçok ekonomik ve hukuksal olguyu kapsayan bir yapıda olduğundan ve çok geniş bir alana yayıldığı için tüm unsurlarını ifade edecek şekilde bir tanımının verilmesinin imkânsız olduğu ifade edilmiştir. Bkz: Ali Paslı, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi- Corporate Governance**, 2.bs., İstanbul, Çağa Hukuk Vakfı Yayınları, 2005, s.20.

³ Michael Kerr, Richard Janda, Chip Pitts, **Corporate Social Responsibility A Legal Analysis**, LexisNexis, 2009, s. 5.

kavramdan elde edilebilecek faydanın önüne geçeceği de söylenebilecektir. Gerçekten de, kurumsal sosyal sorumluluğun çatı bir kavram oluşunun olumlu yönleri bulunsa da, eğer bir kavramın neyi ifade ettiği tartışmalı ise, bu kavramdan beklenmesi gereken faydayı sağlamak ve kavramın amacının ne olduğunu saptamak da bir o kadar zorlaşacaktır.⁴ Başka bir deyişle, bir kavramın bu kadar kapsamlı ve her şeyi içeriyor olması kafa karışıklığı yaratabileceği gibi, şirketlerin dilediği şekilde pazarlanmasına ve hatta içinin boşaltılmasına yol açabilecektir. İşte bu yüzden, tartışmaların üzerinde şekillenebileceği bir çekirdek anlam oluşturmak çok önemlidir.⁵

Bu anlamda esasında kavramın tanımlanmasından ziyade en azından kapsamının belirlenmesi, sınırlarının çizilmesi yani kavrama nasıl yaklaşılabileceğinin belirlenmesi yerinde olacaktır. KSS kavramının anlaşılması, KSS'nin teorik temelini geliştirilmesi ve en etkin yasal çerçevenin uygulamaya konulması için ilk adımdır. Gerçekten de KSS'yi etkin bir şekilde mevzuata adapte edebilmek ve kavramdan en büyük yararı sağlamak için ortak bir KSS terminolojisinde (çerçevesinde) anlaşılması gerekmektedir. Belirtmek gerekir ki KSS'nin bir tanımının (yahut hukuki bir tanımının) olmaması, KSS'nin, yani sorumlu şirket davranışının hukuken düzenlenemeyeceği anlamına gelmemektedir. Başka bir anlatımla, hukuk, KSS'nin bir tanımını sağlamasa dahi, şirketlerin sosyal davranışlarını teşvik etmek ve düzenlemek için bir rol oynayabilir ve oynamalıdır. Bu tanımsal boşluk, KSS'nin sürekli bir evrim hâlinde ve dolayısıyla sabit ve evrensel bir tanımlamaya tabi tutulamayacak bir yapıda olması ile açıklanabilir. Bu bağlamda, KSS, evrimi ve gelişmeyi⁶ teşvik etmek için zorunlu olarak tanımlanmamış (*necessarily undefined*)

⁴ Nina Boeger, Rachel Murray, Charlotte Villiers, **Perspectives on Corporate Social Responsibility**, Edward Elgar Publishing, 2008, s1.

⁵ Adaeze Chinweogo Okoye, "Re-Defining Corporate Social Responsibility As A Legitimizing Force For Corporate Power: To What Extent Can Law And A Law-Jobs Perspective Contribute To Corporate Social Responsibility?", PhD Thesis, University of Hull, August 2012, (Çevrimiçi) <https://hydra.hull.ac.uk/assets/hull:7077a/content> , 28 Haziran 2018.

⁶ KSS'nin tanımındaki değişimin detaylı incelemesi için bkz: Archie B. Carroll, "Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct", **Business and Society**, September 1999, s. 268-295, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct/link/560fd6a108ae6b29b49a7ffb/download , 15 Ekim 2020 (**Evolution of a Definitional Construct**).

ya da özünde tartışmalı (*essentially contested concept*) olarak adlandırabileceğimiz diğer yasal kavramlara paraleldir.⁷ Zira hukukta tanımlanmamış, ama düzenlenen ve hukuki sonuçları olan birçok kavram vardır.⁸ Örneğin kurumsal yönetim kavramının da kanunda verilmiş bir tanımı bulunmamaktadır. Kurumsal yönetim kavramı, tanımlanmak yerine, birçok prensip ve unsurla birlikte ele alınıyor olup dünyanın dört bir yanında düzenleyici organlar kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeler getirmiş ancak hiçbir kurumsal yönetimin tanımını yapmamıştır. Bunun yerine bir dizi ilke belirlenmek suretiyle düzenleme yapılmış ve böylece kavramın gelişen ve değişen doğasına herhangi bir zamanda ayak uydurulması sağlanmıştır.⁹ KSS de, kurumsal yönetimle paralel stratejide ele alınarak, şirket yöneticilerinin ve şirketlerin bu kavramı işlerine geldiği gibi kullanıp gerçekte öyle olmadıkları hâlde sosyal sorumlu olduklarını iddia etmelerinin ve bunu bir pazarlama aracı olarak kullanmalarının önüne geçilebilecektir.¹⁰

Bu genel açıklamalarımız yanında belirtmek gerekir ki, KSS kavramının tanımı meselesi tek başına bir tez konusunu kapsayacak karışıklıkta olup KSS'ye ilişkin en çok ve öncelikli tartışılan konulardan biridir. Teoride ve pratikte birçok KSS tanımı yapılmış olup¹¹ bu tanımlar, birbirinden çok farklı disiplinle yaklaşımları ve

⁷ Adaeze Okoye, "Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary?", **Journal of Business Ethics**, C: 89, 2009, s. 613-627, (Çevrimiçi) https://www.academia.edu/4892897/Theorising_Corporate_Social_Responsibility_as_an_Essentially_Contested_Concept_Is_a_Definition_Necessary?auto=download , 29 Temmuz 2019.

⁸ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 5.

⁹ **A.e.**, s. 5-6.

¹⁰ You, **a.g.e.**, s. 27-28: Ayrıca tanım problemine bir spektrum üzerinden çözüm getirmeye ilişkin olarak bkz: Janet E. Kerr, "The Creative Capitalism Spectrum: Evaluating Corporate Social Responsibility Through a Legal Lens", **Temple Law Review**, 2008, C: 81, s. 831-855, (Çevrimiçi) <https://www.templelawreview.org/lawreview/assets/uploads/2011/07/Kerr.pdf> , 15 Ekim 2020.

¹¹ 37 adet tanımın analiz edildiği bir çalışma için bkz: Alexander Dahlsrud, "How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, C: 15, No: 1, 2008, s. 1-13, (Çevrimiçi) <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.132> , 01 Temmuz 2019.

1950'lerden günümüze kadar tanımları da içerir bir literatür taraması için bkz: Mei Peng Low, "Corporate Social Responsibility and the Evolution of Internal Corporate Social Responsibility in 21st Century", **Asian Journal of Social Sciences and Management Studies**, C: 3, No: 1, 2016 s. 56-74, 2016, (Çevrimiçi) <http://asianonlinejournals.com/index.php/AJSSMS/article/view/471/474> , 16 Ekim 2020.

öncelikleri yansıtmaktadır.¹² KSS'nin tanımını kontrol ederek, KSS gündeminin kontrol edildiği, KSS'nin bu doğrultuda tanımı yapan kişiler ve kuruluşlarca kendi hedefleri doğrultusunda manipüle edildiği ifade edilmiştir.¹³ Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda, tek tek bugüne kadar yapılmış tanımları incelemek¹⁴ tezin amacı bağlamında pozitif bir fayda sağlamayacak olup, hem konunun kapsamının bu tezin sınırlarını aşması, bundan daha da önemlisi ise detaylı bir anlam tartışmasının tezimizin amacı yönünde bir etkisinin olmaması sebebiyle, KSS'nin tanımını üzerinde durulmayacaktır. Ancak belirtmek gerekir ki, kavrama en azından nasıl yaklaşılabileceğinin hukuki açıdan belirlenmesi önem taşımaktadır. Bunun yerine KSS konusundaki temel yaklaşımlar irdelenerek, sonrasında yukarıda da ifade ettiğimiz üzere bizim KSS kavramına olan yaklaşımımız, kabul ettiğimiz çekirdek anlam aktarılmaya çalışılacaktır.

KSS kavramına yaklaşımları genel olarak ikiye ayırarak, dar ve geniş anlamlarda inceleyebiliriz. İki yaklaşımı genel hatlarıyla aktarmak gerekirse dar yaklaşım savunucuları, şirketlerin tek sosyal sorumluluğunun kâr elde etmek olduğunu ya da biraz daha yumuşatılmış bir bakış açısı ile sosyal sorumluluğa ilişkin faaliyetler şirkete kâr sağladığı müddetçe şirketin sosyal sorumlu olabileceğini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, bu tutucu yaklaşım uyarınca kavrama ya bütünüyle karşı çıkılmakta ya da dar yorumlanarak şirket için kârlı olduğu ölçüde kavram kabul edilmektedir. Bizim de içerisinde bulunduğumuz ve KSS'yi daha geniş manada ele alanlar ise özetle, şirketlerin ekonomik sorumluluklarının yanı sıra sosyal sorumluluklara da sahip olduğunu savunmaktadır.

Dar görüş, şirketi öncelikle kâr amacı güden ve bu kârı maksimize etmekle meşgul olan bir kurum şeklinde kavramsallaştırır. Milton Friedman bu pozisyonun en göze çarpan temsilcilerinden biridir. Meşhur olarak ifade ettiği üzere, ona göre

¹² Benedict Sheehy, "Defining CSR: Problems and Solutions", **Journal Business Ethics**, C: 131, 2015, s. 625-648, 2005 (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2156655 , 20 Haziran 2019.

¹³ **A.e.**, s. 626

¹⁴ Ayrıca belirtmek gerekir ki, kavramın tarihsel gelişiminin açıklandığı bölümde, kavram zaten tarihsel bakış açısıyla okuyucuya sunulmaktadır.

işletmelerin tek sosyal sorumluluğu kârlılıklarının artırılmasıdır.¹⁵ Hatta onun için sosyal sorumlu davranış, yönetimin sorumsuzluğunun bir göstergesidir.¹⁶ Hissedarlar, yöneticileri şirketin kârlılığını artırmak ve böylece şirkete yaptıkları yatırımlardan makul bir getiri elde edebilmek için işe almaktadır. Bu bağlamda, şirketlerin toplumun sorunlarını hafifletmeye yönelik kurumsal katkıları, kârlılığı ve dolayısıyla hissedarların yatırım getirilerini azalttığı için, şirketin bu yönde katkı yapmasını sağlayan yöneticilerin, hem hissedarlara karşı olan kanuni özen yükümlüklerini ihmal ettikleri, hem de sözleşmeden doğan yükümlülüklerine aykırı davrandıkları iddia edilmiştir. Bu nedenle, bu tür eylemler, doğası gereği sorumsuzdur ve şirketin amacından sapma olarak değerlendirilmektedir. Toplumun refahını düşünmek, şirketlerin değil hükûmetlerin ve devletlerin görevidir.¹⁷

Dar görüş altında sınıflandırabileceğimiz diğer bir bakış açısı ise, KSS'nin şirketin kârlılığına hizmet ettiği ölçüde kabul edildiği, stratejik yaklaşımdır. Şu an iş dünyası ve şirketler arasında en çok kabul gören yaklaşım bu olup, “stratejik yaklaşım (*business case for CSR*)” şeklinde adlandırılmaktadır.¹⁸ En çok kabul gören bu yaklaşım için ayrı bir parantez açmak faydalı olacaktır.

İş dünyası terminolojisinde, “stratejik yaklaşım (*business case*)¹⁹”, yapılacak harcamaları haklı çıkaracak ölçüde önemli bir getiri sağlayacak olan bir projeye veya girişime yapılacak yatırım için bir gerekçe oluşturulması, başka bir anlatımla,

¹⁵ Milton Friedman, “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits.” **The New York Times**, 13 Eylül, 2020. (Çevrimiçi)

<http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf> , 25 Ekim 2020.

¹⁶ Aynı doğrultuda bkz: Theodore Levitt, “The Dangers of Social Responsibility”, **Harvard Business Review**, C: 36, September-October 1958, s. 41-50, (Çevrimiçi)

<https://0-eds-a-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=9143ee99-2bf9-4cf8-9cb3-4d96fe747130%40sdc-v-sessmgr01> , 25 Ekim 2020.

¹⁷ Friedman, **a.g.e.**; Sosyal sorumluluğun etik olmadığı yönünde bkz: Dennis Massaka, “Why Enforcing Corporate Social Responsibility (CSR) is Morally Questionable”, **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, C: XIII, No: 1, 2008, s. 13-21, (Çevrimiçi) http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol13_no1_pages_13-21.pdf, 3 Temmuz 2019.

¹⁸ Archie B. Carroll, Kareem M. Shabana, “The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts”, **International Journal of Management Reviews**, C: XII, No: 1, January 2010, s. 85-105, (Çevrimiçi)

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>, 15 Haziran 2021.

¹⁹ “*Business case*” teriminin Türkçe karşılığı olarak “iş gerekçesi” ya da “ticari gerekçe” de kullanılabilir.

yapılacak yatırımın getiri sağlayacağı yönündeki inanç doğrultusunda, bu yatırıma yapılacak harcamaların haklı çıkarılması için kullanılan bir terimdir.²⁰

Şirketlerin ekonomik sebeplerle kurulduğu ve bu sebeplerle faaliyet gösteriyor olduğu gerçeği, şirketin ancak ekonomik amaçları doğrultusunda ve bu amaca hizmet ettiği ölçüde sosyal sorumlu davranışlarda bulunmasını adeta gerekli kılmaktadır.²¹ KSS'nin tarihi ve evrimi incelendiğinde, KSS'ye ticari yaklaşım fikrinin de kavramla beraber neredeyse başından beri gelişmekte olduğu ileri sürülmüştür. İlk KSS girişimlerinde bile, her zaman, KSS faaliyetlerine katılarak işletmelerin içinde bulundukları toplumsal çevreyi geliştirecekleri ve bu tür çabaların uzun vadede şirketlerin yararına olacağı inancı mevcuttu. Sosyal sorumluluk kavramının gelişimi ile birlikte, sosyal sorumluluğun işletmenin yararına olup olmadığı sorusunun ortaya çıkması doğaldı.²² İşte bu gereklilik doğrultusunda “Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Ticari Yaklaşım (*Business Case for Corporate Social Responsibility*)” olarak anılan kavram ortaya çıkmış, bu kavramda ortaya atılan söz konusu ticari gerekçe, bir şirketin iyi olarak, yani topluma karşı sorumlu olarak daha iyi finansal performans göstereceğidir.²³ ²⁴ Ticari yaklaşımın savı, iş dünyasının neden KSS'yi kabul etmesi gerektiğini, öncelikli olarak ekonomik/finansal bakış açısı ile açıklayan temel argümanları içerir. Ticari yaklaşım, “İş dünyası ve şirketlerin sosyal sorumlu olmaktan kazançları nelerdir?” sorusu ile ilgilenir. Ticari yaklaşım

²⁰ Elizabeth C. Kurucz, Barry A. Colbert, David Wheeler, “The Business Case for Corporate Social Responsibility”, **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility** içinde, ed. Andrew Crane et. al.), Oxford University Press, 2008, s. 84.

²¹ Stefan Schaltegger, Florian Lüdeke-Freund, Erik G. Hansen, “Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability”, **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, C: VI, No: 2, July 2012, s. 96, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/256013169_Business_Cases_for_Sustainability_The_Role_of_Business_Model_Innovation_for_Corporate_Sustainability , 19 Ağustos 2019.

²² Ticari yaklaşım savının gelişmesi için bir başka neden de muhtemelen Milton Friedman'ın, iş dünyasının sadece karlılığa odaklanması gerektiğine yönelik argümanlarına cevap vermesiydi. İşletmelerin KSS'den finansal olarak fayda sağladıkları kanıtlanabilirse, o zaman muhtemelen Friedman'ın argümanları nötralize olacak, böylece iş dünyası sosyal sorumluluğa ilişkin gelen baskılara, düşünce tarzını değiştirmeden, kayıtsız kalmamış olacaktı. Schaltegger, Freund, Hansen, **a.g.e.**, s. 1; Carroll, Shabana, **a.g.e.**, s. 91-92.

²³ Bu yöndeki savlar “Do well by doing good” şeklinde bir slogana dönüşmüştür

²⁴ Kurucz, Colbert, Wheeler, **a.g.e.**, s. 84.

argümanları KSS faaliyetlerinde bulunan şirketlerin piyasa tarafından ekonomik ve finansal açıdan ödüllendirileceğini savunur.^{25 26}

Kurumsal sosyal sorumluluk için temel ticari gerekçeleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

(1) Maliyet ve riski azaltmak; (2) meşruiyeti ve itibarı güçlendirmek; (3) rekabet avantajı yaratmak; ve (4) karşılıklı değer yaratma yoluyla kazan-kazan durumları yaratmak. Maliyet ve risk azaltma argümanları uyarınca, KSS sayesinde, şirketlerin vergi avantajlarından yararlanabileceği ya da katı hukuki düzenlemelerden kaçınarak bu sayede şirketin maliyetlerinin azalacağı iddia edilmektedir. Bu argüman uyarınca şirketler ayrıca KSS faaliyetleri aracılığıyla diğer paydaşların muhalefet riskini de azaltmaktadır. Meşruiyet ve itibar argümanları uyarınca ise, şirketler paydaşlarının birbirleriyle yarışan ihtiyaçlarını karşılayabileceği ve bunu yaparken aynı zamanda kârlı bir şekilde faaliyetine devam ettiğini göstererek meşruiyetini ve itibarını güçlendireceği öne sürülmektedir. Şirket bu sayede toplumun bir üyesi olarak algılanacak ve faaliyetlerinin meşruiyeti toplum tarafından onaylanacak, kabul görecektir. Rekabet avantajı argümanları, belirli KSS faaliyetlerini benimseyerek, bir şirketin paydaşları ve çalışanları ile güçlü ilişkiler kurabileceğini, bu sayede hem daha yetenekli çalışanlara erişmiş olacağını hem de müşteri sadakati kazanabileceğini ileri sürmektedir. Böylece şirket kendisini rakiplerinden ayırabilecektir. Karşılıklı değer yaratma argümanı, KSS faaliyetlerinin, paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda kâr hedeflerini gerçekleştirebileceği yeni fırsatlar sunabileceğini savunur. Bu tarz yeni fırsatlar ise ancak KSS faaliyetleri ile mümkündür.²⁷

Belirtmek gerekir ki, yukarıda sıraladığımız temel argüman ve gerekçeler de dâhil sosyal sorumlu davranışın gerçekten bir ticari gerekçesinin olup olmadığı, yani sosyal sorumlu davranış ile şirketin finansal performansı arasındaki bağlantının bulunup bulunmadığının araştırıldığı birçok akademik çalışma yürütülmüş olsa da²⁸,

²⁵ Carroll, Shabana, **a.g.e.**, s. 85.

²⁶ **A.e.**, s. 86.

²⁷ Kurucz, Colbert, Wheeler, **a.g.e.**, s.8; Carroll, Shabana, **a.g.e.**, s. 101-102.

²⁸ Bkz: Matthew M. Haigh, Mark T. Jones, "The Drivers of Corporate Social Responsibility, a Critical Review," **The Business Review**, C: V, No: 2, 2006, s. 245-251, (Çevrimiçi)

bu çalışmaların sonuçları kesinlik göstermemekte, finansal performans ile sosyal sorumluluk arasında gerçekten bir bağ olup olmadığı, şirketlerin sosyal sorumlu davranışta bulunmaları için gerçekten bir piyasa motivasyonu olup olmadığı yönünde kesin sonuçlar ortaya koyamamaktadır.²⁹ Ancak bizim çalışmamızda zaten, ticari performanstan tamamen bağımsız olarak, belirteceğimiz gerekçelerle şirketin sosyal sorumlu olması gerekliliği savunulacağından, şirketin sosyal sorumlu olmasının ticari gerekçelendirmesi, sosyal sorumlu davranış için bir ön koşul teşkil etmemektedir. Ancak bu görüşü hukuki bir sorumluluk olarak kabul etmek istemeyen, yahut bu görüş uyarınca sosyal sorumlu olabilecek bir hukuki sistemde faaliyet göstermeyen şirketler yahut devletler, sivil toplum kuruluşları, sosyal sorumluluk için ticari bir gerekçe yaratmak için canla başla çalışmaktadır. Çünkü, ifade edildiği üzere, iş dünyasından destek sağlanabilmesi için ve iş dünyasının dikkatini çekmek için bir tür

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.528.6764&rep=rep1&type=pdf>, 26 Ekim 2020.

Joshua Daniel Margolis, James Patrick Walsh, **People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance**, Psychology Press, Hove, 2001;

Oliver Salzmann, Aileen Ionescu-Somers, Ulrich Steger, "The Business Case for Corporate Sustainability", **European Management Journal**, C: 23, No: 1, February 2005, s. 27-36. (Çevrimiçi) <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237304001409> , 26 Ekim 2020;

Marc Orlitzky, Frank Schmidt, Sara Rynes, "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", **Organization Studies**, C: 24, No: 3, March 2003, Çevrimiçi https://www.researchgate.net/publication/241180100_Corporate_Social_and_Financial_Performance_A_Meta-Analysis , 26 Ekim 2020;

Jennifer Griffin, John Mahon, "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research", **Business & Society**, C: 36, No: 5, March 1997, s. 5-31, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/242330702_The_Corporate_Social_Performance_and_Corporate_Financial_Performance_Debate_Twenty-Five_Years_of_Incomparable_Research , 26 Ekim 2020.

David J. Vogel, "Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility", **California Management Review**, C: 47, No: 4, 2005, s. 19, (Çevrimiçi) <https://0-search-ebSCOhost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.10.2307.41166315&site=eds-live> , 26 Ekim 2020;

N. Craig Smith, "Corporate Social Responsibility: Not Whether, But How", **California Management Review**, 2003, C: 45, s. 52-76, (Çevrimiçi), https://www.researchgate.net/publication/273357425_Corporate_Social_Responsibility_Not_Whether_But_How , 26 Ekim 2020;

Ronald M. Roman, et. Al. "The Relationship Between Social and Financial Performance", **Business & Society**, C: 38, No: 1, Mar. 1999, s. 109, (Çevrimiçi), <https://0-journals-sagepub-com.opac.bilgi.edu.tr/doi/pdf/10.1177/000765039903800105>, 26 Ekim 2020.

²⁹ Kurucz, Colbert, Wheeler, **a.g.e.**, s. 84-85

ticari gerekçeye ihtiyaç duyulmaktadır.³⁰ Ancak biz sorumlu davranışı salt ekonomik gerekçelerle meşrulaştırmaya karşıyız.

Geniş yaklaşımı savunanlara göre ise şirketlerin yalnızca kâr elde etme amacı olduğu görüşü gerçekçi değildir. Aristoteles, kişinin kendisini daha büyük bir topluluğun üyesi olarak düşünmesi ve kendisinin ve insanlığın ortak girişimi için en iyisini ortaya çıkarmak için mükemmel bir çaba sarf etmesi gerektiğini belirtmiştir. İşte şirketlerin sosyal sorumluluklarının olması gerekliliği yönündeki görüş bu temel felsefenin devamıdır.

Bu görüşü savunanlara göre, şirketler, kârlarını artırmanın ötesinde sorumluluk taşımalıdır, zira toplum içerisinde büyük bir sosyal ve ekonomik güce sahiptir. İşletmenin sosyal gücü, toplumdaki, şirketlerin sosyal refaha katkıda bulunma beklentisini haklı çıkarmaktadır. Bu yaklaşım uyarınca KSS kavramı, kısmen dahi olsa doğrudan şirketin kârlılığı ile ilintili olmayan, ekonomik amaçlarının ötesinde olan, bu uğurda alınan karar ve eylemler olarak da ele alınmaktadır.³¹ Şirketler bir vakumun içerisinde değil, birçok şekilde etkiledikleri bir toplumda faaliyet gösterir. Bu nedenle, şirketlerin tek amacının, topluma ve çevreye karşı hiçbir özel sorumluluğu olmadan yatırımcıları için kâr sağlamak olduğunu söylemenin çelişkili olduğu ifade edilmiştir.^{32 33}

Bizim kavrama yaklaşımımız KSS'nin, şirketlerin toplum üzerindeki etkilerine ilişkin olduğu, bir şirketin yaptığı (ve yapmadığı) eylemlerden ve toplum, çevre gibi paydaşların üzerindeki etkilerinden sorumlu olması gerektiği yönündedir.³⁴

³⁰ Brenda E. Joyner, Dinah Payne, "Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility", **Journal of Business Ethics**, C: 41, 2002, s. 297-311 (Çevrimiçi) <https://0-eds-a-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=da96f6e9-53e0-49eb-afa4-862b37aab0c5%40sdc-v-sessmgr01>, 26 Ekim 2020;

Heather Schmidt Albinger, Sarah J. Freeman, "Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations", **Journal of Business Ethics**, C: 28, 2000, s. 243-253, (Çevrimiçi) <https://0-eds-a-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=77509ef7-7626-456b-a755-0084cb0410c7%40sessionmgr101>, 26 Ekim 2020.

³¹ Carroll, **Evolution of a Definitional Construct**, s. 271.

³² Massaka, **a.g.e.**, s. 14

³³ Buna ilişkin temellendirmeler 3. bölümde ayrıntılarıyla yapılacaktır.

³⁴ Mia Mahmudur Rahim, **Legal Regulation of Corporate Social Responsibility, A Meta-Regulation Approach of Law for Raising CSR in a Weak Economy Legal Regulation of Corporate Social Responsibility**, Springer, 2013, s. 15.

İşbu çalışma kapsamında savunulacağı üzere, kurumsal sosyal sorumluluk, şirketlerin doğrudan ilgililer yani pay sahipleri ve sözleşme ilişkisi çerçevesinde sorumlu oldukları kişiler, yani işçiler, tedarikçiler ve benzerleri dışında, doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediklerine, yani topluma ve çevreye karşı sorumluluğunun tümünü kapsamaktadır. Şirketlerin toplum ve dünya üzerindeki etkileri nedeniyle üstlendikleri, üstlenmeleri gereken yahut üstlenmeleri beklenen sorumluluklarının tümü şirketin sosyal sorumluluğunu oluşturmaktadır. Bu geniş çerçeve, KSS nosyonunun bu çerçeve kapsamında güncel ihtiyaçlara adapte olmasını sağlayacaktır. Şirketlerin yarattıkları olumsuz etkilerin karşılığında almaları gereken sorumluluğun kapsayacağı tüm alanı, çalışmamız kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk olarak nitelendireceğiz. Bu doğrultuda, çalışmamız boyunca kurumsal sosyal sorumluluk kavramı geniş ve kapsayıcı hâli ile şirketlerin etkilerinin sorumluluklarını üstlenmesi yahut verdikleri zararları en aza indirmelerinin karşılığı olarak kullanılacaktır. Bu geniş sorumluluğun nasıl düzenlenmesi gerektiği ise bizim tezimizin konusunu oluşturmakta olup savunduğumuz yaklaşımın hukuki açıdan kavramsal temellendirmesi ve teorik altyapısı, çalışmamızın ana bölümü olan 3. bölümde ayrıntıları ile ele alınacaktır.

Bir sonraki bölümde kavram, tarihi bakış açısıyla incelenecek ve böylece okuyucunun kavrama daha yakından aşina olması sağlanacaktır.

1.2. Kökeni ve Tarihsel Gelişimi

Kurumsal sosyal sorumluluk hareketinin gerçek önemi, geçmiş dönem incelenmeden anlaşılamaz.³⁵ Bu sebeple, çalışmamızın yukarıda bahsettiğimiz temel hedeflerine ulaşabilmek için öncelikle kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tarihi gelişimi ve kavramın dünden bugüne nasıl ele alındığı incelenerek hem okuyucu ile kavram arasında bir yakınlık kurulması amaçlanmakta, hem de bugün gelinen noktada kavramın neyi ifade ettiği ya da etmesi gerektiğinin daha iyi anlaşılması sağlanmaya çalışılmaktadır.

³⁵ Nicholas N. Eberstadt, “What History Tells Us About Corporate Social Responsibilities” **Business and Society Review/Innovation**, No: 7, 1977, s. 77, (Çevrimiçi) <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=e924ce62-7efe-4105-a2dc-80cf26d656e0%40sessionmgr102> , 28 Haziran 2018.

Belirtmek isteriz ki kavramın tarihi gelişimi incelenirken, okuyucuyu detaya boğmaktan kaçınılacak, olabildiğince kavrama yön vermiş esaslı gelişmeler ve dönüm noktaları üzerinde durulacak, bu yapılırken kavram Erken Dönem, Sanayi Dönemi ve Modern Dönem başlıkları altında incelenecektir.

1.2.1. Erken Dönem

Bugün artık “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” olarak bildiğimiz kavramın kökeninin işletme (*business*)³⁶ tarihi ile başladığı söylenebilmektedir. Zira kavramın son zamanlardaki artan popülaritesi bir yana, aslında iş dünyasının topluma dair kaygıları ve topluma karşı sorumluluklarının olduğu olgusu yeni olmayıp bu olgu toplum ve iş dünyası arasındaki etkileşimin tarihine eş değerdir.³⁷ Öyle ki Eberstadt kavramın kökenini Antik Yunan’a kadar takip eder ve bu dönemi Klasik Yunan (*Classical Greece*) olarak adlandırır.³⁸ Bu dönemde iş adamlarının (iş insanlarının) Yunan toplumundaki yerinin kölelerinkinden yalnızca biraz daha üstün olduğu dile getirilmiştir.³⁹ Bununla anlatılmak istenen bu dönemde iş dünyasının yalnızca topluma hizmet etmek için var olduğudur.⁴⁰ Kâr elde etmeye yönelik aktiviteler hor görülerek, toplum tarafından tacirlerin topluma hizmet etmeleri yönündeki baskı, ticaretle uğraşanları toplumun yararına hareket etmeye zorlamıştır.⁴¹

Orta Çağ Dönemi (*Medieval Period*) (MS 1000-1500)⁴² olarak adlandırılan dönemde kiliseler kâr elde etme motivasyonunu anti-Hristiyan olarak görmüş ve ne tüccarlara ne de ticarete güven duymuşlardır. Bu dönemde de tıpkı Klasik Yunan’da olduğu gibi ticaret küçümsenecek bir uğraş olarak görülmüş ve eğer var olması

³⁶ Çalışmamız boyunca İngilizce “business” terimi karşılığı olarak kimi zaman “iş dünyası”, kimi zaman “ticaret” kimi zaman ise “işletme” terimi karşılık olarak kullanılmıştır.

³⁷ Carroll, **Evolution of a Definitional Construct**, s. 268.

³⁸ Eberstadt, **a.g.e.**, s.77. Eberstadt, batı toplumunda işletmelerin rolünü anlamak ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişimini göstermek için tarihi “Klasik Yunan (Classical Greece)”, “Ortaçağ (Medieval) Dönemi” (1000-1500 AD), “Ticaret (Mercantile) Dönemi” (1500-1800 AD), Endüstriyel (Industrial) Dönem (1800-1920 AD) ve “Kurumsal (Corporate) Dönem” olmak üzere 5 döneme ayırarak inceler.

³⁹ Eberstadt, **a.g.e.**, s. 77.

⁴⁰ Renginee Pillay, **The Changing Nature of Corporate Social Responsibility: CSR and Development in Context - The Case of Mauritius**, Routhledge Research in Corporate Law, 2015, s. 22.

⁴¹ Eberstadt, **a.g.e.**, s. 77; Saleem Sheikh, **Corporate Social Responsibilities: Law and Practice**, London, Cavendish Publishing Limited, 1996, s. 9.

⁴² Eberstadt, **a.g.e.**, s. 78.

gerekliyse de ancak topluma hizmet için var olduğu ve olabileceği anlayışı devam etmiştir. Kiliseler, “*tacir nadiren, ya da asla, Tanrı’yı mutlu eder (Homo mercator vit aut numquam Deo Placere potest)*”, düsturunu benimsemiştir.^{43 44} Bu dönemin düşünürlerinden Thomas Aquinas’ın, *ticaret belirli bir amaç, başka bir deyişle toplum yararına kullanıldığı sürece meşrudur* yönündeki görüşü de bu dönemdeki ticarete bakış açısını yansıtmaktadır.⁴⁵

Katolik dogmanın yerini Kalvenizm doktrininin⁴⁶ almaya başlamasıyla beraber kâr maksimizasyonu ve tacirlerin kendi çıkarlarını gözetebileceği savunulmaya başlanmıştır.⁴⁷ Ticari Dönem (MS 1500-1800) olarak adlandırılan bu dönemde tacirler seçilmiş kişiler olarak görülmeye başlanmıştır.⁴⁸ Papalığın boş bıraktığı uluslararası gücü elde etmek isteyen ve yeni gelişmekte olan ulus devletler, güçlerinin ticari ve endüstriyel üretime bağlı olduğunu fark etmiştir. Buna bağlı olarak tacirler sınıfı saygınlık kazanmaya başlamış ve iş adamlarının statüleri ile birlikte sosyal sorumlulukları da artmıştır. Topluma hizmette bulunan tacirlere ise ayrıcalıklar tanınarak sınırlı sorumluluk ve bağımsız hukuki statü verilmiştir. Kalvenizm ticareti teşvik etmekle beraber sorumsuz ticari faaliyetleri ise cezalandırıyordu. Örneğin

⁴³ Eberstadt, **a.g.e.**, s. 78.

⁴⁴ Öyle ki, Orta Çağ’da kendileri de yaptıklarının dine aykırı olduğunu düşünen tacirlerin çoğu günahlarından arınmak için, ölmeden önce tüm mal varlıklarını yoksullara ve kiliseye bağışlamışlardır. bkz: Pınar Ülgen, Murat Çaylı, “Ortaçağ Avrupa Ekonomisinin Mimarları Olan Tüccarlara Genel Bir Bakış”, **History Studies**, C: IX, No: 5, s. 177. (Çevrimiçi) <http://www.historystudies.net/dergi//ortacag-avrupa-ekonomisinin-mimarlari-olan-tuccarlara-genel-bir-bakis20171203afdcc.pdf> , 30 Haziran 2016.

Ortaçağ tarihi hakkında daha detaylı bilgi için bkz: Jacques Le Goff, **Ortaçağ Batı Uygarlığı**, çev. Hanife Güven ve Uğur Güven), Ankara, Doğubatı Yayınları, 2015; Henri Pirenne, **Ortaçağ Avrupası’nın Ekonomik ve Sosyal Tarihi**, çev. Uygur Kocabaşoğlu, 3. bs., İstanbul, İletişim Yayınları, 2009.

⁴⁵ Pillay, **a.g.e.**, s. 22.

⁴⁶ Kalvenizm ya da **Kalvinizm**, John Calvin’in 16. yüz yıl başlarında ortaya attığı görüşlere dayanarak kurulan bir Hristiyanlık mezhebidir. Bkz: <https://tr.wikipedia.org/wiki/Kalvinizm> (Çevrimiçi), 26 Ekim 2020.

⁴⁷ Sheikh, **a.g.e.**, s. 10; Eberstadt, **a.g.e.**, s. 79.

⁴⁸ James Kirby, “R.H. Tawney and Christian social teaching: Religion and the rise of capitalism reconsidered”, **The English Historical Review**, C: 131, 2016, s. 792, s. 792. (Çevrimiçi) <https://0-search-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edsgac&AN=edsgac.A464039358&site=eds-live> , 26 Ekim 2020.

hayırseverlik faaliyetinde bulunmayan tacirler uygun bir “bağış” olarak görülebilecek miktarda para cezasına çarptırılıyordu.⁴⁹

1.2.2. Sanayi Dönemi

19. yüzyıl Sanayi Devrimi’nin çağı olup bu yüzyıl ticarete ve sanayiye yeni bakış açıları getirmiştir. Bu dönemde sanayicilere önemli ölçüde güç ve zenginlik katan büyük şirketler ekonomiye egemen olmuştur.⁵⁰ Bu anlamda toplum ile iş dünyası arasındaki etkileşimin hız ve ivme kazandığı Sanayi Devrimi ve özellikle 1800’lü yılların sonlarının, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı için makul bir başlangıç noktası olarak ele alınabileceği dile getirilmiştir.⁵¹

Önceki kısımlarda belirttiğimiz üzere ancak topluma hizmet eden ve topluma en yararlı teşebbüslere sınırlı sorumluluk, bağımsız hukuki statü ve şirket kurma imtiyazı verilmekteydi.⁵² İlk şirketler, devlet tarafından ancak nadir durumlarda verilen imtiyazla kurulan ve devlet tarafından operasyonunun her aşaması yakından denetlenen teşebbüslerdi. Ancak Sosyal Darvinciler ve *Laissez faire*⁵³ ekonomistler tarafından iş dünyasının toplumun sosyal refahından sorumlu olması fikrine karşı çıkıldı. Kanun koyucuların ve mahkemelerin de bu fikirleri kabul etmeye başlamasıyla beraber, Sivil Savaş’ın sonlarında artık şirket kurma imtiyazı yalnızca topluma fayda sağlayan şirketlere değil herhangi bir alanda faaliyet gösterecek tüm teşebbüslere tanınmaya başlandı ve artık hukuken tüzel kişiliği olan şirketler anayasal tüm ayrıcalıklara sahip oldu.⁵⁴

Bu dönem, *Laissez faire* ekonomi anlayışının hâkim olduğu ve bunun sonucunda şirketlerin sosyal sorumluluğun ekonomide hiçbir yerinin olmadığı görüşünün revaçta olduğu bir dönemdir. Bu düşünce sistematığı ile paralel şekilde

⁴⁹ Eberstadt, **a.g.e.**, s. 79; Pillay, **a.g.e.**, s. 23.

⁵⁰ Eberstadt, **a.g.e.**, s. 79; Sheikh, **a.g.e.**, s. 10.

⁵¹ Archie B. Carroll, “A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practises”, **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility** içinde, ed. Andrew Crane et. al.), Oxford University Press, 2008, s. 19-20.

⁵² Eberstadt, **a.g.e.**, s. 80.

⁵³ “Bırakınız Yapsınlar” ideolojisi devletin ekonomik pazara müdahale etmemesi ve bu şekilde serbest rekabetin oluşması fikrini savunur. George M. Peterson, “Laissez Faire In Theory And Practice”, Western Agricultural Economics Association, C:8, 1935, s. 2, (Çevrimiçi), https://www.jstor.org/stable/44647848?seq=2#metadata_info_tab_contents, 26 Haziran 2021.

⁵⁴ Eberstadt, **a.g.e.**, s. 81.

Sosyal Darvinciler, doğal seleksiyon uyarınca serbest ve rekabetçi bir piyasa sisteminde, sadece en güçlü ve en verimli olan firmaların hayatta kalacağına ve böylesi bir sistemin toplum için zaten dolaylı olarak maksimum zenginlik ve refah yaratacağına inandılar.⁵⁵ Bu inanç Adam Smith'in ünlü görünmez el (*invisible hand*) metaforunun yer aldığı aşağıdaki meşhur paragrafta açıklanmıştır.⁵⁶

“Birey kendi sermayesini en avantajlı bir şekilde kullanabilmek üzere sürekli bir gayret içerisinde. Onun için önemli olan toplumun değil, gerçekten de kendi avantajıdır. Fakat kendi avantajını sağlamaya çalışması doğal olarak onun toplum için en avantajlı istihdamı tercih etmesini sağlar ve hatta bunu gerekli kılar. Her birey kaçınılmaz olarak toplumun yıllık gelirini elinden geldiği kadar artırmaya çalışır. Gerçekte ne kamu yararını artırmaya çalışır, ne de bunu ne kadar artırdığı konusunda bir fikri vardır. Kişi elindeki ürününü en yüksek değere çıkartacak şekilde yönlendirirken, sadece kendi kazancını gözetir ve birçok başka durumda olduğu gibi “görünmez bir el” tarafından hiçbir şekilde niyetlenmemiş olduğu bir hedefin gerçekleşmesi için çalışmış olur. Kendi çıkarı peşinde koşarak, “çoğu zaman” toplum çıkarını, bunu gerçekten gözettiği zamandan daha fazla artırmış olur.”

Bu dönemde ticaretin ana amacı kâr maksimizasyonu olmakla kalmayıp ayrıca bu onun sosyal sorumluluğuydu da. Piyasanın görünmez elinin kâr maksimizasyonu amacı güden bu firmaların daha geniş sosyal çıkarlar, yani toplum, için de hareket edeceğine inanılıyordu.⁵⁷

⁵⁵ Tuğba Torun, “İktisat Etik İlişisine Sosyal Darwinist Bir Yaklaşım”, **İş Ahlakı Dergisi**, C: VI, No: 2, Kasım 2013, s. 137, (Çevrimiçi) <https://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b77ef227-a3b7-4490-98be-445dfcc4aff9%40pdc-v-sessmgr04> 2 Şubat 2021.

⁵⁶ Adam Smith, **Ulusların Zenginliği**, çev. M. Tanju Akad, C: 2, İstanbul, Alan Yayıncılık, 2002, s. 40-42.

⁵⁷ Pillay, **a.g.e.**, s. 23-24. Çalışmamızın ileri bölümlerinde görüleceği üzere bu fikirler Pay Sahipleri Değeri Teorisi modelinde ve ekonomik örgütlenmeye ilişkin neoliberal fikirlerde yakın zamanda yeniden ele alınmaya başlanmıştır.

Ancak, tek hedef olarak kâr maksimizasyonunu belirleyen bu fikirlerin yanı sıra, iş adamlarının toplumla ilgili ahlaki ve dini sorumluluklarına ilişkin fikirler de ön plana çıkmaya başlamıştı. Ancak esasen bu düşünceler “işletmenin” değil “iş adamlarının” sosyal sorumluluklarını konu alıyordu.⁵⁸ Yaygın olan görüşe göre, işletmelerin yönetme biçimlerini kökten yeniden düzenlemeye çalışmak ve piyasa prensiplerine aykırı olarak işletmenin kaynaklarını kullanarak hayırseverlik yapmak yerine, başarılı iş adamlarının bizzat kendilerinin hayırseverlik yapmaları ve kendi kazançlarının bir kısmını topluma karşı olan ahlaki ve sosyal yükümlülüklerini yerine getirmeye özgülemeleri, bu yolla onları zenginleştiren topluma katkıda bulunmaları gerektiği iddia edilmekteydi.⁵⁹

İş adamlarının bir anlamda toplumun diğer üyelerinin vekili olarak servet sahibi olmaları yönündeki bu fikirler sanayiciler tarafından ilgi gördü. Bunun sebeplerinden belki de en önemlisi bu fikrin “işletmenin işi iş yapmaktır (*the business of business is business*)” fikrine tehdit oluşturmuyor oluşuydu. Bu türden hayırseverlik, işletmelerin değil, iş adamlarının ahlaki bir yükümlülüğü olarak görülmüş olup⁶⁰ bu dönemdeki hayırseverlik girişimleri, kökleri soylu ailelere dayanan, Cornelius Vanderbilt ve John D. Rockefeller gibi liderlerin “bireysel” hayırseverlikleri olarak adlandırılabilir.⁶¹ Bu sebeple bu dönemde sanayiciler hayırseverliğin üzerinde sıklıkla durmuşlardır. Bu doğrultuda 1950’li yıllara kadar olan dönem kimi yazarlar tarafından bir bütün olarak “hayırseverlik dönemi” olarak adlandırılmıştır.⁶²

⁵⁸ Pillay, **a.g.e.**, s. 23-24.

⁵⁹ Malcolm Keay, “Towards Global Corporate Social Responsibility” **Sustainable Development Programme Briefing Paper**, The Royal Institute of International Affairs London, No: 3, 2002, s. 2 (Çevrimiçi)

https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/public/Research/Energy,%20Environment%20and%20Development/towards_global_corp_resp.pdf , 26 Ekim 2020.

⁶⁰ Pillay, **a.g.e.**, s. 27.

⁶¹ Daniel A. Wren, **The History of Management Thought**, Wiley, 2005.

⁶² Her ne kadar kurumsal sosyal sorumluluğun tarihini spesifik zaman periyodlarına ayırarak tasvir etmek kolay olmasa da bazı yazarlar tarafından 1953 ve 1967 arası dönem genel anlamda iş çevrelerinin toplumsal olaylara karşı farkındalığının arttığı “Farkındalık Dönemi (Awareness Era)”, 1968 ve 1973 arasındaki dönem şirketlerin ırk ayrımı, çevre kirliliği gibi tek tek meselelere odaklanmaya başladığı “Meseleler Dönemi (Issues Era)” ve 1973 ile 1980’ler sonrası dönem ise şirketlerin artık organizasyonel ve yönetsel olarak kurumsal sosyal sorumluluk meseleleri için doğrudan önlemler aldığı, adımlar attığı “Çözüm Dönemi (Responsiveness Era)” olarak adlandırılmıştır. Patrick E.

Bireysel hayırseverlik kabul görürken, şirketlerin hayırseverlikleri o dönemin hukuk sistemi uyarınca da kabul görmemiştir.⁶³ Örneğin İngiltere’de mahkeme, West Cork Demiryolu Şirketi’nin tasfiyesi nedeniyle, şirketin işçilerine işten çıkarma nedeniyle tazminat ödemek yönündeki girişiminin aleyhine karar vermiştir. Lord Justice Bowden’ın ünlü söylemi aşağıdaki gibidir:

*“Yönetim kurulunun hayırseverlik faaliyetinde bulunmak görevleri arasında değildir. Yönetim Kurulu kendisine ait olmayan, şirkete ait olan paraları ancak şirketin işleyişini sürdürmesi ile makul oranda bağlantılı amaçlar için haralayabilir.”*⁶⁴

Kısacası bu dönemdeki hukuki konum, şirketlerin özel amaçlar için kurulan özel kuruluşlar olduğu, yöneticilerin hissedarların mülkiyetinin vekili (*trustee*) olduğu ve yöneticilerin ancak şirkete ve hissedarlarına ölçülebilir fayda sağlaması durumunda varlıkları elden çıkartabileceği yönündedir.⁶⁵ Amerikan mahkemesinin, bir piyano üreticisinin çalışanları yararına kilise, kütüphane ve okul için kullanılacak bitişik bir araziye satın almasına izin verdiği Steinway ve Sons kararı “ölçülebilir fayda” kıstasının bir örneği olup mahkeme gelişmiş çalışan ilişkilerini, şirket için önemli bir fayda olarak görmüştür.⁶⁶

Bununla birlikte, genel olarak, durum açtı: Şirket, tamamen özel, kâr odaklı bir teşebbüstü. Ticari teşebbüse özgülenen bu nosyon çalışmada üzerinde durulacağı üzere günümüzde hâlâ geçerli olup, Pay Sahipliği Değeri modelinde ve kâr maksimizasyonu amacıyla ifadesini bulmaktadır.⁶⁷

1.2.3. Modern Dönem

20. yüzyılla beraber ise iş dünyasının sorumluluğuna ilişkin erken dönem konseptler gelişmeye devam etmiştir. Bu doğrultuda bir kavram olarak kurumsal sosyal sorumluluğun daha çok 20. yüzyıldan günümüze kadar olan zaman diliminin

Murphy, “An Evolution: Corporate Social Responsiveness”, **University of Michigan Business Review**, 1978 aktaran: Carroll, **A History of Corporate Social Responsibility**, s. 24-25.

⁶³ Wren, **a.g.e.**, s. 340.

⁶⁴ *Charity has no business sitting at the board of directors qua charity ... [the board of directors] can only spend money which is not their's, but the company's, if they are spending it for purposes which are reasonably incidental to the carrying on of the business of the company.*

⁶⁵ Wren. **a.g.e.**, s. 342.

⁶⁶ Steinway v Steinway and Sons [1896] 40 NYS 718.

⁶⁷ Pillay, **a.g.e.**, s. 27.

ürünü olduğu söylenebilecektir. Modern Dönemde, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının gelişim evreleri ile kavrama yön veren dönüm noktaları aşağıda ele alınmıştır.

1.2.3.1. Sahiplik ve Kontrolün Ayrılışı Fenomeni ve Berle-Dodd Tartışması

Şirketlerin büyümesi ve şirket ekonomisinin yükselişe geçmesi ile birlikte 20. yüzyılın başlarında, şirketlerin sosyal sorumlulukları olmadığına ilişkin düşünceler sorgulanmaya başlandı. Şirketler büyüdükçe ve ekonomik güçleri arttıkça, artık şirketlerin tamamen “özel” nitelikte teşebbüsler olduğu fikrinde ısrar etmek zorlaştı. Bu gelişmelerin sonucu olarak ise hayırseverlik fikri “iş adamından” “işletmenin” hayırseverliğine doğru genişledi. Ancak belirtmek gerekir ki kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin bu fikirler, yalnızca şirketin hayırseverliğine (*corporate giving*) eş değerdı ve şirketlere ilişkin temel prensiplerin yeniden formüle edilmesi anlamını taşıııyordu. Ancak yine de 1920’lere gelindiğinde ticari işletmelerin “özel” birer teşebbüs olmalarının yanında kamu yararını da gözetmeleri gerektiğı fikri yaygınlaşıyordu. Bu fikir Amerika’da 1929 yılında başlayan ve sonrasında tüm dünyayı etkileyen “Büyük Buhran (*Great Depression*)” ismi ile alınan ekonomik kriz ile birlikte daha da güçlendi.⁶⁸ Öyle ki bazı yazarlara göre Büyük Buhran yaşanmamış olsaydı, şirketlerin ve sistemin asla sorumluluğa ve hesap verilebilirliğe dair Antik Yunan’dan beri süregelen eski düşüncelere dönmeyeceğı dahi dile getirilmiştir.⁶⁹ Büyük Buhran’ın ardından şirketler, tıpkı hükûmetler gibi, yerine getirmesi gereken sosyal sorumlulukları olan kurumlar olarak görölmeye başlandı.⁷⁰

Tüm bu gelişmeler şirketler hukukunun en önemli ve temel tartışmalarından biri olan, Amerika’da son derece saygı gören ve söyledikleri toplumu etkileyen Harvard Üniversitesi’nde hukuk profesörü olan E. Merrick Dodd ile Amerikan sermaye piyasaları hukukunun kurucusu olarak kabul edilen Adolf A. Berle arasında 1930lar’da başlamış olan meşhur tartışmanın temelini oluşturmuştur.

⁶⁸ Pillay, **a.g.e.**, s. 27-28.

⁶⁹ Eberstadt, **a.g.e.**, s. 81.

⁷⁰ **A.e.**, s. 81.

Bu tartışma, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı açısından da büyük önemi haizdir çünkü şirketlerin ne olduğuna, sahiplerinin kim olduğuna, özel ya da kamusal teşebbüsler olarak değerlendirilip değerlendirilmemeleri gerektiğine, yönetim kurulunun kime karşı sorumlu olduğuna, yalnızca hissedarların kârlarını maksimize etmekle mi sorumlu olduğuna, yoksa toplum yararını da gözetmesi gerekip gerekmediği sorularının hepsine birden cevap arar. Bu soruya verilecek yanıt aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk kavramına bakış açısını da belirleyecek olup bir bakıma tartışmanın temelini oluşturur.

Dodd ile Berle arasında geçen anonim şirketin amacına ilişkin bu ünlü doktrinel tartışma, yönetim kurulunun kime karşı sorumlu olduğu sorusu çerçevesinde gelişmiştir. Bu tartışmaya geçmeden önce, anonim şirket teorilerinin kısaca irdelenmesi yerinde olacaktır. Çünkü bu teoriler anonim şirketin amacı tartışması ile doğrudan bağıntılı olup hangi teorinin esas alındığı, şirketin amacının ne olduğuna verilecek yanıtı doğrudan etkilemektedir.

Anonim şirket teorileri imtiyaz teorisi (*concession theory*), gerçekçi teori (*realistic theory*) ve toplam teorisinden (*aggregate theory*) oluşmaktadır.

Eskiden şirketlerin kuruluşu aşamasında devletlerin müdahaleleri fazlaydı ve tek tek kişilerin bir araya gelerek bir şirket kurmaları için devletten izin almaları gerekiyordu. Bu sebeple imtiyaz teorisi, şirketin ancak devlet, yani hukuk izin verdiği için var olduğunu iddia eder. Ancak bu teori, artık şirket kurmanın bir imtiyazdan çok bir özel hukuk hakkına dönüşmesi ve devletin müdahalesinin azalması ile birlikte aslında büyük ölçüde geçerliliğini yitirmiştir.⁷¹

Gerçekçi teori uyarınca, şirket, şirketi oluşturan öğelerden bağımsız bir kişiliğe sahip olup bu bağımsız kişiliğin bir sonucu olarak şirketin üyelerinden bağımsız kendi amaç ve sorumlulukları vardır.⁷²

⁷¹ Alan J. Dignam, Michael Galanis, “The Globalization of Corporate Governance”, Ashgate, 2009, s. 8, (Çevrimiçi)

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1839545, 11 Haziran 2021.

⁷² A.e., s. 14.

Toplam teorisi ise, şirketin sahiplerinden bağımsız ayrı bir kişiliğinin olduğu varsayımına karşı çıkar. Bu teorinin temelini şirketin aslında gerçek kişiler arasındaki sözleşmelerden ibaret olduğu varsayımı oluşturur.⁷³

Dodd-Berle tartışmasına geri dönecek olursak, Dodd, gerçekçi teoriyi benimsemiş ve şirketlerin hissedarlarından bağımsız ayrı bir kişiliği olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla yönetim kurulu hissedarlara değil şirkete karşı sorumludur. Şirketler sosyal sorumluluk fonksiyonuna sahip ekonomik işlevi olan kurumlar olup sahiplik ve yöneticilik sıfatları birbirinden ayrıldığı için, bu sosyal sorumluluk fonksiyonunu yerine getirecek olan yönetim kuruludur. Dodd'a göre şirketten etkilenen kimseler, şirket tarafından korunmalıdır. Yönetim kurulunun, hissedarlar dışındaki menfaat sahiplerinin refahını düşünmesi uzun vadede şirketin kârlılık oranını artıracak bu da aslında hissedarların kârlarını maksimize etmeye yarayacaktır.⁷⁴

Model olarak toplam teorisini benimseyen Berle ise şirketlerin sahiplerinden ayrı bir varlığı olmadığını iddia etmiştir. Berle, hissedarların mülkiyet haklarına sık sık vurgu yaparak, hissedarlar şirketin sahipleri olduklarına göre, yönetim kurulunun sadece ve sadece hissedarlara karşı sorumlu olması gerektiğini vurgulamış, yönetim kurulunun amacının hissedarların kârını maksimize etmek olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Berle'e göre yönetim kurulunun sadece hissedarlara karşı sorumlu olmaması, daha büyük kitlelere karşı sorumlu olması bir "hesap verilebilirlik (*accountability*)" sorunu yaratacak, yönetim yetkilerini aşabilecek, adeta bir diktatör gibi hareket edebilecek ve bu son derece tehlikeli durumlar yaratabilecektir.⁷⁵ Aslında Berle'ün hissedarlara üstünlük tanıyan bu görüşüne ilişkin temel ilkeler daha önceden de, 1919'da görülen meşhur Dodge v. Ford Motor Co. davasında açıklanmıştır. Ford

⁷³ A.e. s. 12.

⁷⁴ E. Merrick Dodd, "For Whom are Corporate Managers Trustees?", **Harvard Law Review**, C: 45, No: 7, 1931-1932, s. 1145 vd., (Çevimiçi)
http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/hlr45&div=73&g_sent=1&collection=journals, 26 Ekim 2020.

⁷⁵ Adolf A. Berle, "For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note", **Harvard Law Review**, C: 45, No: 8, 1931-1932, 1365-1372, (Çevrimiçi)
<http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/hlr45&div=85&id=&page>, 26 Ekim 2020 (**For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note**); Adolf A. Berle, Gardiner C. Means, **The Modern Corporation and Private Property**, Transaction Publishers, 1991. (Bu kitap orijinal olarak ilk defa 1932 yılında basılmıştır.)

Motor şirketinde azınlık hissedar konumunda bulunan Dodge kardeşler, Henry Ford'un daha fazla işçi çalıştırmak, endüstriyel sistemin faydalarını daha çok kişiye yaymak, insanların bu sayede yaşamlarını ve evlerini kurmasını sağlamak amacıyla, hissedarlara kâr payı dağıtmak yerine şirketin yatırımlarını genişletmesi sebebiyle dava açmış ve bu durumun hissedarlık haklarını zedelediğini iddia etmişlerdir. Mahkeme kararında, yönetimin en öncelikli sorumluluğunun hissedarlara karşı olduğunu, şirketlerin varoluş amacının hissedarların kâr etmesi olduğunu ve yönetimin ancak bunu yerine getirebilecek kadar yetki ile donatıldığını vurgulamıştır.⁷⁶

Görüldüğü üzere, gerçekçi ya da toplam teorisinin benimsenmesi, şirketin amacına ilişkin varsayımların da değişmesine yol açmaktadır. Gerçekçi teoriye göre şirketin ayrı bir varlığı olduğu için şirket hissedarların toplamından daha fazlasıdır. Şirket adeta “iyi bir vatandaş”⁷⁷ olarak topluma karşı olan vatandaşlık görevlerini de yerine getirmelidir. Hâlbuki toplam teorisi benimsendiğinde, şirket gerçek kişiler arasındaki bir sözleşmeden ibaret olduğu için ve ayrı bağımsız bir kişiliği olmadığı için tek amacı hissedarların kârının maksimizasyonudur. Bu iki görüşün sonraki bölümde inceleyeceğimiz sosyal sorumluluk teorilerinin de temelini oluşturduğu söylenebilecektir.

Yukarıdaki alıntıladığımız 1919 tarihli mahkeme kararına rağmen, 1930'larda yavaş yavaş şirket yönetimini hukuki sorumluluk tehlikesinden koruyarak, yönetim yetkisini ve takdir güçlerini daha kolay kullanmalarını sağlayan, bir bakıma yönetimi hissedarların saldırılarından koruyan ve Dodd'un savunduğu geniş yetkiye sahip yöneticiler düsturunu destekleyen “ticari kararların yerindeliği kuralı (*business judgement rule*)” Delaware mahkemelerince geliştirilmeye başlanmıştır.⁷⁸ 1940lar'a

⁷⁶ David, Millon, “Theories of the Corporation”, **Duke Law Journal**, C: 1990, No: 2, 1990, s. 223 (Çevrimiçi) <http://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3111&context=dlj>, 26 Ekim 2020.

⁷⁷ Dodd'un adı geçen eserinde General Electric'in o zamanki CEO'su Owen D. Young'ın Dodd'un fikirlerini destekleyen bir konuşmasını alıntılamıştır. Bu konuşmada Young, şirketlerden kamusal görevlerini, toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesi gereken “iyi bir vatandaş” olarak bahsetmiştir. Bkz: Dodd, **a.g.e.**, s. 1154.

⁷⁸ Dignam, Galanis, **a.g.e.**, s. 207.; Lori McMillan, “The Business Judgement Rule As An Immunity Doctrine”, C: IV, No: 2, **William & Mary Business Law Review**, 2013 Wm. & Mary Bus. L. Rev., s. 521, (Çevrimiçi) <http://scholarship.law.wm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1058&context=wmbldr> , 11 Haziran 2021.

gelindiğinde ise, gerçekçi teori daha da popüler olmuş, zaten hukuk tarafından da şirketlerin tüzel kişiliğinin olduğu tanınmıştır. 1940-1970 arası, kapitalizmin altın çağını yaşadığı bu dönemde⁷⁹, şirket müdürleri kendilerini adeta birer imparator olarak görmüşler ve bu bakış açısı halk tarafından da desteklenmiştir. Hatta Dodge v. Ford Co. davasındaki kararın aksine, şirketin hayır kuruluşlarına yardım yapabileceğine, bunun hissedarların menfaatlerine aykırı düşmeyeceğine hükmedilen bir davada mahkeme, şirketlerin hem özel hem de toplumsal amaçlara hizmet etmek için kurulduğunu, dolayısıyla şirketlerin içinde bulundukları topluma karşı da sorumluluklarının olduğunu belirtmek suretiyle şirketlerin hissedarlarından daha geniş bir kitleye karşı sorumlulukları olduğunu kabul etmiştir.⁸⁰ Modern kurumsal sosyal sorumluluk doktrininin oluşumunun doktrinde “Yönetimsel Devrim (*Managerial Revolution*)” olarak adlandırılan bütün bu gelişmeler ile yakından bağlantılı olduğu ifade edilmiştir.⁸¹

Modern kurumsal sosyal sorumluluk doktrininin oluşumu bağlamında 1932 yılında Berle ve Means⁸² tarafından kaleme alınan *The Modern Corporation and Private Property* isimli kitapta belgelenen, “sahiplik ve kontrolün ayrışması (*seperation of ownership and the control*)” fenomeni çok önemlidir.⁸³ Dağılmış hissedarlığın hâkim olduğu büyük firmaların ortaya çıkışı ile birlikte mülkiyet ile kontrol birbirinden ayrılmış ve şirket sahipliği modelinde meydana gelen bu değişim, mülkiyet olgusunun zayıflamasına ve yöneticilerin hisse değeri maksimizasyonu dışında başka hedefler de belirleyebileceği görüşünün hâkimiyet kazanmasına olanak tanımış ve bu doğrultuda sosyal sorumluluk kavramının önünü açmıştır.⁸⁴ *The Modern Corporation and Private Property* Berle’nin, Dodd ile tartışmasında aldığı pozisyonun değişmeye başladığının da göstergesidir.⁸⁵ Gardiner Means ile birlikte

⁷⁹ Dönemle ilgili ayrıntılı bilgi için bkz: http://www.glovesoff.org/features/gjamerica_1.html

⁸⁰ AP Smith Mfg. Co. V. Barlow, Davanın kısa özeti için bkz: (Çevrimiçi) <http://law.justia.com/cases/new-jersey/supreme-court/1953/13-n-j-145-0.html> , 26 Ekim 2020.

⁸¹ David Vogel, **The Market for Virtue, The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility**, Washington, D.C., Brookings Institution Press, 2005, s. 25.

⁸² Berle, Means, **a.g.e.**

⁸³ Vogel, **a.g.e.**, s. 25.

⁸⁴ Marina v.N. Whitman, **New World, New Rules: The Changing Rule of the American Corporation**, Harvard Business School Press, 1999, s. 7.

⁸⁵ Hatta 1960'ların başlarında Berle, Dodd'nın şirket yöneticilerinin sorumlulukları ve şirketin yapısı hakkında daha önceki fikirlerini onaylayan Halk Kapitalizmi (People's Capitalims) adlı eseri yazdı.

kaleme aldığı bu önemli kitapta Berle, modern şirketin doğuşu ile birlikte, geleneksel mülkiyet olgusunun esaslı bir şekilde değişime uğradığını, bu değişimin birçok soruyu beraberinde getirdiğini, artık pay sahiplerinin mülkiyetin “aktif” değil “pasif” sahipleri olduklarını ve bu sebeple artık mülkiyetin geleneksel mantığının pay sahiplerine uygulanamayacağını, bu sebeple de pay sahiplerinin tam olarak şirketin sahipleri olarak adlandırılmalarının mümkün olmadığını, pay sahiplerinin böylelikle, şirketin yalnızca kendilerinin çıkarına yönetilmesi hakkından da vazgeçmiş oldukları ve toplumun, modern şirketin tüm topluma hizmet etmesini talep etme hakkına sahip olduğunu dile getirmiştir.⁸⁶

1.2.3.2. Radikal Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Yükselişi

Tüm bu gelişmeler, şirket yöneticilerinin şirket hedeflerini belirlemede önemli ölçüde takdir yetkisine sahip olduklarına dair artan inancı yansıtıyor ve hissedarlığın dağılması ve çoğu hissedarın gelir sağlayan kişilere indirgenmesi ile birlikte hissedarların şirket üzerindeki kontrolünün büyük ölçüde zayıfladığı düşünülüyordu. Dahası, rekabetin ve serbest piyasaların erozyonu ve oligopollerin ve tekellerin yükselişi ile birlikte yöneticilerin geleneksel olarak tabi olduğu düşünüldüğü piyasa güçlerinin de zayıfladığına inanılmaktaydı. Yöneticilerin, şirketlerin yön ve hedeflerini belirlemede artık büyük bir özgürlüğe sahip olduğu fikri hâkimdi. İşte tüm bu görüşler, daha önce bahsi geçen 1940'larda ve 1950'lerde ortaya çıkan Yönetimsel Devrim'in temelini oluşturdu.⁸⁷

1950'ler ve 1960'larda, İngiliz-Amerikan kurumsal söyleminde “sosyal sorumlu şirketler (*socially responsible companies*, “SRC”)” fikri yaygınlaştı. Aslında, bazıları⁸⁸ tarafından bu yirmi yıl boyunca bir “Yaşam Yönetimi Kalitesi (*Quality of Life Management*)” devrimi olduğu iddia edilmekteydi. Şirket yöneticileri, çevre kirliliği, işsizlik de dâhil olmak üzere toplumdaki en güncel sosyal sorunların çözümüne katılarak sosyal sorumluluklarını kabul etmiş

⁸⁶ Berle, Means, **a.g.e.**, s. 355-356.

⁸⁷ Pillay, **a.g.e.**, s. 30.

⁸⁸ Robert Hay, Ed Gray, “Social Responsibilities of Business Managers”, **Academy of Management Journal**, C: XVII, No:1, 1974, s. 140, (Çevrimiçi)
<https://0-eds-b-ebscohost-com.opac.bilgi.edu.tr/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=992c9334-71bf-47fc-b517-f0196e981af5%40pdv-v-sessmgr04> , 28 Ekim 2020.

görünmekteydiler. Yöneticileri artık kârları maksimize etmekle yükümlü olmayan şirketlerin daha “sosyal sorumlu” hâle geldiği düşünülüyordu. “Hisli şirketler (*soulful corporations*)”⁸⁹ hakkındaki fikirler ve “şirketlerin vicdan sahibi oldukları” iddiaları⁹⁰ gittikçe aşına hâle geldi. İngiltere ve İrlanda gibi ülkelerde 1950'lerin ortalarından 1970'lere kadar, tıpkı Avrupa'da⁹¹ ve Almanya'da⁹² olduğu gibi büyük şirketlerin yönetim kurullarında işçi temsilcilerinin kurullara atanmasını içeren “endüstriyel demokrasi” veya “işçi katılımı” için ciddi baskılar oluştu.⁹³ Tüm bu gelişmelerin anlamı, hissedar haklarının azaltılması, şirketlerin yeniden kavramsallaştırılması ve yöneticilerin görevlerinin yeniden tanımlanmasıydı.⁹⁴ Bu nedenle, kurumsal sosyal sorumluluk, şirketin doğası ve hissedar önceliği (*shareholder primacy*) ilkesinin açık bir reddi olan radikal bir yeniden kavramsallaştırmayı gerektirdi. Bu kavramsallaştırma, diğer grupların ya da toplumun bütünü için hissedarların çıkarlarının ikinci plana atılmasının meşru olduğu inancıyla açıklandı. Bu formdaki kurumsal sosyal sorumluluğun, radikal sosyal değişiklikler ve kapitalizmin farklı bir

⁸⁹ Carl Kaysen, “The Social Significance of The Modern Corporation”, **American Economic Review**, C: 47, No: 2, 1957, s. 311-314, (Çevrimiçi) <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=8754034&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNHr7ESep7M4yOvqOLCmr1CepNsrq24S7CWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGRs1Cyr7dRuePfgeyx43zx>, 15 Temmuz 2018.

⁹⁰ Adolf A. Berle, Jr, **The 20th Century Capitalist Revolution**, Harcourt, Brace and Company, New York, 1954, s. 113.

⁹¹ Örneğin Fransa'da ikili kurul opsiyoneldir. Şirketlerdeki işçi katılımına ilişkin dünyadaki birçok ülke sistemini karşılaştırmalı olarak ele alan çalışma için bkz: Gianni Arrigo, Giuseppe Casale, “A Comparative Overview of Terms and Notions on Employee Participation”, **Working Document Numer 8**, International Labour Office, Labour Administration and Inspection Programme, Geneva: ILO, 2010, (Çevrimiçi)

https://www.ilo.org/labadmin/info/pubs/WCMS_123713/lang--en/index.htm , 28 Ekim 2020.

⁹² Örneğin ilk olarak 1972 yılında yayımlanan “The draft Fifth EC Directive on Company Law”, Alman sistemini model alan ve co-determination prensibini tanıtmak için ve şirket yapılanmasını Avrupa'da harmonize etmek için öneriler içeriyordu. Bkz: https://eur-lex.europa.eu/procedure/EN/1972_3 (Çevrimiçi) 3 Şubat 2021.

⁹³ Bu baskılara önemli bir örnek olarak İngiltere'de 1977 tarihli “Bullock Report” örnek varilebilir. Bu rapor ikili yönetim kurulu yapısı ve co-determinationa yönelik öneriler içermekte olup daha sonra hükümet değişikliği ile birlikte bu rapor da rafa kaldırılmıştır. Rapor hakkında detaylı bilgi için bkz: Paul Davies, “The Bullock Report and Employee Participation in Corporate Planning in The U.K.”, **Journal of Comparative Corporate Law and Securities Regulation**, C: I, 1978, s. 245-272, (Çevrimiçi)

<https://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=jil> , 2 Kasım 2020.

⁹⁴ Hatta bu gelişmelerin kapitalizmin kendisinin doğasını da değiştirdiği öne sürüldü. 1957'de “refah kapitalizmi- (welfare capitalism)” kavramının çağdaş Amerikan ekonomik hayatını karakterize ettiği iddia edildi. Bkz: Morrell Heald “Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea” **The Business History Review**, C:31, No: 4, s. 376 (Çevrimiçi)

https://www.jstor.org/stable/3111413?seq=1#metadata_info_tab_contents, 3 Şubat 2021.

formunu getirmeyi arzulayan dönüştürücü (*transformative*) amaçları vardı. Hatta bazı versiyonlarının, kapitalizmden tamamen başka bir sistem getirmeyi amaçladığı da söylenebilecektir.⁹⁵

1950 sonrası bu dönemde, iş etiği ve sorumluluğu hakkında artan farkındalığın yansıması olarak, konu akademisyenler tarafından da daha kurumsal bir çerçevede ele alınmaya başlamıştır. Bowen, 1953 yılında meşhur "İşadamların Sosyal Sorumlulukları (*Responsibilities of a Businessman*)" adlı özgün ve etkileyici kitabı yayımlamıştır. Sosyal sorumluluk konusundaki akademik tartışmaların popülaritesi artmaya devam etmiş ve kavram asıl olarak 1960'lı ve 70'li yıllarda esaslı bir yeniden dirilme yaşayarak, teorik olarak şekillenmeye başlamıştır.⁹⁶ Akademisyenler tarafından şirketlerin önemli pazarlık gücüne sahip olduğu ve bu gücün beraberinde sorumluluğu gerektirdiği, şirketlerin, ekonomik ve yasal görevlerinin ötesinde topluma karşı sorumlulukları olduğu yaygın bir şekilde kabul edilmeye başlanmıştır.⁹⁷

1.2.3.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dönüşümü

Ancak, 1970'lerin sonlarından itibaren radikal kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kayalara çarpmıştır. Bu dönemde finans piyasaları gücünü yeniden canlandırmış ve neoliberal fikirler "Thatcherism"⁹⁸ ve "Reaganomics" formlarında

⁹⁵ Pillay, **a.g.e.**, s. 33.

⁹⁶ Vogel, **a.g.e.**, s. 6.

⁹⁷ Keith Davis, "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities", **California Management Review**, C: II, No: 3, 1960, s. 70-76, (Çevrimiçi)

<https://0-eds-a-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=359e5bce-9d9e-4cb1-ac4b-659d7eb029e7%40sessionmgr103> , 2 Kasım 2020;

Keith Davis, "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities", **The Academy of Management Journal**, C: XVI, No: 2, 1973. (Çevrimiçi)

<https://0-search-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.255331&site=eds-live> , 2 Kasım 2020;

Mark Anthony Camilleri, "Corporate Social Responsibility: Theoretical Underpinnings and Conceptual Developments", (**Stages of Corporate Social Responsibility: From Ideas to Impacts** içinde, ed. Samuel O. Idowu, Stephen Veritgans), Springer, 2017 (Çevrimiçi)

https://www.researchgate.net/publication/236012116_Corporate_Social_Responsibility_Theoretical_Underpinnings_and_Conceptual_Developments, 2 Kasım 2020.

⁹⁸ İngiltere'de Margaret Thatcher yönetiminde 1980'li yıllarda uygulanan liberal görüşlere dayalı politika, bkz: <https://tr.wikipedia.org/wiki/Thatcherizm> , 2 Kasım 2020.

öne çıkmaya başlamıştır.⁹⁹ Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin radikal fikirler terk edilerek, hissedar önceliği ilkesi şiddetli bir şekilde yeniden gündeme gelmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk fikri, 1980'lerde, şirketin yeni “hissedar değeri (*shareholder value*)” anlayışı bağlamında yeniden ortaya çıkmaya başladığında, çok farklı bir şekil almıştır.¹⁰⁰

Neoliberalizm, devletin temel rolünün, pazarın ekonomik rasyonalitesinin, refahı ve özellikle toplumsal refahı en üst düzeye çıkaracak şekilde işleyebileceği kurumsal bir çerçeve oluşturmak ve bunu korumak olduğunu ileri sürmektedir. Ekonomik alanda, devletin özel mülkiyet haklarını yaratması ve koruması (özelleştirme), serbest ticareti ve serbest piyasaları teşvik etmesi (deregülasyon ve liberalleşme), serbestçe müzakere edilen sözleşmeleri uygulaması (hukukun üstünlüğü) ve daha da fazlasını yapmaması gerektiği iddia edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında, ekonomi mümkün olduğunca “depolitik” olmalıdır. Bu sebeple de devletin ekonomik işlere müdahaleci olmayan ve deregüle eden bir yaklaşımı benimsemesi gerektiği iddia edilmiş ve devletlerin bu dönemde tabiri caizse “inzivaya çekildiği” dile getirilmiştir.¹⁰¹

Bu dönemde hissedar değerinin maksimizasyonu şirketlerin ve onların yöneticilerinin baskın hedefi olarak ortaya çıkmış, üretimden ziyade hisse fiyatı, ekonomik faaliyetin yönlendirici ışığı hâline gelmiştir.¹⁰² Bu, şirketlere kısmen dayatılan ve kısmen şirketler tarafından gönüllü olarak benimsenen bir hedeftir. Bu dayatma borsa ve “kurumsal kontrol piyasası (*market for corporate control*)”¹⁰³ ndan gelmekteydi. Bununla birlikte, aynı zamanda, şirket yöneticilerinin ücretlendirme protokollerinde de önemli değişiklikler olmuştur. Yöneticilerin, hissedarların çıkarlarını en iyi koruyacak şekilde hareket etmelerini sağlamanın yolunun onlara hisse bedelini artırma yönünde bir teşvik sağlayan ücretlendirme yapısı tasarlamak

⁹⁹ ABD Başkanı Ronald Reagan yönetiminin 1980'lerde uyguladığı ekonomi politikalarına verilen genel isim, bkz: <https://en.wikipedia.org/wiki/Reaganomics> , 2 Kasım 2020.

¹⁰⁰ Pillay, **a.g.e.**, s. 33.

¹⁰¹ **A.e.**, s. 33-34.

¹⁰² David Harvey, **A Brief History of Neoliberalism**, New York, Oxford University Press, 2005, s. 32.

¹⁰³ Bkz: Henry G. Manne “Some Theoretical Aspects of Share Voting-An Essay in Honor of Adolf A. Berle.” **Columbia Law Review**, C: 64, No. 8, 1964, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/1120766>, 15 Haziran 2021.

olduğu inancı giderek yaygınlaşmaya başladı.¹⁰⁴ Hisse opsiyonu (*share option*) ve performansa bağlı bonuslar gibi teşvik ve uygulamaların yükselişi ile birlikte yöneticilerin çıkarlarına dair fikirleri değişmiş ve hissedarlara yakınlaşmıştır.¹⁰⁵

1980'lerde, akademisyenler ve özellikle ABD'deki politika yapıcılar, aktif bir şekilde, modelin mülkiyete ilişkin problematik yanları üzerinde durmaksızın, şirketin hissedar odaklı modelinin (*shaholder-oriented model of the corporation*)¹⁰⁶ ekonomik üstünlüğünü, hissedar odaklı şirketlerin daha verimli ve sonuç olarak daha yüksek büyüme oranlarına sahip olduklarını ileri sürmeye başladı.¹⁰⁷

Gerçekten de yüzyılın sonlarında, kurumsal yönetim hakkındaki tartışmanın sona erdiği iddia edildi. Şirkete ait hissedar odaklı, İngiliz-Anglo-Amerikan modelinin Alman, Fransız ve Japon rakipleri tarafından benimsenen Diğer Menfaat Sahipleri modeli (*Stakeholder Theory*) karşısında galip geldiği iddia edildi. Henry Hansmann ve Reinier Kraakman tarafından, meşhur bir biçimde, hissedar merkezli bir şirketler hukuku ideolojisinin; işletmeler, hükûmetler ve hukukçu elitler arasında yakın zamandaki egemenliğinin şirketin bu modeline karşı ciddi bir rakibin kalmadığı bir dünyayla sonuçlandığı ve şirketler tarihinin sonuna geldiği iddia edildi.¹⁰⁸

¹⁰⁴ Richard Marens, "From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession", **Eastern Economic Journal**, Haziran 2009, s. 6 (Çevrimiçi)

https://www.researchgate.net/publication/227468975_From_Higher_Aims_to_Hired_Hands_The_Social_Transformation_of_American_Business_Schools_and_the_Unfulfilled_Promise_of_Management_as_a_Profession , 2 Kasım 2020.

¹⁰⁵ Pillay, **a.g.e.**, s. 35.

¹⁰⁶ Şirkete ilişkin sözleşmesel teorilerin hızla popüler hale gelmesi de bunun bir sonucudur.

¹⁰⁷ Paddy Ireland, "Defending the Rentier: Corporate Theory and the Reprivatization of the Public Company", (**The Political Economy of the Company** içinde, ed. John Parkinson, Andrew Gamble, Gavin Kelly) Oxford, Hart Publishing, 2000, (Çevrimiçi)

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2068379, 2 Kasım 2020.

¹⁰⁸ Hansmann, Kraakman, **a.g.e.**, s. 439-468, (Çevrimiçi)

https://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6067&context=fss_papers, 15 Haziran 2021. Burada referans ve başlangıç noktası, soğuk savaştan sonra atılmış "end of the history" "tarihin sonu" iddiasıdır, bkz: Francis Fukuyama, **The End of History and the Last Man**, London Penguin Books, 1993, (Çevrimiçi)

<https://www.democrasiapura.altervista.org/wp-content/uploads/2015/01/1992-Fukuyama.pdf>, 2 Kasım 2020;

Francis Fukuyama, "The End of the History?", **The National Interest**, Summer 1989, (Çevrimiçi)

https://www.embl.de/aboutus/science_society/discussion/discussion_2006/ref1-22june06.pdf, 2 Kasım 2020.

Bazıları bu abartılı iddiayı onaylama konusunda isteksiz olsalar bile, Kıta Avrupası ve Japonya'nın daha fazla paydaş dostu modellerinin zayıf kaldığı ve şirketin acımasız hissedar odaklı modelinin Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (*The Organisation for Economic Co-operation and Development*, “OECD”) ve Dünya Bankası tarafından da teşvik edilerek dünyaya yayıldığından şüphe yoktur. Örneğin OECD'nin Kurumsal Yönetim Prensipleri paydaş odaklıdır.¹⁰⁹

1.2.3.4. Çağdaş Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ortaya Çıkışı

Kurumsal sosyal sorumluluğun “çağdaş” ya da “modern” kurumsal sosyal sorumluluk doktrini olarak adlandırılan “yeni formunda” tekrar ortaya çıkışı işte bu ümitsiz arka planda olmuştur. Paradoksal olarak, çağdaş kurumsal sosyal sorumluluk doktrininin kökenleri, hissedar önceliği ilkesi ve hissedar değerinin maksimize edilmesine adanmış bir şirket kültürünün yükselişe geçtiği bu dönemde bulunabilir. Çok uluslu şirketlerin bazı devlet ve bölgelerden daha zengin ve daha güçlü olduğu bir dünyada, çok uluslu girişimlerin (*Multinational Enterprises*, “MNE”) kendi ticari öncelikleri dışında, faaliyet gösterdiği toplumun çıkarlarını da koruma sorumluluğu olup olmadığı gibi sorular kaçınılmaz olarak ortaya çıkmıştır.¹¹⁰ Şirketlerin bu kadar güç kazanmasının, daha fazla sosyal yükümlülüklerle katlanması sonucunu doğurduğu iddia edilmiştir.¹¹¹

Giderek iyi organize edilen ve gün geçtikçe artan uluslararası tanınırlık ve güce sahip olan sivil toplum kuruluşları (STK), özellikle gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren ve sosyal olarak sorumsuz olduklarını düşündükleri şirketlere karşı, 1970'lerin sonu kadar erken bir dönemde karalama (*name and shame*) kampanyaları

¹⁰⁹ Türkçe metnin tamamı için bkz: “G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri”, Eylül 2015, (Çevrimiçi) <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf> , 11 Haziran 2021.

¹¹⁰ S. J. Chang, Daesung Ha, “Corporate Governance in the Twenty-First Century: New Managerial Concepts for Supranational Corporations”, **American Business Review**, C: XIX, No: 2, 2001, s. 33, (Çevrimiçi)

<https://0-search-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=4738274&site=eds-live> , 2 Kasım 2020.

¹¹¹ Cicero'nun ahlaka aykırı iş pratikleri hakkında milattan önce 44 kadar eski bir dönemde yazdığına ilişkin bkz: Joanne B. Ciulla, “Why Is Business Talking About Ethics?: Reflections on Foreign Conversations”, **California Management Review**, v. 34, n. 1, p. 67, 1991, s. 69, (Çevrimiçi)

<https://0-search-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.10.2307.41166684&site=eds-live> , 2 Kasım 2020.

başlatarak baskı yapmaya başlamıştır. Örneğin, 1977 yılında ABD'de Bebek Formülü Eylem Koalisyonu (*the Infant Formula Action Coalition*, “INFACT”), 3. Dünya ülkelerinde suni süt ürünlerinin etik olmayan yollarla pazarlaması sebebiyle Nestlé'nin ürünlerini boykot etmiştir.¹¹²

STK'ların bu kampanyalarda medya desteğini sağlama konusundaki kabiliyetleri, özellikle, Güney Afrika'da ırk ayrımcılığı yapan şirketler açısından görüldü. Bu da, Güney Afrika'da operasyonları olan Amerikan şirketlerinin Sullivan Prensipleri'ni (*the Sullivan Principles*) kabul etmesini sağladı. Bu ilkeler, beyaz olmayan işgücünün konumuna odaklanarak ayrımcılık karşıtı standartlar sağlamıştır.¹¹³ STK'lar aynı zamanda firmaların Etik Kurallarını (*Code of Ethics*) benimsemesi için de baskı yapmıştır. 1986'da ABD'deki tüm Fortune 500 şirketlerinin yüzde 75'inin etik davranış kuralları bulunmaktaydı.¹¹⁴ Özellikle çevre alanında 1990'larda bir dizi başka kampanya düzenlenmiştir.¹¹⁵

1990'larda, STK'lar Nijerya'nın Nijer Deltası'ndaki Royal Dutch / Shell Group'un faaliyetlerine kamuoyunun dikkatini çekmede önemli bir rol oynamış ve Nijerya'nın Ogoni halkının Shell'in topraklarından petrol elde etmek için tazminat taleplerine dikkat çekmiştir. Çatışma, 1995 yılında dokuz Ogoni lideri ve aktivistinin infaz edilmesine ve hemen ardından Shell ürünlerinin boykot edilmesine yol açmıştır.¹¹⁶ Aynı zamanda, ABD ve İngiliz gruplarının baskısı, Asya spor

¹¹² Kampanyanın tarihi için bkz: <https://www.ibfan.org/our-history/> , (Çevrimiçi), 2 Kasım 2020.

¹¹³ Christopher McCrudden, “Human Rights Codes for Transnational Corporations: What Can the Sullivan and Macbride Principles Tell Us?”, **Oxford Journal of Legal Studies**, C: 19, 1999, s. 167-202, (Çevrimiçi) <https://ssrn.com/abstract=821533> , 2 Ekim 2020.

¹¹⁴ Ciulla, **a.g.e.**, s. 73.

¹¹⁵ “Kurumsal Çevrecilik” in (Corporate environmentalism) 1992 yılında Rio de Janeiro'da düzenlenen BM Çevre ve Kalkınma Konferansı (Rio Konferansı), ile başladığı söylenebilecektir. <http://www.mfa.gov.tr/surdurulebilir-kalkinma.tr.mfa> (Çevrimiçi), 2 Kasım 2020.

¹¹⁶ 1996 yılında, Royal Dutch Shell'e karşı, insan hakları ihlali yaptığı iddiası ile Center for Constitutional Rights tarafından New York, ABD'de bir dava açılmıştır. Duruşma arefesinde, 8 Temmuz 2009'da Shell tarafından 15.5 milyon Amerikan Doları ödenmek suretiyle uzlaşma sağlanmıştır. Bu, insan hakları ihlali iddiası için çok uluslu şirketler tarafından ödenen en yüksek uzlaşma tutarlarından biridir. Bkz: “Shell pays out \$15.5m over Saro-Wiwa killing”, **The Guardian**, 9 June 2009, (Çevrimiçi)

<https://www.theguardian.com/world/2009/jun/08/nigeria-usa> , 2 Kasım 2020.

Shell, 1990'ların ortasında, Atlantik Okyanusu'nda bulunan Brent Spar petrol çıkarma tesisini artık kullanmadığı için okyanusun dibine batırmak istediğinde de çevrecilerin büyük tepkileri ile

malzemeleri endüstrisinde çocuk işçiliğinin, ayakkabıdan futbol topına kadar her şeyin üretiminde nasıl kullanıldığına dair yeni bir inceleme yapılmasına zorlamıştır.¹¹⁷ Özellikle Nike Inc., süregiden saldırıların büyük kısmının hedefi olmuştur.

Milenyumun başlangıcına damgasını vuran yüksek profilli kurumsal mali skandalların sayısı (Enron, WorldCom, Global Crossing, Tyco, Adelphia, Parmalat ve diğerleri) şirketlerin daha “sosyal olarak sorumlu” hâle getirilmesi gerektiği iddiasını daha da güçlendirmiştir.¹¹⁸ Zamanla, çeşitli fikirler, çağdaş kurumsal sosyal sorumluluk düşüncesi etrafında birleşmiştir.

Şirketler için daha sosyal olarak sorumlu bir şekilde davranma baskısı başlangıçta STK'lardan geldiyse de kurumsal sosyal sorumluluk kavramı yeni formunda kısa süre içinde şirketler tarafından da benimsenmiştir. Birçok şirket, sosyal ve politik meşruiyet -ve belki de marka imajı- nedenleriyle “sosyal olarak sorumlu” görülmeleri gerektiği sonucuna vardı. İleriki bölümlerde inceleyeceğimiz üzere birçok şirket kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin ilkeler benimseyerek bunları kamuoyuna duyurdu. Örneğin Royal Dutch / Shell Group, web sitesinde dürüstlük ve insanlara saygı temel değerleri üzerine inşa ettiğini söylediği bir “Genel İş İlkeleri Bildirgesi (*Statement of General Business Principles*)” bulunduruyor. İlkeler, Shell'in yalnızca hissedarlarına, müşterilerine ve çalışanlarına değil, aynı zamanda iş yaptığı tüm kişilere ve topluma karşı sorumlu olduğunu kabul ediyor. Benzer bir şekilde Nestlé, “ortak değer yaratma” stratejisinin bir parçası olan “kurumsal iş ilkelerini (*corporate business principles*)” benimsemiştir.

Sonuç olarak, 1.3. bölümde daha ayrıntılı inceleyeceğimiz üzere çağdaş kurumsal sosyal sorumluluk “kurumsal vatandaşlık (*corporate citizenship*) ” (şirket ve

karşılaşmıştı. Başta Greenpeace olmak üzere, çevrecilerin protestoları sonrasında Shell, tesisi olduğu gibi terketmek zorunda kalmıştı. Bkz: <https://www.cumhuriyetarsivi.com/katalog/192/sayfa/1995/5/27/20.xhtml> 2 Kasım 2020.

¹¹⁷ Alan Cowell, “International Business: A Call to Put Social Issues on Corporate Agendas”, **The New York Times**, New York, 6 April 2000, (Çevrimiçi) <https://www.nytimes.com/2000/04/06/business/international-business-a-call-to-put-social-issues-on-corporate-agendas.html>, 2 Kasım 2020.

¹¹⁸ John C. Coffee, “What Caused Enron?: A Capsule Social and Economic History of the 1990's”, 2003, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=373581, 2 Kasım 2020.

toplum yararı için şirketin toplumun üzerindeki geniş etkilerini anlama ve yönetme)¹¹⁹, “üçlü bilanço sistemi (*the triple bottom line*)” (şirketler sadece kattıkları ekonomik değere değil, kattıkları ve / veya yok ettikleri çevresel ve sosyal değere de odaklanmalıdır)¹²⁰, “sürdürülebilir kalkınma (*sustainable development*)” (gelecekteki nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılayan gelişme);¹²¹ ve yakın zamanda “kurumsal sürdürülebilirlik (*corporate sustainability*)” gibi kavramlarla özdeşleştirilmeye başlanmıştır.

1.2.3.5. Çağdaş Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Değerlendirilmesi ve Eleştirisi

Bugüne gelindiğinde, iş dünyasının değer sisteminin ve felsefesinin evrimsel süreci, ticaret örgütlenmesinin amacını kâr maksimizasyonu kavramına özgülemiştir.¹²² Kurumsal sosyal sorumluluğun bu çağdaş biçimi son yıllarda hızlı bir şekilde şirketler tarafından benimsenmiştir. Çağdaş kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, her ne kadar 19. yüzyılın paternalistik nosyonlarından ve bağışlama ile hayırseverlikten daha ileri bir noktada olsa da, aslında çoğunluk tarafından kabul gören çağdaş formunda tarihi öncüllerinden daha az dönüştürücüdür. İncelediğimiz üzere kurumsal sosyal sorumluluk 1930’larda ilk ortaya çıkan asıl formunda, radikal bir şekilde şirketin özel bir kuruluştan ziyade sosyal kurum olarak kavramsallaştırılması ve aynı zamanda hissedar menfaatinin önemli ölçüde azaltılması savunulmaktaydı. Oysa çağdaş kurumsal sosyal sorumluluk, hâkim neoliberal fikir birliği içinde hareket ederek şirketin hissedar odaklı modelini sorgulamamaktadır. Bu sebeple de pek çok açıdan yalnızca hissedar odaklı modelin

¹¹⁹ Chris Marsden, Jörg Andriof, “Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It”, **Citizenship Studies**, C. II, No: 2, 1998, s. 329-352, (Çevrimiçi) <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13621029808420686>, 3 Şubat 2021.

¹²⁰ “Triple Bottom Line” terimi, John Elkington tarafından ünlü kitabı “Cannibals with Forks The Triple Bottom Line of 21st Century” ile birlikte ünlülmüştür. John Elkington, **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**, Oxford, Capstone, 1997.

¹²¹ Marcel Van Marrewijk, “Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion”, **Journal of Business Ethics**, C: 44, No: 2/3, 2003, s. 95-105, (Çevrimiçi) www.jstor.org/stable/25075020, 2 Kasım 2020.

¹²² Rama Krishnan, “Business Philosophy and Executive Responsibility”, **Academy of Management Journal**, 1973, vol.16, Issue 4, s. 659, (Çevrimiçi) <https://0-search-ebscohost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edsjrs&AN=edsjrs.254698&site=eds-live>, 3 Kasım 2020.

tamamlayıcısı olarak görülmektedir. Öyle ki, birçok açıdan, hissedar değeri modelinin (*shareholder value model*) ortaya çıkışının yalnızca bir tamamlayıcısı olarak görülebilir. Çağdaş kurumsal sosyal sorumluluk dönüştürücü bir doğaya sahip değildir ve bu şekilde olduğunu da iddia etmez. Şirketlerin hedefinin hissedar değerinin en üst düzeye çıkarılması olduğu görüşünü değiştirmek için çok az çaba harcar. Aslına bakılırsa, çağdaş kurumsal sosyal sorumluluğun amacı şirketin hissedar değerini maksimize etme hedefini, faaliyetlerinin toplum üzerindeki etkilerine de bir ölçüde de olsa önem vererek yapılmasını sağlamaktan öteye gitmemektedir.

Dahası, kurumsal sosyal sorumluluk düşüncesi orijinal olarak kökeninde, şirketin hissedarları ve diğer gruplar arasındaki çıkar çatışmalarının her zaman uzlaşmadığı ve bu çatışmaların her zaman hissedar lehine çözülmemeleri gerektiği yönündeki fikirleri açık bir şekilde kabul etmesine karşın; çağdaş kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, bu çıkarların uzlaşmazlığı vurgusunu azaltır ve “ortaklık (*partnership*)” üzerine vurgu yapar. Bu nedenle, savunucuları genellikle hissedar değerinin maksimizasyonunun toplum açısından bir bütün olarak iyi olduğu fikri üzerinde durmakta ve kurumsal sosyal sorumluluk için, bir “iş davası (*business case*)” oluşturmaya istemektir.¹²³

Çağdaş kurumsal sosyal sorumluluk söyleminde “ortaklık” fikrinin öne çıkması, hâkim görüş olan kâr maksimizasyonu amacıyla faaliyet göstermenin başka bir yolunu vurgular. Neoliberal piyasa temelli ekonomik ve sosyal kalkınma modeline uygun olarak, çağdaş kurumsal sosyal sorumluluk; serbest ticaret, sermaye hareket özgürlüğü, sınırlı devlet müdahalesi ve ekonomik işlerin düzenlenmesi üzerindeki vurguları ile, şirketlerin devletin yasal müdahalesi ile değil, kendileri tarafından düzenlenmesi gerekliliğini savunur. Gerçekten de, gönüllülük ve öz düzenleme üzerindeki vurgu, onun belirleyici özelliklerinden biridir. Bunu yansıtır şekilde, AB Komisyonu’nun kurumsal sosyal sorumluluğu, şirketlerin “sosyal ve çevresel kaygıları kendi iş operasyonlarında ve kendi paydaşları ile gönüllü olarak

¹²³ Çalışmamızın 1.1 Kavram başlıklı bölümünde de değindiğimiz bu “iş davası (*business case*)” kavramı aynı zamanda “stratejik yaklaşım” veya “ticari yaklaşım” şeklinde de ifade edilmektedir.

etkileşimleriyle entegre ettikleri bir kavram” olarak tanımladığını önceki bölümlerde aktarmıştık.

Benzer bir şekilde, 2001 Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Komitesi (*United Nations Committee on Trade and Development*, “UNCTAD”), ulus ötesi şirketlerde “Sosyal Sorumluluk” başlıklı bir yazısında¹²⁴, şirketlerden ekonomik faaliyetlerini aynı zamanda sosyopolitik ve etik davranışın temel ilkelerini de göz önüne alarak yürütmelerinin beklendiği dile getirilmiştir.

Çağdaş kurumsal sosyal sorumluluğun standart mekanizmalarını böylelikle, hissedar değeri maksimizasyonunun şirketlerin sosyal sorumlu davranışları ve hissedar dışındaki grupların menfaatleri ile birlikte yürüyebilecek bir hedef olarak portre edilen etik davranış kuralları (*codes of contact*), niyet bildirgeleri, standartlar oluşturmaktadır.¹²⁵

Esasen iyileştirici, gönüllü ve öz düzenleyici niteliği göz önüne alındığında, çağdaş kurumsal sosyal sorumluluk kavramının şirketler arasında -sözde de olsa- yaygın bir şekilde kabul görmesi şaşırtıcı değildir. Bunun sebebinin, kurumsal sosyal sorumluluğa çağdaş yaklaşımın şirket uygulamalarını değiştirici bir etkisi olmaması (ya da çok az olması) ve kurumsal imaj üzerindeki olumlu etkisinden (tabii ki pazarlanabilecek bir şeyden) kaynaklandığı söylenebilir. Gerçekten de, kurumsal sosyal sorumluluğun kurumsal stratejilerde, eşitsizliğin ve sosyal adaletsizliğin arttığı bir dünyada, kurumsal sorumluluk ve adalet imajını yansıtarak doğrudan hükümet düzenlemesini ve kamu eleştirisini engellemek için kilit bir unsur hâline geldiği yönünde bazı iddialar vardır. Bu oldukça alaycı perspektiften bakıldığında, kurumsal sosyal sorumluluk, şirketler tarafından davranış kurallarının benimsenerek sosyal sorumlu olduğu iddia edilirken, hissedar değerinin en üst düzeye çıkarılması da dâhil olmak üzere her zamanki gibi şirketin işleyişi sağlamanın ve işlerini sürdürmenin etkili bir yolu olarak görünmektedir.

¹²⁴ United Nations Conference on Trade and Development, Social Responsibility, UNCTAD Series on Issues in International Investment Agreements, 2001, (Çevrimiçi) <https://unctad.org/system/files/official-document/psiteiitd22.en.pdf>, 4 Şubat 2021.

¹²⁵ Daha detaylı bilgi için bkz. 2. Bölüm.

Kurumsal sosyal sorumluluğun çağdaş biçiminde görünen bu sınırlamalar, daha fazla kalkınma ajansı tarafından benimsenmesini engellememiştir. Günümüzde, hükûmetler ve sivil toplum kuruluşları, kendi kendini düzenleyen KSS'yi iş ve kalkınma arasındaki potansiyel bir köprü olarak görmektedir. Buna karşın, gelişmekte olan ülkelerde özdenetim KSS programları, sosyal ve ekonomik hedeflerin başarılmasına ve yoksulluğun azaltılmasına potansiyel katkısı bakımından yaygın olarak tartışılmaktadır.

Fakat KSS, şirketler tarafından hissedar değerinin maksimizasyonu ile gerçekten uzlaştırılabilir mi? Ya da kâr elde etmenin ahlaki olmakla bağdaştırılabileceği fikrinin saçmalık olduğu düşüncesi gerçeğe daha mı yakındır? KSS'nin çağdaş biçimi gerçekte ne gibi bir potansiyele sahiptir? Zorunlu KSS ileriye doğru atılacak bir adım mıdır? Eğer öyleyse, hangi formu almalı? Bunlar çalışmanın tamamında haşır neşir olunun sorulardan bazılarıdır.

Yukarıda aktarılanların ışığında işletmelerin tarihinin kısa bir incelemesi, onun geleneksel olarak sıkı bir şekilde düzenlenmiş bir toplumsal kalkınma aracı ve bir sosyal kurum olduğunu göstermektedir. Tarih boyunca iş adamı genellikle düşük bir sosyal pozisyon işgal etmiştir. Yunanlar onu hor gördüler ve Orta Çağ'da onlara güvenilmiyordu. Merkantilistler ona hayran olmasa da, bir statü verdiler ve onu teşvik ettiler. Bir teşvik olarak başlayan şey zaman içerisinde adeta bir itaate dönüştü. Sanayi devrimi, serveti mutlak bir erdem olarak yücelten ve ticareti yeniden gündeme getiren yeni bir etiğe katkıda bulundu. Aynı zamanda, daha önceden varsaydığı sosyal yükümlülükleri reddetti. Bu dönemde sanayi ve ticaret için hâkim araç şirket oldu.¹²⁶

Antik Yunan'dan Sanayi Devrimi'ne kadar batı toplumu işletmeler ve ticaret üzerinde katı bir kontrole sahipti. Bugünün kurumsal sosyal sorumluluk hareketi 200 yıllık bir geleneğin yeniden canlanmasından ibarettir. Günümüzdeki sisteme baktığımızda Batı medeniyetinin yaşadığımızdan radikal olarak farklı bir sistemle 2500 yıl boyunca var olabileceğine inanmak güç gelmektedir. Ancak gerçekler bu şekildedir. Şu an değişmeyeceğini düşündüğümüz günümüz sistemi aslında kısa bir tarih kesitinin ürünüdür. Kurumsal sorumluluğun tarihine baktığımızda, serbest

¹²⁶ Eberstadt, **a.g.e.**, s. 77.

girişimcilik sisteminin, Batı siyasal ekonomisinin kuralı değil, istisnası olduğunu anlıyoruz. İş adamı, kendisinin yaydığı ve yücelttiği mitlere inanmaya başladı. Tarihin kısa bir gözden geçirmesi, iki yüzyıldan az bir geçmişe sahip sanayi devriminin, medeniyetimiz kadar eski olan güç üzerindeki kontrolün ve sorumluluğun gereksinimlerini altüst ettiğini gösterecektir. Günümüzün şirket liderleri geçmiş gözden geçirebiliyor olsalar, çağdaş kurumsal sorumluluk hareketinin ne kendi kendilerini atamış sözde kurtarıcıların vaatleri ne de ekonomik nihilistlerin planlarının sonucu olduğunu fark edeceklerdir. Zira kurumsal sosyal sorumluluk, iktidara ilişkin toplum sözleşmesinin sorumlulukla yeniden yaratılması için, belki de zamanımızın en önemli reformu hâline gelebilecek bir tarihsel yeniden doğuştur. Sosyal sorumluluk her ne kadar kimilerince radikal bir düşünce olarak gösterilse de bu kavram; şirketlerin sosyal yükümlülüklerinin olması gerektiğini iddia eden yeni bir akım değil, 20 yüzyıllık bir fikrin şu anki koşullara uyarlanmış hâlidir.¹²⁷

1.3. Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi

Türkiye'nin zengin ve önemli bir hayırseverlik geçmişi vardır. Türkiye’deki KSS uygulamalarının kökleri, Osmanlı İmparatorluğu’ndaki vakıf kavramına uzanmakta olup Osmanlı’dan günümüze hayırsever iş insanları yaptıkları bağışlar ile topluma katkıda bulunmuşlardır. Bu bağlamda Türkiye’de toplumun şirketlerden beklentisinin ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tarihsel vakıf felsefesi etrafında şekillendiği söylenebilecektir. Bugün de aynı doğrultuda Türkiye’deki pek çok aile şirketi ilişkili bir vakfa sahip olup¹²⁸ bu vakıflar aracılığı ile sosyal

¹²⁷ A.e., s.76-81.

¹²⁸ Türkiye’de özel sektörün gelişmesinin ardındaki özel koşullar nedeniyle girişimcilerin (ya da kapital sahiplerinin), servetleri hakkında neredeyse her zaman özür diler durumda oldukları ve zenginliklerinin meşruluğu konusunda güvensiz hissettikleri ifade edilmiştir. Belki de bu nedenlerle, gelir uçurumunun bu kadar fazla olduğu bir ülkede göreceli olarak yeni olan servet için meşruiyet ve sosyal kabul elde etme ihtiyacına bağlı olarak, Türkiye’de şirketler çoklukla hayırseverlik faaliyetlerinde bulunmakta, holdingler şeklinde organize edilen şirketlerin ana sözleşmelerinin çoğunda, kurucu aileleri tarafından kurulan vakıflara net kârlarının bir kısmını bağışlamak için hükümler bulunmaktadır. Aynı nedenlerle Avrupa’daki en güçlü iş organizasyonlarından biri olan Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği’nin (TÜSİAD), üye şirketlerin çıkarlarını korumaktan ziyade, Türkiye’de özel teşebbüslerin sosyal rolünü belirleme misyonuyla hareket etmekte olduğu ifade edilmiştir. Türkiye’de sosyal politika kavramının ele alınışının detaylı analizi için bkz: Ayşe Buğra, **Kapitalizm, Yoksulluk ve Türkiye’de Sosyal**

sorumluluk faaliyetlerini sürdürmektedir ve bu vakıflar¹²⁹, şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin şekillenmesinde etki etmektedir.¹³⁰ Türkiye’de sosyal politika, tarihsel olarak sosyal yardım ve dayanışma kapsamında tanımlanmış olup¹³¹ bu doğrultuda şirketler, kaynaklarının belirli kısmını şirkette çoğunluk hisseye sahip



Politika, 9. bs., İstanbul, İletişim Yayınları, 2016; Melsa Ararat, Ceyhun Göcenoğlu “Drivers for Sustainable Corporate Responsibility, Case of Turkey”, Ocak 2005, s. 5-6, (Çevrimiçi)

https://www.researchgate.net/publication/237227331_Drivers_for_Sustainable_Corporate_Responsibility_Case_of_Turkey, 2 Eylül 2019.

¹²⁹ Bunlara örnek olarak Sabancı Vakfı, Vehbi Koç Vakfı, Mehmet Zorlu Vakfı, Alarko Eğitim ve Kültür Vakfı, Anadolu Vakfı verilebilir.

¹³⁰ Ceyhun Göcenoğlu, Işıl Onan, “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu”, 2008, s. 7, (Çevrimiçi)

http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2012/12/KSS_Degerlendirme_Raporu_2008.pdf, 2 Eylül 2019;

Filiz Bikmen, “Corporate Philanthropy in Turkey: Building on Tradition, Adapting to Change, Social Economy and Law”, **Project Journal**, 2003, s. 1, (Çevrimiçi)

https://www.tusev.org.tr/usrfiles/files/Corporate_Philanthropy_in_Turkey.pdf, 2 Eylül 2019;

“Herkes İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi, TÜRKİYE Sürdürülebilirlik Raporlaması Ulusal İnceleme Raporu”, Şubat 2016, s. 30, (Çevrimiçi)

<http://csrforall.eu/tr/icerik/reports/CSR-Ulke-Analiz-RaporuTR-190116.pdf>, 2 Eylül 2019;

Bengi Ertuna, Ali Tükel, “Türkiye’de KSS Uygulamaları: Geleneksel ve Küresel Arasında”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2009, C. IX, No: 2, s. 165, (Çevrimiçi)

<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423938697.pdf>; 2 Eylül 2019.

¹³¹ Buğra, **a.g.e.** s.154,155

ailenin yönlendirmesi doğrultusunda¹³² ticari olmayan faaliyetlere aktarmış, bu faaliyetler geleneksel olarak, ailelerin vakıfları¹³³ aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.¹³⁴

Türkiye’deki bu zengin vakıf geleneğine rağmen, 3. bölümde ayrıntılı inceleyeceğimiz üzere kurumsal sosyal sorumluluğu destekleyen yasal ve mali çerçeveler zayıf olup Türkiye’nin 1980 öncesi politik ve ekonomik yapısı göz önünde bulundurulduğunda Türkiye şartları, uzun vadeli planlama yapabilmek ve dolayısıyla sürdürülebilir bir kalkınma sağlamak için elverişli olmamış, 1980 sonrası dönemde ise artan rekabet, şirketleri tek amaçlarının kârlılıklarını koruyabilmek olmasına itmiş, böyle bir ortamda KSS kavramı için elverişli şartlar oluşmamıştır.¹³⁵ Özellikle akademik anlamda konu üzerine neredeyse hiç eğilinmemiş, hukukçular tarafından şirketlerin pay sahipleri dışındaki paydaşlara karşı sorumluluğu irdelenmemiştir.

Buna karşın son yıllarda gözlenen görece büyüme oranları, küreselleşme, Türk şirketlerinin yurtdışına açılmaları, Türkiye’nin giderek artan sayıda uluslararası anlaşmaya taraf olması, yabancı yatırımcıların Türkiye’ye yatırım yapmaları gibi unsurlar ülkenin KSS’ye ilişkin bilinç düzeyini arttırmada önemli bir etken olmuş,

¹³² Türk şirketlerinin, haklı olarak, sahiplerinin çıkarları doğrultusunda yürütüldüğü, azınlık pay sahipleri ve menfaat sahiplerinin karar alma süreçlerinde fazla bir etkisi olmadığı, bu nedenle şirketlerin sahipleri olarak ailelerin, uzun vadeli perspektifleri nedeniyle sürdürülebilir şirketlerin geliştirilmesinde önemli bir rol oynayabilecekleri, “ulusal yatırımcılar” olarak, sürdürülebilirlik gündemini, çeşitli endüstrilere yaptıkları yatırımlarla ülke geneline yaymak ve tanıtmak için bir liderlik rolüne sahip olma potansiyeline sahip oldukları Türkiye’de aileler tarafından yönetilen holdingler tarafından “sürdürülebilirliği” kucaklamadaki artışın, en azından söylem düzeyinde, belki de bu tür bir farkındalığın göstergesi olduğu ifade edilmiş, özel ve kişisel liderlik, Türkiye’de KSS’yi tetikleyen önemli bir faktör olarak gözlemlenmiştir. Vehbi Koç (Koç Grubu Kurucu Başkanı-Fortune 500’deki ilk Türk şirketi), Sakıp Sabancı (Sabancı Grubu Kurucu Başkanı- 50,000 çalışan ve 2005 yılında 10.6 milyar Dolar ciro), İzzet Baysal ve Kadir Has gibi yardımsever iş insanları hastane, okul ve müzeler gibi alanlarda yaptıkları bağışlarla toplumsal kalkınmaya önemli katkıda bulunmuşlardır. Bkz.: Göcenoğlu, Onan, **a.g.e.**, s.4; Melsa Ararat, Esra Süel, B. Burçin Yurtoğlu, “Sustainable Investment in Turkey: The Case in Context - An Update”, **Sabancı University Corporate Governance Forum of Turkey**, 2014, s. 18, (Çevrimiçi)

<https://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/Sustainable%20Investment%20in%20Turkey-The%20case%20in%20context%20-%20An%20update.pdf> , 2 Eylül 2019.

¹³³ Türkiye’deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını anlayabilmek için özellikle şirketler ile ortaklarının ailelerine ait vakıflar arasındaki ilişkinin şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini nasıl şekillendirdiğini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılması gerekli olduğu ifade edilmiş, ayrı amaçları, tüzükleri ve bütçeleri olan aile vakıflarının ailelerin kontrolünde olan şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini hangi yollarla ve nasıl etkiledikleri incelenmesi gereken önemli konu olduğu belirtilmiştir. Bkz.: Ertuna, Tükel, **a.g.e.**, s. 168-169. Ancak bu konu başka bir çalışmanın konusu olabilecek nitelikte olup burada ayrıntısı ile incelemek mümkün olmayacaktır.

¹³⁴ Ertuna, Tükel, **a.g.e.**, s. 147-148.

¹³⁵ Göcenoğlu, Onan, **a.g.e.**, s. 7.

şirketlerin sosyal konulara eğilebilmeleri için uygun bir atmosfer yaratmıştır.¹³⁶ Bu atmosferin yaratılmasında aynı zamanda Türk şirketlerinin uluslararası arenada iş yapabilmelerinin, pazarda kalabilmeleri için kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının önem arz etmesinin, AB'ye uyum sürecinde bu kavram kapsamındaki uygulamaların öneminin anlaşılmasının, SPK tarafından kurumsal yönetim kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini de barındıran ilkelerin yayımlanmasının ve kurumsal yönetim uyum raporlarının hazırlanmasının zorunlu tutulmasının etkili olduğu söylenebilecektir.¹³⁷ Özellikle AB üyelik sürecinin, ihracatın, dış yatırımcıya duyulan ihtiyacın ve müşterilerin anlayışındaki değişimlerin Türkiye'de sosyal sorumluluk uygulamalarına geçiş sürecine etki ettiği söylenebilecektir.¹³⁸

Türkiye yerel ve küresel unsurların etkileşiminin incelenmesi açısından ilginç bir noktada olup Türkiye'de sosyal sorumluluk uygulamalarının vakıf kültürüne dayanan geleneksel boyutu yanında, uluslararası piyasalarla entegrasyon sonrasında küresel etkiler devreye girmeye başlamıştır. Büyük aile şirketlerinin egemen olduğu Türk iş dünyasında, şirketler, yukarıda da belirttiğimiz üzere, geleneksel olarak ortaklarının ailelerine ait vakıflar vasıtası ile hayır işleri yapmaktayken; uluslararası piyasalar ile entegrasyon sürecinde bu şirketler, sosyal sorumluluğu iş yapma ve rekabet stratejilerinin bir parçası olarak değerlendiren ticari gerekçelendirme teorisi ile tanışmıştır. Örneğin, şirketlerin sosyal sorumluluk açıklamalarının içerik analizinden, şirketlerin çoğunlukla geleneksel olarak yürüttükleri hayır amaçlı KSS faaliyetlerini raporladıkları, ancak bunun yanında, ticari amaçlı sosyal sorumluluk faaliyetlerinin de şirketlerin sosyal sorumluluk raporlarının önemli bir kısmını oluşturduğu ve şirketlerin uluslararası etkiler doğrultusunda sosyal sorumluluğu özellikle uzun vadeli şirket değerlerini arttıracak şekilde iş yapma modellerine

¹³⁶ A.e., s. 7.

¹³⁷ Erkan Özgüç, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk", Yeterlilik Etüdü, Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi, Ankara, Kasım 2005, s. 34-35, (Çevrimiçi) <http://www.spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/376>, 2 Eylül 2019.

¹³⁸ Ceyhun Göcenoğlu, K. Zeynep Girgin, "Kurumsal Yönetişimin Türkiye'deki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına Olan Etkileri", **TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı**, Ankara, 2005, s. 76. (Çevrimiçi) <http://earsiv.etu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.11851/568?show=full> , 2 Eylül 2019.

entegre ettikleri görülmektedir. Sonuç olarak, mevcut durumda sosyal sorumluluk faaliyetleri genellikle hayır amaçlı ve topluma yöneliktir. Uluslararası kabul gören çalışan, tedarikçi, müşteri gibi paydaş kategorilerine yönelik sosyal sorumluluk faaliyetleri sınırlıdır. Dolayısıyla, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin daha çok geleneksel etkilerin altında olduğu, ancak sınırlı olmakla birlikte uluslararası etkilerin de görüldüğü söylenebilir.¹³⁹

Türkiye’de sosyal sorumluluk kavramının gelişiminde en önemli faktörlerden biri olarak ülkeye gelen uluslararası sermaye yatırımları sayılmıştır.¹⁴⁰ Tüm gelişmekte olan ülkeler gibi Türkiye’deki şirketler için de şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını uluslararası standartlar doğrultusunda hayata geçirmeleri sosyal açıdan sorumlu yatırım fonlarının ve doğrudan yabancı sermayenin ülkemiz şirketlerine yatırım yapması için önemli bir araçtır.¹⁴¹ Gelişmekte olan ülke konumunda olması ve hâlihazırdaki ekonomik durumu dikkate alındığında Türkiye için yabancı sermaye girişi oldukça önem arz etmekte olup birçok fon yatırım yapacakları şirketleri seçerken şirketlerin sosyal ve çevresel performanslarını kıstas olarak almaya başlamıştır.¹⁴² Yine rekabete dayalı uluslararası piyasalarda büyük ve tanınmış firmalar gerek ticari ilişkiler gerekse de ticari birtakım ortaklıklar kurarken öncelikle kurumsal sosyal sorumluluk raporu hazırlayan şirketleri tercih etmektedir. Bu nedenle uluslararası piyasalarda rekabet gücünün korunması ve geliştirilmesi, yatırım alınmasını teminen ekonomik, sosyal ve çevresel performans ve bunun raporlanması oldukça kritik bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda kurumsal sosyal

¹³⁹ Ertuna, Tükel, **a.g.e.**, s. 167.

¹⁴⁰ Özgüç, **a.g.e.**, s. 28; Karşıt bir şekilde, Türkiye’ye gelen doğrudan yabancı yatırım miktarı çok düşük düzeyde seyrettiği bu sebeple de yabancı sermayeli şirketlerin Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluğun şekillenmesinde ve gelişmesinde pek etkin olmadığı düşünülüyor ifade edilmiştir. Bkz.: Göcenoğlu, Girgin, **a.g.e.**, s. 75.

¹⁴¹ Göcenoğlu, Girgin, **a.g.e.**, s. 78.

¹⁴² Bununla birlikte diğer taraftan Dünya Bankası ve IMF gibi birçok uluslararası kuruluş, gelişmekte olan ülkelere verecekleri fonlara ilişkin projelerin çevre dostu olması konusunda ısrar etmektedirler. Ancak bu ısrarın projenin teklif aşamasından öteye nadiren gittiği görülmektedir. Fon onaylandıktan sonra borç verenlerin çoğunluğu projeleri yatırımların geri dönüş oranına göre değerlendirmektedir. Bu tür kriterlerin kullanılması çevre dostu ya da insan odaklı olan projelere ısrar konusu ile çalışmakta olduğu ifade edilmiştir. Bkz.: A. Banu Başar, Mehmet Başar, “Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye’deki Durumu”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C: VI, No: 2, 2006, C: VI, No: 2, s. 218, (Çevrimiçi)

<https://app.trdizin.gov.tr/publication/paper/detail/TmpBMk5UQXc>, 23 Mart 2021.

sorumluluğun ve bunun raporlanmasının önemi Türkiye’de ilerleyen yıllarda artacak ve daha ciddiye alınacaktır.^{143 144}

Önemli faktörlerden bir diğeri ise Avrupa Birliği uyum sürecidir. AB ile tam üyelik müzakerelerine başlayan Türkiye için AB müktesebatına uyum önem taşımaktadır. Son yıllarda AB içerisinde kurumsal sosyal sorumluluk önemli derecede gündemi oluşturmaktadır. Avrupa kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerinin pratiğe dönüştürülmesinde dünyada önemli bir yere sahip bulunmakta ve birçok AB ülkesinde kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili yasal düzenlemeler hâlihazırda uygulanmaktadır. AB müktesebatına uyum sağlama sürecine ek olarak Türk şirketlerinin ticari ilişki içerisinde olduğu AB firmaları ve iş yaptıkları ülkelerin düzenlemeleri, Türk şirketlerinin pazara girmeleri, pazarda tutunabilmeleri ve Avrupa’daki şirketlerle iş yapabilmeleri için AB standartlarında iş yapmalarını zorunlu hâle getirmektedir. Bu nedenle, AB’deki gelişmelerin Türkiye’deki şirketlerin de kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını ilerlettiği söylenebilecektir.¹⁴⁵ Örneğin Zararlı Madde Kullanımının Yasaklanması (RoHS) 2002/95/EC yasası elektronik ve elektrikli alet üretiminde kullanılan 6 zararlı maddeyi yasaklamakta olup Türkiye’deki beyaz eşya ihracatçıları Avrupa pazarlarına gerek orijinal parça gerekse kendi markalarıyla satış yapan önemli aktörler olarak, bu yasaya uyum göstermek durumunda kalmıştır.¹⁴⁶ Türkiye'nin yasal çerçevesi ve yargı sistemi AB'ye katılım sürecinde önemli ölçüde geliştirilmiş olsa da yaptırım hâlâ bir

¹⁴³ Özgüç, **a.g.e.**, s. 32.

¹⁴⁴ Bununla birlikte, kurumsal sosyal performansı geliştirmek için karşılaşılan zorluklardan biri, finans endüstrisinin yapısıyla ilişkili olabilir. Gelişen piyasalarda şirketlerin yönetimini geliştirmek için uluslararası kurumlar tarafından başlatılan Sosyal Sorumlu Yatırımlar programları ve kampanyaları ile yönetilen fonların gelişen büyüklüğüne rağmen, kurumsal yatırımlar büyük ölçüde finansal modellere dayanmaktadır. Yeterli bilgi ve sosyal ve çevresel performans hakkında standart raporların bulunmaması durumunda, bu parametrelerin değer analizine dâhil edilmesi olası değildir. Dolayısıyla, beklenenin aksine, yabancı portföy yatırımcılarını çekmek, KSS için bir itici güç değildir. Yaptığımız analizle tutarlı olarak, Haziran 2006’da görüşülen dört büyük kurumsal yatırımcılar KSS toplum tarafından ödüllendirilir olsaydı ya da KSS’nin ihmal edilmesi şirketleri risk altına soksaydı bu durumda KSS’nin yatırım yapılacak Türk şirketlerini seçerken bir faktör olacağını ancak Türkiye’de böyle olmadığına kanaat getirmişlerdir. Bkz.: Özgüç, **a.g.e.**, s. 32.

¹⁴⁵ Bryane Michael, Johannes Riedman ve Serdar Dinler, “Implementing CSR Programmes in Turkish Companies: How to Do it and Why”, 2005, s.1. (Çevrimiçi) https://www.academia.edu/1845079/Implementing_CSR_programmes_in_Turkish_companies_how_to_do_it_and_why, 2 Eylül 2019.

¹⁴⁶ Göcenoğlu, Onan, **a.g.e.**, s.11-12.

sorundur. AB, bir tetikleyici görevi, bir çapa işlevi görmüştür.¹⁴⁷ Türk tekstil endüstrisi, KSS'yi Çin tekstili tehdidine karşı rekabetçi bir avantaj olarak kullanmayı ve Türkiye tekstil sektöründeki sosyal standartları geliştirmek için Temiz Giysi Kampanyası gibi Avrupa sivil toplum örgütleriyle gönüllü olarak çalışmayı seçmiştir.¹⁴⁸ KSS uygulamalarının gelişiminde, uluslararası alıcılardan gelen baskılar da önemli olup bu baskı, özellikle gelişmekte olan ülkelerde çocuk işçiliği ve “sweatshops” gibi konuların daha çok dikkat çektiği tekstil sektöründe kendini hissettirmektedir. Bu bağlamda “Joint Initiative” adlı uluslararası bir program kapsamında Türkiye’deki tekstil sektöründe çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve denetlenmesi konusundaki çalışmalar örnek verilebilecektir.¹⁴⁹

Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının daha kurumsal bir çerçevede doğuşuna etki eden faktörlerin en önemlilerinden biri olarak Türkiye’de Sermaye Piyasası Kurulu’nun Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni yayımlaması ve bu doğrultuda Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu hazırlanmasını zorunlu kılması olduğu söylenebilecektir.¹⁵⁰ Bu ilkelerin paydaş politikalarının raporlanması ve dolayısıyla KSS uygulamaları hakkında bir miktar farkındalık ve anlayış yaratmış olmakla beraber, raporlama ve güvence sistemleri hâlen tam ve işlevsel olmaktan uzaktır ve yasa yapanlar bunları izlemediği için raporlar, şirket yönetimine dair çok az bilgi vermektedir.¹⁵¹

KSS’nin gelişmesinde etkin faktörler olarak çok uluslu şirketlerin ülkedeki KSS uygulamaları gösterilmiştir. Çok uluslu şirketlerin Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluğun gelişiminde çok büyük bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Üzerlerinde daha büyük bir sorumluluk ve baskı olan çok uluslu şirketlerin, genellikle grup çapında stratejileri bulunmakta, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ve deneyimleri diğer şirketlere örnek teşkil edebilmektedir.¹⁵² Çok uluslu şirketlerin Türkiye’deki iştiraklerine ve tedarikçilerine KSS uygulamaları için pozitif baskı uygulamaları diğer

¹⁴⁷ Ararat, Göcenoğlu, **a.g.e.**, s 17-18.

¹⁴⁸ **A.e.**, s 19.

¹⁴⁹ Göcenoğlu, Onan, **a.g.e.**, s.11-12.

¹⁵⁰ Özgüç, **a.g.e.**, s. 25, 27.

¹⁵¹ Göcenoğlu, Onan, **a.g.e.**, s.3; Ararat, Süel, Yurtoğlu, **a.g.e.**, s. 18.

¹⁵² Göcenoğlu, Onan, **a.g.e.**, s. 11-12.

Türk şirketleri için de bir itici güç olmaktadır.¹⁵³ Her şeye rağmen, çok uluslu şirketlerin Türkiye'deki uzantılarının faaliyetleri genel merkezlerinin çok gerisinde kaldığı ve genellikle proje bazlı faaliyetler olmaktan öteye gidemediği ifade edilmiştir.

Greenpeace ve Shell'in *Brent Spar* vakası, Bebek Sütü Hareketi Grubu ile Nestle'nin karşı karşıya gelişi, Uluslararası Af Örgütü ve Kanlı Elmaslar örnekleri STK'ların uluslararası düzeyde şirketlerin sosyal sorumlu davranışlar göstermeleri için nasıl etkili birer baskı grubu olabileceğine işaret etmektedir. Türkiye'de çalışmalarını doğrudan KSS ve sürdürülebilir kalkınma konularına odaklamış dernekler Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği ve İş dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği'dir. Başka dernekler de KSS konusu üzerinde çalışmalar yapmakta, ancak KSS'yi bir alt başlık olarak ele almaktadır. İş dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, Türkiye'yi uluslararası düzeyde Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'nde temsil etmektedir. Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği ise 2005 yılında KSS'yi teşvik etmek amacıyla kurulmuştur.¹⁵⁴ KSS'nin çeşitli alanlarında aktif olarak faaliyet gösteren diğer STK'lar arasında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), TEDMER (Türkiye Etik Değerler Merkezi), Özel Sektör Gönüllüleri Derneği (ÖSGD), TÜSEV (Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı), Türkiye Kalite Derneği (KALDER), TÜSİAD¹⁵⁵, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) sayılabilecektir.¹⁵⁶

Türkiye'nin AB'ye üyeliği çerçevesinde gündeme gelen konulardan biri olan STK'ların kapasitelerinin güçlendirilmesi yönünde atılan adımlarla birlikte son dönemde STK'ların KSS üzerindeki etkisinin yavaş da olsa artmakta olduğu, sponsorluklar ve toplumsal projelerde ortaklıklar yoluyla şirketler ve STK'lar arasında bilgi ve tecrübe paylaşımı yaşandığı söylenebilir. STK'ların orta vadede

¹⁵³ Örneğin, özellikle tekstil sektöründeki tedarik zinciri konuları uluslararası çalışma standartlarının uygulanmaya başlanmasında önemli bir etken olmuştur.

¹⁵⁴ Göcenoğlu, Onan, **a.g.e.**, s. 15.

¹⁵⁵ TÜSİAD, KSS'yi Türkiye için önem arz eden konular arasında görmekte ve bu düşünceyle çeşitli rapor ve yayımlar çıkarmaktadır. Bunlardan bazıları: İş Etiği İçin El Kitabı (1992), Demografik Trendler (1998), Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi (2002); Kamu Hizmetinde Etik: Güncel Konular ve Uygulama (2003).

¹⁵⁶ Göcenoğlu, Onan, **a.g.e.**, s. 16.

KSS konusunda etki kazanmasının beklendiği dile getirilmiştir.¹⁵⁷ Sonuç itibari ile KSS konularını üstlenen STK'ların hem sayısı hem de kapasitesi gün geçtikçe artmaktadır. Ancak, bu STK'lar izleme görevini hâlen tam olarak yerine getirememekte, en etkili STK'ların iş dünyasının liderleri tarafından kurulmuş STK'lar olduğu ve STK'ların şirketlerin sponsorluk çalışmalarına bağımlılıklarının düşündürücü bir nokta olduğu haklı olarak ifade edilmiştir. Bu bağlamda genel olarak değerlendirildiğinde Türkiye'deki yerel STK'ların¹⁵⁸ KSS konusunda henüz etkin bir güç hâline gelmediği, ancak diğer yandan STK'ların proje yönetimi ve uygulamaları konusunda hızla deneyim kazandıkları dile getirilmiştir.¹⁵⁹

Uluslararası girişimlerin itici gücü de önemlidir. Global Compact ve ISO 14001'e katılım, şirketlerin KSS konusunda belli bir aşama kat ettiğini göstermektedir. Yapılan incelemede şirketlerden bazılarının şirket bazında Global Compact'i imzalamadıkları ancak bağlı bulundukları şirket grubunun, gruba bağlı tüm şirketler adına, anlaşmayı imzaladığı belirlenmiştir. Koç Holding bu konuda önemli bir örnek teşkil etmekte ve bünyesindeki 117 Koç şirketi adına anlaşmayı imzalayarak ilgili bilgi ve uygulama prensiplerini tüm şirketlerine aktarmıştır. Global Compact örneğinde görüldüğü üzere uluslararası bir organizasyonun teşviki ile Türkiye'de şirketler, duyurusu ve tanıtımı yapılan yeni araç ve inisiyatifleri benimsemektedir.¹⁶⁰

Yaşanan görece gelişime rağmen, yaptığımız açıklamalar ışığında Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluk hâlâ tarihsel vakıf felsefesi çerçevesinde, şirketlerin bağışları ve hayırseverlik faaliyetleri ile eş değer algılanmakta, genel anlamda KSS hayırseverlik ve sponsorluğa indirgenmekte, özellikle STK'lar ile birlikte yürütülen toplumsal kalkınma projeleriyle sınırlı kalmaktadır.¹⁶¹ Toplum geleneksel vakıf

¹⁵⁷ A.e., s. 17.

¹⁵⁸ Uluslararası STK'ların Türkiye şubeleri daha deneyimli ve aktif diyebiliriz. Bu doğrultuda STK'ların KSS alanındaki etkinliği konusunda, Türkiye'deki bir vakfa örnek gösterilebilir. Toprakların tarım için kullanılabilme kapasitesini kısıtlayan ve genel olarak çevresel zarar yaratan siyanür kullanarak altın madeni arama projesi karşısında Greenpeace Bergama'da yerel grupları Eurogold'a karşı mücadelelerinde desteklemiştir. 2006 yılının Mart ayında yerel halk Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nde Türkiye karşısında dava kazanmış ve tazminat talep etme hakkı elde etmiştir.

¹⁵⁹ Göcenoğlu, Onan, **a.g.e.**, s. 17-18.

¹⁶⁰ Göcenoğlu, Onan, **a.g.e.**, s. 23.

¹⁶¹ Herkes İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi, s. 30.

felsefesi doğrultusunda şirketlerin desteğini bağış ve sponsorluklar vasıtasıyla talep ettikçe STK'lar ve halkla ilişkiler şirketleri de bu doğrultuda kendi deneyimleri doğrultusunda bu talebi karşılamak için şirketlerle ortaklık yoluna gitmekte ve böylece kendileri de finansal sürdürülebilirliklerini sağlamaktadır.¹⁶² Türkiye'deki sosyal sorumluluk algısı ve uygulamaları hakkında hazırlanan KSS ülke raporu uyarınca iş çevrelerinde toplumu geliştirebilmek için güçlü bir çaba sergilendiği gözlenmiş olmakla beraber, bu çabalar en çok sponsorluk aktiviteleri ve çeşitli sivil toplum kuruluşları ile ortak yürütülen toplumsal projeler olarak tezahür etmektedir. Bu durum ise Türkiye'de KSS kavramının proje ve sponsorluğa indirgendiğinin bir göstergesi olup bununla bağlantılı olarak paydaşların katılımı da STK'larla kurulan çeşitli ortaklıklar ve ortak projelerle sınırlı kalmaktadır. Şirketleri kurumsal sosyal sorumluluğa iten en önemli faktörlerden biri paydaşlardan gelen baskılar olmakla beraber Türkiye'deki duruma bakıldığında, Türkiye'de şirket faaliyetlerinin henüz sivil toplumun baskısından uzak olduğu ve sivil toplum hareketinin ve sivil toplum kuruluşlarının hâlen gelişme aşamasında olduğu, dolayısıyla sivil toplum kuruluşlarının kurumsal sosyal sorumluluğun Türkiye'de uygulanması konusunda en azından şu aşamada etkin konumda olmadıkları ifade edilmiştir.¹⁶³ Dolayısıyla Türkiye'de iş dünyasında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının oluşmasında paydaşların rolünün çok kısıtlı olduğu, Türkiye'de toplumun, işletmeyi sorumlu tutmak ve sosyal performansı talep etmek için aktif bir rol oynadığı söylenebilecektir.¹⁶⁴

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının bir evrim dâhilinde geliştiğini savunan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Aşamaları Kalkınma Modeli Teorisi'ne göre kurumsal sosyal sorumluluk dört evrim aşaması yaşamaktadır. Bunlar “Temel Düzey Farkındalık Aşaması”, “İleri Düzey Farkındalık Aşaması”, “Temel Düzey Uygulama

¹⁶² Göcenoğlu, Onan, **a.g.e.**, s. 7.

¹⁶³ Göcenoğlu, Girgin: **a.g.e.**, s. 17.

¹⁶⁴ Erkan Özgüç, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi, Yeterlik Etüdü, Ankara, Kasım 2005.

Bu durumu değiştirmek ve Türkiye'de şirketin paydaşlarının sosyal sorumluluk bilincini geliştirmek amacıyla 25 Şubat 2005 tarihinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği kurulmuştur.

Türk şirketlerinin paydaşlardan yeterli baskı gelmemesine rağmen, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının şirketlere sağladığı rekabet avantajlarının, kurumsal sosyal sorumluluğa yönelmelerinde etkili olduğu ifade edilmiştir. Bkz: Özgüç, **a.g.e.**, s. 26-27.

Aşaması” ve “İleri Düzey Uygulama Aşaması” dır. İlk aşama olan Temel Düzey Farkındalık Aşaması’nda şirket yöneticileri kurumsal sosyal sorumluluktan haberdar olmaya ve şirket konu hakkında politika geliştirmeye başlamıştır. İleri Düzey Farkındalık Aşaması’na gelindiğinde kurumsal sosyal sorumluluk hakkındaki farkındalık ilerlemiş, geliştirilen şirket politikasının izlenmesi için kişiler görevlendirilmiş, raporlar yayımlanmaya başlanmıştır. Üçüncü aşama olan Temel Düzey Uygulama Aşamasında artık şirketler rakamlarla ifade edilebilen ölçümler geliştirmiş ve kurumsal sosyal sorumluluk hakkındaki şirket politikasının uygulanmasında şirketin ilgili bölümlerine soyut ve rehber ilkeler önermiştir. Raporlar daha geniş bir çevreye ulaştırılmış ve menfaat sahipleri de sürece dâhil edilmiştir. Son aşama olan İleri Düzey Uygulama Aşaması’nda şirketin ilgili bölümleri tarafından uygulanması için somut prosedürler tanıtılmış, rakamlarla ifade edilebilen ölçümlere dayalı olarak şirket performansı izlenmeye başlanmış, etkili politika uygulamalarının sağlanması için tedbirler alınmıştır.¹⁶⁵ Bu aşamalar göz önünde bulundurulduğunda ve yapılan tüm açıklamalar doğrultusunda Türkiye’deki şirketlerin 2018 yılında yayımladıkları kurumsal yönetim uyum raporlarına bakılarak, halka açık şirketlerin büyük çoğunluğunun kurumsal sosyal sorumluluğun henüz birinci aşamasında oldukları, sayıları az olan birtakım şirketlerin ise ikinci aşamaya ulaşabildikleri görülmektedir. Zira bu çalışmanın 2. bölümünde belirtilen tespitler dikkate alındığında, şirketlerin az çok bir politika geliştirdikleri, ancak hazırlanan kurumsal yönetim uyum raporlarının içeriklerindeki yetersizlik dikkate alındığında kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki farkındalığın pek yaygın olmadığı görülecektir. Diğer yandan halka açık şirketlerin henüz üçüncü ve dördüncü aşamalara ulaşmadığı aşikârdır.¹⁶⁶ Şirketlerin görece daha basit sosyal ve çevresel konulara ılımlı yaklaştığı buna karşılık; insan hakları, çalışan hakları ve çalışanların karar süreçlerine katılımı gibi konuların geliştirilmesine hâlen ihtiyaç duyulduğu gözlemlenmektedir.¹⁶⁷ Türkiye’de KSS alanında şirketler tarafından en çok işlenen

¹⁶⁵ Ysanne M. Carlisle, David O. Faulkner, “Corporate Social Responsibility: A Stages Framework”, **European Business Journal**, C: 16, No: 4, 2004, s.145, (Çevrimiçi) http://oro.open.ac.uk/1256/1/CSR-carlisle-ebj_1256.pdf , 2 Eylül 2019.

¹⁶⁶ Özgüç, **a.g.e.**, s. 33-34.

¹⁶⁷ Göcenoğlu, Onan, **a.g.e.**, s.3.

konunun eğitim ve sırasıyla çevre, aile içi şiddet ve kadın hakları konuları olduğu belirtilmiştir.¹⁶⁸

Ancak yine de Türkiye’deki şirketlerin özellikle son 10 yılda sürdürülebilirlik alanında farkındalıklarının hızla arttığını ve bu alanda dünyadaki gelişmeleri yakından takip ettiklerini söylemek mümkündür. Türkiye’de UN Global Compact imzacısı kuruluş sayısı 2015 yılı itibariyle 300’ü bulurken, GRI seviyesinde raporlama yapan şirket sayısı da her geçen gün artmaktadır. Bununla birlikte, sürdürülebilirliğin şirket stratejilerine entegre edildiği şirketlerin genellikle yabancı ortaklı veya büyük şirketler olduğu görülmektedir. KSS uygulamalarının tıpkı tüm dünyada olduğu gibi daha çok büyük şirketler tarafından ve Avrupa ve Amerika kıtalarındaki ülkelere ihracat yapan firmalar tarafından yürütüldüğü gözlemlenmiştir. Bu anlamda özellikle Türk sermayeli ve küçük ve orta ölçekli şirketlerde sürdürülebilirliğin daha iyi anlatılabilmesine ve sürdürülebilirlik raporlamasının yaygınlaştırılmasına ihtiyaç duyulduğu ifade edilmiştir.^{169 170}

Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına bakıldığında en çok göze çarpan durum kurumsal sosyal sorumluluğun çoğu zaman bir STK ile birlikte bir proje kapsamında ele alınıyor olduğu, henüz kavramsal olarak bunun ötesine geçilmediği ve sosyal sorumluluk performansının sistematik olarak ele alınmadığıdır. Örneğin Turkcell’in “Çağdaş Türkiye’nin Çağdaş Kızları” kampanyası, Ülker’in “10 Milyar Meşe Ağacı” kampanyası, Topkapı İplik’in “Temiz Tekstil Ürünleri” projesi, Garanti Bankası’nın Doğal Hayatı Koruma Derneği ile gerçekleştirdiği projeler bu duruma örnektir.¹⁷¹ Bu durumu destekler şekilde, yapılan çalışmalarda, Türkiye’deki şirketlerin önemli bir bölümünün, KSS uygulamalarını kurumsal iletişimin bir parçası olarak gördükleri tespit edilmiş olup bu durum Türkiye genelinde KSS’nin halkla

¹⁶⁸ Herkes İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi, s.30.

¹⁶⁹ Güler Aras, Gaye Uğur Sarioğlu, “Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama”, Tüsiad, Yayın No: T/2015, 10-567, Ekim 2015, s.92, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/288841076_Kurumsal_Raporlamada_Yeni_Donem_Entegre_Raporlama, 2 Eylül 2019.

¹⁷⁰ Herkes İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi, s.30.

¹⁷¹ Özgüç, a.g.e., s. 29.

ilişkiler ya da pazarlama aracı olarak görüldüğünü göstermektedir.¹⁷² ¹⁷³ Bu doğrultuda da Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin KSS algısının, daha çok toplumu ilgilendiren çalışmalara yönelik durumda olduğu ifade edilmiştir. Şirketler toplumda karşılık bulan konularda çalışmalar yürütmektedirler.¹⁷⁴ Bu da şirketlerin iletişim kaygısı ile KSS faaliyetlerini yürüttüğünün göstergesidir. Oysa olması gereken şirketlerin faaliyetleri dolayısıyla yarattıkları etkileri yönetiyor olmasıdır. Sadece toplumun ilgisini çektiği için belirli alanlara odaklanmak doğru olmayıp Türkiye’de KSS maalesef bu yönde ilerlemektedir.¹⁷⁵ Yine, şirketlerin önemli bir bölümünün KSS faaliyetleri ile ilgilenen biriminin kurumsal iletişim birimi olduğu ve uygulamalarını kurumsal iletişimin bir parçası olarak (%40,9) gördükleri tespit edilmiştir.¹⁷⁶ Bu doğrultuda, şirketlerin KSS uygulamalarını yalnızca vakıf etkinlikleri olarak değil ancak stratejilerinin bir parçası olarak algıladıklarını yansıtan önemli göstergelerden biri de KSS uygulamalarını yürüten bir birime sahip olup olmadıklarıdır.¹⁷⁷ KSS’nin Türkiye’de daha çok pazarlama ve kurumsal itibar yaratmak için bir araç olarak algılandığı, Türkiye’deki KSS tartışmalarının KSS hakkında doğru anlayışı ve yaklaşımları gösterecek ve araçları tanıtacak kurumsallaşmış bir liderlik yapısından uzak olduğu vurgulanmıştır.¹⁷⁸

Yapılan bir anket çalışmasında sürdürülebilirliğin çeşitli alanlarında birçok şirketin herhangi bir politikası olmadığı gözlemlenmiştir.¹⁷⁹ Bu durumun Türk iş dünyasının bu alanda bekleme ve izleme konumunda olduğunu ortaya koyduğu ifade

¹⁷² Herkes İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi, s.9.

¹⁷³ Bir iş dergisinin verdiği CSR ödülleri Türkiye’deki KSS inisiyatiflerinin odağını ve niteliğini açıklıyor. Bu ödüllere örnek olarak Eczacıbaşı şirketler grubunun Türkiye’deki ilk modern sanat müzesinin kuruluşuna öncülük etmesi, Kagider’in Anadolu kadınının kuracağı girişimleri destekleme projesi gösterilebilir. Listeden de görüleceği gibi, jüri tarafından tanınan projelerin hiçbiri şirketlerin gerçek işleriyle ilgili değildir. Hepsi de hayırseverlik faaliyeti olarak tanımlanabilir. Karar vericilerin altta yatan motivasyonları ne olursa olsun aslında birer halkla ilişkiler faaliyetidir. Çoğu şirketin eğitime destek yönünde proje yarattığı düşünüldüğünde, Türk toplumunun kurumların eğitime desteklemesini beklediği ve dolayısıyla bu projelerin de bu beklentilere karşılık vermek amacını taşıyan şirketin marka değerini artıracak birer proje olduğu sonucuna varılabilecektir. Bkz.: Ararat, Göcenoğlu, **a.g.e.**, s.12.

¹⁷⁴ Herkes İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi, s.30.

¹⁷⁵ **A.e.**, s.30.

¹⁷⁶ **A.e.**, s.44.

¹⁷⁷ **A.e.**, s.42.

¹⁷⁸ Göcenoğlu, Onan, **a.g.e.**, s.3

¹⁷⁹ Örneğin şirketlerin %49’unun eko verimlilik, %47’sinin ayrımcılık konusunda politikaları bulunmamaktadır.

edilmiştir.¹⁸⁰ Yine aynı anket sonuçları uyarınca Türk iş dünyasının; sürdürülebilirliğin çevresel boyutunu, ekonomik ve sosyal boyutlarına kıyasla daha az önemseddiği anlaşılmaktadır. Çalışmamız boyunca savunduğumuz görüşü destekler şekilde yasalar ve yönetmelikler ile düzenlenen ve sıkı bir şekilde denetlenen konuların önem sırasında önlerde yer aldıkları ortaya konulmuştur.¹⁸¹ Ankete katılan şirketler tarafından “İtibar”, “Yasal Düzenleme” ve “Rekabet” sürdürülebilirlik uygulamalarının en önemli itici güçleri olarak algılanmaktadır.¹⁸² Ankete katılan şirketler, raporlama yapmanın en çok “rekabet avantajı” ve “marka bilinirliği” alanlarında faydalı olduğunu düşünmekte; “finansman” yani yatırım almak konusu diğer konulara göre en az önemli olarak görülmektedir.¹⁸³

KSS'ye yönelik kurumsal itici güçlerin çoğunun, yasal çerçeve ve piyasa mekanizmaları da dâhil olmak üzere, yeterince gelişmediği ve STK faaliyetleri ve akademik araştırma ve öğretim gibi değişkenlerin de henüz yeterince olgun olmadığı gerçeğini göz önünde bulundurarak, uluslararası itici güçlerin rolünün önemli olduğu sonucuna varabilir. Uluslararası gelişmelere uyum sağlama girişimleri neticesinde yasalarda, düzenlemelerde ve bunların yaptırımlarında iyileştirmeler, küresel şirketler tarafından iyi uygulama örneklerinin ortaya çıkarılması, küresel STK'lar ve çok taraflı kuruluşlardan gelen baskılar şu anda Türkiye'de KSS'yi yönlendirmektedir. Hayırsever faaliyetler dışında, KSS'nin ilk belirtileri Türkiye'de çok uluslu / global şirketlerin iş yapma biçimlerinde gözlenmiştir. Kuruldukları ülkelerdeki standartlar nedeniyle çok uluslu şirketler, ilgili yasalara uymak ve yerel şirketlere örnek teşkil etmek eğilimindedir. Gerçekten de bu şirketlerin, KSS politikalarının maliyet sonuçlarını en aza indirmek ve bu alanda şirketlerin rekabet edebilecekleri bir alan oluşturmak için Türkiye'de KSS'yi teşvik eden temel aktörler olduğu ifade edilmiştir.¹⁸⁴

¹⁸⁰ “Türk İş Dünyası’nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları Değerlendirme Raporu”, Ekim 2011, s. 10 (Çevrimiçi)
https://www.pwc.com.tr/tr/publications/arastirmalar/pdf/pwc_surdurulebilirlik_raporu-2012.pdf, 2 Eylül 2019.

¹⁸¹ A.e., s.11.

¹⁸² A.e., s.12.

¹⁸³ A.e., s.36.

¹⁸⁴ Ararat, Göcenoğlu, a.g.e, s 11.

Son zamanlardaki ilerlemeye rağmen, Türkiye'de KSS'nin önemli bir rol oynaması için daha zamana ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bu değişim, değerlerin evrensel değerlere doğru kaymasını, demokratikleşme ve küreselleşmeyle sürdürülecek bir süreci içerecektir. Toplum ve burada kısaca açıkladığımız faktörler KSS'nin ancak sınırlı ölçüde gelişimini sağlamakta olup, gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'nin KSS'ye hukuki düzenleme yaklaşımını kabul etmesinin daha etkin olacağı ifade edilmiştir. Buradaki zorluk, pazarlar daha rekabetçi ve verimli hâle geldikçe piyasaya dayalı yaklaşımları hukuki düzenlemelerle dengelemek olacaktır.¹⁸⁵

1.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İlişkili Kavramlar

Her ne kadar toplum ve iş dünyasının arasındaki ilişki binlerce yıldır süregelse de, Kral Süleyman'ın deyişiyle güneşin altında yeni bir şey olmasa da, akademisyenler ve uygulamacılar iş dünyası ve toplum arasındaki ilişkinin ve iş dünyasının topluma ve paydaşlara karşı sorumluluklarının özünü yakalamak için yeni terimler, terminolojiler, kavramlar veya çerçeveler üretmeye devam etmiştir. Son yıllar içerisinde bu alanda birbirlerini tamamlayan veya rekabet eden fikir, kavram ve çerçeveler ortaya çıkmış ve her biri belirli gruplar ve şirketler tarafından benimsenmiştir. Bu kavramların her biri toplum ve işletme arasındaki ilişkiyi, işletmelerin toplumdaki rolünü ve sorumluluklarını farklı şekillerde ortaya koymuştur.¹⁸⁶ Bu konseptler aslında tam olarak eş anlamlı olmasa da temelde aynı konuyu ele almaktadır.¹⁸⁷ Şüphesiz toplum ve şirketler arasındaki fenomeni açıklamak üzere daha başka konseptler sahneye çıkmaya devam edecektir. Bu kavramlar, KSS kavramının tamamlayıcısı yahut KSS ile örtüşen veya rekabet eden

¹⁸⁵ Melsa Ararat, "A development Perspective for CSR; case of Turkey", **Corporate Governance, International Journal of Business in Society**, 2013, C: 8, No: 3, s.12-13, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=965136, 2 Eylül 2019.

¹⁸⁶ Archie B. Carroll, "Corporate Social Responsibility: The Centerpiece of Competing and Complementary Frameworks", **Organizational Dynamics**, C: 44, No: 2, 2015, s. 90, (Çevrimiçi) <https://media.terry.uga.edu/socrates/publications/2015/10/Carroll.2015.pdf>, 15 Haziran 2021.

¹⁸⁷ You, **a.g.e.**, s.27.

kavramlar olup bu açıdan kısa da olsa çalışmamızda bunlardan en çok karşılaşılanlara değinmekte yarar olduğunu düşünüyoruz.¹⁸⁸

1.4.1. Sürdürülebilirlik

“Sürdürülebilirlik (*Sustainability*)” ya da “Sürdürülebilir Kalkınma (*Sustainable Development*)” kavramının en çok atıf yapılan tanımı 1987 tarihli Brundtland Raporu’nda (*Brundtland Report*) yer almaktadır. Rapor sürdürülebilir gelişmeyi, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme kabiliyetini tehlikeye atmaksızın, bugünün ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlamaktadır.¹⁸⁹

Sürdürülebilirlik kavramı 1990'larda popülerlik kazanmaya başlamış olup 90'lı yılların sonlarında John Elkington, aşağıda inceleyeceğimiz Üçlü Bilanço Sistemi kavramını ortaya koyduğunda ve bunu sürdürülebilirlik fikrine bağladığında, sürdürülebilirliğin popülaritesi daha da artmıştır.¹⁹⁰

KSS sürdürülebilir gelişmenin sağlanabilmesi için bir ön şart olarak ifade edilmiştir.¹⁹¹

1.4.2. Kurumsal Vatandaşlık

Kurumsal vatandaşlık (*corporate citizenship*)¹⁹², sürdürülebilirlikle birlikte şirketler tarafından sosyal sorumluluklarını belirtmek için en sıklıkla kullanılan kavramlar arasındadır. Kavram, 90'larda yaygınlaşmış olup bugüne değin kullanılmaya devam edilmiştir. Kurumsal vatandaşlık, öncelikli olarak iş dünyası tarafından ortaya sürülen bir terim olup, onu açıkça KSS'den ayıran güçlü bir yönü sunulmamıştır. Çoğu zaman KSS ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Şirketleri içinde bulundukları toplulukların ve ülkelerin vatandaşları olarak düşünürseniz, kurumsal vatandaşlık, şirketlerin de tıpkı insanlar gibi kabul görmek için yerine

¹⁸⁸ Bu bölümde kısaca ele alınan kavramların dışında social enterprise, Corporate Social Performance, The Stakeholder Concept, Strategic CSR, Creating Shared Value, Concious Capitalism, Corporate Stewardship Corporate Accountability de KSS ile anılan diğer kavramlardandır. Bkz.:

¹⁸⁹ “Our Common Future” olarak da bilinen Brundtland Rapor metni için bkz: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> , 3 Kasım 2020.

¹⁹⁰ Carroll, **Organizational Dynamics**, s.92.

¹⁹¹ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 18.

¹⁹² Finding Strategic Corporate Citizenship: A New Game Theoretic View, **Harvard Law Review**, C: 117, No: 6, s. 1957, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/4093307>, 15 Haziran 2021.

getirmeleri gereken belirli görev ve sorumluluklara sahip oldukları anlamına gelir. Sürdürülebilirlik gibi kurumsal vatandaşlığın da kimsenin haklı olarak karşı çıkmayacağı fikirlerden biri olduğu ifade edilmiştir.¹⁹³

Vatandaşlık metaforu oldukça basittir ve bunu teknik bir dille açıklamaya çalışmaya gerek olmadığı ifade edilmiştir. Kurumsal vatandaşlığın geniş ve dar olmak üzere iki şekilde ele alınabileceği belirtilmiştir. Geniş görüş uyarınca kurumsal vatandaşlık, temelde KSS kavramını da içeren kapsayıcı bir terim olarak sunulmaktadır. Spektrumun dar ucunda ise kurumsal vatandaşlık, kurumsal topluluk ilişkilerine ya da hayırseverliğe indirgenmektedir. Kurumsal vatandaşlık kavramının popülerliliği, iyi bir vatandaş olmaya çalışan şirketlere ilişkin yarattığı olumlu bir hava ve imajda kendini bulmaktadır. Bu nedenle de işletmeler arasında nasıl bu kadar popüler hâle geldiğini görmek kolaydır.¹⁹⁴

1.4.3. Üçlü Bilanço

Üçlü bilanço (*The Triple Bottom Line*) kavramı John Elkington tarafından 1990'lı yıllarda geliştirilmiş ve sonrasında popülerlik kazanmıştır.¹⁹⁵ Bu hesaplama sistemi şirketin bilançosunun yalnızca klasik finansal verilerin değil bununla birlikte sosyal ve çevresel verilerin de hesaba katılarak hesaplanması anlamına gelir. Ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların bir arada ele alındığı yaklaşım üçlü bilanço yaklaşımıdır.¹⁹⁶

Üçlü bilanço yaklaşımı, dar anlamda, genelde raporlama ya da muhasebe alanında kullanılmaktadır. Bu anlamda şirketler ekonomik, sosyal ve çevresel göstergelerin hesaba katıldığı “üçlü bilanço raporları (*triple bottom line reports*)” hazırlandığı, muhasebe alanında ise şirketin performansının bu göstergelere bakılarak ölçüldüğü bir prosedürü ifade etmektedir. Böyle bakıldığında KSS ile benzer bir terim değildir. Ancak kavram zamanla daha geniş anlamlar ifade edecek şekilde evrilmeye başlamış¹⁹⁷ ve yalnızca yukarıda örneklediğimiz, raporlama, muhasebe gibi belli şirket uygulamaları için değil tümü ile şirketin stratejisine uygulanan bir kavram

¹⁹³ Carroll, **Organizational Dynamics**, s.93.

¹⁹⁴ A.e., s.93.

¹⁹⁵ Elkington, **a.g.e.**

¹⁹⁶ Elkington, **a.g.e. s.69-96.**

¹⁹⁷ Pulaşlı, **Hukuki Sorumluluk**., s.7.

olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır. Bu geniş anlamıyla KSS ile benzerlik taşıdığı söylenebilecektir.¹⁹⁸

1.4.4. İş Etiği

İş etiği (*Corporate Ethics* ya da *Business Ethics*) kavramı iş dünyasında büyük bir ilgi ile karşılanmıştır. Büyük şirketlerin sırf bu işle meşgul çalışanları, bazen departmanları mevcuttur.¹⁹⁹

İş etiği, etik değerlerin iş davranışına yansıtılmasıdır. İşin ve işletmenin her aşamasına uygulandığından şirket yönetim kurulunun stratejilerini, muhasebe uygulamalarını, satış ve tedarik süreçlerini, müşteri ilişkilerini kapsar. Etiğin, hukuki zorunlulukların ötesinde olduğu, bu sebeple uygulanmasının gönüllülük esasına dayandığı ifade edilmiştir.^{200 201}

İş etiği ile ilgili endişeler yüzyıllardır var olmasına rağmen, iş etiği 1980'lerde ve sonrasında popüler bir çerçeve hâline geldi. Felsefe bakış açısından iş etiği, ahlaki felsefeye dayandırılırken, uygulayıcılar ve toplum açısından iş etiği, teknoloji ve medya genişledikçe herkes için giderek daha görünür ve rahatsız edici olan şirket ve yöneticilerin yasadışı faaliyetlerini kapsamaya başladı. İşletme okulları ise iş etiğini, paydaşlara nasıl davranıldığını belirleyen bir yönetim problemi olarak gördüler.²⁰²

İş etiği, ahlaki görev ve yükümlülüklere dayanan bir düşünce sistemidir. Aynı zamanda ilke veya değerler olarak da görülebilir. İş etiği; işin, işletmenin, yöneticilerin davranışları ve politikalarının doğruluğu veya adaleti ile ilgilidir. Geçtiğimiz yıllar içerisinde güçlü iş etiği, başarının önemli bir elementi olarak kabul edilmektedir.²⁰³

¹⁹⁸ Wayne Norman, Chris MacDonald, "Getting to the Bottom of 'Triple Bottom Line'", **Business Ethics Quarterly**, C: 14, No: 2, 2004, s. 245-248. (Çevrimiçi)

<https://0-search-ebSCOhost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.3857909&site=eds-live>, 3 Kasım 2020.

¹⁹⁹ Bkz: BP Code of Conduct

²⁰⁰ Institute of Business Ethics, "Frequently Asked Questions: What is Business Ethics" (Çevrimiçi) <https://www.ibe.org.uk/frequently-asked-questions/3>, 4 Kasım 2018.

²⁰¹ KSS ve İş Etiği arasındaki farklara ilişkin bir çalışma için bkz: Ronald E. Berenbein, "The Conference Board, Defining the Corporate Ethics Brand", 2005, (Çevrimiçi) <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=1070>, 3 Kasım 2020.

²⁰² Carroll, **Organizational Dynamics**, s.91.

²⁰³ A.e., s.91-92.

Özellikle kamuoyunda yankı uyandıran şirket skandallarının bir sonucu olarak iş etiği, işletmelerin faaliyetlerini değerlendirmek için popüler bir çerçeve olarak KSS terminolojisi ile yan yana yer almıştır. Bazı analistler, KSS'nin şirketlere bir bütün olarak atıfta bulunduğu, iş etiğinin ise daha çok şirketlerin liderlerinin davranışlarına vurgu yaptığını savunarak ikisini farklılaştırır da çoğu zaman iki terimin birbirinin yerine kullanıldığı ifade edilmiştir.²⁰⁴

İş etiği, ekonomik ve yasal kategorilerden ziyade etik sorumluluklara odaklanma eğilimindedir.²⁰⁵

1.4.5. Sosyal Girişim

Yıllardır KSS üzerinde süregiden tartışmalara ve akademik çalışmalara rağmen, KSS'nin hukuki tartışmasının KSS'yi bir yere taşımadığı ve geliştirmediği iddia edilerek yeni şirket formları yaratılma çabasına girilmiştir. Paydaşları ve toplumu göz ardı eden şirketler ile sosyal amaç güden ancak finansal kaynaklara ve iş gücüne erişimi kısıtlı olan STK'lara duyulan tatminsizliğin bir göstergesi olarak ortaya çıkan, yeni şirket formlarının yaratılmasına ilişkin bu çabanın bir sonucu olarak sosyal girişim hareketi ortaya çıkmıştır.²⁰⁶

Sosyal girişim, kâr elde ederken aynı zamanda sosyal hedefler güden işletme olarak tanımlanmıştır.²⁰⁷ Sosyal girişim kavramı, hissedarlarının kâr amacı güden işletmeler ile kâr amacı gütmeyen kuruluşları bir araya getirerek sosyal problemleri ele almayı amaçladığı işletmeler olarak tanımlanabilir. Sosyal girişim taraftarları, kâr amacı güden işletmelerin dinamizmi ile sosyal misyon güden STK'ların amaçlarının kombine edilebileceğine inanmaktadırlar.²⁰⁸

²⁰⁴ A.e., s.92.

²⁰⁵ A.e., s.92.

²⁰⁶ Antony Page, Robert A. Katz, "Is Social Enterprise the New Corporate Social Responsibility?", **Seattle University Law Review**, C: 34, 2011, s.1360-1362 (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1851782, 25 Ekim 2018.

²⁰⁷ Robert A. Katz, Antony Page. "The Role of Social Enterprise", **Vermont Law Review**, C: 35, No: 1, 2010, s.86-93, (Çevrimiçi) <https://0-search-ebscohost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edshol&AN=edshol.hein.journals.vlr35.9&site=eds-live>, 3 Kasım 2020.

²⁰⁸ Katz, Page, **The Role of Social Enterprise**, s. 86- 93; Yerine kullanılan diğer terimler, hybrid social ventures, for-profit social businesses, social purpose business ventures, blended value organizations, companies with a conscience, Fourth Sector organizations, for profit[s] with a nonprofit soul, and for-benefit organizations, bkz: A.e., s. 61-62

Sosyal girişim hareketi uyarınca yeni şirket türlerinin yaratılması hedeflenmektedir. Bu ise yeni şirket türlerine ilişkin yasal değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir. Bu hareket uyarınca çeşitli şirket formlarından bahsedilmektedir. Bunlardan bazıları “düşük kârlı limited şirket (*low profit limited liability company*, “L3C”)), “yardım amacı güden şirket (*the benefit corporation*)”, Birleşik Krallık’ta görülen “toplum yararına şirket (*community interest company*)”, “esnek amaçlı şirket (*flexible purpose corporation*)” ve “sosyal sorumlu şirket (*socially responsible corporation*)”tir.²⁰⁹ Bunlardan ilk dördü bir ya da daha fazla hukuk sisteminde kabul edilmiş olmakla beraber en sonuncusu henüz hiçbir hukuk sisteminde yürürlüğe konmamıştır.²¹⁰ Bu yeni yasal türlerin hem finansal bir dönüş sağlamak hem de sosyal hedefler geliştirmek isteyen işletmeler için tasarlandığı ifade edilmiştir.²¹¹

Sosyal girişim hareketi ve KSS hareketinin birçok ortak noktası olduğu, her ikisinin de ortak amacının daha iyi bir dünya yaratmak olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte bu iki hareket arasında kritik farklılıklar olduğu ve her birinin sosyal değişime farklı bakış açıları olduğu ifade edilmiştir.²¹²

KSS’nin şirketin temel kâr gütmeye amacı ile birlikte, bu amaçta bir sapma olmadan uygulandığı, sosyal girişimlerin ise girişimler daha katı bir yaklaşım benimsediği, sosyal girişimin asıl ve kapsayıcı amacının sosyal sorumluluk ve hareket olduğu ifade edilmiştir.²¹³ Ayrıca sosyal girişim, KSS’nin aksine mevcut şirket yapılanmasını hedeflememekte, yeni kurumsal formlar önermektedir. Bu sebeple de hâkim şirketler hukuku ideolojilerinde değişikliğe gidilmeksizin KSS’ye alternatif oluşturabileceği iddia edilmiştir.²¹⁴

²⁰⁹ Dana Brakman Reiser, “Theorizing Forms for Social Enterprise”, **Brooklyn Law School Legal Studies Research Papers**, No. 310 October 2012, s.3 (Çevrimiçi)

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2166449, 3 Aralık 2022

Page, Katz, **Is Social Enterprise the New Corporate Social Responsibility?**, s.1362-1372

²¹⁰ Page, Katz, **Is Social Enterprise the New Corporate Social Responsibility?**, s.1362-1372

²¹¹ **A.e.**, s.1353.

²¹² Joseph W. Yockey, “Does Social Enterprise Law Matter?”, **University of Iowa Legal Studies Research Paper**, Series Number 14-06 March, 2014, s. 7. (Çevrimiçi)

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2389024, 3 Şubat 2022

Page, Katz, **Is Social Enterprise the New Corporate Social Responsibility?**, s.1353.

²¹³ Yockey, **a.g.e.**, s. 7.

²¹⁴ Page, Katz, **Is Social Enterprise the New Corporate Social Responsibility?**, s.1353

Sosyal girişim hareketine getirilen eleştiriler de vardır. Sosyal girişim hareketinin KSS'nin tekrarı, yinelenmesi olabileceği iddia edilmiştir.²¹⁵ Sosyal girişimler için tasarlanan yeni formların yürürlüğe girmesinin ve sunulmasının, ilerici şirketler hukuku ekolünün talep ettiği yasalastırmalardan daha az muhalefetle karşılaşacağı ifade edilmiştir.²¹⁶ Bir işletmenin bu formu benimsemesi de tamamen gönüllülük esasına dayanmakta ve yatırımcılar da işletme formunun farkında olarak, bilinçli bir şekilde yatırımlarını gerçekleştirmektedir. Sosyal girişim hareketinin bu nedenle politik olarak daha kabul edilebilir görüldüğü söylenmiştir.²¹⁷ Sosyal girişim hareketinin, birtakım KSS nosyonları taşımakla beraber, ilerici şirketler hukukçularını kızdıran ancak sözleşme teorisini benimseyenlerin destekleyeceği bir yapı olduğu ifade edilmiştir.²¹⁸ KSS ve sosyal girişimin aynı ağacın meyveleri olduğu ancak başka yaklaşımlar benimsedikleri belirtilmiştir.^{219 220}

Kanaatimizce sosyal girişim ve KSS birbirlerinin alternatifi değildir. KSS ile amaçlanan dernek, vakıf ya da sosyal sorumlu şirketler kurabilmek değildir. Sosyal girişim şeklindeki bir yapılanmaya karşı olmamakla birlikte, salt sosyal girişim şirketlerinin KSS'nin hedef aldığı sorunu çözmekte yeterli olmayacağı görüşündeyiz. KSS ile çözülmesi amaçlanan sorun topluma zarar veren şirketlerin sosyal sorumlu olmasının sağlanmasıdır ve bu henüz kuruluşunda topluma zarar vermeyeceğini taahhüt eden sosyal girişim şirketlerinden tamamen farklıdır. KSS şirketlerin dışsallıklarını nasıl yönetecekleri ile bağlantılıdır. Söz konusu sosyal girişimlerin

²¹⁵ A.e., s.1361

²¹⁶ Örneğin, New Jersey'de "benefit corporation" lara ilişkin yasa taslağı oy birliği ile geçmiştir. Bkz: "Measure Allows Businesses To Incorporate Social, Environmental Missions Into Charters", (Çevrimiçi)

<https://www.njsendems.org/ruizkean-bill-allowing-for-profits-to-organize-as-issue-driven-companies-heads-to-governor/> 6 Kasım 2020.

<http://njtoday.net/2011/03/07/bill-allowing-for-profits-to-organize-as-issue-driven-companies-now-law/#ixzz1Hv5tfe6C>.

²¹⁷ Page, Katz, **Is Social Enterprise the New Corporate Social Responsibility?**, s.1375.

²¹⁸ A.e., s.1376.

²¹⁹ A.e., s.1376.

²²⁰ Ancak biz KSS ve sosyal girişim kavramlarının aynı ağacın meyveleri olduğu fikrine katılmıyoruz. Bu iki kavramın ana sorusu ve hedeflediği amaçlar bambaşka olup, tek ortak yanlarının bir sosyal hedeflerinin olması olduğu kanaatindeyiz. Sosyal girişimde şirketin kurucuları ve hissedarları, peşinde koşacakları spesifik misyonu belirleyebilmektedirler. Ne var ki, KSS bir misyon peşinde koşmak anlamına gelmemektedir. Sosyal girişim bu yönüyle bir şirketten çok, kâr amacı da eklenmiş STK'ya benzemektedir.

kurulması, sosyal girişim özelliği taşımayan diğer şirketlerin bugünkü yapısıyla mevcudiyetlerine devam edecekleri gerçeğini dışlamamaktadır. Dolayısıyla, kanaatimizce sosyal girişim ve KSS birbirinin alternatifi olamaz.

1.4.6. Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk²²¹

Kurumsal yönetim geleneksel anlamda yöneticilerle pay sahiplerinin çıkarlarının uyumlanması ile ilişkilendiriliyordu.²²² Ancak Enron sonrası yıllarda,

²²¹ Şirketlerin, güç odağı ve çoğu zaman tehlikeli bir sosyal ve hukuki kurumlar olarak gelişimini inceleyen bir çalışma için bkz: Joel Bakan, **The Corporation: The Pathological Pursuit Of Profit And Power**, Free Press, 2005.

Çağdaş şirketler hukuku düzenlemelerinin altında yatan baskın düşünce yapılarına ilişkin olarak bkz: Ronald Chen, Jon Hanson. "Illusion of Law: The Legitimizing Schemas of Modern Policy and Corporate Law", **Michigan Law Review**, C: 103, No: 1, 2004, s. 1-149. (Çevrimiçi)

<https://0-search-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edshol&AN=edshol.hein.journals.mlr103.12&site=eds-live>, 7 Kasım 2020;

Morton J. Horwitz, "Santa Clara Revisited: The Development of Corporate Theory", **West Virginia Law Review**, C: 88, No: 2, 1985, s. 173-224, (Çevrimiçi)

<https://researchrepository.wvu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2274&context=wvrl>, 14 Mayıs 2021.

Şirketler hukukunun reform edilmesi gerekliliğine ilişkin ilerici görüşler için bkz: Kent Greenfield, "New Principles for Corporate Law", **Hastings Business Law Journal**, C: I, No:1, 2005, (Çevrimiçi) https://repository.uchastings.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1077&context=hastings_business_law_journal, 11 Kasım 2020;

Lawrence E. Mitchell, "A Theoretical and Practical Framework for Enforcing Corporate Constituency Statutes", **Texas Law Review**, C: 70, No: 3, s. 579-644, (Çevrimiçi)

<https://0-search-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edshol&AN=edshol.hein.journals.tlr70.26&site=eds-live>, 11 Kasım 2020.

Kent Greenfield, "Corporate Social Responsibility: There's a Forest in those Trees: Teaching about the Role of Corporations in Society", **University of Georgia Law Review**, C: 34, No: 2, 2000, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=202291, 11 Kasım 2020.

KSS'ye atfedilen normatif gerekçelerin nasıl onu baltalamak yerine neo-liberal mantığın bir parçası hâline geldiğinin bir eleştirisi için bkz: Ronen Shamir, "The Age of Responsibilization: On Market Embedded Morality", **Economy and Society**, C: 37, No: 1, Şubat 2008, s. 1-19, (Çevrimiçi)

https://www.researchgate.net/publication/249006278_The_Age_of_Responsibilization_On_Market-Embedded_Morality, 11 Kasım 2020.

KSS bağlamında yaşanan zorlukların örneklendirilmesi için bkz: John M. Conley, Cynthia A. Williams, "Engage, Embed, and Embellish: Theory Versus Practice in the Corporate Social Responsibility Movement", **UNC Legal Studies Research Paper**, No. 05-16, 2005,

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=691521, 11 Kasım 2020.

115. Yohanes E. Riyanto, Linda A. Toolsema, "Corporate Social Responsibility in a Corporate Governance Framework", **National University of Singapore Department of Economics, Working Paper No. 0703**, 2007, (Çevrimiçi)

<https://core.ac.uk/download/pdf/7028628.pdf>, 7 Kasım 2020.

²²² Andrew Cornford, "Enron and Internationally Agreed Principles for Corporate Governance and the Financial Sector", (**Enron and World Finance** içinde, ed. Paul H. Dembinski et. al.), 2006, s. 227 (Çevrimiçi)

https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230518865_2#citeas, 24 February 2021.

kurumsal yönetim, geleneksel odak noktası olan vekâlet sorunlarının dışında etik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve kamuyu aydınlatma konularına da değinmeye başladı.

Kurumsal sosyal sorumluluk da kurumsal yönetimi, gittikçe artan bir şekilde, sosyal ve çevresel kaygıları şirketin karar verme süreçlerine dâhil etme ve böylelikle yalnızca finansal yatırımcılara değil, aynı zamanda çalışanlara, tüketicilere ve topluluklara da yarar sağlanması için bir araç olarak görmeye başlamıştır.²²³

Akademisyenler kurumsal yönetim ile KSS arasında gelişen bu etkileşim ve yakınlaşmaya işaret etmektedirler.²²⁴ Kurumsal yönetim kavramının ortaya çıktığı ilk dönemlerde esaslı unsurlar arasında sayılmayan KSS'nin, zamanla eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik gibi kurumsal yönetimin esaslı unsurları arasında sayılmaya başlandığı, şirket yöneticilerinin , şirketin dışında kalan ancak ortaklığın işleyişinden etkilenen pay sahipleri dışındaki ilgililerin menfaatlerini de karar alma sürecinde göz önünde bulundurmaları gerekliliği vurgulanmaktadır. ²²⁵ Böylelikle, kurumsal yönetiminin alanına, tüm şirket ilgililerinin yani menfaat sahiplerinin şirket işleyişindeki fonksiyonları ve hak/sorumluluk sistemine dâhil olma yöntemleri ile şirketin sosyal sorumluluğu eklendiğinde, kurumsal yönetimin bugün için gelinen noktadaki anlamı, neredeyse anonim şirketler hukukunun bütünüdür

²²³ Amiram Gill, "Corporate Governance as Social Responsibility: A Research Agenda", **Berkeley Journal of International Law**, C: 26, No: 2, 2008, s.452. (Çevrimiçi) <https://scholarship.law.berkeley.edu/bjil/vol26/iss2/5/>, 23 Ekim 2018.

²²⁴ Ezra Wasserman Mitchell, "The Board as a Path Toward Corporate Social Responsibility", GWU Legal Studies Research Paper No. 354, (**The New Corporate Accountability: Corporate Social Responsibility and The Law** içinde, ed. Doreen McBarnet, Aurora Voiculescu, Tom Campbell) Cambridge University Press, 2007, s.279, (Çevrimiçi) <https://ssrn.com/abstract=996683> , 7 Kasım 2020.

Ruth V. Aguilera, Cynthia A. Williams, John M. Conley, Deborah E. Rupp, "Corporate Governance and Social Responsibility: A Comparative Analysis of the UK and the US", **Corporate Governance: An International Review**, C: XIV, No: 3, Mayıs 2006, s. 147-158, (Çevrimiçi) <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8683.2006.00495.x> , 7 Kasım 2020.

²²⁵ Paslı, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi- Corporate Governance**, s.78,79.

kapsamaktadır.²²⁶ Kimi akademisyenler ise KSS'yi doğrudan kurumsal yönetim yaklaşımlarından biri olarak değerlendirmektedir.²²⁷

Bir yandan, kurumsal yönetim kademeli olarak, bir şirketin iyi vatandaşlığını ve hissedarlar dışındaki paydaşlara bağlılığını gösterdiği prosedürleri yapılandırmakta ve şirketlerin kamu yararını da gözetmesi için bir çerçeve hâline gelmekte; öte yandan, KSS güdümlü sosyal koalisyonlar, şirketin vicdanını ve paydaşlara karşı uzun vadeli hesap verebilirliğine olan taahhüdünü yansıtmak için bir araç olarak kurumsal yönetime odaklanmaktadır.²²⁸

Çok uzun olmayan bir zamana kadar, kurumsal yönetim, tamamen hissedar önceliği teorisi hâline gelmiş ve bu doğrultuda yönetim kurulunun yapısı ve yönetim kurulunun kâr maksimizasyonu amacıyla diğer şirket organlarıyla olan ilişkileri ile ilgileniyordu.²²⁹ Ancak 2000'lerin şirket skandallarından sonra kurumsal yönetim kamu düzeni ile ilişkilendirilmeye başlanmıştır.²³⁰

Kurumsal yönetim kavramına bir zamanlar değer maksimizasyonunu odak alan özel hukuk söylemleri hâkimken, zamanla yarı kamusal bir hukuk tartışması ortaya çıkmıştır.²³¹ Kurumsal yönetime ilişkin yeni görüşler, kurumsal yönetimin sadece hissedar değeri maksimizasyonu ile ilgili değil, paydaşlar arasındaki ilişkiler ve şirketin yönetildiği hedefler ile ilgili olduğunu kabul etmektedir.²³² Bu değişime rağmen akademik görüşlerin çoğu hâlen kurumsal yönetime ilişkin geleneksel görüşü

²²⁶ Ali Paslı, "Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi Corporate Governance", **Türk Hukukunun Avrupa Birliği Hukukuna Uyumu Özel Hukuk- Acquis Communautaire'in Alınması - Açıklamalar, Değerlendirmeler, Öneriler**, İstanbul Üniversitesi Yayınevi, 21.12.2020, s.410, (Çevrimiçi)

<https://iupress.istanbul.edu.tr/tr/book/turk-hukukunun-avrupa-birligi-hukukuna-uyumu-ozel-hukuk/home>, 2 Kasım 2021.

²²⁷ Ünal Tekinalp, Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının ve Yönetim - Denetim Felsefelerinin Dinamikleri ile Bunlar Arasındaki İlişki", **Prof. Dr. Turgut Kalpsüz'e Armağan**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2003, s. 233.

²²⁸ Gill, **a.g.e.**, s.455.

²²⁹ Gill, **a.g.e.**, s.456. (Çevrimiçi)

²³⁰ **A.e.**, s.457. (Çevrimiçi)

²³¹ Guhan Subramanian, "Board Silly", **New York Times**, February 14, 2007, (Çevrimiçi) https://www.nytimes.com/2007/02/14/opinion/14subramanian.html?_r=1&_oref=slogin, 7 Kasım 2020.

²³² Yönetim kurulunun şirketin farklı paydaş grupları arasında denge sağlayan bir unsur olarak gören model için bkz: Margaret M. Blair, Lynn A. Stout, "A Team Production Theory of Corporate Law", **Virginia Law Review**, C: 85, No: 2, 1999, s. 247-328, (Çevrimiçi) [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA549_Fall%202018/Session%204/4_Blair_Stout%20\(1999\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA549_Fall%202018/Session%204/4_Blair_Stout%20(1999).pdf), 11 Kasım 2020.

savunmaktadır.²³³ KSS, şirketin yalnızca hissedarların çıkarına göre yönetilmemesi gerektiğine dair teorik içgörüler sunmaktadır.²³⁴

KSS ile kurumsal yönetimin potansiyel birleşimi genelde “Yeni Yönetim (*New Governance*)” teorisi ile birlikte ele alınmakta ve bu teori daha çok otodüzenlemeyi (*self regulation*) savunmaktadır. KSS’ye de bu bakış açısıyla yaklaşmakta ve örnek olarak KSS’nin üçlü bilanço şeklinde gerçekleştirilebileceğini ileri sürmektedir.²³⁵ Ne var ki, bu teori aslında bir deregülasyon şekli olduğu gerekçesi ile eleştirilmektedir.²³⁶

Kurumsal yönetimi sadece yönetici-yatırımcı ilişkilerini düzenleyen bir kavram olarak ele alan geleneksel ayrımın artık sürdürülebilir olmadığı ifade edilmiştir. Ancak aynı zamanda, kurumsal yönetim ile KSS’nin birbiri içerisinde asimile olması ve birleşmesi risklidir. Örneğin Economist²³⁷ tarafından yapılan bir ankette KSS nedir sorusuna azımsanamayacak bir çoğunluk, hisse değerini artırmak ve hissedarların çıkarlarını korumak olarak yanıtlamıştır. Bu vahim durum, kurumsal

²³³ Gill, **a.g.e.**, s.458.

²³⁴ Kellye Y. Testy, “Capitalism and Freedom-For Whom? Feminist Legal Theory and Progressive Corporate Law”, **Law and Contemporary Problems**, C: 67, s. 87-108, 2004, (Çevrimiçi) <https://scholarship.law.duke.edu/lcp/vol67/iss4/5>, 11 Kasım 2020;

Lawrence E. Mitchell, **Corporate Irresponsibility: America's Newest Export**, Yale University Press, 2001.

Bir grup akademisyenin bir dizi somut hukuki meseleye değinen ve şirketler hukuku reformu sunmak için bir araya geldiği çok alıntılanan bir çalışma için bkz: Lawrence E. Mitchell, **Progressive Corporate Law**, Routledge, 2020.

²³⁵ Örneğin bkz: David Hess, “Social Reporting and New Governance Regulation: The Prospects of Achieving Corporate Accountability through Transparency”, **Business Ethics Quarterly**, C: 17, 455, 2007, (Çevrimiçi)

http://webuser.bus.umich.edu/dwhess/Hess_BEQ%202007_Social%20Reporting%20and%20New%20Gov%20Reg.pdf, 11 Kasım 2020.

Orly Lobel, “The Renew Deal: The Fall of Regulation and the Rise of Governance in Contemporary Legal Thought”, **Minnesota Law Review**, C: 89, 2004, s. 342-470, (Çevrimiçi)

<https://core.ac.uk/download/pdf/217211732.pdf>, 11 Kasım 2020.

Bradley Karkkainen, “New Governance in Legal Thought and in the World: Some Splitting as Antidote to Overzealous Lumping”, **Minnesota Law Review**, C: 89, 2004, s. 471-497, (Çevrimiçi)

<https://scholarship.law.umn.edu/mlr/664/>, 11 Kasım 2020.

Cary Coglianese, David Lazer, “Management-Based Regulation: Prescribing Private Management to Achieve Public Goals”, **Law & Society Review**, C: 37, No: 4, 2003, s. 691-730, (Çevrimiçi)

<https://www.davidlazer.com/sites/default/files/23%20Coglianese%20Lazer%202003.pdf>, 11 Kasım 2020.

²³⁶ Guy Mundlak, Eva Schram, Els Sol, “Hard Law/Soft Law Hybrids as a Conceptual and Policy Framework: Looking at the Regulation of Temp Agency Work in Highly Regulated Countries”, **Discussion Paper 2012-10**, Universiteit van Amsterdam, Hugo Sinzheimer Institute.

²³⁷ Global Business Barometer, January 2008, (Çevrimiçi)

<https://www.economist.com/media/pdf/Barometer2.pdf>, 11 Kasım 2020.

yönetim ile KSS arasında ince bir çizgi olduğunu, bu yanlış anlaşılımların önüne geçilmesi gerektiğini göstermektedir.²³⁸

KSS ve kurumsal yönetim arasındaki ilişki çoğunlukla aşağıdaki soru ile sorgulanmıştır. KSS kurumsal yönetimin mi yoksa kurumsal yönetim KSS'nin mi alt kümesidir? Bu sorunun yanıtı olarak KSS'nin kurumsal yönetimi de içerdiği ancak bunun daha ötesine geçtiğini savunan görüşler olduğu gibi²³⁹, KSS'yi kurumsal yönetimin bir ilkesi olarak görenler de vardır.^{240 241} Aslında bu tartışmadan kaçınarak, bu iki kavramın giderek birbirine yaklaştığı ve birleştiği söylenmektedir.²⁴²

Aslında burada önemli olan hangi kurumsal yönetim teorisinin kabul gördüğüdür. Zira kurumsal yönetimi sadece yönetim ve hissedarlar yahut azınlık hissedarlar ile çoğunluk hissedarlar arasındaki ilişkiyi düzenleyen, sorunlara odaklanan bir kavram olarak daha dar bir şekilde ele alan bir yaklaşımda paydaşların ya da sosyal sorumluluğun bir kesişme noktası olmadığı aşikârdır.²⁴³ Ancak kurumsal yönetim daha geniş bir çerçevede ele alınırsa, KSS kavramını da içermektedir. Örneğin kurumsal yönetim için çok önemli bir figür olan Sir Adrian Cadbury kurumsal yönetimin, ekonomik ve sosyal hedefler ile kişisel ve toplumsal hedefler arasındaki dengeyi korumakla ilgilendiğini, kaynakların verimli kullanımını teşvik etmek ve bu kaynakları idare ederken hesap verilebilirliğin sağlanması için var

²³⁸ Gill, **a.g.e.**, s.471-472.

²³⁹ Russell Sparkles, "From Corporate Governance to Corporate Responsibility: The Changing Boardroom Agenda" **Ivey Business Journal**, Mart-Nisan 2003. (Çevrimiçi) <https://iveybusinessjournal.com/publication/from-corporate-governance-to-corporate-responsibility-the-changing-boardroom-agenda/>, 2 Kasım 2018.

²⁴⁰ King Report on Corporate Governance for South Africa - 2002 (King II Report) (Çevrimiçi) <https://ecgi.global/code/king-report-corporate-governance-south-africa-2002-king-ii-report>, 2 Kasım 2018.

²⁴¹ Kurumsal yönetim şirket nasıl yönetilmelidir sorusunu sorarken, kurumsal sosyal sorumluluğun ise buna verilen cevabın bir parçası, hatta belki de kendisi olduğu da söylenebilecektir.

²⁴² Örneğin bkz: Coro Strandburg, "The Role of the Board of Directors in Corporate Social Responsibility", **Conference Board of Canada**, 2008. (Çevrimiçi) https://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/cbc_board_csr2008.pdf, 2 Kasım 2018.

²⁴³ Michael Kerr, Richard Janda, Chip Pitts, **Corporate Social Responsibility: A Legal Analysis**, LexisNexis, 2009, s. 20.

olduğunu, amacının bireylerin, şirketlerin ve toplumun çıkarlarını mümkün olduğunca uyumlu hâle getirmek olduğunu belirtir.²⁴⁴

Bu kavrama 3. bölümde yönetim kurulları incelenirken daha ayrıntılı yer verilecektir.



²⁴⁴ Global Corporate Governance: A Framework for Implementation, World Bank Group, 2000, s. v,vi. (Çevrimiçi) <http://documents.worldbank.org/curated/en/810311468739547854/pdf/multi-page.pdf>, 2 Kasım 2018. King Committee on Corporate Governance kurumsal yönetimin 7 özelliğini belirlerken bu özelliklerden biri olarak da sosyal sorumluluğu saymıştır. Bkz: King Report on Corporate Governance for South Africa - 2002 (King II Report), s. 11. (Çevrimiçi) <https://ecgi.global/code/king-report-corporate-governance-south-africa-2002-king-ii-report>, 2 Kasım 2018.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARI

2.1. Genel Olarak

Bu bölümün amacı, 3. bölümde aktarılabacak olan KSS'nin çerçevesinin değiştirilmesine yönelik ana tezimize geçmeden önce, hâlihazırda geline nokta KSS'nin şirketler, piyasa ve devletler tarafından nasıl ve ne şekilde uygulandığının okuyucuya aktarılmasıdır.

KSS'ye ilişkin en geniş uygulama alanı, kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması olup bu kavram en çok yazın çıkan alanların da başında gelmektedir. Raporlama ile birlikte uygulamada en çok karşılaşılan diğer bir KSS görünümü ise sosyal sorumlu yatırım, yani borsalardır. Bu iki ana uygulama aşağıda detaylıca aktarılabacak, ardından Türkiye'de bu uygulamalara ilişkin gelişmeler paylaşılacaktır.

2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması

2.2.1. Kavram ve Teoriler

Kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması (KSS raporlaması) şirketin ekonomik faaliyetlerinin neden olduğu sosyal ve çevresel etkilerin ve bu etkilerin şirket tarafından nasıl ele alındığının, özetle şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk performansının paydaşlara bildirim süreci olarak tanımlanabilir.¹ KSS raporları şirketlerin ve diğer kurumların KSS kavramını nasıl uyguladıklarını iletmenin bir aracı olup, günümüzde ele alındığı şekliyle KSS kavramının kendisi kadar yeni ve esnek bir kavramdır.²

Literatüre baktığımızda KSS raporlaması için, sürdürülebilirlik raporlaması (*sustainability reporting*), finansal olmayan raporlama (*non-financial reporting*) gibi

¹ Rob Gray, Dave Owen, Carol Adams, **Accounting & Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting**, FT Prentice Hall, 1 Nisan 1996, s.3.

² Katarina Moravcikovaa, Lubica Stefanikovaa, Martina Rypakovaa, "CSR Reporting As An Important Tool of CSR Communication", **Procedia Economics and Finance**, C: 26, 2015, s. 334, (Çevrimiçi) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115008618> , 13 Kasım 2020.

Raz Godelnik, "Back to Basics: What is CSR Reporting?", (Çevrimiçi) <https://www.triplepundit.com/2012/06/csr-reporting/>, 14 Eylül 2018.

çok çeşitli terminolojinin kullanıldığını görüyoruz.³ Her ne ad verilirse verilsin, bu raporlama girişimlerinin geniş anlamda iki adet yaklaşımı esas aldığı söylenebilecektir.⁴ Bunların ilki şirketin çevresel, sosyal ve ekonomik verilerini tek bir rapor altında birleştiren Elkington tarafından meşhur bir biçimde “Üçlü Bilanço Yaklaşımı (*Triple Bottom Line*)” olarak adlandırılan yaklaşım, ikincisi ise paydaş katılımı ve diyalogunun sağlanmaya çalışıldığı yaklaşımdır. Bu ikinci yaklaşımın yansımaları özellikle GRI tarafından yayımlanan GRI Standartları’nda görülmektedir.⁵

KSS raporlaması, esas olarak kurumların KSS performanslarının ölçümü ve değerlendirmesi ile uğraşan ve kurumun hem içinden hem de dışından ilgili gruplara bu değerlendirmeleri raporlayan kurumsal eylemler bütünü olarak tanımlanabilecek sosyal muhasebe (*social accounting*)⁶ kavramına dayanmaktadır.⁷ Sosyal muhasebe bir kurumunun sosyal, çevresel, çalışan, toplum, tüketici ve diğer paydaşlarla olan etkileşimi ve faaliyetlerinin ve mümkün olduğu ölçüde bunların sonuçlarının değerlendirilmesi ve yayımlanması, özetle çeşitli sosyal ve çevresel olayların muhasebesi olarak tanımlanabilir.⁸ Araştırmacılar sosyal muhasebeyi tanımlarken, KSS raporlamasını sosyal muhasebenin bir süjesi olarak ele almışlardır.⁹ Bu anlamda KSS raporlaması bir kurum tarafından ürün ve tüketici menfaatinin, çalışan menfaatinin, toplumsal faaliyetler ve çevresel etkilerin, kısacası kurumun

³Çalışmamız boyunca hem sürdürülebilirlik raporlaması hem de KSS raporlaması terimleri biribiri yerine kullanılabilir.

⁴ David L. Owen, Brendan O’Dwyer, “Corporate Social Responsibility, The Reporting and Assurance Dimension”, (**The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility** içinde, ed. Andrew Crane et. al.) Oxford University Press, 2008, s. 393-394.

⁵ GRI hakkında daha fazla detay için bkz: <https://www.globalreporting.org/>

⁶ Kurumsal sosyal sorumluluk muhasebesi (corporate social responsibility accounting) gibi isimlerle de anılmaktadır.

⁷ M. Azizul Islam, “CSR Reporting and Legitimacy Theory: Some Thoughts on Future Research Agenda”, (**The Dynamics of Corporate Social Responsibility: A Critical Approach to Theory and Practice** içinde, ed. Maria Aluchna, Samuel O. Idowu, 2017), (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2947527, 1 Eylül 2018.

⁸ Sosyal muhasebenin kapsamlı şekilde ele alındığı bir çalışma için bkz: Rob Gray, “Current Development and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: A Review and Comment”, **International Journal of Auditing**, C: 4, No: 3, 2000, s. 250. (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/229783791_Current_Developments_and_Trends_in_Social_and_Environmental_Auditing_Reporting_and_Attestation_A_Review_and_Comment , 1 Eylül 2018; Rob Gray, Carol A. Adams, Dave Owen, **Accountability, Social Responsibility and Sustainability: Accounting for Society and the Environment**, Pearson, 2014.

⁹ Islam, a.g.e., s.3.

paydaşlarına karşı olan sorumluluğunun bir parçası olarak görülen bilgilerin kamuya açıklanması ile ilgilenir.

Kurumların neden KSS raporlaması yaptığı, yani KSS raporlamasının arkasındaki motivasyonu açıklarken çoğunlukla iki teoriden yararlanılmakta olup bunlar meşruiyet teorisi (*legitimacy theory*) ve paydaş (*stakeholder*) teorileridir.^{10 11} Bu teorilerden en çok kabul görenlerinden biri olan meşruiyet teorisi, sosyal ve çevresel raporlamayı açıklamak için sıklıkla kullanılmaktadır.^{12 13} Meşruiyet teorisi, bir ticari işletmenin faaliyetlerinin toplumla ticari işletme arasındaki örtülü bir sosyal sözleşmeye dayanmasıyla açıklanmaktadır.¹⁴ Bu doğrultuda şirketlerin, toplumun beklentilerini karşılamak adına kamuyu aydınlatma stratejileri benimseyecekleri kabul edilmektedir.¹⁵

Meşruiyet teorisi köklerini politik ekonominin teorik paradigmasında bulur. Politik ekonomi paradigması ekonominin konuşlandığı politik, sosyal ve kurumsal çerçeveden ayrı düşünülemez.¹⁶ Bu paradigma toplum içerisindeki güç

¹⁰ Craig Deegan, “The Legitimizing Effect of Social and Environmental Disclosures: A Theoretical Foundation”, **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, C: 15, No: 3, 2002, s. 282-311, (Çevrimiçi)

https://www.researchgate.net/publication/235252586_The_Legitimising_Effect_of_Social_and_Environmental_Disclosures_-_A_Theoretical_Foundation, 1 Eylül 2018.

Sandra van der Laan, “The Role of Theory in Explaining Motivation for Corporate Social Disclosures: Voluntary Disclosures vs ‘Solicited’ Disclosures”, **Australasian Accounting Business and Finance Journal**, C: III, No: 4, s. 16. (Çevrimiçi)

<https://ro.uow.edu.au/aabfj/vol3/iss4/2/>, 15 Haziran 2021.

Belirtmek gerekir ki bu teorik tartışmalar esasında kurumsal sosyal sorumluluk raporlamasının gönüllülük esasına dayandığı durumlar için geçerli olup raporlama zorunlu hale geldiği durumlarda artık şirketlerin raporlama yapmaktaki motivasyonları üzerinde durmak gereği kalmayacaktır kanaatindeyiz.

¹¹ Diğer teorilere kısa bir bakış için bkz: Manuel Castelo Branco, Lúcia Lima Rodrigues, “Issues in Corporate Social and Environmental Reporting Research: An Overview”, **Issues in Social and Environmental Accounting**, C: I, No: 1, 2007, s. 77-81. (Çevrimiçi)

http://www.academia.edu/2335600/Issues_in_corporate_social_and_environmental_reporting_research_an_overview, 14 Eylül 2018.

¹² Yıllık faaliyet raporları da meşruluğu korumanın birer aracıdır.

¹³ Islam, **a.g.e.**, s.2.

¹⁴ James Guthrie, Lee D. Parker, “Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory”, **Accounting and Business Research**, C: 9, No: 76, 1989, s. 343-352, (Çevrimiçi)

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00014788.1989.9728863>, 15 Haziran 2021.

¹⁵ Deegan, **a.g.e.** s.290.

¹⁶ Gray, Adams, Owen, **Accounting & Accountability**, s.47.

mücadelelerini açıkça kabul eder.¹⁷ Kurum ve toplum arasındaki ilişkide, kurumların sorumlulukları ve kurumlardan beklenenler hiç durmaksızın teşhir edilir, sorgulanır, tanımlanır ve gözden geçirilir. Meşruiyet teorisi, kurum ve kurumdan beklentilerin sosyal hayatın bir gerçeği olduğuna ilişkin bir görüş sağlar. Bu teoriye göre, bir kurumun varlığının devamı piyasa gücünün yanı sıra, toplumun beklentilerini karşılamasından da geçer. Toplumun beklentileri kurumun devamı için esaslı bir ön şarttır. Teori, bir kurumun toplumun isteklerine karşılık vererek sosyal pozisyonunu koruması varsayımına odaklanır.¹⁸ Bu varsayım birçok erken çalışmalarda da desteklenmiştir.¹⁹

Meşruluk ve değişen sosyal beklentiler birbiri ile bağıntılıdır. İnsanlık uzun süredir içindeki her bir bireyin düzgün bir hayat sürdüğü; özgürlüğe, eşitliğe, adalete ve temiz bir çevreye erişiminin olduğu bir düzeni aramaktadır ve insan, her geçen gün, varlığı için uygun görünen diğer güzel ve iyi şeyleri de arıyor olduğu için, sosyal beklentiler de değişmektedir.²⁰ Kurumun varlığını devam ettirebilmesi için o kurumun piyasa gerekliliklerinin dışında toplumun değişen beklentilerine de karşılık verebiliyor olmasının gerektiği iddia edilmiştir. Değişen beklentiler nedeniyle, gereken meşruiyetin miktarı zamanla dalgalanabilir ve bu dalgalanmanın etkisi kurumsal yapılanmada bir şekilde mutlaka yansımaları bulur.

Meşruiyet teorisi doğrudan sosyal sözleşme nosyonuna dayanır.²¹ Kurum toplum içerisinde bir sosyal sözleşmeye dayanarak faaliyet gösterir ve ancak bu sosyal sözleşme sayesinde kâr elde ederek hayatta kalır. Temelde, sosyal sözleşme

¹⁷ Craig Deegan, Michaela Rankin, John Tobin, “An Examination of the Corporate Social and Environmental Disclosures BHP from 1983-1997: A Test of Legitimacy Theory”. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, C: 15, No: 3, 2002, s. 318 (Çevrimiçi) <https://doi-org.opac.bilgi.edu.tr/10.1108/09513570210435861> , 13 Kasım 2020.

¹⁸ Islam, **a.g.e.**, s. 6.

¹⁹ S. Prakash Sethi, “Corporate Social Policy in a Dynamic Society: The Options Available to Business”, **California Management Review**, C. 15, No: 2, p. 4A-4C, (Çevrimiçi) <https://0-search-ebSCOhost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=28723531&site=eds-live> , 13 Kasım 2020.

Allan D. Shocker, S. Prakash Sethi, “An Approach to Incorporating Social Preferences in Developing Corporate Action Strategies”, **California Management Review**, C: 15, No: 4, Temmuz 1973, s. 97, (Çevrimiçi) <https://doi-org.opac.bilgi.edu.tr/10.2307/41164466>, 13 Kasım 2020.

²⁰ Islam, **a.g.e.**, s. 7.

²¹ Shocker, Sethi, **a.g.e.**, s. 97; Deegan, Rankin, Tobin, **a.g.e.**, s. 319.

kurum (organizasyon) ile toplum arasında, organizasyona toplumun beklentilerini karşılması hâlinde faaliyette bulunma izni verildiği bir gizli sözleşme olarak kabul edilmektedir. Sosyal sözleşme nosyonuna dayanarak, toplum, organizasyonun faaliyetlerini kabul edilebilir bir şekilde yürütmediği kanaatine varırsa, kurumun faaliyetlerine devam etmemesi için sosyal sözleşmeyi feshedecektir.²² Bu sebeple, bir kurumun sosyal sözleşmeye uymamasının negatif etkileri olacaktır.²³

Sosyal beklentiler değişir ve kurum bunlara ayak uyduramazsa o zaman meşruluk boşlukları doğar. Yine kuruma ilişkin toplum tarafından bilinmeyen bir bilgi açığa çıkarsa (örneğin medya aracılığıyla), o zaman da bir boşluk oluşur.²⁴ Kurumun meşruiyeti tehdit edildiğinde, bu boşluğu bir an önce kapatarak tehdidi ortadan kaldırmaya çalışması beklenir.²⁵ Meşruluk tehdidi ve KSS raporlamasına ilişkin politikalar arasındaki bağlantı üzerinde yapılan birçok çalışma, yıllık faaliyet raporları aracılığıyla yapılan şirket raporlamasının bu tehditlere bir karşılık olduğunu ortaya koymuştur.²⁶ Bu görüşe göre organizasyon, meşruluğuna karşı bir tehditle karşılaştığı zaman KSS performansını raporlayarak bu tehdide karşı koyacaktır. Ancak bu raporlamanın yalnızca tehdidi savurmak amacıyla bir göz boyama aracı olarak kullanılması, içerikten yoksun olması riskini de taşır.²⁷

KSS raporlamasına ilişkin en çok atıf yapılan bir diğer teori ise paydaş teorisidir. Paydaş teorisi, “*şirketler tarafından zarara uğratılan ya da şirketlerden yararlanan ve hakları şirketler tarafından ihlal eden veya saygı gösterilen gruplar ve*

²² Deegan, Rankin, Tobin, **a.g.e.**, s. 320.

²³ Islam, **a.g.e.**, s.8.

²⁴ S. Prakash Sethi, “Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework”, **California Management Review**, C: XVII, No: 3, s. 61, (Çevrimiçi) <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=2b459717-4d85-4b01-ae63-bf10ca4cab0f%40sessionmgr103>, 1 Eylül 2018.

²⁵ Islam, **a.g.e.**, s.10.

²⁶ Craig Deegan, Michaela Rankin, Peter Voght, “Firms Disclosure Reactions to Major Social Incidents: Australian Evidence”, **Accounting Forum**, C: 24, No: 1, 2000, s. 103, (Çevrimiçi) <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=e6e2dcad-4986-49ad-a555-26c8a4e263f3%40sessionmgr4008>, 1 Eylül 2018;

Dennis M. Patten, “Intra-industry Environmental Disclosure in Response to the Alaska Oil Spill: A Note on Legitimacy Theory”, **Accounting, Organizations and Society**, C: XVII, No: 5, s. 471-75, (Çevrimiçi)

<https://0-www.sciencedirect-com.opac.bilgi.edu.tr/science/article/abs/pii/036136829290042Q>, 13

Kasım 2020.

²⁷ Islam, **a.g.e.**, s.16.

bireyler”²⁸ şeklinde tanımlanan ve şirketin faaliyetleri ile kararlarında menfaati olan çeşitli paydaşların var olduğu fikrine dayanmaktadır. Paydaşlar, hissedarlara ek olarak, alacaklıları, çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, yerel toplulukları, devleti, diğer çıkar gruplarını kapsamaktadır.²⁹

Paydaş teorisine iki yaklaşım bulunmaktadır.³⁰ Etik paydaş teorisi, tüm paydaşların şirket tarafından adil bir şekilde muamele görme hakkına sahip olduğunu savunmaktadır. Bu görüş şirketin sosyal sorumluluk bilgisini açıklamak için tüm paydaşlara karşı sorumlu olduğunu savunan hesap verebilirlik çerçevesinde yansıtılmaktadır.³¹ Paydaş teorisine etik bakış açısı, paydaşların gücüne bakılmaksızın, tüm paydaşların şirket tarafından adil bir şekilde muamele görme hakkına sahip olduklarını savunur.³² Bu etik bakış açısı doğrudan paydaş teorisinin hesap verebilirlik modeliyle³³ bağıntılıdır. Dolayısıyla, etik perspektifte, şirketin yalnızca güçlü paydaşlarına karşı değil tüm paydaşlarına karşı hesap verebilirliği olmalıdır.³⁴

Yönetimsel paydaş teorisi olarak adlandırılan ikinci yaklaşım uyarınca,³⁵ kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması şirketin farklı paydaş gruplarıyla ilişkisini yönetmenin bir yolu olarak görülmektedir.³⁶ Bu yaklaşım uyarınca KSS

²⁸ R. Edward Freeman, “Stakeholder Theory of the Modern Corporation, 1998”, s.41, (Çevrimiçi) <https://academic.udayton.edu/LawrenceUlrich/Stakeholder%20Theory.pdf> 13 Kasım 2020.

²⁹ Branco, Rodrigues, **a.g.e.**, s. 79

³⁰ Gray, Adams, Owen, **Accounting & Accountability**, s. 45-46; Deegan, **a.g.e.**, s.294.

³¹ Gray, Adams, Owen, **Accounting & Accountability**, s. 45.

³² Craig Deegan, **Financial Accounting Theory**, Mcgraw-Hill Education, 2009.

³³ Gray, Adams, Owen, **Accounting & Accountability**, s. 45.

³⁴ Rob Gray, Dave Owen, Carol Adams, “Some Theories for Social Accounting?: A Review Essay and a Tentative Pedagogic Categorisation of Theorisations around Social Accounting”, (in **Sustainability, Environmental Performance and Disclosures** içinde, ed. Marty Freedman, Bikki Jaggi), Advances in Environmental Accounting & Management, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2010, s.25 <https://0-eds-b-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/eds/ebookviewer/ebook?sid=4cd0c661-546c-4cfa-abff-ce093c6a2e70%40pdc-v-sessmgr04&vid=0&format=EB> , 15 Kasım 2020.

³⁵ Deegan, **a.g.e.** s.294; Gray, Adams, Owen, **Accounting & Accountability**, s. 46.

³⁶ Örneğin bkz: Robin W. Roberts, "Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory", **Accounting, Organizations and Society**, C: XVII, No: 6, 1992, s. 595 - 612, (Çevrimiçi)

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/036136829290015K>, 16 Haziran 2021;

Arieh A. Ullman, “Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms”, **The Academy of Management Review**, C: X, No: 3, 1985, s. 540-557, (Çevrimiçi)

raporlamasının paydaşlarla ilişkileri yönetmek için stratejik olarak kullanılması önerilmektedir. Paydaşların bir şirket üzerinde değişen derecelerde güç veya etki sahibi oldukları kabul edilmektedir. Bir paydaş ne kadar önemli, etkili ya da güçlü ise şirket tarafından bu paydaş ile ilişkileri yönetmek için o kadar çaba sarf edilecektir.³⁷ Öte yandan, paydaş kuramının yönetsel perspektifi, bir örgütün yöneticilerinin, organizasyonun gerektirdiği kritik kaynakları kontrol eden paydaşların beklentilerini karşılamaya çalıştıklarını ileri sürmektedir. Paydaşların kaynakları bir şirket için ne kadar kritik ise, şirket yönetiminin bu paydaşların beklentilerini karşılama çabası da daha fazla olmalıdır. Yönetsel perspektifte, bir örgütün etik açıdan olduğu gibi tüm paydaşlardan ziyade ekonomik olarak güçlü paydaşlarına karşı hesap verebilir olması beklenir. Bu yönetsel perspektifte, kuruluşa olumlu ya da olumsuz yönde etki edebilecek olan paydaş aktivizmi veya katılımı, organizasyon için büyük önem taşımaktadır.³⁸

Paydaş teorisine uygun olarak, bir kurum paydaşlarına karşı hesap verme sorumluluğunu yerine getirmek için KSS raporlaması yapabilir. Etik paydaş teorisi açısından tüm paydaşlar, yönetsel paydaş teorisi açısından ise ekonomik açıdan güçlü paydaşlar için... Bir kurum, KSS raporlaması yaparak, paydaşlarının faaliyetlerinin belli yönleri hakkında bilgi edinme hakkını açıkça kabul etmiş olur.³⁹

Paydaş teorisi perspektifi ile uyumlu olarak, bir kuruluş, geleneksel pay sahibi teorilerinde olduğu gibi sadece hissedarların beklentilerini değil, çeşitli paydaş gruplarının çoklu beklentilerini karşılamak zorundadır. Çünkü *“paydaş teorisi, basit ekonomik veya finansal performansın ötesinde organizasyonel hesap verebilirliği*

https://www.researchgate.net/publication/269641205_Data_in_Search_of_a_Theory_A_Critical_Examination_of_the_Relationships_Among_Social_Performance_Social_Disclosure_and_Economic_Performance_of_US_Firms , 15 Kasım 2020.

³⁷ Branco, Rodrigues, **a.g.e.**, s. 79.

³⁸ Keith B. Murray, Christine M. Vogel, “Using a Hierarchy of Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Toward the Firm: Financial versus non-Financial Impacts”, **Journal of Business Research**, C: 38, No: 2, 1997, s. 141- 159, (Çevrimiçi)

<https://0-www-sciencedirect-com.opac.bilgi.edu.tr/science/article/pii/S0148296396000616>, 15 Kasım 2020.

³⁹ Susith Fernando, Stewart Lawrence, “A Theoretical Framework for CSR Practices: Integrating Legitimacy Theory, Stakeholder Theory and Institutional Theory”, **The Journal of Theoretical Accounting**, C: X, No: 1, 2014, 10.1, s. 162.

vurgular”.⁴⁰ Paydaş teorisi, bir örgütün yönetiminin paydaşlarının önemli gördüğü faaliyetleri üstlenerek ve bunlar hakkında bilgi vererek paydaşlarına karşı hesap verebilirliğini sürdürmesini savunur. Dolayısıyla, “hesap verebilirlik” terimi sıklıkla bu teori ile ilgilidir ve literatür bir kurumun bu hesap verebilirliği çeşitli paydaşlarına nasıl ilettiğini ele alır.⁴¹ Paydaş teorisi, kurumun hesap verebilirliğini ve paydaşların haklarını vurgular.⁴² “Hesap verebilirlik” terimi daha geniş “sorumluluk” kavramından türer.⁴³ Sorumluluk, belirli bir görevi yerine getirmek için görevlendirilmiş olan bir tarafın diğer tarafa karşı sorumluluğu olarak adlandırılmıştır.⁴⁴ Paydaşlara karşı hesap verilebilirliğin yerine getirilme sürecinde, bilgi açıklamaları önemli bir rol oynar. Bu açıklamalar bir şirketin sadece finansal bilgisini içermemeli, aynı zamanda mali olmayan bilgilerini de içermelidir.⁴⁵ Çünkü paydaş teorisine uygun olarak, toplumun şirketin operasyonlarının belirli yönleri hakkında “bilgi alma hakkı” vardır.⁴⁶ Bu bilginin açığa çıkmasında paydaş taleplerinin değil, sorumluluk bilincinin söz konusu olması gerektiği vurgulanmaktadır.⁴⁷ KSS raporlamasına hesap verebilirlik modeli uygulanırken kurumsal sosyal raporlamanın rolünün, “şirketin (vekil) kendisine yüklenen sorumlulukları ne ölçüde yerine getirdiğine ilişkin toplumun bütünü (vekalet veren) bilgilendirmesi” olduğu ileri sürülmüştür.⁴⁸ Burada “toplumun bütünü” kurumun paydaşları tarafından temsil edilmektedir.⁴⁹

⁴⁰ James Guthrie, Richard Petty, Federica Ricceri, “The Voluntary Reporting of Intellectual Capital: Comparing Evidence from Hong Kong and Australia”, **Journal of Intellectual Capital**, C: 7, No: 2, 2006, s.256, (Çevrimiçi)

https://www.researchgate.net/publication/228342356_The_voluntary_reporting_of_intellectual_capital_Comparing_evidence_from_Hong_Kong_and_Australia, 15 Kasım 2020.

⁴¹ Gray, Adams, Owen, **Accounting & Accountability**, s. 66.

⁴² Fernando, Lawrence, **a.g.e.**, s. 162.

⁴³ Gray, Adams, Owen, **Accounting & Accountability**, s. 38; Richard Mulgan, “The Process of Public Accountability”, **Australian Journal of Public Administration**, C: 56, No: 1, 1997, s.26 (Çevrimiçi) <https://0-doi-org.opac.bilgi.edu.tr/10.1111/j.1467-8500.1997.tb01238.x>, 15 Ekim 2020.

⁴⁴ **A.e.**, s. 27.

⁴⁵ Gray, Adams, Owen, **Accounting & Accountability**, s. 38.

⁴⁶ Gray, Adams, Owen, **Accounting & Accountability**, s. 67; Fernando, Lawrence, **a.g.e.**, s. 162

⁴⁷ Gray, Adams, Owen, **Accounting & Accountability**, s. 43.

⁴⁸ Gray et. al., “Accountability, Corporate Social Reporting, and the External Social Audits”, **Advances in Public Interest Accounting**, C: 4, No: 1, 1991, s.15

⁴⁹ Fernando, Lawrence, **a.g.e.**, s. 162

Raporlama, hesap verilebilirlik prensibi ile de doğrudan alakalıdır. Hesap verilebilirlik prensibine göre her bir kurum davranışlarının etkileri hakkında farklı paydaş gruplarını bilgilendirmek ile mükelleftir.⁵⁰ Geleneksel olarak, şirketin hesap verilebilirliği yalnızca hissedarlarına bilgi sağlamakla ilintilidir ve finansal tablolar bu işlevi yerine getirerek hissedarlarca en çok talep edilen bilgiler olan ekonomik ve finansal veriyi sunar. Yıllar içerisinde şirketler, finansal verilere ek olarak finansal performansları ile doğrudan bağlantılı olan sosyal ve ekonomik konuları da finansal raporlara dâhil etmeye başlamıştır.⁵¹

KSS raporlamasını (resmi bir düzenleyici rejim dışında) neyin teşvik edeceğini tam olarak tespit etmek ve tek bir teorinin bunu açıklayabileceği mümkün görünmemektedir.⁵² Şirketlerin KSS raporlaması yapmasının nedeni olarak farklı kuramsal bakış açılarını entegre etmesi gerekliliğinin kabulü makul görülmektedir.⁵³ Ne var ki, son yıllarda KSS raporlaması yapan şirketlerin sayısında gözle görülür bir artış yaşanmıştır. Her ne kadar bu şirketlerin çoğu için bu raporlar, gelişmemiş formatlarda ve genel olarak niceliksel bilgileri içeren bir biçimde ortaya çıksa da, ileriki kısımlarda daha detaylı olarak inceleyeceğimiz üzere KSS raporlaması pratiğinin gelişmesi için çalışmalar yapılmakta, özellikle hassas sektörlerde faaliyet gösteren lider firmalar tarafından raporların bağımsız firmalar tarafından denetlenmesi uygulamasına da geçilmiştir.⁵⁴ Bu kapsamda, KPMG tarafından her 3 yılda bir yayımlanan uluslararası kurumsal sosyal sorumluluk raporlama pratiğine ilişkin anketlerden⁵⁵ bu fenomenin büyüüyüşü gözlemlenebilmektedir.

KPMG tarafından 1993 yılından itibaren kurumsal sosyal raporlama raporlamasına ilişkin gelişmeleri aktaran anket yapılmaktadır. Bu anketler N100 ve

⁵⁰ Gray, Adams, Owen, **Accounting & Accountability**, s. 41.

⁵¹ Gray, Adams, Owen, **Accounting & Accountability**, s. 101.

⁵² Rob Gray, “Taking a Long View on What We Now Know About Social and Environmental Accountability and Reporting”, **Issues in Social and Environmental Accounting**, C: IX, No:1, 2005, s. 17 (Çevrimiçi) https://pdfs.semanticscholar.org/bcac/7d5e91b5c9da5735773f9ab29e87276f1c16.pdf?_ga=2.67247121.1451833696.1614680373-965411999.1614680373 , 2 Mart 2021.

⁵³ Rob Gray, **a.g.e.**, s.17.

⁵⁴ David L. Owen, Brendan O’Dwyer, **a.g.e.**, s. 384-385.

⁵⁵ KPMG anketi kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması trendlerini kapsamlı bir şekilde gösteren bir çalışmadır.

G250 şirketleri üzerinden yapılmaktadır ve bu alandaki gelişmeleri yıllara yayılır şekilde gözlemlemek için oldukça yararlıdır. N100 şirketleri, anketin inceleme yaptığı 49 ülkedeki kazancı en yüksek 100 şirketi ifade etmekte; G250 ise Fortune 500'ün 2016 yılındaki sıralaması uyarınca dünya çapındaki en büyük 250 şirketten oluşmaktadır.⁵⁶ N100 şirketlerinin 1/3'ü, 2002 yılında, daha önce tamamen çevresel olarak görülen raporların içine sosyal konuları da dâhil etmişler ve 2005'te bu oran neredeyse yarı yarıya artmıştır.⁵⁷

En güncel anket uyarınca, özetle, CR raporlamasının büyük ve orta ölçekli şirketlerde standart bir uygulama hâline geldiği, tüm endüstri sektörlerinde %60'ın üzerinde raporlama oranının olduğu, dünyanın en büyük şirketlerinin çoğunun finansal ve finansal olmayan verileri yıllık finansal raporlarında sundukları, son 12 yılda G250 şirketlerinin raporlarının güvencesinin iki katından daha fazlası ve N100 şirketleri için de istikrarlı bir şekilde yükselişte olduğunu, GRI'nın hâlâ en popüler raporlama çerçevesi olduğu bulguları paylaşılmıştır.⁵⁸

Bir sonraki bölüme geçmeden önce belirtmek gerekir ki sosyal sorumluluk raporlaması büyük şirketler için geçerli bir fenomen olup Kobiler için istisnalar hariç sosyal sorumluluk raporlaması uygulaması görülmemektedir.⁵⁹

⁵⁶ Ankette yer alan 49 ülkenin listesi için bkz, The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, s.52. (Çevrimiçi) <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2017/10/the-kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.html>, 15 Kasım 2020.

⁵⁷ Ankete göre N100 ve G250 şirketlerinin raporlama oranları oldukça yüksektir. Yine de N100 şirketlerinin %25'inin raporlama yapmadığını görüyoruz. Bunun ise azımsanacak bir rakam olmadığı söylenebilecektir.

⁵⁸ Ankette bölgelere göre yapılan karşılaştırmada %83 oranla Amerika kıtasının dünya çapında raporlamada lider konumda olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunda Meksika'nın büyük etkisi vardır. Meksika'daki raporlama oranı 2015 yılındaki anketteki oranla karşılaştırıldığında %58'den, %90'a sıçramıştır. Bunun sebebi ise yapılan hukuki düzenlemedir. Latin Amerika'yı sırasıyla %78 ile Asya Pasifik, %77 ile Avrupa ve %52 ile Orta Doğu ve Avrupa bölgeleri izlemektedir. CSR raporlaması en yüksek olan ülkeler UK (99), Japonya (99) Hindistan (99) Malezya (97) Fransa (94) Danimarka (94) Güney Afrika (92) ABD (92) Meksika (90) Artış oranlarının bu kadar yüksek olduğu Meksika örneğini incelemek yararlı olacaktır. Meksika'da 2013 yılında hükümet, şirketlerin karbon emisyonlarını raporlamasını şart koşan the General Law on Climate Change'i yürürlüğe sokmuştur. Bunun yanında Meksika'nın borsası olan Bolsa Mexicana de Valores de sürdürülebilirlik endeksleri başlatmış olup bu endekslerde yer almanın koşulu sürdürülebilirlik raporlaması yapmalarıdır. Ancak belirtmek gerekir ki bu oranlar büyük şirketler içindir, Meksika'da şirketlerin %99'unu KOBİler oluşturmakta ve esas olanın bu şirketleri raporlama yapmak için ikna etmek olduğu dile getirilmiştir.

Sektör bazında oranlara baktığımızda, sosyal ve çevre etkilere yüksek olan petrol&gaz ve maden sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin en çok raporlamayı yaptığını görüyoruz.

⁵⁹ Owen, O'Dwyer, **a.g.e.**, s. 385.

2.2.2. Gelişimi

Kurumsal sosyal sorumluluk raporlamasının tarihsel gelişimi incelendiğinde ilk aşama, işletmelerin faaliyetlerinin çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya çalıştıkları 1960 ve 1970 yılları arasındaki dönemdir.⁶⁰ Gerçekten de, KSS raporlamasına ilişkin erken hukuki düzenlemeler 1960 ve 1970’li yıllara kadar uzanır. Bunlar genel olarak çevresel konulara ya da işçilerin korunmasına ilişkin raporlama gerekliliklerine ilişkin olarak Fransa, ABD, Japonya ve Malezya’da ortaya çıkmıştır.⁶¹ Örneğin Fransa’da İş Kanunu (*Code du Travail*) madde L2323-71 ile 300’den fazla işçiye sahip tüm şirketlerin bir sosyal inceleme yayımlaması zorunlu kılınmıştır.⁶² Şirketlerin, şirket raporlamaları aracılığıyla sosyal konuları içeren açıklamalarda bulunmaları (*social disclosure*) yeni bir uygulama olmamakla beraber bu husus ilk defa, büyük ölçüde o dönemlerde artan sosyal beklentiler ve farkındalıkla beraber, şirketlerin toplumdaki rolüne ilişkin tartışmaların sonucu olarak 1970’lerde önem kazanmaya başlamıştır. Akıllı yöneticiler hızla, gelişmemiş bir formda da olsa, kilit sosyal endişelere cevap verir nitelikte sosyal raporlar hazırlamanın şirketin halkla ilişkileri için önemini hemen kavradılar.⁶³

1970’lerde sosyal raporlama girişimleri, özellikle Batı Avrupa’da, o zamanlardaki işçinin statüsü ve işletme içindeki yeri tartışmalarını yansıtır bir şekilde ağırlıklı olarak işletme ve işçiler arasındaki ilişkileri ele alıyordu. Bu kapsamda raporlamaya ilişkin en gelişmiş manifesto Fransa’da ortaya çıkmıştır. 1977 yılında Fransa, yıllık olarak bir *bilan social* üretmek konusunda kanuni bir zorunluluk getirmiştir. Bu doküman, özel olarak işçilere ilişkin hususları ele almakta ve belirli

⁶⁰ Arzu Özsozğün Çalışkan, “Sürdürülebilirlik Raporlaması”, **Ankara SMMO Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, C: V, No: 1, s. 54, (Çevrimiçi)

<https://0-search-ebSCOhost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=78324362&site=eds-live>, 15 Kasım 2020.

⁶¹ Hui Wen, “Global Corporate Social Responsibility Reporting Regulation: Drivers and Impacts on Sustainable Development”, 19 Kasım 2017, s.7, (Çevrimiçi)
<https://files.webservices.illinois.edu/7199/wenhui-jmp.pdf>, 2 Eylül 2018.

⁶² Carrots and Sticks-Promoting Transparency and Sustainability, An update on trends in Voluntary and Mandatory Approaches to Sustainability Reporting, 2010, s. 79, (Çevrimiçi)
<https://www.globalreporting.org/resource/library/Carrots-And-Sticks-Promoting-Transparency-And-Sustainability.pdf>, 2 Eylül 2018.

⁶³ Owen, O’Dwyer, **a.g.e.**, s. 386.

sayıyı geçen işçi çalıştıran şirketlerde⁶⁴ işçilerle ilişkilerine ilişkin, kaç kişinin çalıştığı, yan haklar, sağlık ve güvenlik koşulları gibi birçok konuya ilişkin detaylı bilgi sunmaktaydı.⁶⁵

1970’lerde, yukarıda açıklanan şekilde tüm odak noktası işçi ilişkileri olan genel raporlama örüntüsüne istisna olarak, özellikle kimyasal ve petrol endüstrisinde faaliyet gösteren birkaç büyük Alman Şirket yayımladığı *socialbilanz*lardır. Bu *socialbilanz*lar, şirketin performansını, şirketin tüm sosyal çevresini etkilediği ölçüde yansıtmaya çalışmıştır. Bu şirketler arasında özellikle öne çıkanlardan biri, hedefi çok çeşitli sosyal konuları, bunlara ilişkin verileri geleneksel finansal raporlamaya entegre ederek raporlamayı amaçlayan Deutsche Shell’dir. İleriki bölümlerde inceleyeceğimiz üzere, entegre raporlama ancak yakın zamanda trend hâline gelmiş ve henüz gelişmemiş bir uygulamadır. Dolayısıyla Deutsche Shell tarafından bu kadar erken bir dönemde bu yönde bir çalışma yürütülmesi dikkat çekicidir.⁶⁶

1970’lerde yukarıda açıklandığı üzere Batı Avrupa’da hâkim olan işçi odaklı raporlamanın aksine, ABD’de daha kapsamlı bir yaklaşım hâkimdi ve büyük şirketlerin çoğunluğu bir şekilde sosyal açıklamalarda bulunuyordu.⁶⁷ ABD’deki şirketler açıklamalarında özellikle çevresel konulara değinmekteydi. ABD’de Temiz Hava Yasası (*the Clean Air Act*), Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu Yönetmeliği (*Securities and Exchange Commission Regulation*) mevzuatı ve Eşit İstihdam Fırsatı Yasası (*the Equal Employment Opportunity Act*) 1970’lerin başlarında kabul edilmiştir.

1970 yılında yürürlüğe giren Temiz Hava Yasası (CAA), Çevre Koruma Ajansı’nın (*Environmental Protection Agency*, “EPA”) hava kalitesi standartlarını belirlemekte ve şirketlerin emisyonu ilişkin zorunlu raporlama gerekliliklerini yayımlamaktadır.⁶⁸ ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (*The US Securities and Exchange Commission*, “SEC”) 1970’lerden beri halka açık şirketlerin çevresel

⁶⁴ İlk etapta 750’den fazla işçi çalıştıran şirketler için zorunlu iken daha sonra sayı 300’e düşmüştür.

⁶⁵ Owen, O’Dwyer, *a.g.e.*, s. 386.

⁶⁶ *A.e.*, s. 386-387.

⁶⁷ 1978 tarihli Ernst Ernst anketi fortune 500 şirketlerinin %82’sinin bir şekilde sosyal raporlama yaptığını göstermektedir.

⁶⁸ Wen, *a.g.e.*, s. 8.

yasalara uygunluğunun şirketin kazanç, sermaye gideri veya rekabetçi pozisyonu üzerinde sahip olabileceği maddi etkileri açıklamasını istemiştir.⁶⁹ 1972 tarihli Eşit İstihdam Fırsatı Yasası, şirketler tarafından hukuka aykırı işe alım politikalarının uygulanıp uygulanmadığını belirlemek için, şirketlere çalışanların ırksal ve toplumsal cinsiyet profilleri de dâhil olmak üzere, istihdam kayıtlarına ilişkin yıllık dosyalama yapılmasını zorunlu kılmaktadır.⁷⁰

Gerçekten de ABD 1970’lerde sosyal ve çevresel raporlama konularında verimli bir tartışma zemini sunmuş; sosyal sorumluluk ile muhasebe arasındaki bağlantı hem akademik çevre hem de profesyoneller tarafından derinlemesine incelenmiştir.⁷¹ Ayrıca belirtmek gerekir ki bu kadar erken bir dönemde, raporlama modelleri geliştirerek, günümüzde yeni yeni sunulan bir yaklaşım olan kurumsal sosyal ve çevresel performansı finansal olarak ölçmeye çalışan hırslı yaklaşımlar da olmuştur.⁷² ABD’de, 1970’lerde yaşanan sosyal ve çevresel raporlamaya ilişkin bu deneyim her ne kadar yaratıcı olsa da, gönüllülük çerçevesinde hazırlanan bu raporların genellikle halkla ilişkiler amaçlı hazırlanan ve şirketin imajını şirket lehine portreleyen raporlar ortaya çıkmasına hizmet ettiği ifade edilmiştir.⁷³

⁶⁹ Regulation S-K, 17 C.F.R. § 229, Düzenlemenin metni için bkz: <https://www.ecfr.gov/cgi-bin/text-idx?amp;node=17:3.0.1.1.11&rgn=div5>

⁷⁰ Kanun metni için bkz: <https://www.eeoc.gov/statutes/title-vii-civil-rights-act-1964>

⁷¹ Örneğin bkz: “Report of the Committee on Environmental Effects of Organisational Behaviour” The Accounting Review, C: 48, 1973, 75-119 (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/3203236>, 7 Mart 2021;

“Report of the Committee on Human Resources Accounting”, The Accounting Review, C: 48, 1973, 169-85 (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/3203238>, 7 Mart 2021;

“Report of the Committee on Accounting for Social Performance American Accounting Association 1975” The Accounting Review, C: 51, 1976, 38-69 (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/245134>, 7 Mart 2021;

American Institute of Certified Public Accountants, Committee on Social Measurement, "Measurement of corporate social performance: determining the impact of business actions on areas of social concern", AICPA Committees, 1977, 232(Çevrimiçi) https://egrove.olemiss.edu/aicpa_comm/232/, 7 Mart 2021.

⁷² Bu yönde erken dönem çalışmalardan biri için bkz: David F. Linowes, “Socio-Economic Accounting”, **Journal of Accountancy**, 1968, C: 126, No: 5, s. 37, (Çevrimiçi) <https://0-search-ebscohost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=4590184&site=eds-live>, 15 Kasım 2020.

Ralph W. Estes, **Corporate Social Accounting**, Wiley, Newyork, 1976.

⁷³ Owen, O’Dwyer, **a.g.e.**, s. 387.

Bunun istisnasını Birleşik Krallık menşeli bir araştırma kurumu olan Social Audit Ltd.’nin aktiviteleri oluşturur. Social Audit Ltd. büyük ticari kurumları eleştirel bir şekilde denetleyerek (ifşa ederek) ve

Malezya'da, 1964'te yürürlüğe giren Fabrikalar ve Makine Yasası (FMA) imalat, madencilik, taş ocakçılığı ve inşaat sektörleri için raporlama şartı getirmiştir.⁷⁴ Japonya da 1970'li yıllarda atık yönetimi ve çevre kirliliği ile ilgili bir dizi yasa çıkarmıştır. Yine 1979'da yılında çıkarılan yasalar uyarınca şirketler belirli bir oranı geçmeleri durumunda ne kadar enerji tükettiklerini kamuya açıklamak zorundadır.⁷⁵ 1980'lerde ise raporlamaya ilişkin gelişmeler hız kazanmıştır. 1987 yılında toplanan Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nda (*World Commission on Environment and Development*) sürdürülebilir gelişmenin ülkelerin gündemlerine alınması çağrısı yapılmıştır. Bu çağrının sonucu özellikle çevrenin korunması alanında etki yaratmış ve birçok ülke yasalaştırma çalışmalarında bulunarak çoğu zorunlu olmak üzere hukuki düzenlemelerde bulunmuştur.⁷⁶

Gönüllü kurumsal sosyal ve çevresel raporlama faaliyetlerinde ise 1980'lere gelindiğinde büyük bir düşüş görülmüştür. Makroekonomik faktörler, artan işsizlik, ekonomik büyümemenin yavaşlaması, dikkati şirketlerin kurumsal sosyal performansından ekonomik önceliklere kaydırmıştır.⁷⁷ Aslında bu durum çalışmamızın genelinde savunulan görüş olan “ekonomi kötüye gittiğinde ilk gözden çıkarılanın paydaşların çıkarları, yani sosyal sorumluluk olduğu ve bu sebeple zorunlu hukuki rejimin gerekliliği”ni gösteren örneklerden biridir.

Ancak Fransa'da *bilan social*lerin yayımlanmasına devam edilmiştir. Ayrıca ABD'de çevresel konular kamu politikası gündeminde kalmaya devam etmiştir. *Superfund* olarak bilinen 1980 tarihli *Comprehensive Environmental Response Compensation and Liability Act* (CERCLA) yasasının kabul edilmesi bunun en iyi

sonuçları Social Audit Quarterly'de yayımlamıştır. Kendi kendine hizmet eden şirket raporlama girişimlerinin aksine bu detaylı uzun raporlar şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin üzerine kurulmuştur. Kurum bugün hâlâ faaliyetlerine devam etmektedir. Charles Medawar, *Accounting, Organizations and Society*, C: I, No: 4, 1976, 389-394 (Çevrimiçi) <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368276900416?via%3Dihub>, 7 Mart 2021.

⁷⁴ Wen, *a.g.e.*, s. 8.

<https://files.webservices.illinois.edu/7199/wenhui-jmp.pdf>, 7 Mart 2021.

⁷⁵ Carrots and Sticks-Promoting Transparency and Sustainability, An update on trends in Voluntary and Mandatory Approaches to Sustainability Reporting, 2010, s. 52, (Çevrimiçi) <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Carrots-And-Sticks-Promoting-Transparency-And-Sustainability.pdf>, 2 Eylül 2018.

⁷⁶ Bu ülkelerin listesi için bkz: Carrots and Sticks.

⁷⁷ Owen, O'Dwyer, *a.g.e.*, s. 388.

örneklerindedir.⁷⁸ *Superfund* yasası, ABD’de çevresel raporlamaya ilişkin yaklaşımın zorunluluk esasına dayanan biçimde ve finansal aydınlatma yükümlülüğü çerçevesinde gelişeceğinin habercisi olmuştur. Özellikle ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC) çevre kirliliğine ilişkin spesifik açıklamalarının yıllık raporlarda yer almasında proaktif bir rol almıştır. *Superfund*, çevresel yükümlülüklerin raporlamasında kılavuzluk sağlamasının yanı sıra, şirketlerden *SEC Regulation S-K* aracılığıyla federal, eyalet ve yerel bazdaki çevre yasalarına uyup uymadıklarına ilişkin açıklama beklemektedir. Bunlara ek olarak *Toxic Release Inventory* (TRI)’nin hükümleri uyarınca, iş dünyasının tüm karşı çıkmalarına rağmen belirli endüstrilerde faaliyet gösteren şirketlerin, belirli kimyasallara ilişkin salınım raporlamaları gerekmektedir.⁷⁹

Avrupa’da çevresel raporlama, önemli oranda 1990’ların başlarında ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunun nedeni büyük ölçüde Bhopal, the Sandoz Rhine Spill, Exxon Valdez gibi çevresel felaketler nedeniyle kamuoyunun şirketlerin negatif etkilerine karşı farkındalıklarının artmasıdır. Başlangıçta çevresel raporlar yüzeysel belgeler olmaktan ibaretken, zamanla raporlama kalitesi ve bu konuda kılavuzlar ve tavsiyeler yayımlayan organizasyonlar da artmıştır. Bunlardan en önemlileri, United Nations Environment Programme (UNEP), World Business Council for Sustainable Development, European Chemical Industry Council, Dederation des Experts Comptables Europeens (FEE), UK’s association of Chartered Certified Accountants (ACCA)⁸⁰’dır.⁸¹ 1990’lardan itibaren KSS raporlaması konusunda yapılan araştırmalarda da büyük bir artış görülmüştür.⁸²

Daha kapsamlı bir sosyal raporlamaya geçiş, tek amaç olarak kâr maksimizasyonunun ötesinde sosyal ve etik amaçları da kabul etmiş “değer üzerine

⁷⁸ Owen, O’Dwyer, **a.g.e.**, s. 388.

⁷⁹ Virginia Gerde, Jeanne M. Logsdon, “Measuring Environmental Performance: Use of the Toxics Release Inventory (TRI) and other US Environmental Databases”, **Business Strategy and the Environment**, C: X, No: 5, 2001, s. 270-71, (Çevrimiçi) <https://0-doi-org.opac.bilgi.edu.tr/10.1002/bse.293>, 15 Kasım 2020.

⁸⁰ ACCA, 1991 yılında Environmental Reporting Awards programını başlatmış, zamanla çevre dışında sosyal ve sürdürülebilirlik raporlaması bölümlerine ayrılmış ve 1996 yılında European Awards Scheme (EERA)’nın doğuşunu sağlamıştır.

⁸¹ Owen, O’Dwyer, **a.g.e.**, s. 389-90; Islam, **a.g.e.**, s.323-339

⁸² Islam, **a.g.e.**, s.323-339

kurulu (*values-based*) şirketler” ile başlamıştır. Bunlar arasında en önemlileri arasında Traidcraft, the Co-operative Bank, Body Shop, Danimarkalı Sbn Bank sayılabilir. Bu şirketlerin 1990’ların ortasında başlattığı bu girişim 1990’ların sonunda ana akım şirketler tarafından da kabul görüp uygulanmaya başlanmıştır. Bu ana akım şirketlerin öncülüğünü, daha önceki yıllarda çevresel raporlama alanında da proaktif bir katılım sergileyen petrol devi şirketlerden Shell ve BP yapmıştır.⁸³

2000 yılına girildiğinde sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin hukuki düzenlemelerde büyük bir artış görülmüştür. Buna öncülük eden ilk faktör, hızlanan iklim değişikliği ve çevre kirliliğidir. 1990’larda, insan faaliyetlerinin iklim üzerindeki etkisinin farkına varılmıştır. 1993’te Dünya Meteoroloji Örgütü (*The World Meteorological Organization*) iklime ilişkin her yıl bildiri yayımlamaya başlamıştır. Ocak 2001’de yayımlanan küresel iklim değişikliğine ilişkin bir raporda, iklim üzerinde insan etkisinin ayrıntılı bir incelemesi yapılmış ve rapor, son 50 yılda gözlemlenen ısınmaların çoğunun insan faaliyetlerine atfedilebildiği sonucuna varmıştır.⁸⁴ Bu olumsuz sonuçla paralel olarak, firmaların çevresel performanslarına ilişkin KSS düzenlemeleri de gün geçtikçe artmıştır. İkinci bir faktör ise uluslararası örgütlerin, hükûmetlerin daha sürdürülebilir bir ekonomiye doğru harekete geçmesine yardımcı olmak için karar alma araçları geliştirmeleri ya da hükûmetlerle iş birliği yapmalarıdır. Özellikle üç uluslararası kuruluş, hükûmetlerle kapsamlı ortaklıklar kurdu. Bunlar Küresel Raporlama Girişimi (GRI), Sera Gazı (GHG) Protokolü ve Çokuluslu Şirketler için Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Kılavuzudur. Gelişimi şekillendiren diğer bir faktör, 2008’in küresel mali krizinden sonra finansal riskleri önlemeye ve güveni yeniden inşa etmeye yönelik artan ilgidir. 2016 yılı Nisan ayı itibariyle, tüm sürdürülebilirlik raporlama araçlarının yaklaşık üçte biri borsalar ve finansal piyasa düzenleyicileri tarafından düzenlenmiştir⁸⁵ Sektöre özgü raporlama araçlarının yaklaşık %40’ı finansal hizmetler sektörünü hedef

⁸³ Owen, O’Dwyer, **a.g.e.**, s. 393-94.

⁸⁴The Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) tarafından hazırlanan “Climate Change 2001: The Scientific Basis” adlı bu raporun tam metni için bkz: <https://www.ipcc.ch/report/ar3/wg1/>

⁸⁵ Carrots & Sticks Global Trends in Sustainability Reporting Regulation and Policy, s. 24, (Çevrimiçi) <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/carrots-and-sticks-may-2016.pdf>, 8 Mart 2021.

almaktadır.⁸⁶ KSS düzenlemesinin büyümesini harekete geçiren dördüncü faktör, ekonomik küreselleşmedir. Ülkeler arasındaki ekonomik bağlantıların artması ve uluslararası ticaret fenomeninin ortaya çıkışı ile birlikte özellikle gelişmekte olan ülkeler, gelişmiş ülkelerin getirdiği standartları yakalamaya çalışmaktadır.⁸⁷ Tüm bunların yanında toplumun ve sivil toplum kuruluşlarının hükûmetlerin şirketlerin davranışlarını düzenlemesine yönelik beklentilerinde de artış meydana gelmiştir.

Haziran 2000’de GRI’in sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin ilk kapsamlı küresel çerçeve olan *Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental, and Social Performance* yayımlanması ile birlikte küresel anlamda KSS raporlamasının kapsamına dair küresel bir görüş birliğine varıldığı söylenebilecektir.⁸⁸ Yine bu yıllardan itibaren KSS raporlamasının hukuken düzenlenme altına alınmasına ilişkin artan bir trend mevcuttur.

2.2.3. Uluslararası Raporlama Girişimleri ve Çerçeveleri

Uluslararası kabul gören çeşitli KSS raporlaması girişimleri ve çerçevelerinin başlıcaları önemlerine binaen aşağıda ana hatlarıyla özetlenmiştir.

2.2.3.1. Küresel Raporlama Girişimi

Küresel Raporlama Girişimi (*The Global Reporting Initiative*, “GRI”) 1997 yılından itibaren sürdürülebilirlik raporlamasına öncülük eden uluslararası bağımsız bir kuruluş olup KSS raporlamasında altın standart olarak değerlendirilmektedir.⁸⁹ Bu sivil toplum kuruluşu 1997 yılında Hollanda’da kurulmuş, çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik raporlamasında *de facto* olarak uluslararası standart hâline

⁸⁶ Carrots & Sticks Global Trends in Sustainability Reporting Regulation and Policy, s. 17, (Çevrimiçi) <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/carrots-and-sticks-may-2016.pdf>, 8 Mart 2021.

⁸⁷ Two studies: Environmental Requirements and Market Access 2005 by OECD and Trade and Environment Review 2006 by the United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) have taken comprehensive studies on the trade effects of such requirements on developing countries.

⁸⁸ A.e., s.2,

⁸⁹ Kathleen M. Wilburn, H. Ralph Wilburn, “The Growing Importance of Integrated Reporting for Corporate Social Responsibility”, **Review of Business & Finance Studies**, C: 7, No: 2, 2016, s. 80, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2801775, 2 Eylül 2018.

gelmiştir.⁹⁰ GRI, STK'ların, ticaret odalarının, muhasebe kuruluşlarının ve birçok diğer grubun aktif katılımının sağlandığı uluslararası bir teşebbüse evrilmiştir. Ana amacı sürdürülebilirlik raporlamasının kalitesini ve yararlılığını artırmak olarak ifade edilmiştir.⁹¹ GRI Standartları, kurum ve kuruluşların esaslı ekonomik, çevresel ve sosyal etkilerinin yahut katkılarının raporlanmasını sağlamayı amaçlar.⁹²

Sürdürülebilirlik raporlaması yapmak isteyen kurumlara kılavuzluk eden bu öncül kuruluşun yayımladığı çerçeveler en çok kullanılan standartlar olup⁹³ bu standartlar sürdürülebilirlik konusunda raporlamanın en temel çerçevesi sayılmaktadır. Temel veya kapsamlı raporlama arasında seçim yapma özgürlüğü sağladığı ve esaslılık (*materiality*) üzerine odaklandığı için büyüklüğü ne olursa olsun tüm şirketler tarafından benimsenebilir.⁹⁴

Küresel anlamda ilk sürdürülebilirlik raporlaması çerçevesi olan ilk GRI kılavuzu GRI G1, 2000 yılında kamuoyuna sunulmuştur. Kılavuzlar ve içerdiği standartlar düzenli olarak geliştirilmektedir. Kılavuz geliştirilerek yenilenmiş ve sırasıyla 2002 yılında GRI G2, 2006 yılında GRI G3, 2011 yılında GRI G3.1 ve 2013 yılında 4. jenerasyon kılavuz olan GRI G4 yayımlanmıştır. Son olarak Ekim 2021 tarihinde en güncel kılavuz olan GRI Standartları Tam Hâli (*Full Set of GRI Standards*, “GRI Standartları”) yayımlanmıştır.⁹⁵ GRI’nin her bir gelişmiş versiyonu bir adım daha ileri atmak ve şirketleri de buna zorlamak demektir.

⁹⁰ Liangrong Zu, “International Perspective on Sustainable Entrepreneurship”, (**Sustainable Entrepreneurship: Business Success through Sustainability** içinde, ed. Christina Weidinger, Franz Fischler, René Schmidpeter) Berlin, Springer, 2014, s.94, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/profile/Mara_Baldo/publication/300155089_Sustainable_Entrepreneurs_hip_Next_Stage_of_Responsibile_Business/links/57481dc608ae2301b0b9680b/Sustainable-Entrepreneurship-Next-Stage-of-Responsibile-Business.pdf, 3 Eylül 2018.

⁹¹ GRI için ayrıntılı bilgi için websitesi bkz: <https://www.globalreporting.org/>

⁹² Tüm standart seti ve ayrıntılı bilgi için bkz: <https://www.globalreporting.org/standards>

⁹³ The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017 uyarınca sürdürülebilirlik raporlaması yapan N100 şirketlerinin %63’ü ve N250 şirketlerinin %75’i GRI’nin raporlama çerçevelerini kullanmaktadır. GRI çerçevelerini kullanan N100 şirketlerinin %10’unun yeni GRI Standartları’nı, %88’inin GRI G4’ü, %2’sinin ise GRI G3’ü kullandığı tespit edilmiştir.

⁹⁴ GRI G4 2013

⁹⁵ Ayrıca belirtmek isteriz ki spesifik konular özelinde Standart güncellenmeye devam etmektedir. 2018 yılında su ve iş sağlığı ve güvenliği, 2019 yılında vergi, 2020 yılında atık konusunda güncellemeler yapılmıştır. Bkz: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>

GRI, önerilen raporlama formatı ile ekonomik, sosyal ve çevresel performans göstergelerini raporlama şeklini içerir.⁹⁶ Standartlar belirli indikatörleri sunarak kuruluşların etkilerini ölçmelerine ve bunları kamuya açıklamalarına yardımcı olur.⁹⁷ GRI'nın ayrıca küresel sürdürülebilir raporlama veri tabanı bulunmakta⁹⁸ ve bu veri tabanından dünya çapında şirketlerin ve kurumların sürdürülebilirlik raporlamasına ulaşılabilir.

2.2.3.2. Uluslararası Standartlar Örgütü

Her ne kadar GRI kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması alanında altın standart olarak görülse de şirketlerin sosyal sorumluluğunu ve sürdürülebilirliğini ölçmek için GRI dışında rehberler geliştiren başka kurumlar da vardır. Bunların en önemlilerinden biri de 1947'de kurulan Uluslararası Standartlar Örgütü olup (*International Organization for Standardization*, "ISO") tarihi, GRI'dan daha geçmişe dayanmaktadır. Bu kuruluş, birçok farklı sektörde, yüzlerce uluslararası standart yayımlamıştır. Kuruluşun en son standardı olan ve 2010 yılında yayımlanan ISO 26000 ise kurumsal sosyal sorumluluk konusuna özgülenmiştir.⁹⁹ ISO 26000, kurumsal sosyal sorumluluğu tanımlar ve tıpkı GRI'da olduğu gibi büyüklüğü önemli olmaksızın tüm şirketleri hedef alır.

Genel olarak sosyal sorumluluğun ele alındığı ISO 26000 dışında kurumun, bir kuruluşun çevresel performansını artırmak için kullanabileceği çevre yönetim

⁹⁶ Owen, O'Dwyer, **a.g.e.**, 394, 395.

⁹⁷ Ancak belirtmek gerekir ki sürdürülebilirlik raporlama pratiğinin detaylı analizini içerir, hangi GRI göstergelerinin daha çok kullanıldığını gösterir sistematik araştırmalar bulunmamaktadır. Adam Erusalimsky, Rob Gray, Crawford Spence, "Towards a More Systematic Study of Stand-Alone Corporate Social and Environmental: An Exploratory Pilot Study of UK Reporting", **Social and Environmental Accountability Journal**, C: 26, No: 1, 2006, s. 12-19, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/232862883_Towards_a_more_systematic_study_of_standal_one_corporate_social_and_environmental_An_exploratory_pilot_study_of_UK_reporting, 16 Kasım 2020; Ancak şaşırtıcı olmayan bir şekilde yapılan erken araştırmalarda raporlarda en çok çevre bölümüne alan ayrıldığı dile getirilmiştir. Carlos Larrinaga-González, "The GRI sustainability reporting guidelines: A review of current practice", **Social and Environmental Accountability Journal**, 2001, C: 21, No: 1, s. 1-4, (Çevrimiçi) <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0969160X.2001.9651644?journalCode=reaaj20>, 16 Haziran 2021.

Bununla birlikte, sosyal kısmın da günden güne önem kazandığı belirtilmiş olup (Owen, O'Dwyer, **a.g.e.**, 396.) sosyal kısımlarda ise en çok işçilere ilişkin konulara değinildiği belirlenmiştir. Erusalimsky et al., Yani bir bölümün kendi içinde dahi öne çıkan konular değişmektedir.

⁹⁸ İlgili veri tabanı için bkz: <http://database.globalreporting.org/>

⁹⁹ ISO 26000 için daha fazla bilgi için bkz: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

sistemi için gereksinimlerinin belirlendiği ISO 14001 ve sera gazı emisyonlarına ilişkin geliştirdiği 14064 gibi özel standartlar da bulunmaktadır.

2.2.3.3. UN Global Compact

BM'in eski genel sekreteri Kofi Annan 1999 yılı Dünya Ekonomik Forumu'nda (*World Economic Forum*) iş camiasına ve şirket liderlerine, ortak değer ve prensiplerinden oluşan ve küresel piyasaya insan yüzü verecek bir küresel taahhüt başlatmaları için Binyıl Kalkınma Hedefleri¹⁰⁰ doğrultusunda bir çağrıda bulunmuş¹⁰¹ ve United Nations Global Compact (UN Global Compact) 26 Haziran 2000 yılında BM Genel Kurulu'nda duyurusu yapılarak faaliyetlerine başlamıştır.

UN Global Compact, şirketleri sorumluluk sahibi bir biçimde faaliyet göstermeye teşvik eden bir inisiyatif, sürekli rekabet içindeki iş dünyasında ortak bir kalkınma kültürü oluşturmak üzere evrensel ilkeler öneren yenilikçi bir kurumsal sorumluluk yaklaşımıdır. Bu doğrultuda UN Global Compact, şirketlerin insanlara, toplumlara ve gezegene değer katmalarını sağlamaya gayret gösterir. UN Global Compact, 145 ülkede 12.000 imzacısı ile dünyanın en geniş gönüllü kurumsal sürdürülebilirlik girişimi niteliğini taşımaktadır. UN Global Compact'a, şirketler, sivil toplum kuruluşları, işçi ve işveren dernekleri ve hatta şehirler katılabilmektedir.

UN Global Compact'i imzalayan katılımcılardan stratejilerini ve kurum içi operasyonlarını insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında aşağıdaki ilkelerle uyumlaştırması beklenmektedir. Söz konusu on ilke aşağıdaki gibidir:

¹⁰⁰ Türkiye'nin imzaladığı ve 2015 yılına kadar gerçekleştirilmesi hedeflenen Binyıl Kalkınma Hedefleri şunlardır:

1. Mutlak yoksulluk ve açlık sınırının altında yaşayan kişi sayısının yarıya indirilmesi,
2. Dünyada herkesin ilkokulu tamamlaması,
3. Cinsiyet eşitliğinin öne çıkarılması,
4. Beş yaş altındaki çocuk ölümlerinin üçte iki oranında azaltılması,
5. Gebelik ve doğum esnasındaki anne ölüm oranlarının dörtte üç oranında azaltılması,
6. HIV/AIDS, sıtma ve tüberküloz gibi diğer salgın hastalıkların yayılmasının önlenmesi,
7. Çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması,
8. Yardım, ticaret ve borç yükünün azaltılmasıyla ilgili hedefler içeren bir kalkınma için küresel ortaklığın geliştirilmesi.

¹⁰¹ "I propose that you, the business leaders gathered in Davos, and we, the United Nations, initiate a global compact of shared values and principles, which will give a human face to the global market."

İlke 1: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve haklara saygı duymalı.

İlke 2: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı.

İlke 3: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli.

İlke 4: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli.

İlke 5: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli.

İlke 6: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli.

İlke 7: İş dünyası, çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli.

İlke 8: Çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli.

İlke 9: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli.

İlke 10: İş dünyası, rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla savaşmalı.

UN Global Compact’e imza atan kuruluşlar yukarıda sayılan ilkelere uygun bir biçimde faaliyetlerine devam edeceklerini beyan etmiş olur.¹⁰²

UN Global Compact, yukarıdaki on ilkenin yanı sıra BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri’nin yayımlanması ile birlikte bu gibi daha geniş toplumsal hedefleri ilerletmeye yönelik stratejik eylemler gerçekleştirmede de şirketleri desteklemekte olup bu hedeflere ulaşırken ortaya çıkan boşlukları doldurmayı amaçlayan Eylem Platformlarını oluşturmuştur. 20 ila 40 katılımcı içeren gruplar için tasarlanmış ve UN Global Compact’in on ilkesini esas alan her Eylem Platformu, iş dünyasının önde gelen uzmanlarını, toplumu, hükûmetleri ve BM ortaklarını SKH’ler çevresindeki karmaşık ve birbiriyle bağlantılı sorunları çözmek için bir araya getirmektedir.

¹⁰² Ebru Caymaz, Semih Soran, Fahri Erenel, “İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi: Küresel İlkeler Sözleşmesi Türkiye Örneği”, **Journal of Management, Marketing, Logistics**, C: I, No: 3, 2014, s. 212. (Çevrimiçi)
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/375051>, 16 Haziran 2021.

UN Global Compact katılımcı şirketlerden on ilkenin uygulaması ve sözleşmeyi desteklediklerine yönelik çalışmaları hakkında paydaşlarının bilgilendirilmesi için yıllık İlerleme Raporu (*Communication on Progress*, “COP”) yayımlamasını istemektedir.¹⁰³ Raporlama yapmayan şirketler UN Global Compact’tan ihraç edilebilmektedir.¹⁰⁴

UN Global Compact katılımcısı kâr amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından ise UN Global Compact ilkelerine katkılarını açıklamak adına her iki yılda bir Sorumluluk Bildirim Raporu (*Communication on Engagement*, “COE”) yayımlanması gerekmektedir. Global Compact Türkiye, UN Global Compact’ın Türkiye Ulusal Ağı olup¹⁰⁵ sorumlu kurumsal vatandaşlık ve sürdürülebilir kurumlar kavramını Türkiye’de yaygınlaştırmayı amaçlamaktadır. Global Compact Türkiye’nin bağımsız Sekreteryası TÜSİAD ve TİSK tarafından ortaklaşa üstlenilmektedir. Global Compact Türkiye tarafından hâlihazırda yürütülen 3 adet çalışma grubu bulunmaktadır. Bunlar “Sürdürülebilir Tedarik Zinciri”, “Sürdürülebilir Bankacılık ve Finans” ve “Kadının Güçlenmesi” çalışma gruplarıdır.

STK’lar, belediyeler, dernekler ve diğer kuruluşlarla birlikte Türkiye’den toplam 353 katılımcı bulunmaktadır.¹⁰⁶

2.2.3.4. OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (*Organisation for Economic Co-operation and Development*, “OECD”) tüm dünyada insanların ekonomik ve sosyal refahını arttıracak politikalar geliştirip yaygınlaştırmak ve hükûmetlerin birlikte

¹⁰³ BM Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu Prensipleri Türkçe metni için bkz: https://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/translations/COP_Policy_TR.pdf

¹⁰⁴ İhraç edilen şirketlerin listesi için bkz: https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/expelled?page=5#paged_results

¹⁰⁵ 2014 yılına gelindiğinde Global Compact (GC) Ulusal Ağlar Başarı Ödülü’nü GC Türkiye’nin kazandığı görülmektedir.

¹⁰⁶ Türkiye’den katılımcıların listesi için bkz: https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bcountries%5D%5B%5D=202&search%5Bper_page%5D=10&search%5Bsort_field%5D=&search%5Bsort_direction%5D=asc, 16 Mart 2022.

çalışarak ortak problemlere çözümler sunacakları bir forum olma misyonunu taşıyan uluslararası bir kuruluştur.¹⁰⁷

OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi (*Guidelines For Multinational Enterprises*), OECD tarafından yürürlükteki hukuk kuralları çerçevesinde faaliyetlerini sorumlu bir şekilde yürüten iş çevrelerine yönelik gönüllü prensip ve standartları içeren ve bu kuruluşların faaliyetlerinin hükûmet politikalarıyla uyumunun sağlanması, faaliyette bulundukları toplum ile kuruluşlar arasındaki karşılıklı anlayış ve güvenin sağlamlaştırılması ve yabancı yatırımlar için uygun bir iş ortamı oluşturularak çok uluslu kuruluşların sürdürülebilir kalkınmaya katkısının artırılması amaçlarını gütmek üzere 27 Haziran 2000 tarihinde geliştirilmiş ve 2011 yılında güncellenmiştir. Bu rehber, hükûmetler tarafından katılımcı ülkelerde faaliyet gösteren yahut bu ülkelerde kurulmuş olan şirketlere yöneltilen tavsiyelerdir.

Rehber, yürürlükteki hukuk kuralları çerçevesinde faaliyetlerini sorumlu bir şekilde yürüten iş çevrelerine yönelik olarak istihdam ve sanayi ilişkileri, insan hakları, çevre, kamuoyunu bilgilendirme, rekabet, vergilendirme, bilim ve teknoloji gibi çeşitli alanlarda gönüllü prensip ve standartları içermektedir. Rehberin nihai amacı, uluslararası piyasada rakipler arası dengeyi koruyacak devlet destekli bir kurumsal sorumluluk davranışı geliştirilmesini sağlayarak, çok uluslu şirketlerin sürdürülebilir kalkınmaya katkılarını artırmaktır. Rehberin yasal bir yaptırımı olmamasına karşın, iş çevreleri, işçi kesimi ve sivil toplum kuruluşlarıyla birlikte çalışan hükûmetler, Rehberde yer alan değerler ve standartları izleyerek küresel topluluğun ekonomik kalkınmadan beklentilerini yerine getirmek için nasıl davranılması gerektiğini belirleyebilme imkanına sahip olabilmektedir.

Rehberi benimseyen devletler, aynı tarihte yayımlanan “Uluslararası Yatırımlar ve Çok Uluslu Şirketler Deklarasyonu” ile uluslararası yatırımlara ve bu yatırımları gerçekleştirecek yatırımcılara karşı gösterecekleri yapıcı ve iş birlikçi tavrı kamuoyuna açıklamıştır. Ayrıca bu devletler, idareleri içinde tanıtım faaliyetlerini gerçekleştirmek, şikayetleri değerlendirmek ve ortaya çıkabilecek sorunların çözümüne katkıda bulunmaktan sorumlu, diğer kamu kurumları ve sivil toplum

¹⁰⁷ Tarihçesi için bkz: <http://www.oecd.org/about/history/>

kuruluşları ile birlikte etkin şekilde çalışacak bir Ulusal Temas Noktası (UTN) oluşturma yükümlülüğünü taşımakta olup Türkiye’de Ekonomi Bakanlığı, Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü UTN olarak görevlendirilmiştir.¹⁰⁸

2.2.3.5. Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu

2011 yılında kurulan Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (*Sustainability Accounting Standards Board*, “SASB”), yatırımcıların ihtiyaçlarını karşılayan sürdürülebilirliğe ilişkin esaslı bilgilerinin yüksek kalitede açıklanmasını teşvik ederek sermaye piyasalarının verimliliğini artırmayı amaçlayan sektöre özel standartlar belirleyen San Francisco, Kaliforniya merkezli bağımsız bir kuruluştur.¹⁰⁹ SASB, halka açık şirketlerin finansal açıdan esaslı bilgileri yatırımcılarına düşük maliyette ve karar vermeyi kolaylaştırıcı bir formatta açıklamalarına yardımcı olmak amacıyla 11 sektörde 79 endüstri için sürdürülebilirlik muhasebesi standartlarını geliştirmekte ve sürdürmektedir.

Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Amerikan ya da yabancı borsa şirketlerinin SEC’e yaptıkları yıllık başvurularında veya dosyalamalarında (Form 10-K ya da 20-F) kullanabilmeleri için geliştirilmiş sürdürülebilirlik konularına ilişkin açıklayıcı rehberlik ve muhasebe standartlarından oluşur. İlgili olduğu ölçüde, SASB Standartları, Form 10-Q, Form S-1 ve Form 8-K gibi SEC ile diğer periyodik zorunlu başvurulara da uygulanabilir.

SASB Standartları, sektöre özel olarak o sektördeki bir şirket için esaslı bilgi oluşturabilecek sürdürülebilirlik konularını tanımlar. SASB Standartları, hangi bilgilerin önemli olduğunu belirlemekten nihai sorumlu olan ve bu nedenle 10-K veya 20-F Formuna ve diğer periyodik SEC dosyalamalarına uygun şekilde dâhil edilmesinden sorumlu olan şirket yönetimine rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.

¹⁰⁸ Türkiye’de UTN olarak görevlendirilen Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü’ne yapılan bir adet şikâyet görülmektedir. Söz konusu şikâyet, Rehber ilkelerine göre, başvurunun uzlaşısı ile çözülmesine yönelik gerçekleştirilecek sürece katılımın tamamen gönüllülük esasına dayanması nedeniyle, bu sürecin yürütülmesi tarafların karşılıklı rızasını gerektirdiği ifade edilerek başvuru inceleme süreci tamamlanmıştır. Bkz: <https://eb.ticaret.gov.tr/portal/content/conn/UCM/path/Contribution%20Folders/web/Yatirim/Yurtdisina%20Yatirim/OECD%20Cok%20Uluslu%20Sirketler%20Rehberi%20Türkiye%20Ulusal%20Tema%20Noktası/ekler/Türk%20Metal%20vs.%20Viessman%20UTN%20Sonuç%20Raporu.pdf?lve>

¹⁰⁹ SASB’ın bugüne kadarki gelişimini içeren zaman çizelgesi için bkz: <https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2017/08/SASB-Timeline.pdf>

2.2.3.6. İklimle İlişkili Finansal Beyanlar Görev Grubu

Yapılan araştırmalar, şirketlerin çoğunluğunun iklim değişikliğini yıllık raporlarında hâlâ finansal bir risk olarak kabul etmediklerini onaylamaktadır.¹¹⁰ Bu araştırmalar iklim değişikliğine ilişkin girişimlere daha çok ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda atılan önemli adımlardan biri İklimle İlişkili Finansal Beyanlar Görev Grubu'nun (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*, "TCFD") kurulmasıdır.

2015 yılında Finansal İstikrar Kurumu (*Financial Stability Board*, "FSB")¹¹¹ iklim değişikliğini küresel finans sisteminin istikrarına karşı bir risk olarak vurgulamış ve şirketlerin iklim bazlı finansal risklerine ilişkin bilgi sağlarken kullanabilecekleri gönüllü ilkeler geliştirmek üzere TCFD'yi kurmuştur. Bunun sonucunda iklimle ilişkili finansal risklerin kamuya açıklanması konusunda şirketler üzerindeki baskı büyümüştür.¹¹²

Yapılan çalışmalar sonucunda son 4 yıla ilişkin durum raporları¹¹³, Haziran 2017 tarihli nihai "Önerilere İlişkin Rapor (*Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*)"¹¹⁴ ve "Önerilerin Uygulanması (*Implementing the Recommendations of the TCFD*)" isimli ek¹¹⁵ ve "İklimle ilgili Riskler ve Fırsatlarda Senaryo Analizlerinin Kullanımı (*The Use of Scenario Analysis in Disclosure of Climate-related Risks and Opportunities*)"¹¹⁶ isimli teknik ek yayımlanmış ve kamuoyu ile paylaşılmıştır.

¹¹⁰ The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, s.4, (Çevrimiçi) <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>, 11 Mart 2021.

¹¹¹ Finansal İstikrar Kurumu (*Financial Stability Board*, "FSB") Türkiye'nin de içinde bulunduğu belirli devletlerin, Uluslararası Finansal Kuruluşların ve Uluslararası Standart Belirleyici Kuruluşların üyeliklerinden oluşmaktadır. FSB, Global Finansal Sisteme tehdit oluşturan zayıflıkları gözlemleyerek gereken politika değişikliklerini önerir, piyasaların ve sistemik gelişmelerin düzenleyici politikalar üzerindeki etkilerini izler ve bu doğrultuda çeşitli önerilerde bulunur. (Çevrimiçi) <http://www.s360.com.tr/s360/WeTalkDetay?postid=5231ad1c-0354-4179-a721-c0260658f934>, 11 Mart 2021.

¹¹² Örneğin UK investment house Aviva Investors Task Force'ın tavsiyelerine göre yıllık raporlarında raporlama yapmayan şirketler aleyhine oy kullanacaklarını açıklamışlardır. İklim değişikliğini bir finansal risk olarak kabul eden az sayıda şirket ise çok dar bir şekilde bunu tarif ederek, bunun etkilerini ölçmekten belirtmekten uzaktır.

¹¹³ Ayrıntılı bilgi için bkz <https://www.fsb-tcfd.org/publications/>

¹¹⁴ <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-recommendations-report/>

¹¹⁵ <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-implementing-tcfd-recommendations/>

¹¹⁶ <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-technical-supplement/> (Çevrimiçi) 15 Mart 2022

2.2.3.7. Karbon Saydamlık Projesi (CDP)

Önceden Karbon Saydamlık Projesi olarak bilinen CDP, şirketlerin şehirlerin, bölgelerin, ülkelerin çevresel etkilerini ölçmelerini ve yönetmelerini sağlayan ve alandaki risklerini nasıl yönettiklerini yatırımcılara raporlamalarına aracılık eden kâr amacı gütmeyen Londra merkezli uluslararası bir kuruluştur.

CDP'nin dünyanın en büyük kurumsal iklim değişikliği, su, şehir sürdürülebilirliği ve orman risk datasını elinde bulundurmakta olduğu ifade edilmiştir.¹¹⁷ Şirketlerin, yatırımcıların ve hükûmetlerin iklim değişikliği tehdidine karşı önlem almalarını sağlayacak bilgileri toplamak ve paylaşmak amacıyla başlatılan CDP aracılığı ile 6000 civarı kurum sera gazı emisyonları, iklim değişikliği stratejileri ve sürdürülebilir su kullanımı ile ilgili verileri kamuoyuna ve yatırımcılara gönüllü bir şekilde açıklamaktadır. Yatırımcılar adına toplanan veriler CDP tarafından hazırlanan analizler ve raporlar yardımıyla iş, yatırım ve politika yapım süreçlerinde kullanılmaktadır.¹¹⁸

2.2.3.8. GHG Protokolü

GHG Protokolü (*Green House Gas Protocol*), özel ve kamu sektörü operasyonlarından kaynaklanan sera gazı emisyonlarını ölçmek ve yönetmek için kapsamlı küresel standart çerçeveler oluşturmaktadır.

GHG Protokolü, dünyanın en çok kullanılan sera gazı muhasebe standartlarını sağlamaktadır. Kurumsal Muhasebe ve Raporlama Standardı (*The Corporate Accounting and Reporting Standard*), dünyadaki hemen her kurumsal GHG raporlama programı için muhasebe platformu ve şirketler ve sera gazı emisyonları envanteri hazırlayan diğer kuruluşlar için kılavuzluk sağlamaktadır. Standart, Kyoto Protokolü tarafından kapsanan yedi sera gazı olan karbon dioksit (CO₂), metan (CH₄), nitroz oksit (N₂O), hidroflorokarbonlar (HFC'ler), perflorokarbonlar (PCF'ler), sülfür heksaflorür (SF₆) ve nitrojen triflorür (NF₃) gazlarının muhasebesini ve raporlanmasını kapsar.

¹¹⁷ <https://www.cdp.net/en/data> (Çevrimiçi) 12 Mart 2021.

¹¹⁸ CDP Türkiye sayfası için bkz: <https://cdpturkey.sabanciuniv.edu/tr>

Aralık 2015'te Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (*The United Nations Framework Convention on Climate Change*, "UNFCCC") kapsamında kabul edilen Paris Anlaşması, tüm ülkeleri küresel sıcaklık artışını sınırlamaya, hâlihazırda meydana gelen değişikliklere uyum sağlamaya ve zaman içinde çabaları düzenli olarak artırmalarına katılmalarını vaat ediyor olup GHG Protokolü bu doğrultuda, ülkelerin ve şehirlerin iklim hedeflerine doğru ilerlemelerini takip etmelerine yardımcı olan standartlar, araçlar ve çevrimiçi eğitim geliştirmektedir.

Belirtmek gerekir ki şirketlerin esaslı bir çoğunluğu karbon emisyonu oranlarını azaltmak için hedeflerini açıklasa da bu şirketlerin çoğu hükûmetler tarafından konulan hedeflere dahi ulaşamamıştır.¹¹⁹ Bu sebeple artık şirketlerin, büyük fotoğrafla bağlantısı olmayan rastgele seçilmiş karbon hedefleri koymaları yeterli görülmemektedir. Şirketlerin karbon emisyonlarını küresel hedeflere uygun olarak kesmeleri yönündeki baskı artmaktadır.^{120,121}

2.2.3.9. Birleşmiş Milletler İnsan Hakları ve İş Dünyasına İlişkin Rehber İlkeler

BM 2011 yılında, İnsan Hakları ve İş Dünyasına İlişkin Rehber İlkeler'i (*Guiding Principles on Business & Human Rights*) kabul etmiştir.¹²² Bu ilkeler iş

¹¹⁹ The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, s.5, (Çevrimiçi) <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>, 11 Mart 2021.

¹²⁰ Örneğin 29 Mayıs 2017 tarihinde yayımlanan bir habere göre, Exxon Mobil şirketinin yatırımcılarının çoğunluğu yıllık genel kurulda şirketin güvenli iklim geleceğine dair oynayacağı rolün meşruluğunu ispatlamasını talep etmek üzere oy kullanmışlardır. Detaylı bilgi için bkz: (Çevrimiçi), <http://www.climatechangenews.com/2017/05/29/exxon-shareholder-rebellion-gains-momentum-ahead-climate-vote/>, 12 Mart 2021;

Ayrıca Paris Anlaşması yepyeni bir nesil iklim değişikliği davasının elini kuvvetlendirdi. Columbia Üniversitesi'nin Sabin Merkezi dünya çapında geniş çapta uluslararası ve ulusal yasal ilkeleri mesnet alan 1350 iklim davası listeliyor. (Çevrimiçi) <http://climatecasechart.com/search/>, 12 Mart 2021.

¹²¹ 2015 Paris Anlaşması'nın ardından, 2016'dan günümüze kadar geçen dönemde, hükûmetler 519 yeni yasayı yürürlüğe aldı. Bu, iklim değişikliği hakkında harekete geçmeyen hükûmetlere dava açmak için yeni yolları mümkün kıldı. Hem ABD hem de diğer ülkelerdeki (US/Non-US) davalar için bkz: <http://climatecasechart.com/search/>, (Çevrimiçi) <http://www.lse.ac.uk/GranthamInstitute/climate-change-laws-of-the-world/>, 12 Mart 2021;

¹²² İngilizce metni için bkz: <https://humanrightscenter.bilgi.edu.tr/media/uploads/2015/08/01/IsDunyasiVeInsanHaklarinaDairRehberIlkeler.pdf>

Türkçe metni için bkz: http://www.academia.edu/30810935/İŞ_DÜNYASI_VE_İNSAN_HAKLARINA_DAIR_REHBER_İLKELER

dünyasının insan haklarına ilişkin sorumluluklarını ortaya koymakta ve şirketlerin insan haklarını ihlal etmekten kaçınmaları ve yaptıkları olumsuz insan hakları etkilerini ortadan kaldırmaları gerektiğini ifade etmektedir. Şirketlerin insan haklarına saygı gösterme sorumluluklarını yerine getirmesi için, büyüklüklerine ve koşullarına uygun politikaları ve süreçleri olmalıdır.

Yapılan araştırmalar dünyanın önde gelen şirketlerinin çoğunluğunun insan haklarını ticari bir konu olarak kabul ettiğini göstermektedir.¹²³ Ancak şirketlerin çoğunluğu KSS raporlarında insan haklarına değinse de¹²⁴ bunların çoğunun bir insan hakları politikasının olmaması daha alınacak yol olduğunu ve ancak az sayıdaki şirketin İnsan Hakları ve İş Dünyası Rehberi ile uyum sağlamak için kendilerini hazırladıklarını göstermektedir.^{125,126}

2.2.3.10.Rio+20

Rio+20 olarak da adlandırılan Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı (*The United Nations Conference on Sustainable Development*) Haziran 2012 tarihlerinde Brezilya'nın Rio de Janeiro kentinde gerçekleşmiş ve¹²⁷ sürdürülebilir kalkınmanın uygulanmasına yönelik net ve pratik tedbirler içeren bir sonuç belgesi olan “İstediğimiz Gelecek (*Future We Want*)”¹²⁸ ile sonuçlanmıştır.

¹²³ The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, s.44, (Çevrimiçi) <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>, 11 Mart 2021.

¹²⁴ KSS raporlamalarında insan haklarına yer veren şirketlerde başı çekenler Hindistan, İngiltere ve Japonya'dadır. Önemle belirtmek gerekir ki bu üç ülkede de insan hakları açıklamalarını destekleyen ya da zorunlu tutan düzenlemeler bulunmaktadır. Örneğin Hindistan'da SEBİ sorumluluk raporlamasını (*Business Responsibility Report*, “BRR”) zorunlu tutmaktadır. Bu rapor en üst 500 borsa şirketinin insan haklarını da içeren 9 temel prensiple ilgili raporlama yapmasını öngörmektedir.

¹²⁵ The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, s.5, (Çevrimiçi) <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>, 11 Mart 2021.

¹²⁶ Maden sektörü insan hakları politikası hususunda öncü sektörlerdendir ve bunun sebebi bu sektördeki şirketlerin faaliyette bulunmalarına izin veren sosyal lisanslarının devamı için insan hakları performansına ilişkin raporlamanın önem arz etmesidir.

¹²⁷ Binyıl Kalkınma Hedefleri'nin tamamlanacağı 2015 yılı sonrası için Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) ile sürdürülebilir kalkınma konusunda üst düzeyli bir politik panelinin oluşturulması konularında kararları da içermektedir. SKH hakkında detaylı bilgi için bkz: **2.2.3.13. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri.**

¹²⁸ Resmi olmayan Türkçe metin için bkz: http://www.surdurulebilirkalkinma.gov.tr/wp-content/uploads/2016/06/Future_We_Want.pdf
Future We Want'ın İngilizce metni için bkz: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=E

İstedığımız Gelecek'in 47. maddesi sürdürülebilirlik raporlamasının önemine değinmekte olup ilgili madde aşağıdaki gibidir:

“Kurumsal sürdürülebilirlik raporlarının önemini onaylıyor ve başta halka açık ve büyük şirketler olmak üzere; şirketlerin, uygun hallerde, sürdürülebilirlik verilerini raporlama döngülerine dâhil etmeyi düşünmelerini teşvik ediyoruz. Sanayiyi, ilgili hükûmetleri ve paydaşları; Birleşmiş Milletler sisteminin desteğiyle ve usulünce, mevcut çerçevelerden elde edilen tecrübeleri de göz önünde bulundurarak ve özellikle gelişmekte olan ülkelerin kapasite oluşturma gibi ihtiyaçlarını dikkate alarak en iyi uygulamalar için modeller geliştirmesi ve sürdürülebilirlik raporlamasının entegre edilmesini kolaylaştırması için teşvik ediyoruz.”

İstedığımız Gelecek'in 47. maddesinde kurumsal sürdürülebilirlik raporunun öneminin kabul edilmesinin ardından Haziran 2012'de Brezilya, Danimarka, Fransa ve Güney Afrika hükûmetleri tarafından 47. Paragraf Dostları Grubu (*Group of Friends of Paragraph 47*) oluşturulmuştur. Grup, BM Çevre Programı (*UN Environment Programme*, “UNEP”) tarafından sekreterlik kapasitesinde desteklenmektedir. Grubun tüzüğü 7 Kasım 2012 tarihinde yayımlanmıştır. Tüzük, grubun uluslararası bir kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlik kültürünün ilerlemesine katkıda bulunma niyetini teyit etmektedir. Tüzükteki önemli noktalar aşağıdaki gibidir:

- a. Şirket davranışlarını olumlu yönde etkileyebilecek yumuşak ve sert enstrümanlara erişimleri göz önüne alındığında, hükûmetlerin toplumu sürdürülebilir bir kalkınma modeline doğru hareket ettirmede oynayacakları önemli bir rolünün olduğunun kabul edilmesi.
- b. Kurumsal sürdürülebilirlik raporlamasını teşvik etmek için politika ve hukuki düzenlemelerle ilgili en iyi uygulama örneklerini geliştirmek için hükûmetleri ve diğer paydaşları bir araya getirme niyeti.
- c. Kurumsal sürdürülebilirlik raporlaması, şeffaf, iyi işleyen bir piyasa ekonomisine ve özel sektörün sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmasına olanak tanıyan yaygın bir uygulama hâline gelmelidir.

- d. İlkeler, göstergeler ve çerçeveler gibi mevcut ve yaygın olarak kullanılan sürdürülebilirlik raporlama kılavuzlarının kullanımını teşvik etmek ve geliştirmek.
- e. Sürdürülebilirlik raporlamasının ilerlemesinde gelişmekte olan ülkelere ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere (KOBİ), özel önem gösterilmesi.

2.2.3.11.Mali Bilgiler Dışındaki Bilgilerin Kamuoyu ile Paylaşılmasına İlişkin AB Direktifi

2011 yılında kabul edilen “Kurumsal Sosyal Sorumluluk için yenilenen AB stratejisi 2011-14” (*A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility’, adopted on 25 October 2011*) başlıklı Avrupa Komisyonu bilgilendirmesinde, şirketlerin sosyal ve çevresel faaliyetlerine ilişkin bilgilerin açıklanması ve bu alanda bir yasama önerisi sunarak iyileştirilmesine duyulan ihtiyaç dile getirilmiştir.

Bu doğrultuda Avrupa Parlamentosu, Avrupa Komisyonundan şirketlerin mali bilgiler dışındaki bilgileri açıklamasına ilişkin bir direktif teklifi sunmasını istemiştir. Böylelikle 2013/34/EU sayılı AB Muhasebe Direktifi’ni değiştiren 22 Ekim 2014 tarih ve 2014/95/EU sayılı AB Finansal Olmayan Raporlama Direktifi (*Non-Financial Reporting Directive*) ile mali bilgiler dışındaki bilgilerin raporlanmasına ilişkin hükümler yürürlüğe girmiştir. İlgili hükümler sadece belirli büyüklükteki şirketleri kapsadığından küçük ve orta büyüklükteki işletmeler bu rapor yükümlülüğünden muaftır.¹²⁹

Direktif kapsamındaki şirketlerin her yıl faaliyet raporlarında veya ayrı bir sürdürülebilirlik raporunda gerekli beyanlarda bulunması gerekmektedir. Mali bilgiler dışındaki bilgilerin yer alacağı bu beyanlarda şirket politikası, bu politikalar doğrultusunda elde edilen sonuçlar ve bu hususlara ilişkin öne çıkan risklerin

¹²⁹ 2014/95/EU sayılı AB Finansal Olmayan Raporlama Direktifi’nin Giriş kısmının (*Recitals*) 13. Paragrafında da ifade edildiği gibi Avrupa Devlet ve Hükûmet Başkanları Konseyi (*European Council*) 24 ve 25 Mart 2011 tarihli açıklamasında mevzuata ilişkin düzenleyici işlemlerin hem Avrupa hem de iç hukuk seviyesinde getirdiği yükün özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için azaltılmasını istemiştir. Bu doğrultuda, “önce küçüğü düşün” prensibi uyarınca, getirilen yeni açıklama yükümlülükleri bazı belli başlı büyük teşebbüslere ve gruplara uygulanmalıdır. Direktifin yaklaşık 6000 şirketi kapsadığı ifade edilmiştir. (Çevrimiçi) https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en, 14 Mart 2021.

açıklanması gerekmektedir. Eğer bir şirket, bu Direktif ile getirilen yükümlülükleri yerine getirmek için herhangi bir girişimde bulunmazsa bunun gerekçelerini açıklamak zorundadır.

Üye Devletlere, ulusal mevzuatlarını Direktif ile uyumlaştırıp yürürlüğe koymaları konusunda 6 Aralık 2016'ya kadar süre verilmiş ve kapsama giren şirketlerin ise 2018 finansal yılından itibaren bunlara uyumunun sağlanmasını öngörmüştür. Direktif yüksek derecede kılavuzluk sunsa da üye devletler yine de Direktif'i kendi ulusal yasalarına nasıl uygulayacakları konusunda geniş bir takdir yetkisine sahiptir.¹³⁰ Bu, hâlihazırda KSS raporlama düzenlemelerine sahip olan ülkelerin (örneğin İngiltere, Almanya, İsveç gibi) Direktif'in gerekliliklerini kendi ulusal düzenlemelerine göre şekle sokma serbestisine sahip olduklarını göstermektedir.

Direktif, ilgili bilgileri en faydalı gördükleri şekilde açıklamak için şirketlere de önemli ölçüde esneklik sağlamaktadır. Direktife tabi olan teşebbüsler, ulusal çerçevelere, Eko-Yönetim ve Denetim Planı (EMAS)¹³¹ gibi AB temelli çerçevelere ya da UN Global Compact, OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi, ISO 26000, GRI gibi diğer tanınmış uluslararası çerçeveleri kullanabilirler.

Avrupa Komisyonu Direktif uygulanmasının değerlendirilmesi üzere için kamuoyundan dönütler istemiştir. Paydaş değerlendirmelerinin sonuçları ise üç başlık altında yayımlanmıştır.¹³² Direktif AB genelindeki KSS raporlamasını teşvik etmek adına yapılan en önemli inisiyatif olarak değerlendirilmektedir. Tüm gecikmelere rağmen Direktif, özellikle hâlihazırda bu konuda düzenlemeye sahip olmayan ülkeler

¹³⁰ Üye Devletler'in Direktif'e nasıl uyum sağladıklarını gösteren kapsamlı bir çalışma için bkz: https://www.globalreporting.org/resource/library/NFRpublication%20online_version.pdf

¹³¹ AB Eko-Yönetim ve Denetim Programı (*The EU Eco-Management and Audit Scheme*, "EMAS"), şirketlerin ve diğer kuruluşların çevresel performanslarını değerlendirmeleri, rapor etmeleri ve iyileştirmeleri için Avrupa Komisyonu tarafından geliştirilen bir yönetim aracıdır. EMAS, çevresel performansını iyileştirmek isteyen her türlü organizasyona açıktır. Tüm ekonomik ve hizmet sektörlerini kapsar ve dünya çapında uygulanabilir. EMAS'ın özellikle KOBİ'lere önem verdiği görülmektedir.

¹³² Avrupa Komisyonu'nun yol haritası için bkz: <https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12129-Revision-of-Non-Financial-Reporting-Directive>, 14 Mart 2021.

için KSS raporlamasının önemini artırma konusunda büyük bir adım olarak görülmektedir.^{133,134}

2.2.3.12.Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi

1919 yılında kurulan Uluslararası Çalışma Örgütü (*International Labour Organization*, “ILO”) tek üç taraflı BM ajansı olup, 187 üye devletin hükûmetlerini, işverenlerini ve işçilerini, çalışma standartlarını belirlemek, politikalar geliştirmek ve tüm kadınlar ve erkekler için insana yakışır şekilde çalışmalarını teşvik eden programlar geliştirmek için bir araya getirmektedir.

Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika İle İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi (*Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy*, “MNE Bildirgesi”)¹³⁵ sosyal politika ve daha spesifik olmak gerekirse sorumlu ve sürdürülebilir işyeri uygulamalarına yönelik işletmelere (çokuluslu ve ulusal) doğrudan rehberlik sağlayan tek ILO aracıdır.

Beyanname, bu alandaki tek küresel araç olup dünyanın dört bir yanındaki hükûmetler, işverenler ve işçiler tarafından benimsenmektedir. Beyanname 40 yıl önce yayımlanmış, en son Mart 2017’de revize edilmiştir. İlkeleri çok uluslu ve ulusal işletmelere, hükûmetlere, işveren ve işçi örgütlerine istihdam, eğitim iş ve yaşam koşulları, endüstri ilişkileri ve genel politikalar gibi alanlarda rehberlik etmektedir. Beyanname, uluslararası çalışma standartlarında (*international labor standards*) yer alan esaslara dayanmaktadır.

2.2.3.13.Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Eylül 2015’te BM, yoksulluğu sona erdirmek, dünyayı kurtarmak ve sürdürülebilirlik gündeminin bir parçası olarak herkesin refahının sağlanması için 17 hedef içeren Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri’ni (*Sustainable Development Goals*,

¹³³ The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020, s. 56-59, (Çevrimiçi) <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>, 14 Mart 2021.

¹³⁴ Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan finansal olmayan raporlamaya yönelik yönerge için bkz: https://ec.europa.eu/anti-trafficking/sites/antitrafficking/files/guidelines_on_non-financial_reporting.pdf

¹³⁵İngilizce metni için bkz: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf

“SKH”) kabul etmiştir. Hedeflerin gerçekleşmesi için 15 yıllık bir zaman dilimi (2030) konulmuş, bu hedefler takip eden 15 yıl boyunca Birleşmiş Milletler Kalkınma Ajansı’nın (*United Nations Development Programme*, “UNDP”)¹³⁶ politikası ve finansmanına rehberlik edecektir.

SKH’ler “yoksulluğu ortadan kaldırmak, gezegenimizi korumak ve tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak için evrensel eylem çağrısı” olarak nitelendirilmektedir. SKH’ler aşağıdaki gibidir¹³⁷:

- 1 Yoksulluğa son
- 2 Açlığa son
- 3 Sağlıklı bireyler
- 4 Nitelikli eğitim
- 5 Toplumsal cinsiyet eşitliği
- 6 Temiz su ve sıhhi koşullar
- 7 Erişilebilir ve temiz enerji
- 8 İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme
- 9 Sanayi, yenilikçilik ve altyapı
- 10 Eşitsizliklerin azaltılması
- 11 Sürdürülebilir şehir ve yaşam alanları
- 12 Sorumlu tüketim ve üretim
- 13 İklim eylemi
- 14 Sudaki yaşam
- 15 Karasal yaşam
- 16 Barış ve adalet
- 17 Hedefler için ortaklıklar

12.6 numaralı SKH hedefi şirketleri, özellikle de büyük ve çok uluslu şirketleri, sürdürülebilir uygulamaları benimsemeye ve sürdürülebilirlik bilgisini

¹³⁶ Birleşmiş Milletler’in öncü kalkınma ajansı olarak UNDP, 170’den fazla ülke ve bölgede çalışmaları vasıtasıyla hedeflerin uygulamaya konulması için eşsiz konumdadır.

¹³⁷ Her bir hedefe ilişkin belgeler için bkz: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/sustainable-development-goals/undp-support-to-the-implementation-of-the-2030-agenda/>

raporlama döngülerine entegre etmeye teşvik etmek olarak belirlenmiştir. Bu hedefe ilişkin olarak GRI tarafından “SDG Target 12.6 - Live Tracker” isimli bir veri tabanı geliştirilmiş ve bu sistem dünya çapındaki şirketler tarafından sürdürülebilirlik politikalarına ve raporlama uygulamalarına genel bir bakış sağlamaktadır. Veri tabanı, şirketlerin SHK’lere katkılarını bildirmelerine yardımcı olarak, hükümetlerin SKH’lere yönelik ilerlemeyi izlemek ve daha iyi karar vermelerini sağlamak için kullanabilecekleri verilerin oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır.

Yapılan araştırmalar SKH’lerin iş dünyasında hızlı bir şekilde kabul gördüğünü göstermektedir. SKH’lerin yayımlanmasından itibaren iki yıldan daha az sürede iş dünyasında büyük bir yankı uyandırdığı ve çoğu şirketin şimdiden KSS faaliyetleri ile SKH’leri bir araya getirdiği, birleştirdiği görülmektedir.¹³⁸ N100 ve G250 şirketlerinin yayımladığı her on KSS raporundan dördü şirketin KSS aktiviteleri ve SHK’ler arasında bağlantı kurmakta, raporlarında SKH’lere atıf yapmaktadır.

SKH trendinin önümüzdeki yıllarda da büyüyeceği öngörülmektedir.¹³⁹ Ancak belirtmek gerekir ki SKH’leri basitçe tematik olarak KSS faaliyetlerine referans göstermek yeterli olmayıp şirketlerin bu hedefleri nasıl gerçekleştirdiklerini ve bunların gerçek etkilerinin yansıtılması gerekmektedir.¹⁴⁰ Ne var ki 2020 KPMG Sürdürülebilirlik Raporuna göre araştırmalar şirketlerin SKH içeren raporlarında neredeyse münhasıran pozitif katkılarını yansıttığını ve olumsuz etkilerin şeffaflıktan yoksun olduğunu göstermektedir.¹⁴¹

2.2.4. Yeni ve Gelişen Trend: Entegre Raporlama

Bir önceki başlıktan da görüleceği üzere KSS raporlaması ile ilgili çok fazla birbirinden farklı standart, politika, çerçeve ve rehber bulunmaktadır. Bu durumun

¹³⁸ The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, s. 4, (Çevrimiçi) <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2017/10/the-kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.html>, 14 Mart 2021.

¹³⁹ The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, s. 39, (Çevrimiçi) <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2017/10/the-kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.html>, 14 Mart 2021.

¹⁴⁰ The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, s. 39, (Çevrimiçi) <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2017/10/the-kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.html>, 14 Mart 2021.

¹⁴¹ The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020, s. 48, (Çevrimiçi) <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>, 14 Mart 2021.

hazırlanan raporların stratejileri ile çeşitleri arasında da farklılığa yol açtığını ve bunun da bu raporların sağlayacağı faydaya ilişkin soru işaretleri yarattığı ileri sürülmektedir.¹⁴² İşte bu farklılıklar Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (*International Integrated Reporting Council*, “IIRC”) tarafından Entegre Raporlama (*Integrated Reporting*, “IR”) kavramı şeklinde ortaya atılan yeni bir vizyon olan entegre düşünce¹⁴³ ile aşılmaya çalışılmaktadır.¹⁴⁴ Entegre düşünce, “üst yönetimin bütün karmaşıklığıyla değer yaratma sürecini ve bu sürecin nasıl uzun vadeli bir değere dönüşeceğini izlemesi, yönetmesi ve iletişimi sağlamasıdır. Entegre düşünce; entegre raporlamanın bir gerekliliği, rapor da bu düşünce biçiminin bir ürünüdür.”¹⁴⁵ İlk defa ISO 26000’da bahsi geçen “Entegre düşünce” kavramı daha sonra GRI G4 tarafından geliştirilmiş ve en sonunda da IR çerçevesinde finansal ve finansal olmayan bilgiyi birleştirmek için bir araç olarak uygulanmıştır.¹⁴⁶

Şirketlerin sürekliliğinin tespitinde finansal tablolarla beraber, ekonomik, sosyal ve çevreyle ilgili konulardaki tutumlarını açıklayan raporlarını da sunmalarına entegre raporlama denilmekte ve tüm faaliyetlerin finansal verilerle bağlantısı kurularak işletmenin değerinin ortaya konması amaçlanmaktadır.¹⁴⁷ Yatırımcılar, sürdürülebilirlik raporlarındaki bilgiler ile finansal performans ve firma değeri arasındaki ilişkiyi tam olarak kuramadıklarından, bu raporlar yatırımcıların

¹⁴² Nadia Albu et. al., “Plurality or Convergence In Sustainability Reporting Standards?”, **Business and Sustainable Development**, C: XV, No: 7, 2013, s. 730, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/297911213_Plurality_or_convergence_in_sustainability_reporting_standards, 2 Eylül 2018; Hank Boerner, “New GRI’s G4 Sustainability Reporting Guidelines”, **Corporate Finance Review**, C: XVIII, No: 2, 2013, s. 27, (Çevrimiçi) <https://search.proquest.com/openview/9d0d6489001469edb631b2676c5f1f69/1?pq-origsite=gscholar&cbl=46775>, 3 Eylül 2018.

¹⁴³ Entegre düşünce KSS raporlamasına ilişkin rehberlikte bulunan bir standart olan ISO 26000 tarafından da teşvik edilmektedir. Samuel O. Idowu et. al., “From CSR and Sustainability to Integrated Reporting”, **International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, C: IV, No: 2, 2016, s. 2, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/294573102_From_CSR_and_Sustainability_to_Integrated_Reporting, 2 Eylül 2018.

¹⁴⁴ Albu et. al., **a.g.e.**, s. 731; Boerner, **a.g.e.**, s. 26.

¹⁴⁵ Entegre Raporlama Türkiye Ağı “ERTA” Tanıtım Sunumu, (Çevrimiçi) http://www.entegreraporlamatr.org/tr/images/pdf/ERTA_Tanitim_Sunumu.pdf, 3 Eylül 2018.

¹⁴⁶ Idowu et. al., **a.g.e.**, s. 2.

¹⁴⁷ Ümit Gücenme Gençoğlu, Alp Aytaç; “Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BIST Uygulamaları”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, No: 72, Ekim 2016, s. 52, (Çevrimiçi) <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/427854>, 16 Mart 2021.

beklentilerini karşılamada yetersiz kaldığı, entegre raporlama ile yatırımcıların daha bütün olarak bilgilendirilmesi ve işletmenin gelecekteki performansı hakkında doğru karar alabilmelerinin sağlanması amaçlandığı ifade edilmiştir.¹⁴⁸

150 yılı aşkın bir geçmişi olan finansal raporlama ve 15-20 yıllık geçmişi olan sürdürülebilirlik raporlamasına kıyasla, entegre raporlama oldukça yeni bir kavram olup 2020’li yıllarda entegre raporlamanın etki ve kapsam olarak, finansal raporların bir adım önüne geçeceği tahmin edilmektedir.¹⁴⁹

Entegre raporlamanın mantığı, çevresel sosyal yönetim (*environmental social governance*, “ESG”) unsurlarını şirketin stratejisine daha iyi bir şekilde entegre etmek için şirketin finansal ve ESG performansının tek bir raporda bir araya getirilmesidir. Entegre raporlama, şirket açıklamalarının yeniden organize edilmesi suretiyle şirketin içsel transformasyonunun tetiklenmesine ilişkindir.¹⁵⁰ Entegre raporlamanın amacı, şirketlerin yakın, orta ve uzun vadede değer yaratabilme kabiliyetlerini finansal sermaye sahiplerine, yani yatırımcılara, açıklamalarını sağlamaktır. Bununla birlikte entegre raporlama şirketlerin sermaye piyasalarının kısa vade anlayışından uzaklaşmasını sağlamaktadır.¹⁵¹

Sürdürülebilirlik raporlamasının ana akım raporlar arasında yerini aldığı söylenebilecek olmakla beraber, tek başına ele alındığında işletmelerin bütüncül durumunu, diğer bir deyişle büyük resmi, sunamadığı ifade edilmiştir.¹⁵² Bu yönden bakıldığında entegre raporlama, şirket stratejisini holistik bir bakış açısıyla sunmak açısından önemli bir araçtır.¹⁵³ Bu amaçla; şirketler tarafından ekonomik, sosyal,

¹⁴⁸ A.e, s. 54.

¹⁴⁹ Sibel Karğın, Hakan Aracı, Hüseyin Aktaş, “Entegre Raporlama: Yeni Bir Raporlama Perspektifi”, **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, C: VI, No: 1, 2013, s. 40-41, (Çevrimiçi) <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1525854>, 16 Mart 2021.

¹⁵⁰ Richard Baron, The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance, Background paper for the 30th Round Table on Sustainable Development, 2014 OECD Headquarters, s.22, (Çevrimiçi) <https://www.oecd.org/sd-roundtable/papersandpublications/The%20Evolution%20of%20Corporate%20Reporting%20for%20Integrated%20Performance.pdf>, 16 Mart 2021.

¹⁵¹ Baron, a.g.e, s. 22.

¹⁵² Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı Himmet Karadağ’ın Borsa İstanbul 13 Kasım 2017’de bu sefer de Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) iş birliği ile entegre rapor hazırlayan kurumlar için gong törenine ve ardından da Deneyim Paylaşım Toplantısı’ndaki konuşmasından. (Çevrimiçi) <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/guncel/13-11-2017.aspx>, 3 Eylül 2018.

¹⁵³ Wilburn, Wilburn, a.g.e., s. 83.

çevresel bilgileri de içine alan daha geniş kapsamlı tek bir entegre rapor hazırlanmasına yönelik bir hareket başlamıştır.¹⁵⁴

Entegre raporlamaya ilişkin küresel boyutta çalışmalar 2010 yılında IIRC'nin kurulması ile kurumsal bir yapı kazanmıştır. IIRC'nin misyonu doğrultusunda 2011 yılında yayımladığı ilk tartışma dokümanı üzerine çok sayıda ülkeden özel sektör, kamu, sivil toplum temsilcileri ve akademisyenlerden gelen görüşler doğrultusunda son hâline getirilen Uluslararası ER Çerçevesi (*International IR Framework*)¹⁵⁵ Aralık 2013'te yayımlanmıştır. Revize edilmiş hâli ise en son 2021 yılında olmak üzere muhtelif yıllarda farklı dillere çevrilerek yayımlanmıştır.¹⁵⁶ ER Çerçevesi, bugüne kadar ESG açıklamalarına getirilen eleştiriler göz önünde bulundurularak, stratejik odak ve oryantasyon, bilgilerin bağlanabilirliği, paydaşlara karşı hesap verilebilirlik, esaslılık, az ve özlülük, devamlılık ve karşılaştırılabilirlik prensipleri üzerine kurulmuştur.¹⁵⁷ Çerçeve ayrıca üç temel kavram üzerine inşa edilmiş olup bunlar; sermaye (finansal, mamul, entelektüel, insan, sosyal), iş modeli ve şirketin değer yaratmasıdır. Çerçeve, finansal performansı sermayelerinden birini yok etmeyi içeren şirketleri ifşa ederken, sermayeye dâhil tüm unsurlarını korumayı başararak değer yaratan kurumları desteklemektedir.¹⁵⁸

KSS raporlaması geline süreçte çoğunlukla finansal raporlamadan ayrı ele alınmıştır. Şirketler, ayrı bir doküman olarak yıllık KSS raporları ya da sürdürülebilirlik raporları hazırlamış ya da finansal raporlarına ek olarak sunmuşlardır.¹⁵⁹ Ancak son gelişmelerle birlikte bu durum değişmek üzeredir. Örneğin Nisan 2014'te Hindistan hükûmeti, 3. bölümde ayrıntılı açıklayacağımız üzere belirli şirketlere net kârlarının %2'sini kurumsal sosyal sorumluluk için

¹⁵⁴ Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'nin İngilizce versiyonu için bkz: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>

¹⁵⁵ İngilizce metni için bkz: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>
Türkçe tercümesi için bkz: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf>

¹⁵⁶ International <IR> Framework Çevirileri (Çevrimiçi)
<https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

¹⁵⁷ Baron, **a.g.e.**, s. 23.

¹⁵⁸ Baron, **a.g.e.**, s. 24.

¹⁵⁹ Wilburn, Wilburn, **a.g.e.**, s. 75.

harcamaları zorunluluğunu getirmiştir. Bu ise KSS raporlamasını finansal raporlamaya bağlamak anlamına gelmektedir. KSS sonuçlarının finansal sonuçlar ile entegre edilmesine yönelik artan bir ihtiyaç bulunduğu ileri sürülmüştür.¹⁶⁰ Kurumsal raporlamanın evrimindeki bir sonraki aşamanın, KSS'den ve sürdürülebilirlik temellerinden geliştirilen bir entegre raporlama olduğu ifade edilmektedir.¹⁶¹ Muhasebe ve raporlama alanında tek bir entegre raporlama fikri momentum kazanmaktadır. ACCA'nın en son anketi yatırımcıların %90'ının şirketin finansal ve finansal olmayan unsurları tek bir raporda bütün hâlinde görmeyi istediklerini göstermektedir.¹⁶²

Yapılan analizler, ISO 26000 ve GRI G4'te bulunan unsurların, ilkelerin, kavramların ve tanımların çoğunun daha geniş bir şekilde ER Çerçevesi'nde yer aldığını ve ER Çerçevesi'nin şirketlerin raporlama hakkında daha derin bir anlayış sağladığını ortaya koyduğu iddia edilmiştir.¹⁶³ Bir KSS standardı olarak değerlendirilen ISO 26000 ve sürdürülebilirlik normu olarak ele alınan GRI G4, entegre raporlamanın gelişiminde önemli katkılar sağlamıştır. Bazı yazarlar, ISO 26000, GRI G4 ve ER Çerçevesinin güçlü bir şekilde birbiriyle ilişkili olduğunu ve ER'nin KSS (ISO 26000) ve sürdürülebilirlik (GRI G4) raporlama girişimlerinin evrimsel bir sonucu olarak ortaya çıktığını iddia etmiştir.¹⁶⁴ Bu anlamda ER, şirketlerin finansal ve finansal olmayan iletişimde evrimsel bir adım olarak ele alınmaktadır.¹⁶⁵

Entegre raporlama pratiği yaygın olmayıp henüz çok az sayıda ülkede, az sayıda borsa şirketi tarafından kullanılmaktadır.¹⁶⁶ Bazı ülkelerin hevesli bir şekilde

¹⁶⁰ A.e., s. 75-76.

¹⁶¹ A.e., s. 76.

¹⁶² ACCA 2013b

¹⁶³ Idowu et.al., a.g.e., s. 2.

¹⁶⁴ Idowu et. al., a.g.e., s. 10.

¹⁶⁵ Renato Camodeca, Alex Almici, "From The Corporate Social Responsibility Reporting To The Integrated Reporting: The Case Of Sabaf S.p.a", **Problems and Perspectives in Management**, C: XV, No: 1, s. 150, (Çevrimiçi) https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/8690/PP_M_2017_01cont_Camodeca.pdf, 3 Eylül 2018.

¹⁶⁶ Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'nin (*World Business Council For Sustainable Development*, "WBCSD"), 2020 Raporunda üye ülkelerdeki şirketlerin 2017-2020 yılları arasındaki raporlama verileri değerlendirilmiş ve her raporlama kategorisinde artış gözlemlenmiştir. 2020

entegre raporlamayı adapte ettikleri görülmekte olup¹⁶⁷ bunların başında Güney Afrika gelmektedir.¹⁶⁸ Güney Afrika’da entegre raporlar artık borsa şirketleri için zorunludur. 2009 yılında King III olarak bilinen “King Code of Governance Principles for South Africa” yürürlüğe konularak, Johannesburg Borsası’na kote borsa şirketleri için, “uy ya da açıkla” ilkesini benimseyen bir yaklaşımla entegre raporlama zorunlu tutulmuştur. King III şirketlerin ESG yaklaşımlarını, stratejilerinin bir parçası olarak yansıtılmaları istenmektedir. ^{169,170}

Fransa da finansal ve ESG bilgilerini içeren bir rapor türünü yine borsa şirketleri ve diğer şirketler için zorunlu tutmaktadır.¹⁷¹ Entegre raporlamaya Japonya, Brezilya, Meksika ve İspanya’da uygulanmaya başlanmıştır.¹⁷² Raporlarını özellikle “entegre” olarak adlandıran şirketlerin sayısı yavaş da olsa istikrarlı bir şekilde artmaktadır. Özellikle Japonya, Brezilya ve Meksika’da bu artış oranı dikkat çekmektedir (sırayla; 21, 16,16). %90 ile en yüksek entegre raporlama oranı Güney Afrika’dadır ve %42 ile onu Japonya izlemektedir. Dünya genelinde ise oran hem N100 hem de G250 için %14’tür.¹⁷³ Entegre raporlamaya iyi kurumsal yönetim pratiğinin bir göstergesi olarak yatırımcıları çekmek için önem verildiği ifade

verilerine göre, üye ülkelerde raporlama yapan şirketlerin %59’unun “salt sürdürülebilirlik” raporlaması, %23’ünün ESG ve finansal verileri bir araya getiren kombine raporlama ve yalnızca %18’inin entegre raporlama yaptığı görülmüştür: Reporting Matters Maintaining ambition amidst disruption, **WBCSD 2020 Report**, s.17 (Çevrimiçi)

<https://www.wbcsd.org/contentwbc/download/10460/156310/1>, 17 Mart 2021.

¹⁶⁷ Forging a path to integrated reporting, Insights from The GRI Corporate Leadership Group On Integrated Reporting, 2017, s.6, (Çevrimiçi) <https://www.globalreporting.org/search/?query=integrated+reporting>, 17 Mart 2021.

¹⁶⁸ Camodeca, Almici, **a.g.e.**, s. 150.

¹⁶⁹ Baron, **a.g.e.**, s.22.

¹⁷⁰ Baron, **a.g.e.**, s.23: İlgili düzenlemenin yürürlüğünden yaşanan gelişmelerin derlendiği bir çalışmada, esaslılık unsuru üzerinde durulmaksızın çok fazla sayıda verinin sunulduğu ve genel olarak vizyonun rapor edildiği ancak gerçek stratejilerin çok daha az raporlandığı gözlemlenmiştir. Yine raporun içeriğinin sağlanmasında şirketin yönetim kurulu ile denetleme komitesini rolü üzerinde de açıklık bulunmadığı gözlemlenmiştir. Ancak eksikliklerine rağmen Güney Afrika’nın doğru yolda ilerlediği belirtilmiştir.

¹⁷¹ Patrick d’Humières, Nicolas Jandot; “The French Grenelle II Act: Enacting Integrated Reporting and Further Developments” (**The Landscape of Integrated Reporting** içinde, ed. Robert G. Eccles, Beiting Cheng, Daniela Saltzman), Boston, Harvard Business School, 2010, s. 258 (Çevrimiçi), https://www.dvfa.de/fileadmin/migrated/content/uploads/the_landscape_of_integrated_reporting.pdf, 17 Mart 2021.

¹⁷² The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, s. 24.

¹⁷³ Baron, **a.g.e.**, s.24.

edilmiştir.¹⁷⁴ Entegre raporlama, sürdürülebilirlik verisini, genel değer yaratmanın stratejik ve önemli bir parçası olarak ele alması açısından en iyi pratik olarak görülmektedir.¹⁷⁵

Entegre raporlama, bu konuda yazarlar tarafından birçok içsel ve dışsal potansiyel fayda sağlayacağı iddia edilerek teşvik edilmekle birlikte¹⁷⁶ 2013 yılından itibaren özellikle IIRC tarafından önerilen entegre rapor modeline olmak üzere bu raporlama türüne kritik eleştiriler de yapılmaya başlanmıştır. Bazı yazarlar IIRC'nin entegre rapora yaklaşımını sorumlu davranış yaratmak konusunda sınırlı ve uygunsuz bulmuştur.¹⁷⁷ Entegre rapor hazırlanırken, sosyal, politik ve ekonomik çerçeveye daha fazla dikkat çekilmesi gerektiği belirtilmiştir.¹⁷⁸ Bu görüşe paralel olarak diğer bazı yazarlar ER Çerçevesinin ana zayıflığının sürdürülebilirlik prensibini yeterli bir şekilde ele almaması olduğunu iddia etmiştir.^{179 180} Getirilen diğer eleştiriler arasında

¹⁷⁴ Yapılan bir ankette katılımcıların %90'ı, şirketlerin gelecek performanslarına ilişkin daha iyi bir anlayışlarının olması ve şirketlerin KSS konularındaki faaliyetlerinin getireceği esaslı riskleri değerlendirebilmek adına şirketlerin entegre raporlar ortaya koymalarını istediklerini dile getirmişlerdir: dn. 162

¹⁷⁵ Baron, **a.g.e.**, s.25.

¹⁷⁶ (Ed.) Eccles, Cheng, Saltzman, **a.g.e.**, s. 15, 88, 170;

Robert G. Eccles, Daniela Saltzman, "Achieving Sustainability Through Integrating Reporting", **Stanford Social Innovation Review**, C: IX, No: 6, 2011, s. 59, (Çevrimiçi)

<https://studylib.net/doc/10546175/achieving-sustainability-through-integrated-reporting-by->, 3 Eylül 2018;

Carmelo Reverte, "The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives and Materiality", **Journal of Cleaner Production**, C: 86, 2015, s.285, (Çevrimiçi)

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652614008968?via%3Dihub>, 18 Mart 2021;

¹⁷⁷ Sürdürülebilirliğin terkedildiğine ilişkin bu eleştiriler kimi yazarlar tarafından zaten kurumsal sürdürülebilirliğin entegre raporun ana hedefi olmadığını belirterek yanıtlanmaya çalışılmıştır.

¹⁷⁸ Judy Brown, Jesse Dillard, "Integrated Reporting: On The Need For Broadening Out And Opening Up", **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, C: 27, No: 7, 2014, s. 1120, (Çevrimiçi)

<https://0-www-emerald-com.opac.bilgi.edu.tr/insight/content/doi/10.1108/AAAJ-04-2013-1313/full/html>, 23 Kasım 2020.

¹⁷⁹ Ian Thomson, "But does Sustainability Need Capitalism or an Integrated Report - A Commentary 'On The International Integrated Reporting Council: A Story of Failure' by Flower, J.", **Critical Perspectives on Accounting**, C: 27, March 2015. s. 19, (Çevrimiçi)

<https://0-www-sciencedirect-com.opac.bilgi.edu.tr/science/article/pii/S1045235414000756>, 23 Kasım 2020.

¹⁸⁰ Entegre raporun daha sorumlu davranışların benimsenmesini teşvik edip etmediği tartışmasına katkı sağlamak adına bazı analizler yapılmıştır. Bu bağlamda, on beş Avustralya işletmesi temsilcileriyle yapılan görüşmelere dayanarak entegre raporlama süreci ile geliştirilen iç mekanizmaların kurum kültürünü etkileyip etkilemeyeceği, sürdürülebilirliğe daha fazla dikkat çekilmesini ve açıklamanın yenilikçi biçimlerinin benimsenmesini teşvik edip etmeyeceğini sorgulanmıştır:

Wendy Stubbs, Collin Higgins, "Integrated Reporting And Internal Mechanism of Change", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, C: 27, No: 7, 2014, s. 1078, (Çevrimiçi)

Çerçeve'de yer alan hükümlerin az bağlayıcı niteliğinin çerçevenin ileride çıkacak problemlerde etkinliğini azaltacağı görüşü yer almaktadır.¹⁸¹

ER'nin şirketlerin raporlarının karşılaştırılabilirliğine katkı sağlayıp sağlamayacağı da önemli sorulardan biridir. IIRC, Çerçeve'nin kuralları değil prensipleri belirlediği bu sebeple de farklı şirketlerin farklı ihtiyaçları için esneklik sunduğunu ancak yine de bu esneklik ile karşılaştırılabilirlik arasında bir dengenin sağlanabileceğini ifade etmiştir.¹⁸² Entegre raporların şirketler arasında karşılaştırılabilmesi için belirli bir zamanın geçmesi gerekmektedir. GRI gibi hâlihazırda var olan kılavuzlar bu yeni raporlama formuna eşlik ederek bu raporların karşılaştırılabilirliğine katkı sağlayabilirler.^{183 184}

Getirilen eleştirilere rağmen tek başına yapılan ESG raporlamasının şirketin iş modeline, stratejisine olan bağlantısındaki eksikliğin giderilmesi gerektiği, entegre

<http://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30066414/stubbs-integratedreporting-post-2014.pdf>, 3 Eylül 2018; Entegre raporda yer alan bilgilerin olası analiz eden yazarlar, okuma yaklaşımlarının çoğu zaman çelişkili olduğunu ve böylece daha sorumlu yönetim davranışı iddiasıyla entegre raporun rolünü sınırlandırdığını belirtmişlerdir:

Collin Higgins, Wendy Stubbs, Tyron Love, "Walking the Talk(s): Organisational Narratives of Integrated Reporting", **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, C: 27, No: 7, s. 1092, (Çevrimiçi)

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AAAJ-04-2013-1303/full/pdf?title=walking-the-talks-organisational-narratives-of-integrated-reporting> , 18 Mart 2021;

Yapılan diğer bir araştırmanın bulguları, firmaların sürdürülebilirlik sonuçlarına ulaşmak için sadece eylemlerini sınırlı bir şekilde ve niceliksel olarak açıklandığını, sosyal ve çevresel sonuçları zayıf olduğunda sürdürülebilirlik performansları hakkında bilgi vermekten kaçınmalarını da vurgulamaktadır:

Riccardo Stacchezzini, Gaia Melloni, Alessandro Lai, "Sustainability Management and Reporting: the Role of Intergrated Reporting For Communicating Corporate Sustainability Management", **Journal of Clenar Production**, February 2016, s. 103, (Çevrimiçi)

https://www.researchgate.net/publication/295899389_Sustainability_management_and_reporting_The_role_of_integrated_reporting_for_communicating_corporate_sustainability_management, 3 Eylül 2018.

¹⁸¹ John Flower, "The International Integrated Reporting Council: A story of failure", **Critical Perspectives in Accounting**, C: 27, 2015, s. 9, (Çevrimiçi)

<https://0-www-sciencedirect-com.opac.bilgi.edu.tr/search?docId=10452354&title=The%20International%20Integrated%20Reporting%20Council%3A%20A%20story%20of%20failure.&volume=27>, 15 Kasım 2020.

¹⁸² Consultation Draft of the International Integrated Reporting (IR) Framework, s.9 (Çevrimiçi) <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Consultation-Draft-of-the-InternationalIRFramework.pdf>, 18 Mart 2021.

¹⁸³ Baron, The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance (OECD), s.24.

¹⁸⁴ GRI ile IIRC arasında, iki kuruluş arasındaki iş birliğini artırmak, ikisinin de ortak hedefleri olan ortak raporlama standart amacına ulaşmak ve ortak bir çerçeve çizmek için 2013 yılında bir niyet mektubu (Memorandum of Understanding) imzalanmıştır. <http://www.iasplus.com/en/news/2013/03/iirc-gri-mou>

olmayan raporların, güçlü ESG sicilinin finansal performansı etkileyeceği varsayımı ile de uyummadığı ifade edilmiştir.¹⁸⁵ Nihai hedefin ortada olduğu, bunun ESG performansı ile finansal veriyi bir araya getirerek birbirine bağlayan az ve öz kurumsal açıklamaları içeren entegre raporlama sistemi ve böylelikle de şirketin potansiyel yatırımcılarının şirketin gerçek performansı yani entegre performansı hakkında daha net bilgiye sahip olması olduğu iddia edilmiştir.¹⁸⁶ Raporlama entegrasyonunun yeni normal ve finansal olmayan bilginin de yeni finans olduğu iddia edilmektedir.¹⁸⁷

Volkswagen örneğinde gördüğümüz üzere emisyonlar gibi regüle ve standardize edilmiş bir KSS alanında dahi yanlış/hileli raporlama yapılabiliyorsa, bu durum raporlamaya yeni bir bakış açısı getirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.¹⁸⁸ KSS raporlamasının gönüllük esasına dayanan, finansal raporlar haricinde tutulan bir rapor olmaktan çıkıp iş stratejisinin önemli bir parçası hâline gelmesi gerekmektedir.¹⁸⁹

KSS'ye ilişkin bilgilerin katı bir şekilde finansal olmayan bilgi olarak nitelendirildiği ve yıllık finansal raporlara dâhil edilmek için alakasız olduğu savunulan zamanlar vardı. Bugün bildiğimiz anlamda KSS raporlaması da aslında bu inançta doğmuştur. Ancak bunun değiştiği bir gerçek olup ne noktaya geleceğini zaman gösterecektir.¹⁹⁰

2.2.5. Raporlamaya İlişkin Global Gelişme ve Trendler

Sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin hukuki düzenlemelere ve enstrümanlara ilişkin en geniş çapta bilgi KPMG International, GRI, UNEP ve The Centre for Corporate Governance in Africa tarafından birlikte yürütülen

¹⁸⁵ Baron, **a.g.e.**, s.25.

¹⁸⁶ Baron, **a.g.e.**, s.22.

¹⁸⁷ “Reporting integration is the new normal and non financial is the new financial”: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, Executive Summary, s. 6, (Çevrimiçi) <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/executive-summary-the-kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf> , 18 Mart 2021.

¹⁸⁸ Wilburn, Wilburn, **a.g.e.**, s. 76.

¹⁸⁹ **A.e.**, s. 76.

¹⁹⁰ GRI Corporate Leadership Group on Integrated Reporting, Forging a path to integrated reporting, Insights from The GRI Corporate Leadership Group On Integrated Reporting, 2017, s.6, (Çevrimiçi) http://integratedreportingsa.org/ircsa/wp-content/uploads/2017/05/GRI-CLG_IntegratedReporting.pdf, 13 Haziran 2021.

araştırmaların sonucunun yer aldığı bir veri tabanı olan *Carrots & Sticks*'de rapor şeklinde yayımlanmaktadır.¹⁹¹ İnternet sitesi politika, hukuki düzenleme, kılavuz, çerçeve ve standartlar gibi sürdürülebilirlik raporlaması enstrümanlarına ilişkin bilgi içermektedir.

Carrots & Sticks raporu ilk defa 2006 yılında sürdürülebilirlik raporlamasındaki düzenlemeleri ve raporlama enstrümanlarını incelemek üzere yayımlanmıştır. Bu ilk rapor çoğunlukla OECD üyesi ülkelerden 19'undaki sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin düzenlemeleri kapsamıştır. 2020 yılında yayımlanan en güncel *Carrots & Sticks* raporu¹⁹² ise 84 ülkeyi incelemiş olup bunların içerisinde 64 ülkede bir çeşit raporlama enstrümanı tespit etmiştir.¹⁹³ *Carrots & Sticks* raporunun 2020 basısının sonuçları incelendiğinde raporlama enstrümanlarının artık dünyanın büyük ekonomilerinin çoğunda var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre incelenen 84 ülkenin çoğunluğunda yürürlükte olan bir raporlama enstrümanı olduğu ve yıllar içerisinde raporlama enstrümanlarının sayısında gözle görülür bir artış olduğu gözlemlenmiştir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk raporlamasının tarihine bakıldığında çoğunlukla gönüllülük esasına dayandığı görülecektir.¹⁹⁴ Ancak günümüze geldiğinde bu durumun değişmeye başladığı ortadadır. Birçok ülkede zorunlu kamuyu aydınlatma yükümlülükleri ve buna paralel olarak tespit edilen hükümet enstrümanları mevcuttur. Araştırma sonuçlarına göre raporlama enstrümanlarının çoğunluğu gönüllülük esasına değil zorunluluk esasına dayanmaktadır.¹⁹⁵

Borsaların ve finansal piyasa düzenleyicilerinin aktivite seviyesi de belirtilmeye değerdir. Bu iki grup neredeyse devletlerin düzenleyici organları kadar

¹⁹¹ Bkz: <https://www.carrotsandsticks.net/>

¹⁹² Veritabanı ilk kurulduğu tarih olan 2006 yılından beri toplanan veriler üzerine kurulmuştur.

¹⁹³ 2020 tarihli rapor için bkz: <https://www.carrotsandsticks.net/>

¹⁹⁴ Wilburn, Wilburn, **a.g.e.**, s. 80; David Hess, Thomas W. Dunfee, "The Kasky-Nike Threat to Corporate Social Reporting: Implementing a Standard of Optimal Truthful Disclosure as a Solution", **Business Ethics Quarterly**, C: 17, No: 1, 2007, s. 7 (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/283136805_The_Kasky-Nike_Threat_to_Corporate_Social_Reporting_Implementing_a_Standard_of_Optimal_Truthful_Disclosure_as_a_Solution, 1 Eylül 2018.

¹⁹⁵ Ancak bununla birlikte, her ne kadar zorunluluk esasına dayansa da, bu zorunluluğun aslında şirketlere bir nevi esneklik veren "uygula ya da açıkla" yaklaşımı ile yumuşatıldığı söylenebilecektir: Carrots & Sticks 2020 Raporu, s.17.

aktiftir.¹⁹⁶ Belirtmek gerekir ki borsa raporlama enstrümanlarındaki büyüme özellikle gelişmekte olan ülkelerde göze çarpmaktadır. Bu sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim standartlarının, gelişmekte olan ülke piyasalarını yabancı yatırımcılar için daha çekici hâle getireceği umudunu yansıtıyor olabilir.

Raporlama enstrümanlarının türüne göre ayrıştırma yapıldığında ise hukuki düzenlemelerin çoğunlukta olduğu, bunu davranış kuralları ve kılavuzların, standartlar ve hükûmet aksiyon planlarının, stratejiler ve ulusal programlar gibi diğerlerinin izlediği söylenebilecektir.¹⁹⁷

Raporlamanın hedef aldığı şirketlere baktığımızda ise, enstrümanların çoğunluğunun büyük ölçekli şirketlere ve borsa şirketlerine uygulandığı gözlemlenmektedir.¹⁹⁸ Burada KOBİ'ler için özel bir parantez açmak uygun olacaktır. Birçok ülkede raporlama enstrümanları başlangıç olarak büyük şirketlere odaklanmaktadır çünkü bu şirketler raporlamayı yönetecek finans ve insan gücüne ve kaynaklarına sahiptir. Küçük şirketler ise genellikle raporlamak için gereken kapasiteye sahip değildir. KOBİ'ler aslında küresel değer zincirinde çok kritik bir role sahiptir. Çünkü büyük şirketler ham madde, hizmet gibi birçok şey için KOBİ'lere bel bağlamış durumdadır. Bu sebeple de KOBİ'lerin çevreye ve topluma verdikleri etkiler sebebiyle hesap verilebilir olup olmaması konusunda devam eden bir tartışma bulunmaktadır. KOBİ'lerin kaynakları kısıtlı olduğu için ve onları daha çok yük altına sokmamak için politika belirleyicilerin sürdürülebilirlik raporlamasını KOBİ'ler için zorunlu yapıp yapmama konusunda kararsız kaldıkları söylenebilecektir.¹⁹⁹

Raporlama enstrümanlarının çoğu tüm sektörleri kapsamakla birlikte, spesifik olarak belirli sektörleri hedef alan raporlar da gün geçtikçe artmakta olup bu sektör bazlı raporlar genel olarak finans ve ağır endüstri sektörlerini hedeflemektedir.²⁰⁰

¹⁹⁶ Carrots & Sticks 2020 Raporu, s.13.

¹⁹⁷ A.e., s.14.

¹⁹⁸ A.e., s.22.

¹⁹⁹ KOBİ'ler ve raporlamaya ilişkin daha fazla bilgi için bkz: "Small Business, Big Impact, SME Sustainability Reporting, From Vision To Action", GRI, (Çevrimiçi) <https://www.globalreporting.org/search/?query=SME> , 30 Kasım 2020.

²⁰⁰ Bu modeli Dodd Frank Act ve EU Accounting Directive'de de görmekteyiz. Raporlama enstrümanlarının finans sektörüne odaklanmalarının sebeplerinden birinin 2008'de yaşanan finansal krizler olabileceği kanaatindeyiz: Carrots & Sticks 2020 Raporu, s.4, 22.

Enstrümanların çoğu spesifik olarak sosyal ya da çevresel hususlara odaklanmakta ve geri kalanı ise genel sürdürülebilirlik bilgisi istemektedir. Sosyal bilginin raporlanmasını teşvik eden raporlama enstrümanında da büyük bir artış görülmektedir. 2013'ten bu yana sosyal bilginin raporlanmasına odaklanan enstrümanlar sayıca ikiye katlanmış dolayısıyla çevresel bilgiye odaklanandan daha hızlı büyümektedir. Bunda küresel ekonomik krizlerin etkisi yadsınamaz. Bu krizler eşitlik ve sosyal konularda kamuoyunun ilgisini çekmiş ve belki de bu sebeple bazı ülkeler ulusal aksiyon planları uygulamıştır. Örneğin İspanya “*Strategy for Corporate Social Responsibility 2014-2020*” adlı bir plan yayımlandı.²⁰¹ Fransa ve İsviçre de KSS aksiyon planı yayımlayan diğer ülkeler arasındadır. Ancak yine de çevresel raporlamaya odaklanan enstrümanlar hâlâ sosyal raporlamaya oranla sayıca daha fazladır. Çevresel düzenlemelerin tarihinin daha uzun olması göz önüne alındığında bu şaşırtıcı değildir. Ancak 2013-2016 arası incelendiğinde artış hızının yavaşladığı görülmektedir. Ancak 2015 Paris Anlaşması’nı takiben hızlanan bir trend söz konusu olabilir çünkü Paris Anlaşması’nın dünya çapında emisyon ve diğer GHG’lerin açıklanmasına ilişkin düzenlemelerde artışa yol açacağı ifade edilmiştir.

Yukarıda aktarılan çalışmaların çoğunlukla niceliksel çalışmalar olduğunu, raporlama konusunu derinlemesine incelemenin raporların gerçekte ne kadar etkili olduğunu, içerdikleri bilgilerin ne kadar gerçekçi olduğunu, raporların bizi 2030 hedeflerine yaklaştırıp yaklaştırmadığını belirlemenin oldukça güç olduğunu ancak yine de okuyucuya bütüne ilişkin bir bakış açısı sağlaması açısından kısa da olsa değinilmesi gerekli konulardan biri olduğu kanaatinde olduğumuzu belirtmek isteriz.

2.2.6. Raporlamaya İlişkin Başlıca Hukuki Düzenleme Örnekleri

KSS alanındaki yeni hukuki düzenlemelerin ve gelişmelerin çoğunluğu raporlamaya ilişkindir. Bu itibarla dünyada raporlamaya ilişkin hukuki düzenlemelerin başlıcalarını kısa da olsa incelemenin faydalı olacağı kanaatindeyiz.

²⁰¹Planla ilgili detaylı bilgi için bkz: Carmelo Reverte, “The new Spanish corporate social responsibility strategy 2014-2020: a crucial step forward with new challenges ahead”, **Journal of Cleaner Production**, C: 91, 2015, s. 327-336, (Çevrimiçi) <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0959652614013377?token=6D9B1B2ADBC3327F8B32B65D294B09380EE767162A0C58971B3E895CB39E17ED21452EF91A3035C7B98D02FC22418ABD>, 13 Haziran 2021.

KSS raporlamasını zorunlu kılan en kapsayıcı rejimlerden biri Fransa'daki raporlama çerçevesidir. *Assemblée Nationale*, yani Fransız meclisi, 2001 yılında *Loi sur les Nouvelles Regulations Economiques* (NRE) yasası ile birlikte zorunlu çevresel ve sosyal bildirim yükümlülükleri getirmiştir. Bu yasanın 116. maddesi ile Ticaret Kanunu'na eklenen L225-102-1 maddesi uyarınca Premier Marché'de²⁰² işlem gören tüm Fransız şirketleri yıllık olarak faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkileri hakkında raporlama yapmak zorundadır. Fransız yasa koyucular 116. maddenin uygulanma detaylarını 20 Şubat 2002'de 2002-221 sayılı kararname ile belirlemiş olup bahsi geçen kararname uyarınca şirketlerin hazırlayacakları raporlarında yer vermeleri adına sosyal ve çevresel bilgilere ilişkin dokuz ayrı kategori belirlenmiştir.²⁰³ Buna ek olarak kararname topluma ilişkin konularda da ek zorunluluklar getirmiştir.²⁰⁴

Bu düzenleme ile şirketlerin raporlama uygulamaları için asgari bir standart belirleme görevi göreceği söylenmiş olsa da kararnamenin belirli zayıflıkları bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi raporlama zorunluluklarına uymamaya karşılık nasıl bir yaptırım olacağının açıkça belirtilmemiş olmasıdır. Erken göstergeler, Fransız şirketlerinin bu açıklığı kötüye kullandığı yönündedir. 2003 yılında, Fransa'da SBF 120 Endeksi'nde işlem gören 120 borsa şirketi arasında, bir sürdürülebilirlik şirketi tarafından yapılan çalışmada şirketlerin 2/3'ünün kararnamede belirtilen göstergelerden %40'ından azına ilişkin raporlama yaptıkları görülmüştür.²⁰⁵ Ancak 2005 yılında da devam eden aynı çalışma, 2003 yılından beri Fransız şirketlerinin raporlama pratiklerinin geliştiği sonucuna varmıştır.²⁰⁶

Raporlamaya ilişkin hukuki düzenleme yapan bir diğer ülke İngiltere'dir. Şirketler hukukunun gözden geçirmesinin bir parçası olarak 2006 yılında şirketlere yeni çevresel ve sosyal raporlama yükümlülükleri getirilmiştir. *Companies Act* 2006,

²⁰² Fransa'daki en büyük şirketlerin işlem gördüğü borsadır.

²⁰³ Raporlama göstergelerinin İngilizce çevirileri için bkz: Lucien J. Dhooge, "Beyond Voluntarism: Social Disclosure and France's Nouvelles Regulations Economiques", **Arizona Journal of International & Comparative Law**, C: 21, No: 2, 2004, s. 449-451, (Çevrimiçi) <http://arizonajournal.org/wp-content/uploads/2015/11/Dhooge.pdf>, 13 Mayıs 2021.

²⁰⁴ Kararname hakkında daha geniş çaplı bilgi için bkz: Dhooge, **a.g.e.**

²⁰⁵ Utopies, Sustainability and UNEP, *Etat du Reporting sur le Développement Durable 2003*, (KPMG & UNEP, **Carrots and Sticks for Starters: Current Trends and Approaches in Voluntary and Mandatory Standards for Sustainability Reporting** içinde), 2006, s. 61)

²⁰⁶ **A.e.**, s. 5.

“Section 415” uyarınca şirket yöneticileri her finansal yılda bir yöneticiler raporu hazırlamalıdır. Raporun hedef kitlesi, hissedarlar, tahvil sahipleri ve genel kurul çağrısı almaya hakkı olan herkesi içerir.²⁰⁷ Küçük şirketler dışındaki tüm şirketlerin yönetici raporlarının bir işletme değerlendirme raporu (*business review*) içermesi gerekmektedir. Bu raporun amacı şirket yöneticilerinin yükümlülüklerini nasıl yerine getirdiklerinin açıklanmasıdır. Ayrıca halka açık şirketler bakımından bu raporun çevresel konuları, şirketin işçilerine ilişkin konuları, sosyal ve toplumsal meseleleri içermesi, içermemesi durumunda ise hangilerini içermediğini belirtmesi gerekmektedir.²⁰⁸ Raporlamaya ilişkin bu yükümlülükler, uymama durumunda uygulanacak cezalarla desteklenmiştir. Bu diğer ülke düzenlemelerinde yaptırım mekanizmalarının yarattığı zayıflığı ortadan kaldırmaktadır. Ancak bununla beraber, bu yeni düzenlemelerin etkisini ve kapsamını sınırlayan iki özellik vardır. İlk ve en önemli olarak “Section 417(5)”de yer alan ilgili bilgileri içermeme durumunda hangi bilgilerin olmadığının açıklanması yolundaki düzenleme aslında şirket yöneticilerinin işçiler, çevresel konular, sosyal ve toplumsal konular hakkında illa da raporda açıklama yapmak zorunda olmadığına çıkmaktadır. Bu göz önünde bulundurulduğunda “Section 417 (5)” deki düzenlemenin aslında gönüllülüğün yasalaştırılmış hâli olduğu ifade edilmiştir. İkincisi ise “Section 417 (5)” yalnızca borsaya kote şirketlere²⁰⁹ uygulanmaktadır.²¹⁰ Bunlar önemli sınırlamalardır çünkü diğer özel şirketler de ekonomide önemli rol oynamaktadırlar.

İngiltere’de raporlamaya ilişkin diğer bir önemli gelişme, 1999 yılında Birleşik Krallık parlamentosunun “*The Pension Act 1995*”te değişiklik yapılarak tüm mesleki emeklilik fonlarının yöneticilerine yatırım yaparken (eğer aldılarsa) hangi sosyal, çevresel ve etik etkenleri dikkate aldıklarını ve (varsa) yatırım yaptıkları şirketteki haklarını nasıl kullanacaklarını açıklamalarına dair emeklilik bilgilendirme

²⁰⁷ Düzenleme için bkz: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/section/423/enacted> , 13 Mayıs 2021.

²⁰⁸ Düzenleme için bkz: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/part/15/chapter/5/enacted> Section 417 (5).

²⁰⁹ Bu İngiltere, European Economic State, Newyork Stock Exchange ya da NASDAQ’da işlem gören Birleşik Krallık menşeli şirketleri kapsamaktadır: Companies Act 2006, c. 46, s. 385(2), <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/part/15/chapter/1/enacted> , 13 Mayıs 2021.

²¹⁰ Kerr, Janda, Pitts, **Corporate Social Responsibility**, s.262-263.

düzenlemelerini (*pension disclosure regulations*) kabul etmesine ilişkindir.²¹¹ Bu emeklilik fonu bilgilendirmesine ilişkin hukuki düzenleme, artan sayıda sosyal sorumlu yatırımcılar ve bu yatırımcıların, yatırım fonlarının yöneticilerinden çevresel ve sosyal konulara ilişkin daha büyük ölçüdeki şeffaflık beklentilerine bir reaksiyon olarak doğmuştur. Ancak, yapılan çalışmalar, bu bildirim (*disclosure*) yükümlülüklerinin getirilmesinden beri uygulama oranının çok düşük olduğunu göstermektedir.²¹² Düzenlemenin en pozitif etkisinin, uluslararası alanda yarattığı etki olduğu ifade edilmiştir.

Norveç'te 1999 yılından beri muhasebe yasası (*Regnskapsloven*) uyarınca tüm şirketleri kapsayacak bir şekilde şirket yöneticilerinin yıllık yönetici raporunda belirli sosyal ve çevresel konuları raporlamaları talep edilmektedir.²¹³ Çevresel ve işçilere ilişkin bildirim yükümlülükleri vardır. Ayrıca 2003 yılında yapılan bir ekleme ile birlikte cinsiyet eşitliğine ilişkin olarak da yükümlülükler getirilmiştir. Norveç'teki düzenleme İngiltere'deki düzenleme ile benzer özellikler taşımaktadır. Tıpkı diğer ülke düzenlemelerinde olduğu gibi Norveç'teki düzenleme de yaptırıma ilişkin sorunlar içermektedir. Örneğin en büyük 100 Norveç şirketi arasında yapılan 2004 finansal yılını kapsayan bir ankette çok az şirketin raporlama yükümlülüklerine uyduğu gözlemlenmiştir.²¹⁴

Danimarka 1995 yılında AB içerisinde çevresel konularda zorunlu raporlama yükümlülüğü getiren ilk ülkedir.²¹⁵ Daha sonra 2001 ve 2002 yılında raporlama

²¹¹ Occupational Pension Schemes (Investment, and Assignment, Forfeiture, Bankruptcy etc.), Amendment Regulations 1999, S.I. 1999/1849, s.2(4), <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/1999/1849/made>, 13 Mayıs 2021.

²¹² Sarah Horack, John Leston, Margaret Loatmough, "The Myners Principles and Occupational Pension Schemes: Volume 2 of 2, Findings from Quantitative Research", 2004.

²¹³ Regnskapsloven, 1999, İngilizce çevirisi: Irja Vormedal, Audun Ruud, "Sustainability Reporting in Norway-An Assessment of Performance in the Context of Legal Demands and Socio-Political Drivers", **Business Strategy and the Environment**, C: 18, No: 4, s. 211, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/229657496_Sustainability_Reporting_in_Norway_-_an_Assessment_of_Performance_in_the_Context_of_Legal_Demands_and_Socio-Political_Drivers, 13 Mayıs 2021.

²¹⁴ Vormedal, Ruud, **Sustainability Reporting in Norway**, s. 217.

²¹⁵ Pall M. Rikhardsson, "Developments in Danish Environmental Reporting", **Business Strategy and the Environment**, C: V, No: 4, 1996, s. 269-272, (Çevrimiçi) [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(199612\)5:4<269::AID-BSE72>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199612)5:4<269::AID-BSE72>3.0.CO;2-P), 13 Mayıs 2021.

yükümlülükleri kanunda yapılan değişikliklerle güçlendirilmiştir.²¹⁶ Zorunlu çevresel raporlar finansal raporlarla aynı döngüde hazırlanmaktadır.²¹⁷ Uymama durumunda şirketler para cezası yaptırımına tabidir.²¹⁸ Danimarka'daki raporlama düzenlemesinin kapsamının örneğin Fransa'dakinden daha dar olmasına rağmen uyum sağlanması bakımından yani itici güç açısından en güçlü olduğu ifade edilmiştir.

Norveç'in hem çevresel hem sosyal göstergeleri içeren raporlamaya ilişkin yasalarının aksine Danimarka'nın yasaları yakın zamana kadar münhasıran çevresel konular üzerinde odaklanmıştı. Bu yasal boşluk 2008 yılında Danimarka hükûmeti en büyük 1100 Danimarkalı şirketi ve aynı zamanda yatırımcıları kapsayacak şekilde getirilen ve bunların yıllık finansal raporlarında KSS'ye ilişkin bilgileri²¹⁹ de içermesini zorunlu kılan yeni yasa ile doldurulmuştur.

Güney Afrika'da *Code of Corporate Practices (the King Code)* isimli entegre sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin detaylı hükümler içeren kanunun 5.1.1. paragrafı uyarınca: "Her şirket en azından yıllık olacak şekilde sosyal, dönüşsel, etik, güvenlik, sağlık ve çevresel yönetim politikaları ve uygulamalarının doğası ve yapısına ilişkin raporlama yapmalıdır. Kurul, şirketin özel durumlarını göz önünde bulundurarak, bildirim için neyin gerekli olduğuna karar vermek zorundadır."²²⁰ Düzenlemenin sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin hükümlerine uymak zorunlu

²¹⁶ Law No. 258/2001 and Statutory Order No. 549/2002. Tine Herreborg Jorgensen, Jette Egelund Holgaard, "Environmental Reporting, Experience from Denmark", Department of Development and Planning, Aalborg University, Working Paper No. 6, 2004, s.9; Charlotte Thy, "The Danish Green Accounts: Experiences and Internal Effects", **The Danish Environmental Protection Agency**, C: XII, s. 115-127, (Çevrimiçi) https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-94-010-0197-7_7.pdf, 13 Mayıs 2021.

²¹⁷ Thy, **a.g.e.**

²¹⁸ 15(1) Statutory Order No. 975/1995.

²¹⁹ Bu bilgiler; (i) Şirketin KSS/SRI hakkındaki politikası, (ii) Uygulamada bu politikalarının ne kadarının uygulandığı, (iii) Ne gibi sonuçlar alındığı ve (iv) yönetimin KSS hakkında geleceğe ilişkin projeksiyonudur. Eğer şirketin politikası yoksa bunu bildirmelidir. Danish Commerce and Companies Agency, About Danish Law: Report on Social Responsibility for Large Business, 2008, (Çevrimiçi) <https://sdgs.un.org/publications/corporate-social-responsibility-and-reporting-denmark-impact-legal-requirement>, 13 Mayıs 2021.

²²⁰ "Every company should report at least annually on the nature and extent of its social, transformation, ethical, safety, health and environmental management policies and practices. The board must determine what is relevant for disclosure, having regard to the company's particular circumstances."

olmasa da, *JSE Securities Exchange* kotasyon kuralları uyarınca borsa şirketleri uyum sağlamıyorlarsa sebepleri hakkında yıllık raporlarında açıklamada bulunmalıdır.

ABD’de incelediğimiz diğer ülkelerdeki kadar güçlü bir sosyal/çevresel raporlama çerçevesi yoktur.²²¹ Toksik Salım Envanteri (*Toxic Release Inventory*) dışında KSS raporlamasına ilişkin en önemli hükümler sermaye piyasaları düzenlemelerinde bulunmaktadır.²²²

Kanada’da raporlamaya ilişkin dört adet hukuki düzenleme bulunmaktadır. *The Annual Information Form Disclosure Requirements: Continuous Disclosure Obligations* (N1 51-102) uyarınca şirketler, belirtilen sisteme yüklemek üzere yıllık bilgi raporu (*annual information form*) hazırlamak zorundadır. N1 51-102 uyarınca şirketlerin yatırımcıların kararlarını etkileyebilecek çevresel riskleri, çevresel ve sosyal konularda politikalarının açıklanması istenmektedir. Bu yükümlülük halka açık tüm Kanadalı şirketlere uygulanmaktadır. Ancak yapılan çalışmalar çoğu şirketin bu düzenleme sonrasında anlamlı bir raporlama yapmadığını göstermektedir.^{223 224}

N1 51-102’deki tüm Kanadalı halka açık şirketlere uygulanacak bildirim yükümlülüklerinin aksine, kamusal hesap bildirisi (*public account statement*) yayımlama yükümlülüğü özel olarak finans hizmetleri sektörünü hedef almaktadır. Düzenleme, kolektif olarak finans kurumlarının (net değeri 1 milyar Kanada dolarını geçen) yıllık olarak Kanada ekonomisine ve topluma katkılarını gösteren bir bildiri yayımlamasını zorunlu kılmaktadır.²²⁵ Bu düzenleme, yükümlülüklerin yalnızca yapılan olumlu katkılara yönelik olduğu ve bununla birlikte ekonomik ve sosyal etkilerin açıklanmasına ilişkin bir yükümlülük olmadığı noktasında eleştirilmiştir. Ancak Kanadalı finans kuruluşlarının, sorumluluklarının ötesine geçerek GRI ile uyumlu bir biçimde negatif yönleri de açıkladıklarının gözlemlendiği dile getirilmiştir. Bu sebeple düzenlemenin sınırlı olmasına rağmen bir etki yarattığı,

²²¹ Elizabeth George, Can Corporate Social Responsibility Be Legally Enforced?, 2019, (Çevrimiçi) <https://www.forbes.com/sites/uhenergy/2019/10/11/can-corporate-social-responsibility-be-legally-enforced/>, 13 Haziran 2021.

²²² Kerr, Janda, Pitts, **Corporate Social Responsibility**, s.274.

²²³ Environmental Reporting, O.S.C. Staff Notice 51-716, (Çevrimiçi) https://www.osc.ca/sites/default/files/pdfs/irps/sn_20080229_51-716_enviro-rpt.pdf , 13 Mayıs 2021.

²²⁴ Kerr, Janda, Pitts, **Corporate Social Responsibility**, s.246-249.

²²⁵ A.e., s.249.

Kanada’da KSS raporlamasında finans kuruluşlarının lider olduğu dile getirilmiştir.²²⁶

The National Pollutant Release Inventory ve *Greenhose Gas Emission Reporting* programları da çevre kirliliğine özel raporlama yükümlülükleri getirmektedir.²²⁷

Dünyada ilk olarak kurumsal sosyal sorumluluk raporlamasına ilişkin zorunlu hukuki düzenleme getiren ülke ise Endonezya’dır. 2007 yılında getirilen yasaya göre, Endonezya’nın doğal kaynaklar sektöründe faaliyet gösteren veya doğal kaynaklarla ilgili ticari faaliyetleri olan tüm şirketler, özellikle kurumsal sosyal ve çevresel sorumlulukla ilgili olarak KSS’yi uygulamalıdır. Tüm şirketler sosyal ve çevresel sorumluluk faaliyetlerini yürütmek ve bu faaliyetlerin raporlarını yıllık olarak sunmakla yükümlüdür.²²⁸

Son olarak Avrupa Birliği düzenlemelerini de incelemek önem taşımaktadır. Nitekim bu düzenlemeler üye devletlerde uygulama alanı bulmaktadır. Avrupa Birliği hukuku belli başlı büyük şirketlerin faaliyet gösterme yolları ile sosyal ve çevresel problemleri nasıl idare ettikleri yönünde bildirimde bulunmalarını gerektirmektedir. Bu gereklilik yatırımcılara, sivil toplum kuruluşlarına, tüketicilere, politika belirleyicilere ve diğer paydaş gruplarına büyük şirketlerin finansal olmayan performansını değerlendirmelerine yardım ederken aynı zamanda da bu şirketleri ticarete sorumlu bir yaklaşım tarzı benimsemelerini teşvik etmektedir. 2014/95/EU Finansal Olmayan Raporlama Yönetmeliği belli başlı büyük şirketlerin finansal olmayan ve çeşitlilik (*diversity*) açıklamalarına yönelik bildirimleri bağlamında kuralları içermektedir.²²⁹

Düzenleme, hâlihazırda 500’den fazla çalışanı olan kamu yararına çalışan şirketlere (*public-interest company*) uygulanmaktadır. Bu da yaklaşık olarak 11 bin

²²⁶ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 249, 251-253.

²²⁷ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s.249, 253-256.

²²⁸ Ati Harmoni, Stakeholder-Based Analysis of Sustainability Report: “A Case Study on Mining Companies in Indonesia”, **International Conference on Eurasian Economies**, 2013, s. 204-210, (Çevrimiçi)

<https://www.avekon.org/papers/704.pdf> , 13 Mayıs 2021.

²²⁹ Corporate Sustainability Reporting, (Çevrimiçi) https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en , 14 Mayıs 2021.

700 şirketi kapsamaktadır. Düzenleme gereği açıklanması gereken konular çevresel meseleler, sosyal sorunlar ve çalışanlara yaklaşım, insan haklarına saygı, yolsuzluk ve rüşvet, şirket kurullarında (yaş, cinsiyet, eğitim ve profesyonel geçmiş açısından) çeşitliliktir.

21 Nisan 2021 tarihinde, Avrupa Komisyonu yeni bir yönetmelik önerisinde bulunmuştur. Bu teklif “Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması Yönetmeliği” (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) adı altında 2014/95/EU Finansal Olmayan Raporlama Yönetmeliği’nin yerine geçecektir. Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması Yönetmeliği teklifi, hâlihazırdaki yönetmeliğin uygulanabilirlik alanını genişleterek yükümlülük altındaki şirketleri artırmaktadır. Raporlanan bilgilerin belirli standartlara uygun yapılması, denetlenmiş olması ve aynı zamanda dijital ortamda etiketlenmesi (*digital tag*) aranacaktır.²³⁰

2.2.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarının Doğrulanması

Sürdürülebilirlik raporlaması uygulamasındaki artış, bu raporların doğruluğu ve güvenilirliği sorununu da gündeme getirmektedir.²³¹ Tıpkı ölçüm ve raporlama uygulamaları önceden belirlenmiş ve standardize olan dış denetçiler tarafından gözden geçirilen finansal tabloların, denetlenmemiş finansal tablolara kıyasla daha değerli ve faydalı görüldüğü gibi benzer şekilde, harici olarak güvence verilmiş sürdürülebilirlik raporlamaları da daha güvenilir kabul edilmektedir.^{232,233} Bu süreci tanımlamak için güvence (*assurance*), harici güvence (*external assurance*), doğrulama (*verification*) ve sertifikalandırma (*certification*) gibi terimler kullanılmaktadır.²³⁴

Güvence uygulaması 3 aşamadan oluşur. Bunlar planlama, yürütme ve raporlamadır.²³⁵ Güvence sağlayıcı olarak genellikle muhasebe şirketleri,

²³⁰ Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması Yönetmeliği Teklifi kapsamında daha detaylı bilgi için bkz: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA_21_1806 , 14 Mayıs 2021.

²³¹ <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Assurance.pdf> , s.5

²³² <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Assurance.pdf> s.6

²³³ Roger Simnett, Ann Vanstralen, Wai Fong Chua, “Assurance on Sustainability Reports: An International Comparison”, *The Accounting Review*, C. 84, No: 3, s. 10-11, (Çevrimiçi) <http://digitalarchive.maastrichtuniversity.nl/fedora/get/guid:6f39ac85-f9fd-4d48-ae1c-d4532a136645/ASSET1>, 3 Eylül 2018.

²³⁴ <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Assurance.pdf> s.6

²³⁵ <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Assurance.pdf> s.8

mühendislik şirketleri ve sürdürülebilirlik hizmetleri veren şirketler hizmet vermektedir.²³⁶

Güvence uygulamasında kullanılan, uluslararası olarak en çok referans verilen iki standart ISAE 3000 ve AA1000AS'dir.²³⁷ ISAE 3000 Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'nun (*the International Federation of Accountants*, "IFAC") Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (*The International Auditing and Assurance Standards Board*, "IAASB") tarafından geliştirilmiş olup, 2003 yılında yayımlanmıştır. Bu standart, kanıt toplama süreçleri ve güvence sağlayıcının bağımsızlığına ilişkin kapsamlı prosedürler içerir ve güvence hizmetine ilişkin sözleşmenin kuruluşundan nihai beyanın verilmesine kadarki tüm süreci içerir ayrıntılı bir rehberlik sağlar.²³⁸ ISAE 3000'e uygun bir güvence raporu sadece muhasebe meslek mensupları tarafından verilebilir.²³⁹

AccountAbility AA1000 Güvence Standardı ise, bazı kuruluşların sürdürülebilirlik konusundaki yaklaşımlarını yönlendirmek için kullandıkları AA1000APS Prensipleri'nin (*the AccountAbility Principles Standard*) uygulanmasının dış güvencesinde kullanılması için bir danışmanlık şirketi olan *AccountAbility* tarafından geliştirilmiştir. Bu standartta vurgu, sürdürülebilirlik raporunun paydaş endişelerine cevap verip vermediği üzerindedir. Standart, farklı türde güvence sağlayıcıları tarafından kullanılmaktadır.²⁴⁰

ISAE 3000 paydaş endişelerini neredeyse hiç dikkate almadığı için eleştirilmiştir.²⁴¹ AA1000 güvence standartlarında ise kurumlara eylemlerinin paydaşlara olan etkisinin hesaba katılması konusunda göze çarpan bir yükümlülük yüklenmiştir. Güvence verenlere ise, beyanlarında kurumun paydaşlara bilinçli kararlar verebilmeyi sağlayacak esaslı bilgileri sağlayıp sağlamadıklarına, kurumun

²³⁶ <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Assurance.pdf> s.10

²³⁷ María Mar Miralles Quirós, José Luis Miralles Quirós, and Julio Daza Izquierdo; "The Assurance of Sustainability Reports and Their Impact on Stock Market Prices", **Management Letters/Cuadernos de Gestión**, C: 21, No: 1, 2021, s. 48, (Çevrimiçi) <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.20e0bc8d58040ab9e96649a97c45931&site=eds-live>, 18 Mart 2021.

²³⁸ <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Assurance.pdf> , s.12

²³⁹ Ancak standardın metodolojisi diğer güvence sağlayıcılar tarafından da kullanılabilir.

²⁴⁰ <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-Assurance.pdf> , s.12

²⁴¹ Owen, O'Dwyer, **a.g.e.**, s. 402.

eksiksiz bir şekilde raporlama yapıp yapmayacağına, kurumun paydaşların endişelerine ne kadar cevap verdiklerine ilişkin bilgi vermeleri noktasında yükümlülük yüklenmiştir. AA1000'i diğerlerinden ayıran en önemli farklardan biri ise güvence verenleri kurumun raporuna ilişkin değerlendirme içeren yorum yapması konusunda cesaretlendirmesidir.²⁴²

ACCA ve CorporateRegister.com'un dünya genelindeki sürdürülebilirlik raporlama uygulamalarına ilişkin kapsamlı çalışması, sürdürülebilirlik raporlamalarındaki haricî güvence beyanlarının artan sayısına dikkat çekmektedir. Şirketlerin bu güvence beyanlarına artan ilgisinin en önemli sebebi bu beyanların sürdürülebilirlik raporlarının kredibilitesini artırmasıdır.²⁴³ Araştırmanın verileri, KSS raporlama oranının yüksek olduğu ülkelerde güvence oranlarının da yüksek olduğunu göstermektedir. Özellikle G250 şirketleri arasında güvence uygulaması artık standart bir pratik olarak görülmektedir denilebilir. N100'de daha az oranda olmakla beraber önümüzdeki yıllarda oranın artmasının beklendiği ifade edilmiştir.²⁴⁴

Ancak bu beyanların ne ölçüde güvenilirlik ve kredibilite sağladığı son yıllarda birçok akademik çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Çevresel raporlamaya ilişkin güvence beyanlarını konu alan erken dönem çalışmalar, bu beyanların yararlılığına ilişkin esaslı endişeler doğurmuştur.²⁴⁵ Konuya ilişkin yürütülen çalışmanın kapsamı, amacı, güvence kriteri, adapte edilen prosedür, sağlanan güvencenin seviyesi, verilen görüşün kaleme alınış biçimine ilişkin tutarsızlıklar gözlemlenmiştir.²⁴⁶ Bunlara ek olarak güvence verenin bağımsızlığı ile yaptıkları çalışmanın tamlığı ve bütünlüğü gibi esaslı sorular da ortaya atılmıştır.²⁴⁷

²⁴² Owen, O'Dwyer, **a.g.e.**, s. 402.

²⁴³ Owen, O'Dwyer, **a.g.e.**, s. 401.

²⁴⁴ The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, s. 26.

²⁴⁵ Amanda Ball, David L. Owen, Rob Gray, "External Transparency or Internal Capture? The Role of Third-Party Statements in Adding Value to Corporate Environmental Reports", **Business Strategy and the Environment**, C: IX, No: 1, 2000, s. 2, (Çevrimiçi) [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(200001/02\)9:1%3C1::AID-BSE227%3E3.0.CO;2-H](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-0836(200001/02)9:1%3C1::AID-BSE227%3E3.0.CO;2-H), 19 Mart 2021;

Nancy Kamp-Roelands, "Towards a Framework for Auditing Environmental Reports", **Center for Economic Research**, 2002, s. 3, (Çevrimiçi) <https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/485107/kamp-roelands.pdf>, 19 Mart 2021.

²⁴⁶ Kamp-Roeland, **a.g.e.**, s. 9,112, 135.

²⁴⁷ Ball, Owen, Gray, **a.g.e.**, s. 3-4.

Özellikle tüm bu güvence sürecinin üzerindeki yönetsel kontrole dikkat çekilmiş ve bunun güvence sürecinin şeffaflığını ve hesap verebilirlik potansiyelini büyük ölçüde baltaladığı sonucuna varılmıştır.²⁴⁸ Yapılan daha güncel çalışmalarda da²⁴⁹ yukarıda bahsi geçen güçsüzlüklere değinilmiştir.

Yayımlanan kılavuzlara rağmen, deneysel çalışmalar, hâlihazırdaki uygulamadaki belirsizlik ve değişkenliği vurgulamaktadır. Özellikle CPA Australia'nın çalışması problemleri alanları gözler önüne sermektedir. Bunlar, beyanların başlığındaki değişkenlikler, hitap edileni belirlememe yönündeki eğilim, izlenen prosedürün doğası, zamanlaması, sınırlarına ilişkin değişkenlikler, güvence standartlarının açıklanmasına ilişkin isteksizlik, sonuç bölümünde kullanılan dile ilişkin değişkenliklerdir. Çalışmada, raporu okuyanların, neyi inceledikleri ve vardıkları sonucun anlamının ne olduğu konusunda genellikle büyük bir bilinmezlik yaşadığını ortaya koymuştur.²⁵⁰

İki güvence sağlayıcısı arasında yapılan karşılaştırmada, bir tanesi daha ihtiyatlı bir yaklaşım sergileyerek güvence vermektense, daha çok şirket raporundaki bilgilerin tutarlılığına odaklanırken ve kapsamı daha sınırlıyken; AA1000'i kullanan diğer şirketin performans konularına eğilerek ve daha yüksek derecede güvence sağladığı gözlemlenmiştir. Ancak bu yaklaşım, güvence sürecine daha çok değer kattığı iddia edilebilecek olsa da, güvence verenin şirketin yönetiminden bağımsız olmaması riskini taşımaktadır. O'Dwyer ve Owen tüm güvence sisteminin üzerinde büyük bir yönetim kontrolü gözlemlenmiştir. Güvence verenler yönetim tarafından atanıyor olup, yönetim bunlar üzerinde diledikleri gibi kısıtlamalarda bulunabilmektedir. Gerçekten de bu beyanlar genel olarak şirket yönetimine hitaben düzenlenmektedir. Her ne kadar güvence sürecinin kapsamında ve titizliğinde gelişme yaşanmış olsa da hâlâ paydaş katılımı minimum seviyede görülmekte olup

²⁴⁸ Ball, Owen, Gray, **a.g.e.**, s.10.

²⁴⁹ Owen, O'Dwyer, **a.g.e.**, s. 402; CPA Australia, "Triple Bottom Line: A Study of Assurance Statments Worldwide"

²⁵⁰ Owen, O'Dwyer, **a.g.e.**, s. 403; CPA Australia, "Triple Bottom Line: A Study of Assurance Statments Worldwide", s. 67.

çok nadir olarak esaslılık, tamlık, cevap verebilme gibi konulara değinilmektedir ve bunlar genelde paydaşları hedef almamaktadır.²⁵¹

Bu iki çalışmanın karşılaştırılması ile sürdürülebilirlik güvence uygulamasının tutarsızlıklar içerdiği ve paydaş hesap verebilirliği ile ilgili çok az bilgi sağladığı gözlemlenmiş, yine de raporlama sürecini düzeltmek için bir umut olduğu iddia edilmiştir. Örneğin prosedür olarak iyi yapılanmış olan ISAE 3000 ile AA1000'ün paydaş odaklı yaklaşımının birleştirilmesi önerilmiştir.²⁵² *Federation des Experts Comptables Europeens* (FEE) tarafından, güvence verenlerin daha paydaş odaklı bir yaklaşımı benimsemeleri teşvik edilmiştir.²⁵³

ACCA UK ve *European Sustainability Reporting Awards* programının bizi daha bütünsel paydaş odaklı bir yaklaşıma doğru götürdüğü iddia edilmiştir. Ancak yine de gerçek güvence uygulamasında paydaş katılımının devam eden eksikliği, raporların paydaş endişelerine kayıtsız kalmasına ilişkin güvence değerlendirmelerindeki eksiklikler, beyanların paydaşlara hitaben yazılmaması ve paydaşlara yönlendirilmemiş olması gibi eksiklikler devam etmektedir.²⁵⁴

Anlamlı bir şekilde paydaşlara hesap verilebilirliğin sağlandığı, paydaş katılımının sağlandığı bir noktaya gelebilmemiz için hâlâ uzun bir yolumuz olduğu ifade edilmiştir. Şirketlerin yönetimleri, güvence sürecini kontrol etmeye devam etmektedir. Gerçekten de tüm bu süreç yöneticilere bunun finansal performansı etkileyeceği temelinde satılmıştır.²⁵⁵ Paydaşlara karşı hesap verilebilirliği artırmak gücün bir kısmını yöneticilerden paydaşlara aktarmak anlamına gelmektedir. Yapılan öneriler arasında paydaşların güvence verenleri ataması ve beyanların kapsamını

²⁵¹ O'Dwyer ve Owen'ın çalışması da uygulamadaki benzer değişkenlikleri gözlemlemektedir: Owen, O'Dwyer, **a.g.e.**, s. 403.

²⁵² Owen, O'Dwyer, **a.g.e.**, s. 404; Jennifer Iansen-Rogers, Jeannette Oelschlaegel, Assurance Standards Briefing: AA1000 Assurance Standard and ISAE 3000, London: Institute of Social and Ethical Accountability and KPMG, 2005.

²⁵³ Bu teşvik Hollandalı muhasebe topluluğu Royal NİVRA tarafından "Standart for Assurance Engagements Relating to Sustainability Reports" taslağında (ED 3410) kabul edilmiş görünmektedir: Owen, O'Dwyer, **a.g.e.**, s. 404.

²⁵⁴ Owen, O'Dwyer, **a.g.e.**, s. 404.

²⁵⁵ Owen, O'Dwyer, **a.g.e.**, s. 404; Simon Zadek et. al., The Future of Sustainability Assurance, London: ACCA, 2004.

paydaşların belirlemesi bulunmaktadır.²⁵⁶ Ancak belirtmek gerekir ki, kapsam, yöneticilerin bu konuda fon ayırmadaki gözle görülür gönülsüzlüğü dikkate alındığında oldukça kısıtlayıcı olacağı benzetilmektedir. Araştırmalar, sürdürülebilirlik güvence çalışmalarına ayrılan paranın finansal denetime harcanan paranın çok küçük bir kısmını oluşturduğunu göstermektedir.²⁵⁷ Harcamalara ilişkin kısıtlamaların kalktığı düşünülse dahi, hâlihazırdaki kurumsal yönetim yapısı hâkim olduğu sürece, paydaşların güvence sürecinin sonundaki sonuçları şirketin karar verme mekanizmalarını etkileyecek şekilde nasıl kullanabileceğini tasavvur etmek güçtür.²⁵⁸

2.2.8. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarından Doğan Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk raporları ile ilgili özellikle bizim çalışmamız açısından en önemli konulardan biri ise bu raporların hukuki sonuçlarıdır. Şirketlerin ve yöneticilerinin raporların içeriğinden ve raporlanması ihmal edilen içerikten ötürü hukuki sorumluluklarının doğup doğmayacağı sorusu yanıtlanmalıdır.

Raporlama hususu paydaşlar tarafından genel olarak şirketleri sorumlu tutmanın bir aracı olarak görülmüş ve şirketlere karşı bu doğrultuda davalar açılmış, bu davalarda paydaşlar tarafından, var olan hukuki müesseseler kullanılarak, raporlamaya ilişkin sorumluluklar bu müesseselerin/teorilerin içerisine sokulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda *Nike v. Kasky* davası, kurumsal sosyal sorumluluk tarihindeki az sayıdaki, belki de en önemli, davalardan biri olarak kabul edilmektedir. Dava, Nike’ın işçi politikaları konusunda yanıltıcı beyanlarda bulunduğu iddiası ile başlatılan, esasen yanıltıcı beyan-haksız rekabet temelli bir dava olsa da içerik ve temellendirmesi açısından yenilikçi sonuçlar doğurabilecek bir davadır. Nike’ın iş ve işçi politikaları ile ilgili raporlarında yanıltıcı beyanlarda bulunduğu iddiası ile başlatılmıştır. Dava açıldıktan sonra tüm ilgili çıkar gruplarınca büyük ilgi görmüş ve

²⁵⁶ Carol A. Adams, “The Ethical, Social and Environmental Reporting- Performance Portrayal Gap”, **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, C: XVII, No: 5, 2004, s.733, (Çevrimiçi) <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513570410567791/full/html>, 19 Mart 2021.

²⁵⁷ Jeehye Park, Torbjörn Brorson, “Experiences of and Views on Third-Party Assurance of Corporate Environmental and Sustainability Reports”, **Journal of Cleaner Production**, C: XIII, No: 10-11, 2005, s. 1102, (Çevrimiçi) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652604002604?via%3Dihub>, 19 Mart 2021.

²⁵⁸ Owen, O’Dwyer, **a.g.e.**, s. 404.

büyük ses getirmiştir.²⁵⁹ Aktivist Mark Kasky, Nike tarafından 1996 yılından itibaren başlayan ve STK'lardan tedarik zincirindeki işçilerin koşulları hakkında gelen gözetim ve baskılar sonucunda yapılan bir dizi bilgilendirme ve açıklamanın doğruluğunu mahkeme aracılığıyla sorgulamıştır.²⁶⁰ Nike'ın açıklamaları, şirketin dünyanın dört bir yanında üretilen ürünlerin davranış kodlarına uygun olarak üretildiği ve sömürüye dayalı işçi çalıştırma koşulları olmadığı yönündeydi. Kasky bu beyanlara karşı 1998 yılında, savunmaların göstermelik ve yanıltıcı nitelikte olduğu ve dolayısıyla California'nın haksız rekabete ilişkin hukuki düzenlemelerine aykırı olduğu iddiası ile bir dava açmıştır. Nike'ın bu iddialara karşı savunması, bu beyanlara haksız rekabet hükümlerinin uygulanamayacağı çünkü bu beyanların konuşma özgürlüğü çerçevesinde korunduğu yönündedir. İlk derece mahkemesi ve temyiz mahkemesi davayı Nike'ın beyanlarının anayasal konuşma özgürlüğü kapsamında değerlendirilmesi gerekçesi ile reddetmiş olsa da 2002 yılında California Yüksek Mahkemesi ilk iki kararı tersine çevirerek, KSS raporlamasına ilişkin önemli etkiler doğuran ve tüm dünyada etki yaratan bir karara imza atmıştır.

Yüksek mahkemenin kararı Nike'ın beyanlarının anayasal konuşma özgürlüğü olmadığı, "ticari beyanlar" olduğu, ticari bir konuşmacı tarafından ticari bir kitleye beyanların yapıldığı yönündedir. Bu kararın ilk andaki sonucu, Nike'ın beyanlarının California'nın haksız rekabet hükümlerine tabi olacağıdır. Nike US. Yüksek Mahkemesine başvurarak bu kararı temyiz etse de US Yüksek Mahkemesi mesele hakkında karar vermeyi reddetmiştir. Bunun üzerine Nike uzlaşma teklifinde bulunarak Fair Labor Assoiation'a 1,5 milyon ABD doları ödemiştir. Bu sebeple gerçekten yanıltıcı beyanın olup olmadığı aşamasına geçilemeden dava kapanmıştır. Bu dava sonrasında bu davanın KSS raporlamasına sekte vuracağı zira dava açılma korkusu ile şirketlerin raporlama yapmaktan kaçınacakları iddia edilmiştir. Başlangıçta bu argümanı destekler nitelikte Nike yıllık sosyal raporlamalarını durdurmuştur. Ancak davadan birkaç yıl sonra raporlama trendi artan şekilde devam

²⁵⁹Hess, Dunfee, **a.g.e.**, s. 5.

²⁶⁰ Kasky v. Nike, Inc. 27 Cal. 4th 939, 45 P.3d 243, Cal. Sup. Ct. File No. 5087859 (Cal. Sup. Ct. 2002) online California courts

etmiş ve hatta Nike da 2004 yılında raporlamaya geri dönerek bundan sonra daha bütünsel bir resim çizmeye çalışacaklarını iddia etmiştir.

Nike v. Kasky davasından ulaşılabilecek sonuç tıpkı finansal raporlamada olduğu gibi sosyal ve çevresel raporlamada da şirketlerin gerçek ve doğru bilgiler vermeleri gerekliliği ve ilerleyen zamanlarda sosyal sorumluluk raporlarının daha da netleşeceği'dir.²⁶¹

2.2.9. Raporlamaya Yönelik Eleştiriler ve Değerlendirme

Yaptığımız açıklamalar KSS/sürdürülebilirlik raporlamasının artan popülaritesini gözler önüne sermektedir. Raporlama yapan şirketlerin sayısı gün geçtikçe belirgin bir şekilde artmakta, uluslararası kuruluşlar ve hükûmetler konuyu yakından izlemekte, akademisyenler ve araştırmacılar da her geçen gün konuya ilişkin daha çok çalışma yapmaktadır.

Sürdürülebilir bir gelecek için raporlamanın rolü hemen tüm çevreler tarafından kabul görse de hâlihazırdaki uygulama pratiği incelendiğinde raporlama süreçlerinin zayıflıkları göze çarpmaktadır. Şirketler çevreye, doğaya ve topluma olumsuz etkiler vermeye devam etmektedir.²⁶² Sürdürülebilirlik hareketi işletmelere ve işletmelerin yaratıkları etkilere bakış açımızı değiştirmiş olsa da, bu hareketin henüz karar alma süreçlerini ve yönetim yapılarını değiştirmeye yetecek kadar güçlü olmadığı haklı bir şekilde dile getirilmektedir.²⁶³ Hâlihazırdaki KSS raporlarındaki odak noktasının elle tutulabilir sonuçlardan ziyade daha çok amaçlar üzerine kurulmuş durumda olduğu, örneğin şirketlerin geçmiş yıllardaki eksikliklerinin üzerinde durmaktansa, genellikle 5 ila 10 yıl içinde ne yapacaklarını vurguladıkları ifade edilmiştir.²⁶⁴ Gerçekten de akademisyenler ve araştırmacılar tarafından her geçen gün bu raporların şirketlerin gerçek sürdürülebilirlik performansını yansıtmadığı eleştirisi yapılmaktadır.²⁶⁵

²⁶¹ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 276-278.

²⁶² Global Reporting, Sustainability and Reporting Trends in 2025 -Preparing for the Future-, GRI's Reporting 2025 Project: First Analysis Paper, May 2015, GRI 2015, s.2, **(First Analysis Paper)**.

²⁶³ The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, s. 5.

²⁶⁴ Akmaral Zhakypova, "Dissecting Corporate Sustainability Reporting: VW Emissions Scandal Case", 2016, s. 21, (Çevrimiçi) https://nature.berkeley.edu/classes/es196/projects/2016final/ZhakypovaA_2016.pdf, 3 Eylül 2018.

²⁶⁵ David L. Owen, Brendan O'Dwyer, **a.g.e.**, s. 405.

Hâlihazırdaki KSS raporlaması uygulamasına getirilen en büyük eleştirilerin başında şirketlerin yaptıkları raporlama faaliyetlerinin aslında meşruluklarını korumak için kullanılan bir göz boyama (*greenwashing*) aracı olduğu gelmektedir.²⁶⁶ Şirketlerin meşruluk teorisini kullanarak, topluma yaptıkları açıklamaları ve raporları, toplumdan gelecek baskı ve eleştirileri minimize etmek için kullandıkları iddia edilmektedir.²⁶⁷ Gerçekten de yapılan bir araştırma yüksek profilli ve hassas endüstrilerde faaliyet gösteren şirketlerin daha çok sürdürülebilirlik raporlaması yaptığını göstermekte olup bu bulgu da aslında şirketlerin yaptıkları faaliyetleri meşrulaştırmak için kamuyu aydınlattığı yönündeki iddiayı güçlendirmektedir.²⁶⁸ Bu doğrultuda sürdürülebilirlik raporlamasının gelecekte de büyük ölçüde hassas sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli şirketlerle sınırlandırılmış bir çerçevede devam edeceği ifade edilmiştir.²⁶⁹

Raporlamaya ilişkin problemlerden biri raporu hazırlayanların, öncelikleri belirleyemeyerek, çok fazla karmaşık veri sunması ve bu sebeple okuyucu için bu verilerin analizinin ve okunmasının zor olması, finansal raporlama ile bağlantısının kurulamaması ve performanstaki sapmaların açıklanamamasıdır.²⁷⁰ Şirketin raporlar aracılığıyla iletişim kurmayı amaçladığı ilgili gruba ilişkin açıklık olmaması ve bu grupların raporda verilen bilgileri yöneticileri/şirketi bunun için sorumlu tutmak için nasıl kullanabileceklerine ilişkin açıklık olmaması da sorunlardan bir diğeridir.²⁷¹ Gerekli ve yeterli kurumsal yönetim mekanizmaları geliştirilmediği için, paydaşların raporda sağlanan bilgileri etkili bir şekilde kullanmaları ya da raporda sağlanmayan

²⁶⁶ M. Azizul Islam, Craig Deegan, “Motivations for an Organisation within a Developing Country to Report Social Responsibility Information: Evidence from Bangladesh”, **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, C: 21, No: 6, 2008, s. 852, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2753441 , 3 Eylül 2018;

Craig Deegan, **a.g.e.**, s. 283.

²⁶⁷ Dennis M. Patten, “Exposure, Legitimacy And Social Disclosure”, **Journal of Public Policy**, C: X, No: 4, 1991, s. 298, (Çevrimiçi) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0278425491900033> , 19 Mart 2021.

²⁶⁸ Faisal Faisal, Greg Tower, Rusmin Rusmin, “Legitimising Corporate Sustainability Reporting Throughout the World”, **Australasian Accounting, Business and Financial Journal**, C: VI, No: 2, 2012, s. 22, (Çevrimiçi) <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.tr/&httpsredir=1&article=1335&context=aabfj> , 3 Eylül 2018.

²⁶⁹ Owen, O’Dwyer, **a.g.e.**, s. 405.

²⁷⁰ **A.e.**, s. 392.

²⁷¹ **A.e.**, s. 392.

bilgileri tespit edebilmeleri ve bu şekilde şirketin karar alma süreçlerini etkileyebilmeleri olanaklı görünmemektedir.

Özetle, hissedarların finansal raporlama sürecindeki pozisyonunun aksine KSS raporlaması sürecinde paydaşlar haklarından mahrum edilmiş olup yönetimi sorumlu tutmak için gerekli araçlardan yoksundur. Bu doğrultuda raporlama alanındaki en büyük sorunlardan birinin paydaş katılımı olduğu söylenebilir. Şirketlerin çok azının paydaş katılımını sistematik olarak sağladığı ya da çok çok daha azının ise bu katılım sürecine ilişkin bilgiler sunduğu dile getirilmiştir.²⁷² Raporlama alanında ne kadar yaratıcı reformlar yapılırsa yapılsın, şirket tarafından yönlendirilen bir diyalog -yani monolog- olduğu sürece, şirketlerin kendi gündemleri hep öncelikli gelecektir.²⁷³ Raporlama potansiyelinin tek yönlü yönetsel diyaloglar nedeniyle sınırlı kaldığı dile getirilmiştir.²⁷⁴ Böyle bir durumda ise KSS raporlaması, şirketin itibarını artıracak bir halkla ilişkiler aracından öteye geçmeyecek, asıl olan gerçek şeffaflık ve hesap verilebilirlik ise elde edilemeyecektir.²⁷⁵

Bu pesimist görüşlerin aksine kimi yazarlar, bazı paydaş gruplarının raporlama uygulamalarında etkisinin olduğunu iddia etmiştir.²⁷⁶ Bunu kanıtlamak için yapılan bir vaka çalışmasında, öncelikle WWF *Australian Minerals Industry*

²⁷² A.e., s. 395.

²⁷³ APSO (*Agency for Personal Service Overseas*)’nun sosyal muhasebe sürecinin gelişimini ele aldığı bir araştırmada, yöneticilerin bu tutumunun raporlama sürecine yansımaları gözlemlenmiştir. Yapılan analizlerde ana paydaş grupların seslerinin inkârı, diyalogun engellenmesi, yöneticilerin potansiyel görüş ayrılıkları korkusu, paydaş endişelerinin yönetim kurulu düzeyinde göz önünde bulundurulmaması ve nihayetinde yayımlanmış sosyal raporlara gelebilecek eleştirilere karşı direnç dikkat çeken noktalardandır: Owen, O’Dwyer, **a.g.e.**, s. 397.

²⁷⁴ Owen, O’Dwyer, **a.g.e.**, s. 398; Ian Hume Thomson, Jan Bebbington, “Social and Environmental Reporting in the UK: A Pedagogic Evaluation”, **Critical Perspectives on Accounting**, C: XVI, No: 5, 2005, s. 507-33.

²⁷⁵ Örneğin Shell’in internet üzerinden yürüttüğü paydaş diyalogu web forumu Tell Shell üzerinde yapılan analizlerden paydaşlar tarafından forumda açıklanan görüşlerin gerçekten şirketin karar alma süreçlerini etkileyip etkilemediğinin anlaşılamıyor oluşu esaslı bir hata ve eksiklik olarak değerlendirilmiştir. Her ne kadar Shell şirketin karar alma mekanizmalarının forumdaki paydaş görüşlerine göre şekillenebileceğini iddia etse de karar alma süreçleri şeffaf olmadığı sürece, web forumu Shell’in tüm paydaşların görüşlerine değer vererek etik olarak istenen biçimde davrandığı algısını yaratmaya çalışarak Shell’in rekabet avantajını artırmak için kullanılan bir halka ilişkiler politikası olmaktan öteye gidemeyecektir: Jeffrey Unerman, Mark Bennett, “Increased Stakeholder Dialogue and the Internet: Towards Greater Accountability or Reinforcing Capitalist Hegemony?”, **Accounting Organizations and Society**, C: 29, No: 7, 685-707, s. 703, (Çevrimiçi) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368203000710>, 20 Mart 2021.

²⁷⁶ Deegan, **a.g.e.**

Code'un ve bunun sonucu olarak da şirketlerin raporlama uygulamalarının revize edilmesini sağlamıştır. Ancak yazarlar raporlama uygulamasındaki değişikliklerin şirketlerin önceliklerinin belirlenmesinde esaslı bir değişiklik yaratıp yaratmadığı konusunda dikkatli olunması gerekliliğini vurgulamaktadırlar.²⁷⁷

Tüm raporlama sürecinin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde, hangi paydaş gruplarının sürece dâhil edildiğinin sorgulanması da önem taşımaktadır. Örneğin *British American Tobacco*'nun sosyal raporlama uygulamalarına ilişkin yapılan bir çalışma, paydaş katılımının hem coğrafi anlamda hem de sürecin Batılı endüstrileşmiş toplumların çıkarları üzerinden yürümesini ve sürecin baştan savma doğasını gözler önüne sermektedir.²⁷⁸

Her ne kadar GRI kılavuzları da dâhil birçok raporlama girişimi sürdürülebilirlik raporlamasını paydaşlara karşı hesap verilebilirliğin bir uygulaması olarak görse ve bu nosyon üzerine vurgu yapsa da,²⁷⁹ yine de sürdürülebilirlik raporlamasındaki ana itici güç ekonomik nedenlerdir. Gerçekten de sürdürülebilirlik raporlarının savunucuları, bu raporların şirketlerce kabul edilmesinde genel olarak “ticari menfaat” teorisini²⁸⁰ kullanmaktadır.²⁸¹ Sürdürülebilirlik raporlaması konusundaki eserlere baktığımızda çoğunun “ticari menfaat” üzerinden raporlamayı savunduğunu görürüz. Çoğu yazar raporlamanın risk yönetimi ve itibar yönünden faydası üzerinde durmuştur.²⁸²

Bu noktada sorulması gereken önemli soruların başında itibar kazanmak, riskleri yönetmek, paydaşların beklentilerini yönetmek amacıyla hazırlanan raporların aynı zamanda etkin bir şekilde hesap verilebilirlik işlevini de yerine

²⁷⁷ Owen, O'Dwyer, **a.g.e.**, s. 398; Craig Deegan, Christopher Blomquist, “Stakeholder Influence on Corporate Reporting: An Exploration of the Interaction between WWF-Australia and the Australian Minerals Industry”, **Accounting, Organizations and Society**, C: 31, No: 4-5, 2006, s. 343-72.

²⁷⁸ Owen, O'Dwyer, **a.g.e.**, s. 398; Lee Moerman, Sandra Lee Van Der Laan, “Social Reporting in the Tobacco Industry: All Smoke and Mirrors?”, **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, C: XVIII, No: 3, 2005, s. 374-89.

²⁷⁹ Stuart M. Cooper, David L. Owen, “Corporate Social Reporting and Stakeholder Accountability: The Missing Link”, **Accounting, Organizations and Society**, C: 32, No: 7-8, 2007, s. 650, (Çevrimiçi) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368207000219?via%3Dihub>, 20 Mart 2021.

²⁸⁰ bkz: s. 41

²⁸¹ Owen, O'Dwyer, **a.g.e.**, s. 396.

²⁸² Francesco Perrini, Stefano Pogutz, Antonio Tencati, **Developing Corporate Social Responsibility: A European Perspective**, Edward Elgar Publishing, 2006, s. 72; Andreas Rühmkorf, **Corporate Social Responsibility, Private Law and Global Supply Chains**, Edward Elgar Publishing, 2015, s. 1

getirebilecek olup olmadığıdır. Bilgi edinme hakkının olmadığı, şirket ile paydaşlar arasında güç farklılıklarının bulunduğu ve bunların değişmediği hâlihazırdaki paydaş diyalogu ve katılımının bu hâliyle ancak “yumuşak (*soft*)” bir hesap verilebilirlik sağlayacağı iddia edilmiştir.²⁸³ Ayrıca, paydaşlar arasında harmoniden çok çatışma olduğu ve bu çatışmanın hemen her zaman pay sahipleri lehine çözümlendiği ve bu durumun şirketleri etkili bir şekilde sosyal sorumlu olmaktan alıkoyduğu ifade edilmiştir.²⁸⁴

Başka bir araştırma ise sosyal sorumluluk raporlarının kısmi doğasını ortaya sermiştir.²⁸⁵ Yapılan araştırmalar uyarınca raporlama faaliyetlerinin şirketlerin pazarlama departmanları tarafında yürütüldüğü, bu sebeple de aslında raporda yazan ile aslında gerçekleşenin arasında büyük farklılıklar olduğu ve bazıları belirli bilgileri saklarken bazılarının ise daha da ileri giderek doğrudan yalan beyanlarda bulundukları ileri sürülmüştür.²⁸⁶ Bunu destekler şekilde yapılan başka bir deneysel araştırmada, adı saklı tutulan bir kimya şirketi tarafından yapılan açıklamalarla, başka alternatif bilgi kaynaklarından edinilen bilgiler karşılaştırılmış ve bu ikisinin arasındaki farklar şirket raporlarının²⁸⁷ tek yanlı olarak hazırlanan, yalnızca belirli sorulara cevap veren ve negatif sosyal ve ekonomik etkileri olacak konuların açıklanmaktan kaçınıldığı eksik birer belge olduğunu ortaya koymuştur. Raporlama ile şirketin gerçek performansı arasındaki bu fark (*reporting-performance portrayal gap*) şirketlerin tüm raporlama teşebbüslerini sorgulatmaya yetecek ölçüde önemlidir.²⁸⁸

Bazı yazarlar rapordaki bu eksikliklerin, ekonomik olarak zayıf durumda bulunan paydaşların göz ardı edilerek, güçlü durumda bulunan paydaşlara

²⁸³ Tracey Swift, “Trust, Reputation and Corporate Accountability to Stakeholders”, **Business Ethics: A European Review**, C: X, No: 1, 2001, s. 22, (Çevrimiçi) <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pif&AN=PHL1685533&site=eds-live>, 20 Mart 2021.

²⁸⁴ Mark T. Jones, “The Institutional Determinants of Social Responsibility”, **Journal of Business Ethics**, C: XX, No: 2, 1999, s. 165, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/25074128>, 20 Mart 2021.

²⁸⁵ Adams, a.g.e, s. 732.

²⁸⁶ New Economic Foundation (NEF), *Corporate Spin: The Troubled Teenage Years of Social Reporting*, London, 2001, s. 2.

²⁸⁷ Söz konusu raporlar etik, sosyal ve çevresel konuları kapsamaktadır: Adams, a.g.e., s. 731.

²⁸⁸ Adams, a.g.e., s. 734, 749, 752.

odaklanmanın kaçınılmaz sonucu olduğu yorumunda bulunmuşlardır. Bu da aslında şirketlerin paydaşlara karşı hesap verilebilirlikten ziyade paydaşları nasıl yönetebilecekleri, idare edebileceklerine odaklandıklarının göstergesidir.²⁸⁹ Bunun uygulamadaki örneklerinden biri Gana’da bulunan *Volta River Authority* tarafından yürütülen sosyal ve çevresel raporlama uygulamalarının incelenmesinde görülmektedir. *Volta River Authority* tarafından yürütülen bir projede fonlamayı yapan uluslararası ajanslar tarafından sorulan sorulara karşılık olarak projenin çevreye fiziki etkileri üzerine yoğunlaşmış ancak güçsüz durumda olan Gana halkına etkileri göz ardı edilmiştir.²⁹⁰

Sosyal ve çevresel alanda faaliyet gösteren STK’larla sürdürülebilirlik raporlamasının geleceği hakkında yapılan anket bazlı bir çalışmada, çalışmaya katılanlar hâlihazırdaki raporlama pratiğinin kredibilitesi sorununu gözler önüne sermektedir. Şirketler çoğunlukla faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkilerine ilişkin önemli bilgileri sağlamakta başarısızlığa uğramıştır. Bu da demektir ki kamuoyunun, şirketlerin topluma etkilerini bilme hakkı şirketler tarafından sağlanmamaktadır. Bu konuda inceleme yapanlar tarafından sağlanan ortak düşünce, raporlamanın daha güçsüz durumda olan paydaşların endişelerini gidermek ve hesap verme arzusundan çok, şirketin öncelikli olarak kendi menfaatleri doğrultusunda ve paydaşları idare etme motivasyonu ile hazırlandığıdır. Bu doğrultuda isabetli olduğunu düşündüğümüz bir tespit olarak, belirtilen raporlamaya ilişkin eksikliklerin anlamlı bir şekilde giderilmesinin tek yolunun zorunlu, standardize edilmiş ve dışsal olarak

²⁸⁹ Owen, O’Dwyer, **a.g.e.**, s. 399: Brendan O’Dwyer, Jeffrey Unerman, John Bradley, “Perceptions on the emergence and future development of corporate social disclosure in Ireland: Engaging the Voices of Non-Governmental Organizations”, **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, C: XVIII, No: 1, 2005, s. 16, (Çevrimiçi)

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513570510584647/full/html>, 20 Mart 2021.

²⁹⁰ Abu Shiraz Rahaman, Stewart Lawrence, Juliet Roper, “Social and Environmental Reporting at the VRA: Institutionalised Legitimacy or Legitimation Crisis?”, **Critical Perspectives on Accounting**, C: XV, No: 1, 2004, s. 36, (Çevrimiçi)

[https://doi.org/10.1016/S1045-2354\(03\)00005-4](https://doi.org/10.1016/S1045-2354(03)00005-4), 20 Mart 2021.

⁵⁷¹ Owen, O’Dwyer, **a.g.e.**, s. 400.

gerçekliği doğrulanabilir bir sürdürülebilirlik raporlama sisteminin yürürlüğe sokulması olduğu dile getirilmiştir.²⁹¹

Sorunlardan bir diğeri ise KSS raporlamasına ilişkin yeknesak bir uygulamanın olmayışıdır. *Carrots & Sticks* veri tabanına göre 78 ülkede 537 farklı enstrümanın olduğunu ortaya konulmuştur.²⁹² Bu her ne kadar KSS raporlamasının gelişimi, şeffaflık ve hesap verilebilirlik için verilen çabayı gösterse de bu kadar farklı çeşit ve sayıda enstrümanın olması şirket ilgilileri için raporları karşılaştırmaz kılmakta ve güvenilir olmaktan çıkarmakta olup, raporlama enstrümanları arasındaki rekabetin sağlıklı olmadığı dile getirilmiştir.²⁹³²⁹⁴ İşte bu sebeple tıpkı finansal raporlamada olduğu gibi, uluslararası biçimde kabul gören, yeknesaklık sağlayacak bir standarda ihtiyaç bulunmaktadır.²⁹⁵

Tüm şirketler için KSS raporlama beklentilerinin yeknesak olduğu, her işletmenin aynı ölçüleri kullanarak ve aynı yolları izleyerek aynı çerçeveyi kullanarak raporlama yaptığı ve verilerin güvence altına alınıp doğrulandığı bir uygulama ideal olmalıdır. Tıpkı günümüzde EBITDA'nın ortak bir anlam ifade ettiği gibi sürdürülebilirlik terimlerinin de şirket performansının ortak dili hâline geldiği bir dünyada yatırımcılar ve diğer paydaşlar elma-armut yerine, elma-elma karşılaştırması yapabilecektir. Bu olduğunda ise kötü strateji veya kısa vadeli değer üzerine kurulan şirketler fark edilecek, endeksler ve diğer finansal ürün yelpazesi önemli ölçüde artacaktır. Kısacası, daha şeffaf, daha fazla seçeneğin bulunduğu ve daha fazla katılımlı piyasalar doğacaktır.²⁹⁶ Bu sebeple hükümetlerin, piyasa düzenleyicilerinin, borsaların, endüstri kuruluşlarının, standart koyucuların ve raporlama enstrümanlarını

²⁹² <https://www.carrotsandsticks.net/reporting-instruments/?status=Current>

²⁹³ <https://www.triplepundit.com/2016/06/competition-sustainability-reporting-standards-healthy/>

²⁹⁴ Idowu, Dragu, Tiron-Tudor, Farcas, **a.g.e.**, s. 3.

²⁹⁵ Idowu et. al., **a.g.e.**, s. 3; Enique Bonson, Michaela Bednárová, "CSR Reporting Practices of Eurozone Companies", **Spanish Accounting Review**, C: XVIII, No: 2, 2014, s. 182-193, (Çevrimiçi) <http://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.06.002>, 14 Haziran 2021.

²⁹⁶ Christopher P. Skroupa, "Nasdaq Cares About Performance-Financial And Social", 2015, (Çevrimiçi) <http://www.forbes.com/sites/christopherskroupa/2015/04/10/nasdaq-cares-about-performance-financialand-social/>, 3 Eylül 2018.

geliştirenlerin, yeknesaklık için çalışmaları gerekmektedir.²⁹⁷ İlerleyen yıllarla farklı raporlama çerçevelerinin giderek birbirleriyle uyumlu hâle geleceği ve bunun raporlamayı kolaylaştıracağı dile getirilmiştir.²⁹⁸

Sürdürülebilir ekonomiye geçişte ana karar vericilerin yatırımcılar olduğunu düşünenler raporların yatırımcıların ihtiyaçlarına odaklanması gerektiğini savunmaktadır.²⁹⁹ Sürdürülebilirlik raporlamalar bu bağlamda ele alındığında ise piyasaların bu raporlama fenomenini henüz dikkate almadığı görülmektedir.³⁰⁰ KSS aktivitelerinin açıklanması, gerçekten kullanabildikleri sürece yatırımcılar için önemlidir. Sürdürülebilirlik raporları birden çok paydaş grubuna yönlendirilmiş olup yatırımcılar bunlardan yalnızca biridir. Bu sebeple de bu raporları okuyan yatırımcıların, bilgi yığının arasından yatırım kararlarını etkileyebilecek bilgileri seçip çıkarmaları gereklidir. Yatırımcılar arasında yapılan anketler KSS raporlarının bir yatırım yapmadan önce kullandıkları finansal bilgiler kadar yararlı olmadığını göstermekte olup³⁰¹ yatırımcılar çoğunlukla iş stratejisi ve finansal olmayan unsurlar arasında açık bir bağlantı bulamadıklarını ve raporlanan bilgilerin finansal önemi hakkında ya da bunların barındırdıkları riskler ve fırsatlar hakkında gerekli bilgiyi sağlamadığını, şirketler tarafından sunulan bilgilerin karşılaştırılabilir olmadığını dile getirmişlerdir. Ayrıca finansal bilgilerle ESG bilgilerinin daha çok entegre edilmesini ve standardize edilmiş raporlama çerçevelerini destekleyeceklerini belirtmişlerdir.³⁰² Sonuç olarak, sürdürülebilirlik raporlarına ilişkin olarak yatırımcıların görmek istedikleri ile şu andaki yararlılıkları arasında büyük bir fark vardır.³⁰³

OECD de sürdürülebilirlik uygulamasına ilişkin hazırladığı raporunda, KSS raporlamasının şu anki güçsüzlüklerine değinmiştir. Bu raporlarda yer verilen bilgilerin yatırımcıların ve paydaşların kafasını karıştırabileceği, şirketlerin KSS

²⁹⁷ Carrots & Sticks, Sustainability Reporting Policy: Global Trends in Disclosure as the ESG Agenda Goes Mainstream, s. 33, (Çevrimiçi) <https://www.carrotsandsticks.net/media/zirbzabv/carrots-and-sticks-2020-interactive.pdf> , 21 Mart 2021.

²⁹⁸ The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, s. 10.

²⁹⁹ The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, s. 25.

³⁰⁰ Baron, The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance (OECD), s. 14.

³⁰¹ A.e., s. 21.

³⁰² ACCA 2013 a

³⁰³ Baron, The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance (OECD), s. 21.

performanslarını karşılaştırmanın güç olduğu, KSS raporlarında açıklanan bilgilerin genellikle konuyla alakasız yüzlerce sayfa bilgi içerdiğini, raporlanan bilgilerin şirketin işiyle ve ürünleri ile bağlantılı olmayabildiği dile getirilmiştir.³⁰⁴ Gerçekten de şirketlerin soysal sorumluluk performanslarını yansıtmak için sunulan bilgi yığınının yararlı olup olmadığı konusunda da soru işaretleri ve raporda sunulan bilgilerin karmaşıklığı ve dağınıklığı ile ilgili de genel bir şikayet vardır.^{305 306}

2015 yılında yaşanan Volkswagen AG (VW) skandalı³⁰⁷, KSS raporlamasının hâlihazırdaki zayıflıklarını ve insanların bu raporlara ne derece güvenebileceklerini göstermesi açısından önemli örneklerden biridir. VW, 2015 yılında *Dow Jones Sustainability Index*'te otomotiv endüstrisi alanında lider olarak adlandırıldıktan sonra 6 Kasım 2015'te tüm sürdürülebilirlik endekslerinden çıkarılmıştır. Aynı şekilde Toshiba da yolsuz muhasebe skandalı nedeniyle endeksten çıkarılmıştır.³⁰⁸ Toshiba da tıpkı VW gibi bir KSS yıldızı olup 2011'den 2014 yılına kadar CSR raporları yayımlamıştır.³⁰⁹ Volkswagen ve Toshiba örneklerinden sonra paydaşların yıllık raporlarda okudukları bilgiye güvenmeleri beklenemeyecektir.

Peki bu zayıflıkları gidermek ve sürdürülebilirlik raporlamasının potansiyelini açığa çıkarmak için yapılması gerekenler nelerdir? Sürdürülebilir bir ekonomiye dönüşüm gerçekleşmesi için karar alıcı mercilerin önümüzdeki yıllarda göz önünde bulundurmaları gereken esaslı konular ve kamuyu aydınlatma ve raporlamanın nasıl olması gerektiğinin cevabı nedir?

Bu doğrultuda cevaplanması gereken en önemli sorulardan biri, paydaş diyalogunun ve katılımının olmadığı şirketlerde, birer halkla ilişkiler aracı olarak kullanılan bu raporların gönüllülük çerçevesinde kalmaya devam ettiği sürece gerçekten hesap verilebilirlik sağlayıp sağlamayacağıdır. Raporlama konusunda zorunluluk içeren düzenlemeler getirilmediği zaman şirketlerin KSS raporlaması

³⁰⁴ A.e., s. 4.

³⁰⁵ A.e., s. 5.

³⁰⁶ A.e., s. 21.

³⁰⁷ Volkswagen Skandalını anlatan belgesel için bkz: Hard Nox, Dirty Money Episode 1, <https://www.imdb.com/title/tt7909168/>

³⁰⁸ <http://www.sustainability-indices.com/images/150727-statement-toshiba-exclusion-vdef.pdf>

³⁰⁹ <http://www.sustainability-indices.com/images/review-presentation-2015.pdf>

yapmaya gönüllü olmadıkları görülmektedir.³¹⁰ Bunun hukuki risklerden kaçmak, masraflardan kaçınmak gibi türlü sebepleri vardır. KSS açıklamalarının zorunlu tutulduğu durumlarda dahi raporların kalitesinin şirketten şirkete büyük ölçülerde değiştiği dile getirilmiştir.³¹¹

Zorunlu KSS raporlamasının şirketlerin davranışlarına etkisine ilişkin yapılan bir deneysel çalışmaya göre zorunlu olmadan önceki döneme nazaran şirketlerin enerji ve su tüketiminde, atıkta gözle görülür bir düşüş, çalışan eğitiminde ise bir artış görülmüştür. Ayrıca yasalara uyum sebebiyle toplanan bilgilerin, şirketin içsel davranışlarında da daha fazla sürdürülebilirlik ve sosyal gelişmeye doğru değişikliği tetiklediği görülmüştür.³¹² Yapılan başka bir araştırmada da, bazı ülkelerdeki raporlamaya ilişkin hukuki düzenlemelerin getirilmesinin ardından bu ülkelerdeki raporlama oranlarının gözle görülür biçimde arttığı gözlemlenmiştir.³¹³

Zorunlu raporlamaya getirilen karşı argüman ise, raporlanmanın katı bir şekilde tasvir edildiği bir düzenlemenin şirket yönetimini daha dar bir anlayış benimsemeye iteceği düşüncesidir. Bu doğrultuda şirket KSS raporlamasını diğer uyum zorunluluklarından sadece biri olarak görecektir ve bu nedenle de raporlamanın gerçek yönetsel avantajlarının elde edilmesinin önü kapanacaktır.³¹⁴ Ayrıca zorunlu raporlamanın şirketlere getireceği masraflar da söz konusu olacaktır.³¹⁵

³¹⁰ ACCA 2013 b

³¹¹ Baron, The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance (OECD), s. 14.

³¹² Ioannis Ioannou, George Serafeim, "The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting", **Harvard Business School Research Working Paper**, No.11-100, 2017, s. 26, (Çevrimiçi)

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1799589, 21 Mart 2021.

³¹³ The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017.

³¹⁴ Baron, The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance (OECD), s. 26.

³¹⁵ Bu yaklaşım Birleşik Krallık'ın eski başbakanı Gordon Brown'ın 2005 yılında yaptığı bir konuşmada gözler önüne serilmektedir: <https://www.theguardian.com/business/2005/nov/28/economicpolicy.budget2006> "Best practice is of course for companies to report on social and environmental strategies relevant to their business. But I understand the concerns about the extra administrative cost of the goldplated regulatory requirement that from April next year all quoted companies must publish an operating and financial review. So we will abolish this requirement and reduce the burdens placed upon you - the first of a series of regulatory requirements which by working together we can abolish in the interests of the British economy."

"Şirketler için en iyi uygulama tabii ki şirketin faaliyet alanları ile ilişkili sosyal ve çevresel stratejilerini bildirmektir. Ancak, bütün kote şirketlerin seneye Nisan ayına kadar operasyonel ve finansal bir bildirim yayımlamaları gerekmesinin yarattığı (güzelin ardında görünmeyen) idari külfetin sizleri endişelendirmesini anlayışla karşılıyoruz. Bu yüzden, İngiliz ekonomisinin çıkarları

Sürdürülebilirlik raporlamasının zorunlu hâle getirilmesi konusundaki beklentiler bütünüyle olmasa da sonuçlarını vermeye başlamıştır. ABD’de bu yöndeki hukuki düzenlemeler genel olarak çevresel alana imtiyaz tanımakta, genelde bu konuyu düzenlemekte ve çok nadir olarak şirketleri bu konuda açıklamalar yapmaya zorlamaktaysa da dünya genelinde bazı borsaların ve hükûmetlerin zorunlu raporlama düzenlemelerine doğru ilerlediğini ve bu düzenlemelere olan ihtiyaca dikkat çekildiğini görüyoruz.^{316 317}Birçok ülke ve borsası raporlama konusunda düzenleme yapmakta ve gönüllü kuralların çoğu da zorunlu kurallara dönüştürülmektedir. Bu sebeple şirketlerin raporlama konusunda daha fazla hukuki düzenlemeye hazırlıklı olmaları öğütlenmektedir.³¹⁸

Yapılan gelecek projeksiyonlarında önümüzdeki yılların değişim istikametinde olduğu ifade edilmiştir.³¹⁹ İklim değişikliği, su kıtlığı, insan hakları gibi çevresel ve sosyal konular giderek finansal konular olarak görülmeye başlanmıştır. Şirketlerin artık sadece çevresel ve sosyal konulardaki performanslarına ilişkin şeffaf olmaları beklenmemekte, buna ek olarak bu konularla bağlantılı olarak karşılaşılabilecekleri finansal riskler ve fırsatlar ile bunların şirketin değerindeki kısa ve uzun vadedeki değeri üzerindeki etkileri konusunda da şeffaf olmaları beklenmektedir. Finansal ve finansal olmayan raporlamanın önümüzdeki birkaç yıl içerisinde çok hızlı bir şekilde entegre olacağı ve bu sebeple de şirketin finans ekiplerinin şirketin finansal performansını etkileyecek sosyal ve çevresel konularda bilgi sahibi olmaları yönünde uyarıda bulunulmuştur. Ayrıca KSS raporlamasının geleceğinin istatistikler değil etkilerin bildirilmesi üzerine olduğu söylenmiştir.

doğrultusunda - birlikte çalışmak suretiyle birçok idari yükümlülükten ilkinin ortadan kaldırıp üzerinizdeki yükü almaktayız.”

³¹⁶ Örneğin Meksika ve Tayvan: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, s. 19.

³¹⁷ Sachs, J., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., Woelm, F. (2021). The Decade of Action for the Sustainable Development Goals: Sustainable Development Report 2021. Cambridge: Cambridge University Press. (Çevrimiçi)
<https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2021/2021-sustainable-development-report.pdf> 15 Mart 2022

³¹⁸ The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, s.19.

³¹⁹ Şirketlerin raporlama konusunda daha fazla hukuki düzenlemeye hazırlıklı olmalarını öğütlenmektedir.

Bazı kuruluşlar, topluma ve çevreye etkilerini ifade etmek için daha tanıdık bir dil aramakta ve finansal değer yaratmak için uzun süredir kullanılan finansal dili sosyal değer yaratmak için de kullanmak istemektedir. Bu kapsamda dışsallıklar terimi, değer hesaplamasında normalde ele alınmayan geniş çaplı dışsal faktörleri ifade etmektedir. KSS raporlaması ile bu dışsallıklar değerlendirmeye alınacak ve olağan ticari muhasebenin bir parçası olacaktır. Bu hareket 2008 yılında Dünya Bankası ve *The Economics of Eco-system amd Biodiversity* (TEEB) tarafından başlatıldığından beri, *The Natural Capital Coalition* gibi diğer birçok organizasyonun da ilgisini çekmiştir. Bu trendin bakış açısına göre, sürdürülebilir ekonomiye dönüşümün hızlandırılmasının en etkili yolu; şirketin etkilerinin daha derin, etkin ve ilintili bir biçimde yatırımcılara tanıdık bir dille aktarılmasıdır.³²⁰

Gelecek dijital veri tarafından domine edilecektir. Tam olarak nasıl olacağı henüz bilinmese de raporlamanın ve açıklamaların geleceği dijital çağ tarafından şekillenecek ve eş zamanlı erişim şirketlerin sürekli güvenilir olması görevini doğuracaktır.³²¹ Raporlamanın da dijital ortamda olması artık her yıl yayımlanan çıktılar yerine dinamik ve ulaşılabilir veri hâline geleceğine işaret etmektedir.³²² Sürdürülebilirlik verisinin dijitalleşmesi paydaşlara ve diğer ilgililere eş zamanlı ulaşım imkanı sunacak ve veri güvenilirliği artacaktır.³²³ Şirketler bu nedenle gelecekte performanslarına ilişkin bilgiler üzerinde daha az münhasır kontrole sahip olacak ve performans bilgileri arama motorları ile toplanıp yazılımlarla analiz edilebilecektir ve bunun örneklerini şu andan görmek mümkündür.^{324,325} Bu şekilde paydaşlar kurumsal yönetimde yeni ve önemli bir role sahip olacaktır.³²⁶ Gelecekte raporlama formatlarının değişeceği, daha şeffaf, zamansız ve güvenilir raporlar yaratılacağı, örneğin tedarik zincirinde blok zincir (*blockchain*) teknolojisi kullanılarak değiştirilemez raporların yaratılabileceği ve böylelikle de raporlamanın

³²⁰ Global Reporting, **First Analysis Paper**.

³²¹ Global Reporting, **First Analysis Paper**. Sustainability and Reporting Trends in 2025 -Preparing for the Future-, GRI's Reporting 2025 Project: First Analysis Paper, May 2015, GRI 2015.

³²² The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017.

³²³ Global Reporting, **First Analysis Paper**.

³²⁴ **A.e.**

³²⁵ <https://www.xbrl.org/news/effective-esg-disclosure-must-be-in-structured-data/>

³²⁶ Global Reporting, **First Analysis Paper**.

her aşamasında denetim ve güvenilirliğin sağlanacağı iddia edilmiştir.³²⁷ Yine teknoloji, şirketlerin daha entegre bir şekilde çalışmalarını ve raporlamalarını sağlayacaktır.³²⁸

Tüm bu projeksiyonlar değerlendirildiğinde önümüzdeki yıllarda faaliyetlerine devam edebilmeleri için şirketlerin yıkıcı ve sorumsuz lobicilik faaliyetlerinden vazgeçerek, sürdürülebilirlik konularıyla başa çıkmak adına gerekli hukuki ve vergisel düzenlemelerin yapılması için lobicilik yapmaları daha doğru olacaktır.³²⁹

Hâlihazırdaki tüm güçsüzlüklerin KSS raporlamasının potansiyeli üzerindeki etkisi göz ardı edilmemelidir. KSS raporlaması önümüzdeki yıllarda büyük gelişmeler görebilir. Farklı paydaş gruplarından, topluma etkilerini raporlamak istemeyen şirketlerin bunları açıklamaya zorlanması konusunda baskılar bulunmaktadır. AB, (entegre olmasa da) belirli bir büyüklüğün üstündeki şirketler için finansal olmayan raporlamayı zorunlu kılmıştır.³³⁰ Nitekim, entegre raporlamaya ilişkin de baskılar vardır. Bu gelişmelerin önünde önemli teknik engeller bulunsun da eğer başarılı olunursa hem şirketler hem de toplum bakımından daha sürdürülebilir bir gelecek için bir vasıta olabileceği ifade edilmiştir.³³¹ Yüzlerce sayfalık raporlar yerine stratejik olarak odaklı raporlar karar alma süreçlerini desteklemekte ve bu sayede değişimi körüklemekte daha yararlı olacaktır. Ayrıca bu daha odaklı raporlar güven yaratmakta, raporcuların itibarını onarmakta ve şirket liderlerinin risk yönetim yeteneklerini geliştirmekte daha yararlı olacaktır. Raporların doğruluğu, paydaşlara ve yatırımcılara yardımcı olması için şirketin toplum üzerindeki etkilerinin daha fazla gözetim ile desteklenmesi, açıklamaların karşılaştırılabilirliği ve ölçüm tekniklerinin geliştirilmesi bununla birlikte bir derecede esneklik sağlanması şirketlerin bu alanda

³²⁷ The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, s. 46.

³²⁸ Global Reporting, **First Analysis Paper**, s.2.

³²⁹ Global Reporting, Sustainability and Reporting Trends in 2025 -Preparing for the Future-, GRI's Reporting 2025 Project: The Second Analysis Paper of GRI's Reporting 2025 Project, October 2015, s. 20-21, (Çevrimiçi)

https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf//1444241170_Sustainability-and-Reporting-Trends-in-2025-2.pdf, 21 Mart 2021.

³³⁰ https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en

³³¹ Baron, **a.g.e.**, s. 27.

daha yaratıcı olmalarını da sağlayabilir.³³² Doğruyu söylemeye daha fazla odaklanmak da önemlidir.³³³ Sürdürülebilirlik raporlamasının gerçekten etkili bir araç olması isteniyorsa karar alıcıları ham madde kıtlığı, iklim değişikliği ile mücadelede uygulanan politikalar ve alınan aksiyonlar, çevre kirliliğinin ve atıkların azaltılması, gelir adaletsizliğinin azaltılması, toplumsal çatışma ve göçün idare edilmesi, insan haklarının korunması, bölgesel sürdürülebilirlik planlarının tanımlanması, işçilerin eğitilmesi ve yolsuzlukla mücadele gibi önemli konularda bilgilendirebiliyor olması gerekir. Tüm bunları yaparken toplum bu bilgilere eş zamanlı erişim ve karşılaştırılabilir performans verisi beklemektedir.³³⁴

Son olarak ifade etmek gerekir ki raporlamanın gerçek faydası ancak KSS'nin amaç ve pratiği gerçekten karar alma mekanizmalarının özüne etki ettirilirse işe yarayacak olup tek başına raporlama yalnızca bir araçtır. Bilgi tek başına değil ancak karar alma mekanizmalarında kullanılırsa değişime yol açar.

2.3. Sosyal Sorumlu Yatırım

2.3.1. Kavram ve Gelişimi

Sosyal sorumlu yatırım, kişisel değerlerin ve topluma ilişkin kaygıların, çevresel, sosyal ve yönetsel faktörlerin yatırım sürecine entegre edilmesi ve böylelikle hem riskin daha iyi yönetilmesini hem de uzun vadede sürdürülebilir kârlılık yaratılmasını sağlamayı amaçlayan bir yatırım yaklaşımı olarak tanımlanabilir.³³⁵ Günümüzde artık, piyasaların sosyal gerçeklikleri de göz önünde bulundurularak değer yaratmaları beklenmektedir. Bu beklenti finans dünyasında sosyal sorumlu yatırımların (*Socially Responsible Investment*, “SRI”) ortaya

³³² Baron, **a.g.e.**, s. 26

³³³ Wilburn, Wilburn, **a.g.e.**, s. 79.

³³⁴ Sustainability and Reporting Trends in 2025 -Preparing for the Future-, GRI's Reporting 2025 Project: First Analysis Paper, May 2015, GRI 2015, s. 2, (Çevrimiçi) <http://crnavigator.com/materialy/bazadok/422.pdf> , 21 Mart 2021.

³³⁵ Steve Schueth, “Socially Responsible Investing in the United States”, **Journal of Business Ethics**, C: 43, No: 3, s. 190, (Çevrimiçi) <https://0-search-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.25074988&site=eds-live> , 15 Aralık 2020.

çıkmasını sağlamıştır.³³⁶ Bu kapsamda sosyal sorumlu yatırımcılar, sosyal ve/veya çevresel kriterlere göre şirketleri portföylerine dâhil etmekte yahut portföylerinden çıkartmaktadır. Sosyal bilince sahip yatırımcılar genellikle topluma pozitif katkıları olan kârlı şirketlere yatırım yapmak istemekte, ürünleri ve iş uygulamaları zararlı olan şirketler sosyal sorumlu yatırım süreçlerinde genelde dışlanmaktadır.³³⁷

KSS'ye benzer şekilde, SRI'nin kökleri de eski zamanlara dayanmakla beraber³³⁸ modern anlamda sosyal sorumlu yatırım, toplumunun artan sosyal farkındalığı ile birlikte ortaya çıkmıştır. Şöyle ki, 1960'lı yıllardan bu yana, savaş karşıtı ve anti-ırkçı hareketler gibi bir dizi farklı sosyal kampanya, yatırımcıların yatırım faaliyetlerinin sosyal sonuçları üzerinde düşünmelerini sağlamıştır. Pax Dünya Fonu (*Pax World Fund*) olarak adlandırılan ilk modern sosyal sorumluluk fonu 1971 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde, Vietnam'daki savaşa karşı çıkan yatırımcılar için özel olarak kurulmuştur. Fon kasıtlı olarak silah üreticilerine yapılan yatırımlardan kaçınıyordu. 1990'dan beri, sosyal açıdan sorumlu yatırım endüstrisi Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve dünyanın geri kalanında hızla büyümektedir.³³⁹ Toplum, savaşa karşı kampanyaların ve ırkçılık karşıtı hareketlerin

³³⁶ Sirkku Hellsten, Chris Mallin, “Are ‘Ethical’ or ‘Socially Responsible’ Investments Socially Responsible?”, **Journal of Business Ethics**, C: 66, No: 4, 2006, s. 394-395, (Çevrimiçi) <https://0-doi-org.opac.bilgi.edu.tr/10.1007/s10551-006-0001-x>, 16 Aralık 2020.

³³⁷ Schueth, **a.g.e.**, s. 190.

³³⁸ Örneğin 17. yüzyılın başlarında, davranışları finansal nedenlerden ziyade ahlaki düşüncelerle yönlendirilen hissedarlara örnekler bulunabilir. Quakers ve Metodistler, şirketlerin tütün veya alkolle dâhil olmalarından dolayı belirli stokları ahlaki düşünceler için portföyünden dışlayan ilk yatırımcılardı. Sebastian Beloe, “A Responsible Investment? —An Overview of the Socially Responsible Investment Community”, **World Futures**, C: 56, No: 4, 2001, s. 409, (Çevrimiçi) <https://0-www-tandfonline-com.opac.bilgi.edu.tr/doi/abs/10.1080/02604027.2001.9972814>, 15 Aralık 2020;

Russell Sparkes, Christopher J. Cowton, “The Maturing of Socially Responsible Investment: A Review of the Developing Link with Corporate Social Responsibility”, **Journal of Business Ethics**, C: 52, No: 1, 2004, s. 46, (Çevrimiçi) <https://0-doi-org.opac.bilgi.edu.tr/10.1023/b:busi.0000033106.43260.99>, 15 Aralık 2020.

³³⁹ Aurelija Žėkienė, Juozas Ruzevicius, “Socially Responsible Investment As a Part of Corporate Social Responsibility”, **Economics and Management**, C: 17, No: 3, 2012, s.1156, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/266340614_Socially_responsible_investment_as_a_part_of_corporate_social_responsibility, 2 Ocak 2019.

başlatıldığı 1960'lı yıllardan bu yana sosyal sorumluluk sahibi yatırımlara daha fazla ilgi duymaktadır.³⁴⁰

2000'li yıllarda, sosyal sorumlu yatırım daha da ivme kazanmıştır. Bu eğilimin en önemli sebeplerinden biri, Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım İlkelerinin (*Principles for Responsible Investment*, “PRI”) başarısıdır.³⁴¹

Paris Anlaşması imzalanmadan önce ihraç edilen yeşil tahviller okyanusta bir su damlasıyken, yeşil tahvillerin değerlerinin giderek arttığı ifade edilmiştir. Yapılan bir araştırma uyarınca 2007 yılında ihraç edilen yeşil tahvillerin değeri yalnızca 1 milyar dolar iken 2015 yılında bu rakam 41 katına çıkarak 41 milyar dolara, 2017 yılında ise 157 milyar dolara yükselmiş olup “*Moody's*”e göre bu rakamın 2018 yılında 250 milyar doları geçmesi beklenmektedir.^{342,343}

2016 yılında dünyanın en büyük 20 ekonomisinin liderleri yaptıkları G20 liderlik açıklamasının³⁴⁴ bir parçası olarak yeşil tahvillerin hacmini büyüteceklerini taahhüt etmişlerdir. Bu taahhüt finans dünyası açısından son derece önemlidir.

2020 verilerini kapsayan bir çalışma uyarınca ABD’de yönetilen toplam varlıktan sosyal sorumlu yatırımcıların portföylerindeki varlıklar 17,1 trilyon dolar değerindedir; bu toplam varlık değeriyle oranlandığında her 3 dolardan 1 dolara denk gelmektedir. 2018 yılındaki veriler ile karşılaştırıldığında %42 oranında artış gözlemlendiği ifade edilmiştir. Bu çalışmanın ilk yapıldığı tarih olan 1995 yılında ise sosyal sorumlu yatırımcıların portföylerinde olan varlıkların değeri yalnızca 639 milyar dolar olup 25 kat değerindeki artış³⁴⁵ sosyal sorumlu yatırımın popülerliğinin ne ölçüde arttığını gözler önüne sermektedir. Avrupa için ise *European Social*

³⁴⁰ Enrique Ballester, Blanca Pérez-Gladish, Ana Garcia-Bernabeu, “The Ethical Financial Question and the MCDM Framework”, (**Socially Responsible Investment** içinde, ed. Enrique Ballester, Blanca Pérez-Gladish, Ana Garcia-Bernabeu), **International Series in Operations Research & Management Science**, C: 219. Springer, s. 9, (Çevrimiçi) https://doi.org/10.1007/978-3-319-11836-9_1 , 22 Mart 2021.

³⁴¹ İlkeler hakkında ayrıntılı bilgi için bkz: <https://www.unpri.org/pri> , 13 Aralık 2020.

³⁴² Climate bonds initiative

³⁴³ <https://350turkiye.org/paris-iklim-anlasmasinin-gercek-dunyada-isleyisinin-11-ornegi/>

³⁴⁴ https://www.consilium.europa.eu/media/23621/leaders_communiquehangzhousummit-final.pdf

³⁴⁵ Basın Bildirisi, 2020 US SIF Report on US Sustainable, Responsible and Impact Investing, (Çevrimiçi) https://www.ussif.org/blog_home.asp?Display=155 Hata! Köprü başvurusu geçerli değil., 22 Mart 2021.

Investment Forum (Eurosif) en güncel raporunu Ekim 2021’de yayımlamış olup³⁴⁶. 2018’de yayımlanan rapor verileri ile birlikte değerlendirildiğinde, raporlar, her ne kadar sosyal sorumlu yatırımın Avrupa’daki yatırım yönetiminin önemli bir parçası hâline gelmiş olsa da, gezegenimizin durumunun hâlâ kötüye gittiği, durumu tersine çevirmeye yakın dahi olmadığımızı, bu sebeple de yatırımcıların sosyal sorumlu yatırım stratejilerini her zamankinden daha fazla önemsemeleri ve bunların uygulanmasına dikkat etmeleri gerektiğine işaret etmektedir.³⁴⁷

Bu açıklamalarımız ışığında özellikle geçtiğimiz son yirmi yılda, artan sayıda yatırımcının yatırım kararlarını alırken, sosyal ve çevresel kriterler gibi finansal olmayan kriterleri de göz önünde bulundurmaya başladıklarını ve bu durumun her geçen gün artarak devam ettiği söylenebilecektir.³⁴⁸

2.3.2. Yaklaşımlar

Toplum üzerinde pozitif etkiler yaratmaya çalışan ya da en azından negatif etkileri en aza indirmeye çalışan bir yatırım türü olarak sosyal sorumlu yatırım iki şekilde ele alınmaktadır. Bu iki yaklaşım “sınıfın en iyisi (*best in class*)” ve “dışlama (*exclusion*)” olarak adlandırılmaktadır.³⁴⁹

İlk yaklaşım olan sınıfın en iyisi yaklaşımı uyarınca yatırımcılar münhasıran pozitif etkileri olan işletmelere yatırım yapmakta olup³⁵⁰ bu yaklaşım uyarınca topluma katkısı olan, iyi müşteri ve tedarikçi ilişkileri olan, çevreye ve işçilerine karşı duyarlı şirketlere yatırım yapılması amaçlanmaktadır.³⁵¹ Negatif yaklaşım olarak da adlandırılan dışlama yaklaşımı ise çevreye zararlı uygulamalara, baskıcı ticaret

³⁴⁶ Rapor için bkz: <https://www.eurosif.org/news/eurosif-report-2021/> , 10 Ocak 2022.

³⁴⁷ <http://www.eurosif.org/sri-study-2018/> , <https://www.eurosif.org/news/eurosif-report-2021/>

³⁴⁸ Frank A.J. Wagemans, C.S.A. (Kris) van Koppen & Arthur P.J. Mol, “The effectiveness of socially responsible investment: a review”, **Journal of Integrative Environmental Sciences**, C: X, No: 3-4, 2013, s. 235, (Çevrimiçi)

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1943815X.2013.844169>, 2 Ocak 2019

³⁴⁹ Fransa da sınıfın en iyisi yaklaşımın, ABD ve BK’da ise dışlama yaklaşımın benimsendiği ifade edilmiştir. Bkz. Patricia Crifo, Nicolas Mottis, “Socially Responsible Investment in France”, **Business & Society**, C: 55, No: 4, 2013, s. 576, (Çevrimiçi)

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650313500216>, 2 Ocak 2019.

³⁵⁰ Örneğin Triodos Bankası ve Grameen Bankası’nın politikası bu yöndedir. Bkz: <https://www.triodos.com/> , Nurhodja Akbulaev, Turan Ahmedov, Yusif Aliyev, “Yoksulların Bankası: Grameen Bank”, **Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Sosyal Bilimler Dergisi**, C: II, No: 1, 2017, s. 56-70, (Çevrimiçi),

<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/369613>, 22 Mart 2021.

³⁵¹ Hellsten, Mallin, **a.g.e**, s. 397.

uygulamalarına, zayıf insan hakları olan ülkelere, tütün alkol gibi topluma negatif etkileri olan sektörlerde faaliyet gösteren şirketlere, hayvanlar üzerinde deneyler yapan şirketlere yatırım yapmama, bunların yatırımcı portföylerine sokulmaması sözünü içerir.³⁵²

Genel kabul gören pratik ikinci yaklaşım olup çoğunlukla sosyal sorumlu yatırım SRI fon yöneticilerinin sosyal açıdan sorumsuz olarak sınıflandırılan faaliyetlerde bulunan şirketleri portföylerine dâhil etmeyerek cezalandırılması şeklinde gündeme gelmektedir. Yalnızca az sayıda sosyal sorumlu yatırımcı ilk yaklaşımı benimseyip proaktif olarak gerçek anlamda pozitif etkiler yaratan işletmeleri aramakta ve bu şirketlere yatırım yapmaktadır.³⁵³ Belirtmek gerekir ki, şirketlere yatırım yapmama şeklindeki ikinci yaklaşım ise sıklıkla eleştirilmekte olup bu yaklaşımın şirketlerin davranışlarını etkileme gücüne sahip olmadığı zira piyasada şirketin sosyal sorumlu olup olmadığını umursamayan birçok yatırım fonu olduğu,³⁵⁴ pasif bir tutum olan yatırım yapmama yaklaşımındansa, sosyal sorumlu şirketlerin tespit edilerek bunlara yatırım yapılmasının daha önemli ve esaslı sonuçlar doğuracağı ifade edilmiştir.³⁵⁵

Ancak genel olarak ikinci yaklaşımın tercih edilmesi anlaşılabilir. Zira ilk yaklaşımı uygulamak daha zordur, çünkü bir firmaya ne kadar yatırım yapılacağı ya da yatırım yapılıp yapılmayacağı, o firmanın davranışlarının sorumlu olup olmadığının titizlikle incelenmesini gerektirir. Bu yaklaşıma göre, bir SRI yatırımcısı şirkete sosyal sorumlu davrandığı için yatırım yapar. Örneğin, şirketin sürdürülebilir tarım uygulamalarını olumlu bularak, sıradan bir yatırımcıya göre portföyünde daha

³⁵² Örneğin The Cooperative Bank ve The Friends Provident 'Stewardship' Pension Fund'ın politikası bu yöndedir.

³⁵³ Thomas C. Berry, Joan C. Junkus, "Socially Responsible Investing: An Investor Perspective", **Journal of Business Ethics**, C: 112, No: 4, 2013, s. 708, (Çevrimiçi) <https://www.researchgate.net/publication/257542050>, 22 Mart 2021.

³⁵⁴ Hatta böylelikle yeni "sin investing" günay yatırımı adı verilen bir yatırım şeklinin ortaya çıktığı ifade edilmiş olup bu yatırım stratejisi SRI'ın tam tersine hareket etmekte olup yatırımcılar SRI fonları tarafından dışlanan şirketlere ve endüstrilere yatırım yapmaktadırlar. Daha fazla bilgi için bkz: **Greg M. Richey**, "Sin Is In: An Alternative to Socially Responsible Investing?", **The Journal of Investing**, C: 25, No: 2, 2016, s. 136-143, (Çevrimiçi) <https://www.researchgate.net/publication/303634950>, 2 Ocak 2019.

³⁵⁵ D. Bruce Johnsen, "Socially Responsible Investing, A Critical Appraisal", **Journal of Business Ethics**, C: 43, 2003, s. 220-221, (Çevrimiçi) <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022998232503>, 16 Haziran 2021.

çok Starbucks hisse senedi barındırabilir. Ancak belirtmek gerekir ki, bu yaklaşımda yüksek derecede bir öznellik vardır. Yatırımcı, hangi kurumsal davranışların olumlu veya olumsuz olacağına, her bir faaliyet türüne ne kadar önem vereceğine karar vermekte, daha sonra, ticari faaliyetlerinin bütünlüğünü inceledikten sonra bir şirketi bu kriterlere derecelendirmekte, son olarak, yaptığı bu değerlendirmeyi diğer yatırımları ile de karşılaştırıp örneğimizde portföyünün ne kadarının Starbucks'ta olması gerektiğine kadar vermektedir. Bu nedenle, sosyal sorumlu yatırımın çok çeşitli yatırım sezgisini ve nihai yatırım tercihlerini kapsadığı söylenebilecektir. Kurumsal davranışları gözlemlemedeki ve kurumsal eylemleri ölçmedeki güçlük³⁵⁶ göz önüne alındığında, ürün hariç tutma yönündeki ikinci yaklaşımın, nispeten daha dar ve basit olduğu için sosyal sorumlu yatırımlarda en sık kullanılan yöntem olması şaşırtıcı değildir.³⁵⁷

Hangi yaklaşım benimsenirse benimsensin, yatırım yapılacak şirketler ya da dışlanacak şirketler seçilirken genelde üstünlük kriterler kullanılmaktadır. Örneğin, fonlar genelde silah sektöründeki şirketleri dışlamakla beraber, etik açıdan nötr olarak değerlendirilebilecek bankalara yatırım yapmaktadır. Ancak aynı zamanda bankaların çoğu, yatırımcılar tarafından başta dışlanan silah sektöründeki şirketlere yatırım yapmaktadır. Yapılan diğer bir eleştiri ise, sosyal yatırımcılar, diğer yatırımcılar gibi günün sonunda yatırım yaptıkları şirketin finansal başarısını garanti etmek zorundadır. Bu sebeple yatırım yaptıkları şirketlerin sosyal sorumluluklarını, bu durum kârlı olduğu ölçüde destekleyecektir. Bu sebeple de sosyal sorumlu yatırımın kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü sınırlıdır.³⁵⁸ Sosyal sorumlu yatırımların çoğunun aslında sosyal sorumlu olmadıkları yalnızca bu durumun kendi vicdanlarını susturmak için kullandıkları iddia edilmiştir.³⁵⁹

³⁵⁶ Bununla birlikte çok sayıda SRI araştırma firması gerekli KSS / SRI bilgilerini toplama ve kurumsal davranış analizleri yapma konusunda uzmanlaşmıştır. Örneğin, Jantzi Research (www.jantziresearch.com) İngiltere merkezli, kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan Etik Yatırım Araştırma Hizmeti (EIRIS) (www.eiris.org).bkz: Berry, Junkus, **a.g.e.**, s. 709.

³⁵⁷ Berry, Junkus, **a.g.e.**, s. 708.

³⁵⁸ <https://corporatewatch.org/wp-content/uploads/2017/09/CSRreport.pdf>

³⁵⁹ Johnsen, **a.g.e.**, s. 219.

2.3.3. Sosyal Sorumlu Yatırım ve Şirketin Performansı

Görece yeni bir kavram olmasına rağmen, sosyal sorumlu yatırım (*socially responsible investing*) çoklukla araştırılan ve yazılan bir araştırma konusu olmuş³⁶⁰ ve akademik literatürde sosyal sorumlu yatırım şirketlerinin performanslarının nasıl olup olmadığı konusuna ayrıca önem verilmiş, genelde çalışmalar bu konu üzerine yoğunlaşmıştır.³⁶¹

İyilik yaparak iyi performans sergilemek (*doing well by doing good*) argümanına göre sosyal sorumlu yatırım stratejileri şirketin finansal performansını pozitif olarak etkilemektedir.³⁶² Karşı yöndeki argüman ise finansal olmayan mekanizmaların çeşitliliği azaltacağı ve finansal performansı kötü yönde etkileyeceği yönündedir.³⁶³ Sosyal sorumlu yatırım fonlarının kısa dönem performanslarının, geleneksel yatırım fonlarına oranla daha düşük olabilecek olmakla beraber bu fonların uzun vadeli başarı için katalizör olarak sürdürülebilirliği kullandıkları için daha başarılı risk/getiri profilleri olacağı ifade edilmiştir.³⁶⁴

Yine de belirtmek gerekir ki sosyal sorumlu yatırım fonlarının finansal performansını inceleyen birçok çalışma yapılmış olsa da bunların sosyal sorumlu olmayan yatırım fonlarından daha iyi bir finansal performansa sahip olduğunu -ya da tam tersini- ispatlayan kesin bir sonuca ulaşamamıştır.^{365,366}

Finansal performans dışında, sosyal sorumlu yatırımların, şirketlerin ESG (*Environment, Social, Governance*) performansları yani şirketlerin sosyal sorumlu davranışları üzerindeki etkilerine de değinmek gerekir. Belirtmek gerekir ki yapılan

³⁶⁰ Gunther Capelle-Blancard, Stéphanie Monjon, “Socially Responsible Investing: It Takes More Than Words”, **CEPII**, Working Paper No: 2010-15, s.3, (Çevrimiçi) <https://www.researchgate.net/publication/46455477>, 2 Ocak 2019.

³⁶¹ Alberto Burchi, Bogdan Włodarczyk, “‘Best in Class’ Socially Responsible Investment. The Actual Performance Evaluation Between the US and Europe”, **Journal of Sustainable Finance & Investment**, 2020, s. 3, (Çevrimiçi) <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20430795.2020.1742012>, 22 Mart 2021.

³⁶² Burchi, Włodarczyk, **a.g.e.**, s. 3.

³⁶³ Crifo, Patricia, **a.g.e.**, s.2.

³⁶⁴ Tobias Luthe, Markus Schuckert, Socially Responsible Investing - Implications for Leveraging Sustainable Development, (**Trends and Issues in Global Tourism 2011** içinde, ed. Roland Conrady, Martin Buck), 2011, s. 316, (Çevrimiçi) <https://www.researchgate.net/publication/226741492>, 2 Ocak 2019.

³⁶⁵ Hellsten, Mallis, **a.g.e.**, s. 401-402.

³⁶⁶ Örneğin güncel çalışmaların birinde 60 adet fon incelenmiş ve bunların performansları arasında bir farka rastlanmamıştır. bkz: Kreander et al 2005

çalışma ve araştırmalar uyarınca, genel olarak, sosyal sorumlu yatırım kavramının şirketin ESG performansı üzerindeki etkisinin oldukça sınırlı olduğu, kaldı ki ESG performansını etkileyen sayısız faktör arasında sosyal sorumlu yatırımın etkisinin ayrılarak tam olarak ölçülmesinin güç olduğu ifade edilmiştir. Sosyal sorumlu yatırımın ESG performansı üzerindeki etkilerinin neden az olduğunu açıklayan faktörler şu şekilde sıralanabilir; (i) yatırımcılar sosyal sorumlu yatırım hakkında düşük düzeyde bir bilgiye sahiptir, (ii) sosyal sorumlu yatırımın yüzdesi, toplam yatırımlara oranla hâlâ çok azdır, (iii) yatırımcılar her şeye rağmen hâlâ kısa vadeli hissedar değeri elde etmeye odaklanmaktadırlar, (iv) sosyal sorumlu yatırımcıların sadakat ve özen yükümlülüklerini ihlal ediyor olabileceklerine ilişkin hukuki kargaşa sürmektedir ve son olarak (v) sosyal sorumlu yatırım yapan hissedarlar arasındaki iş birliği seviyesi son derece düşüktür.³⁶⁷

Tüm eleştirilere rağmen sosyal sorumlu yatırım seviyesi ve değeri küresel olarak son otuz yılda büyük ölçüde artmış ve şu anda, Dünya Ticaret Konseyi ve Sorumlu Yatırım İlkeleri ve Çevre Programı ve Finansal Kurumlar Girişimi aracılığıyla Birleşmiş Milletler gibi örgütler tarafından küresel düzeyde aktif bir şekilde desteklenmektedir.³⁶⁸

2.3.4. Sürdürülebilirlik Endeksleri

Sürdürülebilirlik endeksleri yatırımcılara sürdürülebilirlik performansını değerlendirmelerinde yardımcı olan finansal piyasa endeksleri olarak nitelendirilmektedir.³⁶⁹ Yatırımcılar, Sosyal Sorumlu Yatırım Endeksi kullanarak, analiz yapmak yükünden kurtulabilir. Ölçüm ve analiz amaçlı kullanımlarının ötesinde, bu endeksler bir "onay mührü" işlevi görür. Endekse dâhil olmak çoğu zaman şirketler tarafından satış artışı olarak kullanılır.³⁷⁰

Dünyadaki başlıca sürdürülebilirlik endeksleri aşağıdaki gibidir:

³⁶⁷ Wagemans, van Koppen, Mol, **a.g.e.**, 3-4, s. 249.

³⁶⁸ Richard Copp, Michael L. Kremmer, Eduardo Roca, "Socially Responsible Investment In Market Downturns: Implications for the Fiduciary Responsibilities of Investment Fund Trustees", **Griffith Law Review**, C: XIX, No: 1, 2010, s. 89, (Çevrimiçi) <https://www.researchgate.net/publication/284427001>, 2 Ocak 2019.

³⁶⁹ Zehra Özdemir, Fatma Pamukçu, "Kurumsal Sürdürülebilir Raporlama Sisteminin Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi Kapsamındaki İşletmelerde Analizi", **Mali Çözüm**, Mart-Nisan 2016.

³⁷⁰ Berry, Junkus, **a.g.e.**, s. 709-711.

- Domini 400 Sosyal Endeksi (Domini 400 Social Index)
- Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi (*Dow Jones Sustainability World Index*, “DJSI”)
- FTSE4Good Endeksi (FTSE4Good Index)
- JSE Sorumlu Yatırım Endeksi Endeksi (*JSE Socially Responsible Investment (SRI) Index*)
- Çevresel Sürdürülebilirlik Endeksi (*Environmental Sustainability Index*, “ESI”)

Sürdürülebilirlik endeksleri arasında en önemli endekslerden biri Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksidir. 1999 yılı Eylül ayında açılan endeks zaman içerisinde yerel endeksler oluşturmuştur. Dow Jones STOXX Sürdürülebilirlik Endeksi Avrupa’nın sürdürülebilirlik liderleri için 2001 yılında oluşturulmuştur. Ayrıca 2005 yılında Dow Jones Kuzey Amerika ve 2009 yılında Dow Jones Sürdürülebilirlik Asya Pasifik Endeksi oluşturulmuştur. Endeks, yatırım piyasalarında işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik performansının ölçülmesi ve onaylanması amacıyla gütmemektedir. Endeks, sektörel bazda kurumsal sürdürülebilirlik alanında en iyi işletmeleri belirleme yaklaşımındadır. “Sınıfının en iyisi” olarak adlandırıldığı bu sistemle işletmeler arasında endekse katılım adına güçlü bir rekabet oluşmuştur.”³⁷¹

2.4. Türkiye Uygulaması

Türkiye’de finansal olmayan raporlar, Sürdürülebilirlik Raporu, KSS Raporu, Kurumsal Sorumluluk Raporu, UN Global Compact İlerleme Bildirimi Raporu gibi birçok başlık altında ayrı olarak yayımlanmakta ya da yıllık faaliyet raporları içerisinde yer alan bölümlerde duyurulmaktadır.³⁷² Türkiye’de sürdürülebilirlik raporlaması seviyesi henüz emekleme aşamasında olarak nitelendirilse de, raporlama yapan şirket sayısı her geçen yıl artmaktadır. ³⁷³Türkiye’de yayımlanan raporların içeriğinin henüz yetersiz olduğu, daha çok hakla ilişkiler aracı olarak kullanıldığı ve

³⁷¹ Özdemir, Pamukçu, **a.g.e**, s. 21

³⁷² Herkes İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi, TÜRKİYE Sürdürülebilirlik Raporlaması Ulusal İnceleme Raporu, Şubat 2016, s. 27

³⁷³ Yaesmin Ertan, “Türkiye’de Sürdürülebilirlik Raporlaması (2005-2017)”, **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, Kasım 2018; 11 (3), s. 471. (Çevrimiçi)
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/muvu/issue/39674/410926>, 3 Şubat 2022.

gerçek KSS faaliyetlerine ve etkilerine ilişkin çok yetersiz bilgi içerdiği ifade edilmiştir.³⁷⁴ Yine yapılan çalışmalarda borsaya kayıtlı şirketlerin raporlama oranının borsaya kayıtlı olmayanlara oranla çok daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.³⁷⁵ Bunda elbette ki bu şirketlerin tabi olduğu düzenlemelerin rolü olduğu söylenebilir.

Bu genel açıklamalar üzerine aşağıdaki bölümlerde öncelikle iç mevzuat düzenlemelerine ve daha sonra Türkiye özelinde yapılan KSS raporlamasına yönelik çalışmalara yer verilecektir. Şimdiden söylemek gerekir ki son yıllarda KSS raporlaması alanında iyileşmeler dikkat çekmekte ve en güncel veriler araştırılarak kaynakların güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır.

2.4.1. Raporlamaya İlişkin İç Mevzuat Düzenlemeleri

Türkiye, mülga 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'ndan bu yana bankacılık düzenlemelerindeki iyileşmelerden başlayarak, şirket açıklamalarının ve kamuyu aydınlatmanın (*disclosure*) kalitesini artırmaya yönelik önemli adımlar atmıştır. Mevcut yasal ve düzenleyici çerçeve, 2003 yılında SPK tarafından yayımlanan KYİ, 2003 yılında ve sonrasında SPK tarafından çıkarılan denetim ve muhasebe standartları ve uygulamaları ile ilgili direktifler de dâhil olmak üzere, BDDK tarafından yayımlanan yeni bankacılık kanunu ve direktifleri ile 2005 yılında listelenen şirketler için UFRS'nin kabul edilmesidir. Her ne kadar KYİ ile uyum gönüllü olsa da, “uymak veya açıklamak” esasına uygunluk raporlaması zorunludur. KYİ dört kategoride çok çeşitli kurumsal uygulamaları kapsamaktadır: Hissedar hakları, finansal bilgiler, yönetim kurulu bileşimi ve süreçleri ve paydaş ilişkileri. Son bölüm, şirketlerin çevresel ve sosyal politikaları ile ilgili tavsiyeleri içermektedir.³⁷⁶

Türk şirketlerinin zorunlu açıklama düzenlemelerine cevap verdiğini, ancak standartların zorunlu olmadığı durumlarda yönetim konularını ve çevresel ve sosyal alanları yeterince ele almadığını ileri sürülmektedir.³⁷⁷ Gönüllü açıklamanın bir

³⁷⁴ Herkes İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi, TÜRKİYE Sürdürülebilirlik Raporlaması Ulusal İnceleme Raporu, Şubat 2016, s. 34

³⁷⁵ A.e, s. 56-57.

³⁷⁶ <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66>

³⁷⁷ Amra Balıç, Melsa Ararat, “Corporate Governance: Turkish Transparency and Disclosure Survey 2008: A Year of Little or No Progress”, **Standard&Poor's**, 2008, s. 3, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/279653079_Turkish_transperancy_and_disclosure_survey_2008_a_year_of_littel_or_no_progress, 24 Mart 2021.

analizi, raporlamada düzensizliği ortaya koymaktadır. Bu da geçici raporlamanın belirli bir dış uyaranla, örneğin bir kredi anlaşmasıyla veya belirli bir yatırımcıya veya alıcıya hitap etme ihtiyacıyla ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.

Bununla birlikte, 2010'dan sonra gönüllü raporlamanın kalitesinde ve yükselmesinde bir iyileşme gözlemliyoruz. Kısmen, küresel inisiyatiflerin dökülme etkisine bağlı olarak, sürdürülebilirlik raporlaması yakın zamanda daha yaygın hâle geldi. Örneğin Karbon Saydamlık Projesi (CDP), işletmelerin kurumsal yatırımcılar adına çevreye ve doğal kaynaklara olan etkileri açıklamalarını savunan uluslararası bir girişimdir. CDP Türkiye Su Programı kapsamında Türkiye'den 50 şirket davet almıştır. Bu 50 şirket BIST-100 endeksindeki suya bağlı risklere maruz kalma olasılığı en yüksek olan sektörlerde yer alan şirketlerdendir. 2019 yılında bu davete 32 şirketin yanıt verdiği görülmektedir ve programın başladığı 2015 yılında yanıt veren şirketlerin sayısı yalnızca 15'ti.³⁷⁸

6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu³⁷⁹'na uyum kapsamında hazırlanan, II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği³⁸⁰ yürürlüğe girmiştir. Tebliğ kapsamındaki halka açık şirketler 2014 yılı faaliyetlerinden başlamak üzere yıllık faaliyet raporlarında kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına ve uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklama yapmakla yükümlü tutulmuştur. Söz konusu halka açık şirketler aynı zamanda kurumsal yönetim ilkelerine tam olarak uyulmaması dolayısıyla meydana gelen çıkar çatışmalarına ve gelecekte ortaklığın yönetim uygulamalarında söz konusu ilkeler çerçevesinde bir değişiklik yapma planının olup olmadığına ilişkin açıklamalara yer vermekle de görevlendirilmiştir. Söz konusu düzenleme ile birlikte şirketler ilk kez, sınırlı da olsa, çalışanlarla ilişkiler, insan hakları, ürün ve tüketici, toplum ve çevre ile ilgili kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilebilecek konularda zorunlu raporlama yapmaya başlamıştır.³⁸¹

³⁷⁸ <https://cdpturkey.sabanciuniv.edu/tr/content/cdp-su-programi>

³⁷⁹ RG. 30.12.2012-28513.

³⁸⁰ RG. 03.01.2014-28871.

³⁸¹ 0.01.2019 tarih ve 2019/2 sayılı SPK Bülteni'nde yayımlanan 10.01.2019 Tarih ve 2/49 sayılı Karar ile II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca yapılan Kurumsal Yönetim Uyum Raporlamasının KAP Platformu üzerinden Kurumsal Yönetim Uyum Raporu (URF) ve Kurumsal

2020 yılında ise sürdürülebilirlik raporlaması konusunda önemli bir gelişme yaşanmış ve Kurumsal Yönetim Tebliği'nde (II-17.1) Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (II-17.1.a), 2 Ekim 2020 tarihinde Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu Tebliğ ile birlikte artık Tebliğ kapsamındaki ortaklıklar tarafından yıllık faaliyet raporlarında, diğer hususların yanında, sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla çevresel ve sosyal risk yönetiminde meydana gelen etkilerin neler olduğuna ilişkin bilgilerin açıklanması öngörülmektedir. Sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanması gönüllülük esasına dayalı olup, sürdürülebilirlik ilkelerine ilişkin Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi hazırlanmıştır.³⁸² “Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi halka açık ortaklıkların Çevresel, Sosyal, Kurumsal Yönetim (ÇSY) çalışmalarını yürütürken açıklamaları beklenen temel ilkeleri içermektedir.”³⁸³ Ayrıca SPK'nın yayımlamış olduğu Kurumsal Yönetim Raporlama Rehberi de raporlama faaliyetleri arasında gösterilebilir.³⁸⁴

Sosyal sorumluluk kavramının yansımalarına rastlayabileceğimiz diğer bir düzenleme Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'nde yer almaktadır. Tebliğ uyarınca “*muhasibenin organizasyonunda muhasebe uygulamalarının yürütülmesinde mali tabloların düzenlenmesi ve sunulmasında belli kişi veya grupların değil; tüm toplumun çıkarlarının gözetilmesi dolayısı ile bilgi üretiminde gerçeğe uygun, tarafsız ve dürüst davranılması*” gerektiği ifade edilmektedir. Bu ifadelerde vurgulanmak istenen, menfaat sahiplerine işletme ile ilgili bilgi sunulmasında sosyal sorumluluk bilinci ile hareket edilmesi gerektiğidir.³⁸⁵

Yönetim Bilgi Formu (KYBF) şablonları kullanılarak yapılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda gönüllü ilkelere uyum durumunu raporlamak amacıyla URF; mevcut kurumsal yönetim uygulamaları hakkında bilgi vermek üzere KYBF şablonları kullanılarak, yıllık olarak finansal raporların bildirim süresi içinde ve her halükârda genel kurul toplantı tarihinden en az üç hafta önce Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) aracılığıyla raporlama yapılması gerekmekte olup, anılan şablonlara faaliyet raporlarında da yer verilmesi hususu şirketlerin takdirine bırakılmıştır. Bilgi için bkz: <https://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/20190111/0>

³⁸² Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi metni için bkz: <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/1332>

³⁸³ Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi, s.1.

³⁸⁴ Ayrıntılı bilgi için bkz (Çevrimiçi) <https://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/1303>

³⁸⁵ Başar, Başar, **a.g.e.**, s. 219.

Son olarak Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik'in 11/1-h maddesi uyarınca “*Şirketin yıl içinde yapmış olduğu bağış ve yardımlar ile sosyal sorumluluk projeleri çerçevesinde yapılan harcamalara ilişkin bilgiler*” yıllık faaliyet raporunda yer almalıdır.³⁸⁶

2.4.2. Türkiye’deki Raporlama Uygulamasına İlişkin Çalışmalar

KPMG Sürdürülebilirlik Raporu 2020 Anketi’ne göre sürdürülebilirlik raporu dünya ortalaması %77’dir.³⁸⁷ Türkiye ise %56 ile dünya ortalamasının altında kalan ülkeler arasındadır. Ne var ki, GRI’nın raporlama veri tabanında Türkiye’den 191 kurumun raporlarını veri tabanına yüklediği ve toplamda 477 raporun var olduğu görülmektedir.³⁸⁸ Veri tabanında sektörel bazda ve şirketlerin büyüklüğü açısından sıralama yapmak mümkündür. Sektörel bazda örnekleme yapılacak olursa otomotiv, havacılık, kimya, holdingler, yapı-inşaat, enerji, finansal hizmetler, yiyecek ve içecek ürünleri, sağlık hizmeti ürünleri gibi alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin raporlama yaptıkları görülmektedir. Bu sektörlerde raporlama yapan büyük ölçekli şirketlere Ford Otosan, Türk Hava Yolları, Polisan Holding A.Ş., Sabancı Holding, ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş., Tüpraş, Garanti BBVA, Süttaş ve Abdi İbrahim örnek olarak verilebilir. Türkiye’nin en büyük şirketlerinin sıralandığı Fortune Türkiye³⁸⁹ verilerine göre 2019 yılında TL cinsinde net satışa göre ilk üç sıradaki Tüpraş, Epias ve Türk Hava Yolları arasından Epias’ın GRI verilerine göre raporlama yapmadığı dikkat çekmektedir.

2019 yılında İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD)³⁹⁰ Türkiye tarafından kendi üyelerinin sürdürülebilirlik raporlarının *Reporting*

³⁸⁶(Çevrimiçi)<https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=16547&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeligi&mevzuatTertip=5> 15 Mart 2022

³⁸⁷ The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020, s. 15, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>, 24 Mart 2021.

³⁸⁸ Türkiye arama sonuçları için bkz: <http://database.globalreporting.org/search/?q=turkey> , veriler en son 23 Mart 2021’de kontrol edilmiştir. <http://www.fortuneturkey.com/fortune500>

³⁸⁹ <http://www.fortuneturkey.com/fortune500>

³⁹⁰ Türkiye’de Sürdürülebilirliğe ilişkin kilit öneme sahip bilgi kaynaklarından biri de İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği’dir (SKD). SKD 2004 yılında sürdürülebilir kalkınmanın yaygınlaştırılmasını hedefleyen şirketler tarafından kurulmuştur. İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi’nin (WBCSD) Türkiye’deki tek iş ortağı ve temsilcisidir.

*Matters*³⁹¹ metodolojisi kullanarak yapılan çalışma sonuçlarına göre Türkiye’de sürdürülebilirlik raporlaması konusunda holdinglerin ve uluslararası şirketlerin öncü olduğu, sektörel bazda bakıldığında ise raporlamanın en yaygın olduğu sektörlerin başında finans sektörünün geldiği ifade edilmiştir. 2019 yılı itibari ile SKD’ye üye, aralarında Anadolu Efes, CarrefourSa, Coca Cola, Borusan Holding, Eczacıbaşı, Eti, Şekerbank, Turkcell, Sütaş gibi şirketlerin olduğu 73 şirket bulunmakta ve söz konusu 2019 raporunda 25 üye şirket değerlendirilmektedir. İlgili kaynakta 2017’de yapılan ilk değerlendirmelerdeki veriler 2019 çıktıları ile karşılaştırılmış ve kurumsal raporlama alanında genel anlamda bir ilerleme ve iyileşmenin olduğu kaydedilmiştir.³⁹² Somut örnekler vermek gerekirse, değerlendirmeye katılan üyelerin hepsinin ilkeler puanını, %93’ünün genel ve içerik puanını, %87’sinin deneyin puanını ve %53’nün önemlilik puanını iyileştirdiği görülmektedir.³⁹³ Ancak burada belirtmekte yarar olan bir detay, SKD 2019 Raporunda analiz edilen bu 25 şirketin hâlihazırda SKD üyesi ve dolayısıyla bir anlamda zaten belli bir bilinç düzeyine sahip olduğudur.

Bu ön bilgiler karşısında, şirketlerin kurumsal raporlamaları dikkate alındığında “gelişime açık alanlar” şeklinde ifade edilen ve aslında henüz gelişemediği eksik hususların olduğu görülmektedir. Örneğin, “bütünlük” puanı şeklinde adlandırılan bir kriter doğrultusunda üye şirketlerin faaliyetlerinin yarattığı doğrudan etkilerin ötesine geçip geçemediklerine bakılmaktadır. Bu ölçüte göre şirketlerin %71’inin faaliyetlerinden doğan “dolaylı etkileri ölçmekte ve yönetmekte

SKD Türkiye’nin dört ana hedefi bulunmaktadır; (i)Sürdürülebilir Kalkınma kavramını iş dünyasına ve kamuoyuna tanıtmak, (ii) Sürdürülebilir Kalkınma konusu ile ilgili örnek teşkil edecek iyi uygulamaların artmasını teşvik etmek, iş dünyasına ve kamuoyuna tanıtılmasını sağlamak, (iii) Sürdürülebilir Kalkınma konusuna ilişkin politikaların oluşturulmasına katkı sağlamak, (iv) Sürdürülebilir Kalkınma konusunda uygun araçlar ve kanallarla kapasite geliştirmek. SKD Türkiye, belirtilen hedeflere ulaşmak için yürütülen tüm çalışmaları iş dünyası, kamu kurumları, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, belediyeler ve yerel idareler ile işbirliği içinde yapmaktadır.

³⁹¹ Reporting Matters, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarını İlkeler (iyi bir raporlamanın ilkeleri), İçerik (rapor içeriğine gösterilen özen) ve Deneyim (raporun okuyucu deneyimi, kolay erişilebilir ve anlaşılabilir olması) olmak üzere 3 ana kriter ve 18 alt kritere göre yıllık olarak değerlendiren, kriter bazlı puanlama yapan, ardından bir sıralama yaparak değerlendirmeye katılan şirketlere her bir kriter bazında geri bildirimde bulunan bir metodolojidir.

<http://www.skdturkiye.org/files/yayin/reportingmatters2019.pdf>

³⁹² Reporting matters, SKD Türkiye 2019 Raporu, s.11.

³⁹³ A.e, s.13

zorlandığı”³⁹⁴ tespit edilmiştir. Gelişime muhtaç alanlardan bir diğeri ise paydaş etkileşimi ile ilgilidir ve bu kapsamda şirketlerin raporlarında paydaşların beklentilerine, somut taleplerine ve şirketin bu taleplere cevaplarına yer vermedikleri görülmektedir.³⁹⁵ Ayrıca, dış güvence³⁹⁶ alan rapor sayısı oranının değerlendirilen üye şirketlerde %50’den az olduğuna yer verilmektedir. Son olarak, belki de en dikkat çeken husus, şirketlerin “gelişime açık yönleri, ulaşılamayan hedefleri, raporlama döneminde yaşanan zorlukları” tartışmaktan çekinmeleridir.³⁹⁷ Bu tutum her kitleden okuyucunun şirketlerin şeffaflığına ihtiyacı olduğu belirtilerek eleştirilmektedir.

2016 yılında yayımlanan bir çalışmada Türk işletmelerinin sürdürülebilirlik raporu hazırlanması konusunda henüz deneme döneminde oldukları, uluslararası standartların ortaya koyduğu veriler açısından çok geride bir görünüm sergilemekte oldukları ifade edilmiş ve raporlarda sürdürülebilirlik kavramının gerektirdiği bilgilerden daha fazla, şirketin tanıtımına dönük bilgilere ağırlık verildiği, dolayısıyla henüz sürdürülebilirlik kavramının şirketin tanıtımı fonksiyonunun öteye geçmediği iddia edilmiştir.³⁹⁸ Ancak yukarıda da SKD çalışmasının gösterdiği üzere şu an gelinen noktada 2016 yılından beri kat edilen gelişmelerin olduğu inkar edilemez bir gerçektir.

BM *Global Compact*’e Türkiye’de isimleri çoğu kesim tarafından bilinen Koç Holding, Doğu Grup, Zorlu Holding, Türkiye İş Bankası, Boyner Holding, Vodafone Türkiye, Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş. gibi şirketler imza atmış olup yeni katılan işletmelerle birlikte Türkiye’de iş dünyası, sivil toplum, medya ve üniversitelerden oluşan katılımcı sayısının 236’ya ulaştığı ve bu organizasyonların yıllık olarak ilerleme raporlarını yayımladıkları görülmektedir.³⁹⁹ Türkiye Ulusal ağıının dünya çapındaki en büyük on ulusal organizasyondan biri hâline geldiği ifade edilmiştir.⁴⁰⁰

³⁹⁴ A.e, s.15

³⁹⁵ A.e, s.15

³⁹⁶ Dış güvence kavramı için bkz: 2.7.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarının Doğrulanması

³⁹⁷ Reporting matters, SKD Türkiye 2019 Raporu, s.15.

³⁹⁸ Batuhan Güvemli, et. al., “Mali Tabloların Çağdaşlaşması ve Sürdürülebilirlik Raporlamaları Karşısında Türk Muhasebe Düşüncesindeki Gelişmeler”, **Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi**, C: XI, Temmuz 2016, s. 187- 193.

³⁹⁹ <https://www.globalcompactturkiye.org/uyeler/> , 24 Mart 2021.

⁴⁰⁰ Özellikle Koç Holding’in 2006 yılında imzacı olmasının Global Compact’ın Türkiye’de yaygınlaştırılması açısından büyük bir önem taşıdığı ifade edilmiştir. Global Compact Türkiye uygulamasına ilişkin daha fazla ayrıntı için bkz: Caymaz, Soran, Erenel, **a.g.e**, s. 4.

Türkiye’de düzenlenen raporlarda GRI kılavuzunda yer alan muhasebe bilgilerine az yer verildiği ve bu raporlarda sürdürülebilirlik kavramından daha fazla, şirketin tanıtımının öne çıktığının gözlemlendiği ifade edilmiştir.⁴⁰¹ Küresel gelişmelere paralel olarak Türkiye’de de her geçen gün daha fazla şirket faaliyetlerinin sosyal, ekonomik, toplumsal boyutlarını raporlama yoluyla kamuoyu ile paylaşmaktadır.⁴⁰² Tıpkı UFRS’nin uygulamasında⁴⁰³ olduğu üzere KSS raporlamasında da Türkiye’deki işletmeler gelişmelere hızla adapte olabilecektir.

Yasal zorunluluklarla birlikte, kamuoyunun çevre ve toplumsal değerler alanındaki farkındalığının artması ve bu yönde geliştirecekleri baskılar sürdürülebilirlik raporlamasını zaman içinde geliştirebilecek etkenlerdendir. Ancak en hızlı gelişmeyi yasal zorunluluğun ve düzenlemelerin oluşturacağı düşüncesindeyiz.

2.4.3. Entegre Raporlama

Kurumsal raporlamanın ulaştığı son nokta olarak ifade edilen⁴⁰⁴ entegre raporlama dünyada olduğu gibi Türkiye’de de yakından takip edilmektedir. Bu doğrultuda 2011 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) tarafından bir çalışma grubu kurulmuş ve Türkiye’de entegre raporlama hakkında farkındalık yaratılması amacıyla çalışma başlatılmıştır. TKYD, bu süreçte IIRC’nin Türkiye’deki iletişim noktası olarak görev almıştır.

2015’te TÜSİAD “Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama” ile kurumsal raporlama literatürüne ilk Türkçe rehberi kazandırmış ve 2016 yılında Borsa İstanbul, TÜSİAD, SKD Türkiye, TKYD, Global Compact Türkiye, IIRC Türkiye Elçisi, Argüden Yönetişim Akademisi, iki pilot firma (Çimsa ve Garanti Bankası) ve bir bağımsız üyenin (Prof. Dr. Güler Aras) bir araya gelmesiyle IIRC’nin ülkemizdeki kurumsal temsilciliği olan Entegre Türkiye Raporlama Ağı⁴⁰⁵ (ERTA)

⁴⁰¹ Güvemli et. al., **a.g.e.**, s. 169-170.

⁴⁰² Özdemir, Pamukçu, **a.g.e.**, s. 14.

⁴⁰³ Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının uygulaması zorunlu hale getirildikten sonra işletmelerin adapte hızının ivme kazandığını söylemek gerekmektedir.

⁴⁰⁴ Reporting Matters SKD Türkiye 2017 Raporu, s.12

⁴⁰⁵ <http://www.entegreraporlamatr.org/tr/hakkimizda/biz-kimiz.aspx> , 24 Mart 2021.

oluşturulmuştur. ERTA kuruluşunu, 2017 yılının başında Borsa İstanbul'da düzenlenen gonk töreniyle duyurmuştur. ERTA^[1] ile yeni bir yaklaşım ve düşünce tarzı olan entegre raporlamayı Türkiye'deki tüm kuruluşlara yaygınlaştırmak, farkındalık yaratmak ve uygulamalarına destek olunması kurumlara gerekli rehberlik ve eğitim desteğini de sağlamayı amaçlanmaktadır. Böylelikle Türkiye'de entegre raporlama alanındaki çalışmalar küresel düzeye taşınmış olup tüm bu çaba ve gelişmeler ile birlikte kurumların Entegre Rapor hazırlamalarına yönelik son derece önemli bir motivasyon yaratılmıştır.⁴⁰⁶

Türkiye'de sürdürülebilirlik raporlaması uygulamaları dahi henüz gelişmekte iken, entegre raporlama ile ilgili çalışmaların beklenen düzeyin altında kalabileceği ifade edilmiştir.⁴⁰⁷ Ancak yine de dünyadaki entegre raporlama uygulaması yerleştikçe Türkiye'de de paralel şekilde gelişmelerin yaşanacağı kanaatindeyiz. Nitekim şimdiden adımlar atılmış ancak içselleştirilmesi gereken bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır ve bu da aynı KSS raporlaması gibi zaman içinde her kesimden okurun aynı anda şahitlik edeceği bir gelişme dönemi olacaktır.

Entegre raporlamanın Türk şirketlerinin gündeminde henüz yeni bir kavram olarak yer aldığı ve şirketlerin “bekle ve gör” yaklaşımıyla dünyadaki tartışmalara dâhil olmadan süreci dışarıdan takip ettiği ifade edilmiştir. TÜSİAD rehberin hazırlandığı 2015 yılında Türkiye'de henüz entegre raporlama yapan bir şirket bulunmuyorken, iki şirket IIRC'nin pilot programına katılmıştır.⁴⁰⁸

2.4.4. Sosyal Sorumlu Yatırım

Sürdürülebilir yatırımların seviyesi ve kalitesi, yatırım ortamının kalitesi ve yatırım yönetimi endüstrisinin derinliği ve genişliği ile doğrudan ilgilidir. Türkiye'de ESG kriterlerinin açıkça kullanılmasına dayanan sürdürülebilir yatırım sektörü henüz ortaya çıkmamış olup yerel emeklilik fonları ve sigorta endüstrisi önemli boyut ve olgunluğa ulaştıkça bu sektörün de gelişeceği umulmaktadır. Şu anda yabancı kurumsal yatırımcılar sürdürülebilir yatırımın ana kaynağıdır. Diğer ülkelerde sürdürülebilir yatırımı yönlendiren güçler olan bireysel emeklilik fonları ve sigorta

⁴⁰⁶ Reporting Matters SKD Türkiye 2017 Raporu, s.13

⁴⁰⁷ Karğın, Aracı, Aktaş, **a.g.e.**, s. 29.

⁴⁰⁸ Aras, Sarioğlu, **a.g.e.**

şirketleri, Türkiye'de sürdürülebilir yatırımları teşvik etmede küçük bir rol oynamaktadır. 2001'de kurulduğu günden bu yana istikrarlı bir şekilde büyüyen emeklilik fonları piyasası, Türkiye'de uzun vadede sosyal sorumlu yatırımların genişlemesini artırma potansiyeline sahiptir.⁴⁰⁹

2.4.4.1. Borsa İstanbul (BİST) Sürdürülebilirlik Endeksi

BM SSE Girişimine ilk imza atanlardan biri olan BIST, Ağustos 2010'da Sürdürülebilirlik Endeksi Projesi'ni başlatmıştır.⁴¹⁰ Endeksin amacı ülke genelinde ve özellikle Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin sürdürülebilirlik konusundaki bilgi ve uygulamaların artmasını sağlamak ve bir değerlendirme endeksi oluşturmaktır.⁴¹¹ Projenin temelleri 2010'da atılmasına rağmen, BIST ve SPK'da gerçekleşen organizasyonel değişiklikler nedeniyle proje duraklatıldı. 2013 yılında yeniden gündeme gelen projenin devamı için, kilit paydaşların bulunduğu bir toplantı ile ele alınması gereken önemli konuları belirlenmiştir. Bu konuların başlıcaları, şirketleri kimin derecelendireceği (ulusal/uluslararası ajanslar), derecelendirme metodolojisinin ana yapısının nasıl olması gerektiği (uluslararası / karşılaştırılabilir kriterler veya Türkiye özel / özelleştirilmiş kriterler), Endekste yer alacak şirketlerin kapsamının ne olması gerektiği (BIST 30, BIST 50, BIST 100 yahut tüm borsa şirketleri), Endekse dâhil edilmenin gönüllülük ya da zorunluluk esassından hangisine dayanacağı, değerlendirmelerin şirketlerin kamuya açıkladığı bilgilere mi yoksa şirketlerin bir ankete vereceklere cevaplara mı dayanması gerektiği, derecelendirme için şirketlerin mi yoksa BIST'in mi ödeme yapacağı ve endeks metodolojisinin ne olacağıydı. BIST, bu konuları değerlendirmesi neticesinde derecelendirmeyi uluslararası pazarda deneyime sahip uluslararası tanınmış bir ajansın yapmasına, uluslararası karşılaştırılabilir kriterlere dayalı bir derecelendirme metodolojisi uygulanmasına, ilk değerlendirme turunun BIST 30 şirketlerini kapsamasına, bu

⁴⁰⁹ Detaylı bilgi için bkz: Ararat, Süel, Yurtoğlu, **a.g.e.**

⁴¹⁰ Hüseyin Temiz, Merve Acar, "Sürdürülebilirlik Endeksinde İşlem Gören Firmaların Finansal Performansı: Olay Çalışması Örneği", **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: XI, No: 3, 2018, s. 1974, (Çevrimiçi) <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/591946> , 5 Nisan 2021.

⁴¹¹ BİST Sürdürülebilirlik Endeksi Temel Kuralları, s. 1, (Çevrimiçi) <https://www.borsaistanbul.com/files/bist-surdurulebilirlik-endeksi-temel-kurallari-31122014.pdf> , 5 Nisan 2021.

kapsam dâhilindeki tüm şirketlerin otomatik olarak derecelendirmeye dâhil olmasına, değerlendirme için şirketlerin kamuya açıkladıkları bilgileri kullanmaya, derecelendirme için şirketlerin değil BIST'in ödeme yapmasına karar vermiştir. Sürecin sonunda Etik Yatırım Araştırma Hizmetleri Limited Şirketi (EIRIS) ile araştırma ortağı olarak sözleşme imzalanmış olup Endeks için bir eşik değerin üzerinde puanlanan firmaların kalifiye olması kararlaştırılmıştır.

Kurumsal Yönetim Endeksi deneyiminden yola çıkarak BIST, Sürdürülebilirlik Endeksi'ni oluşturmak için tamamen farklı bir yaklaşım benimsemiştir. Bununla birlikte, sürdürülebilirlikle ilgili açıklamalardaki artışa ve şirketlerin süreci destekleme istekliliğine rağmen, kapsam dâhilindeki tüm firmaların otomatik olarak Endekse dâhil edilmesine karşı çıkan bazı şirketler, isteğe bağlı derecelendirmeler için güçlü bir tercih ve/veya daha fazla hazırlık süresi talep ettiklerini ifade etmiştir. Danışma sürecine katılan firma temsilcileri, çoğunlukla yatırım süreçlerine sınırlı katılımları olan kurumsal iletişim uzmanları veya sürdürülebilirlik uzmanlarıydı. Şirketlerin yatırımcı ilişkileri departmanlarından yetkililerinin sürece katılmamaları, firmaların sürdürülebilirlik algısını bir finansal performans meselesinden ziyade halkla ilişkiler veya sosyal sorumluluk meselesi olarak gördüklerinin bir göstergesi olabilir.

İlk derecelendirmeden sonra, sürece yatırım profesyonellerini dâhil etmek için yerel ve uluslararası varlık yöneticileri, iş dernekleri, BIST ve firmaları bir araya getirme amacıyla bir derecelendirme çalıştay düzenlenmiştir. Yerli varlık yönetimi şirketlerinden davetlilerin tamamının çalıştaya katılmaları, onların konu ile en çok ilgilenen paydaş grubu olduğunu göstermiştir. Katılımcılar genel olarak, sürdürülebilirlik endeksinin potansiyel yararları üzerinde anlaşılmaya varmıştır. Bununla birlikte, iş dernekleri ve listelenen firmalar en baştan beri katılım sağlarken, kurumsal yatırımcılar projeye çok daha geç bir aşamada dâhil olmuştur.⁴¹²

⁴¹² Sabancı University Corporate Governance Forum of Turkey, **Sustainable Investment in Turkey: The Case in Context - An Update**, s. 22-23, (Çevrimiçi) <https://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/Sustainable%20Investment%20in%20Turkey-The%20case%20in%20context%20-%20An%20update.pdf>, 5 Nisan 2021.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nin amacı, Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan işletmelerin yer alacağı bir endeks oluşturarak, Türkiye'de ve özellikle Borsa İstanbul işletmeleri arasında sürdürülebilirlik konusundaki anlayış, bilgi ve uygulamaları artırmak olduğu ifade edilmiştir. Endeks, işletmelere kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını yerel ve küresel anlamda karşılaştırma/ölçme imkânı sağlayan bir performans değerlendirme aracıdır. Endeks sayesinde işletmeler, kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirliklerini, sürdürülebilirlik konularına ilişkin risk yönetim becerilerini geliştirme imkânı elde etmektedir.⁴¹³ Bu platform sürdürülebilir raporlama ve sürdürülebilir muhasebenin gelişimine katkı sağlamaktadır.⁴¹⁴ Endeksin payları borsada işlem gören şirketlerimizin sürdürülebilirlik çalışmalarını daha görünür kılınmasına, iyi örneklerin paylaşılmasına ve ülkemizde sürdürülebilir yatırımların artmasına katkı sağlayacağı dile getirilmiştir.⁴¹⁵

İlk fazda BIST 30 Endeksi'ne dâhil olan şirketlerin yalnızca kamuya açık bilgileri kullanılmaktadır. İlerleyen dönemlerde paydaşların görüş ve önerileri ile şirket havuzunun gelişmesi BIST 50 ve BIST 100 Endekslerine dâhil şirketleri de kapsayacak şekilde genişletilmesi öngörülebileceği belirtilmiş olup değerlendirme sürecinde dikkate alınan kriterler; çevre, biyoçeşitlilik, iklim değişikliği, insan hakları, tedarik zinciri, şirket yönetim kurulunun yapısı, rüşvet, sağlık ve güvenlidir.⁴¹⁶

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi 2020 yılı listesinde yer alan değerlemeye tabi 61 şirketten 33'ü BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde de yer almaktadır.⁴¹⁷ Bu oran kurumsal yönetim değerlendirmeleri ile kurumsal sürdürülebilirlik performansı

⁴¹³ Borsa İstanbul, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi Temel Kuralları, (Çevrimiçi) <https://www.borsaistanbul.com/files/bist-surdurulebilirlik-endeksi-temel-kurallari-31122014.pdf> , 5 Nisan 2021.

⁴¹⁴ Özdemir, Pamukçu, **a.g.e.**, s. 15.

⁴¹⁵ Aras, Sarioğlu, **a.g.e.**, s.92.

⁴¹⁶ Herkes İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi, TÜRKİYE Sürdürülebilirlik Raporlaması Ulusal İnceleme Raporu, Şubat 2016, s.27, (Çevrimiçi) <http://csrforall.eu/tr/icerik/reports/CSR-Ulke-Analiz-RaporuTR-190116.pdf> , 5 Nisan 2021.

⁴¹⁷ BIST Sürdürülebilirlik Endeksi 2020 Yılı Değerlemeye Tabi Şirketler Listesi için bkz: (Çevrimiçi) https://www.borsaistanbul.com/files/BIST_Surdurulebilirlik_Endeksi_Degerlemeye_Tabi_sirketler_Listesi_2020.pdf , 7 Nisan 2021; BIST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY) için bkz: (Çevrimiçi) <https://www.borsaistanbul.com/tr/sayfa/163/kurumsal-yonetim-endeksi> , 7 Nisan 2021.

arasındaki ilişkiyi göstermesi açısından önemlidir. Nitekim sürdürülebilirlik endeksindeki şirketlerin söz konusu finansal olmayan değerlendirme endekslerine önem verdiği dikkat çekmektedir.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan şirketlerin, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) veri tabanından yararlanılarak sürdürülebilirlik raporları incelenebilmektedir. Örneğin Afyon Çimento şirketinin bildirimlerine bakıldığında en güncel olarak 24 Şubat 2021 tarihinde Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Raporu ve Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayımladığı görülmektedir. 28 Şubat 2020 ve 1 Mart 2019 tarihlerinde ise yalnızca Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayımlanmıştır. BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan bir başka şirket olan Aselsan'ın da bildirimleri incelenmiş ve en güncel Kurumsal Yönetim Uyum Raporu'nu 23 Şubat 2021 tarihinde yayımladığı görülmüştür.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nin ilk başta belirtilen amacına yönelik olarak, gelişmekte olan ekonomilerde ve Türkiye'de sürdürülebilir yatırıma dair zorlukların ve beklentilerin analizine dayanarak, sürdürülebilir yatırımın borsa endeksleri yoluyla nasıl desteklenebileceğine ilişkin bazı sorular dile getirilmektedir. Bu kapsamda, borsalar aracılığıyla sürdürülebilir yatırımın gelişmekte olan ekonomilerde kök salması için bazı ön şartlar bulunmaktadır.

Söz konusu şartlardan ilki borsaların büyüklüğü ve derinliği ile ilgilidir. Makro seviyede, ülkenin kredi notu ve tasarruf oranları, sermaye yatırımlarının büyüklüğünün belirleyicileridir. Yatırım yapılabilir hisse senedi sayısının, finansal olmayan kriterlerin hisse seçiminde çeşitlilik faydalarından ödün vermeksizin dikkate alınmasına izin verecek kadar yüksek olması gerekir. Bir diğer şart yerel yatırım endüstrisinin büyüklüğü ve rekabet gücüne yöneliktir. Yabancı kurumsal yatırımcıların bireysel firmalara yaptıkları yatırımlar toplam yatırımlarının çok küçük bir kısmını oluşturdukları için, bu yatırımcılar gelişmekte olan ekonomilerdeki firmaları izleme konusunda sınırlı bir role sahiptir. Ayrıca, izleme maliyetleri, yerel bağlamı daha iyi anlayan yerel yatırımcılardan daha yüksektir. Emeklilik fonlarında birikmiş finansal varlıkların yeterli düzeyde olduğu ülkelerde, yararlanıcıların tasarruflarını sürdürülebilir firmalara yönlendirmek için varlık yöneticilerine baskı yapma gücü vardır. Fon endüstrisinin yeterince olgun ve bağımsız olmadığı Türkiye gibi diğer ülkelerde de bu teşvikler devletler tarafından yaratılmalıdır.

Türkiye'nin Avrupa Birliği adaylık süreci ve İstanbul'un Türkiye çapında yerel bir finans merkezi hâline getirilme çalışmaları doğrultusunda BIST için bazı kavramsal değişkenlerin değişmesi gerekliliği ortaya çıkmış olup⁴¹⁸ bu doğrultuda dünya örneklerine paralel olarak Borsa İstanbul ile *Ethical Investment Research Services Limited* (EIRIS) arasında işletmelerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim alanlarındaki performanslarını baz alan BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nin hesaplanması amacıyla bir iş birliği anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşma uyarınca EIRIS, Borsa İstanbul işletmelerini uluslararası sürdürülebilirlik kriterlerine göre Kasım 2014 tarihinden itibaren kamuoyuna açık bilgileri kullanarak değerlemektedir.⁴¹⁹

Sürdürülebilir KOBİ'lerin farklılaşması, inovasyon için teşvikler ve bu firmalar tarafından uzun vadeli finansmana daha iyi erişim sağlamak için temel öneme sahiptir. Türkiye'de KOBİ'ler için özelleştirilmiş ESG kriterleri farklılaşma için kullanılabilir. Kriterler, bu KOBİ'lerin çoğunun küçük şehirlerde olduğunu göz önünde bulundurarak topluluk etkisini içerebilir. Daha basit derecelendirme veya raporlama sistemleri, sürdürülebilir KOBİ'lerin dış sermayenin gözüne çarpmasına ve onu kendisine çekmesine yardımcı olabilir. Vergiden muaf statü, KOBİ yatırımlarını, kurumsal yatırımcılar ve bireysel yatırımcılar için yerel topluluktan daha cazip hâle getirebilir. Bir yatırım koruma fonu veya ilk yatırım korumasını garanti eden bir sigorta planı da yardımcı olabilir.⁴²⁰

2.5. Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Değerlendirilmesi

KSS'ye ilişkin yukarıdaki bölümlerde ele aldığımız uygulamalar, çoğunlukla gönüllü karaktere sahiptir. Gönüllülük esasına dayanan bu uygulamaların düzenleyici araçlara göre daha çabuk uygulanabilir oldukları söylenebilecektir. Bu sebeple gönüllü uygulamaların bir çevresel ya da sosyal soruna hızlıca (en azından teorik olarak) değinmek için yararlı bir araç olduğu su götürmez bir gerçektir.⁴²¹ Raporlama ve sürdürülebilir yatırım uygulamaların bu hızlı gelişimi de bu söylediklerimizi

⁴¹⁸ Melsa Ararat, Esra Süel, "Promoting Sustainable Development: The Way Forward for Sustainability Index in Turkey", 2014, s. 8.

⁴¹⁹ Özdemir, Pamukçu, a.g.e, s. 21-22

⁴²⁰ **Sustainable Investment in Turkey: The Case in Context - An Update**, s. 25

⁴²¹ UNEP Voluntary Initiatives: Current Status, Lessons Learnt and Next Steps, Paris, 2000, s. 3

destekler niteliktedir. Gönüllü uygulamalar devletlere idari ya da yaptırım sonucu masraflara sebep olmaz⁴²² ve yasal düzenlemelere nazaran daha kolay revize edilip güncel duruma uygun hâle getirilebilir.⁴²³

Bu sıralanan ve kabul edilebilir faydaların yanı sıra gönüllü girişim ve uygulamaların teorik olarak daha yüksek bir seviyede uyuma yol açacağı iddia edilmiştir. Bunun sebebi olarak ise bir uygulamanın gönüllü olarak uygulanmasının şirket içerisinde bu yönde bir kültür oluşturacağı ve bu şekilde sahiplenileceği söylenebilir. Diğer bir sebep olarak ise gönüllü uygulamaların sektöre özel hassasiyetler taşıdığı için şirketler tarafından uyulmasının daha kolay olduğu yönündedir.⁴²⁴ Şirketlerin bu uygulamaları yerine getirmek için rekabet içersine girecekleri, rekabetçi bir avantaj sağlamaya çalışacakları da iddia edilmiştir.⁴²⁵ İddia edilen bu faydalarına rağmen, gönüllü yaklaşımın ve gönüllü KSS uygulamalarının sınırları bulunmaktadır. Gönüllü yaklaşımın en önemli savunucuları olan UNEP⁴²⁶ ve OECD⁴²⁷ dahi gönüllü KSS uygulamalarının sınırlarını kabul etmiş bulunmaktadır. OECD'nin çok sayıda ulusal ve uluslararası çevresel gönüllü girişimlerin değerlendirildiği raporunda, bu girişimlerin çoğunluğunun şirket davranışını değiştirmek konusunda bir etkilerinin olmadığı ortaya konmuştur.⁴²⁸

Gönüllü yaklaşıma getirilen eleştirilerin çoğunluğu gönüllü uygulamaların özündeki bağlayıcı olmayan karakterine ilişkindir.⁴²⁹ Keza, gönüllü yaklaşımların

⁴²² UNEP Voluntary Initiatives: Current Status, Lessons Learnt and Next Steps, Paris, 2000, s. 3

⁴²³ UNEP Voluntary Initiatives: Current Status, Lessons Learnt and Next Steps, Paris, 2000, s. 3

⁴²⁴ KPMG's Global Sustainability Services and United Nations Environment Programme (UNEP), Carrots and Sticks for Starters: Current Trends and Approaches in Voluntary and Mandatory Standards for Sustainability Reporting, South Africa, 2006, s. 11, (Çevrimiçi) <http://www.materialitytracker.net/wp-content/uploads/2015/03/Carrots-Sticks-I-2006.pdf> , 8 Nisan 2021.

⁴²⁵ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 96.

⁴²⁶ UNEP Voluntary Initiatives: Current Status, Lessons Learnt and Next Steps, s. 3; KPMG's Global Sustainability Services and United Nations Environment Programme (UNEP), Carrots and Sticks for Starters, 2006, s. 11.

⁴²⁷ Genel olarak bkz: OECD, Voluntary Approches for Environmental Policy: An Assessment, OECD Publishing, Paris, 2000, (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.1787/9789264180260-en>, 14 Haziran 2021; OECD, Voluntary Approaches for Environmental Policy: Effectiveness, Efficiency and Usage in Policy Mixes, OECD Publishing, Paris, 2003, (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.1787/9789264101784-en>, 14 Haziran 2021.

⁴²⁸ OECD, Voluntary Approches for Environmental Policy: Effectiveness, Efficiency and Usage in Policy Mixes, s. 14.

⁴²⁹ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 97.

açık bir şekilde tanımlanmış amaçları olmadığı ve uyumu sağlayacak anlamlı bir yaptırım mekanizmasını içermedikleri de dile getirilen diğer bir eleştiridir.⁴³⁰ Gönüllü uygulamaların şirketler tarafından çoğunlukla hukuki düzenlemelerin yapılmasının önüne geçmek ve kamunun dikkatini uzaklaştırmak için kullanılan araçlar olarak görüldüğü haklı olarak ifade edilmektedir.⁴³¹ Eğer söz konusu analiz doğruysa bu KSS hareketi için çok negatif bir sınırlamadır zira buradaki amaç gerçekten sosyal sorumlu olmaktan ziyade, sosyal sorumluluğu gibi yaparak şirketin toplum ve devletler nezdinde meşruluğunu korumaya çalışmaktır.⁴³²

Tüm bu sınırlamalar göz önünde bulundurulduğunda, KSS için en etkin yolun ikinci bölüm boyunca aktarılan gönüllülük esasına dayanan uygulamalardan değil, hukuki düzenlemeden geçtiği söylenebilecektir.⁴³³

Öncelikle hukuki düzenlemeye tabi tüm şirketlerin ilgili hukuki düzenlemeye uyması gerektiği için hukuki düzenleme tüm şirketler için eşit şartlar oluşturur. Bu doğrultuda yalnızca sektörde lider şirketlerin değil, uyum sağlamayan ve bu konuda gönülsüz şirketlerin de kurallara uyma zorunluluğu oluşur. Bu süreçte hukuki düzenlemeler, işletmeleri en aşağı standartları kullanarak yapılan haksız rekabetten de koruyarak, aynı zamanda “*race to the bottom*” fikrinin de önüne geçer.⁴³⁴

Hukuki düzenlemelerin işletmelerin olağan davranışlarının ötesine geçmesini sağlama avantajı vardır. Örneğin bir sosyal ya da çevresel sorunu çözmek şirkete maliyet yaratıyorsa ya da şirketin yarattığı olumsuz etkileri de raporlaması için baskı kurulmak isteniyorsa bu noktalarda şirketler ancak hukuki düzenlemelerle buna

⁴³⁰ Genel olarak bkz: UNEP Voluntary Initiatives: Current Status, Lessons Learnt and Next Steps, Paris, 2000; OECD, Voluntary Approaches for Environmental Policy: Effectiveness, Efficiency and Usage in Policy Mixes, OECD Publishing, Paris, 2003, <https://doi.org/10.1787/9789264101784-en>

⁴³¹ Robert B. Reich, **Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life**, New York: Alfred A. Knopf, 2007.

⁴³² John E. Parkinson, **Corporate Power and Responsibility, Issues in the Theory of Corporate Law**, Oxford University Press, 1993, s. 301.

⁴³³ Bu yönde bkz: Vogel, **The Market for Virtue**.

⁴³⁴ Joseph E. Stiglitz, **Making Globalization Work**, 2006, s.199, Sesli Kitap, (Çevrimiçi) https://www.audible.com/pd/Making-GlobalizationWorkAudiobook/B00COOINTU?source_code=GO1DH13310082090OZ&ds_rl=1262685&ds_rl=1263561&ds_rl=1260658&gclid=Cj0KCQjwsLWDBhCmARIsAPSL3_19Wt8Zm4bxBa8_X3UIfKG5EBmXbr451Vf64J1ks-B0nVAnhVbIeBMAAt3zEALw_wcB&gclidsrc=aw.ds, 16 Haziran 2021.

zorlanabilecektir.⁴³⁵ Ayrıca hukuki düzenlemeler, birden çok gönüllü uygulamanın yarattığı karmaşa göz önünde bulundurulduğunda hukuki bir kesinlik yaratır.⁴³⁶ Bu kesinlik şirketler için daha yararlıdır zira açık ve tutarlı bir düzenleme, şirketlerin uyum için ne yapmaları gerektiğini bilmelerini sağlar ve bu da uyum için gereken işletme maliyetlerini düşürebilir. Bu güven gönüllü uygulamalar tarafından sağlanamaz.⁴³⁷

Ancak hukuki düzenlemeler, sistematik olarak bir etki yaratabilir.⁴³⁸ Çünkü sadece marka baskısıyla KSS uygulayan şirketler değil tüm şirketlere uygulanacak bir asgari düzen sağlayacağı için daha adil, meşru ve hukuki düzene dayanacağı için daha etkili olacaktır.⁴³⁹

Son olarak hukuki düzenleme tipik olarak uyum sağlamak ve düzenlemenin amacına ulaşmasını sağlamak için düzenlenen yaptırım mekanizmalarını da içerir. Gönüllü uygulamalarda ise bunun tersine uyum ve yaptırım mekanizmaları genel olarak yoktur. Burada belirtmek gerekir ki yaptırım mekanizmalarının olması her zaman bu uyumun olacağı anlamına gelmez. Yetersiz düzenleme, çok kapsayıcı olması ya da kapsayıcı olmaması, yetersiz yaptırımlar, devletin denetim mekanizmasındaki yoksunluk, politik olarak isteksizlik, rüşvet, yolsuzluk, mahkemelerin yetersizliği gibi hususlar nedeniyle etkinliği azalabilir. Şirketlerin giderek büyümeleri ve küreselleşmeleri de uluslararası alanda bir düzenleyici boşluk yaratmıştır.⁴⁴⁰

Hukuki düzenlemelere karşı olanlar tarafından kurallara uyumun da her şeyde olduğu gibi bir fayda ve zarar meselesi olduğu, bu sebeple hukuki düzenlemeler olsa

⁴³⁵ KPMG's Global Sustainability Services and United Nations Environment Programme (UNEP), Carrots and Sticks for Starters, s.13.

⁴³⁶ KPMG's Global Sustainability Services and United Nations Environment Programme (UNEP), Carrots and Sticks for Starters, s.13.

⁴³⁷ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s.100.

⁴³⁸ Remarks at the forum on CSR, Bamberg Germany, 14 June 2006: Doreen McBarnet, "The New Corporate Accountability: Corporate Social Responsibility Beyond Law, Through Law, For Law", **Edinburgh School of Law Working Paper Series**, 2009, s. 16, (Çevimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1369305, 14 Haziran 2021.

⁴³⁹ McBarnet, **a.g.e.**, s. 27.

⁴⁴⁰ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s.101.

dahi şirketlerin istemediklerinde bunlara uymayacakları iddia edilmiştir.⁴⁴¹ Hukuki düzenlemenin diğer dezavantajlı yönü olarak; hukuki düzenlemenin yasalaşması için gereken zamanın uzunluğu ve sürecin meşakkatli olması, bu yüzden de zorunlu yaklaşımın hızla değişen koşullara ayak uydurmakta yetersiz kalacağı ifade edilmiştir.⁴⁴² Ancak belirtmek gerekir ki kanunlar temel prensipleri yasalaştırıyor olup bu temel prensipler ise zaten devamlı değişecek nitelikte değildir. Kanun yapma teknikleri ile aşılabilecek bir konudur. Diğer bir eleştiri ise farklı sektörlerden farklı büyüklükteki şirketlere aynı hukuki düzenlemenin uygulanmasının doğru olmadığı, özel ihtiyaçlara karşılık gelmeyeceği yönündedir.⁴⁴³ Ancak bu da doğru kanun yapma tekniği ile aşılamayacak bir konu değildir. Örneğin minimum standartların belirlenmesinin bu sorunları aşmakta yararlı olacağı söylenmiştir.⁴⁴⁴

Sonuç olarak, hukuki düzenlemelere getirilen eleştiriler olsa da, en temelde yatan soru “Bir şirket gönüllü olarak yasal zorunluluklarının ötesine geçer mi?” olmalıdır ve bu soruya gerçekçi bir biçimde vereceğimiz yanıt çoğu zaman hayırdır. Şirketler yasal zorunluluklarının ötesine geçtiklerinde dahi, bu durum ya kısıtlı olmakta ya da aslında arkasında gizli bir ajanda barındırmaktadır.⁴⁴⁵ Gerçekten de şirketlerin, gönüllü hareket ettiklerini düşündükleri durumlarda dahi gönüllü hareket ettiklerini söylemek güçtür. Bu durumlarda dahi, yasal zorunluluk olmasa da, onları sosyal sorumlu olmaya iten, rekabet, toplum baskısı, pazarlama tekniği, piyasa, tüketiciler gibi sebepler, yani itici güçler vardır. Bu hukuk dışı itici güçler de etkili olmadıkları yönünde eleştirilmiştir.⁴⁴⁶ Örneğin FTSE4Good ve Dow Jones endekslerinde işlem gören şirketlerin beklenenden daha az performans gösterdikleri söylenmiştir. STK’ların baskılarının da yarım yamalak baştan savma olduğu iddia

⁴⁴¹ Bakan, **a.g.e**, 79-80; Brent Fisse, John Braithwaite, **Corporations, Crime and Accountability**, Cambridge University Press, 1993, s.1, [https://librarycatalog.bilkent.edu.tr/client/tr_TR/default/search/detailnonmodal/ent:\\$002f\\$002fSD_ILS\\$002f0\\$002fSD_ILS:556114/one?qu=Corporations%2C+Crime+and+Accountability](https://librarycatalog.bilkent.edu.tr/client/tr_TR/default/search/detailnonmodal/ent:$002f$002fSD_ILS$002f0$002fSD_ILS:556114/one?qu=Corporations%2C+Crime+and+Accountability).

⁴⁴² KPMG’s Global Sustainability Services and United Nations Environment Programme (UNEP), *Carrots and Sticks for Starters*, s. 15.

⁴⁴³ **A.e.**, s.15.

⁴⁴⁴ **A.e.**, s.15.

⁴⁴⁵ Çalışmamın ilgili bölümlerinde üzerinde durduğumuz üzere, yasal zorunlulukların ötesine geçildiğinde, yöneticilerin hukuki sorumluluklarının doğru olmayacağı da ayrı bir tartışma konusudur.

⁴⁴⁶ Vogel, **The Market for Virtue.**, s.2-4.

edilmiştir. Tüketicilerin yaratacağı marka hassasiyeti (*brand sensitivity*) ise ancak büyük şirketler için geçerlidir.⁴⁴⁷ Bu yönden bakıldığında sorulabilecek diğer sorular; “KSS tüketici marketi ne kadar güçlü?”, “Tüketicilerin ne kadarı sorumlu üretilen ürünlere daha fazla fiyat ödemek istiyor?”, “Sosyal sorumlu yatırım ne kadar derinlemesine bir uygulama?”, “Yatırım şirketleri yatırım yaptıkları şirketlerin sosyal sorumlu olup olmadıklarını gerçekten kontrol ediyorlar mı?”⁴⁴⁸ şeklinde çoğaltılıp, türetililebilecektir.

Bu soruların yanıtı olarak, gönüllü itici güçlere bel bağlamaktansa, hukuk aracılığıyla daha fazla hukuki düzenleme yapılması önerilmektedir. *Green Paper*’ın takındığı gönüllü yaklaşıma karşı çıkanlar olmuştur.⁴⁴⁹ Sir Geoffrey Chandler tarafından gönüllü KSS bir lanet olarak görülerek hukuki düzenleme çağrısında bulunulmuştur.⁴⁵⁰ Piyasa tarafından güdülenen KSS de değerli olmakla beraber uzun vadede hiçbir zaman hukuk kurallarının yerini tutamayacağı ifade edilmiştir.⁴⁵¹ Yine de gönüllü uygulamalara karşı bu kadar eleştirel olunmaması gerektiği ifade edilmiştir. Sadece PR olarak ele alındığı durumda dahi zamanla bu PR olmaktan çıkarak bir kültüre dönüşebilecektir. Yani gönüllü uygulamalar ve hukuk birbirleriyle uyum içerisinde uyumu sağlayabilir.⁴⁵²

Kimi yazarlara göre ise doğrudan devletin yasa yapması ya da şirketler hukuku mevzuatında bir düzenlemeye gidilmesi yerine, alternatif hukuki yollara başvurulması gerektiği savunulmuştur. Örneğin kamuyu aydınlatma düzenlemeleri, STK’ların hukuk kuralları ve mekanizmalarını kullanmaları, pay sahibi aktivizmi, sözleşmelere KSS’ye ilişkin yükümlülükler eklenerek özel hukukun kullanılması, haksız rekabete konu edilmesi gibi...⁴⁵³ Ancak belirtmek gerekir ki tüm bu gönüllü uygulamalar gerçek şirket hesap verilebilirliğini sağlamak için getirilecek hukuki

⁴⁴⁷ McBarnet, **a.g.e.**, s.23-24.

⁴⁴⁸ McBarnet, **a.g.e.**, s.24.

⁴⁴⁹ Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility : A business contribution to Sustainable Development, COM(2002) 347 final, s.4, (Çevrimiçi) <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6e2c6d26-d1f6-48a3-9a78-f0ff2dc21aad/language-en> , 8 Nisan 2021.

⁴⁵⁰ Geoffrey Chandler, “The Curse of ‘Corporate Social Responsibility’”, **New Academy Review**, C: II, No: 1, 2003, s.34.

⁴⁵¹ Vogel, **The Market for Virtue**, s. 46.

⁴⁵² McBarnet, **a.g.e.**, s.28-29.

⁴⁵³ McBarnet, **a.g.e.**, s. 30-46.

düzenlemelerden bizi uzaklaştırabilecektir. Gerçek bir hesap verilebilirlik ancak hükûmetler tarafından getirilecek doğrudan hukuki düzenlemeler ile sağlanabilecektir. Yukarıda örneklendiği üzere, örneğin özel hukukun kullanılması daha yumuşak bir yöntem olup sınırlı bir etkiye sahiptir. Hukuk normlarının yaratıcı bir şekilde kullanılması, örneğin haksız rekabet iddialarına konu edilmesi de yeterli değildir zira bu iddianın konu edileceği spesifik hukuk sisteminin özelliklerine bağlı ve bağımlıdır.⁴⁵⁴ Gerçekten ihtiyaç olan zorunlu hukuki düzenlemedir. Şirketlerin faaliyetlerinin toplum üzerindeki etkisi konusunda şeffaf olmaması zorunlu KSS düşüncesini tetiklemiş olup özellikle son on yılda birçok ülke gönüllü KSS'den zorunlu KSS'ye geçmek için girişimlerde bulunmuştur.⁴⁵⁵

Özetle, hukukun da belirli sınırları, dezavantajları olduğu düşünüldüğünde hukuk dışı etik, sosyal, ekonomik baskılara da elbette ihtiyaç vardır. Ancak gönüllü ve hukuki normlar birbirinin alternatifi olarak görülmemeli ve birbirini tamamlayan unsurlar olarak görülmelidir.⁴⁵⁶ Tek başına kullanıldıklarında gönüllü uygulamaların bir değişiklik yaratmayacağı ifade edilmiştir. Gönüllü uygulamaların hukuki düzenlemelerin de olduğu rejimin bir parçası olduğunda ancak önemli bir araç olabileceği yönünde UNEP gönüllü uygulamaların, hukuki düzenlemelerin yedeği, alternatifi olarak algılanmaması gerektiği, bunların hukuki düzenlemelerin önüne geçmek için kullanılmaması gerektiği ifade edilmiştir.⁴⁵⁷ İşte hukuki düzenlemelerin yapılması için en elverişli aracın ise şirketler hukuku olduğu görüşünde olup bir sonraki bölümde bu konu ayrıntılı bir biçimde incelenecektir.

⁴⁵⁴ McBarnet, **a.g.e.**, s.47: ‘The Slow March to Corporate Accountability’, Ethical Corporation, May 2004, s. 23.

⁴⁵⁵ Ioannou, Serafeim, **a.g.e.**, s. 7.

⁴⁵⁶ Bu görüş çerçevesinde “yeni hesap verilebilirlik” kavramı kullanılmaktadır: McBarnet, **a.g.e.**, s. 61-62.

⁴⁵⁷ UNEP, Voluntary Initiatives: Current Status, Lessons Learnt and Next Steps, s.98.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ŞİRKETLER HUKUKU VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

3.1. Dönüştürücü Bir Güç Olarak Şirketler Hukuku

Şirketler hukukunun geleneksel bakış açısı ve odağı, şirketin hissedarlarının ve alacaklılarının menfaatlerini korumak üzerinedir. Şirketin hissedarları şirketin kendi çıkarları doğrultusunda yönetildiğine dair çeşitli güvencelere; azınlık hissedarları kendi menfaatlerinin çoğunluğunun çıkarları karşısında feda edilmesi ve hiçbir söz haklarının olmaması ihtimalinden korunmaya; alacaklılar ise sınırlı sorumluluk ilkesi nedeniyle alacaklarını alamama riskine karşı korunmaya ihtiyaç duyarlar.¹

“Şirket” şirketler hukuku düşüncesinde merkezi bir yere sahip olmakla beraber, topluma ve diğer paydaşlara karşı sorumlulukları şirketler hukuku düşüncesinde çok sınırlı olarak ele alınmış olup şirketler hukukçuları genelde şirketler hukukunu şirketin iç işleyişine ilişkin olarak ele almakta, şirketin daha geniş sorumlulukları adeta bir tabu olarak görülmektedir.²

Bu bakış açısına paralel bir şekilde, şirketler bütünüyle birer özel kurum olarak algılanmakta ve şirketler hukuku da özel hukukun bir dalı olarak kategorize edilmektedir.³ Ancak bizim de katıldığımız görüş uyarınca şirketlerin rejimini düzenleyen kanunlar, kamuyu karşı daha koruyucu olmalıdır. Bu açıdan bakıldığında şirketler hukukunun çok büyük bir dönüştürücü gücü olduğu inancıyla bu bölüm kaleme alınmıştır.

¹ Parkinson, **a.g.e.**, s.1.

² Harwell Wells, “The Cycles of Corporate Social Responsibility: An Historical Retrospective for the Twenty-First Century”, **Kansas Law Review**, C: 51, 2002, s. 77-78. (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1121899, 29 Ekim 2018.

³ Örneğin, “halka açık şirketler” teriminde geçen “halk” kelimesi bildiğimiz anlamıyla kamusal bir anlam taşımamaktadır. Halktan kastedilen, hisselerini açık piyasada alıp satan hissedarlar anlamına gelmektedir. Yani ironik bir şekilde, halka açık şirketler, halka olan sorumlulukları, halka ait olmaları ya da halkın gözetimine tabi olmaları anlamında halka açık değildirler. Hatta tam tersi “hukuk tarafından” halkın ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaktan yasaklanmış durumdardır. Bu anlamda haklı olarak “halka açık şirket” teriminin hukuk ve işletme alanındaki en yanıltıcı terimlerden biri olduğu dile getirilmiştir: Kent Greenfield, **The Failure of Corporate Law: Fundamental Flaws and Progressive Possibilities**, The University of Chicago Press, 2010, s. 1 (**The Failure of Corporate Law**).

Geleneksel olanın dışına çıkılarak, şirketler hukukuna farklı bir yönden bakmak ancak şirketlerin nasıl yönetildiklerinin sadece şirketin hissedarlarını ve alacaklılarını değil, müşterilerini, tedarikçilerini, çalışanlarını, çevreyi ve daha genel anlamda toplumu etkilediğinin fark edilmesiyle mümkündür. Şirketler tarafından alınan kararlar istihdam seviyelerinin, bölgesel kalkınmanın, teknolojik değişim hızının, fiziksel ve hatta kültürel çevremizin durumunu belirleyen önemli bir belirleyicidir. Bu durum şirketlerin karar verirken kayda değer oranda sosyal güç ve yetkiye sahip olduklarının göstergesidir. Şirketler, birer özel yapılanma dâhilinde, tamamen kendi karar kriterlerine göre ve tamamen kendi çıkarları doğrultusunda sosyal planlamada bulunmaktadır. Bu çok önemli bir tespittir zira şirketler hayatlarımızı etkileyecek konularda karar almakta ve uygulamaktadır.⁴ Şirketler (özellikle büyük çaplı olanlar) toplum üzerinde önemli sosyal sonuçları, etkileri ve kamusal sonuçları olan kararlar vererek faaliyetlerine devam eder. İşte bu türden bir güce sahip olmak bu gücün meşrulaştırılmasını gerekli kılmakta olup, bu husus şirketlerin kamu yararını da gözetmeleri yönündeki iddianın temelini oluşturmaktadır.

Şirketlerin gücü olduğunu kabul etmekle birlikte bu gücün mutlak olmadığını da belirtmek gerekir. Hükûmetler, müşteriler, diğer şirketler, piyasa, toplum baskısı, iş yasaları, çevre yasaları gibi bu gücü sınırlandıran etkenler vardır. Ancak her ne kadar bu etkenler şirketin gücünü ve hareket özgürlüğünü bir ölçüde sınırlandırsa da yine de şirketlerin merkezinde olan bir takdir yetkisi vardır.⁵ Tüm bu güçlerin şirketi gerçekten en ideal şekilde baskıladığı düşünülse dahi (ki bu da gerçekçi değildir) yine de şirketlerin temel olarak işletmeye ilişkin takdir yetkisi bakidir. Örneğin fabrikanın nereye kurulacağı, ARGE'ye ne kadar para harcanacağı gibi...⁶ İşte şirketlerin bu takdir yetkisi paydaş olarak adlandırdığımız grupları önemli şekilde etkilemektedir. Çevre, istihdam, kadın hakları ve politika etkilenen kavramlardan bazılarını oluşturmaktadır. İşte bu merkezdeki takdir yetkisinin meşruluğu ve kamu menfaati doğrultusunda kontrolü şirketler hukukunun alanına giriyor olup tüm bu sorunlarla

⁴ Parkinson, **a.g.e.**, s. 1.

⁵ **A.e.**, s. 10.

⁶ **A.e.**, s. 15.

şirketler hukuku kapsamında ilgilenilmeli ve⁷ şirketlerin sosyal sorumlulukları şirketler hukuku kapsamında ele alınmalıdır.

Bu doğrultuda aşağıdaki bölümlerde öncelikle şirketler hukuku bakış açısıyla hukuki bir kavram olarak kurumsal sosyal sorumluluğun teorik, yani normatif temelleri incelenecek, kavrama bu doğrultuda yön veren temel tartışmalar ele alınacak, sosyal bir kurum olarak şirket kavramı ele alınacaktır. Ardından, okuyucuya fikir vermesi açısından kavramın olgunlaştığı yahut özel olarak ele alındığı önemli gördüğümüz bazı ülkelerin hukuklarındaki düzenlemeler aktarılacaktır. Daha sonra, Türk şirketler hukukunun mevcut kurallarının sosyal sorumluluğu nasıl ele aldığı KSS ile bağlantılı olduğunu düşündüğümüz temel düzenlemeler üzerinden irdelenerek, Türk hukukunda şirketlerin sosyal sorumlulukları nasıl ele alınmalıdır, nasıl düzenlemelidir soruları yanıtlanmaya çalışılacak ve bu doğrultuda öneriler dile getirilecektir.

3.2. Hukuki Bir Kavram Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Normatif Temelleri

3.2.1. Giriş

Şirketler nasıl ve ne şekilde sosyal sorumlu olmalıdır sorusunu yanıtlamaya çalışmadan, başka bir ifade ile sosyal sorumluluk rejiminin nasıl düzenlenmesi gerektiğini incelemeyen önce yöneltmesi gereken soru, şirketlerin neden sosyal sorumlu olması gerektiğidir. Şirketlerin sosyal sorumlu olmaları gerekliliğinin hukuki dayanakları araştırılmalı ve temellendirilmesi yapılmalıdır. Bu doğrultuda aşağıdaki bölümlerde öncelikli olarak şirketlerin sosyal sorumluluk nedenleri üzerinde durulacak ve temellendirilmeye çalışılacaktır.

3.2.2. Şirketler Hukuku Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğa İlişkin Hukuki Tartışmalar ile Dodd-Berle Tartışması ve Ardıllarına Genel Bir Bakış

KSS'ye ilişkin yasal tartışmalar geçmişten günümüze şirketlerin hissedarlarına, çalışanlarına veya topluma karşı ne gibi sorumluluklarının olduğu

⁷ Parkinson, a.g.e., s. 19.

sorusu ekseninde şekillenmiştir. Bu eksen de tartışmalar birbiri ile bağlantılı iki ana konu etrafında gelişmiştir. Bu iki ana konu şirketin doğası yahut amacı ve yöneticilerin sorumluluğudur. İlki uyarınca şirketlerin toplumdaki yeri, amacı ve topluma karşı sorumluluklarının ne olduğu tartışılmıştır. Daha detaylı inceleyeceğimiz üzere KSS savunucuları, bu sorulara yanıt olarak şirketlerin hissedarları dışında diğer paydaşlara da hizmet edebileceğini -ya da etmesi gerektiğini- savunur ve şirketlerin yalnızca hissedarlarının çıkarlarına hizmet etmesi gerektiğini savunan klasik şirket teorisini eleştirir.⁸ İkincisi ise birincisi ile bağlantılı olarak yöneticilerin karar alırken hissedarlar dışındaki paydaşların çıkarlarını da hesaba katıp katmamaları hususu çerçevesinde şekillenmektedir.⁹ Bu kavram ekseninde büyük şirketlerin yöneticilerinin şirket adına karar alırken sadece hissedarların ihtiyaçlarını değil; çalışanları, müşterileri veya içinde faaliyet gösterdiği toplum gibi şirketin faaliyetlerinden etkilenen diğer grupların ihtiyaçlarını da dikkate almak yönünde bir yasal görev ve sorumluluğa sahip olup olmadıkları irdelenmiş ve irdelenmeye devam etmektedir.¹⁰

İşte yukarıdaki ana konular ekseninde KSS'ye ilişkin hukuki çekişme ilk olarak Profesör Adolf A. Berle, Jr ve Profesör E. Merrick Dodd, Jr arasındaki 1930'ların başında Harvard Hukuk Dergisi'ndeki ünlü tartışma ile birlikte ortaya çıkmıştır.¹¹ Profesör Berle ve Dodd, ilk hukuki KSS tartışması olarak addedilebilecek şirket yöneticilerinin sorumlulukları üzerine meşhur tartışmalarını yapmışlardır.¹² Bu tartışma KSS'ye hukuki bakış açısı bağlamında çok önemlidir zira modern akademik

⁸ Radu Mares, "The Dynamics of Corporate Social Responsibilities", **The Raoul Wallenberg Institute Human Rights Library**, C.: 33, s.9-10, (Çevrimiçi) <https://brill.com/view/title/14698> , 8 Nisan 2021.

⁹ You, **a.g.e.**, s. 36.

¹⁰ Wells, **a.g.e.**, s.77.

¹¹ Bkz. Adolf A. Berle, "For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note", **Harvard Law Review**, C: 45, No: 8, 1931-1932, 1365-1372, (Çevrimiçi) <http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/hlr45&div=85&id=&page>, 26 Ekim 2020; Adolf A. Berle, "Corporate Powers as Powers in Trust", **Harvard Law Review**, C: 44, No. 7, 1931, s. 1049-1074, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/1331341>, 8 Nisan 2021 (**Corporate Powers as Powers in Trust**); E. Merrick Dodd, "For Whom are Corporate Managers Trustees?" **Harvard Law Review**, C: 45, No: 7, 1931-1932, s. 1145-1163, (Çevrimiçi) http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/hlr45&div=73&g_sent=1&collection=journals, 26 Ekim 2020.

¹² Wells, **a.g.e.**, s.82.

tartışmalar Berle-Dodd tartışmasının argümanlarını değiştirilmiş bir biçimde tekrarlamakta olup¹³ bu tarihi KSS tartışması bugün hâlâ politika yapıcılar ve akademisyenleri etkilemektedir.¹⁴ Dodd-Berle tartışması KSS üzerindeki şirketler hukuku tartışmasının kökeni olarak ele alınabilecek olup bu tartışma yüzyılın geri kalanı için kurumsal sosyal sorumluluk üzerindeki tartışmaların başlangıcını oluşturmuştur.¹⁵ Bu yüzden Dodd-Berle tartışması şirketler hukukundaki KSS'ye ilişkin güncel meseleleri ortaya çıkarması açısından son derece önemlidir. Öneme binaen bu bölüm, KSS ile ilgili ilk modern yasal tartışma olan Berle-Dodd tartışmasını kısaca gözden geçirmekte¹⁶ ve sonra tartışmayı günümüze taşıyarak çalışmamız açısından önemli tespitleri yapmaktadır.

1920'li yıllar KSS tartışmasının şekillenmesinde büyük öneme sahiptir. Bu yıllar Amerikan ekonomisinin bir doygunluğa ulaştığı, büyük şirketlerin ekonomiye hâkim olduğu, bölünmüş hissedarlık yapısının yaygın olduğu ve bu zenginliğin tüm topluma fayda sağlayacağını inanıldığı yıllardır.¹⁷ Tabiri caizse bu “parlak” dönemi izleyen dönemde, 1932 yılında, meşhur Dodd-Berle tartışmasını başlatan eser olan “*Corporate Powers as Powers in Trust*”, *Harvard Law Review*'de yayımlanmış olup Berle bu makalede hissedarları yöneticilerin hilelerinden, haklarını kötüye kullanmalarından korumanın yollarına odaklanmış, yani hissedarlar ve yöneticiler arasındaki güç dengesi üzerine çalışmıştır. Berle bu makalede, bugün artık “hissedar önceliği (*shareholder primacy*)” olarak bilinen ve yöneticilerin hissedarların zenginliğini korumak için özen yükümleri olduğunu savunan teoriyi ileri sürmüştür. Bu teori, hissedarları, yöneticilerin aldıkları kararların doğasında olan risklerden korumak için hukukun yöneticilere, hissedarları gözetmesi yönünde yükümlülük yüklemesi anlamına gelir.¹⁸ Berle'nin hissedar önceliği kavramı o dönemde baskın bir

¹³ A.e., s. 78-79.

¹⁴ Larry Cata Backer, “Multinational Corporations, Transnational Law: The United Nations’ Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations as a Harbinger of Corporate Social Responsibility in International Law”, **Columbia Human Rights Law Review**, C: 37, 2005, s. 111, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=695641, 21 Ekim 2018.

¹⁵ Mares, **a.g.e.**, s. 64.

¹⁶ Amerikan hukuku ekseninde KSS'nin gelişiminin detaylı anlatımı ve Berle Dodd tartışmasının gelişimi için bkz: You, **a.g.e.**, s. 43.

¹⁷ Wells, **a.g.e.**, s. 85-87.

¹⁸ Berle, **Corporate Powers as Powers in Trust**, s. 1074.

teori değildir. Akademisyenlerin çoğu yöneticilerin şirketin mal varlıklarının hukuki anlamda vekili (*trustee*) olmadığına inanmaktaydı.¹⁹ Berle, hissedarların önceliği normunu yalnızca hissedarları şirket yöneticilerinin suistimal tehdidinden korumak için geliştirmiştir. 1920'lerde şirket yöneticilerinin suistimalleri şirketler hukukunun meselesini oluştuyordu zira şirketler büyüdükçe şirket sahipliği ile şirketin kontrolü ayrılmaktaydı.²⁰ ²¹Berle, 1930'ların şirketler hukukunun hissedarların mülkünü yönetim gücünün kötüye kullanılmasından korumak için yeterli olmadığına inanıyordu.²² Bu nedenle, hissedarları şirketler üzerinde geniş kontrol sahibi olan yöneticilerden korumak için yeni bir çerçeve oluşturdu. Berle'nin hissedar önceliği normu, şirketi topluma karşı hiçbir sorumluluğu olmayan, yalnızca hissedarların mülkü olan bir kurum olarak görmüyordu. Daha ziyade, hissedarları 1920'lerde muazzam bir güce sahip olan şirket yöneticilerinden korumak için bir araç olarak değerlendirmiştir. Geliştirdiği hissedar önceliği teorisi zaman içerisinde KSS muhaliflerinin en güçlü argümanı olmasına rağmen, esasen sosyal sorumluluk makalenin hiçbir yerinde geçmemektedir. Berle makalesinde KSS'den özel olarak bahsetmemiştir ve fikrin bugünkü geldiği noktayı da hedeflemediği de pekâlâ ifade edilebilecektir. Kısacası makale şirket gücünün toplum üzerindeki etkileri ile değil yöneticilerin sahip olduğu güçle ilgiliydi.²³

KSS'ye ilişkin tartışmanın asıl kıvılcımları bir sonraki yıl Dodd tarafından Berle'nin makalesine bir cevap olarak yazılan “*For Whom Are Corporate Managers Trustees*” adlı makalesinin yayımlanması ile başlamıştır. Bu makalede Dodd izleyen tüm tartışmalarda kullanılan bir ön kabul yaratmıştır. Şöyle ki, Berle mülkiyet ve kontrolün ayrılmasını²⁴ bir problem olarak görüp yöneticilere hissedarların vekilleri

¹⁹ “Restrictions on the Power of a Director to Contract with His Corporation” **Columbia Law Review**, C: 29, No: 3, 1929, s. 345, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/1113742> , 8 Nisan 2021.

²⁰ Levitt, **a.g.e.**, s. 41-42.

²¹ Şirket sahipliği ile şirketin kontrolünün ayrımı pay sahiplerinden ayrı bir yönetim sisteminin oluşturulmasıdır. Ayrıntılı bilgi için bkz: Ali Paşlı, **Anonim Ortaklığın Devralınması**, İstanbul, Vedat Kitapçılık, 2009, s. 28- 34.

²² Berle, **a.g.e.**, s. 1051.

²³ You, **a.g.e.**, s. 38.

²⁴ 1932 yılında Adolf Berle ve Gardiner Means yönetsel karar verme hiyerarşisinin doğuşuna ilişkin çok önemli bir çıkarımda bulundular. Bu pay sahiplerinin şirkette sahip oldukları mülkiyet hakkının kontrolden ayrıldığı idi: *The Modern Corporation and Private Property*, 1932.

olarak daha çok yükümlülükler yükleyen bir model geliştirirken; Dodd bu ayrılığı, bu boşluğu, bir avantaj olarak görmüş ve bu ayrılma sayesinde yöneticilerin diğer paydaşları da gözetebilecek bir konuma geldiklerini savunmuştur. Dodd'a göre mülkiyet ve kontrolün ayrılması, şirket yöneticilerini otonom bir konuma koymakta ve bu şekilde paydaşların da çıkarlarını gözetebilmesine olanak sağlamaktadır.²⁵

Dodd, Berle'nin hissedar önceliği teorisine, şirketlerin topluma karşı sorumluluklarına odaklanarak karşılık vermiştir.²⁶ Hatta KSS tartışmasının, hissedar önceliği fikrine karşı bir başkaldırı olarak başlatıldığı söylenebilecektir.²⁷ Bir şirketin sadece kâr elde etme amacına hizmet etmesini öngören geleneksel kuramın değiştirilmesi gerektiğini iddia etmiştir.²⁸ Dodd, şirket yöneticilerinin sadece hissedarlarına karşı değil, yönetim kararlarından etkilenebilecek diğer paydaşlarına karşı da özen yükümlülükleri (*fudiciary duty*) olduğunu savunmuştur.²⁹ Dodd, Berle'nin yönetim suistimalleri konusundaki kaygılarını kabul etmiş, ancak yöneticilerin yalnızca hissedarlara karşı sorumlu olmaları gerektiği yönündeki çözümü/teoriyi sorgulamıştır. Yöneticilerin, şirketin kendisinin vekili (*trustee*) olduğunu ve paydaşlara, hissedarlara, çalışanlara, müşterilere ve kamuya karşı yükümlülükleri olduklarını iddia etmiştir.³⁰

Tüm bunlar 1920'lerden Dodd ve Berle'nin farklı dersler çıkardığını göstermektedir. Dodd'un bakış açısına göre 1920'ler refah kapitalizminin (*welfare capitalism*)³¹, şirketlerin toplum ve çalışanları için sorumluluklar aldığı bir çağdır.³² Berle'den farklı olarak, 1920'lerde Dodd şirket yöneticilerinin büyüyen gücü

²⁵ Wells, **a.g.e.**, s. 87-92.

²⁶ Dodd, **a.g.e.**, s. 1145.

²⁷ You, **a.g.e.**, s. 41.

²⁸ Dodd, **a.g.e.**, s. 1163.

²⁹ Dodd, **a.g.e.**, s. 1145.

³⁰ Dodd, **a.g.e.**, s. 1147-1154.

³¹ Refah kapitalizmi 20. Yüzyılın başlarında Amerikan iş dünyası liderleri tarafından benimsenen yönetim ruhudur. Bu görüş, işçilere göz kulak olmada ve onlarla ilgilenmede devlet ya da sendikaların değil iş dünyasının rolünü vurgulamaktadır. Daha detaylı açıklama ve Güneydoğu Asya'daki Amerikan şirketinin vaka analizi çerçevesinde bir değerlendirme için bkz: Shakila Yacob, "Model of Welfare Capitalism? The United States Rubber Company in Southeast Asia, 1910-1942", **Enterprise & Society**, C: 8, No: 1, 2007, 136-174, (Çevrimiçi)

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=31h&AN=44439462&site=eds-live> , 9 Nisan 2021.

³² Wells, **a.g.e.**, s. 92.

fenomenini çok farklı ele aldı; büyük yönetim gücü, şirket yöneticilerinin etik sorumluluklarını daha önce hiç olmadığı kadar ciddiye almasını sağlayabilirdi.³³ Dodd 1920'leri, şirketlerin kendi çalışanları ve toplumu için sorumluluk almaya başladığı refah kapitalizminin çağı olarak kabul etti ve kontrol ile mülkiyetin ayrılmasının, işçilere ve toplumlara fayda sağlayan bir yönetim politikası oluşturması için bir şans sağlayacağına inanıyordu.³⁴ Böylece Dodd, Berle'nin hissedarlar önceliği teorisine karşı bir argüman geliştirdi. Hukukun, işletmelerin ekonomik faaliyetlerde bulunmalarına, hissedarlarına kâr kaynağı olmalarından ziyade, çevrelerindeki topluma hizmet ettikleri için izin verdiğini ileri sürerek KSS için bir temel attı.³⁵ KSS'ye ilişkin modern hukuki inançlar bu görüşten doğmuştur denilebilecektir.³⁶ Ayrıca Dodd, KSS'nin yasal bir sorumluluk olması gerektiğini vurguladı. İşletmelerin yöneticileri tarafından gönüllü eylem yoluyla sosyal sorumluluğu kabul etmelerinin makul bir şekilde beklenemeyeceğini iddia etti ve sorgulanması gereken sosyal sorumlulukların şirket yöneticileri tarafından gönüllü olarak kabul edilmesinin uygulanabilir olup olmadığının değil, bunun şirketler hukukunun temel ilkelerine aykırılık teşkil edip etmeyeceğinin olduğunu ileri sürdü. Dodd, KSS'yi insanların büyük çoğunluğunun ihtiyacını gidermek ve böylelikle kapitalizmi savunmak için tek yol olarak gördü.³⁷

Dodd'un, daha sonraki KSS savunucularından farklı olduğu ifade edilmiştir. O hissedar önceliği modeline karşı çıkmaktaydı çünkü şirketlerin hâlihazırda diğer paydaşlara karşı görevlerini yerine getirmeye hazır olduğuna inanıyordu.³⁸ Dodd'un hukuki çözümü, şirketlerin ayrı bir tüzel kişi olarak görülmesi ve şirketlerin yöneticilerinin hissedarlar için değil, şirketin kendisi için vekil olarak tanınmasıydı. Şirketin ayrı tüzel kişiliğinin gerektirdiği geniş kapsamlı bir bakış açısı benimseyerek Dodd, yöneticilerin, şirketin tüzel kişiliğinin temsilcisi olarak şirketin parasını sosyal sorumlu bir kişiye uygun şekilde kullanabileceğini belirtmekteydi.³⁹ Özetle Dodd,

³³ Dodd, **a.g.e.**, s. 1147-1154.

³⁴ Wells, **a.g.e.**, s. 92.

³⁵ Dodd, **a.g.e.**, s. 1147-1149

³⁶ You, **a.g.e.**, s. 39.

³⁷ Dodd, **a.g.e.**, s. 1147, 1155-1162.

³⁸ Wells, **a.g.e.**, s. 93.

³⁹ Dodd, **a.g.e.**, s. 1161.

şirket yöneticilerinin hissedarların ötesindeki unsurlara karşı da sorumlu olması gerektiği görüşünü savunuyordu ve bu yüzden de şirket yöneticilerinin hissedarların değil şirketin kendisinin vekili olduğunu savunuyordu.

Berle ise Dodd'un görüşlerine açık ve karşıt pozisyonlarda gözükiyordu. Berle bu tür bir yapıyı yöneticilerin kötüye kullanacakları düşüncesiyle katı bir şekilde yöneticilerin hissedarlara karşı bir vekalet görevi olduğu kanısındaydı.

Başlangıçta Berle, Dodd'un KSS teorisini, yasanın hissedarlar ve yöneticiler arasında bir güç dengesi temin etmesi gerektiğini çünkü ikincisinin gerçekten ilkini etkileyebileceğini öne sürerek çürütmeye çalışmıştır. Berle, şirketlerin hissedarlar dışındaki paydaşlara karşı açık ve makul bir şekilde uygulanabilir bir sorumluluğunun olduğunu ispatlanana kadar hissedarlardan başkasına karşı sorumlu olduğunun vurgulanmaması gerektiğini belirtti. Tarihsel olarak hukuken şirket yöneticilerinin şirketi hissedarların çıkarları doğrultusunda yönetmeleri gerektiğini belirtti. Berle, gerçekliğe odaklanmıştı, Dodd'un argümanının teoride haklı olabileceğini ancak pratikte uygulanamayacağını düşünmüştü. Şirket sorumsuzca yönetildiğinde bunun sonuçlarının topluma olumsuz bir şekilde yansıyacağını ifade etti. Berle, KSS'yi inkâr etmemekle birlikte, bir gün yasal yeniliklerin (*legal innovations*) -o zaman için istenilen bir husus olmasa da- KSS'yi bir gerçeklik hâline getirebileceğini umuyordu.⁴⁰

Dodd, büyük şirketlerin sosyal sorumlulukları olduğunu empoze etmeye çalışarak, şirketin karar vericilerinin şirketin kaynaklarını topluma fayda sağlamak için kullanması gerektiğini savundu. Özgür bırakılan şirket yöneticilerinin bir tür ütopya yaratacağına, tüm toplumun rekabet eden ilgisini başarılı bir şekilde dengeleyeceğine ve yöneticilerin bu gücü şirketteki tüm gruplara fayda sağlamak için kullanabileceklerine inanıyordu.⁴¹

⁴⁰ “Bu sırada, avukatlar olarak, bildiğimiz menfaatleri korumalı, yenileri (menfaatler) ortaya çıktığında ise yine aynı süratle koruma sağlamalıyız.” (*Meanwhile, as lawyers, we had best be protecting the interests we know, being no less swift to provide for the new interests as they successively appear.*): Berle, **For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note**, s. 1372.

⁴¹ Dodd, **a.g.e.**, s. 1153-1154.

Ancak belirtmek gerekir ki ikisi de kendi görüşlerinin problematik yanlarının, başka bir deyişle hem hissedarları koruma gerekliliğinin hem de şirketin paydaşlara da hizmet etmesinin potansiyel faydalarının farkındaydı.

Dodd-Berle tartışmasının en ironik yanı ise her ikisi de ilerleyen zamanda kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin görüşlerini değiştirmiştir. Berle için bu değişim kademeli olarak gerçekleşti. *For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note* makalesinde Berle, şirketin farklı unsurlarının (paydaşlarının) birbirleriyle yarışan taleplerini dengeleyecek bir hukuki mekanizmaya ilişkin her türlü olasılığı dışlarken⁴², Means ile birlikte yazdığı kitabı *The Modern Corporation and Private Property*’de yazarlar şirketlerin büyüyen güçlerinin, şirket yöneticilerinin paydaşların yarışan iddialarının dengede tutmasını sağlayacak bir mekanizma gerektirdiği sonucuna vardılar.^{43,44} Bu şekilde paydaşların çıkarlarının ve taleplerinin dengeleyen teknokratlar⁴⁵ tarafından yönetilen bir şirket imgelemesi, Dodd’un başlangıçtaki görüşlerine yakındır.⁴⁶

⁴² “Unchecked by present legal balances, a social-economic absolutism of corporate administrators, even if benevolent, might be unsafe; and in any case it hardly affords the soundest base on which to construct the economic commonwealth which industrialism seems to require.” / “Mevcut yasal dengeler tarafından kontrol edilmeyen şirket yöneticilerinin sosyal-ekonomik mutlakiyetçiliği, iyi niyetli olsalar bile güvenli olmayabilir; ve her halükarda, sanayiciliğin gerektirdiği görünen ekonomik topluluğu inşa etmek için en sağlam temeli sağlamakta güçlük çekiyor.”

Berle, *For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note*, s. 1368

⁴³ “It is conceivable, —indeed it seems almost essential if the corporate system is to survive, —that the “control” of the great corporations should develop into a purely neutral technocracy, balancing a variety of claims by various groups in the community and assigning to each a portion of the income stream on the basis of public policy rather than private cupidity.”/ Büyük şirketlerin “kontrolünün”, topluluktaki çeşitli grupların çeşitli taleplerini dengeleyen ve kişisel hırslarından ziyade kamu politikası temelinde gelir akışını sağladıkları, tamamen tarafsız bir teknokrasiye dönüşmesi akla yatkın olup - hatta şirket sisteminin hayatta kalması için neredeyse önemli olduğu söylenebilecektir.

⁴⁴ Wells, *a.g.e.*, s.96-97.

⁴⁵ Berle ve Means’in sahiplik ve kontrolün büyük şirketlerin yöneticilerinin, farklı talepleri dengeleyen purely neutral bir technocracyye dönüşeceği iddiasına karşılık olarak eleştiriler sunulmuş: birincisi berle ve meansin yöneticilerin hissedarların kontrolünde olmadığına ilişkin varsayımı abarttıkları iddia edilmiştir. Hissedarlar pasif de olsa, hisselerine ilişkin menfaatleri devam etmekte olup bir ölçüde yöneticiler üzerinden kontrol “market for corporate control” devam etmektedir. İkincisi ise yöneticilerin kendilerine takdir yetkisi verildiğinde bu özgürlüğü kenfi çıkarları yerine etik bir şekilde sosyal sorumlu olarak kullanacaklarına ilişkin varsayımlarıdır-ki berleün kendisi ilk makalesinde yöneticilere çok kuşkucu yaklaşıyordu)Ayrıca bir an için artık hissedarların yönetimi kendi çıkarlarını gözetmek için zorlama yönünde bir güçleri olmadığı düşünülse dahi bu durumun kendi başına neden yöneticilerin şirketlerin kâr maksimizasyonu hedefinden vazgeçmeleri gerektiğini açıklamadığı ifade edilmiştir. Bu sebeple asıl olarak hukuki sınırlar içerisinde kâr maksimizasyonunun neden sosyal amaçları sağlamak için yeterli olmadığı açıklanmalı buna göre varacağımız sonuca göre de çareler aranması gerektiği ifade edilmiştir. Bkz: Parkinson, *a.g.e.*, s. 265-266.

⁴⁶ Wells, *a.g.e.*, s. 97.

Berle, şirketlerin yarışan çıkarları dengeleme potansiyeli konusunda gittikçe daha da hevesli olurken, Dodd ise tam tersi şekilde şirket yöneticilerinin iyiliğinden ve liderliğinden şüphe duymaya başlamıştı.⁴⁷ Dolayısıyla zamanla ironik olarak iki tarafın savundukları değişmiştir. Her iki taraf da ilk başta savunduklarının sınırlarının ve karşı tarafın savunduklarının güçlü yanlarının farkına varmıştır. Berle, şirketin yalnızca hissedarların çıkarları doğrultusunda yönetilmesinin yeterli olmadığı, şirketin çok fazla gücünün olduğu ve mülkiyet bağının çok zayıf olması sebebiyle; artık mülkiyetten yola çıkarak hissedarların öncelikli olduğunu savunmanın mümkün olmadığı kanaatine varmıştır. Dodd ise şirketlerin kendi kendilerine toplumda bir liderlik rolü üstlenebilecekleri fikrinden uzaklaşarak, yöneticilere karşı daha şüpheli yaklaşmaya başlamış ve yöneticilerin ancak hukukun belirlenen sorumlulukları yüklenebilecekleri ve değişimin ancak devlet eliyle yapılacak hukuki düzenlemelerle olabileceği sonucuna varmıştır.⁴⁸⁴⁹

Önemle belirtmek gerekir ki her ikisi de şirketlere sosyal sorumluluklar yüklemenin kolay bir yolunun bulunmadığını kabul etmiştir.⁵⁰

1930’lu yılların yukarıda aktarılan bu meşhur Berle-Dodd tartışmasından sonra konu 20 yıllık bir sessizliğe bürünmüş olup bunda ABD’de yaşanan Büyük Buhran’ın ve ardından gelen 2. Dünya Savaşı’nın etkisinin büyük olduğu ifade edilmiştir.⁵¹ Ancak 1950’lerin ortasından itibaren şirketlerin sosyal sorumlulukları tekrar gündeme gelmeye başlamıştır.⁵² Şirket yöneticilerinin kendileri de bu dönemde

⁴⁷ Bkz: E. Merrick Dodd, The Modern Corporation and Private Property, **University of Pennsylvania Law Review**, Book Review, C: 81, 1932-1933, s. 782-785, (Çevrimiçi) <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/pnlr81&i=810>, 16 Haziran 2021; E. Merrick Dodd, “Is Effective Enforcement of the Fiduciary Duties of Corporate Managers Practicable?”, **University of Chicago Law Review**, C: II, No: 1, 1934, s. 194-207, (Çevrimiçi) <https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1276&context=uclrev>, 16 Haziran 2021.

⁴⁸ Dodd book review s. 785

⁴⁹ Wells, **a.g.e.**, s.98

⁵⁰ Wells, **a.g.e.**, s.99.

⁵¹ Bu sessizliğin üzücü istisnalarından birini Walter Rathenau’nun “Önce İşletmenin Kendisi” yönündeki teorisi ve anonim ortaklıkların toplumsal yükümlülükleri olduğu ve yönetim kuruluna toplumsal görev yükleyen görüşleri, bir süre sonra “Führer” ilkesi ile birleşerek ekonomide “Führer ilkesi” hâline gelerek Nazi Almanyası tarafından kötüye kullanılarak, uygulama alanı bulmuştur. Ünal, Tekinalp, **Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yönetime Katılma Sorunları**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1979, s. 27.

⁵² Bu dönemdeki konuya ilişkin eserlerin bazıları için bkz:

-en azından halka karşı yaptıkları konuşmalarda- sosyal sorumluluklarını ifade etmekteydi.⁵³ Öyle ki artık şirketin sadece para kazanması değil, sosyal sorumlu olması yeni moda olarak kabul görüyordu. Ancak belirtmek gerekir ki bunlar daha çok retoriktir. Nitekim, şirket liderleri genel bir ifade ile şirketin sosyal sorumluluklarından bahsetmekle birlikte hiçbiri hissedar önceliği modelini ya da kârların maksimizasyonu hedeflerini bırakmaya niyetli görünmüyordu.^{54,55}

Bu dönemde yukarıda kısaca ifade ettiğimiz Berle'nin düşüncelerinin devam eden değişimini detaylı olarak vurgulamakta fayda olduğu kanaatindeyiz. Gerçekten de Berle'nin şirket gücüne olan yaklaşımı bu dönemde 1930'lardaki yaklaşımından tamamen farklıdır. Geçen yıllar boyunca Berle, Dodd tarafından savunulan görüşlerle aynı doğrultudaki fikirleri savunmaya başlamış, fikirleri şirketlerin kârlarını yalnızca hissedarları için değil tüm toplumun yararına kullanması gerektiği düşüncesine doğru evrimine devam etmiş ve 1950'li yıllarda artık bu görüşünü açık bir şekilde kitap ve makalelerinde yansıtmıştır. Gerçekten de, Berle sonuçta KSS'nin önde giden savunucularından biri olmuştur. Bu değişimi en iyi yansıtan cümleleri kendi ağzından aşağıdaki gibidir:

“20 yıl önce yazar Harvard Hukuk Fakültesi profesörü E. Merrick Dodd ile karşıt görüşteydi ve şirketin gücünün hissedarlar adına kullanılması gerektiği düşüncesini savunmaktaydı. Dodd ise bu yetkinin tüm toplum adına kullanıldığını savunmaktaydı. Bu tartışma adil bir şekilde Profesör Dodd'un görüşleri lehine sonlanmıştır.”⁵⁶

Vance Packard, **The Hidden Persuaders**, 1957; David Riesman et. al., **The Lonely Crowd: A Study Of The Changing American Character**, 1950; William H. Whyte, Jr., **The Organization Man**, 1956; John Kenneth Galbraith, **American Capitalism**, 1993;115. John Kenneth Galbraith, **The Affluent Society**, 1958; C. Wright Mills, **The Power Elite**, 1959; Levitt, **a.g.e.**

⁵³ See Herman E. Krooss, **Executive Opinion: What Business Leaders Said And Thought On Economics Issues**, 1920S-1960S, 1970, s. 50-53 (summarizing business ideas of social responsibility in the 1950s); see also generally Francis X. Sutton et.al., **The American Business Creed**, 1956, (discussing business ideology in America).

⁵⁴ Wells, **a.g.e.**, s. 101.

⁵⁵ Kritiği için bkz.: “The ‘Higher Criticism’ of the Modern Corporation”, **Columbia Law Review**, C: 62, No: 3, 1962, s. 399, (Çevrimiçi)

https://www.jstor.org/stable/1120051?seq=1#metadata_info_tab_contents, 16 Haziran 2021.

⁵⁶ Twenty years ago, the writer had a controversy with the late Professor E. Merrick Dodd, of the Harvard Law School, the writer holding that corporate powers were powers in trust for shareholders while Professor Dodd argued that these powers were held in trust for the entire community. The

The 20th Century Capitalist Revolution adlı eserinde Berle şirketi yarı politik bir kurum (*quasi-political institution*) olarak ele almaktadır. Artık yöneticilere olan kuşkulu yaklaşımı sona ermiş, onların gücünü şirkete dâhil olan tüm gruplar için kullanacak pozisyonda olduklarına inancı artmıştır. Berle'nin savunuculuğunu yaptığı hukuki değişiklik önerileri, yöneticileri sadece hissedarların çıkarlarını gözetmek yönündeki yükümlülüklerinden kurtarmak ve onların şirketin kaynaklarını tüm toplumun refahı için kullanmalarına izin vermektir.⁵⁷

The 20th Century Capitalist Revolution'da Berle, Dodd'un mülkiyet ve kontrol ayrıldığında yöneticiler artık hissedarlar dışındaki grupların çıkarlarını da gözetebilir yönündeki görüşüne katılmaktaydı, hatta bir adım ileri giderek şirket temelli bir topluluğun hayalini yaratmıştı. Ona göre şirket yöneticileri tüm toplumun çıkarlarını gözeterek bir çeşit ütopya yaratabilecekti. Berle, yöneticilerin bu sosyal harmoniyi nasıl sağlayacakları konusunda umutlarına, net olmasa da, kitabında yer alan "*Corporate Capitalism and the City of the God*" adlı kısımda yer vermiştir. Tıpkı *Modern Corporation and Private Property*'de olduğu gibi, şirket yöneticilerini toplumun ve diğer paydaşlarının çıkarlarını gözetebilmeleri için ne gibi hukuki değişiklikler yapılması ve ne gibi hukuki mekanizmaların getirilmesi konusunda bir öneri sunmamıştır.⁵⁸

Kısa bir parantez açarsak, 1950'lerde Berle ile benzer görüşler savunan ve KSS üzerinde gelişen hukuki tartışmaya büyük katkı sunan önemli bir yazar da Peter Drucker'dır.⁵⁹ Drucker'ın Berle'ninkine benzer şirketçi (*corporatist*) bir görüşü vardı.⁶⁰ Drucker'a göre ideal şirket aydınlanmış yöneticiler tarafından; hissedarların, toplumun ve işçilerin yani tüm paydaşların çıkarları gözetilerek yönetilmelidir. Bunun için Drucker yöneticilerin hissedarlara olan yükümlülüklerinden kurtulması gerektiğini savunarak bir öneride bulundu. Hisse senetleri mülkiyeti gösteren belgeler olmaktan çıkarılarak, yalnızca şirketin kârından talepte bulunma hakkı tanıyan

argument has been settled . . . squarely in favor of Professor Dodd's contention. Adolf A. Berle, Jr., **The 20th Century Capitalist Revolution**, 1954, s. 169.

⁵⁷ Berle, **20th Century**, s. 32-34, 80-82.

⁵⁸ Wells, **a.g.e.**, s.103.

⁵⁹ Peter F. Drucker, **Concept Of The Corporation**, 1946; Peter F. Drucker, **The New Society: The Anatomy of the Industrial Order**, 1950 (**The New Society**).

⁶⁰ Wells, **a.g.e.**, s.105.

belgeler olarak hukuken düzenlenirse, böylelikle yöneticiler politik ve sosyal roller de üstlenebilecektir. “Yatırım sertifikaları (*certificitates of investment*)” olarak adlandırılacak olan bu belgeleri ellerinde tutanlar yalnızca kâra hak kazanabilecek, yönetimde söz sahibi olamayacaktır.⁶¹ Drucker, şirketin yönetim kurulunda hissedarlar, yatırımcılar, işçiler ve toplumdan üyeler olması gerektiği görüşünü ileri sürdü. Bu yeni model şirketin kâr elde etme amacını inkâr etmiyordu ancak şirketin sosyal bir misyon yüklenirken aynı zamanda kâr elde etmesi gerekliliğini vurguluyordu.⁶²

Tüm bu yazılanlardan Berle ve Drucker’ın 1950’lerde KSS için yasal bir temel inşa ettikleri söylenebilecektir. Onlar şirketin yalnızca bir ekonomik toplam olduğuna inanmıyordu. Şirketin aynı zamanda işçilere, hissedarlara, müşterilere ve topluma hizmet eden sosyal bir kurum olduğuna inanıyorlardı. Bu gruplardan her birinin şirkete karşı talep hakkı olmalıydı. Bu model uyarınca hissedarlar, şirketten talep hakkı olan gruplardan yalnızca biri olarak ele alınmaktadır. Bu modelin Dodd’un 20 yıl önceki modeli ile temelde çok bir farkı olmadığı söylenebilecektir.

Berle ve Drucker’ın önerilerinin problematik yanı her ikisinin de önerdikleri şeylerin nasıl olacağına dair bir veri sunmamalarıdır. Bu problemlerden en önemlilerinden biri -ve bugün hâlâ üzerinde durulan- yönetimin çatışan çıkarları nasıl dengede tutacağı sorusudur.⁶³

Yukarıda kısaca aktardığımız bu görüşler ilk etapta pek dikkat uyandırmamakla beraber Berle ve Dodd’un tartıştığı meseleler, 1960’ların başlarından itibaren yeniden ortaya çıkıp KSS hukuk tartışmalarının bugünkü kavramsal temellerini oluşturdu⁶⁴ ve önemli hukukçuların dikkatini çekmeye başladı. Bu noktada iki önemli eserden bahsetmek yerinde olacaktır. Bu iki eser KSS’nin hukuki tartışmasının gelişimi açısından önemlidir. Bunlar *The Corporation in Modern*

⁶¹ Drucker, **The New Society**, s. 340-42.

⁶² **A.e.**, s. 341-48.

⁶³ Wells, **a.g.e.**, s.106.

⁶⁴ Stephen M. Bainbridge, “Community and Statism: A Conservative Contractarian Critique of Progressive Corporate Law Scholarship”, **Cornell Law Review**, C: 82, No: 4, 1997, s. 902-903. (Çevrimiçi)
<https://scholarship.law.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2687&context=clr>, 21 Ekim 2018; Wells, **a.g.e.**, s.78-79.

*Society*⁶⁵ ve *Freedom in the Modern American Economy* adlı eserlerdir. Bu çalışmalar o dönemde KSS'ye atfedilen önemi ve dikkati göstermek açısından önemlidir. Ne var ki hukuk düşüncesi açısından çok büyük bir yenilik taşımamaktadırlar.⁶⁶ Ancak ne yazık ki tıpkı Berle ve Drucker'ın eserlerinde olduğu gibi bu çalışmalarda da şirketlerin artan gücünü sınırlandırmak yahut bu gücü sosyal olarak sorumlu yöne kanalize etmek için bir çözüm yolu sunulmamıştır.⁶⁷

1950 ve 60'lı yıllarda yaşanan bu tartışmaların ekonomik arka planı göz ardı ettiği ifade edilmiştir. Zira o dönemlerde şirkete dair gelişmiş bir ekonomik teori bulunmamaktadır.⁶⁸ Bu sebeple de 1970'lere kadar şirketin ekonomik analizi KSS tartışmalarında önemli bir etken hâline gelmemiş, 80'ler ile birlikte ise ekonomik analiz üstün duruma gelmiştir.⁶⁹

Özetlemek gerekirse, 1960'ların başında Berle, Drucker ve onlarla aynı düşüncede olanlar birkaç nokta üzerinde anlaşmaya varmıştır. Bunlar büyük şirketlerin sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal ve politik güce de sahip olduklarıydı. Bu onları küçük şirketlerden ayıran en büyük özellikti. İkinci olarak bu güç beraberinde hissedarlar dışındaki gruplara karşı sorumlulukları da getirmeliydi. Bu görüşün karşısında duran görüşe göre ise hissedar önceliği teorisi, bu sayılan argümanlardan daha önemli sebepler olmadıkça bırakılmamalıydı.⁷⁰

1960'ların ortasından 70'lerin ortasına kadar olan dönemde KSS tartışması yeniden şekillenmiştir. 1950 ve 60'ların ortalarına kadar olan dönemdeki tartışmalar yöneticilerin hissedar önceliği teorisinin engellerinden, sınırlamalarından kurtulması ve bir denge unsuru olarak güçlü şirket liderleri üzerine kuruluyken, 1970'lere gelindiğinde şirketlerin tam tersi şekilde, yöneticilerin bağımsızlığı ve ellerindeki güç alınarak ve yöneticiler üzerinde daha fazla gözetim ve denetim yapılarak sosyal

⁶⁵ See Edward S. Mason, **The Corporation in Modern Society**, 1961.

⁶⁶ Wells, **a.g.e.**, s.107.

⁶⁷ **A.e.**, s.108.

⁶⁸ Bu konudaki eleştiriler için ya da çok az sayıda makale için bu konuya değinen bkz. Eugene V. Rostow, "To Whom and for What Ends Is Corporate Management Responsible?", (**Corporation in Modern Society** içinde, ed. Edward S. Mason), Harvard University Press, 2013; Manne, **Higher Criticism**, s. 399.

⁶⁹ Wells, **a.g.e.**, s.110.

⁷⁰ Wells, **a.g.e.**, s.110.

sorumlu hâle geleceği savunulmaktaydı.⁷¹ Dolayısıyla, aslında, KSS düşüncesinin varlığı değil ona ulaşma yönteminde bir değişiklik olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, ilkin yöneticilerin sorumluluk bilincine güvenildiği ancak daha sonra bu güvenin yerini denetim mekanizmasının aldığı dikkat çekmektedir. Belirtilmelidir ki, bu değişim KSS'nin gönüllülük esasına mı dayanması yoksa hukuki yaptırımlar aracılığı ile zorunlu hâle mi gelmesi gerektiği tartışmasıyla aynı düşünce akışına sahiptir.

1960'larda şirketlerin bir ölçüde sosyal sorumluluklarının olması kabul görüyordu ancak genelde bu konu çok soyut bir şekilde tartışılıyordu. 60'ların sonunda ve 70'lerin başında hissedar önceliği normunu yıkmak için şirketin dışından gerçek baskılar gerektiği fikri hâkim olmaya başlamıştır. Bu baskı yolları arasında hâlihazırdaki hukuk kurallarını kullanarak ya da yeni kurallar yaratarak şirketleri karar alırken diğer paydaşları da göz önünde bulundurmaya itecek yollar arayanlar vardı. Bunlardan en önemlisi hâlihazırda var olan hukuki bir mekanizmayı kullanarak büyük şirketlerin davranışlarını değiştirmektir. ABD'de SEC 14a-18⁷² kuralı altında halka açık şirketlerin hissedarları genel kurulda oylanmak üzere önerilerini, genel kurul öncesinde verdikleri önergeler aracılığı ile gündeme⁷³ ekletebilmektedir. Bu dönemde aktivistler bu kuralı kullanarak seslerini duyurmaya çalışmıştır. Bunların en sofistike örneklerinden biri 1970'lerin *General Motors* (GM) Kampanyası'dır. Bu kampanya Dodd'un fikirlerinin gerçekliğe dökülmesi için bir teşebbüs olarak dile getirilmiştir.⁷⁴ Bu kampanya bir şirketler hukuku profesörü olan Prof. Donald Schwartsz tarafından başlatılmış olup bu doğrultuda 9 hissedar teklifi sunulmuştur. Bu teklifler, GM'nin ana sözleşmesinin, kamu sağlığı ve refahı gibi konuları içerecek şekilde revize edilmesi, Sosyal Sorumluluk Komitesi kurulması, GM'nin ürettiği

⁷¹ A.e., s.111.

⁷² S.E.C. Solicitations of Proxies Rule, 17 C.F.R. § 240.14 a-8 (2001).

⁷³ Genel Kurul öncesinde, pay sahipleri görüşülmesini istedikleri konuları şirkete beyan ederler ve gereken koşullar sağlandığı takdirde şirketin bu konuyu Genel Kurul gündemine eklemesi ve ayrıca diğer pay sahiplerine “*proxy statement*” denilen doküman aracılığı ile konu hakkında kurul öncesi bilgilendirme yapması gerekir. Örneğin bir Genel Kurul gündemindeki en esaslı konu şirketin yönetim kurulu üyelerinin seçilmesi olabilir. Bu ihtimalde “*proxy statement*” aday gösterilen her kişi için , bu kişilerin özgeçmişlerini ve son zamanlardaki maaşlarını da gösteren detaylı açıklamaları içermek durumundadır. <https://capital.com/proxy-statement-definition> , 10 Nisan 2021.

⁷⁴ Wells, a.g.e, s. 113-116.

arabaların çevresel etkilerinin gözlemlenmesi, GM yönetim kuruluna kamu yararına yöneticiler (*public interest directors*) seçilmesi gibi önerileri içermektedir. Ancak bu tekliflerin hepsi tıpkı diğer örneklerde olduğu gibi hissedarlar (yani genel kurul) tarafından reddedilmiştir.⁷⁵ Bunun, seçim hakkı hissedarlara bırakıldığında, hissedarların şirketlerinin daha geniş bir topluluğun yararına yönetilmesini istemedikleri anlamına geldiği ifade edilmiştir.⁷⁶

Bu dönemde baskı yaratmak için oluşturulan diğer bir yöntem ise yönetim kurullarına kamu yararına yöneticilerin dâhil edilmesi çabasıdır. Aktivistler, GM kampanyası örneğinde hissedarların gönüllü olarak kâr maksimizasyonu dışında hedefler istemediklerini görerek, belki devlet bu konuda bir düzenleme yapabilir diye düşünmüştür. Bu sayede şirketler daha hesap verebilir konuma gelecektir.⁷⁷

Burada özellikle radikal olan birkaç görüşe yer vermekte fayda olduğu görüşündeyiz zira başkaca daha radikal öneriler de bulunmaktaydı. Örneğin şirketin yönetim kurulu üyelerinin hepsinin bağımsız üyeler olmasını, büyük şirketlerde bunun yanında hükûmet tarafından atanacak ve kamu yararını gözetecek üyelerin olmasını öneren daha yenilikçi görüşler bulunmaktaydı. Bu üyelerin, yönetim kurulunun süper egosu olacakları ifade edilmekteydi.⁷⁸ Yönetim kurulunun tamamen bağımsız profesyonel yöneticilerden oluşmasını önerenler, bu yöneticilerin hissedarlara karşı sorumlu olmaya devam edecek olmakla beraber bunlardan her

⁷⁵ Donald E. Schwartz, “The Public-Interest Proxy Contest: Reflections on Campaign GM”, **Michigan Law Review**, C: 69, No: 3, 1971, s. 421, (Çevrimiçi)

<https://www.jstor.org/stable/1287435>, 10 Nisan 2021.

⁷⁶ Schwartz, **a.g.e.**, 430

⁷⁷ Genel olarak bkz: See, e.g., Alfred F. Conard, “Reflections on Public Interest Directors”, **Michigan Law Review**, C: 75, No: 5, 1977, s. 941-961, (Çevrimiçi)

<https://repository.law.umich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4048&context=mlr>, 16 Haziran 2021 Ralph Nader et. al., **Taming the Giant Corporation**, W. W. Norton & Company, 1976; Christopher D. Stone, **Where the Law Ends: The Social Control of Corporate Behavior**, Harper&Row, 1976 (discussing a need for corporate accountability); Philip I. Brumberg, “Reflections on Proposals for Corporate Reform Through Changes in the Composition of the Board of Directors”, **Boston University Law Review**, C: 53, 1973, s. 547-573, (Çevrimiçi)

https://opencommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1251&context=law_papers, 15 Haziran 2021 (discussing proposals to include “‘special interest’ or ‘public’ director []” roles on corporate boards); Donald E. Schwartz, “Federal Chartering of Corporations: An Introduction”, **The Georgetown Law Journal**, 1972, s. 71-88, (Çevrimiçi)

<https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/glj61&div=12&id=&page=,> 15 Haziran 2021.

⁷⁸ Christopher D. Stone, **a.g.e.**

birinin ayrıca bir gözetim yükümlülüğü olması ve bu doğrultuda her birinin farklı bir uzmanlık alanına sahip olduğu, her birinin farklı bir paydaş grubunun ihtiyaçlarına odaklanacağı bir yönetim kurulu modeli savunmuştur. Bu model uyarınca örneğin bir üye işçilerin refahından sorumlu iken, diğeri tüketicilerin korunmasından sorumlu olacaktır.^{79,80} Bu yeni şirket yönetim kurulu model önerisi çatışan çıkarları olan paydaşların taleplerinin dengelenmesi ve aynı zamanda hissedarların kâr elde etmesi vaadini taşıyordu. Ancak önemle belirtmek lazım ki her biri hukuk profesörü olan bu yazarlar da bunun nasıl olacağına, eğer bu kadar farklı çatışan gruba hizmet edeceklerse yöneticilerin yasal sorumluluklarının nasıl düzenlenmesi gerektiğine değinmemiştir.⁸¹ Zira hissedarların çıkarlarını tüketicilerin lehine feda etmeleri için yöneticiler atanmasının ve daha sonra bunların şirkete karşı görevlerini ihlal ettikleri için zararlardan sorumlu tutulmalarının son derece tutarsız olacağı ifade edilmiştir.⁸² Kaldı ki, böylesine çok farklı menfaatler içeren bir yönetim kurulunda karar alma mekanizmasının da nasıl olması gerektiği soru işareti yaratmaktadır. Çünkü her paydaş grubunun menfaatinin farklı olabileceği düşünüldüğünde karar alamama riski doğacaktır.

Yukarıda bahsi geçen bu öneriler hükûmet ve iş çevreleri tarafından ciddiye alınmamıştır, zira şirketler hukukunu bu kadar kökten değiştiren bir teklifin kabul edilmesinin güçlüğü ortadadır. Zaten yukarıda da belirttiğimiz gibi teklifler net ve açık da değildir.⁸³ Bu sebeplerle, bu öneriler zamanla gündemden düşmüştür. Ancak bu teorilerin, modellerin önemini yitirmesinin diğer bir nedeni KSS'e karşı çok büyük

⁷⁹ Nader et. al., **a.g.e.**

⁸⁰ Bu öneriler belki de 40 yıl önce Berle ve Means'in zamanla umdukları mekanizma, en azından bu yönde bir öneri olarak kabul edilebilecektir. *"a purely neutral technocracy, balancing a variety of claims by various groups in the community and assigning to each a portion of the income stream on the basis of public policy rather than private cupidity."*/topluluktaki çeşitli grupların çeşitli taleplerini dengeleyen ve kişisel hırslarından ziyade kamu politikası temelinde gelir akışını sağladıkları, tamamen tarafsız bir teknokrasi" Berle, Means, **a.g.e.**, s. 312-313.

⁸¹ Wells, **a.g.e.**, s.122.

⁸² See, e.g., Conard, **a.g.e.**, s. 947.

⁸³ Roberta Romano, "Metapolitics and Corporate Law Reform", **Stanford Law Review**, C: 36, 1984, s. 936-37, (Çevrimiçi)

https://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3003&context=fss_papers, 15 Haziran 2021. As Roberta Romano notes, Nader's plan was "little more than a pastiche of ideas that are mutually inconsistent." **A.e.**, s. 971.

bir argümanın geliştirilmesidir: “Ekonomik teori”.⁸⁴ Şöyle ki, kurumsal sosyal sorumluluk fikrine karşı olanlar her zaman olmuştur.⁸⁵ Ancak bu karşı çıkış en belirgin hâlini, belki de en güçlü şeklini, 1970 yılında bir hukuk dergisinde değil *New York Times* gazetesinde yayımlanan bir yazıda serbest piyasa ekonomisini savunan Milton Friedman’ın meşhur ikonik yazısında ortaya koymuştur. Friedman’a göre KSS hem etkili bir yöntem değildir hem de etik değildir. Friedman KSS’yi adeta bir hırsızlık olarak değerlendirmiştir. 1970 yılında Friedman tek başına bir ses olsa da 70’li yılların geri kalanında KSS’ye yapılan saldırıya ve KSS karşıtı harekete, ekonomik teoriyi de kullanarak hukukçular da katılacaktır.⁸⁶

Tüm bunların yanında 1970’lerden sonra toplumun KSS’ye olan heyecanı da azalmıştır. Bunda akademik eleştirilerin de rolü olmakla beraber, toplumun hükûmetlere ve iş dünyasına karşı değişen bakış açısı da büyük rol oynamıştır. 1960’ların başında yöneticilere olan güven iklimi bir daha asla sağlanamamıştır. Yöneticilere duyulan güvenin yerini hükûmetlere olan güven de alamamış, yani bu boşluğu hükûmetler de dolduramamıştır. Artan bir şekilde, ABD’de serbest piyasa kuralları herhangi bir mahkeme kararı ya da hükûmet düzenlemesine tercih edilmeye başlamıştır. Tüm bunların sonucu olarak 1980’lere gelindiğinde KSS’ye ilişkin hırslı ve radikal söylemler gitgide yok olmuştur. KSS’ye ilişkin akademik tartışmalar da gün geçtikçe azalmıştır.⁸⁷ Bu yıllarda daha çok kurumsal yönetim hareketi popülerdir. Ancak kurumsal yönetim hareketi neredeyse hiç KSS’ye değinmemektedir.⁸⁸

KSS’ye ilişkin hukuki tartışmaların tekrar gündeme gelmesi ABD’de başlayan devralma (*takeover*) hareketi⁸⁹ ve bunlara karşı 1980’lerin ortasında yine ABD’de geliştirilen “paydaş kuralı (*constituency statute*)” ile yaşanmıştır.⁹⁰ Bu noktada söz konusu kavramlara yer vermekte fayda bulunmaktadır. *Revlon Inc. v.*

⁸⁴ Wells, **a.g.e.**, s. 123-124.

⁸⁵ Levitt, **a.g.e.**; Manne, **a.g.e.**; Rostow, **a.g.e.**

⁸⁶ Henry G. Manne, Henry C. Wallich, **The Modern Corporation and Social Responsibility**, American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1972; bkz. David L. Engel, “An Approach to Corporate Social Responsibility”, **Stanford Law Review**, C: 32, No: 1, 1979, s. 1-98, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/1228440>, 15 Haziran 2021.

⁸⁷ Wells, **a.g.e.**, s. 125.

⁸⁸ **A.e.**, s. 126.

⁸⁹ Devralmaya ilişkin kapsayıcı bir kaynak olarak bkz: Paslı, Anonim Ortaklığın Devralınması.

⁹⁰ Wells, **a.g.e.**, s. 128.

*MacAndrews&Forbes Holdings*⁹¹ kararı ile “Revlon Vazifeleri” ortaya çıkmıştır. Bu vazifelere göre bir şirketin satışı söz konusu olduğunda hissedar dışında herhangi bir menfaatin göz önünde bulundurulması güvene dayalı sorumluluğun ihlali (*breach of fiduciary duty*) teşkil etmektedir. Bu vazife ışığında yönetim kurulunun şirketin devri kararındaki tek kriteri hissedar menfaati, bir başka deyişle şirket için teklif edilen meblağ olmalıdır. Dolayısıyla yönetim kurulunun hissedarlar dışında başka bir paydaş grubunu dikkate alması hâlinde, şirkete talip tarafın şirketin gerçek sahipleri olan hissedarlara bu devrin, yönetim kurulunun karşı çıkışına rağmen, gerçekleşmesini istediklerini belirtecekler ve şirketin iradesi dışında bir kontrol devri (*hostile takeover*) yaşanacaktır. Salt hissedar menfaatini gözetken bu irade dışı (yönetim kurulunun karşı çıkışı) devirlerin lokal şirketler (*local businesses*) için olumsuz bir görünümü vardır. Nitekim, yerel şirketlere gelen hissedarların menfaatini gözetken herhangi bir devir teklifi karşısında yönetim kurullarının devri onamaktan başka bir çaresi kalmamaktadır. Bir başka deyişle yöneticilerin şirket kalesini koruyucu rollerinden en yüksek teklifi almaya çalışan açık artırmacılar hâline dönüşmeleri gerekmektedir.⁹² Bu da lokal şirketlerin pazardaki uzun vadeli varlığını tehdit etmektedir. Bu tehdit ve riske karşılık, eyaletler “paydaş kuralı (*constituency statute*)” dediğimiz sistemi benimsemeye başladılar ve paydaş kuralı gereği birleşme-devralmalar söz konusu olduğunda yöneticilere hissedarlar dışındaki pay grupların menfaatlerinin de değerlendirilmesi izni verildi.⁹³

Bu canlanma ile beraber ortaya çıkan akım “ilerici şirketler hukuku (*progressive corporate law*)” olarak adlandırılmıştır.⁹⁴ Bu alandaki yeni bir tartışmayı şekillendiren 1980’lerde şirkete dair sözleşme teorisinin geniş bir şekilde kabul edilmesi olmuştur.⁹⁵ Bu yaklaşım şirketin çeşitli unsurları arasındaki sözleşmeler ağı (*nexus of contracts*) teorisini kavramlaştırmıştır. Bu teori uyarınca şirketler hukuku

⁹¹ 506 A.2d 173 (Del. 1986).

⁹² Silver-Thompson, **a.g.e.**, s. 257.

⁹³ **A.e.**, s. 258.

⁹⁴ David Millon, “New Direction in Corporate Law Communitarians, Contractarians, and the Crisis in Corporate Law”, Washington and Lee Law Review, C: 50, No: 4, 1993, s. 1377-1390, (Çevrimiçi) <https://scholarlycommons.law.wlu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1778&context=wlulr>, 15 Haziran 2021.

⁹⁵ Ronald H. Coase, The Nature of the Firm, **Economica**, C: IV, No: 6, 1937, s. 386-405, (Çevrimiçi) <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>, 16 Haziran 2021.

yalnızca “tamamlayıcı hüküm (*default rule*)” olarak görülmektedir.⁹⁶ Sözleşmeler ağı yaklaşımı uyarınca şirket; irade gücü, yetkisi ve disiplin müeyyidesi olmayan bir yasal kurgudan ibarettir.⁹⁷ İlerici şirketler hukuku ekolü hiçbir zaman şirkete ilişkin bu teoriyi kabul etmedi ancak sözleşmeler ağı yaklaşımının 1990’lı yıllarda kabul gören baskın teori olması, bu ekolün bu yaklaşım ile savaşmak için büyük bir zaman harcamasına neden olmuştur.

1990’ların bu ilerici akademisyenleri, birkaç hukuk fakültesinde, özellikle George Washington Üniversitesi, Washington ve Lee’de bulunan ve ana akım şirketler hukukundan bilinçli olarak izole edilen daha küçük bir hukuk düşünürleri grubuydu. Bunlar da tıpkı KSS’nin öncülleri gibi, şirketler hukukun hissedar önceliği modelinin yetersiz olduğunu ve büyük şirketlerin sadece hissedarların yararını değil bir dizi diğer paydaş gruplarının yararını da gözeterek şekilde yönetilmeleri gerektiğini savunmuştur.⁹⁸

İlerici şirketler hukuku ekolü “paydaş kuralları”nın kabulü ile birlikte artık hissedar önceliği teorisinin sona ereceğini ummaktaydı.⁹⁹ Bu kuralların kabulü bazı hukukçuların biraz daha cesur davranmasını sağladı. Yönetim kurulları paydaşların çıkarlarını göz önünde bulundurmamak konusunda hataya düşerse, yani paydaşların çıkarlarını göz önünde bulundurmazsa paydaşların, yöneticilere toplu dava açabilmeleri gerektiğini, bu yönde düzenlemeler yapılması gerektiğini savundular.¹⁰⁰

İlerici şirketler hukuku ekolünün çalışmalarının hepsinin belirli farklılıklara rağmen aslında Berle ve Dodd’un çalışmalarına uzanmakta olduğu ifade edilmiştir.¹⁰¹ Bu ekolün tüm destekleyicileri, şirketler hukukunu yenilenmesinin en iyi yolunun şirket yöneticileri ve yönetim kurulu üyelerinin daha geniş gruplara yani paydaşlara karşı sorumlu olmasından geçtiğini düşünmüştür. Yani hissedar önceliği teorisinin terk edilmesi gerekliliğini savunmuşlardır.¹⁰²

⁹⁶ Bainbridge, **a.g.e.**, s. 859; Easterbrook, Fischel, **The Economic Structure of Corporate Law**, s. 15.

⁹⁷ Armen A. Alchian, Harold Demsetz, “Production, Information Costs, and Economic Organization”, **The American Economic Review**, C: 62, No: 5, 1972, s. 777-795, (Çevrimiçi) https://www.jstor.org/stable/1815199?seq=1#metadata_info_tab_contents, 15 Haziran 2021.

⁹⁸ Wells, **a.g.e.**, s. 131.

⁹⁹ **A.e.**

¹⁰⁰ Mitchell, **a.g.e.**, s. 634-36.

¹⁰¹ Wells, **a.g.e.**, s. 133.

¹⁰² **A.e.**, s. 133-134.

Günümüze geldiğimizde, modern tartışmalara baktığımızda, stratejik KSS'nin popüler olduğu görülmektedir. Hukuki literatür açısından baktığımızda güncel dönemde Blair ve Stout tarafından ortaya atılan takım üretimi (*team production*) modeli önemlidir. Blair ve Stout bir ekonomi yaklaşımı olan takım üretimine dayalı bir şirketler hukuku teorisi oluşturmuşlardır.¹⁰³ Blair ve Stout, sadece şirketin ekonomik teorisini geliştirmekle kalmamış, aynı zamanda yeni bir şirketler hukuku teorisi de geliştirmişlerdir. Teorilerinin radikal olmadığını zira şirketler hukukunun hâlihazırda şirkete dair bu görüşünün kabul edilmiş olduğunu savunmuşlardır. Popüler inancın aksine hukuk ve kanunlar uyarınca yönetim kurulunun hâlihazırda, hissedar değerini maksimize etmek ile değil, şirketin iyiliği için rekabet eden “ekip üyelerinin” taleplerini dengelemekle görevlendirilmiş olduklarını ve çoğu zaman yönetim kurullarının gerçekte, yani pratikte, yaptığının da bu olduğunu savunmuşlardır. Blair ve Stout'a göre hissedar önceliği modeli yasal bir analiz hatasıdır.¹⁰⁴ Yapılması gereken reformların amacı, yönetim kurulunun hissedarlar dışındaki bileşenlere/paydaşlara karşı sorumlulukları olduğunu ve şirketi tüm katılımcıların rekabet eden taleplerini dengelemek için yönettiğinin yalnızca bir onaylanması ve kabulüdür.¹⁰⁵

Özetlemek gerekirse, Blair ve Stout, iktisatçıların takım üretimi modelinden yararlanarak, zaten hâlihazırda yönetim kurullarının hukuki ve ekonomik yönden diğer paydaşların da taleplerini göz önünde bulundurması gerektiğini iddia etmişlerdir. Dodd, 1930'larda ve Berle 1950'lerde, kurulun görevleriyle ilgili benzer iddialarda bulundu, ancak her ikisi de kurulun sorumluluklarının gelecekte ne olması gerektiği konusunda tartışıyorlardı. Blair ve Stout, bunun aksine, yönetim kurullarının ekonomik ve hukuki rollerinin hâlihazırda ve her zaman farklı takım üyelerinin taleplerini dengelemek olduğunu savunmaktadırlar.¹⁰⁶ Blair ve Stout'un tek kaygısı şirketleri hissedarlarının ve aslında kendilerinin ötesinde diğer paydaşlara

¹⁰³ Blair, **a.g.e.**, s. 249.

¹⁰⁴ **A.e.**, s. 280-281.

¹⁰⁵ **A.e.**, s. 289.

¹⁰⁶ Wells, **a.g.e.**, s. 138.

da sorumlu yapabilmek adına hukuki mekanizmalar geliştirmekti. Takım üretimi modeli, KSS'ye ilişkin şirketler hukuku bağlamında yaratıcı öneriler sunmaktadır.¹⁰⁷

Sonuç olarak KSS tartışmasının her bir canlanması beraberinde yeni bir terminolojiyi getirmiş ve her bir yeni terminoloji sorunun farklı bir yönüne odaklanarak yeni fikirler gelişmesini sağlamıştır. Ancak özünde bunların hepsinin benzer olduğu ifade edilmiştir.¹⁰⁸ Tartışmanın her iki tarafında da yeni gelişmeler yaşanmış olsa da her bir argümanın temel dayanağı Berle ile Dodd arasındaki tartışmadaki argümanlardan önemli ölçüde değişmemiştir.¹⁰⁹

Yukarıdaki değerlendirmelerden de anlaşılacağı üzere KSS'ye ilişkin hukuki tartışmalar genel olarak, büyük ve halka açık şirketlerin yönetim kurullarının karar alırken sadece hissedarlarının değil aynı zamanda diğer paydaşların çıkarlarını da göz önünde tutmaları konusunda bir yasal sorumluluğa sahip olup olmamaları gerektiği sorusu üzerinden yapılmaktadır.¹¹⁰ Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin hukuki tartışmalar 1930'lardan günümüze uzanmakta olup tarihi bakış açısıyla ele alındığında günümüze uzanan bu tartışmaların hiçbir yere ve sonuca varmadığı, her bir tartışmanın bir öncekinin biraz değişmiş bir formu olduğu, her birinin diğerinin ekosu olduğu dile getirilmiştir.¹¹¹

Kurumsal sosyal sorumluluk tartışması ilk ortaya çıktığında tamamen devasa büyük halka açık şirketlere ilişkindi. Günümüzde de çoğunlukla büyük şirketler bağlamında ele alınsa da artık orta ölçekli ve küçük şirketler için de bu tartışılmakta ve hatta kimi ülkelerin hukuki düzenlemeleri konuyu ele alırken şirketlerin büyüklükleri açısından bir ayırım yapmamaktadır. Belirtmek gerekir ki kurumsal sosyal sorumluluğun savunucuları, şirket gücünü ortadan kaldırmak değil, bu gücü yeniden düzenlemek istemektedir. KSS savunucuları bu bağlamda şirket gücünü ve

¹⁰⁷ A.e., s. 82.

¹⁰⁸ Bainbridge, a.g.e., s. 902-903; Wells, a.g.e., s. 78-79.

¹⁰⁹ Judd F. Sneirson, "Doing Well by Doing Good: Leveraging Due Care for Better, More Socially Responsible Corporate Decisionmaking", **Corporate Governance Law Review**, C: III, No: 4, 2007, s. 446, (Çevrimiçi)

<https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/crpgvyrn3&i=462>, 10 Nisan 2021.

¹¹⁰ Wells, a.g.e., s. 78.

¹¹¹ A.e., s. 78-79.

şirket yapısını bozmayacak birtakım hukuki düzenlemelerle kontrol altına alınabileceğini savunmaktadır.¹¹²

Şirketlerin daha geniş kitlelere karşı sorumlu olmasını savunan KSS lehtarları, hissedar önceliği teorisine karşı çıkarak, şirketin karar organlarına paydaşları da hesaba katmaları yönünde bir hukuki sorumluluk yüklenmesi gerekliliğini ileri sürmektedir. Hissedarların menfaatleri de bir sorumluluk olarak kalmaya devam etmekle birlikte salt sorumluluk olarak değerlendirilmeyecektir. Her bir tartışmada yöneticilere bu sorumluluğun hangi yasal araçlarla yüklenmesi gerektiğine ilişkin görüşler ve öneriler değişmekle birlikte, konu sorumluluğun kime karşı olduğu hâliyle (hissedar ve paydaş çatışması) sabit kalmıştır.¹¹³

Kurumsal sosyal sorumluluğun değişmeyen bir probleme özgü yeni bir çözüm olmadığı, tam tersine her yeni probleme değişmeyen bir çözüm olduğu ileri sürülmüştür. Örneğin 1960'larda tüketici güvenliği ve Vietnam savaşına bir çözümken, 1990'larda şirket devralmalarına karşı bir çözümdü. Çözülmesi gereken problem devamlı değişirken çözüm hep aynı kalmakta olup bu çözüm kurumsal sosyal sorumluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.¹¹⁴

3.2.3. Şirketin Doğası ve Sosyal Bir Kurum Olarak Şirket

3.2.3.1. Şirketin Doğası

Kurumsal sosyal sorumluluk tartışmasını yaparken ve normatif temellerine bakarken en bağlantılı konuların başında şirketin doğası ve şirketler hukukunun nasıl şekillenmesi gerektiği, şirketler hukukunun sınırlarını çizirken hangi teoriyi kullanmamız gerektiği sorusu akıllara gelir.¹¹⁵ Bu sorulara verilecek cevaplara göre KSS'ye ilişkin bambaşka sonuçlara varılacağı için şirketlerin doğası ve şirketlerin doğasını belirleyen şirketler hukuku teorilerinin irdelenmesi çalışmamız açısından

¹¹² A.e., s. 80.

¹¹³ A.e., s. 80-81.

¹¹⁴ A.e., s. 81-82.

¹¹⁵ Kerr, Janda, Pitts, a.g.e, s. 64.

önemlidir. Şirket teorileri ana hatlarıyla 3 başlık altında toplanmakta olup bunlar; imtiyaz teorisi, sözleşme teorisi ve gerçekçi teoridir.¹¹⁶

İmtiyaz teorisi uyarınca şirket kuruluşu devlet tarafından verilen bir imtiyazdır.¹¹⁷ İmtiyaz teorisi şirketin geleneksel teorisidir ve buna göre şirket bir hukuki kurgudur. Bu teori uyarınca KSS'nin şirketler hukukunun ayrılmaz bir parçası olduğu söylenebilecektir zira şirket kuruluşu için verilen imtiyaz ancak kamusal amaçlar için sağlanmaktadır. Hatta bu teori uyarınca şirkete kamusal güçler verildiği için şirketin *de facto* sosyal sorumlu olduğu varsayımı da yapılabilir. İmtiyaz teorisi uyarınca şirketlere kamusal yetki tesis edildiği için kâr maksimizasyonu kamuya fayda sağlamalıdır.¹¹⁸ İmtiyaz teorisi uyarınca şirket varlığını devlet gücünün kullanılmasına borçludur. Daha spesifik olmak gerekirse, devletin bazı kişilere şirketleşmenin faydalarından yararlanmasına izin vermesi, onlara bir imtiyaz sağlaması olarak görülmektedir. Bu ayrıcalıklı muamele şirketlerin kendi özel menfaatlerinin yanı sıra kamu işlevi yerine getirilmesi beklenmesi ile açıklanmakta ve meşrulaştırılmaktadır. İmtiyaz teorisinin önemi, devlet müdahalesine sempatik olan bir teorik çerçeve çizmesidir. Şirket devletin ürünüdür, kamu refahını sağlamak için vardır ve dolayısıyla da devletin şirketin yalnızca dıştan haricî hukuk kurallarıyla düzenlemek değil, iç işlerine müdahale etme hakkı da vardır. Devletin uygun gördüğü hâllerde müdahale edip şirketin sosyal amaçlara uyumunu garantilemek için şirket hedeflerini tekrar tanımlama hakkı vardır.¹¹⁹

Ancak artık şirketler herhangi bir imtiyazla kurulmadıkları için bu teoriye dayanarak devletin müdahale hakkından ya da şirketlerin sosyal amaçlar gütmeleri gerekliliğinden bahsedilemeyeceği ifade edilmiştir.¹²⁰ Artık imtiyaz teorisini modern

¹¹⁶ Stephen Bottomley, "The Birds, The Beasts, and the Bat: Developing a Constitutionalist Theory of Corporate Regulation.", **Federal Law Review**, C: 27, No. 2, 1999, s. 243, (Çevrimiçi) <http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/fedlr27&div=20>, 10 Nisan 2021.

¹¹⁷ Bottomley, **a.g.e.**, s. 247.

¹¹⁸ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 70-71.

¹¹⁹ Parkinson, **a.g.e.**, s. 25-27.

¹²⁰ William W Bratton, "The New Economic Theory of the Firm: Critical Perspectives from History", **Stanford Law Review**, C: 41, No: 6, 1989, s. 1475, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/1228806>, 10 Nisan 2021.

şirketlere uygulamak uygun değildir.¹²¹ Tarihsel olarak şirket kurulması gerçekten de bir imtiyazdı. Ancak artık durum böyle değildir. Artık şirket kurmak isteyen herkes, belirli istisnaları olmakla beraber, prensipte şirket kurabilmektedir. Özetle genel yasaların çıkması ile birlikte artık şirket kuruluşuna ilişkin verilen imtiyazın bir ön koşulu olarak kamu yararı koşulu da ortadan kayboldu. Hâkim ortodoks ekonomi ile de uyumlu olarak kamu yararı ancak sınırlı sorumluluk ve şirket kurma serbestisi için arka planda bir meşrulaştırma görünümüne büründü diyebiliriz. Bu da büyük şirketlerin kendi menfaatlerinin peşinden koşmasının günün sonunda kamuya da menfaat sağlayacağı anlayışı ile uyumludur.¹²²

Modern şartlarda imtiyaz teorisinden arda kalan fikir, tüzel kişilik ve sınırlı sorumluluk devlet tarafından bahşedilen yararlar olduğu için devletin de *quid pro quo* kamu menfaatini sağlama almak için şirket işleyişine müdahale hakkının var olduğudur. Bu fikrin ayakta durması zor bir argüman olduğu, belirli yasal koruyucu hükümleri beraberinde getirdiği (örneğin alacaklılar için) ancak kamu yararı doğrultusunda genel bir müdahale hakkı tanımadığı iddia edilmiştir.¹²³ Parkinson, hukuken tanınmış sınırlı sorumluluk ve tüzel kişilik imkanlarının tek başlarına müdahaleyi meşru kılmadığını, asıl meşru kılanın yani asıl meselenin şirket kuruluşu sayesinde gücün özel kişilerin elinde toplanması olduğunu dile getirmiştir. Müdahale hakkı devletin şirketin kuruluş aşamasındaki rolü ile bağlantılı değildir. Onun yerine özel gücün meşruluğuna ve bu gücün nasıl kullanılabileceğinin şartlarına ilişkin politik teoriye dayanmakta olduğu iddia edilmiştir. Bu teori uyarınca güce ancak kamunun iyiliği için meşru olduğu ölçüde sahip olunabilir. Sosyal kurum kavramının imtiyaz teorisine dayanmadığı altı çizilerek vurgulanmıştır.

Sözleşme/imtiyaz teorisi tartışmasının bir dikkat dağılması olduğu, bunların tartışmayı şirketin sözde özel/kamusal kökenine indirgediği, şirketin kuruluşuna ilişkin teorilerin şirketin güce sahip olmasının meşruluğuna ilişkin hiçbir şey

¹²¹ William W. Bratton, “Nexus of Contracts Corporation: A Critical Appraisal”, **Cornell Law Review**, C: 74, No: 3, 1988, s. 434-436, (Çevrimiçi) <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/clqv74&i=427>, 10 Nisan 2021 (Nexus).

¹²² Parkinson, **a.g.e.**, s. 29-30.

¹²³ **A.e.**, s. 30; Lord Wedderburn of Charlton, Kenneth William Wedderburn Baron, “The Social Responsibility of Companies”, **Melbourne University Law Review**, C: 15, 1985, s.9, (Çevrimiçi) <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/mulr15&i=18>, 10 Nisan 2021;

söylemediği ifade edilmiştir.¹²⁴ Şirketlerin sosyal kurumlar olarak görülmesi gerektiğine ilişkin görüş özel olarak şirketin doğasına ilişkin yukarıda açıklananlar gibi bir teoriye dayanılmasını gerektirmediği, gücün meşru olarak sahip olunabileceği durumlara ilişkin bir teoriyi gerektirdiği (örneğin politik teori) ifade edilmiştir.¹²⁵ Bu görüş uyarınca gücün nasıl verildiğinin bir önem arz etmediği anlaşılmaktadır. Bir başka ifade ile sözleşme teorisi de benimsense aynı soruya ulaşılabacaktır zira sözleşme ilişkisi eğer gücün bir noktada yoğunlaşmasına neden olup kamusal sonuçlara yol açıyorsa, devletin hesap sorma hakkı vardır.¹²⁶ Kaldı ki şirket hiçbir durumda salt sözleşmesel bir teori ile açıklanamaz çünkü şirket yapısının sağladığı ayırt edici unsurlar, sınırlı sorumluluk ve tüzel kişilik gibi, özel bir sözleşme ile elde edebileceklerin dışındadır. Bunlar devletin yardımı olmadan elde edilemez. Her ne kadar gelinen noktada bu teoriler, artık zaten sahip olunan güce ilişkin meşruluğun sağlanması hakkında bir öngörü sağlamasa da, tarihsel olarak şirketlere gücün nasıl ve neden verildiğini göstermenin önemli olduğu inancındayız. Çünkü bu gelişim meşruluk sorusu için olmasa da şirketlerin neden sosyal sorumlu olmaları gerektiğine ilişkin ipuçları vermektedir.

Sözleşme teorisi uyarınca şirket sözleşmeler ağı olup şirketin kuruluşunun kendisi ise sadece kayıt amaçlıdır.¹²⁷ Sözleşme teorisi Amerikan hukuk ve ekonomi hareketinde hâlihazırda çoğunluk tarafından kabul gören teoridir diyebiliriz. Bu teorinin en dikkat çeken versiyonu Michael Jensen ve William Meckling tarafından geliştirilmiştir.¹²⁸ İmtiyaz teorisinde olduğu gibi bu teori de şirketi hukuki bir kurgu olarak ele alır. Ancak buradaki kurgu hükümdarın arzusu değil bireysel işlemler serisi için gerçekleştirilmektedir. Jensen ve Meckling'in teorilerinin KSS ile bağlantısı için söyledikleri aşağıdaki gibidir:

¹²⁴ Parkinson, **a.g.e.**, s. 30-32. J. E. Parkinson, **Corporate Power and Responsibility, Issues in the Theory of Corporate Law**, Oxford University Press, 1993, s. 30-32.

¹²⁵ J. E. Parkinson, **Corporate Power and Responsibility, Issues in the Theory of Corporate Law**, Oxford University Press, 1993, s. 25.

¹²⁶ **A.e.**, s. 31.

¹²⁷ Bottomley, **a.g.e.**, s. 250.

¹²⁸ Michael Jensen, William Meckling, "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure", **Journal of Financial Economics**, C: III, No: 4, 1976, s. 305-360, (Çevrimiçi) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>, 15 Haziran 2021.

“Şirketi, bireyler arasındaki bir dizi sözleşme ilişkisinin bağlantı noktası olarak görmek, “Şirketin nesnel işlevi ne olmalı?” veya “Şirketin sosyal sorumlulukları var mıdır?” gibi sorular sormak suretiyle şirketin kişiselleştirilmesinin ciddi bir şekilde yanıltıcı olduğunu açıkça ortaya konmasını da sağlar. Şirket bir birey değildir. Bireylerin çelişen hedeflerinin (bazıları diğer kuruluşları “temsil edebilirler”) sözleşmeye dayalı ilişkiler çerçevesinde dengelendiği karmaşık bir sürece odaklanan, yasal bir kurgudur. Bu anlamda şirketin “davranışı”, bir piyasanın davranışı, yani karmaşık bir denge sürecinin sonucu gibidir. Buğday veya borsayı birey olarak nitelendirme tuzağına nadiren düşüyor, ancak iş şirketlere gelince, bu hatayı sıklıkla, şirketleri motive ve niyet sahibi kişilermiş gibi düşünerek yapıyoruz.”¹²⁹

Yukarıdaki alıntıdan da görüleceği üzere şirketlerin sosyal sorumlu olmaları yersiz bulunmakta, KSS kavramı dışlanmaktadır. Hatta bunun bir adım gerisinde şirketlerin tüzel kişiliklerinin birey olarak değerlendirilemeyeceği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, birey olmayanın evleviyetle sosyal sorumlu olmayacağı yorumunda bulunmak yanlış olmayacaktır. Kendisi bir birey olarak nitelendirilmezken, şirket aslında bireysel birçok işlemi içeren bir kabuldür ve bunların her biri kendi çıkarının peşinden koşar. İşte bu sebeple de bu görüşte KSS’ye yer yoktur. Ancak aydınlanmış sözleşme teorisini savunan bazı yazarlar tarafından, şirketlerin sözleşmelerin bir araya gelmesi ile oluştuğu görüşünün kabul edilmesi hâlinde dahi, şirketin sosyal amaçlar güdemeyeceği sonucuna varılamayacağı zira sözleşme ilişkisine girenlerin

¹²⁹ A.e., s. 289: “Viewing the firm as the nexus of a set of contracting relationships among individuals also serves to make it clear that the personalization of the firm implied by asking questions such as “what should be the objective function of the firm?” or “does the firm have a social responsibility?” is seriously misleading. The firm is not an individual. It is a legal fiction which serves as a focus for a complex process in which the conflicting objectives of individuals (some of whom may “represent” other organizations) are brought into equilibrium within a framework of contractual relations. In this sense the “behavior” of the firm is like the behavior of a market, that is, the outcome of a complex equilibrium process. We seldom fall into the trap of characterizing the wheat or stock market as an individual, but we often make this error by thinking about organizations as if they were persons with motivations and intentions.”

bunu amaçlayabileceğini ya da şirketin sosyal amaçlar gütmemesinin sözleşmeyi yapan kişilerin aydınlanmış çıkarlarına olabileceği ifade edilmiştir.¹³⁰

Sözleşme teorisi şirketi bir dizi sözleşmenin sonucu olarak görür ve tamamıyla özel bir girişim olarak ele alır. Devletin buradaki rolü sözleşmelerin uygulanmasını sağlamak yani yaptırım gücüdür (*enforcing the contracts*). Sözleşme teorisi devletin müdahalesini tümüyle reddeder. Şirketler, bireylerin sözleşmelerle bir araya geldikleri gönüllü birliklerdir ve devletin bireylerin kişisel alanlarına girme özgürlüğü olmadığı gibi bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan şirketlere müdahale olanağı da yoktur.¹³¹

Gerçekçi teoriye¹³² gelirsek, bu görüş kaynağını şu öneride bulmaktadır: Kamusal, imtiyazlı, zorunlu, kontrolcü bakış açısı ile özel, sözleşmesel, imkân veren ve denetim kaldırıcı bakış açısı karşıtlığı faydalı değildir.¹³³ Neyse ki şirketler hukukçuları ve regülasyon kuramcıları, bu önerinin farkına varmaya başlamıştır. Bu teoriye göre şirketler yapay olarak yaratılmış hukuki (imtiyaz teorisi düşüncesinin aksine) ve ekonomik (sözleşme teorisi argümanının aksine) kurumlardan daha fazlasıdır. Şirketler bu iki unsuru birlikte bünyelerinde taşımakta ancak aynı zamanda varlıklarını sosyal teşebbüsler olarak devam ettirmektedir.¹³⁴ Çağdaş (*contemporary*) şirketler hukukunun doğasını ve gerçekliğini en iyi yansıtan teorinin gerçeklik teorisi olduğu ifade edilmiştir. Bu teori uyarınca eğer şirketin meşruiyeti korunmak isteniyorsa, KSS süregiden bir görev olacaktır. Bu teoriye göre şirketler kendi kurallarını da yaratarak şirketi yönetmek için (kısmen de olsa emredici yasaların izin verdiği ölçüde) kamu lisansı alır. Dolayısıyla KSS sayesinde kendi yarattıkları kurallara ve düzene göre şirketi yöneterek kâr elde ederken aynı zamanda meşruluklarını korurlar.¹³⁵

¹³⁰ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 66-71.

¹³¹ Parkinson, **a.g.e.**, s. 26-27.

¹³² Gerçekçi teori Bottomley tarafından “corporate constitutionalism” şeklinde vücut bulmuştur: Bottomley, **a.g.e.**, s. 243.

¹³³ Bottomley, **a.g.e.**, s. 254.

¹³⁴ **A.e.**, s. 255.

¹³⁵ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 66-71.

Gerçeklik teorisi uyarınca şirketler birer kurgu olarak, “gerçek” varlıklar olarak görülmektedir.¹³⁶ Yirminci yüzyılın başlarında, gerçeklik teorisi, hem kurgu hem de toplam teorilerine meydan okuyarak Almanya'dan sonra İngiltere ve ABD’de de popüler hâle gelmeye başlamıştır.¹³⁷ Ancak gerçeklik teorisinin, kanunda kendine yer bulduğu ve kabul edilen görüş olduğu Kıta Avrupası hukuk sistemlerindeki kadar, Anglosakson hukuk sistemlerinde kabul görmemiştir. Ancak yine de gerçeklik teorisi 20. yüzyılın başından itibaren, mahkemeleri giderek daha fazla etkilemiş ve Anglosakson hukuk sistemlerinde de bir önem kazanmıştır. İmtiyaz teorisi ve sözleşme teorisi şirketi bir kurgu olarak ele alırken, gerçekçi teori şirketi siyasi bir topluluk (*body politic*) olarak ele alır¹³⁸ ve bu görüşe göre şirketin kendini oluşturanlardan ayrı bir tüzel kişiliği vardır.¹³⁹ Teorinin kurgu kavramını reddetmesinin başlıca nedenleri arasında, şirketlerin haksız fiillerinden sorumlu olduklarının kabulü ve *ultra vires* teorisinin gücünün azalması ve güçlendirilmiş sınırlı sorumluluk ilkesi de dâhil olmak üzere şirket hukukunun belirli prensipleri gösterilebilir.¹⁴⁰

Şirketin doğasına ilişkin en önemli çalışmalardan biri şüphesiz Nobel Ödüllü Ronald Coase’ın hem hukuk hem de ekonomi camiasında büyük yankı uyandıran ve etki yaratan çalışması “*The Nature of The Firm*” adlı eseridir. Coase, sözleşmeler ağı (*nexus of contracts*) yaklaşımına karşı çıkar ve şu soruları sorar: Mademki şirket sözleşmelerin bir araya gelmesinden ibarettir, o zaman neden şirket diye bir

¹³⁶ Ron Harris, “The Transplantation of the Legal Discourse on Corporate Personality Theories: From German Codification to British Political Pluralism and American Big Business”, **Washington & Lee Law Review**, C: 63, No: 4, 2006, s. 1427-1430, (Çevrimiçi) <https://scholarlycommons.law.wlu.edu/wlulr/vol63/iss4/7/>, 10 Nisan 2021;

Martin Gelter, “Taming or Protecting the Modern Corporation? Shareholder-Stakeholder Debates in a Comparative Light”, **New York University Journal of Law & Business**, C: VII, No: 2, 2011, s. 25-26, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1669444, 10 Nisan 2021.

¹³⁷ Harris, **a.g.e.**, s. 1435.

¹³⁸ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**

¹³⁹ Martin Petrin, “A Balancing Approach to Corporate Rights and Duties”, (**Understanding The Company: Corporate Governance And Theory** içinde, ed. Barnali Choudhury, Martin Petrin), Cambridge University Press, s. 4, 2017, (Çevrimiçi), <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1492929/1/M%20Petrin,%20Balancing%20Approach.pdf> , 16 Haziran 2021.

¹⁴⁰ Horwitz, **a.g.e.**, s. 186-188.

Reuven S. Avi-Yonah, “Citizens United and the Corporate Form”, **Wisconsin Law Review**, C: 2010, No: 4, 2010, s. 1018-1019, (Çevrimiçi) <http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/wlr2010&div=34>, 15 Haziran 2021.

yapılanmaya ihtiyaç vardır? Neden kompleks ve hiyerarşik bir karar alma mekanizması gelişmiştir? Bireysel işlemlerle nitelenmiş bir piyasada neden şirket kavramı ortaya çıkmıştır? Neden kaynakların dağılımının sağlanması için yalnızca fiyat mekanizmasına güvenmiyoruz? Coase, bu soruları fiyatlandırma mekanizmasının işlem maliyeti (*transaction cost*) olarak bilinen çeşitli masraflar yarattığı ve şirketlerin doğasının bu masrafları egale etmek olduğunu şeklinde cevaplamaktadır.¹⁴¹ Bu işlem maliyetlerine örnek olarak sözleşme taraflarının bulunması, sözleşmenin müzakeresi ve risklerin değerlendirilmesi masrafı örnek gösterilebilir. Bir şirket yapılandırması altında karar verme süreçlerinde yönetsel kontrol olması kaynakların şirketin içerisinde dağıtılmasını sağlayarak maliyetleri azaltmaktadır.¹⁴² Dolayısıyla şirketin nasıl yönetildiği şirketin ekonomik varoluş sebebini oluşturur. Başka bir deyişle şirketin yönetsel yapısı olmasaydı fiyatlandırma mekanizmasından vazgeçilmesine gerek olmazdı. İşte bu yönetim yapısı gerçekçi teori¹⁴³ tarafından belirlenen en önemli şeydir.

Bu açıklamalar doğrultusunda, Coase'nin şirketin doğasına ilişkin görüşleri, şirketin bir sözleşmeler ağı ve yasal bir kurgu (*fiction*) olduğu nosyonlarıyla örtüşmez. *Coasian* perspektiften bakıldığında şirkete toplum tarafından verilen lisans, fiyatlandırma mekanizmasının kamu veya toplum yararı için egale edilmesine izin verir. Bu doğrultuda şirketlerin kendilerine verilen kamusal lisans sayesinde var oldukları söylenebilir. Ve gelişmeler doğrultusunda bu lisansın (izin) devamlı surette yenilenmesi gerekir ve bu sebeple şirketler topluma faydaları olduğu müddetçe varlıklarını meşru bir şekilde sürdürülebilecekleri yorumunu yapmak yanlış olmayacaktır.¹⁴⁴

Her ne kadar Coase şirketin doğasına ilişkin açıklamalarda bulunsa da bu şirket yapılanmasına, yani kolektif duruma veya ortak üretime, bir değer yükleyip yüklememiz gerektiği sorusunu sormamamaktadır. İşte bu noktada Coase'nin teorisini tamamlayan ve şirketin sosyal sorumlulukları olan bir kuruluş olarak ele

¹⁴¹ Coase, **a.g.e.**, s. 33.

¹⁴² Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 72.

¹⁴³ Coase da Bottemley gibi “corporate constitutionalism” kavramını tercih etmektedir.

¹⁴⁴ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 73.

alınmasını destekleyecek bir fikir daha bulunmaktadır.¹⁴⁵ Bu da daha önce de üzerinde kısaca durulan, Blair ve Stout'un şirketler hukukuna ilişkin "takım üretimi (*team production*) teorisi"dir.¹⁴⁶ Blair ve Stout, şirketlerin yönetim yapısının tek başına hissedarları korumak için var olmadığını, şirkete (takıma) katkıda bulunan tüm paydaşların şirkete özel yatırımlarının (*enterprise specific investments*) var olduğunu iddia etmektedirler.¹⁴⁷ Blair ve Stout aslında şirketin bir sözleşmeler ağı olduğu teorisinden yola çıkıyor ancak onlar da günün sonunda şirketin kendisini oluşturan parçalardan daha fazlasını ifade ettiği sonucuna varmaktadırlar.¹⁴⁸

Blair ve Stout'un da ifade ettiği gibi şirketin içerisindeki karar vermenin hiyerarşik kalitesi takımın koordine olmasını ve denetlenmesini sağlamak ve böylece rant arayışı (*rent seeking*), bedavacılık (*free riding*) ve şirketin verimliliği ile ömrünü etkileyebilecek diğer fırsatçı davranışların önüne geçilmektedir. Bu anlamda Blair ve Stout şirketin yönetimini, takım üretimini sağlayan bir "arabulucu hiyerarşi (*mediating hierarchy*)" olarak görmektedirler.

Tüm bunlardan çıkan en önemli sonuç, şirket aslında kolektif dağıtımın sorumluluğunu karar verme hiyerarşisine bırakıyor ve bunun karşılığı olarak da bu yetkinin sağduyulu kullanılmasına ilişkin taleplerle karşılaşmaktadır. Bir anlamda şirket tamamen bir aracı (*agency*) konumundadır. Çünkü varlık sebebi (*raison d'être*) yönetim değişse bile karar verme yetkisinin etkilenmeyeceği hiyerarşik bir yapı oluşturmaktır. Bu sebeple, Blair ve Stout'un arabulucu hiyerarşi (*mediating hierarchy*) dediği yöneticiler şirketin içerisindeki takımı oluşturan paydaşlar arasındaki adaleti sağlamakla mükelleftir. Coase'un teorisi ile bağlantılı olarak da şirketin faaliyet lisansını koruyabilmesi, hiyerarşinin aynı zamanda şirketin dışından gelecek talepleri karşılamasına bağlıdır.¹⁴⁹

Şirkete ilişkin teorilerden tarih boyunca baskın olanın gerçeklik teorisi olduğu, çünkü bunun adıyla da paralel bir şekilde gerçekliğe en uygun teori olduğu iddia

¹⁴⁵ A.e.

¹⁴⁶ Blair, Stout, a.g.e., s. 247.

¹⁴⁷ A.e., s. 253.

¹⁴⁸ Kerr, Janda, Pitts, a.g.e., s. 74.

¹⁴⁹ a.e., s. 74.

edilmiştir.¹⁵⁰ Bunun önemi ise, gerçeklik teorisi altında, KSS'nin şirket hissedarlarının yararına olmasa dahi normatif olarak kabul edilebileceğine işaret etmesidir.¹⁵¹ Ancak yine de baki kalan soru, insanlığın gelişimine katkı sağlamak için en avantajlı konumda olan şirketlerin hissedarları için bir çıkar sağlamasa da, insanlığın gelişimine katkı sağlamasına izin verilmesinin mümkün olup olmadığıdır. Aslında KSS'nin özünde bu soru yatmaktadır. Belki de son 100 yıldır akademisyenler tarafından belirli aralıklarla ve başka formatlarda önümüze çıkan bu sorunun cevabı genelde negatif olmakla beraber iki taraftan da görüşler vardır.¹⁵²

¹⁵⁰ Detaylı tarihsel analiz için bkz: Avi-Yonah, **The Cyclical Transformations**, s. 767.

¹⁵¹ **A.e.**, s. 768.

¹⁵² Aleyhe görüşler için bkz: Kenneth J. Arrow, "Social Responsibility and Economic Efficiency", **Public Policy**, C: 21, 1973, s. 303-307, (Çevrimiçi) <https://arrunada.org/files/t/gom1/Arrow%201973%20Social%20Responsb%20%20&%20Econ%20Effccy.pdf>, 16 Haziran 2021; Friedrich A. Hayek, "The Corporation in a Democratic Society", (**Whose Interest Ought It And Will It Be Run, In Management And Corporations** içinde, s. 108-15, ed. Melvin Anshen & George L. Bach); Paysahiplerinin üstünlüğü doktrinini onaylayan klasik dava için bkz. Dodge v. FordMotor Co., 170 N.W. 668, 684 (Mich. 1919). Ayrıca Berle ile Dodd arasındaki klasik tartışma için: Adolph A. Berle, "Corporate Powers as Powers in Trust", **Harvard Law Review**, C: 44, No: 7, 1931, s. 1061 (savunmaktadır ki yöneticilere yetkileri şirketin tek menfaat sahibi olan pay sahipleri için verilir); Merrick Dodd, "For Whom Are Corporate Managers Trustees?", **Harvard Law Rev**, C: 45, No: 7, 1931-1932, s. 1147-48 (Berle'nin şirketin varolmasının yegane amacının pay sahiplerinin kârlarını maksimize etmek olduğunu düşünmediğini belirtir.); Adolph A. Berle, For Whom Are Corporate Managers Trustees: A Note, **Harvard Law Review**, C: 45, No: 8, 1932, s. 1365 (kâr maksimizasyonunun şirketin tek amacı olduğu belirtilir.) Paysahiplerinin önceliği doktrini şirketler hukukunun ana dayanağı hâline gelmiştir. Bkz. Easterbrook, Fischel, **The Economic Structure of Corporate Law**, s. 15-22. (pay sahiplerinin, sona kalan alacaklılar olarak, örtülü biçimde şirketin uzun vadede kâr maksimizasyonu yapacağı yönünde sözleşme yaptıkları savunulur); Manne, Wallich, **a.g.e** (sosyal sorumluluğun pay sahiplerinin refahının maksimizasyonu olduğuna dikkat çeker); Bernard "A Self-Enforcing Model of Corporate Law", **Harvard Law Review**, C: 109, No: 8, 1996, s. 1911-1982, (Çevrimiçi) https://www.jstor.org/stable/1342080?seq=1#metadata_info_tab_contents, 15 Haziran 2021 (şirketler hukukunun temel hedefinin pay sahibi refahını maksimize etmek olduğunu savunur.); Hansmann, Kraakman, **a.g.e.**, s. 449-451 (stating that shareholder primacy is likely to dominate future development of corporate law); "The Purposes and Accountability of the Corporation in Contemporary Society: Corporate Governance at a Crossroads", **Law and Contemporary Problems**, C: 62, No: 3, s. 9-86, (Çevrimiçi) <https://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1136&context=lcp>, 15 Haziran 2021. (iş örgütlenmelerinin dinamiklerindeki değişikliklerin kurumsal yönetimi ve paydaşlarını nasıl etkilediğini inceler.); Daniel J.H. Greenwood, Fictional Shareholders: "For Whom Are Corporate Managers Trustees, Revisited", **Southern California Law Review**, C: 69, 1996, s. 1023, (Çevrimiçi) https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1329&context=faculty_scholarship, 15 Haziran 2021 ("[A]II but the communarians agree that virtually the sole task of corporate law is to ensure that managers act as agents for the shareholder owners."); Roberta Romano, "The Political Economy of Takeover Statutes", **Virginia Law Review**, C: 73, 1987, s. 113, (Çevrimiçi) https://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3001&context=fss_papers, 15 Haziran 2021 (şirketler hukukunun amacının hisse fiyatını maksimize etmek olduğunu savunur).

İngiltere’de 19. yüzyılın ortalarına kadar kâr amacı güden şirketlerin şirket kurabilmek için izin almaları çok güçlü ve Krallık ancak kamuya yararı olacak çok az sayıda şirketin sınırlı sorumluluk gibi ayrıcalıklardan yararlanmasına izin veriyordu.¹⁵³ Günümüzde ise Anglosakson dünyasında toplam (sözleşme) teorisine dayanan hissedar önceliği görüşünün üstünlük kazandığı görülmektedir. Sözleşmeler ağı teorisi aslında toplam teorisinin yeniden icat edilmiş ve ele alınmış hâlidir.¹⁵⁴

Toplam teorisi uyarınca şirket hissedarlarının yararına olmayan hiçbir KSS aktivitesine izin verilmemelidir. Bu sebeple ancak şirket hissedarlarının da yararına olan KSS aktiviteleri yürütülebilir. Örneğin şirket için de finansal olumsuz etkileri olacak bir çevre felaketinin önlenmesi kısa vadede masraf yaratsa da bu toplam teorisi uyarınca dahi kabul edilebilir bir KSS faaliyetidir. Bu yönde bir KSS faaliyeti, şu an akademik çevrelerde üstün konumda olduğu savunulan toplam teorisi savunucuları tarafından kabul görmektedir. Ancak hissedarların yararına olmayan hiçbir KSS aktivitesi bu teorinin savunucuları tarafından kabul görmez. Örneğin doğrudan bir yasal sorumluluk olmamakla beraber şirketin yol açtığı zararlara ilişkin sorumluluğundan doğan KSS faaliyetleri toplam teorisi savunucuları tarafından kabul edilebilir değildir. Ancak, örneğin imtiyaz teorisi için bu KSS faaliyeti kabul görebilir niteliktedir zira imtiyaz teorisi, şirket yapılanmasının avantajlarının devlet tarafından bir imtiyaz olarak sunulduğuna inandığından, doğrudan bir yasal sorumluluk olmadığı durumlarda dahi, şirket bir zarar verdiğinde bu zararı gidermek için devlete yardım etmekle mesuldür. Ancak şirketin bir zarara yol açmadığı, bir başka deyişle

Lehe görüşler için bkz.: Blair, Stout, **a.g.e.**, s. 310-311 (pay sahiplerinin oldukça dağınık olduğu şirketlerde, birlikte eylem problemi, pay sahiplerinin rasyonel duyarsızlığı ve üst menajerlerin yönetim kurulu üye adaylarını ve oy davranışını etkilemedeki gücü düşünüldüğünde, oy hakkının pratik olarak bir etkisinin kalmadığını savunur); Millon, **a.g.e.**, s. 261-262 (yöneticilerin pay sahibi dışındaki kişilerin menfaatlerini dikkate alabilme yönündeki takdir yetkisini kabul eden mahkeme kararlarını olumlu bulmaktadır.) Mitchell, **a.g.e.**, s. 630-643 (mahkemelerin şirketler hukukunu modifiye ederek diğer paydaşların da zarar gördükleri durumlarda yöneticileri dava edebilmelerine izin vermesi gerektiğini savunur). Marleen A. O'Connor, The Human Capital ERA: Reconceptualizing Corporate Law to Facilitate Labor-Management Cooperation, **Cornell Law Review**, C: 78, No: 5, 1993, s. 936-965, (Çevrimiçi) <https://core.ac.uk/download/pdf/73975765.pdf>, 15 Haziran 2021 (şirketler hukukunun yönetimde çalışan temsili ve çalışanların dava ehliyetini teşvik edecek şekilde değiştirilmesini savunmaktadır).

¹⁵³ Avi-Yonah, **The Cyclical Transformations**, s. 784-785.

¹⁵⁴ Örneğin bkz: William W. Bratton, "The New Economic Theory of the Firm: Critical Perspectives from History", **Stanford Law Review**, 1989, C: 41, No: 6, s. 1471-1527, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/1228806>, 10 Nisan 2021.

ne şirket hissedarlarının yararına olan ne de şirketin sorumluluğunun bulunduğu bir KSS aktivitesi, örneğin denizlerin temizlenmesi gibi, ne toplam ne de imtiyaz teorisi altında kabul görür nitelikte değildir. Ancak gerçeklik teorisi altında, şirketin bağımsız bir kişiliği olduğu için şirket tıpkı bir insan gibi, kendi adına hiçbir çıkarı ya da sorumluluğu olmasa dahi KSS aktivitelerinde bulunabilecektir.¹⁵⁵

Peki 2000 yıllık şirket tarihinde gerçekçi teorinin çoğunlukla baskın olduğu ve onun doğru teori olduğu iddia edildiği hâlde nasıl oluyor da şu an hâkim teori -en azından Amerika’da- toplam ya da sözleşmeler ağı teorisidir? Bunun cevabını “Kapitalizmin Çeşitleri (*Varieties of Capitalisms*)” çalışması altında bulabiliriz.¹⁵⁶ Kapitalizmin türleri ile şirket teorisi arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Amerika ve İngiltere’de liberal ekonomi hâkim olup bu bakış açısı şirketin toplam teorisine daha iyi uyum sağlamaktadır. Örneğin Almanya ve Japonya’da ise korporatist ekonomi¹⁵⁷ hâkim olup bu sebeple buralarda KSS daha sıcak karşılanmaktadır. Bu da bizi tüm modellerin Amerikan görüşü altında birleşeceği iddiası tartışmasına götürmektedir. Bu iddia kanaatimizce “patika bağımlılığı kuramı (*path dependency*)” dolayısıyla doğru görünmemektedir.^{158 159}

Aslında tarihi bir analiz, zaten toplam teorisinin Amerikan hukuk çerçevesinde dahi her zaman baskın teori olmadığını göstermiştir.¹⁶⁰

Son tahlilde belirtmek isteriz ki, her ne kadar şirket teorileri KSS’nin normatif temellerini anlamakta, bazı kavram ve prensipleri (örneğin şirket menfaati gibi) yorumlamamızda bize yol gösterecek kaynaklardan olsa da şirketlerin doğası

¹⁵⁵ Avi-Yonah, *The Cyclical Transformations*, s. 814-815.

¹⁵⁶ Bkz: Peter Hall, David Soskice, *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, 2001.

¹⁵⁷ Üçlü koalisyonu dayanan korporatist sistemde ekonomi politikaları işçiler, iş kuruluşları menfaat sahipleri ve hükümet arasındaki müzakereler sonucu oluşturulmaktadır.

¹⁵⁸ Lucian A. Bebchuk, Mark J. Roe, “A Theory of Path Dependence in Corporate Ownership and Governance” *Stanford Law Review*, C: 52, No:1, 1999, s. 127, (Çevrimiçi) https://www.jstor.org/stable/1229459?seq=1#metadata_info_tab_contents, 15 Haziran 2021; Mark J. Roe, “A Political Theory of American Corporate Finance”, *Columbia Law Review*, C: 91, No:1, 1991, s. 10-67, (Çevrimiçi)

<https://www.jstor.org/stable/1122856>, 15 Haziran 2021; Mark D. West, “The Puzzling Divergence of Corporate Law: Evidence and Explanations from Japan and the United States”, *University of Pennsylvania Law Review*, C: 150, No: 2, 2001, 527-601, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/3312972>, 15 Haziran 2021.

¹⁵⁹ Avi-Yonah, *The Cyclical Transformations*, s. 816, 817.

¹⁶⁰ Avi-Yonah, *The Cyclical Transformations*, s. 814, 817.

hakkındaki asırlık teoriler hâlâ çağdaş hukukun önemli alanlarını kapsamakta ve görünüşte “sonsuz” bir tartışmayı ortaya koymaktadır. Şirket formunun doğası üzerinde bir fikir birliği olmayıp belki de şirketi kavramsallaştırmaya çalışan “Şirket nedir?” sorusu ve bu soruya verilecek teorik cevaplar KSS tartışmamız için bir başlangıç noktası öngörse de yasa koyucular, mahkemeler veya akademisyenler tarafından sorgulanması gerektiği ifade edilmiştir. Gerçekten de belirli bir teorinin seçimi ve yorumu, keyfî olabilecek kanaatlerin, değerlerin ve politika hedeflerinin bir fonksiyonudur. Örneğin şu anda Anglosakson hukukunda hâkim teori olan toplam ve kurgu teorilerinin ardılı sayılabilecek sözleşmeler ağı teorisi bile, en önemli olan tek iddiasını, yani hissedarların firmanın tek faydalanıcıları olması gerektiğini ikna edici bir şekilde ortaya koyamamaktadır.¹⁶¹

3.2.3.2. Sosyal Bir Kurum Olarak Şirket

KSS kavramının teorik temelleri konuşulurken en çok atıf yapılan başlangıç noktalarında biri de, aslında şirketlerin özünde sosyal birer kurum oldukları¹⁶² bu sebeple de sosyal sorumlu olmaları gerektiği iddiasıdır. Şirketlerin sosyal aktörler olduğu, şirketin tarihi temellerine baktığımızda şirketin sosyal amaçları yerine getirmek amacıyla dizayn edildiği, bu anlamda KSS’nin geçici bir heves olmadığı, KSS’nin dolaylı olarak zaten şirketin kökeninde ve DNA’sında yer aldığı ve bu sebeple de sosyal amaçların şirketlerin zaten kapsamında olması gerektiği ifade edilmiştir.¹⁶³ Bu bağlamda KSS’nin, anonim şirket yöneticilerinin, tüm paydaşların menfaatlerini yerine getirme kaygısı taşımaları, böylelikle anonim ortaklık yönetimine “sosyal düşünce”nin yerleştirilmesine dayalı bir kavram olduğu ifade edilmiştir.¹⁶⁴

Şirketlerin tarihi boyunca, tüzel kişiliklerin yaygınlaşması hakkında ihtiyatlı davranılmış, kuruluşları ve faaliyetleri belirli sınırlar içerisinde mümkün olmuş ve devletler genel olarak ne tarz kurumların kurulmasına izin verileceğine karar verme

¹⁶¹ “A Balancing Approach to Corporate Rights and Duties”, (**Understanding the Company: Corporate Governance and Theory** içinde, Ed. Barnali Choudhury, Martin Petrin), 2017, s. 232-250.

¹⁶² Buradaki “sosyalleştirme” kavramı, ortaklığın toplumsal yükümlülüklerini ifade etmekte, teknik deyim ile bir sosyalleştirme, geniş anlamda bir üretim aracı olarak ortaklığın el değiştirmesi kastedilmemektedir. Bkz: Tekinalp, **Yönetim Katılma Sorunları**, , s.6.

¹⁶³ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 53-54.

¹⁶⁴ Paslı, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi**, s. 78.

gücünü kendi elinde tutmuştur. Şirketler ve şirketler tarihinin çoğunluğu boyunca temel prensip, bir hukuki varlık olarak şirket yapılanmasına ancak kamusal ve toplumsal amaçlar taşıması hâlinde izin verilmesi olmuştur.¹⁶⁵

Şirketler tarihsel olarak kolektif kurumlar olmuştur. Şirket kelimesinin İngilizce karşılığı olan “*company*” sözcüğünün kökeni Latince bir terim olan ve “birlikte yemek yemek, yemeğini paylaşmak” anlamına gelen “*compagnia*” kelimesinden gelmekte ve bu şirketin kökenindeki iş birlikçi ve güvene dayanan ilişkiyi göstermektedir.¹⁶⁶

19. yüzyıla gelindiğinde şirketler hukuku, kuruluş yasaları ile birlikte (*incorporation statutes*) evrimsel bir değişim geçirmiş olsa da KSS’nin şirketin genetik kodunda korunduğu, şirketin faaliyette bulunması için gereken sosyal lisansa olan ihtiyacın devam ettiği iddia edilmiştir.¹⁶⁷ Ancak yine de 20. yüzyılın başına gelindiğinde, *ultra vires* doktrinindeki düşüş de dâhil yeni hukuki gelişmelerle birlikte şirketin sosyal amacının giderek silikleştiği ifade edilmiştir.¹⁶⁸ Yeni düzenleyici rejimler, şirketin kapasitesi ve amacı üzerindeki gözetim mekanizmalarını yeniden şekillendirerek; ancak bir ihlal olması hâlinde veyahut şikâyet hâlinde müdahaleyi amaçlayan *ex post* bir anlayışı benimsemiştir.¹⁶⁹

Özetle, bu tarihsel bakış açısı şirketlerin sosyal ve kamusal amaçlarının olması fikrinin, şirketlere bir tüzel kişilik verilmesinin bir karşılığı olduğunu ve tüzel kişilik verilmesini meşrulaştırdığını göstermektedir. Bu düşüncenin günümüzde hâlâ “şirketlerin faaliyette bulunması için kamusal lisans elde etmesi” gerektiği fikrinde varlığını devam ettirmekte olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla KSS’nin peşinden koşmak aslında güncel bir süreç değildir. Şirketin varlık temelini modern manifestosudur.¹⁷⁰

¹⁶⁵ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 55-56. KSS’nin hukuki temelini kamu güveni olarak adlandırılabilirliğini iddia edenler de vardır. Bu bakımdan şirketin kamu amacı testini geçmeden kurulamayacağı, kurulmasına izin verilmeyeceği, iddia edilmiştir. Bkz: **a.e.**, s. 55-57.

¹⁶⁶ John Micklethwait, Adrian Wooldridge, **The Company: A Short History of a Revolutionary Idea**, New York, Randomhouse, 2003, s.8.

¹⁶⁷ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 58-61.

¹⁶⁸ Horwitz, **a.g.e.**, s. 51.

¹⁶⁹ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 62.

¹⁷⁰ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 63-64.

Bu açıdan bakıldığında ekonomik amaç unsuru, tüzel kişilik gibi nitelikleriyle birlikte, şirketlerin sosyal doğası da her ne kadar kanunlarda somutlaşmasa da temelinde yatan değerlerden, temel unsurlardan biridir diyebiliriz. Bu sebeple de şirket yöneticilerinin ve şirketlerin karar alırken ve faaliyetlerini sürdürürken şirketin sosyal bir varlık olduğu gerçeğini kabul etmeleri ve bunu göz önünde bulundurmaları gerektiği pekâlâ söylenebilecektir.

Bugüne kadar, şirketler, toplumdaki güçlerini kademeli olarak pekiştirmeye ve genişletmeye devam etmiş olup günümüzde de güçlerini arttırmaya devam etmektedir. Unutmamak gerekir ki şirketlerin sahip olduğu bu güç ve servet, kapitalist toplum bu kurumları yarattığı için mümkündür. Dolayısıyla şirketlerin kendilerine verilen gücün karşılığında topluma karşı sorumlulukları olmalıdır. Anonim ortaklığa sadece kâr elde eden ve elde ettiği kârı pay sahiplerine paylaştıran bir araç olarak bakmak doğru değildir.¹⁷¹ Ancak kendilerine toplum tarafından sağlanan ekonomik güç bu gücü ona veren topluma da hizmet ettiği zaman şirketler meşru bir şekilde ekonomik güçlerinin tadını çıkarabilir.¹⁷² Belirtmek gerekir ki şirketle toplum arasındaki bu çift taraflı alışveriş özellikle Türkiye’de var olan aile şirketleri açısından önemlidir ve Türkiye’deki şirket yapılanması açısından özel önem taşımaktadır. Çünkü Türk hükûmetleri burjuvazinin yaratılması, sanayileşme, ticaretin gelişimi gibi hususlarda onlara hep destek vermiş, tarihsel olarak lehine düzenlemeler çıkarmıştır. Bu sebeple Türk şirketleri de kendilerine sunulan bu desteğin karşılığı olarak toplumundan aldıklarını topluma geri vermelidir.

Şirketler hukuku tarafından yaratılan kontrol mekanizmaları ve yasal sorumluluklar şirketlerin karar verme gücünü nasıl kullanacaklarına ilişkin kriteri şekillendirmektedir. Bizim savunduğumuz tez uyarınca, şirketin sosyal yapısının da gerektirdiği şekilde, kararlarının yalnızca kârlılıktan değil aynı zamanda sosyal politika faktörleri tarafından da etkilenmesi gerektiği ve bunu destekler şekilde yöneticilerin karar verirken yalnızca hissedarların kârlılığını düşünmeleri

¹⁷¹ Tekinalp, Yönetime Katılma Sorunları , s.28.

¹⁷² You, **a.g.e.**, s. 103.

yönündeki¹⁷³ yasal sorumluluğunun daha geniş sosyal amaçlara da ağırlık verilmesine izin verecek şekilde düzenlenmesi gerektiği kanaatindeyiz.¹⁷⁴

Her büyük şirketin, varlığı ve verdiği kararlar ancak kamuya hizmet ettiği ölçüde meşrulaştırılabilecek olan sosyal bir kurum olarak görülmelidir.¹⁷⁵ Büyük şirketlerin sosyal kurumlar olarak görülmelerinin gerekmesinin sebebinin özel gücün (*private power*) meşruluğuna ilişkin bir politik teoride yattığı ifade edilmiştir. Bu teoriye göre şirketlerin sahip olduğu karar verme gücü ancak bu kararlar kamu menfaatine olursa meşru olabilir. Bu doğrultuda kamu menfaati şirketlerin meşruluğunun temelinde olduğu için toplumun şirketin gücünün kendi çıkarları doğrultusunda kullanıldığına emin olmaya hakkı vardır. Şirketlerin sosyal kurumlar olduğunun kabulü, devletlerin şirketlerin güçlerinin nasıl kullanılabileceğine ilişkin kurallar getirmesini de haklı çıkarır.¹⁷⁶ Sosyal kurum teorisi analitik olarak “Şirketlerin bu denli gücü varsa bu gücü sorumlu bir şekilde kullanmalıdır.” gözleminde daha güçlüdür. Kamu menfaati meşruluğun temeline oturtulduğu için sosyal sorumluluk artık bir ön şarttır. Bu doğrultuda hissedarların zararına da olsa şirketler tarafından istenilen davranışın elde edilmesi için gerekli olan hukuki değişiklikler izin verilebilir görülmelidir. Ek olarak, kamu menfaati şirketin meşruluğunun temelinde olduğu için sosyal sorumluluk yalnızca şirketin vereceği zararların önlenmesine indirgenemez. Buna ek olarak şirketin karar verme gücünü kullanımının her alanını kapsamaktadır.¹⁷⁷

Şirketler hukukunun kuralları yalnızca hissedarların menfaatlerini ne ölçüde yerine getirmesini sağladığı ile değil toplumun menfaatlerini nasıl sağladığı ile de

¹⁷³ İleriki bölümlerde inceleyeceğimiz üzere her ne kadar Türk şirketler hukukunda hissedarlara yönelik doğrudan bu yönde bir yükümlülük olmasa ve “şirket menfaati” kavramı hâkim olsa da, diğer düzenlemelerle birlikte değerlendirildiğinde, dolaylı da olsa yöneticilerin hissedarların menfaatlerini gözetmek zorunda olduğu sonucu çıkmaktadır.

¹⁷⁴ Nasıl düzenlenmesi gerektiğine ilişkin önerilerimiz 3.4.2.3 Öneriler bölümünde ele alınmaktadır.

¹⁷⁵ Dahl, **a.g.e.**; Abram Chayes, “The Modern Corporation and The Rule of Law”, (**The Corporation in Modern Society** içinde, ed. Edward S. Mason), 1023, s. 25-45, (Çevrimiçi)

<https://doi.org/10.4159/harvard.9780674865204.c2>, 14 Mayıs 2021; Bratton, **Nexus**.

¹⁷⁶ Parkinson, **a.g.e.**, s. 22-23.

¹⁷⁷ **A.e.**, s. 24-25.

ölçülmelidir.¹⁷⁸ Sosyal kurum olarak kabul etmemizin bir başka yönü de şirketi sosyal kurum olarak gördüğümüz zaman onun yöneticileri ve müdürleri kamu işlevini etik bir şekilde yerine getiriyor olması ve devletin müdahale etmeye hakkının oluşmasıdır.¹⁷⁹

3.2.4. Şirketlerin Yarattığı Sosyal Maliyetler ve Dışsallıklar

Şirketlerin karar alma süreçlerinde sosyal sorumlu olmaları yönündeki en önemli argümanlardan ve dayanak noktalarından biri de şirketin toplum nezdinde meşruiyetini sağlaması ve bu hesap verilebilirliği sürdürmesi gerekliliğidir.

Daha önce de sıklıkla üzerinde durduğumuz üzere şirketlerin toplum üzerinde yarattığı sosyal maliyetler muazzam boyuttadır. Sosyal maliyet, şirketlerin ticari ve ekonomik faaliyetleri sebebiyle ve bunların bir sonucu olarak üçüncü kişiler ya da daha geniş anlamda toplum üzerinde doğan ve şirketlerin kârlılığı prensibine dayanan karar verme süreçlerinde negatif etkilerinin hesaba katılmadığı tüm doğrudan ya da dolaylı zararlardır.¹⁸⁰ Bu sosyal zararlar, insan sağlığına gelen zarar şeklinde ortaya çıkabileceği gibi, doğal zenginliklerin yok olması ve havanın kirlenmesi gibi daha elle tutulur olmayan şekillerde de ortaya çıkabilir. Bu maliyetler arasında, hava ve su kirliliği, toprak erozyonu, vahşi yaşamın ve ekolojik dengenin yok edilmesi, meslek kazaları, işsizlik, radyasyon ve aşırı şehirleşme sadece bazılarıdır. Bu maliyetlerin bazıları para cinsinden ölçülebilecek olmakla beraber; çoğunluğu tüm topluma yayılmış, zararın nasıl, kimin üzerinde ve ne boyutta doğduğunu doğrudan bilemeyeceğimiz biçimde ortaya çıkar.¹⁸¹ Bu zararların bazılarının doğrudan belirli bir endüstride, belirli bir üretim sürecinde ve bir ticari faaliyette izleri sürülebilir. Bazıları ise birden fazla kompleks faktörün sonucudur. Bazı durumlarda sosyal

¹⁷⁸ Belirtmek gerekir ki büyük şirketlerin sosyal kurumlar olarak kabulü şirketler hukukunun bugünkü anlayışı olan şirketlerin hissedarlarının karlarının maksimizasyonun sağlaması gerekliliği anlayışının yetersiz olduğu anlamına gelmediği ifade edilmiştir. Belki de bu kâr maksimizasyonu hedefi kamu menfaatini en çok sağlayan yaklaşımdır. Ancak burada önemli olan, kendi başına bir amaç olarak değil hissedarlar için kâr maksimizasyonunun kamu menfaatini sağlamak için bir mekanizma olarak görülmesidir. Ancak bu şekilde kamu menfaatini şirketin karar verme yetkisi ile birleştirmek sınırlı bir formül olabilir.

¹⁷⁹ Parkinson, **a.g.e.**, s. 24.

¹⁸⁰ K. William Kapp, **The Social Costs of Business Enterprise**, Russell Press, 1978, s.13. (Çevrimiçi) http://www.kwilliam-kapp.de/documents/SCOB_E_000.pdf , 14 Mayıs 2021.

¹⁸¹ **A.e., S.13-14.**

maliyetin sonucu hemen hissedilebileceği gibi bazı durumlarda üretimin negatif etkileri hatırı sayılır bir süre gizli kalır ve bu sebeple zarara uğrayan kişiler kayıplarının hemen farkına varamayabilir. Bazı sosyal zararlar belirli bir gruba etkilerken, bazı sosyal zararlar toplumun tüm üyelerince hissedilebilir. Çoğu durumda, zarara kimin, hangi şirketin veya hangi faaliyetin yol açtığı da açık ve net değildir. Sonuç olarak, sosyal maliyet şirketlerin üretim sürecinin sonucunda, diğer kişilerin veya toplumun katlanmak durumunda kaldığı ancak şirketlerin sorumlu tutulmadığı zararlı sonuçlardır.^{182,183}

Sosyal maliyetlerin sebebi şirketin kendi iç maliyetlerini azaltma ya da kârlılığını artırma çabasıdır. Aslında bu gelirin yeniden dağılımı sürecidir. Üretimin bir bölümünün maliyetini diğer kişilere ve topluma yükleyerek şirketler, milli gelirden normalde paylarına düşmesi gerekenden daha fazla pay almaktadır.¹⁸⁴

Sosyal maliyet kavramının KSS ile bağlantısı ise, şirketlerin bu yarattıkları maliyetlerin sonucunu üstlenmesi ve verdikleri bu zararların karşılığı olarak sosyal sorumlu olmaları gerektiği tezinde yatar. Hatta şirketler bu zararları en baştan yaratmamak, maliyetleri en aza indirmek için sosyal sorumlu olmalıdır. Ancak bu hâlde meşru bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilirler. Her şirketin, pay sahiplerine ne kadar para kazandırırса kazandırсын, eğer operasyonları topluma zarar veriyorsa, sorgulanması gerekmektedir. Eğer bir şirketin, topluma verdiği zararlar görülebilseydi, aklıselim kimse bu şirketlere şirket olma ve tüzel kişilik kazanma imtiyazını vermezdi.¹⁸⁵ Bu şekilde baktığımız zaman, şirketlerin genel anlamda zarar vermekten çok yarar sağladığı durumlarda var olmalarını beklemek, olması gereken gibi görünse de; bu prensip şirketler hukuku doktrininde, ders kitaplarında, işletme sınıflarında ve mahkemelerde genel anlamda yer sahibi değildir. Şirketlerin topluma karşı sorumlulukları göz ardı edilmektedir. Şirketin uzun vadede hissedar değerini

¹⁸² A.e., s. 13-14

¹⁸³ Sosyal maliyetlerin, sosyal maliyet olarak adlandırılabilmesi için, önlenebilir olmaları ve üretim sürecinin parçası olmaları gerekir. Örneğin, bir depremin sonuçları sosyal maliyet olarak adlandırılmaz. A.e., s. 14.

¹⁸⁴ A.e., s. 14-15.

¹⁸⁵ Greenfield, *The Failure of Corporate Law*, s. 127.

artırması noktasında bir katkısı olmadığı sürece, kamunun çıkarları büyük ölçüde görmezden gelinmektedir.¹⁸⁶

Neo klasik ekonomik teori sosyal maliyetleri yalnızca istisnai birer durum, ufak rahatsızlıklar ve aksamalar olarak görür.¹⁸⁷ Hukukun iktisadi analizi (*law and economics*) bakış açısıyla, önceki bölümlerde de incelediğimiz üzere, bir şirketin “sözleşmeler ağı (*nexus of contracts*)” olduğu, dolayısıyla şirketlerin gönüllü, rızaya dayalı kuruluşlar olduğu; hissedarların, işçilerin, müşterilerin ve toplumun hepsinin şirketteki dahlinin gönüllü olduğu, kimsenin zorla bu ilişkide yer almadığı, tarafların bu “sözde” sözleşmenin şartlarını beğenmezlerse bu sözleşmeden çıkabilecekleri, hissedarların hisselerini satabileceği, işçilerin istifa edebilecekleri, yöneticilerin yönetecek başka şirket bulabilecekleri ve tedarikçilerin mallarını başka şirketlere tedarik edebilecekleri iddia edilmektedir. Bu sözleşme teoriklerine göre, şirket sözleşmesi, tarafı olmayanları etkilememektedir. Bu teorinin savunucuları şirket sözleşmesi “dışsallık yaratmıyor” iddiasındadır.¹⁸⁸

Ancak bu görüşe katılmak elde değildir. Şirketler, üretim maliyetinin bir kısmını üçüncü kişilere ve bir bütün olarak topluma yansıtmaktadır ve bu, neoklasik ekonomik teoriye dayanan piyasa ekonomisinin en önemli sınırlamalarından ve hatalarından biridir.¹⁸⁹ Bazı yasaların ve devlet politikalarının varlığı, sosyal maliyetin olduğunun kanıtıdır. Gerçekten de modern toplumlarda hükûmet aktivitelerinin çoğunluğu modern endüstriyel faaliyetlerinin yarattığı zararları onarmaktan ibarettir. Bu doğrultuda, politik tarihin son 150 yılının, toplumun sosyal maliyetlere karşı savaşı olduğu iddia edilmiştir. Sosyal devlet anlayışı, koruyucu sosyal yasalardaki artış da aslında bunu ispatlar niteliktedir.¹⁹⁰

Şirketlerin çoğunluğu büyük çapta dışsallık yaratmaktadır. Hatta şirket sözleşmesinin kendisinin, dışsallığı mümkün kıldığı ifade edilmiştir. Kimi yazarlar tarafından şirket “dışsallık makinesi (*externalities machine*)” olarak tanımlanmıştır.¹⁹¹

¹⁸⁶ A.e., s. 127-128.

¹⁸⁷ Kapp, a.g.e, s. 16.

¹⁸⁸ Greenfield, **The Failure of Corporate Law**, s. 15; Easterbrook, Fischel, **The Economic Structure of Corporate Law**, s. 12, 17.

¹⁸⁹ Kapp, a.g.e, s. 11.

¹⁹⁰ Kapp, a.g.e, s. 15, 16.

¹⁹¹ Lawrence Mitchell, **Corporate Irresponsibility**, Yale University Press, 2001, s. 49-65.

Şirketin bu şekilde bir makine olmasının sebebi de şirketler hukukudur. Bu son derece önemli ve çarpıcı bir tespittir. Gücü yönetimde ya da Türkiye gibi dağınık hissedarlık yapısının bulunmadığı ülkelerde çoğunluk hisseye sahip hissedarlarda toplayarak yani gücü merkezileştirerek, şirketin karar alma sürecinde diğer paydaşlara ve menfaat sahiplerine söz hakkı tanımayarak ve şirketin yönetimine, şirketin ilk ve öncelikli olarak kâr elde etmesi yönünde bir yükümlülük yükleyerek, şirketler hukuku, maliyetleri ve riskleri olabildiğince diğerleri üzerine yükleyen bir kurum yaratmıştır. Eğer bir şirket, nehri kirleterek para kazanacaksa, çok büyük bir ihtimalle nehri kirletecektir. Eğer bir şirket, işçilerine daha az para ödeyebiliyorsa, muhtemelen öyle yapacaktır. Eğer bir şirket, ürettiği ürünün zararlarını görmezden gelebiliyorsa, görmezden gelecektir. Yasa ve norm gereği, şirket sadece para kazanmayı önemsemektedir ve şirket kârını arttırmadığı sürece başka hiçbir amaç veya hedef gözetmez.¹⁹²

Dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi, Türkiye’de de kurumsal yönetim sistemi, müşterilerin, işçilerin, ya da genel olarak toplumun kaygılarını içselleştirmek yerine, hissedarların çıkarlarını üstün olarak ele alıyor ve karar mekanizmasını sırf hissedarların çıkarlarına yönelik çalıştırıyor. Diğer paydaşlar¹⁹³ ise, şirketler hukuku dışına itilerek, çıkarlarının korunması için, esasen her ikisi de ciddi şekilde kusurlu olan, sözleşmeler veya hükûmet düzenlemeleri biçimindeki mekanizmalara güvenmek zorunda bırakılmaktadır.¹⁹⁴

Şirketler hukukunun dışsal maliyet yaratmadığı iddiası, şirketteki herkesin şirketteki dahlinin gönüllü olduğu varsayımına dayanır. Oysa durum öyle değildir. Türk Ticaret Kanunu’na baktığımızda sistemin emredici kurallar üzerinde kurulduğu görülmektedir. TTK m. 340 hükmü “*Esas sözleşme, bu Kanunun anonim şirketlere ilişkin hükümlerinden ancak Kanunda buna açıkça izin verilmişse sapabilir.*” düzenlemesini içermekte olup dolayısıyla bu madde gereği Türk Ticaret Kanunu’ndaki çoğu kural emredici niteliktedir. Yani TTK’da yer alan kuralların

¹⁹² Greenfield, **The Failure of Corporate Law**, s. 16.

¹⁹³ Daha önce de belirtildiği üzere, tezimiz boyunca, paydaş ve menfaat sahipleri terimleri birbirlerinin yerine kullanılmış olup hissedarlar dışındaki, işçiler, alacaklılar, toplum, çevre herkesi kapsar şekilde kullanılmaktadır.

¹⁹⁴ Greenfield, **The Failure of Corporate Law**, s. 16.

çoğunun aksi “gönüllü” şekilde kararlaştırılabilir nitelikte değildir. Örneğin, “yöneticilerin sorumlulukları arasında işçilerin çıkarlarını gözetmek de vardır” şeklinde bir düzenlemeyi esas sözleşme ile getirmek mümkün değildir. Dolayısıyla Türk şirketler hukuku sistemi uyarınca zaten gönüllülüğten bahsetmek mümkün değildir. Belirtmek gerekir ki, yedek hukuk kurallarından (*default rules*) oluşan bir sistem olsaydı ve TTK madde 340 hükmü olmasaydı dahi zaten pazarlık gücünü elinde bulunduranlar, esas sözleşmeyi işçiler lehine düzenlemezdi. Zira şirketler hukuku, belirttiğimiz üzere dışsallık yaratılmasına izin veriyor ve şirketin hissedarları, kendi çıkarları doğrultusunda esas sözleşmenin hükümlerini belirliyor. Diğer paydaşlar, kendilerini bir şekilde sözleşmeler yoluyla ya da şirketler hukuku dışındaki mekanizmalarla koruma altına almalıdır demek abesle iştigal etmek olur zira böyle bir pazarlık güçleri bulunmamaktadır.

Eğer özgür piyasaya ve *laissez faire*’e inanılıyorsa, o zaman vergi afları, şirketlerin kurtarılması gibi şirketler lehine birçok hükûmet müdahalesi ile şirketlerin batmaktan kurtarılması, iflas erteleme gibi hukuki düzenlemeler ve yardımlar nasıl açıklanacaktır?¹⁹⁵ Bu açıdan bakıldığında karşılaştırmalı üstünlüğün (*comparative advantage*) de şirketlerde olduğu görülecektir. Hâl böyle iken diğer paydaşlar nasıl kendilerine koruyabilecekler sorusu geçerliliğini korumaktadır.

Klasik ekonomik teori, şirketin toplum üzerinde yarattığı sosyal maliyetleri, bu şirketlere vergi uygulayarak, bu maliyete katlanan mağdurlara yapılacak para yardımları ile ve bireysel talepte bulunanlara ödenecek tazminatlarla düzeltilebileceğini savunur.¹⁹⁶ Vergi gibi *ex-post* çarelerin bu sosyal maliyetlerin tazmin edilmesinde etkili olmadığını düşünüyoruz zira sosyal maliyetler sadece para ile ölçülebilecek nitelikte olmayıp, bizim istediğimiz maliyet doğduktan sonra değil, maliyet doğmadan önüne geçebilmek ya da daha az doğmasını sağlamaktır. Bunun ise şirketlerden alınan vergiler gibi geleneksel yöntemlerle olması mümkün değildir. Hatta vergi gibi inisiyatifler şirketlerde “vergisini veriyorum, o zaman yapmaya hakkım var” algısı yaratabilmektedir. Aynı şekilde, bundan etkilenenlerin tazminat talep etmesi de bir yöntem değildir zira bu etkiler her zaman belirlenebilir bir topluluk

¹⁹⁵ Greenfield, *The Failure of Corporate Law*, s. 20, 21

¹⁹⁶ Kapp, *The Social Costs of Business Enterprise*, s. ix.

üzerinde doğmamaktadır. Örneğin havanın kirlenmesi sadece belirli bir bireyi etkilememektedir. Ya da kişiler, şirketin bir faaliyetinden zarar gördüklerini çok sonra fark edebilmektedirler.

Bu konuda iş ve çevre kanunları gibi minimum standartlar belirleyen yasaların olduğu iddia edilebilir. Ancak şirketler, bu kanunlara uymamanın sonuçlarını çoğunlukla basit bir kâr zarar denklemine indirgedikleri için bu kanunların yeterli seviyede işe yaramayacağını düşünmekteyiz zira şirketler bunlara uymamayı seçebilir.¹⁹⁷ Örneğin bir şirket eğer çok getirisi olacaksa, kesilecek bir cezaya rağmen çevre hukukunun bir kuralını görmezden gelebilir. Hatta bazı şirketler hukukçuları, şirketin kârlılığı bu şekilde gerektiriyorsa, gerekirse hukuk kurallarına aykırı davranılabileceğini belirtmiştir.¹⁹⁸ Hukuka aykırılık için ödenecek cezalar, iş yapmanın bedeli olarak görülmektedir. Cezalar, kârlardan daha az olduğu sürece, şirketlerin hukuka aykırı davranışları gerektiği ifade edilmiştir.¹⁹⁹ Zaten şirketlerin toplum üzerinde yarattıkları sosyal maliyetlerin günbegün doğmaya devam etmesi, günden güne iklim krizinin artması, işsizliğin yükselmesi, bu tarz şirketler hukuku dışındaki hâlihazırdaki vergilendirme, para cezaları ve minimum standartlar gibi mekanizmalarla düzenleme yapmanın yeterli olmadığının en büyük kanıtıdır.

Bu sebeple sosyal maliyetlerin, herhangi bir karar alınmadan önce, karar alma süreçlerinde ve yatırım süreçlerinde göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Ancak sosyal maliyetlerin, şirketlerin maliyet hesaplamalarında, kanunlar tarafından bu yönde bir düzenleme yapılmadıkça, göz önünde bulundurulmayacağı su götürmez bir gerçektir.²⁰⁰

Son olarak eklemek gerekir ki sosyal değer, sosyal fayda ve sosyal maliyet kavramları elastik yapıdadırlar. Dolayısıyla bu kavramların tam olarak nasıl ölçüleceği bir soru işareti yaratmaktadır. Raporlama bölümünde değindiğimiz üzere,

¹⁹⁷ Ancak operasyon lisansının iptali, şirketin askıya alınması gibi geri dönüşün zor olduğu yaptırımlar caydırıcı olabilir.

¹⁹⁸ Frank H. Easterbrook, Daniel R. Fischel, “Antitrust Suits by Targets of Tender Offers”, **Michigan Law Review**, C: 80, No: 6, 1982, s. 1177, (Çevrimiçi) (**Antitrust Suits by Targets of Tender Offers**) https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2168&context=journal_articles , 15 Mayıs 2021.

¹⁹⁹ Easterbrook, Fischel, **Antitrust Suits by Targets of Tender Offers**, s. 1177.

²⁰⁰ Kapp, **a.g.e.**, s. 9.

şirketlere daha farklı bir raporlama anlayışı hâkim olmalı, yalnızca finansal duruma bakılmamalıdır. Bir şirketin değeri salt finansal ölçümle belirlenmemelidir. Sosyal fayda anlamında da yalnızca finansallar değil, şirketin işçilerine davranışı, operasyon yaptığı topluma sağladığı katkılar ve şirketin ürünlerinin kalitesi gibi birçok etken de şirketin yarattığı değerın içerisine katılmalıdır. Bu raporların içine hem bu sosyal değerler hem de şirketin yarattığı sosyal maliyetler dâhil edilmelidir. Ancak o zaman, şirkete ilişkin gerçek bir değerlendirme yapabiliriz. Şirketler finansallar dışında, diğer yönlerden de raporlamaya tabi tutulurlarsa bu doğrultuda şirket yöneticileri de buna göre karar alırken bunları göz önünde bulunduracaklardır.

3.3. Dünyadan Hukuki Düzenleme Örnekleri

Türkiye’deki hukuki düzenlemeleri incelemeden önce, dünyanın diğer ülkelerinde kurumsal sosyal sorumluluğun nasıl düzenlendiğine ilişkin örnekleri incelemek yararlı olacaktır.

Ülkelerin şirket skandallarına verdikleri tepkiler değişmektedir. Örneğin ABD’de *Enron* ve *Worldcom* skandallarının ardından düzenleyici kuruluşlar tarafından süratle harekete geçilmiş ve Adalet Bakanlığı bünyesinde “*Corporate Fraud Task Force*” ve “*Enron Task Force*” kurulmuş, “*Sarbanes-Oxley Act*” çıkarılmış ve “*United States Sentencing Guideline*” üzerinde değişiklikler yapılmıştır. Ancak Güney Kore gibi diğer ülkelerde şirket skandallarına verilen tepkiler ABD’den ayrılmaktadır. Tarihsel olarak Güney Kore’de hükûmet tarafından şirketlere verilen koşulsuz destek bu şirketlerin ülkenin ekonomisini güçlendirmekte en etkili araçlar olduğu argümanı ile meşrulaştırılmıştır. Zamanla ekonominin gelişmesi, bu şirketlerin gücünü daha da artırmış ancak aynı doğrultuda hesap verebilirlikleri artmamıştır. Hatta ülke ekonomisinin kötüye gidebileceği korkusunun ülkenin mahkemelerini dahi bu şirketlerin suçlarını aklamaya ittiği iddia edilmiştir. Gerçekten de mahkemelerin yüksek profilli şirket davalarında gösterdiği müsamaha, kurumsal

sosyal sorumluluğa önem verilmemesine neden olan yargısal hatalara dönüşmüştür.^{201,202}

Aşağıda belirli başlıklar altında detaylı olarak öncelikle KSS tartışmalarının en yoğun olduğu ABD ve İngiltere düzenlemelerine daha sonra KSS'yi şirketler hukuku düzleminde ele alarak şirketler kanunu kapsamında düzenleyen ilk ve tek ülke olan Hindistan'a yer verilmiştir. Takip eden başlıklarda şirketlerin büyüklüklerine yahut sektöre bakmaksızın tüm şirketler için KSS vergisini zorunlu tutan Morityus yer almaktadır. Son olarak Kanada, Almanya, Fransa, Çin ve Güney Afrika düzenlemeleri incelenmiştir.²⁰³

3.3.1. Amerika Birleşik Devletleri

Amerikan şirketler hukuku, yöneticilerin, diğer paydaşların çıkarlarını da gözeterek kararlar alabilmesi için sahip oldukları yetkinin ve gücün kapsamını genişleterek KSS'yi uygulamaktadır. Zaten Dodd-Berle tartışması da yöneticiler eksenindedir. Amerikan şirketler hukukunda KSS'nin kapsamı 1950'lerden itibaren bağışlar, iş muhakemesi kuralı (*business judgement rule*) ve paydaş kuralı (*constituency statute*)²⁰⁴ yoluyla, şirketin karar alma özgürlüğünün sınırlarının genişletilmesi yoluyla genişlemiştir. Yani Amerikan şirketler hukuku, yöneticilerin diğer paydaşlara hizmet etme yetkisini genişletmek yoluyla KSS'yi uygulamaktadır diyebiliriz.²⁰⁵

Öncelikle belirtmek gerekir ki bu kısımda açıklananlar, KSS ABD'de düzenleyici norm hâline geldi şeklinde yorumlanmamalıdır. Vurgulanan düzenlemeler/yasalar şirketlere sosyal sorumlu olmaları için bir fırsat sunan, onları hissedar önceliği normu altında hissedarların refahlarını artırmak yönündeki tek hedeften biraz olsun özgür kılan düzenlemelerdir.²⁰⁶ Sonuç olarak bu

²⁰¹ You, **a.g.e.**, s. 2,3.

²⁰² The Associated Press, "Court Upholds Guilty Verdict for Ex Samsung Chief", 10 Ekim 2008, (Çevrimiçi) <https://www.taiwannews.com.tw/en/news/760396>, 11 Mayıs 2021.

²⁰³ AB'ye üyelik sürecinde mevzuat uyumlaştırması doğrultusunda önemli yeri haiz olan AB düzenlemelerine 2.2.3.11. numaralı başlık altında yer verilmiştir.

²⁰⁴ Bkz. Dn. 881.

²⁰⁵ You, Legal Perspectives on Corporate Social Responsibility Lessons, s. 137.

²⁰⁶ **A.e.**, s. 65.

düzenlemelerin/yasaların gönüllü olduğunu, yani KSS'yi desteklediğini söyleyebiliriz. Tek tek ele almamız gerekirse:

(i) Bağışlar: 1950'lerden itibaren Amerikan mahkemeleri, özellikle bağış alanında, şirketlerin hissedarlar dışındaki paydaşların çıkarlarına eğilebilme hakkını onaylamaktadır. Bu yönden baktığımızda hissedar önceliği teorisinin bağış anlamında geride kaldığını ve paydaşlar teorisinin bu alanda uygulanmakta olduğunu söyleyebiliriz.²⁰⁷

(ii) İş Muhakemesi Kuralı: Olağan kararlar açısından da Amerikan mahkemeleri normatif KSS'nin meşruluğunu kabul etmiştir diyebiliriz. İş muhakemesi kuralının istisnaları şu şekildedir: 1) yöneticilerin aslında bir karar almadığı durumlar 2) yöneticilerin verdikleri kararların bilgisiz olmalarından kaynaklandığı durumlar 3) yöneticilerin bağımsız olmadığı durumlar 4) yöneticilerin kastının olduğu durumlar. Bunların ardında yatan sebep aslında yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda kararlar almalarının önüne geçmektir. KSS yönünde alınan kararların yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda olmayacağı için korunacağı söylenmektedir.²⁰⁸

(iii) Devralma (*Takeover*): 1985 yılında Delaware Mahkemeleri *Unocal Corp. v. Mesa Petroleum Co.*²⁰⁹ davasında yöneticilerin, bir *takovera* karşı savunma yapılırken; alacaklıların, müşterilerin, işçilerin ve hatta toplumun çıkarlarını gözetebileceğine karar vermiştir. Ancak 1986 yılında *Revlon* yükümlülüğü olarak bilinen bir karar verilmiştir. *Revlon Inc. v. MacAndrews & Forbes Holdings, Inc* tekrar hissedar önceliği yaklaşımına dönerek bir şirket satılık ise şirket yöneticilerinin tek amacının hissedarların kârlarını artırmak olduğuna karar vermiştir.²¹⁰ Ancak daha sonrasında *Revlon* yükümlülüğü üzerinde bazı sınırlamalara gidilmiştir. 1989 yılında *Paramount Communications, Inc. v. Time Inc.* davasında²¹¹ mahkeme *Revlon*

²⁰⁷ A.e., s. 66-67.

²⁰⁸ Alissa Mickels, "Beyond Corporate Social Responsibility: Reconciling the Ideals of a For Benefit Corporation with Directors Fiduciary Duties in the U.S. and Europe", **Hastings International Comparative Law Review**, C: 32, 2009, s. 271, (Çevrimiçi) https://repository.uchastings.edu/hastings_international_comparative_law_review/vol32/iss1/6/, 11 Mayıs 2021.

²⁰⁹ *Unocal Corp. v. Mesa Petroleum Co.* - 493 A.2d 946 (Del. 1985)

²¹⁰ *Revlon, Inc. v. Macandrews & Forbes Holdings, Inc.* - 506 A.2d 173 (Del. 1986)

²¹¹ *Paramount Commc'ns, Inc. v. Time, Inc.* - 571 A.2d 1140 (Del. 1989)

yükümlülüğünü sınırlamış ve ancak belirli durumlara özgülemiştir. Bunlar bir şirketin satışının kaçınılmaz hâle gelmesi ve bir kontrol değişikliği işleminin olmasıdır. Bunlar dışında yalnızca şirket hissedarlarının kârlarını maksimize etmek gibi bir yükümlülük altında olmadıklarını dile getirmiştir. Böylece *Revlon* yükümlülüğü kistası yalnızca şirketin tamamının satışı hâlinde uygulanabilecektir.

(iv) Paydaş Kuralı (*Constituency Statute*): Amerika’da KSS lehine sayılabilecek başka bir uygulama paydaş kanunları olarak da bilinen ve 30’dan fazla eyalette mevcut olan *constituency statute*’tür. 80’lerden sonraki birleşmelerden sonra bu birleşmelerin etkilerini azaltmak için yöneticilerin, paydaşların çıkarlarını da gözetebilmeleri için bu yasalar çıkarılmıştır. Bu yasaların her birinin lafzı aynı olmasa da hepsi toplum için bir kaygı taşımaktadır. Aslında bu yasalar ilk etapta birleşme ve devralmaların toplumda yarattığı etkileri azaltmak için çıkartılmış olsa da bunlar artık yöneticilerin aldığı günlük kararlara da uygulanabilmektedir.

Bu bağlamda Oregon²¹² ve Connecticut²¹³ örnekleri önemlidir. Örneğin Connecticut paydaş kuralını adapte etmekle kalmayıp aynı zamanda yöneticilerin paydaşlarının çıkarlarını gözetmeleri gerektiği yönünde bir düzenleme de yapmıştır. Benzer şekilde Oregon, şirketler kanununu, açıkça şirketlere paydaşları gözetebilecekleri konusunda ana sözleşmelerine hüküm ekleyebilecekleri konusunda, sosyal ve çevresel olarak sorumlu olarak yönetebilecekleri konusunda bir ekleme yapabileceklerine ilişkin revize etmiştir.²¹⁴

Bu kanunlar aslında (Connecticut dışında) gönüllü KSS’nin önünü açmaktadır. Yani KSS’yi şirket yöneticilerinin arzusuna bıraktıkları söylenebilir. Ancak yine de bu gelişmelerin oldukça önemli adımlar olduğu belirtilmelidir. Özellikle *constituency statutes*lerin önemine dikkat çekmek gerekir, çünkü KSS’yi kavramsal bir temele oturtmak gibi önemli bir amaca hizmet etmektedirler.²¹⁵

²¹² Oregon Or. Rev. Stat. § 60.357(5) (2020)

²¹³ Connecticut Conn.Gen.Stat. Ann. § 33-756 (2018)

²¹⁴ Oregon Or. Rev. Stat. § 60.357(5) (2020). Paydaş çıkarlarını göz önünde bulundurmaya açıkça izin veren diğer eyaletlere örnek olarak Iowa, Louisiana, Maryland, South Dakota, Tennessee verilebilir.

²¹⁵ You, *a.g.e.*, s. 74-75.

3.3.1.1. Şirket Gücünü Düzenleyen Yasal Düzenlemelerin Sınıflandırılması

Amerika’da hâlihazırda KSS’nin belirli yönlerini düzenleyen çeşitli federal yasalar mevcuttur. Bunlara örnek olarak Ulusal Çevre Koruma Kanunu (*National Environmental Protection Act*), Temiz Su Kanunu (*Clean Water Act*), Temiz Hava Kanunu (*Clean Air Act*), Güvenli İçme Suyu Kanunu (*Safe Drinking Water Act*), Toksik Maddeler Kontrol Kanunu (*Toxic Substances Control Act*) ve diğer çevre yasaları verilebilir. Bu yasalar belirli sonuçların elde edilmesini istemektedir.

Bu yasaların şirketler hukuku kapsamında olmadığı eleştirisi getirilebilir ve bu sebeple de bunları KSS uygulaması olmadığı söylenebilir, çünkü şirketler hukuku hesap verilebilirlik, pay senetleri, raporlama gibi şirketin iç işleyişi ve yapılarıyla ilgilenmektedir. Kanaatimizce bunlar şirketler hukuku kapsamında olmasa da yine de KSS uygulaması olarak görülebilir, çünkü bu yasalar da şirket faaliyetlerini düzenlemektedir ve ayrıca KSS düzenlemeleri sosyal zararları önlemeye çalışan tüm yasal araçları içerir. Dolayısıyla büyük resmi görebilmek açısından bu yasaların oldukça önemli olduğunu belirtmek gerekir. Ancak şirketlere ilişkin asıl temel ve öz düzenleme yeri olarak şirketler hukuku alanındaki düzenlemeler büyük önem taşımaktadır.²¹⁶

Süreçlere ilişkin düzenlemelere örnek olarak ise *Sarbanes-Oxley Act*, *Securities Laws*, *SEC Acts* verilebilir. Ancak hâlâ şirketler hukukunda bir düzenleme göremediğimizi söylemek gerekir ve şirketler hukuku sadece hissedarların refahı düzenlenmektedir.

3.3.1.2. Eyalet Düzeyinde Şirketler Hukuku Düzenlemeleri

Amerika’da federal düzeyde şirketler hukukunu düzenleyen bir yasa bulunmamaktadır. Bunun yerine şirketler hukuku her bir eyaletin bireysel yargı yetkisine girmektedir. Bu anlamda belli başlı eyaletlerdeki duruma bakmak yararlı olacaktır. ABD’de eyaletler şirketlerin kendi eyaletlerinde kurulmasını sağlamak amacıyla şirketlere en uygun hukuk düzenini yaratmak için birbirleriyle rekabet hâlinindedir. Bu aslında “*race to the bottom*” olarak değerlendirilmektedir. Bazıları ise

²¹⁶ A.e., s. 77.

bu yarışın aksine “*race to the top*” olduğunu, eyaletlerin en etkili ve efektif şirketler hukuku sistemini bulmasına yardım ettiğini savunmaktadır.²¹⁷

Eyalet bazında incelemeye geçmeden önce, ABD’de şirket yöneticilerinin yükümlülükleri konuşulurken en çok bahsi geçen ve en çok atıfta bulunulan kararı açıklamak gerekir: 1919 yılında verilen *Dodge v. Ford Motor Co.* Kararı.²¹⁸ Bu karar Amerikan hukukunda hissedar önceliği teorisinin klasik bir onaylamasını oluşturmaktadır.²¹⁹ Bu davada mahkeme bir şirketin öncelikle pay sahiplerinin kâr elde etmesi için kurulduğunu ve işletildiğini ve yöneticilerin yetkilerinin bu sonucu sağlamak doğrultusunda verildiğini ifade etmiştir. Mahkemeye göre yöneticiler takdir yetkilerini bu amaca ulaşmak için gerekli araçların seçiminde kullanırlar, fakat varılması gereken sonucu (pay sahiplerinin kâr elde etmesi amacı) değiştirmek gibi bir yetkileri yoktur. Ayrıca bu yetkiler şirketin kârının düşürülmesini veya pay sahiplerine kâr dağıtılmayıp başka amaçlara vakfedilmesini de içermez.²²⁰

Bazı yazarlar hissedar önceliği teorisini tasdik eden bu kararın Amerikan hukuk akademisyenleri arasında bu kadar atıfta bulunulan hakkaniyetsiz bir pozisyon aldığını iddia ederek bu durumu eleştirmiştir. Bu kararın kötü bir karar olduğu, Amerikan şirketler hukukunun hiçbir zaman hissedarların kârlılığını artırma yönünde bir hukuki zorunluluk yüklemediği, mahkemelerin zaten bu karara çok az atıfta bulundukları ve nedense akademik camiada bu karara kendi görüşlerini desteklemek için hâlâ dayanılmaya devam edildiği savunulmuştur.²²¹

²¹⁷ Bu iki düşünce okuluna ilişkin tartışmalar için bkz: William W. Bratton, “Corporate Law’s Race to Nowhere in Particular”, **The University of Toronto Law Journal**, C: 44, No: 4, 1994, s. 401, (Çevrimiçi)

<https://www.jstor.org/stable/825892?seq=1>, 11 Mayıs 2021.

²¹⁸ *Dodge v. Ford Motor Co.*, 204 Mich. 459, 170 N.W. 668, 1919 Mich. LEXIS 720, 3 A.L.R. 413 (Mich. 1919).

²¹⁹ Amir N. Licht, “The Maximands of Corporate Governance: A Theory of Values and Cognitive Style”, **Delaware Journal Corporate Law**, C: 29, No: 13, 2004, s. 688, (Çevrimiçi)

<https://www.djcl.org/2004-13-volume-29-13-number-3>, 11 Mayıs 2021.

²²⁰ *Dodge v. Ford Motor Co.*, 204 Mich. 459, 170 N.W. 668, 1919 Mich. LEXIS 720, 3 A.L.R. 413 (Mich. 1919).

²²¹ Lynn A. Stout, “Why We Should Stop Teaching Dodge v. Ford”, **Virginia Law & Business Review**, C: III, No: 1, 2008, s. 164, (Çevrimiçi)

<https://scholarship.law.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1826&context=facpub>, 11 Mayıs 2021.

ABD’de en çok şirketi cezbeden eyalet Delaware eyaletidir. Dolayısıyla ilk olarak bu eyalette şirket yöneticilerinin sorumluluklarının nasıl ele alındığını incelemek gerekecektir. Delaware Yüksek Mahkemesi (*Delaware Supreme Court*) şirket yöneticilerinin özen ve sadakat yükümlülüğünün şirkete ve hissedarlara karşı olduğu yönünde karar vermiştir.²²² Delaware şirketler hukukunun hissedar önceliği teorisini kabul ettiği aşikârdır. Yine de Delaware mahkemelerinin şirket yöneticilerinin KSS aktivitelerinde bulunmasını ve daha geniş paydaş kitlesini hesaba katan entegre kararlar almasına izin verdikleri durumlar da olmuştur. Ancak bu kararlar ya bağış özelinde ya da zaten hissedarlar için uzun vadede kâr yaratacağı ve fayda sağlayacağı argümanı ile verilmiştir. Yani hâlâ hissedarların kârlılığı ile bağlantı bir gerekliliktir.²²³

Delaware’nin dışında eyalet yasama organları şirket yöneticilerinin şirket hissedarları dışındaki paydaşların çıkarlarını gözetip gözetemeyeceğini mahkemelere bırakmamıştır ve 30’un üzerinde eyalet karar verilirken paydaşların menfaatlerinin de göz önünde bulundurulmasına izin veren paydaş yasalarını kabul etmiştir.²²⁴

Connecticut’ın yasası dışındaki yasalar yöneticilere bu konuda bir seçim hakkı tanımakta iken Connecticut’ta bu durum zorunludur. Dolayısıyla yasalar şirket yöneticilerine yeni yükümlülükler yüklememektedir ve yalnızca şirketin üstün yararını gözetirken diğer paydaşların menfaatini de dâhil etmeye izin vermektedir.²²⁵ Zorunlu kılınan tek eyalet olan Connecticut’ta ise bu zorunluluk dar bir çerçevede tanımlanmış ve belirli olaylara özgülenmiştir. Bunlar; birleşme planları (*plans of merger*), varlıkların satışı (*sale of assets*) ve birleşmelerin onaylanmasıdır (*approval of business combination*).²²⁶

Dikkat çekilmesi ve vurgulanması gereken nokta şudur ki, en nihayetinde bu etkiyi yaratabilecekleri savunulabilecek olsa da paydaş yasaları, şirketleri daha sosyal

²²² Revlon, Inc. v. Macandrews & Forbes Holdings, Inc. - 506 A.2d 173 (Del. 1986) “In discharging this function the directors owe fiduciary duties of care and loyalty to the Corporation and its shareholders” (Yöneticiler görevlerini yerine getirirken şirkete ve pay sahiplerine karşı özen ve sadakat yükümüyle bağlıdırlar).

²²³ bkz: A.P. Smith Manufacturing Co v. Barlow; Theodora Holding Corp. v. Henderson

²²⁴ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 138.

²²⁵ **A.e.**, s. 139.

²²⁶ Bkz: Connecticut Conn.Gen.Stat.Ann. § 33-817 (2018) plans of merger, sale of assets (33-830,831) approval of business combination (33-841, 33-844).

sorumlu yapmak arzusu ile ortaya çıkmamıştır. Daha ziyade 1980'lerin devralma histerisinde, şirketler ve mallarını devralmadan sonra çabuk kâr elde etmek amacıyla alan “şirket avcıları (*corporate raiders*)” fenomenine bir reaksiyon olarak ortaya çıkmışlardır.²²⁷ Dolayısıyla aslında bu yasalar şirket yöneticilerinin şirket üzerinde kontrolünü korumak ve düşmanca devralmaların önüne geçmek için çıkartılmıştır.²²⁸ Bazı yasalar paydaşların menfaatlerinin göz önünde bulundurulması durumunu yalnızca devralma durumları ile sınırlandırırken, çoğu yasa devralma dışındaki birçok durumda kullanılacak kadar geniş bir çerçeveye sahiptir.²²⁹

Hissedar olmayan pay sahiplerinin çıkarlarını korumak ve cesaretlendirmek adına paydaş yasalarının pek fazla işe yaramadığı iddia edilmiş ve eleştirilmiştir. Eleştirilerden ilki bu yasaların seçim hakkı verir nitelikte yani ihtiyari olmasıdır. İkincisi ise paydaşların çıkarlarının gözetilmemesinin bir yaptırımının olmamasıdır. Üçüncü olarak yasalar kendi çıkarlarını gözetmek isteyen yöneticiler tarafından kötüye kullanılmaya açıktır. Son olarak farklı menfaat gruplarının çıkarlarının nasıl dengeleneceğine ve yöneticilerin görevlerini nasıl yerine getireceklerine ilişkin yasalar hiçbir rehberlik içermemektedir ve açık değildir.²³⁰

Eleştirilere rağmen, bu yasaların, yasa yapıcıların eyaletlerinde hissedar önceliği teorisinin dar bakış açısını uygulamak istememeleri yönünde bir eforu yansıttığı, Amerikan modelinin çoğunlukla hissedar önceliğinin kalesi olarak görülmesiyle beraber, aslında yöneticilere KSS aktivitelerinde bulunmak için alan

²²⁷ Genel olarak bkz: R. Cammon Turner, “Shareholders vs. The World: Revlon Duties and State Constituency Statutes”, **Business Law Today**, C: VII, No: 3, 1998, (Çevrimiçi) https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/busiltom8&div=39&g_sent=1&casa_token=&collection=journals, 11 Mayıs 2021.

²²⁸ Jonathan D. Springer, “Corporate Constituency Statutes, Hollow Hopes and False Fears”, **1999 Annual Survey of American Law**, C: 1999, No: 1, 1999, s. 122, (Çevrimiçi) https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/annam1999&div=17&g_sent=1&casa_token=&collection=journals, 11 Mayıs 2021.

²²⁹ Edward S. Adams, John H. Matheson, “A Statutory Model for Corporate Constituency Concerns”, **Emory Law Journal**, C: 49, 2020, s. 1094, (Çevrimiçi) https://scholarship.law.umn.edu/faculty_articles/93/, 11 Mayıs 2021;

Wai Shun Wilson Leung, “The Inadequacy of Shareholder Primacy : A Proposed Corporate Regime the Recognizes Non-Shareholder Interests”, **Columbia Journal of Law and Social Problems**, C. 30, No: 4, 1997, s. 614, (Çevrimiçi) https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/collsp30&section=25, 11 Mayıs 2021.

²³⁰ Leung, **a.g.e.**, s. 618-619.

tanıdığı ifade edilmiştir.²³¹ Son olarak Menkul Kıymetler ve Borsalar Komisyonu'nun (*The Securities and Exchange Commission*, "SEC") tescil başvurusunda bulunanlara ilişkin bir beyan yükümlülüğü öngören değişiklik teklifinde bulunmuştur. Bu teklif ile birlikte tescil başvurusunda bulunanın iklim ile ilgili olası riskleri; risklerin başvuranın finansal tabloları, iş planı ve işlemlerine olası etkileri; bu etkilerin nasıl yönetileceği ve bu konudaki hedeflerinin ne olacağı ile ilgili olarak sera gazı emisyonu, enerji tüketimi gibi başlıklar dâhil ve bunlarla sınırlı olmamak üzere sayılan konularda beyanda bulunması öngörülmektedir.²³²

3.3.2. İngiltere

İngiliz şirketler hukuku reformlarının tarihini ve gelişimini izlediğimizde, şirketlerin (yöneticilerin) kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin karar alma çerçevelerinin giderek daraldığı görülmektedir. Serbest piyasa ekonomisi tarafından desteklenen geleneksel şirketin ekonomik teorisi uyarınca şirketler hukukunun, yöneticilerin yalnızca hissedarlara karşı olan sorumluluğu ve hesap verebilirliği üzerinde odaklanması ile birlikte daha geniş sosyal gerekliliklerin göz ardı edilmesinin hiç durmaksızın yaşanan krizlere yol açmakta olduğu ve şirketler hukuku sisteminin meşruiyetini de tehdit ettiği dile getirilmiştir.²³³

Ancak özellikle *Brexit*²³⁴ oylamasının ardından İngiliz hükûmetinin şirketler hukukuna karşı olan dar yaklaşımını değiştirerek, diğer menfaat sahiplerinin de şirkette temsil edilmesini sağlayacak yöntemler önereceği iddia edilmektedir.²³⁵

1948'den önce şirket yöneticileri, farklı şirket ilgililerinin çıkarlarını dengelemek için geniş bir takdir yetkisine sahipti. Ancak o zamandan bu yana yasadaki değişikliklerin yarattığı kümülatif etki ile birlikte artık şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk politikaları üzerindeki söz sahipliği şirket yöneticilerden hissedarlara ve nihai olarak da sermaye piyasalarına geçmiştir. Yapılan araştırmalar

²³¹ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 141.

²³² <https://www.sec.gov/news/press-release/2022-46> 28 Mart 2022

²³³ Andrew Johnston, "The Shrinking Scope of CSR in UK Corporate Law", **Washington and Lee Law Review**, C: 74, No: 2, 2017, s. 1001-1002. (Çevrimiçi) <https://scholarlycommons.law.wlu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4556&context=wlulr>, 11 Mayıs 2021.

²³⁴ Avrupa Birliği'nden çıkış anlamına gelmektedir.

²³⁵ Johnston, **a.g.e.**, s. 1002.

hissedarların artık şirketlerin daha geniş çıkarları göz önünde bulundurmaları yönünde alacağı kararlara karşı etkili veto haklarının olduğunu göstermektedir. Bu durumun şu an kurumsal sosyal sorumluluğun, şirketlerin dışsallıklarını içselleştirmeye yönelik yeterli araçları sunmadığının göstergesi olduğu ve şirketlerin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğe katkı yapacaklarsa, şirketler hukukuna yönelik esaslı reformlara ihtiyaç olduğu haklı olarak dile getirilmiştir.²³⁶

Neoklasik ekonomi ve hukuki doktrininin etkisi altında doktrinde kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde yapılan tartışmaların çoğu, kavramı ticari amaç (*business case*) doktrinin ön kabulü ile tartışmaktadır. Tarih kısmında üzerinde durduğumuz üzere özellikle 1980'lerden sonra bu doğrultuda şirketlerin ancak ticari olarak bir anlam ifade ediyorsa kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunabilecekleri çoğunluk tarafından kabul edilmekte ve hukukun rolü de tamamen göz ardı edilmektedir.

Kanun koyucular şirketler hukukunun ve kurumsal yönetimin temel sorununu yöneticilerin hesap verebilirliği üstüne kurguladıkları için bu problemin çözümü yeni problemlerin doğumuna yol açarak, kısa dönemli bakış açısını yaratmıştır. Tüm bunlar ise anlamlı sosyal sorumluluğun eksikliğine neden olmuştur. ²³⁷ Yaşanan finansal krizler, yönetici teşvikleri, hissedarların ve piyasanın baskısı sürdüğü sürece yapılan düzenlemelerin işe yaramayacağını göstermektedir. Kurumsal yönetimin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğe katkı sağlaması gerekmektedir.²³⁸

İngiltere'de şirketler hukuku kapsamında 1948'de, 1970'lerde ve 2006'da yapılan reformlar analiz edildiğinde hissedarlığın önceliği teorisinin aslında şirketler hukukunun ayrılmaz bir parçası olmadığı ve kanun koyucuların ve karar alıcıların İngiliz şirketler hukukunun hissedarlara öncelik veren bir yapıda oluşturulması için çok çaba sarf ettikleri iddia edilmiştir. Bu analizler şirketler hukukunun değişen kapsamının en önemli etkilerinden birinin, kurumsal sosyal sorumluluğun, 1948 öncesi dönemde tamamen şirket yöneticilerinin takdir alanındayken sonraki dönemde hissedarların ve sermaye piyasalarının etkin veto hakları nedeniyle takdir yetkisinin

²³⁶ A.e. s.1002-1004

²³⁷ A.e., s. 1004.

²³⁸ A.e. 1002-1006

bu sayılanlara geçmesi yönündedir. 1948 reformları hissedarlara basit çoğunlukla istedikleri yöneticiyi görevden alma yetkisi vererek kurumsal yönetimi kökten değiştirmiştir. Bu reformların ardından ise yayılan şirket devralma (*takeover*) dalgası ile birlikte 1948 öncesi dönemde kabul gören, yöneticilerin şirket ilgililerinin yarışan çıkarları arasında denge sağlaması gerektiği nosyonu tamamen değişerek tüm yapının hissedarların finansal taleplerini karşılama üzerine kurulmasına neden olmuştur. 1970’lerde endüstriyel demokrasi için oluşan baskılar da aslında hiçbir yaptırımı olmayan yöneticilere, işçilerin çıkarlarını gözetmelerine ilişkin getirilen sorumluluk ile geçirilmiştir. 2006 reformu ise “şirketin menfaati” kavramı üzerindeki tüm belirsizlikleri kaldırarak ironik olarak yöneticilerin şirketi “hissedarların” yararına yönetmeleri gerektiğini açıklığa kavuşturmuştur. Ancak bu açıklık şirketler hukukunun kapsamının sorgulanmasını ertelemeye yaramamıştır, zira 2008 finansal krizinden sonra konu tekrar gündeme gelmiştir. *Brexit* oylaması sonrası ise şirketler hukukunun kapsamına ilişkin yeni yasalaştırma faaliyetlerinin gündeme geleceği ileri sürülmektedir.²³⁹

Yukarıda özetlenen tarihi gelişimi detaylandırmak ve dönemler hâlinde incelemek gerekirse, 1948 öncesi dönemde İngiltere’de şirketlerin yöneticilerinin geniş bir takdir yetkisi bulunmaktaydı. Yöneticilerin şirketi şirketin çıkarları doğrultusunda yönetmesi gerekmekte olup “şirketin çıkarı” kavramından kastedilenin ne olduğu tartışmaya açıktı. Ancak genel olarak kabul gören görüş, şirketin çıkarlarının ayrı bir tüzel kişilik olarak şirketin değil ancak hissedarların finansal çıkarlarını ifade ettiği yönündeydi. Bununla beraber, şirketin faaliyetlerini devam ettirmesi için makul bir şekilde bağlantılı olması kaydıyla hissedarlar dışındaki diğer ilgililerin çıkarlarını da gözetmeleri kabul görmekteydi.²⁴⁰ “Şirket çıkarı” kavramından kastedilenin ne olduğunun mahkemeler tarafından hiç irdelenmemesinin ve sınırlarının çizilmemesinin nedeni o dönemde yöneticilerin verdiği bir kararın *ultra vires* olup olmadığının belirlenmesinde mahkemelerin ticari muhakeme kuralını (*business judgement rule*) uygulayarak, yöneticilerin kendilerinin

²³⁹ A.e., s. 1005-1006.

²⁴⁰ *Evans v. Brunner Mond & Company*, (1921) Ch 359; *Hampson v. Price's Patent Candle Co.* (1876) 45 L.J.Ch. 437

bir kararı iyi niyetle şirketin menfaatine olduğunu düşünerek aldıkları sürece yöneticilerin kararlarının sorgulanmamasıydı. Yani yöneticilerin verdiği kararlara mahkeme önünde itiraz edilmesi çok güçtü. Bu sebeple de yöneticilerin üzerinde, şirketi sadece hissedarların çıkarlarını gözeterek yönetmek konusunda çok az bir baskı vardı. Durum bu olmakla birlikte, yine de yöneticilerin nihai olarak hissedarların çıkarlarını gözetmesi için teşvik edildikleri iki adet yöntem bulunmaktaydı.²⁴¹

Bunlardan ilki yöneticilere şirketten hisse verilmesiydi. Bu yöntemin hissedarlara öncelik verilmesini sağladığı su götürmez bir gerçektir.²⁴² İkincisi ise hissedarların yöneticileri genel kurulda oyların %75 gibi ulaşılması zor bir nisapla da olsa görevden alabilmeleriydi. Ancak nisap yüksek olduğu için bu zordu ve genelde genel kurulda çoğu pay sahibini yöneticiler temsil ediyordu. Bunlara ek olarak mahkemeler hissedarlar tarafından basit nisapla yöneticilere talimat verilmesine de izin vermiyordu.²⁴³ Güçsüz hissedarlar ve mahkemelerin tutumu, hukuki düzenlemeler ile birleşince yöneticilerin geniş bir takdir yetkisi olduğu görülmekteydi. Yöneticilerin hukuken sahip oldukları bu geniş takdir yetkisi, dağınık hisse yapısı ve kontrol ve sahiplik yapısının ayrılması fenomeni ile daha da perçinlenmiştir. Öyle ki hissedarların yöneticiler ile bağının zayıflaması ile birlikte hissedarlar için kâr üretmek amacı ikincil bir pozisyona gelmiş ve artık işletmeler sosyal kurumlar olarak görülmeye başlanmıştır.²⁴⁴

²⁴¹ Johnston, **a.g.e.**, s. 1008-1010.

²⁴² Gareth Campbell, John D. Turner, "Substitutes for Legal Protection: Corporate Governance and Dividends in Victorian Britain", **The Economic History Review**, C: 64, No: 12, 2011, s. 582 (Çevrimiçi),

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0289.2010.00545.x>, 11 Mayıs 2021 (şirketlerin çoğunda yöneticiler için pay sahibi olma yükümlülüğü getirildiği ifade edilmektedir),

²⁴³ Bkz, örn., Automatic Self-Cleansing Filter Syndicate Co. v. Cuninghame (1906) 2 Ch. 34, § IV (yöneticilere belirli yetkiler verilmişse pay sahiplerinin bu yetkilerin kullanılmasına müdahale edemeyeceği belirtilmiştir); Gramophone & Typewriter Ltd. v. Stanley (1908) 2 K.B. 89, 105-106 ("Yöneticiler pay sahiplerinin bireysel olarak verdikleri talimatlara itaat eden hizmetkarlar değildirler... Yöneticiler hukuk kurallarıyla kendilerine işletmenin yönetimi emanet edilmiş kişilerdir ve bu yönetim kendilerinden ancak ilgili maddeleri değiştirmek için gerekli yasal çoğunluk ile alınabilir" ("The directors are not servants to obey directions given by the shareholders as individuals; . . . They are persons who may by the regulations be entrusted with the control of the business, and if so entrusted they can be dispossessed from that control only by the statutory majority which can alter the articles."))

²⁴⁴ John M. Keynes, **The End of Laissez-Faire**, 1926.

Bu gelişmelerin sonucunda 20. yüzyılın ilk yarısında ortaya çıkan profesyonel yönetim düsturu ile birlikte yöneticilerin fonksiyonunun şirket içerisindeki çatışan menfaatlerin dengesini sağlamak olduğu yönündeki ideoloji ortaya çıktı.²⁴⁵ Bu ideoloji Bilimsel Yönetim (*Scientific Management*) doktrinine²⁴⁶ doğru evrildi ve İngiliz hükûmetinin de onayını aldı.²⁴⁷ Yöneticiler, kamusal ya da sosyal sorumluluğu sağlamak adına iş gücü ve sermaye arasında bir denge unsuru olarak görülmekteydi.²⁴⁸

Berle ve Means, büyük şirketlerin yönetiminin, farklı grupların taleplerinin dengelendiği nötr bir teknokrasiye evrilebileceğini söylediğinde aslında İngiltere ve Amerika'da 40 yıldır süregelen yönetimin rolüne ilişkin tartışmaların birikimi ile bunları yazıyorlardı. Yönetime dair bu algı geniş bir kabul görmüştür. Hatta 1955 yılı kadar geç bir tarihe kadar yöneticilerin topluma ve işçilere karşı da sorumlu oldukları neredeyse herkes tarafından kabul gören bir dogma hâline gelmiştir.²⁴⁹

Tüm bu gelişmeler ve yöneticilerin daha geniş toplum kesimlerine karşı sorumlu olduğu kabulü İngiliz şirketler hukukunda yer bulmasa da İngiliz şirketler hukuku ile açık bir şekilde bağdaşmadığı da söylenemez.²⁵⁰

İngiltere'de yukarıda açıkladığımız arka plan hâkimken, 1943 yılında *Cohen* Komitesi olarak bilinen komite, İngiltere'nin şirketler hukuku sistemini gözden geçirmek için atandı. *Cohen* Komitesi'nden, 1929 tarihli Şirketler Kanunu'nda gerekli görülen esaslı değişiklikleri raporlaması istendi. Komite odak noktasını hissedarların korunması olarak aldı. Raporda yer alan tespit ve önerilerden bizim konumuz açısından en önemlisi hissedarlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiye dair olanlarıydı. Komite, kontrol ve sahipliğin ayrılması fenomeninden etkilenmişti ve hissedarların kontrolü kaybetmesi ile ilgili endişe duyuyordu. Bu sebeple doğrudan

²⁴⁵ Johnston, **a.g.e.**, s. 1011

²⁴⁶ Frederick W. Taylor, **The Principles of Scientific Management**, 1911, s. 7-11.

²⁴⁷ Bkz. Scientific Business Management, Reconstruction Problems 28, Ministry of Reconstruction, HMSO, London, 1919.

²⁴⁸ John Child, **British Management Thought: A Critical Analysis**, Allen & Unwin, 1969, s. 52-53, (Yazar yönetim için profesyonel bir savın geliştiğini ve bunun “kamu veya sosyal sorumluluğun peşinde” tarafsızlık konseptini içerdiğini savunmaktadır).

²⁴⁹ Laurence Cecil Bartlett Gower, “Corporate Control: The Battle for the Berkeley”, **Harvard Law Review**, C: 68, 1955, s. 1190, (Çevrimiçi)

https://www.jstor.org/stable/1337693?seq=1#metadata_info_tab_contents, 11 Mayıs 2021.

²⁵⁰ Johnston, **The Shrinking Scope of CSR in UK Corporate Law**, s. 1013.

hissedarların yöneticiler üzerinde kontrol sahibi olması gerektiği varsayımından hareket etti.²⁵¹ Komite bu doğrultuda, hissedarların memnun olmadıkları yöneticileri görevden almalarının kolaylaştırılması için yeni bir hüküm teklifinde bulundu. Bu hükümle ana sözleşmede aksi yazıyor olsa dahi olağan bir genel kurul kararı ile, tazminat hakları saklı kalmak üzere, yöneticiler görevden alınabilecekti.²⁵² Bu değişimin ne parlamentoda ne de akademik dünyada bir itiraz ile karşılaşmadığı dile getirilmiştir. 1948 tarihli Şirketler Kanunu’nun hissedara öncelik veren kurumsal yönetim modelinin hâkim olduğu dönemi başlattığını söylemek abartı olmayacaktır.

1948 öncesi dönemde Düşmanca Devralma (*Hostile Takeover*) neredeyse bilinmiyordu. Çünkü yönetim kurulunu baypas etmek oldukça güçtü. Daha önce ifade ettiğimiz üzere yönetim kurulu ancak oyların %75’i ile görevden alınabiliyordu.²⁵³ Dolayısıyla devralma amacıyla teklif verenlerin (*bidders*), hisselerin %75’ini ele geçirmesi gerekiyordu. Ancak 1948 reformundan sonra 1950’lerin başında bir Düşmanca Devralma dalgası İngiltere’yi vurdu.²⁵⁴ 1948 değişiklikleri, yöneticilerin Düşmanca Devralmalara direnmesini güçleştirerek devralmaların dinamiğini kökten bir şekilde değiştirdi. Düşmanca Devralma tehdidi yöneticilerin davranış pratiklerini de çok çabuk değiştirdi. Kanun’un 184. bölümünün Düşmanca Devralmaların İngiltere’de alışılan bir pratik hâline gelmesinde esaslı bir rol aldığını söylemek güç olmayacaktır.²⁵⁵ 1960’lara gelindiğinde artık Düşmanca Devralmalar ekonomik büyümenin önemli bir parçası olarak görülüyor ve devralmanın yöntemlerinden biri

²⁵¹ Bkz. **Minutes of Evidence Taken Before the Company Law Amendment Committee, 17th September 1943-24th November 1944**, HMSO, 1943-1944. Örneğin, Cohen şu yorumda bulunmuştur “Bence şirketler hukukunun temelini oluşturan görüş pay sahiplerinin kendi işlerini görmeleri için yöneticileri seçmeleridir. (para. 7038) (“[t]he view upon which company law is based, I think, is that the shareholders elect the directors to conduct their business”). Cohen devamında şu soruyu sormuştur “ilk bakışta yöneticilerin ücretlerini karşılayan pay sahiplerinin yöneticilerin ne kazandığını bilmeleri gerektiğini söylemek mantıklı değil mi?” (para. 9741) (“[i]s it not reasonable prima facie that the shareholders out of whose money the remuneration comes, should know what the directors are receiving?”) Ayrıca olası bir zararı ilk hisseden kişilerin daha fazla kontrol sahibi olması gerektiğini de belirtmiştir (para. 10205). Benzer şekilde Goodhart “pay sahiplerinin şirket üzerindeki kontrolü” sorusunun “şirketler hukukundaki en önemli noktalardan biri” olduğunu, çünkü “teoride pay sahiplerinin yöneticileri seçme yoluyla tam kontrol sahibi olduğunu” belirtmiştir (para 9479).

²⁵² Report of the Committee on Company Law Amendment, at 79. 52. Id. at 80.

²⁵³ Johnston, **a.g.e.**, s. 1014-1015.

²⁵⁴ Bkz. George Bull, Anthony Vice, **Bid for Power**, Elek, 1961, s. 29-32.

²⁵⁵ Johnston, **a.g.e.**, s. 1016.

olarak geniş bir kabul görüyordu.²⁵⁶ Bu çeşit devralmaların yönetsel etkinlik için olmazsa olmaz bir teşvik olduğu dile getirildi.²⁵⁷ 1960'lara gelindiğinde devralmalar ekonomistler tarafından teori hâline getirilmeye başlanmıştı ve 1965'te meşhur "şirket kontrolü için piyasa (*market for corporate control*)" nosyonu geliştirildi.²⁵⁸ *Cohen* Komitesi'nin getirdiği değişiklikler kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamını büyük ölçüde daraltmıştır. Yöneticiler hissedarların kârlarını maksimize etmek konusunda büyük bir piyasa baskısı altında oldukları için diğer ilgililerinin menfaatlerini gözetmeleri çok güçleşmiştir. Bunun sonucu ise sosyal sorumluluk girişimlerinin ancak şirketin hisselerinin piyasa değerini etkilemediği, yani şirketi düşmanca devralama tehdidi altına sokmadığı sürece mümkün olmasıydı. Ancak buna rağmen kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin toplumun beklentisi sona ermemiş olup yalnızca şekil değiştirmiştir.²⁵⁹ 1970'lere gelindiğinde İngilizlerin kurumsal sosyal sorumluluk tartışması ağırlıklı olarak endüstriyel demokrasiyle ilgili bir tartışmaya dönüşmüştü.²⁶⁰ Esasında endüstriyel demokrasi için oluşan baskılar yöneticilerin işçilerin menfaatlerini de gözetmeleri şart koşan ve aslında yaptırım gücü olmayan bir düzenleme ile sonuçlanmıştır.²⁶¹

1970'li yılların başında İngiltere'deki muhafazakâr hükûmet nedeniyle endüstriyel demokrasiye karşı o yıllarda büyük bir karşı çıkış bulunmaktadır.²⁶² Bunun en büyük örneği *Watkinson* Raporu'nda görülebilir. Bu raporun önemi kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim ile ilgili *Cadbury* Komitesi'ne ve

²⁵⁶ Report of the Company Law Committee, 1962, Cmnd. 1749 (UK).

²⁵⁷ Report of the Company Law Committee, 1962, Cmnd. 1749 (UK). 209.

²⁵⁸ Bkz Henry G. Manne, "Mergers and the Market for Corporate Control", **Journal of Political Economy**, C: 73, No: 2, 1965, s. 112, (Çevrimiçi)

<https://www.jstor.org/stable/1829527?seq=1> ,11 Mayıs 2021 ("Şirketin yönetiminde etkinlik ve hisselerin piyasa fiyatı arasındaki yüksek pozitif korelasyon şirket kontrolü pazarının altında yatan temel bir dayanaktır." ("A fundamental premise underlying the market for corporate control is the existence of a high positive correlation between corporate managerial efficiency and the market price of shares of that company"))).

²⁵⁹ Johnston, **a.g.e.**, s. 1018.

²⁶⁰ Lord Wedderburn, "The Legal Development of Corporate Responsibility: For Whom will Corporate Managers be Trustees?" (**Corporate Governance and Directors' Liabilities** içinde, ed. Klaus J. Hopt, Gunther Teubner), De Gruyter, s. 32-33, 1985.

²⁶¹ Johnston, **a.g.e.**, s. 1018

²⁶² Genel olarak bkz: Confederation of British Indus., A New Look at the Responsibilities of the British Public Company: An Interim Report for Discussion (1973) .

hatta günümüze kadar uzanan bir şablon çizmiş olmasıdır. Bu rapor da şirketlerin hissedarların mülkiyetinde olduğu ön kabulü ile ele alınmış olup gönüllülük temelinde kurumsal sosyal sorumluluğa değinilmiştir. 1975 yılında işçi partisinin yeniden seçilmesi ile birlikte, tartışma gönüllülük temelinden, yönetim kurulunda işçilerin temsil edilmesi gerekliliğine kaymıştır. Bu doğrultuda, görevi endüstriyel demokrasinin şirket yönetim kurullarına nasıl yansıtılabileceğini araştırmak olan *Bullock* Komitesi görevlendirilmiştir. İngiliz hükûmeti komite tarafından hazırlanan rapora, 1978 tarihli bir hükûmet raporu ile (*White Paper*)²⁶³ cevap vermiş, işçilerin yönetim kurullarında temsil edilmesinin önemini vurgulamış ve ikili bir yönetim kurulu sistemi önermiştir. Ancak 1979 yılında muhafazakâr hükûmetin tekrar seçilmesi ile bu öneriler rafa kalkmış ancak yöneticilerin işçilerin de çıkarlarını gözetmesi gerektiğine ilişkin öneri geçerliliğini korumuştur. Hükûmetin değişmesine rağmen, aşağıdaki hüküm 1980 tarihli Şirketler Kanunu'nun 46 (1) maddesinde ve daha sonra 1985 tarihli Şirketler Kanunu'nun 309 (1) maddesinde yer almıştır. Hüküm şu şekildedir: “Bir şirketin yöneticilerinin, görevlerini yerine getirirken göz önünde bulundurmaları gereken hususlar, genel olarak şirketin çalışanlarının çıkarları ve üyelerinin çıkarlarıdır.”²⁶⁴

Ancak bu hüküm, yöneticilerin bu hüküm uyarınca yalnızca şirkete karşı sorumlu olduğunun ve ancak şirket tarafından icrasının mümkün olduğunu düzenleyen güvenli liman/sorumluluktan bağışıklık²⁶⁵ hükmünün dâhil edilmemesi ile zayıflatılmıştır. Hükûmet bu uygulamanın, mahkemelerde boşu boşuna açılmış davaların önüne geçmek amacı ve esasen bu hükmün bir en iyi uygulama (*best practice*) hükmü olduğunu söyleyerek açıklamıştır. Bu hükmün getiriliş amacının, çoğu durumda geçerli olduğu üzere daha kapsamlı bir reform için oluşacak baskıların önüne geçmek olduğu iddia edilmiştir.²⁶⁶

²⁶³ <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/white-paper>.

²⁶⁴ “The matters to which the directors of a company are to have regard in the performance of their functions include the interests of the company's employees in general, as well as the interests of its members.”

²⁶⁵ <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/safe-harbour>.

²⁶⁶ Sealy, *a.g.e.*, s. 171.

309. bölüm aslında şirketler hukukunda geniş çapta bir değişim yaratmamıştır. “Şirketin menfaati” kavramının kapsamını genişletmek ve yöneticilere hissedarların hukuka aykırı maddi yardım gibi iddialarına karşı daha geniş bir koruma sağlamakla beraber,²⁶⁷ hiçbir yönetici, işçilerin çıkarlarını gözetmediği için sorumluluk iddiası ile karşılaşmamıştır. Çünkü yukarıda belirtildiği üzere getirilen *safe harbour* hükmü ile birlikte yükümlülük yalnızca şirkete karşı olduğu içi işçiler usulen yaptırım problemleri ile karşı karşıya kalmışlardır. Buna ek olarak, hükümdeki yükümlülüğün tamamen göstermelik olduğu; yöneticilerin, işçilerin menfaatlerini göz önünde bulundurmasını istemekle birlikte, şirketin ya da hissedarların çıkarları ile örtüşmediği durumlarda ise işçilerin menfaatlerini görmezden gelmeye izin verdiği dile getirilmiştir. Ayrıca, mahkemelerin ticari muhakeme kuralını uygulamaları ve yöneticilerin kararlarının esasına girmekten kaçınmaları da sebepler arasında sıralanabilir. Tüm bunların ötesinde, en önemli sebeplerden biri 309. bölümün düşmanca devralmalara karşı bir etkisinin olmamasıdır. Aslında prensipte mahkemelerin 309. bölüm ile birlikte devralmaya ilişkin hukuki düzenlemelere bakış açısını değiştirerek yöneticilerin işçilerin menfaatlerini korumak için aldıkları savunma önemlerine izin verebileceği ancak 1968 tarihli *City Code on Takeovers and Mergers*’ın devralmaya ilişkin davaların mahkemelere taşınmasının önünü hâlihazırda kapatmış olduğu dile getirilmiştir. Bu kod *Common Law*’dan daha büyük bir yasaklama getirerek yöneticileri devralmaların önüne geçecek her türlü hareketi yapmaktan yasaklamıştır. Bu sebeple teorik olarak her ne kadar 309. bölüm şirketin menfaati kavramının kapsamını genişleterek yöneticilere düşmanca devralmalara karşı şirketi savunmak için hukuken daha geniş bir takdir yetkisi vermiş olsa da bu yetki *City Code*’un yüzünden kullanılamaz durumdaydı. *City Code* yetkisini

²⁶⁷ Mahkemeler yöneticilerin “şirketin menfaatleri” doğrultusunda hareket etme yükümlülüğünün 309. bölüm tarafından genişletildiğini, böylece “şirketin üyeleri toplamından daha fazlası olduğunu” kabul etmişlerdir. Bkz. Fulham Football Club Ltd. v. Cabra Estates plc [1992] 1 BCLC 363, 379 (Gr. Brit.); ayrıca bkz. Brady v. Brady [1989] AC 755, 778 (UK) (“amaç” kavramının 1985 tarihli Şirketler Kanunu bağlamında “birkaç farklı anlama” gelebileceği belirtilmiştir); In re Saul D Harrison & Sons plc [1994] BCC 475, 483 (UK), (Temyiz Mahkemesi zor durumdaki bir şirketin yöneticilerinin, diğer unsurlarla birlikte, şirketin kârlı hale gelmesinin yanında çalışanların menfaatlerini de gözetmelerinin hukuka uygun olduğunu belirtmiştir.).

kanundan almayıp Londra Şehri'nin öz düzenleyici (*self regulatory*) kapasitesinden alıyordu. Bu kodu ihlal edenlerin finansal hizmetlere erişimi engelleniyordu.

Bütün bu açıklamaların sonucunda, 309. bölümün bir göz boyama (*window dressing*) olduğu iddia edilmiştir. Bu bölüm, uygulamada etkisiz kalmış olup sistem, yöneticiler üzerinde hissedarların kısa vadeli çıkarlarına öncelik vermek için daha fazla baskı kurmaya devam etmiştir.

1980'lerin başlarına gelindiğinde ekonomik durgunluk ile birlikte endüstriyel demokrasi için yapılan siyasi baskılarda azalma görüldü ve sendikalar Thatcher hükûmeti altında kademeli olarak zayıfladı. Bu dönemde Şirketlerin KSS'yi ciddiyetle kucaklamaya başladığı söylene de ancak 20. yüzyılın sonları ve 21. yüzyılın başlarında gerçekleşen şirketler hukuku inceleme sürecine kadar şirketler hukukunun kapsamı bozulmadan kalmaya devam etti.

1998 yılında şirketler hukukunun kapsamlı bir incelemesine başlandı. Yasama tarihinde ilk kez yöneticilerin yükümlülüklerinin açıkça yasada yer almasına karar verildi. Bundan önce yöneticilerin yükümlülükleri içtihat hukukuna göre belirleniyordu. Yöneticilerin yükümlülüklerini belirlerken hükûmet “aydınlanmış hissedar değeri” konseptini temel aldı: “Yöneticilerin pay sahiplerinin menfaati için şirketin başarısı yönünde çalışmaları gereğini ve bunun ancak kısa ve uzun vadeli faktörlerin ve çalışanlar ile birlikte çevre, tedarikçi ve müşteriler üzerindeki etkiler gibi geniş faktörlerin dikkate alarak sağlanabileceği açığa kavuşturularak...”²⁶⁸ Bu ifadenin aslında hâlâ geleneksel anlayışı vurguladığı söylenebilir.

Bu reform hükûmet tarafından ticaretin modern ihtiyaçlarını karşılamak ve şirketlerin sorumlu davranışlarına ilişkin geniş beklentilere cevap vermek için getirilen bir araç ve uzun vadede şirketin performansını ve herkes için refahı ve

²⁶⁸ U.K., Department of Trade and Industry, Company Law Reform: White Paper 2005, s.5, (Çevrimiçi) <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20060214153105/http://www.dti.gov.uk/cld/WhitePaper.pdf>, 10 Mayıs 2021

(“By making clear that directors must promote the success of the company for the benefit of its shareholders, and this can only be achieved by taking due account of both the long-term and short-term, and wider factors such as employees, effects on the environment, suppliers and customers”).

zenginliği artıracak bir yaklaşım olarak görülmüş ve 172. madde bu yaklaşımın bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır.²⁶⁹

Kanada’da *People v. Wise* davasında kabul edilen yaklaşımın aksine, İngiltere’nin formülü yalnızca isteğe bağlı bir hak niteliğinde değildir. Yöneticilerin yükümlülüklerinin yasalaştırılması, kodifiye edilmesi, açıkça yöneticilerin karar alırlarken üyeleri (yani hissedarları) dışındaki paydaşların menfaatlerini de hesaba katmalarını talep etmekte ve şart koşmaktadır. Bu yeni formüle göre, kanun maddesi ile birlikte paydaş ilişkilerine ve çevreye yatırım yapmak ve onları hesaba katmak artık bir tercihe bağlı olmamakla beraber hatta şirket yöneticilerinin fonksiyonunun merkezindedir.²⁷⁰ İngiliz hükûmetinin kendi sözleriyle ifade etmek gerekirse artık şirket yöneticilerinin sosyal ve çevresel konulara sözde bir bağlılık göstermesi yetmeyecek, sorumluluklarının bir parçası olarak harekete geçerek aksiyon almaları gerekecektir.²⁷¹ Şirketler Kanunun 172. maddenin yöneticilerin paydaşlara karşı yükümlülüklerini zorunlu kılması bakımından bir *Common Law* hukuk sistemindeki en geniş kapsamlı yasama çabası olduğu ifade edilmiştir. ABD’de Connecticut eyaletinin yöneticilerin paydaşların menfaatlerini de hesaba katmasını zorunlu kılmak adına daha önceki çabaları vardır ancak bunlar ancak şirket devralmaları ve malların satışı özelindeki durumlarda geçerlidir.²⁷²

172. bölümdeki yöneticilerin yükümlülükleri ayrıca kanunda yer alan ve yöneticilerin 172. maddeye göre yükümlülüklerini nasıl yerine getirdiklerine ilişkin raporlama yükümlülükleri ile desteklenmektedir.

İnceleme süreci, “Şirketler Hukuku İncelemesi İdaresi Grubu (*Company Law Review Steering Group*, “CLRSG”)) tarafından yönetilen 2006 yılı reformlarına kapı açtı. Bu inceleme, tüm İngiliz şirketler hukuku incelemeleri arasında özel bir yere

²⁶⁹ U.K., Department of Trade and Industry, *Company Law Reform: White Paper 2005*, s.20, (Çevrimiçi) <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20060214153105/http://www.dti.gov.uk/cld/WhitePaper.pdf>, 10 Mayıs 2021.

²⁷⁰ Janet Williamson, “A Trade Union Congress Perspective on the Company Law Review and Corporate Governance Reform since 1997”, *British Journal of International Relations*, C: 41, No: 1, 2003, s. 520, (Çevrimiçi) <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8543.00285>, 10 Mayıs 2021.

²⁷¹ Companies Act 2006, Explanatory Notes, para. 328 (Çevrimiçi) <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/notes/contents>

²⁷² Kerr, Janda, Pitts, *a.g.e.*, s. 132.

sahiptir çünkü süreç topluma şirketler hukukunun kapsamı ve şirketlerin amaçlarının ne olduğunu danışarak başlatılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk açıkça tartışılmamakla beraber, CLRSG tarafından kabul gören Aydınlatılmış Hissedar Değeri (*Enlightened Shareholder Value*, “ESV”) yaklaşımı dolaylı olarak şirketlerin itibar kaygısı ile sosyal sorumlu davranacaklarını varsayar. 2006 reformları piyasanın kendiliğinden şirketleri kamunun yararına davranmaya iteceği inancıyla takdim edilmiş ancak kısa bir süre sonra 2008 finansal krizi yaşanmıştır

CLRSG, ESV yaklaşımını kabul etmeden önce çoğulculuk gibi başka alternatifleri de mukayese etmiştir ancak gelen itirazlar sonucunda, şirketlerin başka ilgililerin de çıkarlarını gözetmesi için şirketler hukukunun radikal bir değişikliğe ihtiyacı olmadığı sonucuna varmıştır.

ESV’yi şirketler kanununa sokmaya karar veren CLRSG birtakım değişiklik önerilerinde bulunmuştur: (i) Şirket yöneticilerinin tüm ilgili mülahazaları doğru bir şekilde dikkate alarak hissedarların yararına şirketin başarısını sağlaması yükümlülüğü (Bu öneri nihai olarak 2006 tarihli Şirketler Kanunu’nun 172. bölümünde hüküm altına alınmıştır.), (ii) Büyük şirketlerin, şirketin benimsediği stratejileri ve bunların elde edilme ihtimalini değerlendirmelerini sağlayacak piyasaya kalitatif ve “ileriye dönük” bilgi sunacak bir işletme ve mali inceleme üretme yükümlülüğü, (iii) Şirketlere, kapsam ve amaçlarını ve buna bağlı olarak da hissedarların hedeflerini tanımlayabilme esnekliğinin verilmesi.

CLRSG, şirketlerin herkesin refahını artıracak ancak şirket yöneticilerini ticari karar alma merciinden; etik, politik, ekonomik arabuluculara çevirmeyecek ve genel amaç çoğulcu olacak şekilde yönetilmeleri gerektiğini iddia ederek, itibar kaygısının çoğulculuk ve ESV arasındaki açığı kapatacağını iddia etmiştir.

Yapılan açıklamalar ve incelenen düzenlemeler ışığında, 1948’den bu yana şirket hukukunda yapılan değişikliklerin ve kurumsal yönetimdeki takip eden değişikliklerin, kurumsal sosyal sorumluluk inisiyatiflerinin kapsamını giderek azalttığı görülmektedir. Ancak son zamanlarda kurumsal sosyal sorumluluk, akademik ve hukuki düzenlemelere ilişkin tartışmalarda hem ekonomik faaliyetlerin hem de sosyal adaletin sağlanmasının bir aracı olarak görülmeye başlanmıştır. Bu en belirgin şekilde Avrupa Komisyonu’nun saf gönüllülük yaklaşımından, şirketlerin

toplum üzerindeki etkileri dolayısıyla alması gereken aksiyonların vurgulandığı değişen tanımında kendini göstermektedir.

Bu gelişmeler kavramsal olarak önemlidir çünkü dışsallıklara odaklanmak kurumsal sosyal sorumluluğun ekonomik verimliliğine ilişkin gerekçe sağlar. Bununla birlikte, bunlar aynı zamanda önemli bir eksiklikten de muzdariptir: Şirketlerin kendi etkilerini ne zaman ele almaları gerektiği konusunda sessizdirler. “Etik” ve “stratejik” kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ayrım hakkında bir tartışma yoktur veya daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, bir dışsallığın içselleştirilmesi için “ticari menfaati (*business case*)” bulunmayan şirketlerin ne yapması gerektiği konusunda yol gösterici bir rehberleri de yoktur. Çeşitli belgelerinde rehberliğe en yakın şey şirketlerin toplumun bunu yapmasını beklediği etkilerini içselleştirmesi gerektiğini ve başarılı şirketlerin sosyal olarak sorumlu olduğunu ortaya koyan ISO 26000'dir. Diğer bir deyişle, şirketler dışsallıklarını uygun bir ölçüde içselleştirmek için piyasalar tarafından yönlendirilecek olup bu da bizi yine “iş davası/ticari menfaat” kısmına götürmektedir.

Politika yapıcıların, şirketlerin topluma etkileri nedeniyle kâr maksimizasyonu gündeminden uzaklaşmamaları için bu şekilde kurumsal sorumluluğun etkilerinin sınırlarına değinilmemesi yönündeki yaklaşım pragmatik olarak ele alınabilir. Aynı şekilde, kurumsal sosyal sorumluluk artık yalnızca yönetimi ilgilendiren bir mesele değildir. 20. yüzyılın ikinci yarısından beri yaşanan yasal ve politik değişiklikler, hissedarları güçlendirdi ve durum kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kilit bir sınırlayıcısı hâline geldi. “Etik” ve “stratejik” kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki yasal ayırmadan ziyade, uygulamadaki temel ayrımın, güçlendirilmiş pay sahiplerinin tahammül edeceği ve etmeyecekleri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları olduğu ileri sürülmektedir.

Büyük şirketlerin uygulamalarına bakıldığında, hissedarların ya ucuz olan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ya da yöneticilerin güvenilir bir şekilde hissedarlara doğrudan fayda sağlayacağını iddia ettiği faaliyetlere ya da ideal olarak her ikisinin de sağlandığı faaliyetlere tahammül etmeleri muhtemeldir. Bunun ötesinde, kurumsal sosyal sorumluluğun dışsallıkları içselleştirmek için kârlılığı azaltan çok fazla kapsamı yoktur. Bu durumun, KSS faaliyetlerinde bulunmak isteyen, ancak rekabetçi pazarlarda faaliyet gösteren bir şirketin ya fiyatları

yükselterek ürünler için gelen talepte sert bir düşüş yaşaması ya da hissedarlara veya işçilere olan getiriye azaltması demek olduğu ekonomistler tarafından uzun zamandır kabul görmektedir. Tüketiciler, kurumsal sosyal sorumlu olarak pazarlanan bir ürün için daha yüksek bir fiyat ödemeye razı olabilir ancak veriler, bu istekliliği kanıtlamamaktadır. Hane halkının borçlu olduğu, enflasyonun yüksek olduğu birçok ekonomide, kurumsal sosyal sorumluluğun tüketici piyasası baskısı temelinde genişlemesi olanaklı görülmemektedir. Aynı şekilde işçiye yapılan ödemelerden kesinti yaparak şirketlerin sosyal sorumlu olmalarını sağlamak da olanaklı görünmemektedir. Ele alınan şirket reformları ve devralmalara ilişkin düzenlemelerin sonucu olarak hissedar değerini en üst düzeye çıkarmak yönündeki artan baskılar varken, kapsamlı reformların yokluğunda hissedarlara geri dönüşü azaltmak da çok zor görünmektedir. Benzer şekilde üst düzey yöneticilere yapılan geri dönüşler azaltılabilir, ancak bu durum ücretlendirme komitelerinin oluşturulmasında önemli bir reform yapılmaksızın mümkün görünmemektedir.

Sonuç olarak, kurumsal sosyal sorumluluk etkili bir şekilde pazarlama veya savunma amaçlı bir uygulamaya indirgenmiş bulunmaktadır ve dışsallıkları yönetmek için kapsamlı bir mekanizma hâline gelmesi hatta şirket kapitalizmini toplum üzerindeki etkilerine karşı meşrulaştırmak için güvenilir bir araç hâline gelmesi dahi mümkün görünmemektedir. Bu da bizi, mevcut siyasi ekonomik koşullar altında (örneğin, parasal genişleme, sıfır faiz oranı politikası, hane halkı borçluluğu, büyük emeklilik fonları yükümlülükleri ve aktivist hissedarlar) şirketlerin daha fazla sürdürülebilirlik sağlayacak kararları gönüllü olarak almayacakları yönündeki olumsuz görüşe götürmektedir. Dolayısıyla, gerçek sosyal sorumluluk için baskı yaratacak “telafi edici güçleri” belirlemek için acil bir ihtiyaç vardır. Karar alırken sürdürülebilirliği düşünmek için daha geniş bir yetki verilmesi, şirket yönetim kurullarında görevlendirme ve temsille ilgili güçlerle birleştirilerek şirketlerin faaliyetlerinin sosyal ve çevresel maliyetlerini dikkate almaları için yönlendirmek mümkün olabilir.

Öyleyse, Birleşik Krallık'ta şirketleri daha büyük bir sosyal sorumluluğa yönlendirecek olan reformlar beklentisi nedir? Yakın zamana kadar, yalnızca hissedarlara karşı hesap verilebilirliği savunan “klasik argüman”ın etkisi altındaki yasa yapıcılar tarafından bu yönde bir adım atılmasına dair çok umut yoktu. Ancak,

İngiltere'nin Avrupa Birliği'nden ayrılma kararının ardından olumlu değişikliklere ilişkin sinyaller bulunmaktadır. Şaşırtıcı bir şekilde, AB'nin kurumsal yönetişimin kapsamını genişletme çabalarına olan tarihsel muhalefetini göz önüne aldığımızda, Birleşik Krallık şu anda yönetim kurullarının ve ücret komitelerinin yeniden oluşturularak çalışanların da dâhil edilmesi gibi kurumsal yönetimde geniş kapsamlı değişiklikler beklemektedir. *Brexit*'in ardından başbakan olma kampanyasında konuşan Theresa May, “Büyük şirketlerin yönetilme biçimindeki değişiklikleri görmek istiyorum. Yani eğer Başbakan olursam, bu sistemi değiştireceğiz- ve biz sadece şirket kurullarında tüketiciler değil, aynı zamanda çalışanlarında temsil edilmesini sağlayacağız.” demiştir. Eylül 2016'da bir ilk meclis araştırması başlatılmış ve yeni başbakan hem tüketicileri hem de işçileri yönetim kuruluna koyma planlarının yıl sonuna kadar yayımlanacağını açıklamıştır. Ancak bu taahhüt kısa bir süre sonra geri çekilmiştir. Kasım 2016'da takip edilen Kurumsal Yönetim Reformu Üzerine Yeşil Bir Belge, paydaş menfaatlerinin kurumsal yönetişimde temsil edilmesine yönelik farklı olanaklar ortaya koymaktadır. Örneğin “paydaş danışma panelleri” kurularak, özellikle çalışanların seslerinin duyulmasını ve raporların güçlendirilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak, yönetim kurullarında doğrudan paydaş temsili hükûmetin “çalışanların veya diğer ilgili tarafların şirket kurullarına doğrudan atanmasını emretmediği” bir gönüllü mesele olarak kalmaya devam edecektir.

Özetle, *Brexit*'in ardından ve toplumun şirketlere karşı güvenini sarsan skandalların ardından, Birleşik Krallık'ın kurumsal yönetim sisteminin nasıl olacağı tahmin edilmez görünmektedir. Hâlihazırdaki statükonun devam etmesi olanaklı görünmemektedir. Sınırlı da olsa şirketler hukukunun kapsamını değiştirecek reformlar beklenmektedir. Şirketler için daha geniş kurumsal sosyal yükümlülükler getirecek şirketler hukuku reformları şu an hâkim olan KSS'ye kısıtlı gönüllü yaklaşımı geliştirmiş olacaktır. Bu şekilde 1948'den beri KSS'nin kapsamını büyük ölçüde azaltan bazı yasal değişiklikleri tersine çevirerek, şirketlerin toplum üzerindeki etkileri için daha fazla sorumluluk almalarını sağlayacağı düşünülmektedir. Şirketler hukukundaki bu şekildeki bir değişiklik, sosyal sorumluluğa ilişkin endişeleri kurumsal yönetim sürecine dâhil etmede hâlihazırdaki sınırlı gönüllü yaklaşımından çok daha etkili olacaktır.

3.3.3. Hindistan

Hindistan'ın KSS uygulaması hem çalışmamız hem de küresel anlamda KSS pratiği ve doktrini açısından büyük önemi haizdir. Bunun sebebi Hindistan'ın KSS'yi şirketler hukuku düzleminde ele alarak şirketler kanunu kapsamında düzenleyen ilk ve şu an için tek ülke olmasıdır. Türkiye uygulaması açısından önemi ise, Hindistan'ın sosyoekonomik açıdan Türkiye ile temelde benzer özellikleri haiz ve gelişmekte olan bir ülke olması ve bu sebeple bu ülkedeki KSS düzenlemelerinin ve bunların gelecekteki sonuçlarının Türkiye için de örnek teşkil edecek olmasıdır.

Küreselleşme ile birlikte, Türkiye de dâhil birçok ülkede süregiden kanunların modernleştirilmesi ve yenilenmesi hareketine paralel olarak, Hindistan'ın 1956 tarihli Şirketler Kanunu (*Companies Act, 1956*)²⁷³ yabancı sermayeyi çekmek amacıyla yürürlükten kaldırılarak, yerine 2013 tarihli Şirketler Kanunu (*The Companies Act, 2013*)²⁷⁴ kabul edilerek, yasalaştırılmıştır.²⁷⁵

2013 tarihli Şirketler Kanunu (Kanun) birçok yenilik içerse de bizim çalışmamız açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk (*Corporate Social Responsibility*) başlıklı 135. bölümde²⁷⁶ yer alan düzenleme özel bir önem arz etmekte olup düzenleme aşağıdaki gibidir²⁷⁷:

²⁷³ Companies Act, 1956 [Act No. 1 of 1956], (Çevrimiçi) http://www.mca.gov.in/Ministry/pdf/Companies_Act_1956_13jun2011.pdf , 10 Mayıs 2021.

²⁷⁴ The Companies Act, 2013 [Act No. 18 of 2013], (Çevrimiçi) <http://www.mca.gov.in/Ministry/pdf/CompaniesAct2013.pdf> , 10 Mayıs 2021.

²⁷⁵ Twenty- First Report, Standing Committee on Finance, (2009-2010) (Fifteenth Lok Sabha) ,The Companies Bill, 2009 , (Ministry Of Corporate Affairs), (Çevrimiçi) <http://www.prindia.org/uploads/media/Companies%20Bill%202009.pdf> , 10 Mayıs 2021.

²⁷⁶ İlgili bölüm Şirketlerin Hesapları (*Accounts of Company*) başlıklı V. Faslının altında düzenlenmektedir.

²⁷⁷ “**135. Corporate Social Responsibility.**— (1) Every company having net worth of rupees five hundred crore or more, or turnover of rupees one thousand crore or more or a net profit of rupees five crore or more during any financial year shall constitute a Corporate Social Responsibility Committee of the Board consisting of three or more directors, out of which at least one director shall be an independent director. (2) The Board's report under sub-section (3) of section 134 shall disclose the composition of the Corporate Social Responsibility Committee. (3) The Corporate Social Responsibility Committee shall,— (a) formulate and recommend to the Board, a Corporate Social Responsibility Policy which shall indicate the activities to be undertaken by the company as specified in Schedule VII; (b) recommend the amount of expenditure to be incurred on the activities referred to in clause (a); and (c) monitor the Corporate Social Responsibility Policy of the company from time to time. (4) The Board of every company referred to in sub-section (1) shall,— (a) after taking into account the recommendations made by the Corporate Social Responsibility Committee, approve the Corporate Social Responsibility Policy for the company and disclose contents of such Policy in its report and also

135. Kurumsal Sosyal Sorumluluk - (1) Herhangi bir mali yılda 5.000 milyon rupi ya da daha fazla net değeri olan ya da 10.000 milyon rupi ya da daha fazla yıllık cirosu olan ya da 50 milyon rupi ya da daha fazla net kârı olan her bir şirket, Yönetim Kuruluna bağlı olarak, en az üç veya daha fazla üyeden oluşan ve en az bir üyesinin bağımsız yönetim kurulu üyesi olacağı bir Kurumsal Sosyal Sorumluluk Komitesi oluşturur. (2) Kurul'un, bölüm 134'ün (3) numaralı fıkrası²⁷⁸ uyarınca hazırladığı raporunda, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Komitesi'nin yapısı açıklanır. (3) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Komitesi; (a) Şirket tarafından üstlenilecek olan VII numaralı Liste'de belirlenen faaliyetleri içeren bir Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası hazırlar ve Kurul'un onayına sunar; (b) (a) bendinde atıfta bulunulan faaliyetlere yapılacak harcamaların miktarını tavsiye eder ve, (c) aralıklarla Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası'nı gözlemler. (4) (1) numaralı fıkrada belirtilen her bir şirketin Yönetim Kurulu, (a) Kurumsal Sosyal Sorumluluk Komitesi tarafından yapılan tavsiyeleri dikkate alarak, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikasını onaylar ve bu Politika'nın içeriğini raporunda açıklar ve eğer varsa belirtilen kurallar çerçevesinde şirketin internet sitesine koyar ve; (b) Şirketin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası'nda yer alan faaliyetlerin şirket tarafından yerine getirilmesini sağlar. (5) (1) numaralı fıkrada belirtilen her şirketin Yönetim Kurulu, şirketin

place it on the company's website, if any, in such manner as may be prescribed; and (b) ensure that the activities as are included in Corporate Social Responsibility Policy of the company are undertaken by the company. (5) The Board of every company referred to in sub-section (1), shall ensure that the company spends, in every financial year, at least two per cent. of the average net profits of the company made during the three immediately preceding financial years, in pursuance of its Corporate Social Responsibility Policy: Provided that the company shall give preference to the local area and areas around it where it operates, for spending the amount earmarked for Corporate Social Responsibility activities: Provided further that if the company fails to spend such amount, the Board shall, in its report made under clause (o) of sub-section (3) of section 134, specify the reasons for not spending the amount. Explanation.—For the purposes of this section —average net profit²⁷⁸ shall be calculated in accordance with the provisions of section 198”.

²⁷⁸ İlgili madde finansal beyanlar ve yönetim kurulu raporlarını düzenlemektedir. İlgili madde için bkz. (Çevrimiçi)

<http://www.mca.gov.in/Ministry/pdf/CompaniesAct2013.pdf>, 10 Mayıs 2021.

Sosyal Sorumluluk Politikasına uygun olarak her mali yılda, son üç yıllık net kârının ortalamasının en az yüzde ikisi oranında harcama yapmasını sağlar.²⁷⁹ Şirket, Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri için tahsis edilen bu harcamayı yaparken faaliyet gösterdiği bölge ve bölgeleri tercih eder. Şirket, söz konusu tutarı harcamadığı takdirde, Yönetim Kurulu, bölüm 134'ün (3) numaralı fıkrasının (o) bendi²⁸⁰ uyarınca hazırlanan raporunda, harcama yapmamasının nedenlerini belirtir. Açıklama - Bu bölümün amaçlarına göre ortalama net kâr bölüm 198 hükümlerine uygun olarak hesaplanacaktır.”

Kanun'un 135. bölüm atfıyla Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası'nda yer verebileceği, şirketin yürütebileceği KSS faaliyetlerinin sıralandığı VII numaralı Liste ise aşağıdaki gibidir.²⁸¹

²⁷⁹ Kanun'un Kâr ve Zarara İlişkin Bildirim'in Hazırlanmasına İlişkin Genel Talimatlar başlıklı bölümünün 5. Maddesinin (k) bendi uyarınca, Kanun'un 135. Bölümü kapsamında olan şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yaptığı harcamaların Kâr ve Zarara ilişkin Bildiriminde açıklaması gerekmektedir;

GENERAL INSTRUCTIONS FOR PREPARATION OF STATEMENT OF PROFIT AND LOSS

...
5. Additional Information

A Company shall disclose by way of notes additional information regarding aggregate expenditure and income on the following items:—

..
(k) In case of Companies covered under section 135, amount of expenditure incurred on corporate social responsibility activities;

²⁸⁰ Kanun'un Finansal Beyan ve Yönetim Kurulu Raporları'nı düzenleyen 134. bölümünün (3) fıkrasının (o) bendi uyarınca Yönetim Kurulu tarafından Genel Kurula sunulacak raporda yıl boyunca şirket kurumsal sosyal sorumluluk inisiyatifleri ile ilgili geliştirilen politikaların detaylarını içeren bir beyana yer verilmesi gerekliliği düzenlenmektedir;

“134. Financial statement, Board's report, etc.— ”

...
(3) There shall be attached to statements laid before a company in general meeting, a report by its Board of Directors, which shall include—

...
(o) the details about the policy developed and implemented by the company on corporate social responsibility initiatives taken during the year;”

²⁸¹ SCHEDULE VII (See section 135) Activities which may be included by companies in their Corporate Social Responsibility Policies Activities relating to:— (i) eradicating extreme hunger and poverty; (ii) promotion of education; (iii) promoting gender equality and empowering women; (iv) reducing child mortality and improving maternal health; (v) combating human immunodeficiency virus, acquired immune deficiency syndrome, malaria and other diseases; (vi) ensuring environmental sustainability; (vii) employment enhancing vocational skills; (viii) social business projects; (ix) contribution to the Prime Minister's National Relief Fund or any other fund set up by the Central Government or the State Governments for socio-economic development and relief and funds for the welfare of the Scheduled

VII NUMARALI LİSTE (Bkz. Bölüm 135) Şirketlerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikalarında yer verebilecekleri faaliyetler; (i) aşırı açlığın ve yoksulluğun ortadan kaldırılması; (ii) eğitimin desteklenmesi; (iii) cinsiyet eşitliğinin teşvik edilmesi ve kadınların güçlendirilmesi; (iv) çocuk ölümlerini azaltılması ve anne sağlığının iyileştirilmesi; (v) insan bağışıklık yetmezliği virüsü, edinilmiş bağışıklık eksikliği sendromu, sıtma ve diğer hastalıklarla mücadele edilmesi; (vi) çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması; (vii) istihdam artırıcı mesleki beceriler; (viii) sosyal iş projeleri; (ix) Başbakanlık Ulusal Yardım Fonu'na ya da Merkez Hükûmet ya da Eyalet Hükûmetleri tarafından sosyoekonomik kalkınma ve ferah için kurulan fonlar ve Tanım Dışı Kastlar, Tanım Dışı Kavimler, diğer geri kalmış sınıflar, azınlıklar ve kadınlar refahı için kurulan diğer fonlara katkı; ve (x) düzenlenebilecek diğer konular.

KSS'ye ilişkin yukarıda aktarılan düzenleme incelendiğinde, belirli büyüklükteki şirketlerin düzenleme kapsamına alındığı görülmektedir. Bu kıstas, şirketlerin net değeri yahut cirosu veya net kârı üzerinden ele alınmıştır. Özellikle net kârâ ilişkin 50 milyon rupi net kâr kıstasının, birçok KOBİ'yi de düzenlemenin kapsamına soktuğu ve bu sebeple KOBİ'lerin de bir yandan kalite ve fiyat anlamında rekabetçi kalmaya çalışırken diğer yandan KSS konusunda uyum sağlamak için gayret göstermek zorunda bırakıldığı belirtilmiştir.²⁸²

Kanun'da belirlenen eşikleri aşan, yani 135. bölüm kapsamına giren şirketlerin her birinin birer Kurumsal Sosyal Sorumluluk Komitesi oluşturacakları, bu Komite'nin önerilen KSS faaliyetlerini içerir bir Kurumsal Sosyal Sorumluluk Politikası hazırlayıp Yönetim Kurulu'nun onayına sunacağı, bu faaliyetler için

Castes, the Scheduled Tribes, other backward classes, minorities and women; and (x) such other matters as may be prescribed.

²⁸² PwC, **Handbook on Corporate Social Responsibility in India**, 2013, s. 8,

(Çevrimiçi)

<https://www.pwc.in/assets/pdfs/publications/2013/handbook-on-corporate-social-responsibility-in-india.pdf>, 10 Mayıs 2021.

gerekecek harcama miktarını tavsiye edeceği ve Politika'yı aralıklarla gözlemleyeceği düzenlenmiştir.

Yönetim Kurulu ise, Komite tarafından önerilen Politika'yı onaylayacak, Politika'da belirlenen KSS faaliyetlerinin yerine getirilmesini sağlayacaktır. Bu faaliyetlerin neler olabileceği yukarıda aktarılan VII numaralı Liste'de belirlenmiştir. Liste incelendiğinde belirli faaliyetlerin sıralandığı ancak Liste'nin (x) numaralı son maddesinde “düzenlenebilecek diğer konular” şeklinde geniş bir düzenleme getirildiği için sıralananların yalnızca önemli konuları içerir bir tavsiye niteliğinde olduğu ve şirketler tarafından yürütülebilecek KSS faaliyetlerinin sınırlı sayıda olmadığı anlaşılmaktadır.

Söz konusu 135. bölüme ilişkin en çok konuşulan ve tartışılan düzenleme ise 135. bölümün 5. fıkrasında yer alan ve “%2 kuralı” olarak da adlandırılan KSS harcamasını zorunlu hâle getiren düzenlemedir. İlgili düzenleme uyarınca 135. bölüm kapsamına giren şirketler her mali yılda, son üç yıllık net kârlarının ortalamasının en az yüzde ikisi oranında harcama yapmakla yükümlüdür. Ancak şirketlerin bu kurala uymamalarının bir yaptırımı olmayıp belirtilen minimum düzeyde harcama yapmamaları hâlinde, bunun nedenlerinin yıllık faaliyet raporunda beyan edilmesi gerekliliği düzenlemiştir. Bu düzenlemenin, özellikle kurumsal yönetim mevzuatlarında sıklıkla rastlanılan “*comply or explain*” yani “uygula ya da açıkla” metodunu benimsediği görülmektedir. Ayrıca, düzenleme uyarınca şirketlerin yapacakları harcamaları ancak faaliyet gösterdikleri bölgelerde yapabilecekleri hüküm altına alınmış olup bu düzenlemeye aykırılığa da herhangi bir yaptırım öngörülmemiştir.

135. bölüm ve VII numaralı Liste dışında Kanun'un başka bölümlerinde de KSS'ye ilişkin düzenlemeler bulunmakta olup Kanun'un “Şirketlerin yardım kurumlarına katkıda bulunması vb.” başlıklı 181. bölümü uyarınca, bir şirketin yönetim kurulu, hayır kurumlarına ve diğer fonlara katkıda bulunabilecektir. Ancak

yapılacak katkının şirketin son 3 yıllık net kârının ortalamasının yüzde beşinden fazla olması hâlinde genel kurulun ön izninin alınması şarttır.^{283 284}

Kanun'da KSS anlamında üzerinde çok durulmayan ancak ileriki fasıllarda değinileceği üzere şirketler hukuku anlamında İngiltere de dâhil birçok ülkenin başaramadığı bir yapısal değişikliği içeren önemli düzenlemelerden bir diğeri ise yöneticilerin sorumluluklarını düzenleyen 166. bölümde yer almaktadır. 166. bölümün 2. fıkrası²⁸⁵ uyarınca; bir şirketin yöneticisi, şirketin amaçlarını bir bütün olarak ve şirketin, çalışanların, hissedarların, toplumunun yararına ve çevreyi koruyacak şekilde gerçekleştirmek için iyi niyetle hareket eder.²⁸⁶

Yöneticinin, 166. bölümde sıralanan yükümlülöklere uymamasının yaptırımı ise ilgili yöneticinin 100.000 rupiden az olmamak üzere, 500.000 ruپیe kadar çıkabilecek para cezası ile cezalandırılması olarak düzenlenmiştir.²⁸⁷

3.3.3.1. Düzenlemenin Değerlendirilmesi

Hindistan, KSS'nin şirketler hukuku düzleminde kapsamlı bir şekilde düzenlendiğı ve şirketlerin KSS harcaması yapmasını, tüm karşı çıkmalara ve tartışmalara rağmen²⁸⁸ zorunlu hâle getiren ilk ülkedir. Bu yönüyle KSS

²⁸³ "181. Company to contribute to bona fide and charitable funds, etc.—The Board of Directors of a company may contribute to bona fide charitable and other funds: Provided that prior permission of the company in general meeting shall be required for such contribution in case any amount the aggregate of which, in any financial year, exceed five per cent. of its average net profits for the three immediately preceding financial years."

²⁸⁴ Devam eden 182. ve 183. bölümlerde ise sırasıyla siyasi partilere ve ulusal güvenliğe ilişkin yapılabilecek bağışlar düzenlenmektedir.

²⁸⁵ "166. Duties of directors.—

...
(2) A director of a company shall act in good faith in order to promote the objects of the company for the benefit of its members as a whole, and in the best interests of the company, its employees, the shareholders, the community and for the protection of environment."

²⁸⁶ Yöneticilerin yükümlölüklerini düzenleyen bu bölüm incelendiğinde, şirketler hukukunun en önemli sorularından biri olan şirket yöneticilerinin kimlere karşı sorumlu olduğı sorusuna verilen yanıtın Hindistan Şirketler Kanunu açısından, diğör batılı ülke kanunlarına göre farklılaştığı ve Menfaat Sahipleri Teorisi'ne yaklaştığı görölmektedir. İlgili düzenlemede açıkça yöneticilerin, hissedarlarla beraber diğör menfaat sahiplerine karşı da sorumlu oldukları düzenlenmiş olup bizce %2 kuralına göre daha sistematik ve kökten bir değişiklik olan bu düzenlemenin üzerinde yeteri kadar durulmadığı gözlemlenmiştir.

²⁸⁷ "... (7) If a director of the company contravenes the provisions of this section such director shall be punishable with fine which shall not be less than one lakh rupees but which may extend to five lakh rupees."

²⁸⁸ Örn. bkz. Jai Babu, "Mandatory Corporate Social Responsibility: Is the Government Shifting its Failure to Corporate India?", 2012, (Çevrimiçi) <https://socialissuesindia.files.wordpress.com/2012/12/mandatorycsrindia.pdf>, 11 Mayıs 2021.

çalışmalarında son derece önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple, Hindistan'ın neden ve nasıl bu şekilde radikal ve inovatif bir düzenlemede bulunduğu, düzenlemenin ve düzenlemeye getirilen eleştiriler ile düzenlemenin bugüne kadarki sonuçları ile düzenlemenin diğer gelişmekte olan ülkeler açısından nasıl bir öngörü sağladığının irdelenmesi KSS öğretisi açısından önemlidir.

Hindistan'ın, 2008'den 2013 yılına, sadece beş yıllık bir süre içinde gönüllülük esasına dayanan KSS rejiminden, Şirketler Kanunu'nda getirilen düzenlemeler ile birlikte zorunlu bir KSS rejimine geçtiği söylenebilir. Önceleri, KSS'ye ilişkin kararlar, hükûmetin kolaylaştırıcı ve teşvik edici bir rol üstlendiği bir ortamda, tüketicilerden, yatırımcılardan, paydaşlardan ve sivil toplum örgütlerinden gelen piyasa baskısı ile belirlenirken; Kanun'da KSS'ye ilişkin getirilen düzenlemelerle beraber, hükûmet daha proaktif ve doğrudan yol gösterici bir rol üstlenmiştir. Hükûmetin KSS anlamında üstlendiği bu yeni rol, devletlerin gelişmekte olan ekonomilerde yol gösterici rolünün giderek arttığını göstermektedir.²⁸⁹

Hint hükûmetinin KSS'yi ele almaya başladığı ilk düzenleme 2009 yılında Kurumsal İlişkiler Bakanlığı (*Ministry of Corporate Affairs*, "MCA") tarafından yayımlanan, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Gönüllü Rehberi (*Corporate Social Responsibility Voluntary Guidelines*)"dir.²⁹⁰ Bundan önce KSS, kurumsal yönetim reformları çerçevesinde ele alınmış olmakla beraber Kurumsal Sosyal Sorumluluk Gönüllü Rehberi ile birlikte KSS özel olarak ele alınmış, hayırseverlik ile KSS faaliyetleri arasındaki fark ortaya konulmuştur. Daha sonra yine MCA tarafından 2011 tarihli "İş Dünyasının Sosyal Ekonomik Çevresel Sorumluluklarına ilişkin Ulusal Gönüllü Rehber (*National Voluntary Guidelines of Social Environmental*

²⁸⁹ Jayati Sarkar, Subrata Sarkar, "Corporate Social Responsibility in India - An Effort to Bridge the Welfare Gap", **Indira Gandhi Institute of Development Research**, Mumbai August 2015, s.12, (Çevrimiçi) <http://www.igidr.ac.in/pdf/publication/WP-2015-023.pdf> , 11 Mayıs 2021; Virginia E. Harper Ho, "Beyond Regulation: A Comparative Look at State-Centric Corporate Social Responsibility and the Law in China", **Vanderbilt Journal of Transnational Law**, C:46, 2013, s. 375-442, (Çevrimiçi) <https://vanderbilt.edu/wp-content/uploads/sites/78/Harper-Ho-FINAL-1.pdf>, 11 Mayıs 2021.

²⁹⁰ Rehber için bkz (Çevrimiçi): http://www.mca.gov.in/Ministry/latestnews/CSR_Voluntary_Guidelines_24dec2009.pdf , 11 Mayıs 2021.

Economic Responsibilities of Business)²⁹¹” yayımlanmıştır. Bu rehber de tıpkı 2009 tarihli rehber gibi gönüllülük esasına dayanmıştır.²⁹²

Gönüllü KSS rejiminden regüle rejime geçiş, Hindistan’ın Menkul Kıymetler Kurulu’nun (*Securities Exchange Board of India*, “SEBI”) önde giden borsaya kote ilk 100 şirketin yıllık faaliyet raporlarının bir parçasını oluşturacak şekilde Sosyal Sorumluluk Raporları’nda (*Business Responsibility Report*) KSS faaliyetlerini açıklamalarının zorunlu koşulması ile birlikte başlamıştır.²⁹³ Borsaya kote şirketler için Sosyal Sorumluluk Raporları’nın yıllık faaliyet raporlarının bir parçası hâline getirilmesi ile birlikte KSS’nin, kurumsal yönetimin bir parçası olarak entegre edilmesine doğru bir adım atılmıştır. Ancak KSS faaliyetlerinin zorunlu kılınmasına ilişkin en hırslı ve büyük hareket şüphesiz 135. bölümün kanunlaştırılmasıdır. 135. bölümün kabulü ile birlikte, şirketlerin KSS faaliyetleri şirketler hukukunun kapsamına sokulmuştur.²⁹⁴

135. bölümün yasalaşması ile birlikte Hindistan, KSS’yi şirketler hukuku kapsamında düzenleyen ve belirli kriterlere bağlı olarak KSS harcamasını zorunlu tutan ilk ülke olmuştur. Dünyanın geri kalanında KSS uygulamaları, şirketlerin kendi takdirine bırakılmış olup gönüllülük esasına dayanmaktadır. Her ne kadar günden güne artan sayıda ülkede KSS raporlaması zorunlu hâle getirilmeye başlanmış olsa da 135. bölümün ayırt edici özelliği sadece raporlamanın değil KSS harcamasının da zorunlu hâle getirilmiş olmasıdır.²⁹⁵

135. bölüm, birçok karşıt görüş doğurmuştur. Düzenleme, hükûmetler ve toplum ile el ele vererek ulusal bir yeniden doğuşu sağlayacak, liberal anlayışla otoriter anlayışın ortasında bir orta yol ve ezber bozan bir tarihi düzenleme olarak nitelendirilirken, kimileri ise bu düzenlemenin hükûmetin kendi sorumluluklarını özel sektöre yıkması anlamına geldiğini savunmuştur.²⁹⁶

²⁹¹ Rehber için bkz (Çevrimiçi): http://www.mca.gov.in/Ministry/latestnews/National_Voluntary_Guidelines_2011_12jul2011.pdf, 11 Mayıs 2021.

²⁹² Sarkar, Sarkar, **a.g.e.**, s.2-3.

²⁹³ 13.08.2012 tarihli SEBI tarafından yayımlanan sirküler için bkz (Çevrimiçi): https://www.sebi.gov.in/sebi_data/attachdocs/1344915990072.pdf, 11 Mayıs 2021.

²⁹⁴ Sarkar, Sarkar, **a.g.e.**, s.3.

²⁹⁵ **A.e.**, s.4.

²⁹⁶ **A.e.**, s.1.

Kanun’da getirilen KSS düzenlemelerinden üzerinde en çok tartışılan ve eleştirileni ise, önceki kısımlarda aktardığımız, %2 kuralı olarak da adlandırılan 135. bölümün 5. fıkrasında yer alan ve kapsama giren şirketlerin son üç yıllık net kârlarının ortalamasının en az yüzde ikisi oranında harcama yapmaları zorunluluğuna ilişkin düzenleme olmuştur.

Söz konusu düzenleme, düzenlemeyi eleştirenler tarafından “kurumsal sosyal zorlama” olarak adlandırılmış, hükûmet tarafından getirilen özelleştirilmiş ve Hint şirketlerinin küresel rekabet gücünü azaltacak gizli bir kurumlar vergisi olarak değerlendirilerek, zaten yüksek oranda olan vergilere bir yenisinin daha eklendiği ve düzenlemenin devlet yetkililerince şirketin işleyişine müdahale etmek için kullanılabileceği iddia edilmiştir.²⁹⁷

%2 kuralına karşı getirilen en belirgin argümanlardan bir diğeri ise, bu düzenlemenin Hindistan’ı küresel pazarda rekabet anlamında dezavantajlı bir hâle getireceği, ülke ekonomisinin büyümesini yavaşlatacağı yönündedir. Ekonomi henüz yeterli gelişimi sağlamadan yapılan bu düzenlemenin ekonomiyi olumsuz etkileyeceği dile getirilmiştir.²⁹⁸ Düzenlemenin, yeteri kadar ayrıntılı ve açık olmadığı, belirsiz olduğu, herhangi bir gözetim yahut yaptırım mekanizması öngörmediği de getirilen eleştiriler arasındadır.²⁹⁹

Getirilen eleştirilerden bir diğeri ise %2 kuralının, KSS faaliyetlerine %2’den daha fazla harcayan şirketlerin harcamalarını asgari seviye olan %2’ye indirebileceği ve bunun KSS harcamalarının oranında azalmaya yol açacağıdır.³⁰⁰ Yapılan psikolojik araştırmalar, insanların bir konuda karar verirken, kendilerine sunulan

²⁹⁷ Anupam Singh, Priyanka Verma, “CSR @ 2%: A New Model of Corporate Social Responsibility in India”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, C: IV, No: 10, Ekim 2014, s. 455-464, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2532869, 11 Mayıs 2021.

²⁹⁸ Caroline Van Zile, “India’s Mandatory Corporate Social Responsibility Proposal: Creative Capitalism Meets Creative Regulation in the Global Market”, **Asian-Pacific Law & Policy Journal**, C: 13, No: 2, 2012, s. 298, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2005969, 11 Mayıs 2021.

²⁹⁹ **A.e.**, s. 299.

³⁰⁰ Naman Desai, Viswanath Pingali, Arindam Tripathy, “Is 2% the Solution? Experimental Evidence on the New CSR Rule in India”, **W.P. No. 2015-03-09**, Mart 2015, s. 4, (Çevrimiçi) <https://web.iima.ac.in/assets/snippets/workingpaperpdf/5690695102015-03-09.pdf>, 11 Mayıs 2021.

rakamlara göre karar verme eğiliminde (*anchoring*) olduğunu göstermektedir.³⁰¹ Bu eğilimin %2 kuralı bağlamındaki sonucunun araştırılması amacıyla, öğrenciler arasında bir deney yapılarak, kendilerinden kazançlarının bir kısmını yardım kurumlarına bağışlaması istenmiştir. Araştırmanın sonucunda, kazançlarının en az %5'inin bağışlanması istenen grup ile herhangi bir limit verilmeksizin diledikleri miktarda bağış yapabilecekleri söylenen grup arasından herhangi bir limit belirlenmeyen grup tarafından daha çok bağışta bulunulduğu gözlemlenmiştir.³⁰²

Başka bir araştırma ise şirket yöneticilerinin, KSS projesine harcanacak bütçeye karar verirken minimum KSS harcama limitine nasıl reaksiyon gösterdiklerini anlamak için yapılmıştır. Orta ve büyük ölçekli şirketlerin yöneticilerinin katıldığı bu çalışmada, yöneticilere birer KSS projesi sunulmuş ve bu proje özelinde, bu projeye ayıracakları bütçenin belirlenmesi istenmiştir. Araştırmanın sonucunda, %2 limitinin uygulanmadığı durumlarda yöneticilerin KSS projesine daha çok bütçe ayırdıkları gözlemlenmiştir.³⁰³

Yukarıdaki araştırmalar uyarınca düzenlemeden önce belirli bir KSS harcaması yapan şirketler için %2 kuralının yapılan harcamaları azaltabileceği söylenebilecek olsa da³⁰⁴, zorunlu olmadığı için KSS harcaması hiç yapmayan yahut %2'nin altında yapan şirketler için bu kuralın KSS harcamalarını artıracak ve böylelikle bütünsel olarak değerlendirildiğinde KSS harcamasının genel ortalamasının artacağı söylenebilecektir. Keza bu yönde yapılan bir çalışma şirketlerin düzenlemeye verdiği reaksiyonu gözler önüne sermektedir.³⁰⁵ Farklı büyüklükteki 223 şirketten³⁰⁶ toplanan veriler ışığında yapılan araştırma uyarınca bu

³⁰¹ Amos Tversky, Daniel Kahneman, "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases", **Science New Series**, C: 185, No: 4157, Eylül 1974, s. 1124-1131, (Çevrimiçi)

<https://www2.psych.ubc.ca/~schaller/Psyc590Readings/TverskyKahneman1974.pdf>, 11 Mayıs 2021.

³⁰² Desai, Pingali, Tripathy, **a.g.e.**, s. 5-18.

³⁰³ **A.e.**, s. 5-18.

³⁰⁴ Düzenleme öncesi döneme ait şirketlerin KSS harcamaları bilinmediği için sağlıklı bir karşılaştırma yapılamamaktadır.

³⁰⁵ Abhishek Mukherjee, Ron Bird, "Analysis of Mandatory CSR Expenditure in India: A Survey", **International Journal of Corporate Governance**, C: VII, No: 1, 2016, s. 32-59, (Çevrimiçi)

https://www.researchgate.net/publication/305725480_Analysis_of_mandatory_CSR_expenditure_in_India_a_survey, 11 Mayıs 2021.

³⁰⁶ 99 adeti A Grubu, 10 adeti B grubu, 48 adeti C grubu ve 66 adeti D grubu şirketlerden oluşmaktadır: **A.e.**, s. 36.

şirketler 4 farklı gruba ayrılarak, düzenlemeden önce de KSS harcaması yapan büyük şirketler A, düzenlemeden önce KSS harcaması yapmayan ancak artık kanunen yapmak zorunda olan şirketler B, düzenlemeden önce KSS harcaması yapan, ancak yeni düzenleme ile birlikte kapsam dışı kalan daha küçük ve orta ölçekli şirketler C ve düzenlemeden önce harcama yapmayan ve yeni düzenleme ile birlikte de kapsam dâhilinde olmayan küçük ve orta ölçekli şirketler D grubu olarak adlandırılmıştır.³⁰⁷

Yapılan çalışmanın sonuçlarının yer aldığı aşağıdaki tablo incelendiğinde, kanuni düzenleme yürürlüğe girmeden önceki yıl ile düzenlemenin yürürlüğe girdiği 2013-2014 faaliyet yılı arasında şirketlerin KSS harcamaları arasında yapılan karşılaştırma uyarınca çıkan sonuçlara göre, A grubu şirketlerin düzenleme yürürlüğe girmeden önce %53,5'i %2 üzerinde KSS harcaması yaparken, 2013-2014 yılında bu oran %93,4'e yükselmiştir. Bunla doğru orantılı olarak A grubu şirketlerin toplam KSS harcamaları net kârlarının %1,8'inden, %2,4'üne yükselmiştir. C grubu şirketlerin düzenlemeden önce %47,8'i %2'nin üzerinde harcama yaparken, düzenleme ile birlikte kapsam dışında kalan bu şirketlerde %2'nin üzerinde harcama yapan şirketlerin oranı %37,8'e düşmüştür. B grubu şirketler düzenlemeden önce hiçbir KSS harcaması yapmazken düzenleme ile birlikte kapsama alınan bu şirketlerin %90'ı -hepsi %2'nin altında da olsa- KSS harcaması yapmıştır. Kapsam dışı D grubu şirketlerin ise düzenleme ile birlikte %92'sinin, %2'nin altında olsa da, KSS harcaması yapması da ilginç sonuçlar arasındadır.

Harcama miktarlarını incelediğimizde ise A grubu şirketlerin, düzenlemenin kabulü sonrasında ortalama harcama miktarlarının 7,27 milyon rupiden 9,29 milyon rupiye yükseldiği, böylelikle ortalamada neredeyse %28 oranında bir artış yaşandığı, yani büyük şirketlerin KSS harcamalarında düzenlemenin kabulü ile birlikte azımsanamayacak derecede bir artış yaşandığı gözlemlenmiştir. B ve D grubu şirketlerin önceden KSS harcamaları olmadığı için bir değerlendirme yapılamamakla birlikte, önceden harcama yapan ancak düzenlemenin yürürlüğe girmesi ile birlikte zorunlu harcama yapmak zorunda olan şirketler arasında yer almayan C grubu şirketlerin harcama miktarlarının düştüğü görülmektedir.³⁰⁸

³⁰⁷ A.e., s. 35.

³⁰⁸ A.e., s. 54.

Aslında bu çalışma, düzenlemeler ışığında hem kapsama alınan hem de kapsamda olmayan şirketler bakımından şirketlerin KSS'ye yaklaşımlarının nasıl değiştiğini görmek açısından büyük önemi haizdir. Çalışmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, öncelikle hâlihazırda KSS harcaması yapan büyük şirketlerin, düzenleme ile birlikte harcamalarında artış olduğu görülmektedir. Diğer önemli bulgu ise, düzenleme öncesi KSS harcaması yapmayan büyük şirketlerin, ancak düzenlemeden sonra harcama yapmaya başlamasıdır. Aslında bu, ne kadar büyük olursa olsun, zorunlu hâle getirilmedikçe KSS harcaması yapmayan şirketlerin varlığını ispat etmektedir.³⁰⁹ Ancak düzenleme öncesinde KSS harcaması yapmayan bu şirketlerin, düzenleme ile dahi getirilen sınırın altında harcama yapmaları, hâlâ KSS konusunda gönülsüz olduklarını göstermektedir. Bu sebeple düzenleme yanında yaptırım mekanizmalarının da getirilmesi gerekliliği gözler önüne serilmektedir. Bu sonuçların, düzenlemenin yeterince gelişmemiş olduğunu ve zorlayıcı bir yaptırım mekanizması olmadan, yasanın yeterli uygunluğu sağlamasının mümkün olmadığını iddia edenleri haklı gösterdiği söylenebilecektir. Düzenleme öncesi dönemde harcama yaparken, düzenleme ile birlikte kapsam dışında kalmaları ile birlikte harcamalarını azaltan şirketler bakımından ise, bu davranışın düzenlemeye verilen ilk tepki olduğu, zamanla özellikle piyasada rekabetçi bir yer edinmek adına bu şirketlerin de harcamalarının artacağı, bu davranışın uzun vadeli bir trendin göstergesi olmadığı ve kısa vadeli bir tepki olduğu söylenebilecektir. Esasen bunun kanıtının da önceden harcama yapmamalarına ve düzenleme kapsamında olamamalarına rağmen, harcama yapmaya başlayan D grubu şirketler olduğunu söyleyebiliriz. Şirketlerin, kapsam dâhilinde olmasalar dahi düzenlemenin getirdiği pozitif yöndeki eğilimin rüzgarına kapılacağı ve düzenlemenin *race to the top*, yani yukarı çeken, pozitif bir etki yaratacağı söylenebilecektir.

³⁰⁹ Şirketlerin faaliyet raporlarının içerisinde sosyal sorumluluklarına ilişkin raporlamada bulunmaları zorunluluğunun getirilmesi ile birlikte, raporlamaya ilişkin getirilen bu düzenlemenin, KSS harcamalarının açıklanma oranında da artışa yol açtığı gözlemlenmiştir. 2010-2011 yılları arasında 336 adet şirket KSS harcamalarını açıklarken, bu rakam 2011-12 yıllarında 504'e ve 2012-13 yıllarında 1470'e yükselmiştir. Bkz. Sengeeta Bansal, Shachi Rai, "An Analysis of Corporate Social Responsibility in India", **Economic & Political Weekly**, C: 49, No: 50, December 2014, (Çevrimiçi) <https://www.epw.in/journal/2014/50/web-exclusives/analysis-corporate-social-responsibility-expenditure-india.html>, 11 Mayıs 2021.

Düzenlemeyi eleştirenlerin çoğunun %2 kuralını zımni bir vergi olarak gördüğünü dile getirmiştik. Bu bir anlamda doğru olmakla beraber, zorunlu KSS harcaması ile vergi arasında önemli bir farklılık vardır. Doğrudan vergilendirmeye tabi olarak, devlet tarafından toplanan paranın KSS'ye harcanacağına garantisizdir. Öte yandan, örtülü (dolaylı) vergi, şirketlere, kendi fonları üzerinden diledikleri gibi projeler geliştirmelerini sağlar. Bu şekilde sosyal projeler daha verimli bir şekilde sonuçlandırılabilir, çünkü devlet gibi büyük bir mekanizmanın daha hantal olacağı açıktır.³¹⁰

Getirilen düzenlemeyi savunanlar tarafından, getirilen düzenlemelerin, KSS harcamalarının daha iyi özgülmesini sağlayacağı; düzenleme öncesi dönemde şirketler daha çok kendi kurdukları vakıflar aracılığıyla yerel seviyede ve kendi müşteri portföylerini etkilemek için, faaliyet alanlarına ve kendi ideolojilerine yönelik olarak, çıkarları doğrultusunda, plansız ve keyfi nitelikte ve büyüklüklerine oranla genelde çok küçük meblağlarda KSS harcamasında bulunurken, yeni düzenlemenin, şirketlerin daha profesyonel bir biçimde toplumun gerçek ihtiyaçlarına yönelik olarak harcama yapmalarını sağlayabileceği dile getirilmiştir. Gerçekten de kanuni bir düzenleme olmadan da şirketlerin bir kısmının hayır faaliyetlerinde bulundukları söylenebilecek olsa da yasal bir çerçeve ile şirketlerin daha koordine, stratejik bir şekilde ve bir planlama dâhilinde KSS faaliyetlerinde bulunacaklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Bununla birlikte, şirketler KSS faaliyetlerine özgüleyecekleri fonları nasıl kullanacaklarını seçmekte özgür oldukları için³¹¹, bu yönde yapacakları harcamalarda daha fazla hevesli olacakları da söylenebilecektir. Şirketler, bu şekilde doğrudan yapacakları harcamalarla, bu harcamaların topluluklara katabileceği güven ve karşılıklı faydalanabilir.³¹² Buna ek olarak, şirketler hükûmetlerden daha verimli ve uzun vadeli fayda sağlayacak şekilde yatırım yapabilir.³¹³ Şirketlerin KSS faaliyetleri belirli hizmetlerin topluma daha az masraflı olarak ve daha etkili bir şekilde götürülmesini sağlayabilir. Bu sebeple Şirketler Kanunu ile getirilen KSS

³¹⁰ Sarkar, Sarkar, **a.g.e.**, s. 20-21.

³¹¹ Yapılan bu düzenleme yerine hükûmet ek vergilendirmede bulunmayı tercih etseydi, şirketlerin bu vergilerin nasıl kullanılacağına ilişkin bir söz hakları olmayacaktı.

³¹² Zile, **a.g.e.**, s. 299-301.

³¹³ **A.e.**, s. 301.

düzenlemeleri sosyal ve çevresel gelişimi sağlamak açısından ileriye doğru atılan olumlu bir adım olarak ele değerlendirilmektedir.³¹⁴ Ayrıca KSS ile ilgili projeleri yürütmek için yeterli uzmanlığa ya da temel yeterliliğe sahip olmadıklarını düşünen şirketlerin ya projeleri gerçekleştirmek için vakıflara bağışta bulunabileceği ya da belirlenen miktarı Başbakan Minter'in Yardım Fonu'na bağışlayabilecekleri ifade edilmiştir.³¹⁵

Hindistan'da getirilen düzenleme her ne kadar radikal gibi görünse de tıpkı diğer gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi, Hint ekonomisinde süregelen büyük ekonomik tansiyona getirilen bir cevap olarak nitelendirilmiştir. 90'lardan itibaren Hindistan, ekonomisini liberalleştirmek, özelleştirmek ve deregüle etmek için büyük bir baskı altındadır. Bunu yapmaktaki başarısına rağmen yine de hâlâ gelişmekte olan bir ülke olarak, toplumun devletin hukuki düzenlemelerine ve sosyal ferah mekanizmalarına ihtiyacı bulunmaktadır. Liberalizm ve özelleştirme baskılarıyla karşı karşıya kalan Hint hükûmetinin, bu sıra dışı düzenlemesinin ekstrem liberalizm ile müdahaleci devletin arasında bir orta yol olabileceği, büyümeyi ve istikrarı aynı anda sağlamak için bir araç olabileceği, bunu başarabilmenin inovasyon gerektirdiği ve bu yüzden düzenlemeyi eleştirmek için çabuk davranılmaması gerektiği savunulmuştur.³¹⁶ Gerçekten de liberal ve iş dünyasını destekler bir ruh ile hazırlanmış olan 2013 tarihli Şirketler Kanunu taslağı gözden geçirildikten sonra Finans Komitesi (*Committee on Finance*) tarafından önerilen ve Kurumsal İlişkiler Bakanlığı tarafından da hevesle kabul edildiği dile getirilen zorunlu KSS düzenlemesi, Kanunun bütünü değerlendirildiğinde tuhaf ve garip bir düzenleme olarak belirmektedir.³¹⁷ Bunun altında yatan en büyük nedenin, her ne kadar yeni Kanunun ana hedefi yatırımcı çekmek ve bu amaçla yatırım riskini ve masrafını azaltmak ve batı hukuku ile bir bütünlük sağlamak olsa da Hindistan gibi toplumun büyük bir kesiminin yoksulluk ve eşitsizlik ile mücadele ettiği bir ülkede yatırımcılar ve şirketler lehine getirilen bu düzenlemelerin karşılığında şirketlerden hiçbir şey

³¹⁴ Sarkar, Sarkar, **a.g.e.**, s. 20.

³¹⁵ **A.e.**

³¹⁶ Zile, **a.g.e.**, s. 273-274.

³¹⁷ **A.e.**, s. 291.

istememenin hükûmeti zor durumda bırakacak olması olduğu iddia edilmiştir.³¹⁸ Düzenlemenin başarılı olup olmayacağı bir yana, bu yönüyle değerlendirildiğinde düzenleme, hükûmetlerin iş dünyasından ve toplumdan zıt yönde baskılar geldiğinde bu baskıları her iki taraf için dengeleyebilmesinin önemli bir örneği olarak değerlendirilebilecektir. Finans Komitesi belki de büyük ölçüde iş dünyası lehine düzenlemeler içeren bir kanunun, toplumda yaratacağı hayal kırıklığını göz önünde bulundurarak, kanunun bir ölçüde de olsa toplumsal açıdan daha gelişim odaklı olmasını istemiştir.³¹⁹ Finans Komitesi bu bakış açısını, Kanun taslağına ilişkin raporda, şirketlerin topluma katkıda bulunmaları ve yarattıkları refahı topluma yansıtmaları konusunda yasal olarak sorumlu tutulabilmelerinin gerekliliğini dile getirerek açıkça yansıtmıştır.³²⁰

Bu doğrultuda, tüm eleştirilere rağmen, zengin ile fakir arasında büyük bir uçurumun olduğu bir ülkede, toplumun refahının ve gelişiminin sağlanmasının, tek başına hükûmet tarafından çözülemeyeceği, bu sebeple her ne kadar olağan dışı görünse de Hint şirketlerinin zorunlu KSS anlayışını benimsemeleri gerektiği savunulmuştur.³²¹ Geleneksel olarak toplumun gelişimini sağlamak, hükûmetin görevi olsa da özellikle rüşvet, bürokratik engeller gibi sebeplerle hükûmetlerin yetersiz görünmeye başlamasıyla, artık değişen ve gelişen dünyada şirketler de içinde bulundukları toplum için hükûmetlere alternatif olarak görülmektedir. Hindistan'daki şirketlerin hissedarlarının varlıklarını günden güne artırmasına rağmen ülkenin yoksulluk, işsizlik gibi problemlerinin artarak devam etmesi ve şirketlerin büyümesinin özellikle kırsalda ve şehirde yaşayanlar arasındaki gelir adaletsizliğini artırdığı inancıyla, şirketlerin de topluma karşı sorumluluklarının olduğu dile getirilmiştir.³²²

³¹⁸ A.e, s. 291-292.

³¹⁹ A.e, s. 293.

³²⁰ “[c]orporates have to function as economic persons within the Union of India in a manner that contributes to the social and economic wellbeing of the country as a whole, and such must be subject to the laws pronounced by the Parliament for the welfare of its citizens.” Twenty- First Report, Standing Committee on Finance, (2009-2010) (Fifteenth Lok Sabha), “The Companies Bill, 2009” , Ministry Of Corporate Affairs of India, Ağustos 2010, Chapter III, Clause 22, para. 3.4, (Çevrimiçi), <https://www.prsindia.org/uploads/media/Companies%20Bill%202009.pdf> , 11 Mayıs 2021.

³²¹ Singh, Verma, a.g.e, s. 461.

³²² Singh, Verma, a.g.e., s. 458.

KSS, Hindistan’da, hükûmet de dâhil, toplum, şirketler ve daha da önemlisi zengin ile fakir arasında bir köprü, bu açığı kapatacak bir enstrüman olarak görülmektedir.³²³ Özel sektörün rolü ve özel sektöre bakış açısı tüm dünyada değişirken, özellikle Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerde bu değişim daha da göze çarpmaktadır.³²⁴ Yoksulluk ve toplumsal eşitsizliğin üst seviyede olduğu Hindistan’da devlet bu sorunları gidermekte tek başına yeterli olmadığı ve yeterli kaynaklara da sahip olmadığı için özellikle büyük şirketler sosyal gelişmeye sağladıkları destek açısından büyük öneme sahiptir. İşte bu Hindistan’ın KSS kavramını çok çabuk kabullenmesinin ve gün geçtikçe de bu kavrama daha önemli bir yer atfedilmesinin ardında yatan sebeplerden en önemlisidir.³²⁵ Aslında, gelişmekte olan ve toplumsal sorunların çok olduğu ülkelerde, şirketlere kâr maksimizasyonunun yanında ülkenin ekonomik ve toplumsal gelişimi sağlamak gibi etik görevler yüklendiği söylenebilecektir. Yoksul ülkelerde, hükûmetin yetemediği durumlarda, şirketlerin de topluma katkı sağlaması bir gereklilik olup bunun en önemli ve güncel örneklerinden birini de Hindistan teşkil etmektedir.

Hindistan’da da tıpkı Türkiye’de olduğu gibi şirketler, yardım kuruluşlarına, vakıflara bağış yapsalar ve bu bağışlar gelir vergisinden mahsup edilebilse de, yapılan bu bağışların şeffaflıktan ve hesap verilebilir olmaktan uzak olduğu, bu yüzden getirilen düzenlemenin şirketlerin hayır işlerini düzene koyarak, daha fazla şeffaflık ve denetlenebilirlik sağlayacağı söylenebilecektir.³²⁶

Bütün bunlara ek olarak, yapılan araştırmaların, %2 kuralına getirilen hükûmetin kendi sorumluluklarını özel sektöre yıkmaya çalıştığı argümanını geçersiz kıldığı iddia edilmektedir. Yapılan bir çalışma uyarınca Hindistan’daki şirketlerin yıllık KSS harcamasının devletin sosyal harcamalarının %2’sinden daha azını

³²³ Ramachandran Ramakrishnan, R. Perumal, “Significant Changes in the Business in the Last 30 Years Due to Corporate Social Responsibility”, **DSA Corporate Social Responsibility Study Group at the Magdalene College**, Cambridge Üniversitesi, Haziran 2008, s. 3, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1751602, 11 Mayıs 2021.

³²⁴ Ramakrishnan, Perumal, **a.g.e.**, s.2

³²⁵ Chaitra Rangappa Beerannavar, “Corporate Social Responsibility in India: The Need of the Hour”, Ekim 2010, s. 5, (Çevrimiçi)

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2088039, 11 Mayıs 2021.

³²⁶ Beerannavar, **a.g.e.**, s. 9.

oluşturduğu ifade edilmiştir.³²⁷ Zaten getirilen düzenleme, %2'nin vergi sonrası kârdan hesaplanmasını öngörüyor olup bu şirketler için büyük bir talep değildir. Şirketlerin cirosu düşünüldüğünde vergi sonrası kârın %2'si mütevazı görünmektedir.³²⁸ Yine bu doğrultuda, KSS harcaması kârdan yapılmakta olduğu için şirketlerin hâlâ tek bir hedef olarak hissedar değer maksimizasyonuna sahip olduğu, bu hedefin gerçekleşmesinin ardından kârın % 2'sinin KSS faaliyetlerine yönelik olarak tahsis edildiği, bu sebeple getirilen düzenlemenin kâr maksimizasyonu hedefi ile de çelişmediği, yeni KSS kurallarına göre, projelerin seçiminde ve izlenmesinde firmalara verilen esnekliğin şirketlerdeki hissedar değeri maksimizasyonu ana hedefi ile ciddi çatışmalara girmeden, proje uygulamasında verimliliği ve etkinliği artırmasının muhtemel olduğu görüşü savunulmuştur. Buna göre, 135. bölüm hükümleri, KSS'nin şirketlere ve hissedarlarına orantısız şekilde zarar vermemesini sağlamak için bir dizi esneklik sağlamaya çalışmaktadır.³²⁹

KSS kuralları, daha önce de dile getirdiğimiz üzere, “uygula” yaklaşımından ziyade “uy ya da açıkla” yaklaşımını benimsemekte ve böylece şirketlerin KSS'nin fırsat maliyetini değerlendirmelerine olanak sağlamaktadır. Daha küçük şirketler, yani belirtilen sermayenin altında olanlar için, fırsat maliyeti³³⁰ yüksek olabileceği için, ilk etapta KSS'den muaftır. Ayrıca, %2'lik KSS harcamasının kendisi yararına olmayacağını düşünen bir şirket, açıklamasının düzenleyici tarafından kabul edilebilir olması koşuluyla, gerekli miktardan daha da az harcama yapabilir. Bu bağlamda, MCA tarafından alınan pozisyon yol göstericidir. Bakanlık sözcüsü, teklif edilen kural kapsamında KSS faaliyetlerinin hükûmet tarafından izlenmesine ilişkin olarak yaptığı açıklamada açıkça, Kanunun “tüm vurgusunun” şirketlerin KSS'lerini açıklamalarını zorunlu kılmak ve böylece bakanlık dâhil olmak üzere herkesin bunları izleyebilmesi olduğunu belirtmiştir. Bu açıklamadan yola çıkarak, hedeflenen yasa yoluyla bir sosyal etki oluşturmak ve yaratılan bu sosyal beklenti neticesinde KSS

³²⁷ Sarkar, Sarkar, **a.g.e.**, s. 17.

³²⁸ Sarkar, Sarkar, **a.g.e.**, s. 18-23

³²⁹ Sarkar, Sarkar, **a.g.e.**, s. 19-23.

³³⁰ “**Fırsat maliyeti**, herhangi bir malın üretimini bir birim artırmak için başka bir maldan vazgeçilmesi, feragatta bulunulması gereken mal ve/veya kazanç miktarıdır. Başka bir deyişle iktisadi bir seçim yapılırken vazgeçilmek zorunda kalınan ikinci en iyi alternatiftir.” https://tr.wikipedia.org/wiki/Fırsat_maliyeti , (Çevrimiçi), 11 Mayıs 2021.

harcamasını teşvik etmektir. Hükûmetin bilinçli olarak düzenlemeyi bir yaptırıma yahut resmî bir gözetleme mekanizmasına bağlamadığı anlaşılmaktadır. Eğer amaç sadece KSS'ye ilişkin faaliyet ve harcamaların açıklanmasını sağlamak ise, neden sadece bu yönde bir düzenleme getirilmediği sorusu akla gelecektir. Buna yanıt olarak, harcamanın zorunlu tutulmasının, sadece kamuyu aydınlatma yönünde bir düzenlemeden daha çok etki yaratacağı ve daha çok harcama yapılmasını sağlayacağı belirtilmiştir.³³¹

Hindistan'da devlet, diğer pek çok ülke gibi, toplanan vergiler aracılığıyla topluma hizmet vermektedir. Ancak Hindistan dünyanın en çok fakir nüfusa sahip ülkesi olmaya devam etmektedir. Bunun nedenlerinden biri de yolsuzluk ve rüşvettir. Alınan vergilerin büyük bir bölümü ihtiyacı olanlara ulaşamamaktadır. Bu da sadece alınan vergiler yoluyla gelişmenin sağlanamayacağını göstermektedir. Gelir dağılımının bu denli adaletsiz olduğu Hindistan'da bu açığı kapatmak için alternatif 4 yöntem olduğu dile getirilmiştir.³³² Bunlar vergileri artırmak, yolsuzluğu ve rüşveti ortadan kaldırmak, şirketlerin sistemli olarak toplum refahına katkıda bulundukları bir sistem geliştirmek ve insanların, hükûmetlerin, şirketlerin ve politikacıların rasyonel davranacaklarına inanarak beklemektir. Vergi oranları hâlihazırda yüksek olduğu için bu oranları artırmanın doğru görünmediği, yolsuzluk ve rüşvet ile mücadelenin de politikacılar tarafından öncelikli olarak ele alınmadığı, işleri olurlarına bırakmanın da düşünülemeyeceğinden hareketle, geriye kalan tek yolun şirketlerin toplum refahına katkıda bulunmalarının yani KSS aktivitelerinin zorunlu tutulması olduğu, Hint olmayan çok uluslu şirketlerin, Hindistan toplumunun gelişimi için gönüllü olarak katkıda bulunacaklarını düşünmenin de nahiflik olacağı belirtilmiştir.³³³

135. bölümün Hindistan'daki iş ve toplum arasındaki ilişkiyi güçlendirmedeki potansiyel faydalarını kabul ederken, yeni KSS kurallarının uygulanması sırasında

³³¹ Sarkar, **a.g.e.**, s. 19-20.

³³² Arup Mukherjee, Ratnesh Chaturvedi, "From CSR to MCSR: The Journey Towards Mandatory Corporate Social Responsibility in India", **Golden Research Thoughts**, Cilt III, No:2, Ağustos 2013, s. 1, (Çevrimiçi)

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2467466 , 11 Mayıs 2021.

³³³ **A.e.**, s. 1-4.

ortaya çıkacak, uygun mekanizmaların oluşturulması ile ortadan kaldırılabilir bazı sorunlar ve zorluklar da vardır. Birincisi, şirketlerin her yıl sürdürülebilir bir şekilde uygun projeleri bulmaları zorlu olabilecektir. Her ne kadar devlet harcamalarına oranla %2'nin çok olmadığı belirtilmiş olsa da şirket düzeyinde önemsiz rakamlar değildir. Her yıl bu kadar büyük miktarlarda harcama yapılması, büyük şirketlerin büyük ölçekli projeleri veya çok sayıda küçük projeyi tanımlayan, uygulayan ve izleyen özel merkezlere sahip olmasını gerektirebilir. Bu, şirket için ek maliyetler getirecektir. Getirilen düzenleme bu zorluğu bir dereceye kadar öngörmüş ve bu doğrultuda şirketlerin KSS faaliyetlerini, şirket tarafından kurulan vakıflar ya da iyi sicil kayıtları olan şirketten bağımsız vakıflar tarafından gerçekleştirebileceğini belirtmiştir. Ancak bu durumda da vakıfların iş yükü artacak ve denetlenmeye ihtiyaç duyacaktır. Bu bağlamda, hükûmetin de bu tarz para aktarımlarını denetlemek ve buna ilişkin hukuki düzenlemeleri de etkili bir şekilde geliştirmesi gerekecektir.³³⁴

İkincisi, şirketlerin zaten var olan KSS harcamaları, kanun kapsamında değerlendirilecek midir? Örneğin, çalışanları için eğitim kurumları ya da hastane işleten şirketlerin bu harcamaları, 135. bölüm altında KSS harcaması olarak değerlendirilebilecek midir? Bu tür tesisler çalışan olmayanlara da açıksa nasıl değerlendirilecektir? Şirketlerin maruz kaldığı belirli harcama türlerinin, belirtilen KSS hedefine ulaşmaya yönelik öğeler olarak nitelendirilip nitelendirilemeyeceği konusunda da bazı sorular ortaya atılmıştır. Bu sorulara cevaben, Kurumsal İlişkiler Bakanlığı 18 Haziran 2014 tarihli bir Genelge³³⁵ yayımlamış ve Kanun'daki VII numaralı Liste'de belirlenen faaliyetlerle ilişkilendirilebilir nitelikte oldukça bu Liste'de belirtilen aktivitelerin özgürce yorumlanabileceğini belirtmiştir. Ayrıca genelge KSS harcaması olarak sayılmayacak faaliyetlerin de bir listesini vermiştir.

Üçüncüsü, belirli bir bölgedeki şirketler arasında birbirine benzer türdeki KSS projelerini gerçekleştirilmesini önlemek için koordinasyon sağlanması sorunudur. Bu, özellikle, Kanundaki ilgili hükmün şirketlerin KSS harcamalarında yerel bölgeleri tercih etmelerini tavsiye etmeleri gerçeğiyle ilgilidir. 2011 yılı için büyük

³³⁴ Sarkar, **a.g.e.**, s. 22.

³³⁵ Bkz. (Çevrimiçi), http://www.mca.gov.in/Ministry/pdf/General_Circular_21_2014.pdf , 11 Mayıs 2021

şirketler tarafından yapılan KSS faaliyetlerinin dağılımının analizi, tipik olarak şirketlerin büyük ölçüde eğitim, sağlık ve sanitasyon ile ilgili faaliyetlerde, kadınların güçlendirilmesinde ve maddi ve maddi yardımın sağlanmasında faaliyet gösterdiklerini göstermiştir.³³⁶ Hastanelerde ve okullarda olduğu gibi büyük yatırımların gerekli olduğu durumlarda, şirketlerin kaynaklarını bir araya getirerek, bu tür projeleri toplu olarak üstlenmeleri daha doğru olabilir. Bunun için belirli bir bölgedeki şirketler arasında daha iyi bir koordinasyon sağlamak için resmî ortaklıklar veya konsorsiyumlar kurulabilir.³³⁷

Son olarak, zorunlu kılınan yıllık KSS harcamalarının beklenmeyen bir sonucu daha büyük ve daha iyi performans gösteren kurumların yoğunlaştığı coğrafi bölgeler ve çevresindeki sosyal refah artarken, seyrek kurumsal sektör faaliyetlerine sahip diğer bölgelerin daha da geride kalmasıdır. Makro düzeydeki bu tür istenmeyen sonuçlardan kaçınmak için, KSS harcamalarının herkesin iyiliği ile uyumlu hâle getirildiğini görmek amacıyla bir merkezî veya devlet düzeyinde bir koordinasyon kuruluşunun kurulması gerekecektir.³³⁸

Kant ve Aquinas'ın gözlemlediği gibi, idealleri düzenlemek çok zordur.³³⁹ Esasında bu düzenleme, hızlı ekonomik büyümenin ardından artan eşitsizlik sorununu çözmek için getirilmiş “yaratıcı kapitalist” çözümler arasında sıralanabilir. Bu bağlamda, zorunlu KSS önerisi, Hindistan'ın karmaşık ekonomik baskı ve gerilimler setinin bir ürünü olarak okunabilir. Şirketler Kanunu'ndaki düzenleme, Hindistan'ın mevcut ekonomik ihtiyaçlarına farklı bir ekonomik bağlamda yasal bir nakliyeden ziyade, yenilikçi bir çözümü temsil eden birkaç şirketler hukuku önerisinden biridir. Bu anlamda düzenleme herkesi mutlu etmese de bunun ekonomik zorunluluktan doğan bir yenilik olduğu unutulmamalıdır. Önceden belirlenmiş entelektüel kategorilere tam olarak uymayan fikirleri otomatik olarak reddetmek yerine, bu duruma ve mevcut koşullarına yanıt veren benzer girişimleri daha da geliştirebilir.³⁴⁰

³³⁶ A.e., s. 30.

³³⁷ A.e., s. 22-23.

³³⁸ A.e., s. 23.

³³⁹ Düzenlemenin çok ileri gittiği iddia edilebileceği gibi ve yeterince ileri gitmediğini savunanlar olabilir. Örneğin düzenleme Friedman tarafından sosyalizm olarak değerlendirilebilecekken, Kent Greenfield ya da Thomas McInerney tarafından ise yeterli olmadığı savunulabilir.

³⁴⁰ Zile, a.g.e., s. 302.

Her ne kadar gönüllülük esasına dayanan bir sistem daha liberal bir yaklaşım olarak görünse de zorunlu kılınmadıkça şirketlerin düzenlemelere uyum göstermedikleri görülmüştür. İş dünyası ve şirketlerin yöneticileri yasa tasarısına ve KSS harcamasının zorunlu tutulmasına büyük tepki göstermiş ve hükûmete büyük bir politik baskıda bulunarak, KSS ve KSS harcamalarını desteklediklerini, ancak bunun gönüllü olması gerektiğini savunmuş olsalar da,³⁴¹ Kanun öncesi döneme bakıldığında çoğu şirketin çok az KSS harcamasında bulunduğu ve aynı şekilde raporlama konusunda da isteksiz olduğu gözlemlenmiştir. Hükûmet daha önce 2009 yılında Kurumsal Sosyal Sorumluluk Gönüllü Rehberi'ni yayımlamış ve aynı %2 harcamayı önermiş³⁴² ancak bu rehber yayımlandıktan sonra yeterli KSS harcaması gözlemlenmemiştir.³⁴³

Tüm bu açıklamaların ardından Hindistan'daki yeni KSS hükümlerini hükûmetin sorumluluğunu özel sektöre devretmek için getirdiği, dolaylı bir vergi olarak ele almak doğru görünmemektedir. Aksine, yeni KSS hükümleri hükûmetin, sektörün kalkınmasını kapsayan daha geniş bir toplum hedefini karşılamada tamamlayıcı bir rol oynaması için bir çaba olarak görülmelidir.³⁴⁴ Zorunlu KSS konseptinin henüz çok yeni olduğu, düzenlemenin açıklarının ve eksikliklerinin bulunduğu unutulmamalıdır.³⁴⁵ Hükûmetin yapması gereken %2 kuralının getirilmiş özel bir vergi olmadığını, bu kuralı özümseyerek yerine getiren şirketlerin bunun avantajlarından yararlanacağını anlatmaktır.³⁴⁶ Şirketlerin yapması gereken ise,

³⁴¹ Örn. bkz., 2% CSR Spend on Cards for India Inc, Indian Express, 10 Şubat 2011, (Çevrimiçi) <http://archive.indianexpress.com/news/2--csr-spend-on-cards-for-india-inc/747860/>, 11 Mayıs 2021; Companies Law Set To Mandate 2% CSR Spend, Times of India, 10 Şubat 2011, (Çevrimiçi) <https://timesofindia.indiatimes.com/india/companies-law-set-to-mandate-2-csr-spend/articleshow/7464529.cms>, 11 Mayıs 2021 (“[Ş]irketler ve endüstri odaları değişikliğe karşı sert bir şekilde lobi çalışmalarında bulunmuşlardır ...”); See Wipro: IT CEOs back Premji, against mandatory CSR, Times of India, 26 Mart 2011, (Çevrimiçi) <https://timesofindia.indiatimes.com/tech-news/it-ceos-back-premji-against-mandatory-csr/articleshow/7792831.cms>, 11 Mayıs 2021.

³⁴² Ministry of Corporate Affairs, Government of India, Voluntary Corporate Social Responsibility Guidelines, Aralık 2009, (Çevrimiçi) https://www.mca.gov.in/Ministry/pdf/CSR_Voluntary_Guidelines_24dec2009.pdf, 11 Mayıs 2021.

³⁴³ Zile, **a.g.e.**, s. 296

³⁴⁴ Sarkar, **a.g.e.**, s. 23.

³⁴⁵ Anupam Singh, Priyanka Verma, “From Philanthropy to Mandatory CSR: A Journey Towards Mandatory Corporate Social Responsibility in India”, **International Journal of Business and Management Invention**, C: III, No:8, Ağustos 2013, s. 146-152, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2532824, 11 Mayıs 2021.

³⁴⁶ **A.e.** s. 151.

düzenlemeyi benimseyerek, Hindistan'ın gelişimi için yalnızca ekonomik bir bakış açısı değil, aynı zamanda Hindistan'ın gelişimi için daha bütünsel bir bakış açısı ile yaklaşmaktır.³⁴⁷

Dünyadaki birçok ülke, derin eşitsizlikleri ele alırken ekonomik büyümelerini sürdürmek ya da arttırmak için uğraşmakta olup akademisyenler ve STK'ların bu gelişmekte olan ülkeleri cesur ve şimdiye kadar hiç görülmemiş yenilikler için teşvik etmeleri gerekmektedir.³⁴⁸ KSS popüler hâle geldikçe, diğer hükûmetler de bu kavramın gücünden yararlanmak isteyecektir.³⁴⁹ KSS'nin popülerliğinin artmasıyla birlikte, giderek daha fazla sayıda ulusal ve uluslararası oyuncu, sosyal refah projelerinde şirket tarafından finanse edilen yatırımların gücünü kullanmak için çabalayacaktır. Buna göre, Hindistan'ın devlet temelli önerisi, kurumsal sosyal sorumluluk alanında yeni bir gelişme dalgasının başlangıcını temsil edebilir. Benzersiz tarihsel ihtiyaçlardan doğan bir ürün olan teklif, giderek artan uluslararası bir soruna yeni bir çözüm türü sunabilir.³⁵⁰

Düzenlemenin Hindistan'ın yasama tarihinde bir “gariplik” olarak mı kalacağını, yoksa diğer gelişmekte olan ülkelere şirket yapılanmasına ilişkin kuralları revize ederken yardım mı edeceğini zaman gösterecektir.³⁵¹

3.3.4. Morityus

Morityus Hint Okyanusu'nda bir ada ülkesidir. Morityus örneği önemlidir çünkü şirketlerin büyüklüklerine yahut sektöre bakılmaksızın tüm şirketler için KSS vergisini zorunlu tutmuştur. Bu bakımdan belirli şirketler için KSS harcamasını düzenleyen Hindistan ve Endonezya'dan ayrılmaktadır.³⁵²

2007 yılında bütçe konuşmalarında hükûmet, şirketlerin KSS faaliyetlerine daha fazla katkıda bulunması ve bunun için daha fazla bütçe ayırması için çağrıda bulunmuş, çoğu şirketin, Kurumsal Sosyal Sorumluluk konusuna duyarlı olsa da,

³⁴⁷ Mukherjee, Chaturvedi, **a.g.e.**, s. 5.

³⁴⁸ Zile, **a.g.e.**, s. 303.

³⁴⁹ **A.e.**, s. 273.

³⁵⁰ **A.e.**, s. 298.

³⁵¹ **A.e.**, s. 275.

³⁵² Dinesh Ramdhony, “The Implications of Mandatory Corporate Social Responsibility—A Literature Review Perspective”, **Theoretical Economics Letters**, C: 8, No: 3, 2018, s. 433, (Çevrimiçi) http://file.scirp.org/Html/18-1500959_82474.htm, 11 Mayıs 2021.

yapılandırılmış destek programlarına sahip olmadığı, yalnızca birkaç şirketin bu konuda politikaya sahip oluşu, zayıf, savunmasız ve yoksullarla dayanışma gösterilmesi gerektiği, bu doğrultuda, şirketlerin bazılarının gönüllü olarak kârlarının en az %1'ini kendileri tarafından yönetilen KSS faaliyetlerine özgülediklerini, ancak bunun yeterli olmadığını ifade etmiştir.³⁵³

Ancak bu çağrıya rağmen özel sektörden gelen tepkinin beklenenin altında kalmış olmalı ki 2009 yılında hükûmet, “*The Finance Bill 2009*” aracılığıyla KSS'yi zorunlu kılmıştır. Kâr elde eden tüm şirketlerin önceki yıl karlarının %2'sini bu KSS faaliyetlerine yönelik olarak harcamaları şart koşulmuştur. Bu miktarın nasıl kullanılması gerektiğine ilişkin hükûmet ve işveren temsilcileri tarafından rehberler oluşturulmuştur.³⁵⁴

Morityus'ta kapalı aile şirketleri yaygındır ve yoğunlaşmış hisse yapısı hâkimdir. Zaten bu kapalı şirket yapısı üzerinde KSS uygulamasına ilişkin bir baskı yoktur. Yapılan çalışmalarda kapalı aile şirketlik yapısı ve KSS açıklamaları arasında negatif bir bağ olduğu gözlemlenmiştir.³⁵⁵ Bu yapıda şirketlerde şirketlerin kendiliğinden KSS'yi gözetmesi beklenemeyeceğinden burada aslında pazar, şirketleri sosyal sorumlu olmaya itmemektedir. Böyle baktığımızda, kamu düzeni teorisi uyarınca piyasa yetersiz kaldığı durumlarda regülasyonlar gerekli hâle gelmektedir. Bu koşullarda da gerçek KSS faaliyetlerini sağlamanın tek yolu olarak hukuki düzenlemelerle şirketleri buna zorlamak kalıyor.³⁵⁶

³⁵³ Mauritius Ministry of Finance, Budget Speech 2007/2008, (Çevrimiçi) <https://mof.govmu.org/Documents/Documents/Budget%202007-2008/speech07pdf.pdf> , 11 Mayıs 2021

³⁵⁴ Ramdhony, **a.g.e.**, s. 434.

³⁵⁵ Gerald K. Chau, Sidney J. Gray, “Ownership Structure and Corporate Voluntary Disclosure in Hong Kong and Singapore”, **The International Journal of Accounting**, C:37, No:2, 2002, s. 247-265, (Çevrimiçi)

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002070630200153X>, 11 Mayıs 2021; Ros Haniffa, Terry Cooke, “Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations”, **Abacus**, C: 38, No: 3, Aralık 2002, s. 317-349, (Çevrimiçi)

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6281.00112>, 11 Mayıs 2021; Simon S.M. Ho, kâr Shun Wong, “A Study of the Relationship between Corporate Governance Structures and the Extent of Voluntary Disclosure”, **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation**, C: X, No: 2, 2001, s. 139-156, (Çevrimiçi)

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1061951801000416>, 11 Mayıs 2021.

³⁵⁶ Ramdhony, **a.g.e.**, s. 434-435.

KSS için ayrılan fonların nasıl harcanacağına yönelik rehberler ve düzenlemeler de çok önemli olup verimliliği artırarak kaynakların etkin kullanıma sunulmasını sağlamaktadır. Düzenleme olmaksızın kaynakları gerçekten ihtiyaç olan alanlara yönlendirmek zor olmaktadır. Bu nedenlerle, KSS faaliyetlerini senkronize etmek ve belirli alanları öncelendirmek için hukuki düzenlemeler önem taşımaktadır.³⁵⁷

Zorunlu KSS, hükûmetin çevreyi koruma ve insanların yaşam standardını yükseltmedeki rolünü desteklemektedir.³⁵⁸ Hükûmet kendi başına toplumun beklentilerini karşılayamamaktadır. Şirketlerin KSS projelerini kendi KSS fonlarından yönetmelerine izin vermek, şirketlerin toplumun ihtiyaçlarını karşılamada yenilik yapmasına olanak tanımaktadır. Bazen devlet toplumun ihtiyaçlarının karşılanmasında hantal kalabilmektedir. Morityus'taki sistemde harcamaya ilişkin rehberler vardır ve bu rehberlere göre şirketler kendileri fonları nasıl kullanacaklarını belirlemektedir. Bu sisteminin tam ortada bir çözüm olduğu ifade edilmiştir.³⁵⁹ KSS bütçesine karşı çıkanların en önemli argümanlarından biri bunun bir vergi niteliği taşıdığıdır. Bu bağlamda yabancı yatırımcı çekmekte ülkenin zora gireceği ve yatırımcıların ülkeyi tercih etmeyecekleri savunulabilecek bir görüştür. Türkiye bakımından düşündüğümüzde, öncelikle zaten Türkiye'de kurum vergisi 2021 yılı için %25'tir. Bu oran birçok ülkeye göre oldukça düşüktür. İkincisi, KSS bu şekilde yaklaşılacak bir konu olmamalıdır, daha ziyade KSS'ye etik temellerle yaklaşılmalıdır. Ülkeye yatırımcı çekmek amacıyla doğru ve iyi olan politikadan vazgeçmemek gerekir. Üçüncüsü Morityus gibi küçük bir ekonomi bile bunu başarabildiyse, bunu bir engel olarak görmemek gerekir. Örnek bir gelişmekte olan ülke profile çizmek önemlidir.

Aslında bu KSS bütçesi, o ülkenin KSS'ye ne kadar değer verdiğini göstererek, bu konuda yatırımcılara mesaj vererek ülkenin itibarını artırabilir. Genelde gelişmekte olan ülkeler KSS için kötü bir itibara sahiptir. Asya ülkelerindeki

³⁵⁷ Ramdhony, **a.g.e**, s. 436.

³⁵⁸ Kenan Japhet, Vincent Tawiah, Muhaheranwa Benjamin, "Debate on Mandatory Corporate Social Responsibility", 11 Nisan 2015, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2592880 , 11 Mayıs 2021.

³⁵⁹ Ramdhony, **a.g.e**, s. 436.

atölyelerin durumu çokuluslu şirketlerin saygınlığını etkilemiştir. Bu nedenle iyi bir KSS sicili büyük şirketleri çekebilir. Zorunlu KSS ülkenin gelişmiş ülkelere ihracatını artırabilir. Dahası KSS'ye önem veren ülkelere yapılan ihracatı artırabilir.³⁶⁰

Zorunlu KSS uygulaması sosyal sorumluluk sahibi yatırımcıları çekerek o ülkenin borsasını geliştirebilir, ekonomik canlılık yaratır. Zorunlu KSS'nin en büyük avantajlarından biri SRI kurallarını kullanan küresel fonları çekebilme kabiliyetidir. Sorumlu yatırım topluluğu, yalnızca Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yaklaşık 3 trilyon dolarlık varlıkları yönetmektedir.³⁶¹ Malezya, Sri Lanka, Fas ve Tayland'dan birçok şirketin, dünyanın en büyük emeklilik fonu olan California Kamu Çalışanları Emeklilik Sistemi (CalPERS) tarafından CalPERS'in SRI kriterlerini karşılamadıkları için yatırım alamadıkları ve reddedildikleri ifade edilmiştir. Bu ülkelerde, KSS, işletmelerin “ruhsatlarını” sürdürmeleri için zorunludur. KSS uygulaması, KSS'nin yarı zorunlu olduğunu söyleyebileceğimiz Avrupalı yatırımcıları yatırım yapmaya teşvik edebilir ya da o şirketlerle iş yapmayı kolaylaştırabilir.³⁶²

KSS bütçesi ayıran şirketlerin dezavantajlı durumda olup olmadığına gelirsek, örneğin Endonezya'daki zorunlu KSS uygulaması yalnızca doğal kaynak çıkaran şirketlere uygulanmaktadır. Bunun diğer sektördeki şirketleri bu şirketlere karşı avantajlı duruma soktuğu gerekçesi ile konu, ülkenin Anayasa Mahkemesi'ne taşınmış ancak Anayasa Mahkemesi düzenlemenin ayırıcı nitelikte olmadığına karar vermiştir. Anayasa Mahkemesi, gerekçesinde, zorunlu KSS uygulamasının insanların hayatları ve doğal kaynaklar üzerinde olumsuz etkileri olan sektörlerde faaliyet gösteren şirketlere yönelik bir önleyici çaba olduğunu ifade etmiştir.³⁶³ Hindistan'da da belirli kıstasları sağlayan şirketler KSS düzenlemesinin kapsamı altındadır. Ancak kanaatimce bu, Morityus'taki uygulamanın eşitlikçi, diğer iki ülkedeki uygulamanın ise eşitlikçi olmadığı anlamına gelmemektedir. Tam tersi

³⁶⁰ Ramdhony, **a.g.e.**, s. 437

³⁶¹ Dara O'Rourke, “Opportunities and Obstacles for Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries”, Corporate Social Responsibility Practice of the World Bank Group, 2004, s. 9, (Çevrimiçi) <https://nature.berkeley.edu/orourke/PDF/CSR-Reporting.pdf>, 11 Mayıs 2021.

³⁶² Ramdhony, **a.g.e.**, s. 437-438.

³⁶³ Patricia Rinwigati Waagstein, “The Mandatory Corporate Social Responsibility in Indonesia: Problems and Implications”, **Journal of Business Ethics**, C: 98, No: 3, 2011, s. 455-466, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/41476143>, 15 Haziran 2021.

küçük, büyük ayrımı yapmadan tüm şirketlere uygulamak asıl bu küçük şirketler için dezavantaj yaratabilir. Yani eşitler arasında olacak bir uygulama olması gereklidir. Bir başka açıdan bakıldığında, getirilen yükümlülüğün oransal (%2) olduğu ve her şirketi kendi boyutu oranında etkileyeceği söylenebilirse de operasyonel anlamda ekstra maliyetlerin olacağı da unutulmamalıdır.

Bununla birlikte KSS bütçesi sadece bir harcama kalemi olarak görülmemelidir ve uzun vadede şirket için daha iyi mali sonuçlar yaratabileceği göz ardı edilmemelidir.³⁶⁴ Her hâlükârda zaten etik olanı savunuyorsak, karşılığında mali bir beklenti olmadan KSS'yi uyguluyor olmamız gerektiği de söylenmelidir. KSS kapsamında yapılan harcamalar aslında şirketlerin topluma ve çevreye verdiği zararların bir bedelidir.

Ayrıca KSS'nin bir masrafın ötesinde rekabetçi bir avantaj, yenilik ve fırsat olarak değerlendirilebileceği ifade edilmiştir. Bu bakış açısıyla bakıldığında şirketler rekabetçi bir avantaj elde edebilir. Örneğin, Volvo güvenlik teknolojisi ile hem topluma fayda sağlamış hem de rekabetçi bir avantaj elde etmiştir.³⁶⁵ Yine hibrit arabalar da aynı şekilde hem doğaya duyarlı olup hem de müşteri talebi ve dolayısıyla bir market yaratmıştır.³⁶⁶ Bunlar dışında KSS'nin şirketlerin kârlılıklarını azaltacağı yönünde iddialar da vardır. KSS'nin denetleme gibi birtakım ekstra masraflar yaratacağı bir gerçek olsa da,³⁶⁷ şirketlerin kârlılığının azalacağı yönündeki iddiaların hiçbiri kanıtlanmış değildir; bu iddialar yetersizdir ve bir sonuca

³⁶⁴ Waagstein, **a.g.e.**, 455-466.

³⁶⁵ Michael E. Porter, Mark R. Kramer, "Strategy and Society: The Link between Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage", **Harvard Business Review**, C: 84, No: 12, Aralık 2006, s. 78-92, (Çevrimiçi)
<https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>, 11 Mayıs 2021.

³⁶⁶ Abigail McWilliams, Donald Siegel, "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective", **The Academy of Management Review**, C: 26, No: 1, Ocak 2001, s. 117-127, (Çevrimiçi)
https://www.jstor.org/stable/259398?seq=1#metadata_info_tab_contents, 11 Mayıs 2021.

³⁶⁷ Bkz. Marc Orlitzky, Frank L. Schmidt, Sara L. Rynes, "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis", **Organization Studies**, C: 24, No: 3, 1 Mart 2003, s. 403-441, (Çevrimiçi)
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840603024003910?journalCode=ossa>, 11 Mayıs 2021.

ulaşmamaktadır.³⁶⁸ Maliyetler kesin ve faydalardan emin değilse, şu soru ortaya çıkmaktadır: Firmalar hâlâ KSS yürütmeli mi? KSS vergisi, vergiye benzer zorunlu bir yükümlülüktür ve işletmeler yasalara uymak zorundadır. Zorunlu KSS, hizmetlerinin kullanımı için toplum tarafından uygulanan bir vergi olarak görülebilir. Toplum, faaliyetlerini ilerletmek için işletmelere insan, çevre ve diğer kaynakları sağlar.³⁶⁹

KSS'nin maliyeti arttıracığı yönündeki argüman genel kabul gören muhasebe uygulamalarına dayanan sınırlı bir maliyet tanımına dayanmaktadır. Bir işletme, pozitif (fayda) veya negatif (maliyet) olabilecek dışsallıklar yaratır. Geleneksel muhasebe bu dışsallıkları hesaba katmaz. Sonuç olarak, bir ürünün/hizmetin maliyeti daha az gösterilerek daha yüksek üretim ve tüketimi teşvik edilmektedir. Oysa toplum için maliyet göz önüne alınıyor olsa bu durumun tam tersi yaşanırdı.³⁷⁰ Örneğin, bir imalat şirketi üretim faaliyetlerinden kaynaklı hava kirliliği yaratmaktadır. Eğer kirlettiği hava “bedava bir mal” olarak kabul edilirse, o zaman daha yüksek üretim daha yüksek kârlara yol açacaktır.³⁷¹ Aksine, eğer bir şirket yarattığı hava kirliliğini iyileştirmek ya da düzeltmek için katlanması gereken maliyetin de hesaba katıldığı bir “tam maliyet” yaklaşımı benimserse, o zaman şirketlerin finansal performansları aynı şekilde değerlendirilmeyecek ve bu durumda da KSS kârlılığı azaltır yargısı yersiz kalacaktır. Tam maliyet muhasebesi, bir kuruluşun faaliyetlerinden, hizmetlerinden, ürünlerinden doğan çevresel, sosyal ve diğer dış maliyetler de dâhil olmak üzere tüm maliyetleri tanımlamayı, ölçmeyi ve içsel olarak tahsis etmeyi amaçlamaktadır.³⁷² Bir şirketin neden olduğu dışsallıkların ölçülmesi zor olsa da,

³⁶⁸ Jennifer J. Griffin, John F. Mahon, “The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research”, **Business and Society**, C: 36, No:1, 1 Mart 1997, s. 5-31, (Çevrimiçi) <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000765039703600102>, 11 Mayıs 2021; Aliyu Baba Usman, Noor Afza Binti Amran, “Corporate Social Responsibility Practice and Corporate Financial Performance: Evidence from Nigerian Companies”, **Social Responsibility Journal**, C: XI, No: 4, s. 749-763, (Çevrimiçi) <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-04-2014-0050/full/html>, 11 Mayıs 2021.

³⁶⁹ Ramdhony, **a.g.e.**, s. 440.

³⁷⁰ Ramdhony, **a.g.e.**, s. 441.

³⁷¹ Ramdhony, **a.g.e.**, s. 441.

³⁷² ACCA, Account Ability, KPMG, “Accounting Sustainability Briefing Paper 5”, 2009, Association of Chartered Certified Accountants, Glasgow.

örneğin British Petroleum (BP) gibi bazı şirketler, projelerinin değerlendirilmesinde “tam maliyet” sistemini uygulamaktadır. BP, bir projenin maliyetini doğrudan firmanın kontrolünde olmayanlar dâhil olmak üzere tüm masrafları dikkate alarak hesaplamaktadır. Maliyetler dört başlık altında toplanmıştır: ekonomik, kaynak kullanımı, çevresel ve sosyal. Bu maliyetler daha sonra parasal bir değere dönüştürülmektedir.³⁷³ Benzer şekilde, geleneksel muhasebe finansal performansını değerlendirirken bir firmanın ürettiği sosyal faydaları göz ardı etmektedir. Örneğin, bir vahşi yaşam parkı, nesli tükenmekte olan hayvan türlerinin popülasyonunu artırarak ve fazlalığı vahşi doğaya bırakarak yeniden canlandırmaya yardımcı olabilir. Bu park maddi açıdan değerlendirilirken geliri, ziyaretçilerin topladığı ücretler açısından parkın işletilmesinde harcanan masraflar ile karşılaştırarak bir değerlendirme yapılırsa finansal sonuçlar gerçeği yansıtmayacaktır zira, hayvanların neslinin tükenmesinin önlenmesi yolu ile üretilen fayda, yani pozitif dışsallık da dikkate alınmalıdır.³⁷⁴

Şirketler, KSS'yi benimsemenin getireceği potansiyel avantajlar nedeniyle, KSS düşüncesine maliyet kârı tartışmasının ötesinde bir şekilde yaklaşmalıdır. KSS uygulamalarının bir şirketin gelecekteki itibarını, markalarını, yetenekli personeli çekme, müşterileri ve halkı destekleme kabiliyetini etkileyebileceği savunulmaktadır.³⁷⁵ 2008 yılında, medya Çin'den ithal edilen süt tozunun insan sağlığına zararlı olduğunu bildirdi. Bu olay, Çin süt üreticilerinin, Çin'den süt ürünleri ithalatını yasaklayan 25'ten fazla ülkede itibarını olumsuz yönde etkilemiştir.³⁷⁶ Firmanın itibarı paydaşların zihninde var olduğu için, şirketler KSS uygulamalarına ve raporlamalarına katılarak paydaşların algısını etkileyebilir. Böylece şirketler, KSS uygulamaları sayesinde meşruiyetlerini yeniden kazanabilirler. KSS ile ilgilenen menfaat sahiplerinin zihninde, KSS'yi uygulayan firmaların izlenimi olumludur.³⁷⁷ Bu

³⁷³ A.e.

³⁷⁴ Ramdhony, **a.g.e.**, s. 441.

³⁷⁵ Ramdhony, **a.g.e.**, s. 441.

³⁷⁶ United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNES CAP), “Creating Business and Social Value: The Asian Way to Integrate CSR into Business Strategies”, **Studies in Trade and Investment**, No: 68, 2010.

³⁷⁷ Yingjun Lu, Indra Abeysekera, Corinne Cortese, “Corporate Social Responsibility Reporting Quality, Board Characteristics and Corporate Social Reputation: Evidence from China”, **Pacific**

yönde KSS raporlaması ve şirket itibarı arasında pozitif bir ilişki bulunduğu iddia edilmiştir.³⁷⁸

KSS, firma ve paydaşlar arasındaki çatışmaları çözmek için kullanılabilir. Örneğin çevreciler, yeşil teknolojiye yapılan yatırımlarla karbon emisyonlarını azaltmak için baskı uygulayabilir. Paydaşların taleplerini karşılama isteksizliği, firmanın “çalışma ruhsatını” tehlikeye sokabilir. İyi yönetilen firmaların KSS'yi yöneticiler ve paydaşlar arasındaki çatışmayı azaltmak için bir mekanizma olarak kullanacağı savunulmaktadır.³⁷⁹ Bangladeş'teki tekstil firmaları, güçlü yabancı alıcıların baskısı nedeniyle KSS'yi kabul etmektedir.³⁸⁰ KSS'nin olumlu etkilerine rağmen, zaman zaman şirket, kâr payı düşse bile, paydaşların gereksinimlerini kabul etmelidir.

Özetle, zorunlu KSS'nin daha düşük kârlara yol açabilir. Bununla birlikte, işletmeler, katı maliyet tanımının ötesine geçmelidir. KSS'nin menşei gelişmiş ülkeler olmakla beraber, zorunlu KSS gelişmekte olan ülkeler tarafından yönlendirilmiştir.³⁸¹

Kamu yararı teorisi, “piyasa başarısızlığı” nedeniyle KSS kapsamının, Morityus bağlamında uygun olduğu sonucuna varmıştır. Aile işletmelerinin iş dünyasına hâkim olduğu yerel koşullar, firmaların KSS'ye girmeleri için hiçbir teşvik sunmamaktadır. Bağış vb. KSS uygulamaları, bir bütün olarak topluma yarar sağlamamaktadır. Yöneticiler, gelişmiş ülkelerde olduğu gibi firmanın derecelendirmesini geliştirmek için KSS'ye katılarak kendi yönetim yeteneklerini

Accounting Review, C: 27, No: 1, 2015, s. 95-118, (Çevrimiçi)

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PAR-10-2012-0053/full/html> , 11 Mayıs 2021.

³⁷⁸ J. Steven Toms, “Firm Resources, Quality Signals and the Determinants of Corporate Environmental Reputation: Some UK Evidence”, **The British Accounting Review**, C: 34, No:3, Eylül 2002, s. 257-282, (Çevrimiçi) <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0890838902902118>, 11 Mayıs 2021; John Hasseldine, Aly Salama, Steven Toms, “Quantity versus Quality: The Impact of Environmental Disclosures on the Reputations of UK Plcs”, **The British Accounting Review**, C: 37, No: 2, Haziran 2005, s. 231-248, (Çevrimiçi) <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S089083890500017X#!> , 11 Mayıs 2021.

³⁷⁹ Maretno A. Harjoto, Hoje Jo, “Corporate Governance and CSR Nexus”, **Journal of Business Ethics**, C: 100, 2011, s. 45-46, (Çevrimiçi)

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-0772-6#citeas> , 11 Mayıs 2021.

³⁸⁰ Islam, Deegan, **a.g.e.**

³⁸¹ Ramdhony, **a.g.e.**, s. 442.

göstermek zorunda kalmamışlardır. Bütün unsurlar birleştirildiğinde, Morityus iş ortamı gönüllü KSS'ye elverişli değildi. Böylece, toplumun çıkarları doğrultusunda yasalar çıkarıldı. CSR uygulaması, KSS faaliyetlerinin odağını içten dışa değiştirmek için kamu yararına hareket etmektedir. Şirketlerin KSS uygulamalarına yönelik geliştirmekte olan ülkelerde düzenlemenin gerekli olduğu ifade edilmektedir.³⁸²

Morityus CSR vergisi, diğer ülkelerin KSS'yi kurumsallaştırmak için takip edebilecekleri bir emsal oluşturmıştır. Örneğin, Hint ve Morityus KSS'lerinin vergi ve yönergeleri birçok benzerliğe sahiptir. KSS uygulamaları geliştirmekte olan ülkelere kaynaklanırken ve daha az gelişmiş ülkeler tarafından hızla benimsenirken, zorunlu KSS'ye yönelik eğilim de geliştirmekte olan ülkeler tarafından belirlenmiştir.³⁸³

3.3.5. Kanada

Canadian Business Corporation Act'in (CBCA) şirket yöneticilerinin özen ve bağlılık yükümlülüklerini düzenleyen 122. maddesinde şirket yöneticilerinin yetkilerini kullanırken ve sorumluluklarını yerine getirirken şirketin üstün menfaati (*the best interest of the corporation*) doğrultusunda dürüst ve iyi niyetle hareket etmesi gerektiği düzenlenmiştir.

Bir içtihat hukuku (*common law*) sistemine sahip olan Kanada'da şirketin üstün menfaatinden kastedilenin mahkemeler tarafından nasıl yorumlandığı önem taşımaktadır. Kanada diğer içtihat hukuku ülkelerinde olduğu gibi geleneksel olarak dar bir yaklaşımı benimsemiş, şirketten kastedilenin hissedarlar olduğu ve yöneticilerin sorumluluklarının hissedarlara karşı olduğu yaklaşımını benimsemiştir. Şirketin üstün yararı hukuki bir bakış açısından tarihsel olarak hissedarların üstün yararı olarak yorumlanmış olup mahkemeler bu yönde kararlar vermiştir.³⁸⁴

³⁸² Afzalur Rashid, Sudhir C. Lodh, "The Influence of Ownership Structures and Board Practices on Corporate Social Disclosures in Bangladesh", Editörler: Mathey Tsamenyi, Shahzad Uddin (Corporate Governance in Less Developed and Emerging Economies), **Research in Accounting in Emerging Economies**, C: 8, s. 211-237, (Çevrimiçi) [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1479-3563\(08\)08008-0/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1479-3563(08)08008-0/full/html), 11 Mayıs 2021.

³⁸³ Ramdhony, **a.g.e.**, s. 443.

³⁸⁴ Buna ilişkin kararlar için bkz: Martin v. Gibson (1907) 15 O.L.R 623; Parke v The Daily News [1962] Ch 927.

Ancak yakın zamanda Kanada mahkemeleri, yöneticilerin sorumluluklarına ilişkin *common law*'da bulunan geleneksel, dar, hissedar odaklı bakış açısını değiştirmiş ve önemli kararlara imza atmıştır. Ancak zamanla Kanada mahkemeleri izleyen kararlarında hissedar önceliği yaklaşımını reddetmiştir.³⁸⁵ Burada *Peoples v. Wise* davasındaki karara ayrıca değinmek gerekir zira mahkeme, yöneticilerin sorumlulukları ve “şirketin üstün yararı” kavramlarını açıklayarak önemli bir karara imza atmıştır. Mahkeme hissedar önceliği teorisini reddetmiş ve şirketin üstün yararını, hissedarın üstün yararından ayırmıştır.

Yasal sadakat yükümü (*fiduciary duty*) kapsamında, “şirketin üstün menfaati” kavramının yalnızca “pay sahiplerinin üstün menfaati” olarak anlaşılmaması gerektiği açıktır. Yöneticiler ve müdürlerin sadakat yükümlülüğü her zaman şirkete karşıdır. Şirketin menfaatleri alacaklıların veya herhangi diğer paydaşların menfaati ile karıştırılmamalıdır.³⁸⁶

Mahkeme bunun yanında yöneticilerin karar verirken ve şirketin üstün menfaatini gözetirken, geniş bir menfaat sahibi kitlenin menfaatlerini göz önünde bulundurabileceklerini ve bunun meşru olduğunu da onaylamıştır.

Yönetim kurulunun, şirketin üstün menfaati doğrultusunda hareket edip etmediğini belirlerken, somut olayın tüm şartları kapsamında, (diğerleri ile birlikte) pay sahiplerinin, çalışanların, tedarikçilerin, alacaklıların, müşterilerin, devletlerin ve çevrenin menfaatini dikkate almasının meşru olduğu yönündeki ifadeyi hukukun doğru bir anlatımı olarak kabul ediyoruz.³⁸⁷

³⁸⁵ Bkz: *Teck Corp Ltd v Millar*, (1972), 33 DLR (3d) 288 (BCSC); *Peoples Department Stores Inc. (Trustee of) v. Wise*, (2004) 3 S.C.R. 461, 2004 SCC 68; *Olympia & York Enterprises Ltd. v. Hiram Walker Resources Ltd.* 1986 CanLII 2744 (ON SC).

³⁸⁶ *Peoples Department Stores Inc. (Trustee of) v. Wise* (“Insofar as the statutory fiduciary duty is concerned, it is clear that the phrase ‘best interests of the Corporation’ should be read not simply as the ‘best interests of the shareholders’ [...] At all times, directors and officers owe their fiduciary obligation to the Corporation. The interests of the corporation are not to be confused with the interests of the creditors or those of any other stakeholders.”).

³⁸⁷ *Peoples Department Stores Inc. (Trustee of) v. Wise* (“We accept as an accurate statement of law that in determining whether they are acting with a view to the best interests of the Corporation it may be legitimate, given all the circumstances of a given case, for the board of directors to consider, inter alia, the interests of shareholders, employees, suppliers, creditors, consumers, governments and the environment”)

Karardan varılan sonuç şudur: Hissedar dışındaki paydaşların menfaatlerinin göz önünde bulundurulması meşrudur, yani buna izin verilmektedir ancak bu zorunlu değildir. Henüz karar 2004 tarihli olduğu için tam etkisi zamanla görülecek olmakla beraber şirketin üstün yararına olmak kaydıyla artık Kanadalı şirketlerin yöneticileri tüm paydaşları gözetebilecekleri sonucuna varılabilecektir.³⁸⁸

Kararın başka bir önemli yönü ise kararda “şirketin üstün menfaatini” ekonomik anlamda neyin oluşturacağına ilişkin de rehberlik sunulmuş olmasıdır. Bunun “şirketin değerinin maksimizasyonu (*maximization of the value of the corporation*)” olduğu ifade edilmiştir.

Daha yeni tarihli bir kararda da Kanada mahkemeleri *Peoples v. Wise* davasında yöneticilerin sorumluluklarına ilişkin ortaya konulan prensipleri tekrar onaylamış ve bunun yanında ek olarak paydaşların çatışan çıkarları olduğunda şirket yöneticilerinin nasıl karar verecekleri konusunda önemli bir belirlemede bulunmuştur. Böyle bir durumda yöneticiler “sorumlu bir şirket vatandaşı (*responsible corporate citizen*)” gibi davranmalıdır. Yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirirkenki çıkış noktaları bu kavram olmalıdır.³⁸⁹

Son olarak 2015 yılında *Extractive Sector Transparency Measures Act*’in yürürlüğe girmesi ve 2018 yılında yurt dışında gerçekleşen Kanada ticaretini de regüle etmek için yani Kanada Uluslararası Ticaret Bakanı François-Philippe Champagne ifadeleriyle yurt dışında gerçekleşen ticaretin de Kanada’nın uluslararası insan hakları anlayışına uygun olarak gerçekleşmesini temin amacıyla birtakım düzenlemeler getirilmesi de CSR faaliyetleri olarak söylenebilir.³⁹⁰

3.3.6. Kıta Avrupası

Kıta Avrupası’nda entegre karar vermenin gözle görülür bir şekilde var olduğu ifade edilmiştir. Kıta Avrupası hukuk sistemine sahip olan Fransa ve Almanya’nın her ikisi de şirketin rolüne ilişkin geniş bir görüş benimsemişlerdir.³⁹¹

³⁸⁸ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 120-121.

³⁸⁹ BCE Inc. v. 1976 Debentureholders, (2008) S.C.J. No. 37, 2008 SCC 69, para. 82 (S.C.C.).

³⁹⁰ <https://www.mondaq.com/canada/compliance/674698/canada-introduces-new-corporate-social-responsibility-measures> 16 Mart 2022

³⁹¹ Bu konudaki en son gelişme Avrupa Komisyonu tarafından kabul edilen tekliftir. Teklif belli bir ticari büyüklükteki şirketlere kurumsal sürdürülebilir hususunda özen yükümlülüğü yüklemektedir.

3.3.6.1. Almanya

Almanya’da baskın olan görüş şirketlerin hedeflerinin hissedarların yanı sıra diğer paydaşları da kapsamı gerektiği yönündedir.³⁹²

Alman hukuku uyarınca hissedarların menfaatlerini korumak tek amaç olmadığı gibi şirketin birincil ve öncelikli hedefi de değildir. Alman hukuku uyarınca hedef şirketin kendisinin menfaatini korumak ve sağlamaktır.³⁹³ “Şirketin menfaati” kavramı birçok farklı şekilde yorumlanabilecek olmakla beraber, genellikle, yatırımcıların, işçilerin, tedarikçilerin, müşterilerin ve toplumun menfaatlerini içerir şekilde yorumlanmaktadır.³⁹⁴ Alman hukukunu ayıran en önemli özelliklerden biri ikili bir yönetim kurulu sistemine sahip olmasıdır. *Common law*’un tekli yönetim kurulu yapısından farklı olarak Almanya’da halka açık şirketler için ikili yönetim kuruluna sahip olmak zorunludur. Bunlar yönetim kurulu (*Vorstand*) ve denetim kuruludur (*Aufsichtsrat*).³⁹⁵ Bu iki kurulun görevleri birbirinden farklı olup yönetim kurulu şirketi, şirketin menfaatini göz önünde bulundurarak yönetmekle görevi iken denetim kurulu yönetim kurulunu gözetip denetleyerek yönetim kurulunun görevlilerini atar ve görevden alır.³⁹⁶ Denetim kurulu yüksek oranda işçi temsiliyeti içerir.³⁹⁷

Özen yükümlülüğünün kapsamında insan hakları, çevre ve kurumsal yönetim gibi bir çok husus dâhil edilmiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz. https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en 28 Mart 2022

³⁹² Guido Ferrarini, “Shareholder Value and the Modernization of European Company Law”, (**Capital Markets and Company Law** içinde, ed. Klaus J. Hopt, Eddy Wymeersch), Oxford University Press, 2003, s. 299.

³⁹³ Theodor Baums, Kenneth E. Scott, “Taking Shareholder Protection Seriously? Corporate Governance in the United States and Germany”, **American Journal of Comparative Law**, C. 53, No:1, 2005, s. 2, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/30038687?seq=1> , 11 Mayıs 2021.

³⁹⁴ Anja Tuschke, Marius Luber, “Corporate Governance in Germany: Converging Towards Shareholder Value-Oriented or Not So Much?”, (**The Convergence of Corporate Governance** içinde, ed. Abdul A. Rasheed, Toru Yoshikawa), Palgrave Macmillan, 2012, s. 76-77.

³⁹⁵ Bkz: German Stock Corporation Act (Aktiengesetz), The German Co-Determination Act (Mitbestimmungsgesetz), The German Corporate Governance Code, (Deutscher Corporate Governance Kodex)

³⁹⁶ German Corporate Governance Code 4.1.1. ve 5.1, (Çevrimiçi): https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/en/download/code/191216_German_Corporate_Governance_Code.pdf , 11 Mayıs 2021.

³⁹⁷ İşçilerin kurulda temsili gerekliliğini içeren diğer Avrupa ülkeleri için bkz. Avrupa Komisyonu, “Comparative Study of Corporate Governance Codes Relevant to European Union and Its Member States”, Ocak 2002, s.3, (Çevrimiçi)

İşçi temsiliinin zorunlu olduğu ve yükümlülüklerin hissedarlara değil şirkete karşı üstlenildiği Alman ikili kurul sisteminin sonucu entegre karar vermeyi destekleyen ve bazı durumlarda zorunlu kılan (örneğin işçi menfaati gerektiriyorsa) bir hukuki sistemdir.³⁹⁸

Son olarak 500 kişiden fazla işçi çalıştıran ve bilançosu 20 milyon €'yu veya yıllık geliri 40 milyon €'yu aşan şirketlerin çevresel, işçi odaklı, insan hakları ve yolsuzluk gibi konularda yıllık bilgilendirme yapması zorunlu tutulmuştur. Bu zorunluluk Alman hukukuna dâhil edilen *EU Non-financial Reporting Directive*'den kaynaklanmaktadır. Ayrıca belirli bazı madenlerin ticaretini yapan şirketlerin *EU Conflict Minerals Regulation* ve Alman hukuku uyarınca belirlenen hususlara uyma zorunluluğu düzenlenmiştir. Bahsi geçen bu düzenlemelere uyulmaması hâlinde idari para cezası uygulanması kabul edilmiştir.³⁹⁹

3.3.6.2. İsviçre

İsviçre Borçlar Kanunu'nda yer alan şirketler hukuku düzenlemesi (İsviçre Federal Borçlar Kanunu Madde 620 vd.), İsviçre'deki kurumsal yönetimin ilkelerinin temel kaynağıdır⁴⁰⁰. İsviçre Borçlar Kanunu hem özel hem de kamu şirketleri için uygulama alanı bulmakta ve kurumsal yönetime ilişkin olarak, Borçlar Kanunu hükümleri şeffaflık, hissedar hakları ve şirketin kurumsal organları arasında eşitlik ilkesine odaklanmaktadır. Borçlar Kanunu'nun mevcut yönetim ilkeleri oldukça liberaldir ve şirketlere yönetim yapılarının oluşumu konusunda esneklik sağlamaktadır.⁴⁰¹ Borsada işlem gören şirketler için ise, Menkul Kıymetler ve Türev Alım Satımlarında Finansal Piyasa Altyapısı ve Piyasa Davranışı hakkında İsviçre

https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/comparative_study_eu_i_to_v_en.pdf , 11 Mayıs 2021; Gregory Jackson, "Employee Representation in the Board Compared: A Fuzzy Sets Analysis of Corporate Governance, Unionism and Political Institutions", *Industrielle Beziehungen*, C: XII, No: 13, 2005, s. 252-279, (Çevrimiçi)

<https://www.jstor.org/stable/23277235?seq=1>, 11 Mayıs 2021.

³⁹⁸ Kerr, Janda, Pitts, *a.g.e.*, s. 143.

³⁹⁹ <https://www.ropesgray.com/en/newsroom/alerts/2021/May/The-Pressure-in-Germany-is-Rising-Corporate-Social-Responsibility-Requirements-are-Increasing#:~:text=A%20general%20CSR%20reporting%20obligation,to%20provide%20information%20annually%20on> 16 Mart 2022

⁴⁰⁰ İsviçre kurumsal yönetim ilkeleri ve mevzuat değerlendirmelerine ilişkin daha detaylı bilgi için bkz: https://www.swlegal.ch/media/filer_public/d7/70/d77090ff-b219-4e36-a669-7c7bba5634f1/chambers_corporate_governance_2020_027_switzerland.pdf 29 Ocak 2022.

⁴⁰¹ <https://ecgi.global/content/corporate-governance-switzerland> 29 Ocak 2022.

Federal Yasası (*the Swiss Federal Act on Financial Market Infrastructure and Market Conduct in Securities and Derivatives Trading*) ana düzenlemedir. İsviçre Mali Piyasa Denetleme Kurumu (*Swiss Financial Market Supervisory Authority*) direktifler (*directives/circulars*) yayımlama yetkisine sahiptir. “Finansal Kurumların Ücretlendirme Planları İçin Asgari Standartlar”, “Kurumsal Yönetim - Sigorta Şirketleri” ve “Kurumsal Yönetim - Bankacılık Kurumları” direktifleri hem kurumsal yönetim hem risk yönetimi hem de iç kontrol sistemini ele almaktadır.

Yönetim kurulu, temsil görevlerine ilişkin olarak öncelikle şirkete karşı borçludur. Şirketin çıkarlarını göz etmeli ve hareket etmelidir. Yönetim kurulu, şirketin çıkarlarını belirlerken, İsviçre’de geçerli olan baskın görüşe göre, hissedarların yanı sıra şirketin çalışanları veya alacaklıları gibi diğer menfaat sahiplerinin uzun vadeli menfaatlerini göz önünde bulundurmalıdır⁴⁰².

Ayrıca, İsviçreli işletmelerin en önemli birliği olan *Economiesuisse* tarafından yayımlanan ve her sektörün saygısını kazanmış İsviçre Kurumsal Yönetim İçin En İyi Uygulamalar Yasası (*Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*), bağlayıcı olmayan tavsiyeler (“uy veya açıkla”) biçiminde kurumsal yönetim standartları belirlemektedir. İlgili yasa öncelikli olarak İsviçre’deki kamu şirketlerine yöneliktir, ancak aynı zamanda borsaya kote olmamış şirketler ve ekonomik öneme sahip kuruluşlar için bir kılavuz görevi görmektedir. Kurumsal yönetim ve kabul edilen kurumsal uygulamalara ilişkin İsviçre mevzuatının çeşitli hükümlerini bütünlüştürüp yansıtan yasa, İsviçre’deki birçok şirket tarafından kabul edilen ve takip edilen yüksek kurumsal yönetim standartlarını belirlemektedir. Yasada kurumsal yönetimin tanımı, genel hissedar toplantıları, pay sahiplerinin bilgi edinme ve inceleme hakları, yönetim kurulu ve kurul komitelerinin oluşumu, denetçilerin rolü, halka açık şirketlerin yönetim kurulları ve yönetim kurulları için tazminatlar yer almaktadır.⁴⁰³

⁴⁰² Lorenzo Olgiati, Martin Weber, Corporate Governance, *Chambers Global Practice Guide*, s. 9 (Çevrimiçi) https://www.swlegal.ch/media/filer_public/d7/70/d77090ff-b219-4e36-a669-7c7bba5634f1/chambers_corporate_governance_2020_027_switzerland.pdf 29 Ocak 2022.

⁴⁰³ A.e, s. 3.

Güncel kurumsal yönetim sorunları ile gelişmelerine geçecek olursak cinsiyet çeşitliliğine ilişkin yasa tasarısı, kadınların yönetim kurulunun en az %30'unu ve üst düzey yönetimin en az %20'sini temsil etmesini şart koşturmaktadır. “Uy ya da açıkla” yaklaşımıyla, bu hükümlere uymayan bir şirketin, gerekçelerini ve durumu iyileştirmek için aldığı önlemleri ücret raporunda (*remuneration report*) belirtmesi gerekecektir.

2016 yılının sonunda “Sorumlu Şirketler İçin - İnsanların ve Çevrenin Korunması” (*Group Responsibility Initiative*, Grup Sorumluluğu Girişimi) yasamaya sunulmuştu. İsviçre Parlamentosu'nun her iki meclisinde de Haziran 2020'ye kadar hararetli tartışma konusuydu, ancak 2020 yılı sonundan önce oylamaya sunuldu. Girişimin amacı, merkezi İsviçre'de bulunan şirketlerin dünya çapında insan haklarına ve çevreye saygı duymaları için yasal bir temel oluşturmaktır. Ancak Grup Sorumluluğu Girişimi reddedildi⁴⁰⁴. Girişim, halk oylarının %50,7'sini alırken, İsviçre kantonlarında gerekli 12 bölgesel çoğunluğun yalnızca 8,5'ini kazandı. Bir girişimin kabul edilmesi için hem halk oylarının hem de kanton oylarının çoğunluğu gereklidir.

Borsada işlem gören şirketler de dâhil olmak üzere İsviçre şirketlerinin şu anda ESG ile ilgili konularda özel olarak rapor verme yükümlülüğü bulunmamaktadır. 2020-2023 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Eylem Planına göre, İsviçre hükûmetinin yaklaşımı şimdiye kadar yerli şirketleri ESG'ye duyarlı hâle getirmek, ilgili sorunları ele almak isteyen şirketlere destek sunmak ve uluslararası standartlara dayalı en iyi uygulamayı oluşturmakla sınırlıdır.

3.3.6.3. Fransa

Fransız şirketler hukuku şirketi özerk bir kurum olarak gören, yöneticilerin şirketin menfaatine hareket etmelerini zorunlu koşan holistik bir vizyona sahiptir.⁴⁰⁵ Fransız hukukunda yöneticiler hissedarlara değil, hissedarları da içeren daha geniş bir

⁴⁰⁴ <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/swiss-due-diligence-initiative-set-for-public-referendum-as-parliament-only-opts-for-reporting-centred-proposal/> 29 Ocak 2022.

⁴⁰⁵ AFEP-AGREF, “Promoting Better Corporate Governance in Listed Companies”, Report of Working Group Chaired by Daniel Button, (Çevrimiçi) <https://ecgi.global/code/promoting-better-corporate-governance-listed-companies>, 11 Mayıs 2021

paydaş grubunun ortak menfaatlerini temsil eden şirkete karşı sorumludur.⁴⁰⁶ Fransa borsaya kote şirketleri de içerir bir şekilde tüm şirket türlerine tekli ya da ikili sistem arasında seçim hakkı tanımaktadır. Şu an daha çok tekli sistemin rağbet gördüğü ifade edilmiştir. Alman hukukunda olduğu gibi Fransız hukukunda da işçi temsili zorunludur. Ancak yoğunluğu ve temsil seviyesi Alman hukukunda olduğundan daha azdır. Bu iki şekilde olmaktadır. Ya 50 işçiden daha fazla işçiye sahip olan her şirketin içinde işçilerden ya da sendika temsilcilerinden oluşan “*work council*” adı verilen bir organ kurulmakta ya da işçiler şirkette şirket sermayesinin %3’ünü aşan miktarda pay sahibi ise bu durumda bu işçi hissedarlar yönetim kuruluna seçilebilmektedir.^{407 408}

Alman ve Fransız kurumsal yönetiminde paydaşlar önemli bir yere sahiptir. Şirket yöneticileri münhasıran hissedarların çıkarlarını değil şirketin menfaatini korumak için görevlendirilmişlerdir. Bu ise birçok çıkar grubunun menfaatlerinin göz önünde bulundurulmasını gerektirir. İşçi temsili de Alman ve Fransız hukukunun aldığı pozisyonu yansıtmaktadır.⁴⁰⁹

3.3.7. Çin

Çin Şirketler Kanunu’na 2006 yılında yapılan değişikliklerle beraber artık Çin’de şirketlerin sosyal sorumluluklar taşıması gerekliliği açıkça hüküm altına alınmıştır.⁴¹⁰ Buna ek olarak Çin Menkul Kıymetler Regülasyon Komisyonu Kurumsal Yönetim Kodu’nda (*Corporate Governance Code*)⁴¹¹ hissedar önceliği teorisi yerine paydaş teorisini kabul ederek borsaya kote şirketlerin banka ve diğer kredi veren kuruluşların, çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, toplumun ve diğer paydaşların menfaatlerine de saygı göstermesi gerekliliğini kabul etmiştir.

⁴⁰⁶ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 144.

⁴⁰⁷ French Commercial Code, L225-23, L225-27.

⁴⁰⁸ AFEP, The Corporate Governance of Listed Corporations, Ekim 2003 s. 4-6, (Çevrimiçi) https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cg_oct03_en.pdf, 11 Mayıs 2021.

⁴⁰⁹ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 145.

⁴¹⁰ Bkz: Companies Law of People’s Republic of China, (Çevrimiçi) <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/92643/108008/F-186401967/CHN92643%20Eng.pdf>, 11 Mayıs 2021.

⁴¹¹ Code of Corporate Governance for Listed Companies, (Çevrimiçi) http://www.csrc.gov.cn/pub/csrc_en/laws/rfdm/DepartmentRules/201804/P020180427400732459560.pdf, 11 Mayıs 2021.

3.3.8. Güney Afrika

OECD gibi, Güney Afrika'daki “*King Committee on Corporate Governance*”da 2002 raporunda iyi kurumsal yönetimin 7 karakterinden birini sosyal sorumluluk olarak adlandırmaktadır.⁴¹² *King Committee* ayrıca *King Code* olarak anılan bir “Şirket Davranış ve Uygulamaları Kodu (*Code of Corporate Practices and Conduct*)” adlı bir kod kabul etmiştir. Bu koda uymak zorunlu değildir ancak JSE *Securities Exchange*'in listeleme kuralları tarafından yaptırımı desteklenmektedir. Bu listeleme koşullarına göre borsa şirketleri yıllık raporlarında *King Code*'a uyumlarını ve uymuyorlarsa sebeplerini açıklamak zorundadır. Bu kodlar ayrıca şirketlere bir tür rehberlik sunmaktadır.

Hukuki düzenlemeler, gönüllü uygulamaların eksikliklerini giderebilecek niteliktedir. Örneğin, Fransa, Danimarka, Norveç ve Güney Afrika, firmaların çevresel performanslarını açıklamalarını gerektiren yasalar çıkardılar. Tartışma başlangıçta KSS raporlamasına odaklanmışken, Morityus, Hindistan ve Endonezya daha da ileri gitmiş ve şirketlere zorunlu bir KSS harcaması zorunluluğu getirmişlerdir. Doktrinde bu KSS vergisi (*CSR levy*) olarak adlandırılmaktadır. Bu zorunluluk, özellikle zorunlu KSS'nin yasallığının Anayasa Mahkemesi önünde tartışıldığı Endonezya'da pek çok eleştiriye yol açmıştır.⁴¹³

3.4. Hâlihazırdaki Yasal Çerçeve Türk Şirketler Hukukunda Kurumsal Sosyal Sorumluluk

3.4.1. Genel Olarak

Türkiye’de, dünya üzerindeki çoğu ülkede olduğu gibi doğrudan şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluğunu ele alan, sosyal sorumluluğun ne olduğunu açıklayan, tanımlayan, ayrıntılarıyla ele alan bir hukuki düzenleme, spesifik bir kanun

⁴¹² Executive Summary of the King Report, 2002, (Çevrimiçi)
<https://old.ecseonline.com/PDF/King%20Committee%20on%20Corporate%20Governance%20-%20Executive%20Summary%20of%20the%20King%20Report%202002.pdf>, 11 Mayıs 2021.

⁴¹³ Waagstein, **a.g.e.**

bulunmamaktadır.⁴¹⁴ Dolayısıyla, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı şu an için Türk hukukunda sınırları belirlenmemiş bir hukuki bölge olarak adlandırılabilir. Olmakla beraber, normatif anlamda kurumsal sosyal sorumluluğun, şirketlerin diğer paydaşlar yararına hareket etmesini sağlayan tüm hukuki yükümlülüklerini kapsadığını kabul edersek, Türkiye’de hâlihazırda şirketlerin gücünü sınırlayan ve verecekleri zararların önüne geçmeye çalışan dağınık şekilde çeşitli yasalarda düzenlemeler vardır.⁴¹⁵ Bu açıdan bakıldığında, konu itibarıyla kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin düzenlemeleri barındıran hükümler iş kanunu, vergi kanunu, anayasa, tüketici kanunu, çevre kanunu gibi çeşitli yasalarda dağınık bir biçimde yer almaktadır.⁴¹⁶ Bu da aslında Türk hukuk sisteminde hâlihazırda KSS kavramını meşrulaştırmış, şirketlerin aktivitelerini sınırlandıran, şirketlerin faaliyetlerinin sonuçlarını düzenleyen düzenlemeler olduğunu göstermektedir.^{417 418}

Durum bu olmakla beraber, şirketlerin iç işleyiş yapılarına (*internal structure*), iç ilişkilerine ilişkin doğrudan KSS düzenlemesi bulunmamaktadır. Gerçekten de hissedar olmayan paydaşlar (alacaklılara ve işçilere ilişkin birkaç düzenleme dışında) şirketler hukuku mevzuatı kapsamında, şirketin bir parçası olarak menfaatlerinin gözetilmesi hakkına sahip değildir. Konunun şirketler hukuku boyutu, şirket yöneticilerinin, hangi ölçüde diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını

⁴¹⁴ Aynı yöndeki tespit için bkz: Kırca, Şehirali Çelik, Manavgat, **a.g.e.**, s. 275.. TTK m. 201.3 ve TTK m.353 hükümleri akla gelebilecek olmakla beraber, bunlar kamu menfaati ve düzeninin korunmasına yöneliktir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının detayına girilmeden geçtiği tek yer SPK tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’dir. (Seri: IV, No: 56).

⁴¹⁵ Ancak hem çalışmamızın kapsamının sosyal sorumluluğun şirketler hukuku bağlamında incelenmesi ve irdelenmesi hem de bu kapsamda düzenlenmesini savunmak olduğundan, TTK dışındaki kanunların detaylarına inemeyecek olmakla beraber yeri geldiği zaman ve gerektiği ölçüde bunlardaki düzenlemelere de yer verilebilecektir.

⁴¹⁶ Şirket gücünü sınırlayan yasaların kategorizasyonuna ilişkin yararlı olduğunu düşündüğümüz bir tablo için bkz: “Saving the World With Corporate Law?”, **Emory Law Journal**, C: 57, No: 4, 2008, s. 947-984, (Çevrimiçi), <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/emlj57&i=961>, 15 Haziran 2021.

⁴¹⁷ KSS’nin hukuki bir norm olamayacağı yönündeki itirazlara verilebilecek en önemli cevap, hâlihazırda düzenlemeler nezdinde zaten hukuki bir norm olarak kabul edildiği olabilecektir.

⁴¹⁸ 4734 sayılı Kamu İhalesi Kanunu ,2821 sayılı Sendikacılık Kanunu, 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu ,5411 sayılı Bankacılık Kanunu, 5346 sayılı yenilenebilir Enerji Kanunu da KSS ile ilişkilendirilebilecek diğer kanunlar arasında sayılmıştır. Ayrıntılı açıklama için bkz: Göcenoğlu, Onan, **a.g.e.**, s. 12-13.

gözetebilecekleri ya da gözetmelerinin hukuken mümkün olup olmadığı (ve bunları kapsar bir şekilde daha geniş bir küme olarak şirketin amacı) konusuna ilişkin genel olarak bir sessizlik hâkimdir. Dolayısıyla, henüz bu konuda esaslı bir hukuki tartışma olmadığı için, bu çalışmanın tartışmayı başlatacağını umuyoruz.

Belirtmek gerekir ki her ne kadar konu hakkında bir sessizlik hâkim olsa da, kanun koyucu, açıkça değilse de, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun genel gerekçesinde kurumsal sosyal sorumlulukla ve diğer menfaat sahiplerinin hakları ile bağlantılı açıklamalarda bulunmuş olup bu ifadeler, dolaylı da olsa, dünya ile paralel şekilde, Türk şirketler hukukundaki değişiminin ayak sesleri olarak ele alınabilir. Örneğin Genel Gerekçenin “*Türk Ticaret Kanunu’nun Çıkarılmasında Etkili Olan Sebepler’den 6762 sayılı Kanunu Doğrudan Etkileyen Gelişmeler*” başlığı altında aşağıdaki ifadelere yer verilmiştir:

“...çevre kirliliği başta olmak üzere teknolojinin yol açtığı tahribatın sorumluluk hukukunu etkilemesi, bu sebeple özellikle deniz taşımacılığında taşıyıcının sorumluluğunu yeniden şekillendirmesi ve tanımlaması; emredici kurallarla korunması gereken kişiler arasına, tüketicinin, halk pay sahibinin, sigortalının, elektronik ortamda işlem yapanın ve genel işlem şartlarının muhataplarının katılması...”

Yukarıdaki paragrafta kullanılan ifadeler son derece önemli olup kanun koyucu bir yandan şirketlerin yarattığı negatif etkileri kabul etmiş ve doğrudan “sorumluluk hukukuna” atıfta bulunarak, “*emredici kurallarla korunması gereken kişiler arasına, tüketicinin, halk pay sahibinin*⁴¹⁹ *katılmasına*” demek suretiyle emredici kurallarla korunması gereken kişiler arasına katılması gerekenlerin genişlediğinden bahsetmiştir. Bu ifadeler esasen kanun koyucunun dünyada cereyan eden KSS’ye ilişkin gelişmelerden haberdar olduğunun bir göstergesi olmakla

⁴¹⁹ Bir an için “halk pay sahibi” kavramının, şirketten etkileneler arasında yer alan toplumu kapsar şekilde İngilizce’deki “stakeholder” yani diğer pay sahipleri ya da paydaş olarak kullanıldığı yönünde bir heyecan/yanılsama yaşasak da, gerekçenin 135. satırında geçen aynı ifadeden, bunun hisse senetleri borsada işlem gören anonim şirketlerdeki pay sahipleri için kullanıldığı anlaşılmıştır: “Gerçekten hisse senetleri borsada işlem gören anonim şirketlerde halk pay sahibi genel kurullara en düşük düzeyde katılmakta, genel kurul bazen on-oniki pay sahibi ile toplanmaktadır.”

beraber, bu ve şirketlerin yarattığı negatif etkilere dair farkındalık, TTK’da bu yönde bir düzenleme getirilmesini sağlamamıştır.

Gerekçe’nin “*Dünya’da ve Özellikle Avrupa’da Ticaret Hukukunu Etkileyen Öğretiler ve Raporlar*” bölümünde yer alan Kurumsal Yönetime dair açıklamalarda da, açıkça diğer tüm ilgililerin menfaatlerinden, diğer ilgilileri koruyucu sistemlerden bahsedilmiş, eşit işlem ilkesinin sadece pay sahiplerini değil, çalışanları, alacaklıları, müşterileri ve kanun koyucunun vurgulanmasıyla “*hatta*” kamuyu içerir şekilde daha geniş bir çevreye yöneldiği ifade edilmiş, bunun eşitlik ilkesine yönelik toplumsal bir açılım⁴²⁰ olduğu ve gün geçtikçe daha öne çıkmakta olduğu, daha da ileri gidilerek, çalışmamızın ilk bölümlerinde bizim de açıkladığımız üzere bu anlayışın yeni olmadığı eklenerek, “*1920’lerin işletmenin kendisi için var olduğu*

⁴²⁰ Gerekçenin 91. satırında “Kurumsal yönetimin öne çıkan bir kavramı ise “paysahiplerinin değeri” diye adlandırılan, içeriği tartışmalı, bir anlamda belirsiz “maksimizasyon” anlayışıdır. Kurumsal yönetim öğretisinin bu kuralı uyarınca, payın değeri “maksimize” edilmelidir. Maksimizasyon payın bilanço ve borsa (piyasa) değerinde, verdiği kâr payında sağlanmalıdır. Bu kuram, 89 nolu paragrafta açıklanan toplumsal eğilim ile çelişmektedir.” demek suretiyle toplumsal açılım ile hissedar maksimizasyonu teorisi arasındaki çelişkiye açıkça dikkat çekilmiş ve bu durum vurgulanmıştır.

teorisi”ni⁴²¹akıllara getirdiği ifade edilmiştir.⁴²²⁴²³ Eşitlik ilkesinin yalnızca pay sahiplerine yönelik olmadığına ilişkin açıklamalar Gerekçe’nin “*Temel İlkeler*” başlıklı bölümünde de devam etmiş, eşit işlem ilkesinin pay sahiplerine özgülenmiş olmasının, kurumsal yönetim ilkeleri ile örtüşmediği düşünülebilecek olsa da, tasarının 358. maddesi⁴²⁴, yönetim kurulunun pay sahipleri dışındaki ilgililere de eşit işlem yapmasına engel olmadığı açıkça ifade edilmiştir.

Açıklamanın devamında ise, eşit işlem ilkesinin ilgililer bağlamında, kendi içinde mi uygulanacağı, yoksa çeşitli çevreler arasında mı geçerli olması gerektiği sorununun kurumsal yönetim ilkelerince henüz açıklığa kavuşturulmamış olduğu

⁴²¹ “Şirketin kendisi için var olduğu teorisi”nden kastın “real entity theory” yani “gerçeklik teorisi” olduğunu düşünüyoruz.

⁴²² “... Onbeş yıldan beri, özellikle pay senetleri borsada işlem gören anonim şirketlerde, pay sahipleri başta olmak üzere, tüm ilgililerin menfaatlerini ideal düzeyde korumaya yönelmiş yeni bir kurallar sistemi kendisini kabul ettirmeye çalışmaktadır. Bu kurallar organların doğru kararı doğru zamanda alabilme yeteneklerini artırmayı hedeflemekte, onun için şirketleri yeni bir ortaksal yapıya kavuşturucu önerilere ağırlık vermektedir. Anılan kuralların temelleri şeffaflık, iyi ve hesabı verilebilir bir yönetim ve etkili bir iç ve dış denetimdir. Söz konusu ilkeler Kurumsal yönetim ilkeleri olarak adlandırılmıştır. Uluslararası alanda “corporate governance” terimi ile anılan bu ilkeler, esasında hisse senetleri borsada işlem gören anonim şirketler için öngörülmüştür. Ancak diğer anonim şirketlere ve tüm işletmelere hatta yönetim ve denetimin olduğu tüm her kuruma ve kuruluşa, nihayet Devlete de tavsiye edilecek bir kapsam ve yaygınlık kazanmıştır. Hukuk ve işletme politikalarını ve öğretilerini doğrudan etkileyen bu dinamik İngiltere’de 1992 yılında Cadbury Raporu ile harekete geçmiştir. Başlangıçta, 1990’lı yılların ekonomik durgunluğunun ve iz bırakan krizlerinin çökerttiği borsada, yani borsa ticaretinde yatırımcıyı tutmaya yönelik olan çaba, daha sonra, anonim şirketin işleyişini, yönetimini, denetimini, paysahiplerini ve diğer ilgilileri koruyucu sistemleri kuran geniş kapsamlı bir yapılandırmaya dönüşmüştür.

Kurumsal yönetim dört taşıyıcı kolon üzerine oturur: Şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk. Şeffaflık, şirketi “camdan cep” olarak görme anlayışını aşan bir kavram, yeni bir anlayış, şirketi bütün kurumları ile kavrayan bir yaklaşımdır. Bu fenomen artık bilgi toplumu ile tanımlanmaktadır. Şeffaflık, paysahiplerinin ve sermaye piyasasında rol sahibi tüm aktörlerin, tam bilgilendirilmesini ve aydınlatılmasını hedefler. Bu sebeple, maddi ve şekli kamuyu aydınlatmayı kapsar. Menfaat sahipleri, ilgililer, sermaye piyasası aktörleri, alacaklılar ve paysahipleri yönünden önemli olan tüm ilişkilerin, raporların, planların, projelerin açıklanmasını içerir. Adillik, bir anlamda geniş kapsamlı eşit işlem ilkesi ile örtüşür. Eşit işlem sadece pay sahiplerine değil, daha geniş bir çevreye, açıkçası çalışanlara, alacaklılara, müşterilere, yani şirketle menfaat ilgileri bulunanlara, hatta kamuya yönelmiştir. İlkedeki bu toplumsal açılım gün geçtikçe daha öne çıkmaktadır. Adillik yöneldiği bu yol yeni değildir. Adillik, şeffaflık temelinde iyi yönetim ve denetimle, menfaatlerin ideal noktada uyandırılması gerektiği şeklinde özetlenebilir. Söz konusu anlayış 1920’lerin “işletmenin kendisi için var olduğu” teorisini aklı getirmektedir. Hesap verilebilirlik yönetimin, şeffaflığına, doğruluğuna, kararların açıklanabilirliğine, kararların bir haklı sebebi, adil temel olduğuna ve profesyonel niteliğine gönderme yapmaktadır. Sorumluluk ise, görevden kaynaklanan yükümlülüklerle tam bağlılık, bunları gereği gibi bilinçle, hesap verilebilirlik bağlamında yerine getirme anlamındadır.”

⁴²³ Önce işletmenin kendisi (Unternehmen an sich) görüşüne ilişkin bkz: Tekinalp, **Yönetime Katılma Sorunları**, s.24-28

⁴²⁴ 357. madde kastedilmektedir.

ifade edilmiştir.⁴²⁵ Eşit işlem ilkesine ilişkin 357. maddenin gerekçesinde ise Kurumsal yönetim kurallarından hareketle, bir kısım yabancı yazarlar eşit işlem ilkesine pay sahiplerini aşan ve tüm şirket ilgililerini (*stakeholder*) kapsayan bir boyut kazandırmak istemekte olduğunu ancak Tasarının 357. maddesi ilkeyi pay sahiplerine özgülemiş olduğunu, hükmün *lex specialis* olup olmadığı tartışmaya açık olduğu dile getirilmek suretiyle, her ne kadar kurumsal yönetim ilkeleri gereği eşit işlem ilkesinin diğer menfaat sahiplerini kapsaması gerekse de hüküm yalnızca pay sahiplerinden bahsettiği için, bu hükmün kapsamına diğer ilgilerinin sokulup sokulamayacağının belirli olmadığı ifade edilmiştir.

Görüldüğü üzere, pay sahibi dışındaki ilgililerin menfaatleri ile ilgili konulara yani KSS ile bağlantılı konulara gerekçede belirli kısımlarda yer verilmiş olması, konuya daha çok eşit işlem ilkesi ve kurumsal yönetim bağlamında değinilmekle beraber, yasa koyucunun bu konunun yükselen trendinin farkında olduğunu göstermektedir. Ancak gerekçede yer alan açıklamaların, maddi düzenlemede, kanunda, bir karşılığı bulunmamaktadır.

Tüm bu açıklamalarımız doğrultusunda, Türk şirketler hukukunda kurumsal sosyal sorumluluk tartışmasını başlatabilmek için, hâlihazırda Türk şirketler hukuku sistemi uyarınca hukuk ve yasaların şirketlerin sosyal sorumluluklarını, yani şirketlerin pay sahipleri dışındaki menfaat sahiplerine karşı sorumluluklarını nasıl düzenlediklerinin (ya da düzenlemediklerinin) irdelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla, bu bölümde Türk şirketler hukukunun, farklı alanlarına yayılmış KSS ile bağlantılı olduğunu düşündüğümüz temel hukuki düzenlemeler incelenerek böylelikle, hâlihazırdaki yasal çerçeve etkin ve sistematik bir şekilde gözler önüne serilmeye çalışılacaktır.

Bu bağlamda Türk hukukunda anonim şirketlerin amaçlarının ne şekilde düzenlendiklerini görmek, kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ile olumlu ya da

⁴²⁵ “c) Temel İlkeler: Tasarı iki temel ilkeyi açıkça hükme bağlamıştır. Bunlardan birincisi evrensel nitelikteki, paysahiplerinin eşit işleme tâbi tutulması ilkesidir. İkincisi ise, paysahiplerinin şirkete borçlanmalarının yasaklanmasıdır. Birincisinin paysahiplerine özgülenmiş olmasının, kurumsal yönetim ilkeleri ile örtüşmediği (89 nolu paragraf) düşünülebilir. Ancak, Tasarının 358 inci maddesi, yönetim kurulunun paysahipleri dışındaki ilgililere de eşit işlem yapmasına engel değildir. Ayrıca eşit işlem ilkesinin ilgililer bağlamında, kendi içinde mi uygulanacağı, yoksa çeşitli çevreler arasında mı geçerli olması gerektiği sorunu kurumsal yönetim ilkelerince henüz açıklığa kavuşturulmamıştır.”

olumsuz bağlantılı temel düzenlemeleri incelemek, kavramın yansımalarını görmek, Türk hukuk sisteminde bu kavramın özellikle şirket yöneticilerinin sorumlulukları ekseninde dolaylı da olsa nasıl ele alındığını tespit etmek, anonim şirketlerin sorumluluklarının nasıl düzenlendiğini yahut sorumlu olmaları önündeki engelleri görmek, Türk hukukunun şirketlerin niteliğini hissedar önceliği teorisine göre mi belirleyip belirlemediğini, Türk şirketler hukukunda normatif KSS'nin uygulanmasının mümkün olup olmadığını tespit etmek için Türk şirketler hukukunun hâlihazırdaki düzenlemelerini irdelemek son derece önemli olup aşağıdaki kısımlarda temel kaynağımız olan Türk Ticaret Kanunu'nda ve yeri geldikçe ve gerektikçe sermaye piyasası mevzuatındaki ilgili kaynaklar üzerinde incelemeler yapılmıştır.

3.4.2. Türk Şirketler Hukukundaki İlgili Temel Düzenlemelerin İncelenmesi

Şirketler hukukunun temel prensiplerinin çoğu ciddi eleştirilere açıktır. Dolayısıyla bu varsayımların değiştirilmesi, şirketlerin düzenleniş şeklini de geliştirecektir.⁴²⁶ Ancak bunun için öncelikle bu temel prensiplerin ve bu prensiplerin TTK başta olmak üzere Türk şirketler hukukundaki görünüş biçimlerini incelemek gerekmektedir.

3.4.2.1. Şirketin Amacı

TTK'nın "*Amaç ve Konu*" başlıklı 331. maddesi uyarınca anonim şirketler, kanunen yasaklanmamış her türlü ekonomik amaç ve konu için kurulabilir.^{427, 428}

Bu düzenleme uyarınca şirket, ticari faaliyetlerde bulunmak ve diğer kâr amaçlı faaliyetlerde bulunmak amacıyla kurulan bir tüzel kişidir. Hüküm uyarınca, anonim şirketlerinin ancak ekonomik olan amaçlarla kurulması mümkün olup ekonomik olmayan amaçlar doğrultusunda kurulmaları mümkün değildir. Örneğin bir anonim şirketin siyasi partilere mali destek sağlamak veya bütün gelirini bir spor

⁴²⁶ Greenfield, *The Failure of Corporate Law*, s. 123.

⁴²⁷ 6762 sayılı TTK'nın 271. maddesinin 1. fıkrasında aynı doğrultuda "anonim şirketler kanunen yasak olmayan her türlü iktisadi maksat ve konular için kurulabilirler." hükmü yer almaktaydı.

⁴²⁸ Hükmün gerekçesinde, hükmün, serbest piyasa ekonomisi ve devlet tekellerinin, "acquis communautaire"e yani Avrupa Birliği müktesebatına uyum bağlamında kaldırılması ile ayrı bir boyut kazandığı ifade edilmiştir.

kulübüne tahsis etmek ya da ihtiyaç sahiplerine yardımda bulunmak amacıyla kurulması mümkün değildir.⁴²⁹

Hükümde geçen “ekonomik amaç” kavramının ne anlama geldiği hükmün analizi açısından önem taşımaktadır. Ekonomik amaç ya da iktisadi gaye, “*bir şirketin ortaklarının lehine parasal değerde faydalanma olarak bir ekonomik menfaat sağlamayı amaç edinmesi*”⁴³⁰ olup ekonomik amacın kâr elde etmeye yönelik bir faaliyet oluşu ifade edilmiştir.⁴³¹

Her ne kadar madde metninde açıkça ifade edilmiş olmasa da, ekonomik amaç denilince bu kazancın faydalanıcılarının, ekonomik mülkiyet⁴³² sahipleri olan şirket ortakları olduğu, ekonomik kazancın faydalanıcıları ortaklar değil de üçüncü kişiler olduğu vakit, amacın ekonomik değil ideal olduğu ifade edilmiştir.⁴³³ Örneğin bakıma muhtaç hayvanlara yardım eden dernekler gibi... Dolayısıyla ekonomik amaç, kazanç elde edilmesini ve bu kazancın ortaklar arasında paylaşılmasını ifade eder.⁴³⁴ Anonim şirket kâr elde etme ve dağıtma amacı ile bağlı olup bu amaç anonim ortaklığı tanımlar.⁴³⁵ Türk hukuk sisteminde ancak derneklerin amaçlarının ideal yani ekonomik olmayan bir amaç olabileceği, tüzel kişiliği olsun ya da olmasın tüm şirketlerin amaçlarının yalnızca iktisadi olabileceği, ortaklarına kazanç sağlamak ve paylaşmak gayesi gütmeyen bir anonim ortaklık düşünülemeyeceği, anonim ortaklıkların ancak ortaklarına kazanç sağlamak gayesi ile kurulabileceği, anonim şirketin *affectio societatis*inin kâr payı elde etmek olduğu belirtilmiştir.⁴³⁶

Anonim şirketlerin, diğer ticari şirketler gibi, ekonomik fayda elde etmek ve elde etmiş olduğu faydayı dağıtmak amacıyla kurulduğu, ekonomik amacın anonim

⁴²⁹ Mustafa Yavuz, “Anonim ve Limited Şirketlerin Kanunen Yasaklanmamış Her Türlü Ekonomik Amaç ve Konu İçin Kurulabilmesi”, **Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi**, 2014, Sayı: 125.

⁴³⁰ Hasan Pulaşlı, “Türk, İsviçre ve Alman Hukukuna Göre “İktisadi Amaç” Kavramının Şirket ve Dernekler Bakımından Değerlendirilmesi”, **Batider**, Haziran 2016- Cilt XXXII-Sayı 2, s. 23

⁴³¹ Ünal Tekinalp, **Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku**, 5. bs., İstanbul, Vedat Kitapçılık, 2020,s,78.

⁴³² Ekonomik mülkiyet denilince, anonim ortaklık pay sahiplerinin, payları aracılığı ile ortaklık mal varlığı üzerindeki hakları kastedilmektedir. ” Tekinalp, **Yönetime Katılma Sorunları**, s. 4.

⁴³³ A.e., s. 23.

⁴³⁴ Pulaşlı, **İktisadi Amaç**, s. 71

⁴³⁵ Poroy, Tekinalp, Çamoğlu, **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**, 11. bs., İstanbul, Vedat Kitapçılık, 2010, s. 521; Tekinalp, **Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku**, s. 358.

⁴³⁶ Oğuz İmregün, **Anonim Ortaklıklar**, 2. bs., İstanbul, Kutulmuş Matbaası, 1970, s. 19.

şirketlerde sürekli olduğu, dolayısıyla ekonomik amaçtan pay sahiplerinin rızasıyla dahi vazgeçilemeyeceği ve bu durumun, kâr payı hakkının vazgeçilemez hak niteliğinin göstergesi olduğu,⁴³⁷ iktisadi amaç dışında kalan, ideal amaçlı bir şirketin kurulamayacağı ifade edilmiştir.^{438 439}

Her ne kadar TTK m. 331 düzenlemesinin Türk hukukunda hissedar önceliği teorisinin bir yansıması olduğu söylenebilecek olsa da, şirketin yalnızca ekonomik amaçlarla kurulabilmesi ve faaliyetlerini sürdürülebilmesi, bizim çalışmamız ve savunduğumuz tezin, yani şirketlerin sosyal sorumlu olmaları ve pay sahipleri dışındaki diğer menfaat sahiplerinin de çıkarları gözetilecek şekilde yönetilmeleri ve faaliyet göstermeleri gerektiği tezinin önünde bir engel teşkil etmemektedir. Zira TTK m. 331 hükmü en basit anlamıyla, şirketleri, dernekler ya da vakıf gibi hayır kurumlarından ayıran bir hükümdür. Dolayısıyla şirketin gelir elde etme amacıyla kurulması, şirketin sosyal sorumlu olması önünde engel teşkil eden bir düzenleme olmayıp bizim tezimiz yönünden TTK m. 331 hükmü karşı çıktığımız ya da değişmesini istediğimiz bir düzenleme değildir. Zira çalışmamız boyunca ifade ettiğimiz üzere, şirketler ekonomik amaç gütmeye devam ederken ve iktisadi faaliyetlerini gerçekleştirirken, sosyal sorumlu şekilde davranmalıdır. Yoksa, şirketlerin iktisadi teşebbüsler olmaktan çıkarılıp, yeni şirket türleri⁴⁴⁰ ortaya çıkarılması yönünde bir tezimiz ya da önerimiz bulunmamaktadır.

Her ne kadar KSS kavramının temelinde bir paradoks olduğu iddia edilmiş ve “Ekonomik amaç gütmek için dizayn edilen bir kurum nasıl olur da sosyal sorumlu

⁴³⁷ Veliye Yanlı, “Anonim Ortaklıklarda Kârın Tamamen Devrine İlişkin Bir Tasarruf Yapılabilir mi?”, **İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası**, C. LV, Sayı:4, İstanbul, 1997, s.210, İmregün, **Anonim Ortaklıklar**, s. 19.

⁴³⁸ İsviçre ve Alman Hukukları uyarınca ise şirketlerin ekonomik amacın yanı sıra ekonomik olmayan amaç izleyebileceği kabul edilmekte olup ayrıntılı bilgi için bkz: **Pulaşlı, İktisadi Amaç**, s. 71.

⁴³⁹ Tüzel kişiliği haiz şirketler bakımından ekonomik amaç dışında bir amaç güdülemeyeceği yönünde Türk hukukunda bir konsensüs olsa da adi ortaklığın amacının ekonomik olup olamayacağı tartışmalıdır. Baskın olarak nitelendirilebilecek görüş uyarınca, adi ortaklığın iktisadi ya da gayri iktisadi gaye ile kurulabileceği zira Borçlar Kanunu uyarınca ortak bir gayeden bahsedildiği ancak bu ortak gayenin, yani affectio societatisin ne olduğunun belirtilmediği ifade edilmiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz: **Pulaşlı, İktisadi Amaç**, s. 32

⁴⁴⁰ Türk hukukunda sınırlı sayıdaki tüzel kişilik yapılanması haricinde, henüz hem ekonomik amaç güden hem de ideal amaç güdebilen bir tüzel kişilik yapılanması kanunlarımız uyarınca mümkün değildir. Ayrıntılı bilgi için bkz: **Pulaşlı, İktisadi Amaç**, s. 33

olabilir?”⁴⁴¹ sorusu ortaya atılmış olsa da bizce ortada bir paradoks bulunmuyor olup bu KSS’ye nasıl baktığımızla alakalıdır. Bizim anladığımız anlamda KSS, şirketin ekonomik gayesi, amacı ile uyumludur. Bu anlamda hep verdiğimiz örnekteki gibi, şirketin daha az kârlı olmasına rağmen, çevreye zarar vermemek için fabrikasını başka bir lokasyonda kurması, şirketin ekonomik amacına karşıt değildir. Burada üçüncü kişilere doğrudan bir fayda sağlanması, ekonomik kazançtan pay verilmesi, bağış yapılması ya da hayırseverlik faaliyetinde bulunularak örneğin bir okul yapılması gibi bir amaç söz konusu değildir. Önemle belirtmek gerekir ki bu örnekte şirket, ekonomik kazanç amacından sapmaksızın, bu amacı, sosyal sorumlu ve hesap verilebilirlik prensibi doğrultusunda yerine getirmektedir. Şirketlerin ekonomik aktivite yürütmek için kurulmalarının her ne pahasına olursa olsun maksimum kâr elde etmek amacıyla kuruldukları anlamına gelmeyeceğini, ekonomik gayenin şirketin faaliyetlerini gerçekleştirirken, toplum ve paydaşların çıkarlarını da gözetmekten ve sosyal sorumlu olmalarından alıkoymaması gerektiğini düşünüyoruz. Buna karşı görüş olarak ekonomik amaç unsurunun ana unsur olduğu ve yöneticilerin sorumluluklarının da bu ilkeye göre belirleneceği iddiası getirilebilir. Ancak şirketlerin ekonomik fonksiyonu şirketin ekonomik faaliyetlerini yürütürken ve bu faaliyetler için çalışırken sosyal sorumlu olmasını yasaklamadığı gibi maksimum düzeyde kâr elde etmek yönünde bir zorunluluktan da bahsetmemektedir. Eğer başka yazarların tezleri gibi, bizler de KSS’nin okul yapmak, hayır faaliyetlerinde bulunmak, kârlarından TTK’daki sınırları aşan düzeylerde bağışlarda bulunmak olduğunu kabul etseydik, bu tarz ekonomik olmayan, ideal faaliyetlerde bulunmanın TTK anlamında şirketin amacına aykırılık teşkil edeceği pekâlâ söylenebilecekti. Zira gerçekten de, bu maddeyi dolanarak şirketlerin ekonomik olmayan faaliyetlerde bulunabileceklerini savunmak bizce maksadı aşmak olur ve hem paydaşlar hem de hissedarlar açısından son derece güvensiz bir ortam yaratır. Ekonomik amaçtan şaşılmaması gerekmekte olup tezimiz boyunca savunduğumuz KSS kavramı da bu görüşle uyumludur.

⁴⁴¹ Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s.53.

Bu sebeple her ne kadar ilk bakışta, şirketin amacının ekonomik olduğu yönündeki bu düzenleme, KSS kavramı ile çelişiyor gibi görünse de aslında açıkladığımız üzere durum bu değildir. Şirketin ekonomik amacından sapmaksızın ve bu amacı gerçekleştirirken hesap verebilir olması, bu amaca ulaşırken sorumlu davranması gerekliliği tezimizin iddiasıdır. Kaldı ki, “*Sosyal Bir Kurum Olarak Şirket*” bölümünde bahsettiğimiz üzere, şirketler sosyal kurumlar olup şirketlerin sosyal olması, kanunda açıkça düzenlenmiş olmasa da, şirketlerin adeta gizli unsurlarından biridir.⁴⁴² Her ne kadar ilk bakışta şirketin kâr elde etme misyonu ve ekonomik gayesi şirketin sosyal yapısı ve sosyal bir varlık olduğu tezi ile ters düşüyor gibi görünse de açıkladığımız üzere bunların birbirleriyle çelişen ya da yarışan unsurlar olmadığı kanaatindeyiz. Şirketler ekonomik gayelerini gerçekleştirirken sosyal birer varlık olmanın sonucu olarak, bu şekilde davranmaları kârlılıklarını azaltacak olsa dahi sosyal sorumlu davranmalıdır. Şirketlerin sosyal varlık olduklarının pekiştirilmesi için şirketlerin sosyal varlıklar olduklarına vurgu yapan bir düzenlemenin Türk Ticaret Kanunu’na eklenmesi düşünülebilecektir.

3.4.2.2. Yöneticilerin Sorumlulukları ve Şirket Menfaati Kavramı

Bir ülkenin şirketler hukukunun kurumsal sosyal sorumluluk kavramına bakış açısını sergileyen ve şirketler ile yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında yapabileceklerinin sınırlarını belirleyen, yöneticilerin diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetip gözetemeyeceklerini ya da gözetmelerinin zorunlu yahut yasak mı olduğunu anlayabileceğimiz belki de en önemli düzenlemeler yöneticilerin sorumluluk ve yetkileri bahsindeki hükümlerde gizlidir. Bu yönden TTK’daki temel düzenleme 369. maddede yer alan yönetim kurulunun özen ve bağlılık yükümlülüğüne ilişkin hükümdür. İlgili düzenleme uyarınca “*Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin*

⁴⁴² Şirketlerin bu sosyal doğasını Türk şirketler hukuku kapsamında yasaklayan bir hüküm bulunmamaktadır. Bununla birlikte ileriki bölümlerde üzerinde duracağımız üzere diğer düzenlemelerle birlikte değerlendirildiğinde her ne kadar yasaklayan bir hüküm bulunmasa da, şirketin sosyal varlığı ve sosyal bir varlık olmasının bir sonucu olarak diğer menfaat sahiplerine yani topluma, çevreye, işçilere olan sorumluluklarının kabulünün -ancak vurguladığımız üzere ekonomik amacını yerine getirirken ve bu amacını toptan ortadan kaldırmayacak şekilde- açık bir düzenlemeye kavuşturulması gerektiği kanaatindeyiz.

özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar.”

Bu düzenleme son derece önemlidir çünkü bu kural kanaatimizce Türk şirketler hukuku bağlamında hissedar önceliği teorisinin bir ön kabul olarak ele alınmaması gerekliliğinin en önemli kanıtlarındandır. Zira Türk şirketler hukuku, yukarıdaki maddede açıkça hüküm altına alındığı üzere yöneticilerin münhasıran “şirkete” karşı sorumlu olduğunu kesin bir şekilde düzenlemektedir.⁴⁴³ Şirketin kendisini oluşturan pay sahiplerinden ayrı bir tüzel kişiliği olup, dolayısıyla kendini oluşturan pay sahiplerinden bağımsız bir menfaati olan bir varlık olarak görülmesi gerekmektedir.⁴⁴⁴ Dolayısıyla, yöneticiler doğrudan pay sahiplerine karşı sorumlu olmadıkları için, Türk şirketler hukukunda Amerika menşeli hissedar önceliği teorisinin geçerli olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Bu anlamda yukarıdaki düzenlemenin KSS bağlamında en önemli kısmı yöneticilerin “şirketin menfaatlerini”⁴⁴⁵ gözetmekle sorumlu olduğu yönündeki düzenlemedir. Yönetim Kurulu’na pay sahiplerini değil ancak bir bütün olarak “şirketin” menfaatini gözetmek konusunda yükümlülük yüklenmiş olup doğrudan şirkete yöneltilen bu yükümlülüğün yönetim kurulunun sosyal sorumlu davranması açısından alan yarattığı söylenebilecektir.⁴⁴⁶ Ancak bunu söyleyebilmek için, şirket menfaati kavramının neyi kapsadığı, Türk şirketler hukuku uygulaması ve teorisi bağlamında neyi içerdiğini tespit etmek son derece önemlidir. Zira madde hükmünün kendisinden

⁴⁴³ Şirket menfaati kavramının açıkça ifadesini bulduğu diğer bir düzenleme ise SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’ndedir. 1.6. kâr Payı’na ilişkin ilkenin 1.6.4. alt maddesinde “ kâr dağıtım politikasında pay sahiplerinin menfaatleri ile şirket menfaati arasında dengeli bir politika izlenir.” Düzenlemesi yer almaktadır.

⁴⁴⁴ Tuğrul Ansay, **Anonim Şirketler Hukuku**, 6. Bs., Olgaç Matbaası , 1982 s.18-19.

⁴⁴⁵ Alman hukukunda “Unternehmen an sich” adı verilen ve işletmenin çıkarına öncelik veren teori için bkz: Tekinalp, **Yönetim Katılma Sorunları**, s.24-28, Ansay, **Anonim Şirketler Hukuku**, s. 22.

⁴⁴⁶ Zira, örneğin Amerikan hukukunda, bu konuda somut bir düzenleme olmasa da mahkeme kararları incelendiğinde genel kabul, şirket yöneticilerinin hem hissedarlara hem de şirkete karşı özen ve sadakat yükümlülüğü olduğu yönündedir. Ancak burada şirkete karşı sorumluluktan kasıt, pay sahiplerinin yararına şirketin değerinin artırılmasıdır. Bu yönde, Delaware’deki en son tarihli kararlardan birinde mahkeme yöneticilerin hissedarların yararına olarak şirketin değerini artırmakla yükümlü olduklarını ifade etmiştir. (“...directors are obliged to promote the value of the corporation for the benefit of its shareholders.”) Bkz: eBay Domestic Holdings, Inc. v. Newmark, 16 A 3d 1 (Del. Ch. 2010).

Amerika Birleşik Devletleri’nde eyalet sistemi olduğu için her eyaletin şirketler hukuku sistemi farklı olmakla beraber, şirketlerin büyük çoğunluğu Delaware’de kurulduğu için, genel olarak örnek durumlar ve kararlar Delaware’deki sistem üzerinden açıklanmaktadır.

“şirket menfaati” kavramından neyin anlaşılması gerektiği anlaşılmamaktadır.⁴⁴⁷ Acaba bu kavram, şirket yöneticilerinin diğer paydaşlara karşı da özen ve sadakat yükümlülüğü altında olduğu anlamına gelebilir mi? Daha açık bir deyişle, bu hüküm yöneticilerin sorumluluğunu paydaşlara genişletmekte midir yoksa şirket menfaatinden kasıt hissedarların menfaati midir? Peki yöneticiler sadece şirkete karşı sorumlu ise bu durumda hissedar değerini artırmak tek hedef olmaktan çıkmakta mıdır? Şirket menfaati kavramının varlığına rağmen yöneticilerin diğer paydaşların çıkarlarını da korumaları hukuken mümkün müdür? Yöneticilerin şirketin sosyal sorumlu davranmasını sağlamaları şirketin menfaatine midir yoksa diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetmeleri hukuki sorumluluklarını doğurur mu? İşte tüm bu sorulara vereceğimiz yanıt son derece önemli olup buna göre ileriki bölümlerde şirketin sosyal sorumlu olabilmesi ve yöneticilerin bu sebeple hukuki sorumluluklarının doğmaması için gerekli düzenleme önerileri gündeme gelebilecektir.

Tüm bu soruların yanıtını bulabilmek için “şirket menfaati” kavramını daha yakından ve detaylı irdelememiz gerekmektedir. Yukarıda belirttiğimiz üzere “şirket menfaati” kavramından ne anlaşılması gerektiği açık değildir. Şirket menfaati kavramı, kendisine yüklenen önemli görevlere ve yukarıda sıraladığımız birçok sorunun cevabı olmasına rağmen TTK yahut başka bir kanunda tanımlanmamış olup herhangi bir verinin yokluğunda tanımlanması da oldukça zordur.⁴⁴⁸ Eski kanun döneminde de bu hususta oluşmuş bir birikim yoktur zira 6762 sayılı Kanun döneminde “şirket menfaati” diye bir kavram kanunda yer almamaktadır. Zaten 6762 sayılı Kanun döneminde, yönetim kurulu üyelerinin aynı zamanda pay sahibi olması zorunluluğu olduğu, yani yönetim kurulunun zaten pay sahibi olarak şirket ve pay sahibinin menfaatini ayırtıramayabileceği bir konumda olduğu bambaşka bir sistem

⁴⁴⁷ 2006 Sayılı İngiliz Şirketler Kanunu’nun yöneticilerin yükümlülüklerini düzenleyen 172. bölümü açıkça, bir bütün olarak üyelerinin yararına olarak şirketin başarısını düşüneceklerini, bunu yaparken de çevre, işçiler gibi diğer paydaşları da gözeteceklerini açıkça hüküm altına almıştır. Bkz: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/section/172>

⁴⁴⁸ Mehmet Helvacı, Rifat Cankat, “Karşılaştırmalı Hukukta Şirket Menfaati Kavramı”, **Prof. Dr. Sabih Arkan’a Armağan**, Ed. İsmail Kırca et. al. İstanbul, Onikilevha, 2019, s.521.

mevcuttu. Bu sebeple geçmişe dönük bir araştırma yapmamız da mümkün olmayıp bu kavram yeni kanunla birlikte hayatımıza girmiştir.

Doktrinde, şirket menfaati, *şirketin hukuki ve ekonomik alandaki mevcudiyetini mümkün olan en iyi şekilde devam ettirmesini sağlamak*” olarak tanımlamıştır.⁴⁴⁹ Bir başka yazar tarafından ise kavram “*şirketin, yaşamını en iyi şekilde sürdürebilmesi için zorunlu olan tüm meşru menfaatleri*” şeklinde tanımlanmıştır.⁴⁵⁰ Kavramın neyi ifade ettiğini irdelerken, kavram TTK’da tanımlı olmadığı ve herhangi başka bir yol gösterici olmadığı için, kavramın izini TTK’nın bazı maddelerinde ve bazı madde gerekçelerinde sürmek⁴⁵¹ ve Türk şirketler hukukunda şirket teorisini incelemek yararlı olacaktır. TTK’da şirket menfaati kavramının izlerini sürebileceğimiz, şirketin menfaati ile çatışan menfaatler olduğu durumlarda şirket menfaatine üstünlük tanıyan hükümler sevk etmiş olup Şirket menfaatinin korunmasını amaçlayan ve şirket menfaatinin yansıması olan bu düzenlemeler ; yönetim kurulunun özen ve sadakat borcu, şirkete karşı borçlanma yasağı, bilgi alma ve inceleme hakkı, rüçhan hakkının sınırlandırılması veya kaldırılması, şarta bağlı sermaye artırımını, pay sahibi ve alacaklının dolaylı zararının tazmini, haklı sebeple şirketin feshi olarak sıralanabilir.⁴⁵² Şirketin, pay sahiplerinden ayrık bir menfaati olduğunun TTK’daki diğer bir yansıması ise, ihtiyari yedek akçe ayrılmasına ilişkin düzenlemelerdir.⁴⁵³

Yukarıda sıralananlardan bizim çalışmamız açısından üzerinde durduğumuz şirket yöneticilerin özen ve sadakat yükümlülüğünü düzenleyen TTK. m.369 hükmüdür.⁴⁵⁴ Hükmün lafzına baktığımızda açıkça yöneticilerin “şirket” e karşı

⁴⁴⁹ Mehmet Helvacı, Emin Çamurcu, İsmail Türkyılmaz, “Özellikle Anonim Şirket Açısından Şirket Menfaati Kavramı”, **Prof. Dr. Hamdi Yasaman’a Armağan**, İstanbul, Onikilevha, 2017, s. 311..

⁴⁵⁰ Muhammed Sulu, **Anonim Ortaklıklarda Şirket Menfaati Kavramı**, 1. bs., İstanbul, Onikilevha, 2019, s. 72.

⁴⁵¹ Mehmet Helvacı, Emin Çamurcu, İsmail Türkyılmaz, “Özellikle Anonim Şirket Açısından Şirket Menfaati Kavramı”, **Prof. Dr. Hamdi Yasaman’a Armağan**, İstanbul, Onikilevha, 2017, s. 309.

⁴⁵² Mehmet Helvacı, Emin Çamurcu, İsmail Türkyılmaz, “Özellikle Anonim Şirket Açısından Şirket Menfaati Kavramı”, **Prof. Dr. Hamdi Yasaman’a Armağan**, İstanbul, Onikilevha, 2017, s. 309.

⁴⁵³ Ansay,a.g.e. s. 19 Zira yedek akçe ayrılması, şirket bakımından bir güvence fonksiyonu teşkil eder ve şirketin menfaatinidir. Oysa, bu durum dağıtılabilecek karı azaltacağından pay sahibinin aleyhinedir. Ne kadar fazla yedek akçe ayrılırsa, o kadar az dağıtılabılır kâr olacaktır. Bkz: İclal Nihal Baraç Evcı, “Anonim Ortaklıkta İhtiyari Yedek Akçeler”, **Anonim Ortaklıkta Mali Hükümler**, Ed..Mehmet Helvacı et. al. İstanbul, Onikilevha , 2021, s. 97.

⁴⁵⁴ Detaylı bilgi için bkz: Helvacı, Çamurcu, Türkyılmaz, **a.g.e.**, s. -312-327.

sorumlu olduğu düzenlenmiştir. Gerekçe’de ise bu kavram ile ilgili olarak; “... *şirket menfaatinin dürüstlük kuralına göre gözetilmesi gereğine ilişkin temel özen kuralı 6762 sayılı Kanunda açık olarak öngörülmemiştir. Bu yüküm ile, yönetim kurulu üyesinin kişisel menfaatini, hâkim pay sahibinin veya pay sahiplerinin ve onların yakını olan gerçek ve tüzel kişiler ile üçüncü kişilerin menfaatini, şirketin menfaatinin önüne geçirmemesi kastedilmiştir. Hüküm, menfaatler çatışması bulunan hâllerde yönetim kurulunun gerekli önlemleri almasını ve arm’s length temelinde yani, hâkim ortağı ve onun yakınlarını kayırmadan şirket için, şirketin menfaati için rekabet şartlarına uygun olarak pazarlık yapmasını ifade eder. Hüküm yönetim kurulu üyesini ayrıca rekabet yasağına uymak dışında şirkete karşı kapsamlı bağlılık yükümü altına sokar; içerden öğrenenlerin ticareti yasağına ve kendi kendisiyle iş (sözleşme) yapmak kurallarına uymasını zorunlu tutar.*” açıklamaları yer almaktadır. Bu açıklamalar ile birlikte değerlendirildiğinde kanun koyucu tarafından, şirket menfaatinin, lafzına uygun şekilde, pay sahibinin menfaatine eşit tutulmadığı, açık olarak pay sahiplerinin menfaatlerinin şirketin menfaatinden ayrı bir şekilde ele alındığı anlaşılmaktadır. Böylelikle, şirket yöneticilerinin özen ve sadakat yükümlülüğünün, Türk şirketler hukuku uyarınca hissedarlara karşı değil şirkete karşı olduğu ortadadır.⁴⁵⁵

Kanun gerekçesinde pay sahipleri ve şirket arasında bu şekilde bir ayırımı gidilmeseydi dahi zaten şirketin ayrı tüzel kişiliğine istinaden var olan açık düzenleme karşısında şirketin çıkarı ile hissedarın çıkarını bir tutamazdık. Türk şirketler hukuku teorisine baktığımızda da şirketin ayrı bir bağımsız kişiliği olduğu kabul edilmekte olup bu anlamda şirket, hissedarların toplamından ibaret değildir. Türk hukukunda gerçeklik teorisinin hâkim olduğu söylenebilecek olup bunun yansımalarını Medeni Kanunumuzda açıkça görmek mümkündür. TMK’nın 48. maddesi uyarınca “*Tüzel kişiler, cins, yaş, hısımlık gibi yaradılış gereği insana özgü niteliklere bağlı olanlar dışındaki bütün haklara ve borçlara ehildirler*”. Yine

⁴⁵⁵ TTK’nın en önemli yasal yönü şirketin üstünlüğüdür; yöneticiler, hissedarlara değil şirkete karşı sorumludurlar. Öyle ki şirkete zarar verilerse genel kurul kararlarını uyguladıkları argümanı dahi onları sorumluluktan kurtarmayabilir.

Zaten hissedarların sınırlı sorumlulukları varken hem sınırlı sorumlulukları olup hem de şirketin menfaati hissedarın menfaati demektir diyemeyiz.

TMK'nın 50/1. maddesi; “Tüzel kişinin iradesi, organları aracılığıyla açıklanır.” hükmünü içerir. TMK'nın 50/2. maddesi uyarınca da “Organlar, hukuki işlemleri ve diğer bütün fiilleriyle tüzel kişiyi borç altına sokarlar.” Bu düzenlemelerin hepsi gerçeklik teorisinin Türk hukukundaki uzantısı olarak değerlendirilebilecek olup özellikle ve bilinçli olarak tercih edilmese de, Türk hukukunda TMK'nın düzenlemeleri gereği tüzel kişiler bakımından gerçeklik teorisinin kabul gördüğü bu itibarla Türk hukuk sisteminde tüzel kişilerin onları oluşturan kişilerden tamamen bağımsız ve ayrı bir kişilik olduğu söylenebilecektir.⁴⁵⁶

Tüm bu açıklamalarımız sonucunda, şirket menfaati kavramının hissedarların menfaati ile bir olmadığı sonucuna varsak da⁴⁵⁷ bu kavram ve düzenleme tek başına şirket yöneticilerinin diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını da gözetmesi için bir yükümlülük yüklememekte olup şirket yöneticilerine, sorumluluk davalarından kaçmak için bir alan yaratabilir. Zira kurumsal sosyal sorumlu olarak verilen kararların, şirketin uzun vadede menfaatine olduğu yani şirketin değerini arttıracığı yönündeki savunma ile şirket yöneticileri sorumluluk davalarından bir savunma olarak kullanabilecektir. Oysa doğrudan “pay sahibinin” menfaatine ilişkin bir düzenleme olsaydı, pay sahibinin menfaatinin en kısa vadede sahip olduğu hissenin değerlendirilmesi olduğunu düşünürsek, bu yönde bir savunma kolay olmayacaktır.

Şirketin menfaati belirlenirken kıstas olarak alınacak ölçütlere ilişkin Türk doktrininde çeşitli görüşler mevcuttur. Bu kıstaslardan en çok kullanılanı, şirketin esas sözleşmesinde yazan amaç ve konusunun esas alınması yönündeki görüştür.⁴⁵⁸ Ancak tek başına bu kıstasın kullanılması yeterli değildir zira şirketin amacına dâhil olan işlemlerin şirketin çıkarına olmaması olasılığı vardır.⁴⁵⁹ Bu sebeple, şirketin amacının yanında bir işlemin şirketin menfaatine olup olmadığının belirlenmesinde esas alınacak diğer bir ölçütün şirketin değerinin, yani şirketin kazancının artıp

⁴⁵⁶ Kemal Oğuzman, Özer Seliçi, Saibe Oktay-Özdemir, **Kişiler Hukuku**, 14. Bası, İstanbul, Filiz Kitabevi, 2014, s. 249-250

⁴⁵⁷ Türk doktrininde, şirket menfaatini , pay sahiplerinin menfaatine eş değer tutan görüş için bkz: Oğuz İmregün, **Anonim Şirketlerde Pay Sahipleri Arasında Umumi Heyet Kararlarından Doğan Menfaat İhtilafları ve Bunların Telif Çareleri**, İstanbul, 1962, s. 153.

⁴⁵⁸ Ömer Korkut, “Anonim Şirketlerde İnançlı Yönetim Kurulu Üyeliği”, Doktora Tezi, Ankara, 2006., s. 147-148.

⁴⁵⁹ Kırca, Şehirali Çelik, Manavgat, **a.g.e.**, s. 272.

artmadığına da bakılması gerektiği ifade edilmiş, bununla birlikte şirketin değerinin artmasının her durumda şirketin menfaatine olmayabileceği çekincesi de not olarak düşülmüştür. ⁴⁶⁰ Tüm bunlara ek olarak şirketteki diğer menfaat sahiplerinin de çıkarlarının şirket menfaati kavramı içerisine girdiği⁴⁶¹, tüm bu menfaatler arasında bir denge kurulması gerekliliği, özetle esas sözleşmede yazılı olan işletme konusu ve amacı, ortaklığın değeri ve pay sahipleri ile diğer bütün ilgililerin ortak payda menfaatine uyumluluk ölçütlerine başvurulabileceği ifade edilmiştir. ⁴⁶². Bununla birlikte, şirketin tüm menfaat sahiplerinin güdümünde hareket etmesi gerektiği yönündeki cevap ya da çıkarımın geçici bir cevap/çözüm olduğu, bunun gerçek “şirket menfaati”ni ifade etmekte yetersiz kalacağı ifade edilmiştir. Çünkü şirket menfaati, “şirket”in menfaati olup, şirketin ise tek bir hedefi olup o da sürekliliktir.⁴⁶³ Süreklilik ise sürdürülebilirliği gerekli kılmakta olup şirket pay sahiplerinin kısa dönemde elde ettikleri kârdan, işçilerin çalışma şartlarındaki iyileştirmelerden bağımsız, ama bunları ve bunlara ek olarak birçok hususu da içine alan bir menfaate sahiptir. ⁴⁶⁴

Yukarıdaki görüşlerden bağımsız olarak kanaatimizce, mevcut düzenleme uyarınca, şirketin menfaatinin, şirketin amacı ile paralel bir şekilde, ekonomik olduğunu söylemek gerekir. Şirketin menfaatine olan, uzun ya da kısa vadede, şirketin değerinin artmasıdır. Bunun aksini söylemek ve yukarıdaki kıstaslara göre menfaati belirlemek pek de olası değildir. Yani işçilerin maaşlarının azaltılması, ağaçların kesilmesi, havanın kirletilmesi, bunların hepsi, eğer şirket kâr elde ediyorsa şirketin menfaatinedir. Tam tersi bir şekilde maaşların arttırılması, yeni ağaçların dikilmesi, havanın kirletilmemesi eğer şirketin kârlılığını sağlıyorsa bu da şirketin

⁴⁶⁰ Korkut, a.g.e., s. 150,151.

⁴⁶¹ Tekinalp, **Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının Dinamikleri**, s.230.

⁴⁶² Cafer Eminoğlu, **Türk Ticaret Kanunu’nda Kurumsal Yönetim (Corporate Governance)**, 1. bs., İstanbul, On İki Levha Yayıncılık, Eylül 2014, s. 266.

⁴⁶³ Şirketin menfaatinin çatışan tüm menfaatlerin ortak paydası olduğu ve şirket menfaatinin sağlandığı durumlarda diğerlerinin menfaatine de hizmet edildiği yönündeki görüşe tarafımızca katılmamaktadır. İlgili görüş için bkz: Muhammed Sulu, **a.g.e.**, s. 1-2

Bu görüş kanaatimizce, şirketin, diğer tüm menfaatlerden bağımsız ayrı bir menfaati olduğu yönündeki kabul gören çıkarımı kabul etmeyerek, kavramı tüm menfaatlerin ortak paydasına indirmektedir. Şirketin menfaatinin bulunduğu yerde şirket oluşturan tüm unsurların da menfaati vardır demek bizce mümkün değildir. Şirket çatışan çıkarlardan meydana gelmektedir.

⁴⁶⁴ Helvacı, Cankat, **a.g.e.**, s. 548-549.

menfaatinedir. Bunun ötesinde, TTK düzenlemesi kapsamında şirket menfaati kavramına, açık bir düzenlemenin olmaması karşısında başka anlamlar yüklemek, bu menfaatin içine diğer menfaat sahiplerinin menfaatlerini de sokmak kanımızca mümkün değildir. İleride inceleyeceğimiz üzere, eğer şirket yöneticilerinin menfaat sahiplerinin de çıkarlarını, şirketin uzun vadede karlılığı savunmasının arkasına saklanmadan gözetmesini istiyorsak ya da en azından gözetmesinin engellenmemesini istiyorsak bu maddenin tekrar düzenlenmesi gerekecektir. Şirketin, pay sahiplerinden bağımsız bir gerçeklik olduğu ve bu gerçekliğin de artık hukuk tarafından açıkça kabulü ve ⁴⁶⁵anonim şirketler hukuku açısından anahtar kavramlardan biri olan şirket menfaati kavramının açığa kavuşturularak, kavram için çerçeve bir tanımın kanun hükmünde yer alması gerekmektedir. ⁴⁶⁶Kavramın muğlaklığı, yasada birçok yerde geçmesine rağmen yasal bir tanımının olmaması hukuki belirsizliğe neden olmakta ve kavram üzerinde ortak bir dil oluşmasının önüne geçmektedir. ⁴⁶⁷

Dahası “şirket menfaati” kavramına rağmen iş uygulamalarında ve pratikte, şirket yöneticilerinin hissedarların hisse değerlerinin maksimizasyonu arayışında olduklarını, genelde “şirketin” menfaatlerini değil hissedarların çıkarlarını gözettiklerini söylemek gerekir. Bunun nedeni olarak ise aşağıdaki bölümde inceleyeceğimiz düzenlemeler gösterilebilecektir. Şirket menfaati kavramının, aşağıdaki düzenlemelerle birlikte ele alındığında aslında, TTK uyarınca içinin boşaltıldığını ve sadece hissedarların kârını maksimize etmeye indirgendiğini görmekteyiz.

3.4.2.3. Yönetim Kurulunun Şirketi Sosyal Sorumlu Bir Şirket Olarak Yönetmesinin Önündeki Engeller

Tüm açıklamalarımıza ve “şirket menfaati” kavramının yarattığı alana rağmen, TTK uyarınca şirket yöneticilerinin şirkete karşı sorumlu olduklarını, bu sebeple de şirketin menfaati söz konusu olduğu sürece koruma altında olduklarını söylemek oldukça güçtür. Her ne kadar tek başına şirket menfaati kavramını ele

⁴⁶⁵ Helvacı, Cankat, a.g.e., s. 548.

⁴⁶⁶ Helvacı, Çamurcu, Türkyılmaz, a.g.e., s.328.

⁴⁶⁷ Sulu, a.g.e., s.71-72.

aldığımızda yöneticilerin sosyal sorumlu kararlar alması için dolaylı da olsa bir savunma alanı yarattığı söylenebilecekse de bu alanı son derece sınırlayan ve kısıtlayan, şirketi sosyal sorumlu bir şekilde yönetmelerini engelleyen düzenlemeler söz konusu olup bunlar aşağıda incelenmiştir.

3.4.2.3.1. Batıl Kararlar Düzenlemesi

Yönetim kurulunun aldığı kararlar, şirketin kendisini, pay sahiplerini, toplum, işçiler gibi diğer birçok menfaat sahibini etkilemekte olup geniş bir etki alanına sahiptir. Hâl böyle olunca, bu kararların hukuka uygun olup olmadığı hususu önem taşımaktadır.

TTK'nın m. 391 hükmü uyarınca;

“(1) Yönetim kurulunun kararının batıl olduğunun tespiti mahkemeden istenebilir. Özellikle;

a) Eşit işlem ilkesine aykırı olan,

b) Anonim şirketin temel yapısına uymayan veya sermayenin korunması ilkesini gözetmeyen,

c) Pay sahiplerinin, özellikle vazgeçilmez nitelikteki haklarını ihlal eden veya bunların kullanılmalarını kısıtlayan ya da güçleştiren,

d) Diğer organların devredilemez yetkilerine giren ve bu yetkilerin devrine ilişkin,

kararlar batıldır.”

Yukarıda sıralanan yönetim kurulu kararlarının batıl olmasına sebep olabilecek durumların, sınırlı sayı ilkesine tabi olmamak üzere, örnekleme yöntemi ile sayıldığını belirtmek gerekir.⁴⁶⁸

Bu hüküm, konumuz açısından oldukça önemlidir zira bu hükümle, TTK m. 369 hükmü ile getirilen ve kurumsal sosyal sorumluluk açısından pozitif bir düzenleme olan “şirket menfaati” kavramına karşıt olarak, pay sahiplerinin konumları güçlendirilmektedir.

⁴⁶⁸ Aydın Alber Yüce, **Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Kararlarının Butlanı**, 3. bs., Seçkin Yayınevi, s. 110-111.

Yalnızca TTK m. 391 hükmü değil, ancak TBK madde 27 bakımından alınan kararların kanunun emredici hükümlerine, ahlaka, kamu düzenine aykırı veya konusunun imkânsız olması da bu kararların butlanına yol açar. Yüce, **a.g.e.**, s. 118-136.

Bu hüküm gereğince, yönetim kurulunun pay sahipleri dışındaki menfaat gruplarını göz önünde tutarak alacağı kararlar, batıl olma riski ile karşı karşıyadır. TTK m. 391 hükmü, şirket yöneticilerinin, karar alma sürecinde sosyal sorumlu davranmalarına engel teşkil edecek, adeta pay sahipleri tarafından bir silah olarak kullanılabilecektir.⁴⁶⁹ Zira, klasik örneğimizden yola çıkarsak, daha kârlı olmasına rağmen çevreye ya da işçilerin aleyhine olacağı için, fabrikanın daha az kârlı bir yerde kurulma kararı alınması örneğinde, pay sahipleri, bu düzenleme uyarınca, örneğin şirketin ekonomik amacının gerçekleştirilmediği ve bu yönden anonim şirketin temel yapısına uymadığı gerekçesini ileri sürerek kararının butlanını isteyebilirler. Zira anonim şirketin temel yapısı içine giren, anonim şirketi niteleyen özelliklerinden birisi de mevcut sistemde, şirketin faaliyet göstererek kâr elde etmesidir.⁴⁷⁰ Bu itibarla, yönetim kurulunun anonim şirketin işletme konusunu elde etmek için gerekli iş ve işlemleri yapmak şeklindeki TTK m. 331’de düzenlenen ekonomik amaçtan doğan temel görevini terk etmesi, anonim şirketin temel yapısına aykırılık teşkil edecektir.⁴⁷¹ Görüldüğü üzere, bu madde ve hükme bağlanış biçimi şirket yöneticilerinin sosyal sorumlu kararlar almaları karşısında pay sahiplerinin elindeki önemli kozlardan olup bu hâliyle şirketin sosyal sorumlu olması önünde büyük bir engel teşkil etmektedir.

Mevcut TTK düzeninde, anonim şirketler kâr elde etme amacı ile bağlı olup⁴⁷² pay sahipleri, oy birliği ile kabul etseler dahi örneğin şirketin üretim tesislerinden elde ettiği parayı bankaya yatırıp faaliyetine bu şekilde devam etmesinin mümkün olmadığı ifade edilmiştir. Anonim şirket kâr elde etme ve dağıtma amacı ile bağlı olup bu amaç anonim ortaklığı tanımlar.⁴⁷³ Aynı şekilde, şirketin kâr elde etme

⁴⁶⁹ Hükmün gerekçesinde de “düzenlemenin amacı, dava olanağını tanıyarak pay sahibinin korunmasını güçlendirmektir.” ifadesine yer verilerek, pay sahiplerinin konumunun güçlendirilmek istendiği açık bir şekilde dile getirilmiştir.

⁴⁷⁰ Tekinalp, **Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku**, s. 282.

⁴⁷¹ **A.e.**, s. 282.

⁴⁷² Ayrıca anonim şirketlerin ekonomik amaçlar için kurulduğu ve vakıf vb. yapılar gibi bağış vb. kalemler üzerinden gelir elde etmelerinin mevzuata aykırılık oluşturduğu iddiası ile Ticaret Bakanlığı tarafından açılan şirketin feshi talepli bir dava bulunmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz “<https://www.yenisafak.com/gundem/kavalanin-sirketine-bakanlikten-fesih-davasi-osman-havala-3598730>”

⁴⁷³ Poroy, Tekinalp, Çamoğlu, **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**, 11. bs., İstanbul, Vedat Kitapçılık, 2010, s. 521; Tekinalp, **Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku**, s. 358.

amacından saptığı, yukarıda verdiğimiz fabrika örneğindeki gibi durumlar kâr elde amacına aykırılık olarak değerlendirilebilecektir. Bu yönden baktığımızda, pay sahibinin fiilen kâr elde etmesini ortadan kaldıran yönetim kurulu kararlarının pay sahiplerinin vazgeçilemez nitelikteki haklarını ihlal edeceği, bu itibarla kâr elde etme ve paylaşım amacını doğuracak kararların batıl olduğu söylenebilecektir.⁴⁷⁴

Şirketin yönetim kurulunun sosyal sorumlu kararlar vermesi, eğer şirketin kazancını azaltıcı etkisi olursa, sermayenin korunması ilkesine aykırılıktan dolayı da butlan tehdidi ile karşı karşıya kalabilecektir. Şirket sermayesinden kastedilenin ne olduğu, dar mı yoksa geniş mi ele alınması gerektiği doktrinde tartışmalı olup şirket sermayesinin korunmasını geniş yorumlayarak, burada şirketin tüm mal varlığının korunması gerektiğini savunanların görüşleri⁴⁷⁵ dikkate alınırsa, yönetim kurulu kararları bu yönde de dava tehdidi altında olacaktır.

İlaveten, maddenin ele alınış biçimi, butlanı talep edilebilecek hukuka aykırılık hâllerinin sınırlarının kesin olarak çizilmemiş olması, bu belirsizliğin hukuka aykırılığı konusunda tereddüt olan yönetim kurulu kararlarını sürekli bir dava tehdidi altında bırakacak⁴⁷⁶, şirket yönetim kurulunun açıkça kârlılıktan saptığı ve sosyal sorumlu davranarak menfaatleri dengelediği kararlarda bu dava tehdidi daha da yakın olacaktır.⁴⁷⁷

⁴⁷⁴ Hediye Bahar Sayın, **Pay Sahibi Haklarının Korunması Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu Kararlarının Butlanı**, 2. Bs., İstanbul, Onikilevha, 2017, s. 180-181. Ayrıca bkz TTK m. 391 gerekçe.

⁴⁷⁵ Sermayeye, mal varlığını da dâhil eden görüşler için bkz: Poroy, Tekinalp, Çamoğlu, **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**, s. 258 ; Poroy, Tekinalp, Çamoğlu, **Ortaklıklar Hukuku I**, s. 316. İlkeyi dar yorumlayarak sadece “sermaye” olarak ele alanlar için bkz: Mülazımoğlu, Mehmet, **Anonim Şirketler Hukukunda Sermayenin Korunması İlkesi**, Antalya, 2020, s. 3 (Çevrimiçi) <https://www.lexpera.com.tr/literatur/kitaplar/on-siparis-anonim-sirketler-hukukunda-sermayenin-korunmasi-ilkesi-9786257899598>

Ayrıca sermayenin korunması ilkesine ilişkin detaylı bir eser için bkz: Ünal Tekinalp, “Anonim Ortaklıkta Sermayenin Korunması İlkesi”, **Prof. Dr. Rona Serozan’a Armağan II**, İstanbul, Onikilevha, 2010.

⁴⁷⁶ Yüce, **a.g.e.**, s. 116.

⁴⁷⁷ Genel anlamıyla, yönetim kurulu kararlarının butlanına ilişkin TTK düzenlemesinin eleştirildiği, belirli bazı hâllerin gerçekleşmesi hâlinde kararların ancak iptalinin düzenlenmesi ve bunun da belirli bir süreyle sınırlandırılması gerektiği yönündeki görüş için bkz: H. Güzin Üçışık, “Türk Hukuku’nda Anonim Şirket Yönetim Kurulu Kararlarının Sakatlığı Konusunda Getirilen Düzenlemelerin Değerlendirilmesi”, **Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Cilt 3, Sayı 5, 2011 , 57-65. (Çevrimiçi), <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3981> , 15 Şubat 2022.

Her ne kadar butlan kurumunun hukuki niteliği gereği, maddede örnek mukabilinde sayılan durumların varlığında, pay sahipleri dışında meşru menfaati olan herkes (örneğin, alacaklılar, meslek örgütleri gibi) kararın butlanın tespitini talep edebilecek olsa da, örnek mukabilinde sayılan durumların çoğu, pay sahibinin meşru menfaatine ilişkin durumlardır. Kanun koyucu, gerekçede de açıkladığı üzere, bu madde ile aslında pay sahibinin konumunu güçlendirmek istemektedir.

Bir an için bu hüküm, diğer paydaşlar açısından, onların haklarını savunmak ve şirketin sosyal sorumlu olabilmesi yönünde bir araç olarak kullanılabilecek lehe bir düzenleme olarak düşünülebilir. Zira yukarıda belirttiğimiz üzere, butlan tespit davasını meşru menfaati olan herkes açabilmektedir. Bu durumda örneğin, şirketin fabrikalarından birini, daha ucuz iş gücü bulacağı bir bölgeye taşıma kararı alması durumunda, bundan etkilenecek, işsiz kalacak bölge halkı ya da işçiler, bu hüküm uyarınca meşru menfaati bulunduğunu ileri sürerek kararın butlanını sağlayabilecek midir? Bu sorunun cevabı şüphesiz ki şu anki Türk şirketler hukuku sisteminde hayırdır. Zira şirket menfaati bahsinde incelediğimiz üzere, TTK m. 369 hükmünün hâlihazırdaki düzenlenme şeklinde şirket menfaatinin şirketin ekonomik değerinin arttırılması olduğu kanaatindeyiz. Teknik olarak şirketin menfaati, yerel halkın meşru menfaati ile bir değildir.

3.4.2.3.2. Genel Kurulun Yönetim Kurulunu Ataması, Görevden Alması ve İbrası ile Pay Sahibinin TTK Uyarınca Konumu

Pay sahiplerinin TTK ve Türk şirketler hukukundaki konumu, şirketlerin kurumsal sosyal sorumlu olmaları bakımından son derece önemlidir. Zira sıklıkla üstünde durduğumuz ve vurguladığımız üzere, şirketin kurumsal sosyal sorumlu şekilde yönetilmesi pay sahiplerinin çıkarlarını çoğunlukla zedeleyecektir. Zira şirketin sosyal sorumlu kararlar alması, pay sahiplerinin kısa vadede hisse değerinin maksimizasyonu amacıyla çatışabilecektir. Dolayısıyla bir ülkenin şirketler hukuku sisteminde pay sahiplerinin konumu güçlendikçe, o ülkedeki şirketlerin kurumsal sosyal sorumlu olması güçleşecektir. Yalnızca pay sahibinin konumunun güçlenmesi tek başına bu sonucun doğmasına yol açar diyemeyiz. Ancak özellikle pay sahiplerinin, yöneticiler üzerindeki tasarruf hakları ne kadar güçlü ise, yöneticileri atama, ibra etme, görevden alma, onların maaşlarını ve bonuslarını belirleme gibi

yetkiler sonucunda yöneticilerin pay sahiplerine bağımlı durumda olmasına yol açacak şekilde bir sistem olduğu sürece, yöneticilerin pay sahiplerinin dilekleri hilafına şirketi yönetmeleri son derece güç hatta imkânsız olacaktır.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun genel gerekçesinde; özel olarak “Pay Sahibinin Güçlenen Konumu” başlığı altında açıklamalara yer verilmiştir. Bu açıklamalar uyarınca, modern şirketler hukukuna uygun olarak pay sahibinin durumunun güçlendirildiği dile getirilmiştir. Ancak tezimiz boyunca savunduğumuz üzere, şirketler hukukunun “modernleşmesi” ancak diğer paydaşların menfaatlerinin de göz önünde bulundurulması yoluyla mümkündür.

Pay sahibinin konumunu güçlendiren ve yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlıklarını zedeleyebilecek, bu itibarla kurumsal sosyal sorumluluk açısından negatif bir etki yaratabilecek olan en önemli pay sahibi hakkı şüphesiz yukarıda bahsettiğimiz üzere genel kurulun TTK m. 408/b anlamında yönetim kurulu üyelerinin seçimi, süreleri, ücretleri ile huzur hakkı, ikramiye ve prim gibi haklarının belirlenmesi, ibraları hakkında karar verilmesi, görevden alınmalarında yetkili olması ve TTK m. 369 uyarınca, herhangi bir sebep göstermeksizin görevden alabilmelerine ilişkin düzenlemedir. Bunun dışında KSS ile bağıntılı düzenlemelerden bir diğeri pay sahiplerinin yedek akçelere ilişkin yetkileri olup aşağıda, 3.3.3. Yedek Akçeler, Yardım Sandıkları ve Bağış başlığında açıklanmıştır.

Pozitif hukukta genel kurul ile yönetim kurulu arasındaki ilişki düzenlenirken üç seçenekten biri tercih edilir.⁴⁷⁸ Bunlardan birincisi “her şeye kadir bir genel kurul”un bütün kararları alma yetkisinin bulunması, bir diğeri yönetim kurulunun şirkete yön vermesi ve temel kararları alan organ olması, sonuncusu ise genel kurul ve yönetim kurulunun her birine diğerinden bağımsız olarak karar alabileceği görev ve yetkilerin tanınması hâlidir. TTK m. 375’te yönetim kurulunun ve TTK m. 408/2’de ise genel kurulun “devredilemez ve vazgeçilemez” görev ve yetkileri düzenlenmiştir. Bu hükümler TTK’nın açıklanan modellerden sonuncusunu tercih ettiğini göstermektedir. Dolayısıyla TTK sisteminde işlevler ayrılığının kabul edildiği ve yöneticilerle pay sahiplerinin bağımsız oldukları söylenebilecektir.

⁴⁷⁸ İsmail Kırca, Feyzan Hayal Şehirali Çelik, Çağlar Manavgat, **Anonim Şirketler Hukuku**, Cilt 1, Ankara, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 2013, s. 395.

Ne var ki, pay sahiplerinin elindeki en önemli silahlardan biri, pay sahipleri ile yönetim kurulu arasındaki bağımsızlığı zedeleyebilecek ve bu doğrultuda incelenmesi gereken en önemli düzenleme olan, TTK m. 364 hükmü uyarınca genel kurula verilen şirket yöneticilerini atama ve görevden alma yetkisidir. Buna ilişkin düzenlemeler de yine TTK m. 369 uyarınca “şirket menfaati” kavramını zayıflatan, şirketlerin, şirketin menfaatleri değil de pay sahiplerinin menfaatleri doğrultusunda yönetilmelerine sebebiyet verebilecek, yöneticileri adeta pay sahiplerinin temsilcileri konumuna getiren mekanizmalardan biridir. Bu hüküm uyarınca, *“Yönetim kurulu üyeleri, esas sözleşmeyle atanmış olsalar dahi, gündemde ilgili bir maddenin bulunması veya gündemde madde bulunmasa bile haklı bir sebebin varlığı hâlinde, genel kurul kararıyla her zaman görevden alınabilirler.”*

Görüleceği üzere, şirketin pay sahipleri, yönetim kurulu üyelerini diledikleri gibi görevden alma hakkına sahiptir.⁴⁷⁹ Bu belki de TTK hükümleri içerisinde, kurumsal sosyal sorumlu yönetim anlayışının önündeki en büyük engeldir. Bu hüküm nedeniyle, yönetim kurulu üyeleri, klasik örneğimizde verdiğimiz üzere, daha az kârlı olmasına rağmen, çevre ve işçilerin durumlarını gözetken bir karar aldıklarında, görevden alınma tehdidi ve tehlikesiyle karşı karşıya kalabilecektir. Bu yönde bir karar alındığında genel kurul; yönetim kurulunu, tek tek ilgili üyeleri ya da hepsini görevden alıp, önceki alınan kararı iptal edecek ve başka bir yönetim kurulunu kolaylıkla göreve getirebilecektir. Bu durumda bu hüküm yürürlükte olduğu sürece, pay sahiplerinin isteklerine karşı olan bir yönetim anlayışı geliştirilmesi ve şirket yöneticilerinin şirket menfaatini gözetmeleri neredeyse imkansızdır.

3.4.2.3.3. Yöneticilerin Hukuki Sorumluluğu

Mevcut Türk şirketler hukuku düzeninde yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin, karar alma süreçlerinde sosyal sorumlu davranmaları sonucunda hukuki sorumlulukları gündeme gelebilecektir. TTK m. 553 uyarınca yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla

⁴⁷⁹ Aynı doğrultuda bkz: TTK m. 408/b, Genel kurulun, yönetim kurulu üyesinin seçiminde devre dışı bırakıldığı istisnai hüküm için bkz : TTK m.334. TTK m. 334 sayesinde, belli koşulların varlığında pay sahibi olan veya olmayan kamu tüzel kişileri yönetim kuruluna doğrudan temsilci gönderme hakkına sahiptir. Kırca, Şehirali Çelik, Manavgat, **a.g.e.**, s. 416.

ihlal ettikleri takdirde hem şirkete hem pay sahiplerine hem de şirket alacaklılarına karşı verdikleri zarardan sorumludurlar. Bu şekilde bir zarar gündeme gelmesi hâlinde yönetim kurulu üyeleri TTK m. 555 ve devamı hükümleri gereğince tazminat yükümlülüğü altındadır.

TTK m. 369, TTK m. 553 ve tezimiz bağlamında sorulması gereken en kritik soru şudur: “*Şirket yöneticilerinin kurumsal sosyal sorumlu bir şekilde verdikleri kararlardan dolayı sorumlulukları gündeme gelir mi?*”. Faraziyen klasik örneğimizden ilerlersek; şirketin yönetim kurulu, şirketin fabrikalarından birinin, sosyal sorumluluk kaygısı ile (örneğin çevreye daha az zarar vermek yahut o bölgede istihdam yaratmak için) daha fazla maliyetli ve daha az kârlı olmasına rağmen X bölgesi yerine Y bölgesinde kurulmasına ilişkin bir karar alırsa, bu durumda şirket ya da pay sahipleri şirketin zarara uğradığını iddia ederek yönetim kurulunun sorumluluğuna gidebilecektir. Zira Türk Ticaret Kanunu’nda daha önce de açıkladığımız üzere şirket yöneticilerinin diğer menfaat sahiplerini de göz önünde bulundurarak karar almasını sağlayabilecek bir düzenleme olmadığı gibi buna izin veren bir sistem de bulunmamaktadır. Şirket menfaati kavramı ise, açıkladığımız üzere, düzenlendiği hâli ile yalnızca şirketin ekonomik menfaati olarak değerlendirilebilecektir. Her ne kadar yönetim kurulu üyelerine aldıkları sosyal sorumlu kararlar neticesinde dava açılabilir olsa da yöneticiler aldıkları kararların şirketin menfaati düşünülerek alındığı savunmasını yaparak sorumluluktan kurtulabilecektir. Belirtmek gerekir ki, eğer bu yönde bir savunma yapmak yerine açıkça diğer menfaat sahiplerini gözettileri yönünde bir savunmada bulunmalarının, sorumluluklarının doğmasına yol açacağı kanaatindeyiz.⁴⁸⁰

Şirket menfaati savunması bağlamında TTK m. 369 ve TTK m. 553 yöneticinin özen yükümünün ne olduğu ve mahkemelerce kıstas alınan ölçütler, yöneticilerin kurumsal sosyal sorumlu olarak verdikleri kararlar bakımından sorumlu tutulup tutulamayacaklarını değerlendirmek açısından önem taşımaktadır. TTK m.

⁴⁸⁰ Aslında şirketlere ilişkin hukuki model KSS’ye karşı olsa da ancak hukuki kontrol mekanizmalarındaki eksiklikler nedeniyle aslında yöneticilerin dilerlerse kâr maksimizasyonu hedefinden önemli ölçüde ayrılmak için alanları olduğu belirtilmiştir. Bkz: Parkinson, **Corporate Power and Responsibility**, s. 304.

369/1 uyarınca yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek yükümlülüğü altındadır. Bu hükümde geçen “tedbirli yönetici” ifadesi ile eski Türk Ticaret Kanunu’nun aksine nesnel bir ölçüt yaratılmıştır.⁴⁸¹ Mahkemelerin kıstas aldığı özen ölçütleri önemlidir zira bunlar yöneticiyi aldığı kurumsal sosyal sorumlu kararlara karşı (memnun olmayan pay sahipleri tarafından) hukuki sorumluluğuna gidilmesi hâlinde koruyabilecek hukuki araçlar olup hissedar talepleri açısından birer güvenli bir liman olarak adlandırılabilir. Tedbirli yönetici kıstası 6102 sayılı Kanunun gerekçesi uyarınca tedbirli yönetici ölçüsünün, yönetim kurulu üyesinin kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak “iş adamı kararı” (*business judgement rule*) verilebileceğini kabul ettiği ve riskin bundan doğduğu hâllerde üyenin sorumlu tutulmaması esasına dayandığı, genel kabul gören kural uyarınca, duruma uygun araştırmalar yapıp, ilgililerden bilgiler alınıp yönetim kurulunda karar verilmişse, gelişmeler tamamen aksi yönde olup şirket zarar etmiş olsa bile özensizlikten söz edilemeyeceği ifade edilmiştir.⁴⁸² Böylelikle Türk hukukunda iş adamı kuralını doğrudan düzenleyen bir hüküm bulunmamakla birlikte, hükmün gerekçesinde tedbirli yönetici kavramı açıklanırken bu kurallara atıfta bulunularak tedbirli yönetici kavramının nasıl yorumlanması gerektiğine ilişkin bir ipucu verilmiştir diyebiliriz. Bu değerlendirmeler neticesinde, şirketin yönetim kurulu, aldığı sosyal sorumlu bir karara karşı sorumluluğu gündeme gelmesi durumunda mahkeme nezdinde, alınan kararın şirketin “uzun vadede menfaatine” olduğu düşünülerek alındığı savunması yapılabilecektir. Zira davacıların bunun aksini ispat etmeleri kolay olmayacaktır.

Ancak önemle belirtmek gerekir ki bu savunma her somut olayda yöneticileri koruyacak demek imkânsızdır. Şirketin uzun vadede menfaatine olduğu savunmasının arkasına sığınamayacak derecede şirketin menfaatine aykırı olan kararlar da mevcut olabilecektir. Kaldı ki önceki bölümlerde incelediğimiz üzere, şirket menfaati kavramından ne anlaşılması gerektiği de açık değildir. Dolayısıyla, şirketin yöneticilerinin sosyal sorumlu kararlar alabilmesinin açıkça önüne açacak yasal düzenlemeler yapılmadığı sürece mahkemelerin yöneticiler lehine vereceği

⁴⁸¹ Kırca, Şehiral, Çelik, Manavgat, **a.g.e.**, s. 657.

⁴⁸² Bu hususta ayrıca bkz. m. 369 gerekçesi.

kararların, bu kararların kıta Avrupası hukuk sistemlerinde bir bağlayıcılığı olmadığı için, her biri münferit olarak kalacak, yönetim kurulunun üzerinde sosyal sorumlu olarak alınan kararlar bakımından hep bir risk mevcut olacaktır.

İleriki bölümlerde değineceğimiz üzere, sosyal sorumlu kararlar alınması yönünde yöneticilerin sorumluluklarının doğmaması adına kanunda bir düzenleme yapılsa dahi, bu husus yöneticilerin inisiyatifinde bırakıldığı durumda, hukuki sorumlulukları doğmayacak olsa yani kanunen yapılan işleme izin verilse bile, yöneticilerin, özellikle Türkiye gibi yoğunlaşmış hissedarlık yapısının bulunduğu bir ülkede, hissedarların hilafına bu yönde kararlar alması mantıklı değildir zira yöneticiler çoğunluk hissedar tarafından seçilmekte olup yukarıdaki bölümlerde de belirttiğimiz üzere onlar tarafından görevden alınabilmektedir. O yüzden böyle bir yetkileri olsa dahi, zorunlu tutulmadıkça yöneticilerin gönüllü olarak hissedarlar hilafına KSS faaliyetlerinde bulunacaklarını düşünmüyoruz. Yöneticilerin gönüllü olarak kontrolü elinde tutan kişiler yerine ulvi bir biçimde toplumun çıkarlarını gözetmesini beklemek nahiflik olacaktır. Bu sebeple de öneriler bölümünde değineceğimiz üzere, ya yönetim kurulu üyelerine bu yönde pozitif bir yükümlülük yüklemek yahut yöneticilerin bağımsızlığını sağlamak için yöneticileri hissedarların müdahalesinden koruyacak (görevden alma ve seçime ilişkin) düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Bu bölümde son olarak kısaca pay sahiplerinin doğrudan zararlarının tazmin edilebilirliğine ilişkin bir değerlendirmede bulunmak istiyoruz.⁴⁸³ Her ne kadar TTK m. 553 hükmünün, pay sahiplerinin doğrudan zararlarına ilişkin olmadığını savunanlar olsa da⁴⁸⁴, hükmün lafzından ve diğer yazarların görüşlerinden, pay sahiplerinin kendi doğrudan zararları için de yönetim kurulunu TTK m.553

⁴⁸³ Yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları bakımından, “doğrudan zarar”, “dolaylı zarar” kavramları için bkz: Mehmet Helvacı, **Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyesinin Hukuki Sorumluluğu**, 2. bs., İstanbul, Beta, 2001, s. 128-129.

⁴⁸⁴ Mehmet Çelebi Can, “Pay Sahiplerinin veya Alacaklıların Doğrudan Zararlarının Tazmini Amacıyla İkame Edilen Sorumluluk Davalarında TTK m. 1534’ün Etkisi”, **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, C. XXI., 2017, Sayı. 4, s. 23. (Çevrimiçi) https://webftp.gazi.edu.tr/hukuk/dergi/21_4_1.pdf , 8 Şubat 2022.

kapsamında sorumlu tutabilecekleri anlaşılmaktadır.⁴⁸⁵ Kanunun sistematigi açısından, yöneticilerin şirket menfaatini gözetmesi gerekliliğinden bahsettikten sonra pay sahiplerinin kendi zararlarının tazminini isteyebilmesi, yöneticileri pay sahiplerine karşı zayıf durumda bırakmaktadır. Esasen, pay sahiplerinin doğrudan zarara uğradıkları örnekler çok sınırlı olduğu için bu hükmün uygulanabilirlik alanı çok geniş olmasa da (Zira pay sahiplerinin zararlarının çoğu dolayısıyla zararlardır.) yine de bu yönde bir düzenleme ile yönetim kurulu üyelerini bu yönde bir tehdit altında bırakmanın doğru olmadığı kanaatindeyiz.⁴⁸⁶

3.4.3. Yardım Sandıkları ve Bağış

Belirtmek isteriz ki tezimizde KSS'yi, okul yapmak, hayırseverlik faaliyetinde bulunmak ya da bağış anlamında ele almıyoruz. Daha önce de ifade ettiğimiz üzere, KSS'yi, sosyal sorumluluğun karar alma süreçlerine dâhil edilmesi olarak ele alıyoruz. Ancak yine de yardım sandıkları ve bağış konusuna, normatif KSS'nin bir bacağına TTK'da vücut bulmuş bir hâli olduğu için, genel hatlarıyla da olsa tezimizde yer vermekte fayda olacağını düşündük. Ancak en başında tekrar belirtmek isteriz ki bağış bakış açılı bir KSS yeterli değil, hatta bizim bakış açımızla istenilen de değildir. Zira bu bağışlar takibi zor olmakla beraber, çoğunlukla şirketin büyük hissedarlarının çıkarları ve kişisel tercihleri doğrultusunda kullanılmakta, ayrıca aslında bu bağışların amacı saf bir sosyal sorumluluk değil bir reklam ve avantaj yaratmak olmaktadır. Aynı doğrultuda bu bağışların politik amaçları da olabilmektedir. Ancak her şeyden önemlisi, bağışlar, bizim savunduğumuz ideal sosyal sorumluluk kavramının içinde yer almamaktadır.

⁴⁸⁵ Bu yöndeki görüşler için bkz: Reha Poroy, Ünal Tekinalp, Ersin Çamoğlu, **Ortaklıklar Hukuku I**, 15. bs., İstanbul ,Vedat Kitapçılık, 2021 , s. 446 ; Hasan Pulaşlı, **Şirketler Hukuku Şerhi**, 3. bs., Ankara ,Adalet Yayınevi, 2018, s. 66. ; Zekeriyya Arı, “Alacaklı veya Ortakların Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerine Karşı Doğrudan Zararlar Nedeniyle Açabilecekleri Davalarda Zamanaşımı”, **Erzincan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, C. XIV, 2010, s. 195. (Çevrimiçi), <https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php> , 8 Şubat 2022

⁴⁸⁶ Her ne kadar pay sahipleri, bu yönde bir hüküm olmasaydı dahi genel hükümler çerçevesinde zararlarını tazminini isteyebilecek olsa da bu durumda zamanaşımı, teselsül, yetkili mahkeme gibi konularda farklılıklar olacaktır.

Bir paydaş grubu olarak alacaklıların da dava açılabilirdiği yönünde bir karşıt görüş geliştirilebilecek olsa da, alacaklılar, paydaş gruplarından yalnızca birisi olup esasen alacaklıların dava açabiliyor olması diğer paydaşlar ya da sosyal sorumluluk anlamında bir değişiklik yaratmamaktadır.

Bu çekincelerimizin ardından Türk şirketler hukukunda bağış⁴⁸⁷ ve yardım konularına ilişkin düzeni anlamak için, ilk olarak konuya ilişkin TTK'daki yedek akçe düzenlemelerini irdelemek faydalı olacaktır. Zira, anonim şirketlerin bağış yapabilmesi, şirketlerin elde ettikleri kârlardan, şirketin istikrarının sağlanması veya şirketin ekonomik olarak zor durumlarda faydalanması için ayırdığı yedek akçelerin nerede ve nasıl kullanılması gerektiği ile birlikte ele alınması gereken bir konudur.

Yedek akçe, esas sermayeyi aşan net mal varlığı olarak tanımlanmaktadır.⁴⁸⁸ Yedek akçeyi, TTK uyarınca iki ana başlığa ayırmak mümkündür: Kanuni yedek akçe ve ihtiyari yedek akçe.

Kanuni yedek akçe, TTK'nın 519. maddesine göre, ödenmiş sermayenin yüzde yirmisine ulaşıncaya kadar her yıl, yıllık gayrisafî kârın yüzde beşinin ayrılmasının zorunlu olduğu ve toplam ayrılan yedek akçe sermayenin yarısına ulaşmadığı sürece sadece şirket zararlarının kapatılması, şirket faaliyetlerinin devam ettirilmesi ve işsizliğin önüne geçilmesi veya sonuçlarını hafifletmeye elverişli önlemler alınması için kullanılabilen yedek akçedir. Dolayısıyla, her yıl ayrılması zorunlu olan kanuni yedek akçenin, ayrılma amacı ve harcanma yeri kanunda belirtilmiş olup, aksi bir durum yönetim kurulunun sorumluluğunu doğuracaktır.⁴⁸⁹

Konumuz açısından önemi haiz olan husus ihtiyari yedek akçeler olup ihtiyari yedek akçeler ise, esas sözleşmede belirlenen ve genel kurul kararı ile ayrılabilen yedek akçeler olarak ikiye ayrılabilir. .⁴⁹⁰

TTK'nın 521. maddesi uyarınca *“Yedek akçeye yıllık kârın yüzde beşinden fazla bir tutarın ayrılacağı ve yedek akçenin ödenmiş sermayenin yüzde yirmisini aşabileceği hakkında esas sözleşmeye hüküm konabilir. Esas sözleşme ile başka yedek akçe ayrılması da öngörülebilir ve bunların özgülleme amacıyla harcanma yolları ve şartları belirlenebilir.”* denilmek suretiyle anonim şirketlerin esas

⁴⁸⁷ Bağışlama, bağışlayanın bağışlanana kendi mal varlığından karşılıksız olarak kazandırma yaptığı, tek tarafa borç yükleyen bir sözleşme olarak tanımlanmaktadır. Bkz: Mustafa Alper Gümüş, “Borçlar Hukuku Özel Hükümler, Cilt 1”, 2013 İstanbul, s. 203.

⁴⁸⁸ Reha Poroy, Ünal Tekinalp, Ersin Çamoğlu, **Ortaklıklar Hukuku II**, 14. bs., İstanbul, Vedat Yayıncılık, 2019, s.320.

⁴⁸⁹ **A.e.**, s.324.

⁴⁹⁰ **A.e.**, s.324.

sözleşmesinde hüküm bulunması hâlinde ihtiyari yedek akçe ayrılmasına cevaz verilmiştir.

Genel kurul kararı ile ayrılan yedek akçe ise, TTK'nın 523. maddesinde pay sahiplerine kâr payı dağıtılmasıyla ilişkili olarak ele alınmıştır. Buna göre, kanuni ve ihtiyari yedek akçenin ayrılması gerekmekte, sonrasında birtakım şartlara bağlı olarak genel kurul kararıyla olağanüstü yedek akçe ayrılabilir. Bu şartlardan ilki, şirket aktiflerinin yeniden sağlanabilmesi bir başka deyişle şirket bilançosunun aktif kısmında yer alan varlıkların kazanılması için olağanüstü yedek akçenin ayrılmasının gerekli olmasıdır.⁴⁹¹ İkinci şart ise, yapılacak işlemin, bütün şirket pay sahiplerinin menfaatlerinin dikkate alınarak, şirketin sürekli gelişimi ve olabildiğince kararlı kâr payı dağıtımını yönünden haklı görülmesidir. Eğer bu şartlar sağlanmıyorsa, ilgili pay sahipleri, genel kurulun alacağı olağanüstü yedek akçe ayrılmasına ilişkin kararı iptale konu edebilecektir. Zira, şirket olağanüstü yedek akçe ayırmakla, pay sahiplerine kâr dağıtmamakta ya da daha az miktarda kâr dağıtmaktadır.⁴⁹² Yargıtay bir kararında; ilk derece mahkemesinin, dört yıldır faaliyet gösteren bir şirketin kuruluşundan itibaren hiç kâr payı dağıtmamasını üzerine şirketin nakdî yardım ve bağış yaptığı durumda pay sahiplerine kâr payı dağıtılmasının hayatın olağan akışının gerektirdiği bir durum olduğuna hükmettiği kararı onamıştır.⁴⁹³ Başka kararlarında ise Yargıtay, şirket pay sahiplerine kâr payı dağıtılmaması veya az miktarda dağıtılmasıyla olağanüstü yedek akçe ayrılması arasında hassas bir denge olduğunu, şirket genel kurulunun kâr payı dağıtılmayacağına dair alacağı bir kararın dürüstlük kuralı ile sınırlı olduğunu ifade etmiştir.⁴⁹⁴

Yedek akçeye ilişkin açıklamalarımızın ardından, esasen yedek akçenin kanundaki özel bir görünümü olan yardım akçesi düzenlemesini inceleyebiliriz. Belirtmek gerekir ki, TTK'da anonim şirketlerin bağış yapabilmesi, “çalışanlar ve işçiler lehine yardım akçesi” düzenlemesi haricinde özel olarak ele alınmamıştır. Bu

⁴⁹¹ Dr. Raziye Aksu Özkan, “Yargıtay Kararları Işığında Anonim Şirkette Olağanüstü Yedek Akçe Ayırma Koşullarının İncelenmesi” s. 7, (Çevrimiçi), <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1500677>, 7 Şubat 2022.

⁴⁹² Dr. Raziye Aksu Özkan, **a.g.e.**, s. 13.

⁴⁹³ 11. HD., E. 2018/5179 K. 2019/6573 T. 22.10.2019

⁴⁹⁴ 11. HD., E. 2016/8800 K. 2017/7610 T. 26.12.2017, Hasan Karşlıoğlu, **a.g.e.**, s.30.

itibarla ilgili düzenlemeleri incelemek önemlidir. TTK'nın 522. maddesi uyarınca, şirketler, esas sözleşmelerinde hüküm bulunmak şartıyla, şirket nezdinde çalışan yöneticiler, çalışanlar ve işçiler için yardım kuruluşları (vakıf veya kooperatif) kurabilmekte veya bunların sürdürülebilmesi amacıyla yedek akçe üzerinden işçilerine yardımda bulunabilmekte⁴⁹⁵ olup ilgili hüküm aşağıdaki gibidir:

“2. Çalışanlar ve işçiler lehine yardım akçesi

MADDE 522- (1) *Esas sözleşmede şirketin yöneticileri, çalışanları ve işçileri için yardım kuruluşları kurulması veya bunların sürdürülebilmesi amacıyla veya bu amacı taşıyan kamu tüzel kişilerine verilmek üzere yedek akçe ayrılabilir.*

(2) *Yardım amacına özgülünen yedek akçelerin ve diğer malların şirketten ayrılması suretiyle bir vakıf veya kooperatif kurulması zorunludur. Vakıf senedinde, vakıf mal varlığının şirkete karşı bir alacaktan ibaret olacağı da öngörülebilir.*

(3) *Şirketin bu amaca özgülediği yedek akçeden başka, yöneticilerden, çalışanlardan ve işçilerden aidat alınmışsa, iş ilişkisinin sonunda, vakıf senedine göre yapılan ayırmadan yararlanamadıkları takdirde çalışanlara ve işçilere hiç değilse ödedikleri tutarlar ödeme tarihinden itibaren kanuni faiziyle birlikte geri verilir.”*

Bu hükme, aynı düzenlemenin yer aldığı eski TTK'nın 468. maddesinden farklı olarak, yöneticiler de eklenmiş, ayrıca yedek akçelerin yardım amacı taşıyan kamu tüzel kişilerine verilmek üzere de ayrılabilceği düzenlemesi eklenmiştir. Bunlara ek olarak 2. fıkra kapsamına vakıfların yanında kooperatifler de eklenmiştir. Faiz oranı ile ilgili olarak ise sabit bir oran belirlemek yerine kanuni faize atıfta bulunulmuştur.⁴⁹⁶

Kanunun gerekçesinde, yapılan bu değişikliklere ilişkin bir açıklama bulunmuyor olup, yapılan diğer değişikliklerin sebepleri tahmin edilebilir olmakla beraber, madde kapsamına yöneticilerin alınmasının gerekçesi anlaşılamamıştır. Zira,

⁴⁹⁵

⁴⁹⁶ Abuzer Kendigelen, **Yeni Türk Ticaret Kanunu: Değişiklikler, Yenilikler ve İlk Tespitler**, On İki Levha Yayıncılık, 2011, s. 424.

işbu maddenin amacı, şirkete karşı güçsüz durumda bulunan bir şirket ilgilisi olan işçilere karşı yapılacak yardımların düzenlenmesidir. Oysaki yöneticilerin şirkete karşı güçsüz durumda oldukları söylenemeyecek olup, daha da önemlisi şirketi yönetenler lehine bu şekilde yardım sandıkları oluşturulması hesap verilebilirlik ve denetlenebilirlik yönünden de sakıncalıdır. Şirketin yöneticisinin “şirket ilgilileri” arasında sokulup bu düzenlemeye dâhil edilmesi doğru değildir.⁴⁹⁷ Son olarak bu yönüyle her iki düzenlemenin de işçiler yararına olduğu ve bu yönüyle şirketin kurumsal sosyal sorumluluğunun içerisinde yer aldığı söylenebilecekse de, işçilerin menfaatine olan bu hüküm şirkete herhangi bir zorunluluk yüklememektedir.⁴⁹⁸

Çalışanlar ve işçiler lehine yapılan düzenlemeler haricinde, anonim şirketlerin diğer yardım faaliyetlerinde bulunup bulunamayacağına ilişkin düzenlemeler ise yedek akçe faslında da belirttiğimiz üzere ihtiyari yedek akçe düzenlemelerinde yer almaktadır. Net bir açıklık olmasa da TTK m. 521 hükmü uyarınca esas sözleşme ile başka yedek akçe ayrılması da öngörülebilir ve bunların özgülenme amacıyla harcanma yolları ve şartları belirlenebilir. TTK m. 523/3 hükmünde yer alan diğer ilgili düzenleme uyarınca ise⁴⁹⁹, şirket genel kurulu, şirketin işçileri için yardım sandıkları ve diğer yardım örgütleri kurulması veya bunların sürdürülebilmesi amacıyla veya diğer yardım ve hayır amaçlarına hizmet etmek üzere, yedek akçe ayırabilmektedir.⁵⁰⁰ ⁵⁰¹ Görüldüğü üzere şirket, esas sözleşmede belirtmek kaydı ile

⁴⁹⁷ Şüphesiz, burada bahsettiğimiz ve kapsama alınmasını eleştirdiğimiz “yönetici” kavramının içine yönetim kurulu üyesi olmayan, şirkette maaşa bağlı olarak çalışan işçi konumundaki yöneticileri katmıyoruz.

⁴⁹⁸ Bu hükmün tek işlevinin 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu döneminde m.137’de düzenlenen ultra vires kısılcından kurtulmak olduğu ifade edilmiştir. Bkz: Paslı, **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi- Corporate Governance**, s.240. 6102 sayılı yeni TTK ile ultra vires kalkmış olsa da temsil yetkisinin işletme konusuyla sınırlandırılması ve şirketin ekonomik amacı ve diğer kısıtlamalar yoluyla aynı kısılcacın devam ettiği söylenebilecektir.

⁴⁹⁹ “III - Kâr payı ile yedek akçeler arasında ilgi MADDE 523- (1) Kanuni ve esas sözleşmede öngörülen isteğe bağlı yedek akçeler ayrılmadıkça pay sahiplerine dağıtılacak kâr payı belirlenemez. (2) Genel kurul; (3) Esas sözleşmede hüküm bulunmasa bile, genel kurul, şirketin işçileri için yardım sandıkları ve diğer yardım örgütleri kurulması veya bunların sürdürülebilmesi amacıyla veya diğer yardım ve hayır amaçlarına hizmet etmek üzere, bilanço kârından yedek akçe ayırabilir.”

⁵⁰⁰ Bazı görüşlere göre, maddede düzenlenen yardım amacına özgülenen yedek akçe, şirketin işçileri yararına yardım örgütü kurulmasına, yani şirket içine bir aktarıma ilişkin olduğundan bağış niteliği taşımamaktadır. Bunun bağış niteliğinde olması için dışarıya ödeme gerçekleştirilmelidir. Daha fazla bilgi için bkz.: Reha Poroy, Ünal Tekinalp, Ersin Çamoğlu, **a.g.e.**, s.336.

⁵⁰¹ TTK m.523 uyarınca genel kurul karar aldıktan sonra, uygulanması ve işlemin temsili yönetim kurulunun yetkisi altındadır. Daha fazla bilgi için bkz.: Doç. Dr. Burak Adıgüzel, **a.g.e.**, s.59.

yahut genel kurul kararı ile diğer yardım ve hayır amaçlarına hizmet etmek ve sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmek için, kanunda belirtilen şartlara uyarak, yedek akçe ayırabilecektir.

Peki bu yedek akçeler belirli sınırlamalara tabi olacak mıdır? 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 137. maddesinde düzenlenen *ultra vires* ilkesi uyarınca, şirketin ehliyeti, şirket esas sözleşmesinde yer alan işletme konusu ile sınırlı olarak düzenleme altına alınmıştı. İşletme konusu dışında kalan işlemler ise yok hükmündeydi.⁵⁰² Böylece, eTTK döneminde şirket tarafından yapılan bağışlar, işletme konusu içerisinde yer almıyorsa, şirket bu bağışla bağlı olmadığını ileri sürebilecekti. Ancak, bu dönemde ileri sürülen görüşlere göre, sosyal ve kültürel amaçlarla sınırlı olmak üzere şirket özelinde büyük bedellere denk gelmeyecek bağışlar yapılabilmekteydi.⁵⁰³ Bu dönemde verilen bir Yargıtay kararında anonim şirketin yönetim kurulu tarafından, siyasi bir partiye yapılan bağış konu edilmiştir. Yargıtay, kararında, anonim şirketlerin yapması planlanan iş ve işlemlerinin esas sözleşmelerinde yer alan ekonomik amaç ve konu kapsamında belirtilmesi gerektiğinin altını çizerek, yapılan bağışın şirket esas sözleşmesinde yer alan amaç ve konuda kapsamında yer almadığı gibi bu amaç ve konular ile ilgisinin de bulunmadığını ifade etmiştir.⁵⁰⁴ Bir başka kararında ise, Yargıtay, bir yönetim kurulu üyesinin, şirket genel müdürü sıfatıyla şirket esas sözleşmesinde yazılı faaliyet alanına girmeyen ve şirketi zarara uğratan bağışlama işlemiyle ilgili olarak yönetim kurulu üyelerini sorumlu tutmuştur.⁵⁰⁵ Ayrıca, Yargıtay, şirket esas sözleşmesinde yazılı faaliyet alanına girmeyen ve şirketi zarara uğratan bağışlar nedeniyle, şirketi ayrıca temsile yetkili Murahhas Yönetim Kurulu üyesinin bu faaliyetlerini denetlemeyen ve buna karşı çıkmayan diğer yönetim kurulu üyelerinin sorumlu olduğunu ifade etmiştir.⁵⁰⁶

⁵⁰² Doç. Dr. Murat Alışkan, "İşletme Konusu ve 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanununa Göre Ticaret Şirketlerinin Ehliyeti ve Temsili", s. 208 (Çevrimiçi), <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/799288>, 27 Ocak 2022.

⁵⁰³ Doç. Dr. Burak Adıgüzel, **a.g.e.**, s.59.

⁵⁰⁴ Prof. Dr. Tuğrul Ansay, "Anonim Ortaklıklar ve Mahkeme Uygulaması", s. 119 (Çevrimiçi) <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/632040>, 27 Ocak 2022.

⁵⁰⁵ 11. HD., E. 2003/4466 K. 2003/11543 T. 08.12.2003

⁵⁰⁶ 11. HD., E. 2002/7371 K. 2002/11864 T. 23.12.2002

TTK'da ticari şirketler açısından, şirketlerin ehliyetinin işletme konusu ile sınırlı olması hâli yani *ultra vires* ilkesi, üçüncü kişilerin korunması ve dolayısıyla işlem güvenliği amacıyla⁵⁰⁷ kaldırılmıştır. Böylece, şirketlerin yaptıkları bağışlamanın geçerliliğine ilişkin olarak şirketin işletme konusu ve amacı sınırı kaldırıldığından, şirket esas sözleşmesinde ilgili faaliyet yer almasa dahi yapılan işlem ve konu özelinde bağış geçerli olabilecektir. Yargıtay, bu dönemde verdiği bir kararda, şirketin amaç ve konusu dışında kaldığı iddia edilen bağış işleminin geçerli olduğuna, ancak ortada zarar bulunması hâlinde, aşağıda da inceleneceği üzere, şirket iç ilişkisi gereğince şirket müdürünün sorumluluğuna gidilebileceğine hükmetmiştir.⁵⁰⁸ Ayrıca, İstanbul 18. Asliye Ticaret Mahkemesi'nin vermiş olduğu başka bir karara göre, şirket esas sözleşmesine ve kanuna aykırı olmadığı müddetçe, yönetim kurulu üyelerine bağış yapma yetkisi veren genel kurul kararının iptaline gerek bulunmamaktadır.⁵⁰⁹

Bununla beraber, her ne kadar *ultra vires* ilkesi kaldırılmış olsa da bazı görüşler, şirket faaliyetlerine tamamen uzak ve şirket tipine yabancı bağışların geçersiz olması gerektiğini ifade etmiştir.⁵¹⁰ Buna göre, yukarıda söz edilen şirket tarafından siyasi partiye yapılan bağışlama gibi bağış işlemleri yürürlükte olan TTK bakımından da geçerli olmamalıdır.

Buna rağmen, şirketlerin bağışlama yapabilmeleri hususu şirketin amaç ve konusu bakımından değerlendirilirken, bağışlamanın şirkete gelecekte sağlayacağı ekonomik fayda gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Zira, şirketlerin kendi işletme konusu içerisinde gelişmesi ve büyümesi için önceden burs, reklam, sponsorluk gibi karşılıksız kazandırmalarda bulunmalarının arkasında gelecekte elde edecekleri ekonomik menfaat düşüncesi bulunabilmektedir.⁵¹¹ Bağış miktarı açısından ise, bağışın yapıldığı dönemde şirketin sermayesi, net dönem kârı, finansal durumu ve borca batık hâlde bulunup bulunmadığı önem arz etmektedir.

⁵⁰⁷ Reha Poroy, Ünal Tekinalp, Ersin Çamoğlu, **a.g.e.**, s.535.

⁵⁰⁸ Yargıtay 11. HD. E. 2017/1366 K.2018/6883 T. 08.01.2018

⁵⁰⁹ İstanbul 18. Asliye Ticaret Mahkemesi, E. 2018/504, K. 2018/920, T. 19.7.2018

⁵¹⁰ Alışkan, s.214.

⁵¹¹ Adıgüzel, s.65.

Yukarıda ifade edildiği üzere, şirketlerin işletme konusu ile sınırlı olarak faaliyetlerini gerçekleştirebileceğini ifade eden *ultra vites* ilkesi TTK ile kaldırılmıştır. Bununla birlikte, anonim şirketlerin yönetim ve temsil organı olan yönetim kurulunun şirket adına yapabileceği işlemleri düzenleme altına alan TTK'nın 374. maddesi uyarınca, yönetim kurulu, kanunda veya esas sözleşmede özel olarak genel kurulun yetkisine bırakılmadığı sürece, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli iş ve işlemleri yapabilmektedir. Dolayısıyla, yönetim kurulunun veya TTK m.370 uyarınca temsil yetkisini haiz kişilerin alacağı kararlar veya yapacağı iş ve işlemler için işletme konusu hâlâ bir sınır teşkil etmektedir. Buradan anlaşıldığı üzere, yönetim kurulu veya şirketi temsile yetkili olanlar alacağı kararlar veya yapacağı iş ve işlemler bakımından şirkete karşı sorumlu olacak ve/fakat şirket ise ilgili karar veya işlemle bağlı kalacaktır.⁵¹²

Şirketin yönetime ve temsile yetkili kişileri, TTK'nın 553. maddesi uyarınca, kanundan veya şirket esas sözleşmesinden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal ettikleri takdirde, şirkete, şirket pay sahiplerine ve şirket alacaklılarına karşı sorumludur. Kusur, yönetim kurulu üyelerinin özen yükümlülüğü dikkate alınarak tespit edilecektir. TTK m.369 ise, özen yükümlülüğüne objektif bir ölçü getirerek tedbirli bir yönetici özenini esas almıştır. Buna göre tedbirli bir yöneticiden beklenen özeni gösteren yönetime veya temsile yetkili kişiler, özen yükümlülüğünü yerine getirmiş olacak ve ilgili iş ve işlem kapsamında bu kişilerin sorumluluğuna gidilemeyecektir.⁵¹³

Yönetime ve temsile yetkili kişiler, yukarıda anlatılanlar çerçevesinde, bağışlama yaparken özen yükümlülüğüne uygun ve şirketin menfaatlerini koruyacak şekilde davranmalıdır. Dolayısıyla, yönetime veya temsile yetkili kişiler, bağış yapmaya ilişkin olarak yeterince bilgi sahibi olmamışsa veya bağış yapmak şirkete değil kendilerine menfaat sağlıyorsa, bundan dolayı sorumlu olacak ve şirket, pay sahipleri veya alacaklılar kendilerinden zararın tazminini talep edebilecektir.⁵¹⁴

⁵¹² a.e. s.65.

⁵¹³ Kırca, Şehirli, Çelik, Manavgat, "Anonim Şirketler Hukuku Cilt 1, Temel Kavram ve İlkeler, Kuruluş, Yönetim Kurulu", Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara 2013.

⁵¹⁴ Adıgüzel, s. 65.

Halka açık ortaklıkların kârlarını nasıl kullanabileceklerine ve nasıl bağış yapacaklarına ilişkin düzenlemeleri özel olarak incelemek gerekmektedir. SerPK'nın 19. maddesinin 5. fıkrası, halka açık ortaklıklar tarafından bağış yapılabilmesi için esas sözleşmede bu yönde hüküm bulunması şartını getirmektedir. II-19.1 sayılı Kâr Payı Tebliği uyarınca ise, yapılacak bağış miktarının sınırı, esas sözleşmede açıkça yazılabilmekte veya açıkça yazılmadığı takdirde ise genel kurul tarafından belirlenebilmektedir. Buna rağmen, SPK'nın yapılacak bağış miktarına üst sınır getirmesi de mümkündür.

Madde gerekçesinde, “*Halka açık ortaklıklar için bağış ve yardım yapılabilmesi için esas sözleşmede hüküm bulunması şartı getirilmiş olup, şirketlerin yatırımcıların bilgisi dâhilinde bağış ve yardım politikalarını*⁵¹⁵ *belirlemeleri amaçlanmıştır. Diğer yandan genel kurulca sınırı belirlenecek bu tutara gerektiğinde yatırımcıların ve ortaklıkların mal varlıklarının korunması hususlarını gözeterek Kurul'un üst sınır getirme yetkisi olduğu hükme bağlanmıştır. Yatırımcıların korunması amacıyla Kurul tarafından kâr payı dağıtım uygulamasında dönem içinde yapılan bağışların kâr tutarına eklenerek kâr payının bulunmasına ilişkin yöntem Kanun hükmü hâline getirilmiştir.*”⁵¹⁶ açıklamalarına yer verilmiştir.

Bu düzenlemeler çerçevesinde, Yargıtay bir kararında, halka açık ortaklıklar tarafından bağış yapılabilmesi için esas sözleşmede hüküm bulunmasının şart olması dolayısıyla, esas sözleşmesinde bağış yapabileceğine ilişkin hüküm bulunmayan halka açık anonim şirketin bağış yapılabilir üst sınırın yıllık kârın %5'i olarak belirlenmesine ilişkin gündem maddesinin iptaline karar vermiştir.⁵¹⁷ Başka bir

⁵¹⁵Şirketlerin örnek yardım politikaları için bkz: <http://www.cci.com.tr/Portals/0/Documents/PDF/Policies/tr/bagis-ve-yardim-politikasi.pdf>
<http://www.gsdholding.com.tr/images/pdf/gsdho-ogk-30.05.13-ttsg%20ilan%20metni.pdf>
http://www.doganholding.com.tr/files/pdf/Dogan_Holding_Bagis_ve_Yardim_Politikasi.pdf
<http://www.bim.com.tr/Politikalar/Genel/B%C4%B0M%20Ba%C4%9F%C4%B1%C5%9F%20ve%20Yard%C4%B1m%20Politikas%C4%B1.pdf>
<http://www.aksa.com.tr/yatirimci-iliskileri/politikalar/bagis-ve-yardim-politikasi/bagis-ve-yardim-politikasi/i-27>
<https://yatirimciiliskileri.sabanci.com.tr/kurumsal-yonetim/bagis-ve-yardim-politikasi>

⁵¹⁶ Örtülü kazanç aktarım yasağı ve kötüye kullanama yahut ilişkili taraflara menfaat sağlanmasına ilişkin konular tezin kapsamında olmadığı için ele alınmamıştır. Ancak ilgilenenler açısından bağış konusu ile bağlantılı olduklarını belirtmekte fayda vardır.

⁵¹⁷ 11. HD., E. 2016/10594 K. 2018/4304 T. 05.06.2018.

kararında ise, yine bir halka açık anonim şirketin esas sözleşmesinde bağış yapabileceğine ilişkin hüküm bulunmadığından, genel kurul kararının iptal edilmesine ilişkin kararı onamıştır.⁵¹⁸

Ayrıca, SerPK'nın 21. maddesinde, örtülü kazanç aktarımı yasağı düzenlenmiştir. Örtülü kazanç aktarımı, halka açık ortaklıkların (iştirakleri ve bağlı ortaklıkları da dâhil olmak üzere) doğrudan veya dolaylı olarak ilişki içinde bulundukları gerçek veya tüzel kişiler ile, aktif veya pasif bir davranışla, farklı fiyat, ücret, bedel veya şartlar içeren anlaşmalar veya ticari uygulamalar yapmak veya işlem hacmi üretmek gibi işlemlerde bulunmak suretiyle kârlarını veya mal varlıklarını azaltması veya kârlarının veya mal varlıklarının artmasını engelleyerek kazanç aktarımında bulunmasıdır.⁵¹⁹

Halka açık anonim ortaklıkların, SerPK'nın 17. maddesinin 3. fıkrası uyarınca şirketin yapacağı ilişkili taraf işlemlerinde, işlemin esasına ilişkin bir yönetim kurulu kararı alması gerekmektedir. Bu karara ilişkin olarak bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğunun kararı onaylaması gerekmektedir. Aksi hâlde ilgili işleme ilişkin karar genel kurulca alınır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus yapılacak olan işlemin ve konu özelinde bağışlamanın, ilişkili taraf ile yapılıp yapılmadığı ve sonrasında ise ilgili işlemin örtülü kazanç aktarımı teşkil edip etmediğidir. İlişkili taraf kavramı SerPK uyarınca açıkça tanımlanmamıştır. Fakat İlişkili Taraf Açıklamalarına İlişkin Türkiye Muhasebe Standardı (TMS 24) Hakkında Tebliğ uyarınca işlemin tarafı kişinin belirli derece akrabaları, şirket ile finansal ilişkisine göre bazı kişiler ve bazı işletmeler ilişkili taraf olarak sayılmaktadır. SerPK'nın 21. maddesi uyarınca aktif veya pasif bir davranışla, farklı fiyat, ücret, bedel veya şartlar içeren anlaşmalar veya ticari uygulamalar yapmak veya işlem hacmi üretmek gibi işlemlerde bulunmak suretiyle kârlarını veya mal varlıklarını azaltması veya kârlarının veya mal varlıklarının artmasını engelleyerek kazanç aktarımında bulunmak olarak tanımlanan iş ve eylemler, ilişkili taraf ile gerçekleştirilecek işlemler bakımından özel olarak zikredilmiştir. Böylece, ilişkili taraf ile gerçekleştirilen

⁵¹⁸ 11. HD., E. 2020/594 K. 2020/5230 T. 19.11.2020.

⁵¹⁹ Prof. Dr. Aslan Kaya, "Halka Açık Ortaklıklarda Örtülü Kazanç Aktarımı Yasağı", s. 195, (Çevrimiçi), <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/97833>, 03 Şubat 2022.

işlemlerde sayılan iş ve eylemlerin varlığı örtülü kazanç aktarımı olarak nitelendirilmiştir. Sayılan iş ve eylemlerin ortak özelliği piyasa şartlarına göre şirketin aleyhine olan bir işlem ile şirketin maddi zarara uğratılması olarak özetlenebilir. Dolayısıyla, konu özelinde ele alınan bağışlama işleminin de ilişkili bir taraf lehine gerçekleştirilmesi hâlinde bu husus ilgili madde uyarınca anılan usullerle yönetim kurulu kararı veya genel kurul kararı ile gerçekleştirilmeli ve SerPK'nın 21. maddesinin 3. fıkrası uyarınca işlemin benzer diğer işlemler, piyasa şartları ve dürüstlük kuralı uyarınca uygun ve makul şartlarda gerçekleşmiş olduğu belgelenmelidir.

SPK'nın 04/03/2016 tarihli ve 2016/8 sayılı Bülten'inde şirket yöneticileri aleyhinde suç duyurusunda bulunulduğu, şirketin ilişkili tarafı olduğu ve benzer ideoloji ile hareket eden bir üniversite ve vakfa bağış yapılarak menfaat aktarımının SerPK'nın örtülü kazanç aktarımı yasağını ihlal ettiği iddia edilmiştir.⁵²⁰ Bu kapsamda şirketlerin yapacağı bağışlar bakımından ehliyet, konu bakımından sınır, maddi sınır gibi daha önce anlatılan hususların yanında ilgili taraf işlemleri ve örtülü kazanç aktarımı yasağı da değerlendirilmesi gereken bir unsurdur.

Son olarak Türkiye'de yardım ve bağış faaliyetlerinde bulunan şirketlere vergi avantajları ve teşvikleri sağlanmakta olup, bunlar tezimizin konusunu oluşturmaya da , bu teşvik ve avantajlar, Türkiye'nin kurumsal sosyal sorumluluk kavramına sistematik açıdan nasıl yaklaştığını, daha çok vergi teşvikleri ile şirketleri özendirmeye çalıştığını göstermesi açısından önemlidir.⁵²¹⁵²²

⁵²⁰ Koza Altın İşletmeleri, "Kurumsal Yönetim Uyum Raporu 2017", (Çevrimiçi) <https://www.kozaaltin.com.tr/img/KozaaltinKYR2017.pdf>, 7 Şubat 2022.

⁵²¹ Kurum kazancından yapılacak indirimleri Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 10. maddesi düzenlemektedir. Ayrıca Kurumlar Vergisi Kanunu'nun uygulanmasına yönelik açıklamalar içeren Seri No:1 Kurumlar Vergisi Genel Tebliğinde de konuya ilişkin açıklama ve düzenlemeler bulunmaktadır. Şirketlerin KSS uygulamalarına katılımını teşvik eden kanunlar da bulunmaktadır. KSS ile ilgili vergi teşvikleri Gelir Vergisi Kanunu'nun 193. ve 89. maddesi de bu konuda düzenlemeler içermektedir.

⁵²² Vergi teşvikleri dışında, diğer kanunlarda da kurumsal sosyal sorumluluk çatısı altında değerlendirilecek düzenlemeler bulunmaktadır. Örneğin bunlardan en önemlilerinden biri İş Kanunu⁵²² 30. maddede yer alan engelli işçi istihdamına ilişkin düzenlemedir. Bu düzenleme uyarınca, işverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç engelli, kamu işyerlerinde ise yüzde dört engelli ve yüzde iki eski hükümlü işçiyi veya 21/6/1927 tarih ve 1111 sayılı Askerlik Kanunu veya 16/6/1927 tarih ve 1076 sayılı Yedek Subaylar ve Yedek Askeri Memurlar Kanunu kapsamına giren ve askerlik hizmetini yaparken 12/4/1991 tarihli ve 3713 sayılı Terörle Mücadele

3.4.4. Sermaye Piyasası Kurulu’nun Kurumsal Yönetim İlkeleri

Çalışmamızın önceki bölümlerinde değindiğimiz üzere, kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk birbiri ile bağlantılı kavramlardır. Son yıllarda, yaşanan finansal krizler ve şirket skandalları, işletmelerin sosyal ve çevresel etkilerinin ne olduğu ve ne olacağı konusundaki şüphe ve endişeleri arttırmakta ve bunun sonucunda da işletmelerin hesap verme sorumluluklarına ilişkin ve işletme yönetimlerinin şeffaf olması yönünde toplumsal baskıların arttığı görülmektedir. Bu artan şeffaflık talebi, birbiriyle örtüşen iki kavramı gündeme taşımaktadır. Bir yanda, kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum gerekliliği yaygınlaşırken, öte yandan, geleneksel yönetim yapısından ayrı olarak kurumsal sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk olgusu önem kazanmaktadır.⁵²³ Sürdürülebilir bir kurumsal yönetim için kurumsal sosyal sorumluluk katılımının sağlanması ve elbette kurumsal sosyal sorumluluğun gelişimi için de iyi bir kurumsal yönetimin varlığı önemlidir. Tüm bunların etkili bir şekilde raporlanması ise diğer önemli noktadır.⁵²⁴ Yapılan çalışmalarda, kurumsal yönetimi uygulayan işletmeler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmaya daha yatkın olduğu ve kurumsal sosyal sorumluluğun da kurumsal yönetimi güçlendirdiği, kurumsal yönetim ile kurumsal sosyal sorumluluğu birlikte uygulayan şirketlerde yatırımcı haklarının daha fazla korunduğu ve paydaşlar arasında bilgi asimetrisinin daha az olduğu ifade edilmiştir.⁵²⁵

O hâlde, kurumsal yönetim ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki bu bağ, Türkiye’deki kurumsal yönetim düzenlemelerine ayrı bir başlık açarak, incelememiz gerekliliğini doğurmaktadır.

Kanununun 21 inci maddesinde sayılan terör olaylarının sebep ve tesiri sonucu malul sayılmayacak şekilde yaralananları meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler.

⁵²³ F. Lerzan Kavut, “Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi”, s. 3-4.

⁵²⁴ Orhan Balıkçı, Gökhan Özer, “Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kavramsal Çerçeve”, **Business and Organization Research (International Conference) Conference Paper**, Eylül 2019, s. 1279. (Çevrimiçi)

https://www.researchgate.net/publication/337926302_Kurumsal_Yonetim_ve_Kurumsal_Sosyal_Sorumluluk_Kavramsal_Cerceve, 9 Şubat 2022.

⁵²⁵ Bu yöndeki bulguları destekleyen çalışmaların özeti için bkz: Balıkçı, Özer, **a.g.e.**, s.1279-1291.

Ülkemizde kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin tek el yetkisi SPK'dadır.⁵²⁶⁵²⁷ Dolayısıyla, kurumsal yönetim ilkeleri SPK tarafından belirlenmekte, yine bu ilkelere uyumu zorunlu kılıp kılmama da SPK'nın yetkileri arasında yer almaktadır.⁵²⁸

SPK tarafından yayımlanan en güncel kurumsal yönetim ilkeleri, SPK Kurumsal Yönetim Tebliği ve ekinde yer alan kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal yönetim tebliği (ii-17.1)'nde değişiklik yapılmasına dair tebliğ (II-17.1.a) ile yapılan değişiklikleri de içerir şekilde, Kurumsal Yönetim Tebliği'nin (II-17.1) ekinde yer alan Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri'dir.⁵²⁹

SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, 4 farklı başlık altında ele alınmış olup bunlar, "pay sahipleri", "kamuyu aydınlatma ve şeffaflık", "menfaat sahipleri" ile "yönetim kurulu"dur. Herhangi bir detay içermese de, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının, terimsel olarak geçtiği tek yer, SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'dir. , Faaliyet raporlarının içermesi gereken hususların ele alındığı 2.2.2 maddesinin (g) bendi uyarınca, faaliyet raporlarında "*çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitimi ile diğer toplumsal ve çevresel sonuç doğuran şirket faaliyetlerine ilişkin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgiye*" yer verilir. "Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk başlıklı" 3.5.2. maddeye göre ise "*Şirket, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olur; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar.*"

Görüldüğü üzere, bahsi geçen düzenlemeler, içi dolu, detay içeren hükümler değildir. Bu bakımdan esaslı bir dönüştürücü güce sahip oldukları söylenemeyecektir. Bununla birlikte yukarıda bahsi ilkelere uyulması da zorunlu olmayıp ilkelere uyulmaması hâlinde bu durumun gerekçesi ile birlikte Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu ile kamuya açıklanması beklenmektedir.⁵³⁰ ⁵³¹

⁵²⁶ TTK, m. 1519, SerPK m. 17.

⁵²⁷ Eminoğlu, a.g.e., s. 32-34.

⁵²⁸ SerPK m. 17/2.

⁵²⁹ (Çevrimiçi) <https://mevzuat.spk.gov.tr/> 15 Mart 2022

⁵³⁰ SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin bazılarında uyum zorunluysa da diğer ilkeler için uy ya da açıkla yaklaşımı benimsenmiştir. Uyum zorunlu ilkeler, (1.3.1.), (1.3.5.), (1.3.6.), (1.3.9.), (4.2.6.), (4.3.1.), (4.3.2.), (4.3.3.), (4.3.4.), (4.3.5.), (4.3.6.), (4.3.7.), (4.3.8.), (4.5.1.), (4.5.2.), (4.5.3.), (4.5.4.), (4.5.9.), (4.5.10.), (4.5.11.), (4.5.12.), (4.5.13.), (4.6.2.) ve (4.6.3.) numaralı ilkelere aittir.

⁵³¹ Ayrıca belirtmek gerekir ki ilkelerin uygulama alanına sınırlı olup yalnızca Kurumsal Yönetim Tebliği'nin kapsamına giren (bkz Kurumsal Yönetim Tebliği m. 1) şirketler için uygulama alanı bulunmaktadır.

Konumuzla bağlantılı önemli düzenlemeler “Menfaat Sahipleri” başlığı altında düzenlenmektedir. 3.1.1 numaralı ilke uyarınca “*menfaat sahipleri; şirketin hedeflerine ulaşmasında veya faaliyetlerinde ilgisi olan çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kişi, kurum veya çıkar gruplarıdır. Şirket, işlem ve faaliyetlerinde menfaat sahiplerinin ilgili mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını koruma altına alır. Menfaat sahiplerinin haklarının mevzuat ve karşılıklı sözleşmeler ile korunmadığı durumlarda, menfaat sahiplerinin çıkarları iyi niyet kuralları çerçevesinde ve şirket imkânları ölçüsünde korunur.*” Bu düzenleme, açıkça menfaat sahiplerinin çıkarlarının Türk hukuk sisteminde, yalnızca asgari mevzuat ve sözleşme hükümleri çerçevesinde korunduğunun, şirketler hukuku sistematığında ve karar alma süreçlerine dâhil edilmediğinin bir kanıtı niteliğindedir. 3.2. numaralı ilke uyarınca ise başta şirket çalışanları olmak üzere menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımını destekleyici modellerin şirket faaliyetlerini aksatmayacak şekilde geliştirileceği ve menfaat sahipleri bakımından sonuç doğuran önemli kararlarda menfaat sahiplerinin görüşlerinin alınacağı düzenlenmekle, menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımı desteklenmek istenmektedir.

Açıkça sosyal sorumluluğa ilişkin olmasa da, sosyal sorumlulukla en ilintili ilkelerden bir diğeri ise kamuyu aydınlatma ilkesidir.⁵³² Kamuyu aydınlatma yükümlülüğü ve bu yükümlülüğün ayrılmaz bir parçası olan şeffaflık ilkesi, yatırımcılara doğru ve tam bilginin zamanında iletilerek sermaye piyasasının şeffaf, güvenilir, adil ve rekabetçi kalmasını sağlar.⁵³³ Ancak kamuyu aydınlatma ilkesi yalnızca yatırımcıları korumamaktadır. Kamuyu aydınlatma ilkesi, mevcut ve potansiyel pay sahiplerini, ortaklığın alacaklarını ve en nihayetinde kamuyu da korur.⁵³⁴ Gerçekten de kamuyu aydınlatma ilkesinin muhataplarından en önemlilerinden biri, menfaat sahiplerini de içerir şekilde kamunun kendisidir. Bu ise, özel ekonomik

⁵³² Kamuyu aydınlatmaya ilişkin düzenlemeler mevzuatımızda, SerPK’da,

⁵³³ Koray Akyürek, **Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Halka Açık Anonim Şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Yükümlülüğü ve Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)**, İstanbul, Onikilevha, 2020, s. 1-2.

⁵³⁴ Ünal Tekinalp, **Anonim Ortaklığın Bilançosu ve Yedek Akçeleri**, 2. bs., İstanbul, Fakülteler Matbaası, 1979, s. 33-34.

gücün denetlenmesi gerekliliğinden doğmaktadır. Fiyat politikalarının, yatırımların, piyasa politikalarının ve kamuyu etkileyen birçok çevresel, sosyal ve ekonomik durumun özel ekonomik gücün etkisi altında olduğu dünyamızda, bu gücün denetlenmesi şarttır. Hiçbir imkâna sahip olmayan, kendisini etkileyen olaylara müdahale şansı olmayan, ancak bu olayların akışı içinde yer alan üretici, tüketti ve diğer ilgililerin, özel ekonomik gücün kötüye kullanılması karşısında korunması gerekmektedir. İşte kamuyu aydınlatma düzenlemeleri de bu koruma araçlarından biridir.⁵³⁵

3.4.5. Değerlendirme

Türk Ticaret Kanunu'ndaki ilgili düzenlemeleri inceledikten sonra vardığımız genel sonuç Türk şirketler hukukunun şu anki hâliyle inkâr edilemez bir biçimde şirketlerin sosyal sorumlu şekilde davranmaları için gerekli düzenlemelerden yoksun olduğu, hatta mevcut hâliyle şirketlerin sosyal sorumlu olmasının mümkün olmadığı, yönetim kurullarının bu anlamda şirketi sosyal sorumlu şekilde yönetmelerinin hukuki olarak sorumluluklarını gündeme getirebileceği yönündedir.

Bu açıdan bakıldığında şirketlerin sosyal sorumlu bir şekilde yönetilmeleri için Türk şirketler hukuku bağlamında çeşitli yapısal değişikliklerin yapılması zaruridir. Zira gördüğümüz üzere kavram ne yasal bir sorumluluk ne de izin verilen gönüllü bir faaliyet olarak yasada tanımlanmamıştır.

Şirketler hukuku toplumu şirket suistimallerinden ve şirketlerin faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan zararlardan korumak için bir araç olmalıdır. Bunun yollarını da bulmalıdır. Şirketler ancak yarattıkları sosyal zararların bedellerini ödemek şartıyla kârlılık amacına yönelebilir.⁵³⁶

Her ne kadar son zamanlarda Türkiye'de KSS ile ilgili faaliyetler düzeyinde kayda değer bir artış görülmekteyse ve KSS aktivizminde genel yükseliş de olsa Türk şirketler hukukunun KSS'ye karşı sessiz ve bu aktivizmi karşılayacak hükümlerden yoksun kaldığı görülmektedir.

⁵³⁵ A.e., s. 25.

⁵³⁶ You, a.g.e, s. 87 (Yazar, “Hui-cheol Jeong, **Social Responsibility of Corporation and its Legal Problems**, 15 Beophak, 1974, s. 217, 23” adlı esere atıf yapmaktadır).

Türk şirketler hukuku, tüm şirketler hukuku sistemini yöneten bir ilke olarak şirketlerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerine ilişkin düzenlemeleri içermeli ve bu konuda gerekli adımlar atılmalıdır. Şirketler hukuku, yöneticilerin, karar alırken şirket hissedarlarını, alacaklılarını, çalışanlarını, tüketicilerini ve toplumu dikkate almasını istemelidir. Şirketler hukukçularının, akademisyenlerin, avukatların toplum olarak şirketler hukuku bağlamında KSS'yi tanımlamak ve KSS'yi şirketler hukukunun kapsamına sokmak ve hukuki olarak düzenlemek için daha aktif bir şekilde çaba göstermesi gerekmektedir zira bu hâliyle daha önce de vurguladığımız üzere şirketlerin sosyal sorumlu olarak yönetilmeleri mümkün görülmemektedir.

Genel olarak yöneticilerin, sosyal sorumlu davranmak istedikleri bir evrende TTK'nın buna engel olacak hükümlerini gördük. Esasında bunun dahi olmadığı bir durumda (ki açıkladığımız sebeplerle yöneticilerin bu şekilde alturistik davranmalarını beklemek mevcut hukuki ve toplumsal düzende oldukça zor) yönetim kurulu üyelerini sosyal sorumlu olmaya itecek hiçbir düzenleme bulunmamaktadır. Dolayısıyla düzenleme yapılırken bir tercih yapılmalıdır: Ya en azından yönetim kurulu üyelerinin dilediklerinde sosyal sorumlu davranacakları bir düzen kurulmalı (ki biz bunu istemiyoruz çünkü yönetim kurulu üyelerinin sosyal sorumlu davranacaklarının garantisi yok) ya da hukuk kuralları ile bu dikte edilmelidir.

Şirketlerin ticari kararlar verirken, hissedarlarla birlikte diğer paydaşların da çıkarlarını göz önünde bulunduran, dengede tutmayı amaçlayan bir prensip olarak⁵³⁷ ve bir şirketin topluma zarar vermeme ve bunun ötesinde sosyal bir varlık olduğu temel ilkesinden hareketle KSS'nin yasal olarak bir temele kavuşturulması gerektiğini savunuyoruz. Bu bağlamda KSS'nin Türk şirketler hukukuna uygulanabileceğine inanıyoruz ve amacımız, konuyla ilgili sessizliği bozmak ve Türkiye'de KSS konusunda kapsamlı ve titiz yasal çalışmalar başlatılmasının yolunu açmaktır. Bu doğrultuda bir sonraki bölümde hukuki düzenleme önerilerimiz yer alacaktır.

⁵³⁷ You, **a.g.e.**, s. 88 (Yazar, “Deok-Jo Jang, **Corporation Law**, 2014” adlı esere atıf yapmaktadır).

3.5. Hukuki Modele Meydan Okuma

3.5.1. Giriş

Önceki bölümlerde, şirketler hukukunun temel belirli varsayım ve düzenlemelerinin eleştirilecek birçok yanı olduğunu gördük. Dolayısıyla bu varsayımlara eleştirel gözle bakmanın ve gerektiğinde bunları değiştirmek için önerilerde bulunmanın, hem şirketleri hem de toplumu iyileştirmek açısından önemli olduğunu düşünüyoruz.

Bir önceki bölümde gördüğümüz üzere Türk şirketler hukuku sistemi sosyal sorumluluk ile ilgili hükümler içermediği gibi⁵³⁸ mevcut sistem sosyal sorumluluğun önünde engel teşkil etmektedir. Dünyadaki trendlere paralel olarak Türkiye’de de KSS algısı genel olarak hukuk dışı, yani normatif olmayan temellere dayanmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, şirketler hukuku bakış açısıyla Türkiye’de kapsamlı olarak tartışılmamaktadır. Bu konuya olan ilgisizlik ya da temkinlilik şirketler hukukunu temelinden sorgulayan bir hukuki tartışmada bulunmaktan kaçınma sebebiyle olabilir. Diğer sebepler arasında kurumsal sosyal sorumluluk kavramının neyi karşıladığına ilişkin yaşanan belirsizlikler, kavramın -temelleri çok eskiye dayanmakla beraber- görece yeni olması, mevzuata adapte etmekteki güçlük, doktrinde genel olarak şirketlerin toplumdaki rolünün, amacının pek tartışılmamış olması yer alabilir.

Şirketlerin sorumluluk rejimlerinin genişletilmesine çalışmamız boyunca üzerinde durduğumuz üzere toptan karşı çıkanlar olduğu gibi⁵³⁹ çoğunluk görüş şirketlerin topluma karşı daha geniş çerçevede sorumlulukları olduğunu kabul etmekle birlikte, kavramın yasal bir zemine oturtulmasına karşı çıkmaktadırlar. Esasen gelinen noktada çoğunluğun kurumsal sosyal sorumluluk kavramını benimsediğini ancak kavramın daha çok stratejik bir kavram ve topluma yapılan bir jest olarak görüldüğünü söyleyebiliriz.

⁵³⁸ ‘3.3.3. Yedek Akçeler, Yardım Sandıkları ve Bağış’ başlığı altında incelediğimiz “Çalışanlar ve işçiler lehine yardım akçesi” başlıklı TTK m. 522 hükmü saklıdır.

⁵³⁹ Bu görüşün en önemli sloganı şirketlerin tek sosyal sorumluluğunun şirket karlılığını gözetmeleri olduğudur. Bkz: dn. 22.

Kavramın yasalaştırılmasına karşı getirilen argümanların, bu kadar önemli bir kavramı yasalaştırmanın önünde gerçek bir engel olmadığını, daha fazla sorumluluktan kaçmak için üretilen birer bahane olduğunu düşünüyoruz. Kavram yasal bir temele oturtulmadıkça, gerçek bir ilerleme sağlanamayacağı kanaatindeyiz.

Biz bu tezle beraber, şirketlerin ticari kararlar verirken ve ekonomik amaçlarını devam ettirirken, hissedarlarla birlikte diğer paydaşların da çıkarlarını göz önünde bulunduran, dengede tutmayı amaçlayan bir prensip olarak⁵⁴⁰ ve bir şirketin topluma zarar vermeme ve bunun ötesinde sosyal bir varlık olduğu temel ilkesinden hareketle KSS'nin yasal olarak bir temele kavuşturulması gerektiğini savunuyoruz. Bu bağlamda KSS'nin Türk şirketler hukukuna uygulanabileceğine inanıyoruz ve amacımız, konuyla ilgili sessizliği bozmak ve Türkiye'de normatif temelli KSS konusunda kapsamlı ve titiz teorik tartışmalar ve yasal çalışmalar yapılmasının yolunu açmaktır. Sonuçlarına bakılmaksızın, yani hemen bir sonuca ulaşması beklenmeksizin, Türk şirketler hukukçuları ya da şirketler hukuku üzerinde yazan akademisyenlerin, KSS hakkında yasal tartışmalara aktif olarak başlamaları gerektiği inancındayız. Şirketler hukukunun, hissedarlar ile yöneticiler, ya da Türkiye'deki durumunda azınlık hissedarlar ile çoğunluk hissedarlar arasındaki ilişkiyi düzenleyen, dar geleneksel alandan çıkartılarak tekrar kavramsallaştırılması gerektiği kanaatindeyiz.

Üzerine basarak belirtmek isteriz ki, kurumsal sosyal sorumluluk tartışmasının en zor boyutu, nasıl düzenleneceğine ilişkin somut önerilerde bulunmaktır. Önceki bölümlerde gördüğümüz üzere, tartışma hep teorik ve felsefi temeller üzerinden ele alınmış, şirketlerin sosyal sorumlu olmaları gerektiğini savunanlar tarafından bunun nasıl olması ve nasıl düzenleme yapılması gerektiği konusu çoğunlukla -zorluğuna istinaden- eksik bırakılmıştır. Biz tezimizin felsefi temellerinin yanı sıra somut düzenlemeye dair de öneriler içermesini -en azından bir başlangıç olarak 3.3 bölümünde incelediğimiz hâlihazırdaki şirketler hukuku düzenlemeleri doğrultusunda- istediğimizden bu bölümü yazdık. Ancak bu önerilerimizin birçok eksikliği olduğunu bilerek, umudumuz ve amacımız bu

⁵⁴⁰ You, **a.g.e.**, s. 88 (Yazar, “Deok-Jo Jang, **Corporation Law**, 2014” adlı esere atıf yapmaktadır).

bölümde getireceğimiz öneriler yeni bir tartışmanın kapılarını açsın ve bu tartışmalar da yeni bir şirketler hukuku anlayışının temellerini oluştursun, şirketlerin güçlerini sınırlamak, meşruluklarını yeniden ele almak için fikirler sunsun. Çalışmanın eksikliklerini, sınırlamalarını ve zorluklarını kabul etmenin tartışmanın gelişimine katkı sağlayacağını düşünüyoruz.

Bu itibarla, sınırlamaların farkında olarak bu bölümde 3.3. bölümde incelediğimiz, Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan ve kurumsal sosyal sorumlu yönetim açısından engel teşkil eden düzenlemelere, temel varsayımlara dair ve karşı önerilerde bulunuyor olacağız.

3.5.2. Yeni Prensipler, Yeni Kurallar ve İlerici İhtimaller

3.5.2.1. Nasıl Bir Sosyal Sorumluluk?

Reform taleplerimizi belirleyecek en önemli kıstas nasıl ve ne çerçevede bir sosyal sorumluluk istiyoruz noktasında bunun kararına varmaktır.⁵⁴¹ Her bir tekil yasal düzenleme toplumu ve çevreyi korumak adına kendi rollerine devam ederken şirketler hukuku nasıl bir değişiklik geçirmeli? Bu noktada genel hatlarıyla iki yaklaşım bulunduğu söylenebilecektir.⁵⁴² Bunlardan ilki şirketlerin amaçlarının yalnızca ekonomik olmaktan çıkartılması, bu yönde değişiklik yapılması, yöneticilerin rolünün şirketin sahip olduğu birden fazla çeşitli hedefleri dengeleyecek bir pozisyon olarak konumlandırılması ve bu yönde reformların yapılmasıdır. İkincisi ise daha az radikal bir yaklaşım olan şirketin kâr maksimizasyonu hedefini devam ettirmekle birlikte sosyal sorumlu bir şekilde faaliyetlerini devam ettirecek, diğer paydaşların menfaatlerinin de gözetilecek şekilde şirketler hukuku yapılanmasının dizayn edilmesidir.

Daha önceki bölümlerde belirttiğimiz üzere biz de çalışmamız boyunca daha az radikal olan bu ikinci yaklaşımı savunmaktayız.⁵⁴³ Bu yaklaşım uyarınca şirketlerin ana hedefi olan kâr elde etme hedefi değişmemektedir. Bu şu an için daha gerçekçi bir yaklaşım olarak adlandırılmaktadır zira şirketlerin hedeflerinin tamamen

⁵⁴¹ Parkinson, **a.g.e.**, s. 272.

⁵⁴² Yazar her ne kadar üç yaklaşımdan bahsetse de biz ilk ikisinin birbirine çok benzediği ve bunları iki ana yaklaşım olarak değerlendirmenin daha doğru olacağı kanaatindeyiz.: Parkinson, **a.g.e.**, s. 268.

⁵⁴³ Radikal olmayan yaklaşımın, radikal olan yaklaşıma nazaran radikal olmadığı söylenmektedir. Oysaki mevcut şirketler hukuku düzeninde oldukça radikal karşılanacakları aşikârdır.

değişmesi ya da birden fazla hedeflerinin olması demek sistemin tümüyle değişmesi, tüm piyasa dinamiklerinin, tüm karar verme mekanizmalarının ve hukuk sistemlerinin köklü bir şekilde reforma uğraması demektir. Daha az radikal olan görüş dahi birçok radikal değişiklik içermekteyken, şirketlerin hedeflerinin topyekûn değişmesi hem zordur; zor olmasının yanında ve belki zor olmasından daha önemlisi ise şirketlerin ekonomik hedeflerinin değiştirilmesi toplum ve diğer paydaşlar açısından yarardan çok zarar doğurabilecektir.

Bu itibarla, bizim “Nasıl bir sosyal sorumluluk?” sorusuna olan yanıtımız, şirketlerin ekonomik hedeflerinin değişmediği, ancak bununla birlikte, şirketten etkilenen menfaat sahiplerinin menfaatlerinin de karar alma süreçlerinde göz önünde bulundurulduğu, şirketlerin sosyal maliyetlerinin en aza indirildiği, sosyal bir varlık olarak faaliyetlerini sürdürdüğü, bu nedenle de her ne kadar ekonomik hedeflerini sürdürse de, bu ekonomik hedeflerin her zaman “maksimum kârlılık” kıstasıyla sürdürülmediği, daha az kârlı olunarak daha sosyal sorumlu olmanın ekonomik hedef ile çatışmadığı bir sosyal sorumluluktur.

3.5.2.2. Nasıl Düzenlenmeli?

Yukarıdaki ikinci yaklaşımı kabul ettiğimiz zaman çözmemiz gereken soru ve sorun, şirketler “kârlılık peşinde koşmaya devam ederken” KSS’yi ne ölçüde ve nasıl adapte etmeliler olacaktır.

Şirketlerin hangi çıkarları, ne oranda göz önünde bulundurması gerektiği, şirketlerin hangi spesifik sorumlulukları olduğu gibi soruların “KSS’nin esasa ilişkin teorisinin” konusunu oluşturduğunu söyleyebiliriz. Ancak KSS’nin esasa ilişkin teorisini kusursuz bir şekilde oluşturmak, maddi ilkeleri belirlemek tek yöntem değildir ve KSS’nin doğası gereği bunları belirlemek de oldukça güçtür. Kaldı ki KSS düzenlemesine maddi ilkeler ve esasa ilişkin kurallar ile yaklaşmak zorunluluğu yoktur.

KSS -gerekli olduğu durumlarda- bir “*process concept*” yani sürece ilişkin bir kavram olarak ele alınırsa, esasa ilişkin karmaşık ve tartışmalı konulara girilmemiş olacaktır. Kurumsal sosyal sorumluluk, sürece ilişkin bir kavram olarak ele alındığında, düzenlemeler sürecin ortaya çıkardığı sonuçla değil, şirketin karar alma mekanizmasına ilişkin süreçle ilgilenecektir. Bu şekilde bir yaklaşım, kurumsal

sosyal sorumluluğu spesifik standartlar ve kurallar setinden ziyade, karar verme sürecinin bir vasfı, esaslı bir unsur olarak ele alır ve süreci düzenler.^{544,545} Bu yaklaşım uyarınca örneğin yönetim kurulunda paydaş temsilcileri olsun olmasının yönetim kurulunun tüm paydaşları gözetme sorumluluğu bulunmaktadır. Nasıl karar alınacağına ilişkin ise, KSS “süreçsel adalet (*procedural fairness*)” teorisi ışığında değerlendirildiğinde, nihai sonucun değil karar alma sürecinin adilliğine bakılacaktır.⁵⁴⁶

Bu doğrultuda niyetimizin reform önerilerine ilişkin kapsamlı bir katalog sunmak olmadığını belirtmek isteriz. Amacımız bir önceki bölümde incelediğimiz ve sakıncalı bulduğumuz düzenlemelere ilişkin önerilerde bulunmak ve şirketin sosyal sorumlu olması için yapılabilecek diğer düzenlemelere ilişkin fikir sunmaktır. Aşağıdaki bölümde bu doğrultuda, Türk şirketler hukukunun 3.3. bölümde incelediğimiz hâlihazırdaki durumunu sosyal sorumluluk lehine değiştirmek ve sosyal sorumlu şirketlerin önünü açmak için başlangıç olarak ne tür düzenlemeler yapılabileceği incelenecek ve öneriler sunulacaktır.

3.5.2.3. Öneriler

Tüm şirket skandallarına, ekonomik krizlere, çevre ve iklim krizlerine, bu konudaki toplumsal baskılara rağmen, şirketler hukukunun temel prensipleri hiç sorgulanmaksızın kabul edilmeye devam etmektedir.⁵⁴⁷ Şöyle ki; şirketler, para

⁵⁴⁴ Kenneth E. Goodpaster, “The Concept of Corporate Responsibility”, **Journal of Business Ethics**, C: 2, No: 1, 1983, s. 5, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/25071365>, 15 Haziran 2021; Thomas M. Jones, Leonard D. Goldberg, “Governing the large Corporation: More Arguments for Public Directors”, **Academy of Management Review**, C: 7, No: 4, 1982, s. 603-6011, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/257227>, 1 Mayıs 2021; Parkinson, **a.g.e.**, s. 344-345.

⁵⁴⁵ Yeni özen ve sadakat yükümlülüğü (fiduciary duty) konseptine göre verilen kararların yargı denetimi büyük ihtimalle süreç bazlı olacaktır. Esase ilişkin inceleme mahkemeler için zorlu olacaktır zira mahkemelerin her bir kararın verilmesine neden olan her bir etmeni bilmeleri ve incelemeleri oldukça güç olacaktır. O sebeple mahkemeler karar verilirkenki prosedürlere uygunluk açısından bir değerlendirme yapabilirler. Bkz: Greenfield, **The Failure of Corporate Law**, s. 238.

⁵⁴⁶ Tom R. Tyler, “Procedural Justice, Legitimacy, and the Effective Rule of Law”, **Crime and Justice**, The University of Chicago Press, C: 30, 2003, s. 283-357, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/1147701>, 2 Mayıs 2021.

⁵⁴⁷ Kent Greenfield tarafından şirketler hukuku ekseninde beş yeni prensip belirlenmiş olup bunlar şu şekildedir: (i) Şirketlerin nihai amacı bir bütün olarak topluma hizmet etmek olmalıdır. (ii) Şirketler, finansal refah yaratarak toplumsal fayda sağlamaya özel olarak elverişli bir yapıdadırlar. (iii) ilk iki

kazanmak, kâr elde etmek amacıyla gönüllü olarak kurulan kuruluşlar olup, uygun gördükleri şekillerde para kazanabilirler ve yöneticilerinin öncelikli hukuki yükümlülüğü hissedarlara karşıdır. Daha da önemlisi, şirketler hukuku uyarınca, hâlâ şirketlerin geniş güçleri ancak buna karşılık kâr elde etme gibi sınırlı bir rolü vardır. Hisse sahiplerinin şirketten hisse değerlerinin yükselmesi ve kâr elde etme dışında başka bir beklentisi yoktur.⁵⁴⁸

Tezimizdeki değişiklik önerilerinin temel amacı şirketin zararlı etkilerinin hafifletilmesi, paydaş adaletinin sağlanmasıdır.

Şirketler hukukunun, kamu politikasını düzenleyecek, toplumdaki gelir eşitsizliklerini dengeleyebilecek bir araç olabileceğini savunanlar dahi vardır.⁵⁴⁹ Şirketleri hissedar olmayan paydaşların çıkarlarını göz önünde bulundurmaya zorlamak isterken, kâr elde etmelerine de izin vererek, şirketler hukukunu nasıl düzenlemeliyiz? İlerici şirketler hukuku uzmanları bile bu sorunun nasıl cevaplanacağı konusunda anlaşamamaktadır.⁵⁵⁰ Ancak, şirketler hukuku önemli potansiyele sahip kullanılmamış bir kaynaktır.⁵⁵¹ Biz bu kadar ileri gitmemekle birlikte, en azından şirketlerin etki ettikleri çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmesi, dışsallıklarını içselleştirmesi ve azaltması için, aşağıdakiler öneriyoruz:

3.5.2.3.1. Özen ve Sadakat Yükümlülüğünün Kapsamının Genişletilmesi

Türk şirketler hukukunda KSS'yi teşvik etmek için birçok düzenleme önerilebilir ancak tüm düzenlemelerin ötesinde ve ön şartı olarak kurumsal sosyal sorumluluğun normatif temelini oluşturacak, kurumsal sosyal sorumluluğu açıkça kabul eden bir düzenlemeye ihtiyaç bulunmakta olup bunun yeri yöneticilerin özen

prensip ancak hukuk aracılığıyla gerçekleşebilir. (iv) Şirketin serveti/varlığı, onun yaratımına katılanlar arasında adil bir şekilde paylaşılmalıdır. (v) Katılımcı, demokratik kurumsal yönetim şirketin yarattığı servetin, sürdürülebilir olmasını ve bu servetin eşit şekilde dağıtımını sağlamak için en iyi yöntemdir. Greenfield, *The Failure of Corporate Law*, s. 127-153.

⁵⁴⁸ A.e., s. 125.

⁵⁴⁹ A.e., s. 153 vd. İmregün, *Menfaat İhtilafları*, s.

⁵⁵⁰ Adam Winkler, "Corporate Law or the Law of Business?: Stakeholders and Corporate Governance at the End of History", *Law and Contemporary Problems*, C: 67, No: 4, 2004, s. 109-133, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/27592066>, 3 Mayıs 2021.

⁵⁵¹ Greenfield, *The Failure of Corporate Law*, s. 140

ve sadakat yükümlülüklerine ilişkin düzenlemedir.⁵⁵² Diğer paydaşların çıkarlarının da korunabilmesi için yöneticilerin özen yükümlülüklerinin sınırlarının genişletilmesi gerekliliği en çok önerilen reformlardan biridir.

Türk şirketler hukuku uyarınca da, 3.3. bölümde incelediğimiz üzere, şirketlerin sosyal sorumlu bir şekilde yönetilmelerinin önündeki en büyük engellerden biri şirket yöneticilerinin, her ne kadar doğrudan pay sahiplerini değil, daha geniş bir kavram olan şirket menfaatini gözetmekle yükümlü olsalar da bunun incelediğimiz üzere en nihayetinde hissedarların paylarının değerinin arttırılmasına eşit olduğu anlaşılmakta, diğer düzenlemelerle birlikte ele alındığında, şirket yöneticilerinin diğer paydaşların menfaatlerini göz önünde bulundurdıklarında, mevcut kanun önünde sorumluluklarının doğabileceği dikkat çekmektedir. Bu sebeple de şirket yöneticilerinin karar alırken diğer menfaat sahiplerini de gözetebilecekleri ya da gözetmeleri gerektiği açıkça yasal temele kavuşturulmalıdır. Burada hangi yaklaşımın belirleneceği önemlidir. Kurumsal sosyal sorumluluk konseptinin takdire bağlı bir hak olarak mı kurgulanacağı yoksa zorunlu bir sorumluluk olarak mı kabul edileceğinin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Eğer hukuk, yöneticilerin şirketleri adına paydaşların çıkarlarını gözetken kararlar almasına izin verirse bu durumda KSS yönetsel bir hak olur ve böylelikle şirketler kendi takdirlerinde olmak üzere paydaşlara hizmet edebilir. Eğer hukuk, yöneticileri yönetim faaliyetlerini sosyal sorumlu bir şekilde gerçekleştirmeleri yahut şirket adına paydaşların çıkarlarını korumalarını zorunlu kılarsa bu durumda KSS paydaşlara hizmet etmeyi zorunlu kılan bir sorumluluk hâline gelir. Topluma hizmet hakkı mı yoksa topluma hizmet yükümlülüğü mü tercih edilmelidir?

⁵⁵² Bu yönde bkz: Marleen A. O'Connor, "Promoting Economic Justice in Plant Closings: Exploring the Fiduciary", (**Progressive Corporate Law** içinde, ed. Lawrence E. Mitchell), 1995.; Marleen A. O'Connor, "Restructuring the Corporation's Nexus of Contracts: Recognizing A Fiduciary Duty to Protect Displaced Workers", **North Carolina Law Review**, C: 69, N: 4, 1991, s. 1189-1260, (Çevrimiçi) <https://scholarship.law.unc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3355&context=nclr>, 15 Haziran 2021; "Employees As Stakeholders under State Nonshareholder Constituency Statutes", **Stetson Law Review**, C: 21, No: 1, 1991, s. 45-72, (Çevrimiçi) <http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/stet21&div=10> , 3 Mayıs 2021; Margaret M. Blair, **Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century**, Brookings Institution Press, 1995.

Yöneticileri açıkça bu şekilde bir yükümlülük altına sokmak, yani diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetmek zorunda olacakları şekilde düzenleme yapmak ilk yaklaşımdır. Doktrinde, ilk yaklaşım “Çoklu Paydaş Yükümlülükleri (*Multi-Constituency Duties*)” olarak adlandırılmaktadır.⁵⁵³ Bu yaklaşım, yöneticilerin sadece şirkete yahut pay sahiplerine karşı değil diğer menfaat sahiplerine karşı da özen yükümünün olması gerekliliğini ifade etmektedir. İkinci yaklaşımın amacı ise, bu yönde bir yükümlülük getirmek yerine, yöneticilerin “dilerlerse” menfaat sahiplerinin çıkarlarını göz önünde bulundurmalarının yasal olarak önünü açmak, böylece şirket yöneticilerini sorumluluk davalarından korumaktır.

İkinci yaklaşım, niteliği gereği, diğer paydaşların yükümlülüklerinin göz önünde bulundurulmasını tamamiyle yöneticilerin inisiyatifine bırakmak anlamına geldiği için, bizim ele aldığımız sosyal sorumluluk kavramı ile örtüşmeyecek olup günün sonunda gönüllülük çerçevesinde şekillenecek bir sosyal sorumluluk anlayışı diğer paydaşların haklarını korumak ve şirketlerin onlar üzerinde yarattığı maliyeti engellemekte yeterli olmayacaktır. Zira açıklayacağımız üzere, zorunlu yaklaşım dahi içerisinde barındırdığı sınırlamalar gereği kesin surette diğer paydaşların haklarını koruyacaktır diyemiyorken, gönüllü bir yaklaşımı benimsemenin doğru olmadığı kanaatindeyiz. Böylesine önemli bir konuyu, şirketlerin ve yöneticilerin takdirine bırakmak, amaca hizmet edecek bir yaklaşım olmayacaktır. Zaten Türk şirket yapısı yoğunlaşmış hissedarlardan veya bu hissedarların kontrolündeki yöneticilerden oluşmakta olup bu sebeple de yöneticilerin kendi çıkarlarını ve şirket pay sahiplerinin çıkarlarını bir kenara bırakıp diğer paydaşları düşünmeleri olası görünmemektedir. Dolayısıyla, ilk yaklaşım üzerinden açıklamalarımız devam edecektir.

⁵⁵³ Bu tarzda bir sorumluluk biçimini “*multifiduciary duty*”, yani “çoklu sorumluluk” olarak adlandıranlar da vardır. Konu hakkında ayrıntılı bilgi için bkz: Stephen M. Bainbridge, “In Defense of the Shareholder Wealth Maximization Norm: A Reply to Professor Green”, **Washington and Lee Law Review**, C: 50, No: 4, 1993, s. 1423-1448, (Çevrimiçi) <http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/waslee50&div=84> , 4 Mayıs 2021; Michael E. DeBow, Dwight R. Lee, “Shareholders, Nonshareholders and Corporate Law: Communitarianism and Resource Allocation”, **Delaware Journal of Corporate Law**, Vol. 18, Issue 2, 1993, s. 418-22, (Çevrimiçi) <http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/decor18&div=14> , 4 Mayıs 2021.

Bu itibarla, yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülüklerini düzenleyen TTK m. 369'da da değişikliğe gidilmesi gerekmektedir. Zira 3.3. bölümde belirttiğimiz üzere hüküm bu hâliyle yöneticilere şirket menfaatini gözetmek yönünde bir sorumluluk yüklemekte ve incelediğimiz diğer kanun maddeleri ile birlikte değerlendirildiğinde esasen yöneticiler hissedarların temsilcisi olmaktan ileri gidememektedir. Dahası önceki bölümlerde Türk şirketler hukuku uyarınca şirketin sosyal bir kurum olduğunu, ancak buna ilişkin açık bir hüküm olmadığını belirtmiştik. İşte Türk şirketler hukukunda kurumsal sosyal sorumluluğun temellerini atacak, hem sosyal unsura vurgu yapan ve bu unsuru hukuken onaylayan hem de yöneticilere, paydaşlara hizmet konusunda sorumluluklar yükleyen bir temel ilkenin olması gerekmekte olup bu temel ilke şirketlerin sosyal kurumlar olduklarını ve bu sosyal doğaları gereği topluma hizmet etmek için sorumlulukları olduğunu yansıtmayı olmalıdır.

Bu itibarla, şirketlerin sosyal sorumlu olmalarının meşrulaşması için maddenin aşağıdaki şekilde değiştirilmesini önermekteyiz.

“(1) Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve aynı zamanda sosyal bir varlık olan şirketin menfaatlerini, bir bütün olarak hissedarlar, alacaklılar, işçiler, çevre, toplum ve şirketten etkilenen diğer paydaşların çıkarlarını da göz önünde bulundurarak, dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar.”

Yukarıdaki değişiklik, şirket yöneticilerine, şirket menfaatini gözetirken, pay sahibi dışındaki diğer menfaat sahiplerinin⁵⁵⁴ çıkarlarını da göz önünde bulundurmaları

⁵⁵⁴ Bu paydaşların/menfaat sahiplerinin kapsamının her şirketin kendi etki alanına göre belirlenmesi gerekmektedir. Elbette ki bir şirketten bütün paydaşların menfaatlerini göz önünde bulundurması beklenemez. Buradaki kıstas en çok etki ettiği paydaşlar olmalıdır. Bu noktada düzenleme yapılırken, “etki alanı (*the sphere of influence*)” kavramından yararlanılabilir. Bu kavram KSS bağlamında ilk defa uluslararası insan hakları konusunda kabul görmüş daha sonra UN Global Compact'in bu kavramı benimsemesi ile birlikte daha geniş bir tanınırlık kazanmıştır. Binlerce çalışanı olan, birçok alanda faaliyet gösteren büyük bir şirket ile küçük çaplı bir şirketin etki alanının aynı olması beklenemez. Bununla birlikte belirli konularda ise şirketin büyüklüğüne bakılmaksızın tüm şirketlerin uygulaması gereken kurallar olabilir. Şirketin sorumlu olacağı çevreyi çizmek yani bu madde bağlamında yöneticilerin gözetmekle yükümlü olduğu paydaşların kimler olduğunu belirlemek önem taşımaktadır. Mantıklı yaklaşıldığında şirketlerin tüm sosyal sorumluluk konuları ile değil ancak ana faaliyet

yönünde bir yükümlülük yüklemekte olup çok kapsamlı bir düzenleme olmamakla birlikte en azından kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin tüm hukuk sistemi ve diğer kanunlar açısından da temel düzenleyici bir ilke niteliğinde olacaktır.⁵⁵⁵ Düzenleme kendi içerisinde çeşitli sınırlandırmalar barındırmakla ve çok açık olmamakla beraber, farklı menfaat gruplarının nasıl ve ne ölçüde ele alınması gerekliliğini ortaya koyan objektif bir standart oluşturmak hem oldukça güçtür⁵⁵⁶ hem de bu yönde kurallar koymak daha sakıncalı olabilecektir. Burada yöneticilere subjektif bir yükümlülük yüklenmektedir. Yöneticilerin özen yükümlülüğünü yerine getirip getirmediği değerlendirilirken, yöneticilerin ilgili menfaatlerin dengelenmesi görevine iyi niyetle yaklaşp yaklaşmadıklarına, tedbirli bir yöneticinin özeni ile görevi yerine getirip getirmediğine bakılacaktır. Belirtmek gerekir ki, yöneticilerin aslında iyi niyetli olmadıklarını kanıtlamak çok zor, neredeyse imkânsıza yakın olduğundan, her ne kadar yönetici diğer menfaat sahiplerini gözetmek yükümlülüğü altına sokulsa dahi, düzenlemenin içinde barındırdığı sınırlamalar gereği bu yükümlülük olsa olsa yöneticilerin bu menfaatleri göz önünde bulundurmalarına “izin verir” nitelikte olacaktır.⁵⁵⁷

Birden fazla paydaşa karşı sorumluluk hâlinde, “adillik (*fairness*)” ölçütünün bir kıstas olarak kullanılabileceği ifade edilmektedir. Nitekim, şirketler hukukunun belirli alanlarında bu ölçüt kullanılmakta ve buna örnek olarak da kapalı şirketlerde azınlık ile çoğunluk arasındaki işlemler verilmektedir.⁵⁵⁸ Bu adillik ölçütünün kurumsal yönetimde bir kıstas olarak kullanılmasına karşı çıkılabilir zira mükemmel adalet ancak ideal dünyada mevcuttur. Her ne kadar mükemmel adalet mümkün

alanlarına en yakın olan alanları, şirketin dışsal etkiler yarattığı “*sphere of influence*” yani etki alanı olarak kabul edilebileceği belirtilmiştir. Örneğin ahşap kapı üreten bir şirketin ağaçlarla ilgili sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütmesi etki alanında olduğu için doğaldır ancak belirli kimyasal ürünler kullansa da paydaşları ve ana faaliyet alanını göz önüne alarak şirket kimyasalla ilgili sosyal sorunları kendi etki alanında değerlendirmeyip bu konuda etki alanını sınırlandırabilir. Bkz. Kerr, Janda, Pitts, **a.g.e.**, s. 82-85.

⁵⁵⁵ Menfaat sahiplerine ilişkin düzenlemeler SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde yer alsada, önerdiğimiz kapsamda değildir ve uyulması zorunlu düzenlemeler değildir.

⁵⁵⁶ Parkinson, **a.g.e.**, s. 370;

⁵⁵⁷ Parkinson, **a.g.e.**, s. 370-371.

⁵⁵⁸ Türk şirketler hukukunda azınlık haklarına ilişkin detaylı bilgi için bkz: Doğan Kılınç, **Azınlık Hakları**, Yetkin Yayınları, 2013; Hakan Gencer, **Anonim Şirketlerde Azınlık ve Azınlık Hakları**, Seçkin, 2021; Onur Zorluer, **Anonim Şirketlerde Azınlık Haklarının Kötüye Kullanılmasına Karşı Çoğunluğun Korunması**, Adalet Yayınevi, 2021.

olmasa da daha adil bir şekilde davranmak imkânsız değildir. Başka bir deyişle, şirket yöneticileri, mutlak bir adillik içerisinde hareket edemese de, elinde olan verilerle en adil şekilde davranmaya özen göstermelidir.⁵⁵⁹ Örneğin bir fabrikanın başka bir bölgeye taşınması şimdiki konumuna göre daha kârlı bir tercih olabilir. Şu anki şirketler hukuku düzeninde, yöneticiler hangisi daha kârlı bir kararsa onu uygulamakla mükelleftir. Ancak bizim önerdiğimiz şirketler hukuku idealinde, karar almak bu kadar kolay olmayacaktır çünkü yalnızca kârlılığa bakmak yeterli değildir. Bulundukları bölgedeki işsizlik, faaliyette bulunduğu topluma katkısı gibi birçok etmenin göz önünde bulundurulması gerekecektir. Bu tabii ki mevcut duruma göre çok daha zor bir görevdir zira iyi bir hâkim olmak, iyi bir muhasebeci olmaktan daha zordur.⁵⁶⁰

Bu doğrultuda önerimiz ile istenilen daha “sofistike” bir karar alma süreci oluşturmaktır. Her kararın sadece finansallara indirgenmemesini istemekteyiz. Bu şekilde bir karar alma süreci oluşturulabilirse sadece bir paydaş grubu öncelikli olmayacak çünkü diğerleri de hesaba katılmış olacaktır. Her ne kadar, her zaman mutlak bir denge sağlanması mümkün değilse de menfaat sahiplerinin en azından bir bütün olarak ele alınması, “şirket” menfaati olarak anılması bile KSS yolunda atılmış bir adımdır.^{561 562}

Burada, diğer menfaat sahiplerine, örneğin işçilere, kendilerine karşı yüklenen bu yükümlülüğe aykırılık iddiası ile dava açma hakkı tanınıp tanınmaması sorunsalı gündeme gelecektir. İleriki bölümlerde inceleyeceğimiz üzere İngiltere’de 2006 yılında yapılan reformda da en çok eleştirilen konulardan biri, pay sahiplerinin ve şirket diğer paydaşlarının bu yükümlülük ihlal edildiğinde herhangi bir talep haklarının olmamasıdır. Ancak belirtmek gerekir ki her ne kadar çok eleştirilse de, sayısız paydaş grubuna talep hakkı vermek, bunların çerçevesini ve sınırlarını belirlemek oldukça güçtür. Yapılacak revizyon şirketin yöneticilerinin düşünme tarzlarını değiştirmesi ve yönetim kurulu olarak karar verme süreçlerinde yükümlülük

⁵⁵⁹ Parkinson, **a.g.e.**, s. 231-232.

⁵⁶⁰ Parkinson, **a.g.e.**, s. 233, 234.

1.1.1.1. ⁵⁶¹ Şirket menfaatine ilişkin detaylı açıklamalarımız için bkz: bölüm 3.4.2.2. Yöneticilerin Sorumlulukları ve Şirket Menfaati Kavramı

⁵⁶² Parkinson, **a.g.e.**, s. 235, 236.

ve yaptırım bazlı değil ancak uygulamaya dönük verecekleri kararların etkilerini gerçekten düşünerek karar vermeleri yönünde bir etki yaratabilecektir. Bu şekilde bir etki yaratması bile büyük bir değişim sağlayacaktır.⁵⁶³ Bu sebeple amaçlanması gereken karmaşık ve uzun bir düzenlemedense -en azından ilk etapta- açık, anlaşılır ve olabildiğince asgari düzeyde bir düzenleme yapmaktır.⁵⁶⁴ Elbette, herhangi bir yaptırım gücü olmaksızın, ki bu olsa dahi uygulaması ve yöneticilerin kusurlarını kanıtlamak çok güç olacağından, bu tarz genişletilmiş sorumlulukların yöneticiler üzerinde tek başına büyük bir baskı unsuru yaratmayacağı söylenebilecektir. Dahası, yöneticilerin sorumluluk sınırlarının genişletilmesinin tek başına eğer yöneticiler istemezlerse şirketin davranışında bir değişikliğe yol açmayacaktır, zira bir sürü çatışan çıkar grubuna karşı sorumluluk üstlenmek pratikte kolay olmayacak; öyle ya da böyle bir gruptan birinin çıkarlarının diğerinin zararına öne çıkabilecektir.⁵⁶⁵

Ancak bu demek değildir ki yöneticilerin sorumluluklarının kapsamının genişletilmesi tamamıyla anlamsızdır. Yöneticilerin takdir yetkisini, onların daha geniş menfaat gruplarının çıkarlarını göz önüne alabilmelerini sağlamak için artırmak, aslında tüm reformların başlangıç noktası, üzerine inşa edilecek temelidir.

⁵⁶³ Georgina Tsagas, “Section 172 of the Companies Act 2006: Desperate Times Call for Soft Law Measures”, (**Shaping Corporate Landscape: Towards Corporate Reform and Enterprise Diversity** içinde, ed. Nina Boeger and Charlotte Villiers, Hart Publishing, 2018, s. 134 (Çevrimiçi) https://play.google.com/store/books/details?id=DVtCDwAAQBAJ&rdid=book-DVtCDwAAQBAJ&rdot=1&source=gbs_vpt_read&pcampaignid=books_booksearch_viewport, 14 Temmuz 2020.

⁵⁶⁴ Alman hukuk teoristçisi Gunther Teubner’e göre yöneticilerin geniş bir paydaş grubuna karşı sorumlu olduğunu ve kurumsal sosyal sorumluluk için gayret göstermesi gerektiğini söylemek yeterli değildir. Birbirleriyle çatışabilecek paydaşların taleplerin nasıl yönetileceğini ilişkin bir normatif kriter getirmek ya da bunun ne olduğunu bulmak gerekir. Operasyonel ve pratik olmak adına yöneticilerin yükümlülüklerinin prosedürel ve organizasyonel kuralların bir bütünü olarak ele alınmasını önerir. Detaylı bilgi için bkz: Gunther Teubner, “Corporate Fiduciary Duties and Their Beneficiaries” (**Corporate Governance and Directors’ Liabilities-Legal, Economic and Sociological Analyses on Corporate Social Responsibility** içinde, ed. K.J. Hopt, G. Teubner), European University Institute - Series A, 1985, s. 149.

Teubner’in görüşünden hareketle şirket yöneticilerinin belirli davranış kuralları yürürlüğe koyarak ve iç prosedürler geliştirerek bu şekilde sosyal sorumluluğa ve paydaşlara ilişkin görevlerini yerine getirebileceği ifade edilmiştir. Ancak şirketlerin bu şekilde giderek daha fazla oranda davranış kodları geliştirmesinin yöneticilerin artan otonomisinin bir göstergesi olabileceği iddia edilmiştir.: Kerr, Janda, Pitts, a.g.e., s.80-81.

⁵⁶⁵ Leonard Sedwick Sealy, “Directors’ “Wider” Responsibilities- Problems Conceptual, Practical and Procedural”, **Monash University Law Review**, 1987, C: 13, No: 3, s. 175, (Çevrimiçi) <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/monash13&i=174> , 6 Mayıs 2021.

Zira bu olmaksızın uygun bir hukuki oluşum kurgulanamaz, sorumluluğu artırmanın diğer yolları geliştirilemez.⁵⁶⁶

Bu konuda genelde itirazlar, yöneticilere bu kadar geniş takdir yetkisinin verilmesinin üzerlerindeki kontrolü azaltacağı, tek bir hedefleri olduğu zaman (kâr maksimizasyonu) daha kolay kontrol edilebilir olduklarıdır.⁵⁶⁷ Ancak önceki bölümlerdeki Dodd-Berle incelemesinde, bunun abartılmış bir itiraz olduğunu ifade etmiştik.⁵⁶⁸ Buradaki asıl problem kontrolün seyrilmesi değil, yöneticilerin diğer paydaşlara karşı hesap verip vermeyeceğine, diğer menfaatleri göz önünde bulundurup bulundurmayaacağına ve gerçekten menfaatler arasında bir denge sağlanıp sağlanamayacağına ilişkindir.⁵⁶⁹

Tüm bu açıklamalarımız neticesinde, bir yaptırım mekanizması olmaksızın tek başına yöneticileri diğer menfaat sahiplerine karşı sorumlu kılacak bir düzenleme yapmak bir iyi niyet göstergesinden ileri gitmeyecektir diyebilecek olsak da, açıkladığımız üzere yaptırım olmasa dahi düzenlemenin getireceği olumlu yanlar olacaktır.⁵⁷⁰ Kaldı ki raporlama,⁵⁷¹ kamuyu aydınlatma, denetleme, içeriye bilgi akışının güçlenmesi, danışma ve diğer menfaat sahiplerinin konumlarının güçlendirilmesi gibi usulî ve sair yükümlülüklerin yöneticilerin bakış açısını ve üzerlerindeki baskıyı artırmada yardımcı unsurlar olabilecektir.⁵⁷² Bu şekilde bütünsel bir yaklaşım bir dinamik yaratacak olup, zaman içerisinde dışsal sosyal problemleri, şirketin içsel politik meselesi hâline dönüştürebilecektir.⁵⁷³ Bu prosedürlere ilişkin aşağıdaki bölümlerde açıklamalar yer almaktadır.

⁵⁶⁶ Parkinson, **Corporate Power and Responsibility**, s. 371.

⁵⁶⁷ Bu konu ve daha geniş sosyal yükümlülüklerin icrasının mümkün olmadığı Dodd-Berle tartışmasının da merkezini oluşturmaktadır.

⁵⁶⁸ Lynne L. Dallas, “Two Models of Corporate Governance: Beyond Berle and Means”, **University of Michigan Journal of Law Reform**, C: 22, No:1, 1988, s.104,105, (Çevrimiçi) <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/umijlr22&i=29> , 6 Mayıs 2021.

⁵⁶⁹ Parkinson, **a.g.e.**, s. 371-372.

⁵⁷⁰ Ülkemizde yöneticilere karşı hukuki sorumluluk davası açmanın zaten çok tercih edilmediği, hâlihazırdaki düzende bir yaptırım aracı olarak pay sahipleri ve alacaklılara tanınan tazminat davası hakkının ülkemizdeki uygulamasının kısır kaldığı yönünde bkz: Tuğrul Ansay, **Anonim Şirketler Hukuku Nereye Gidiyor? (Kitap Tanıtmaları ile Birlikte Müziksel Bir Kontrpuan Denemesi)**, Ankara, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 2005, s. 50-53.

⁵⁷¹ Raporlama hâlihazırda 2.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması bölümünde ele alındığı için tekrar bu bölüm altında incelenmeyecektir.

⁵⁷² Teubner, **a.g.e.**, s. 167.

⁵⁷³ Teubner, **a.g.e.**, s. 166.

3.5.2.3.2. Madde 369 Bildirimi

Yöneticilerin TTK m. 369 kapsamındaki yükümlülüklerini, diğer menfaat sahiplerini de gözetecek şekilde karar alma süreçlerini nasıl yerine getirdiklerine ilişkin bir bildirim hazırlamaları ve bunu tüm menfaat sahiplerinin incelemesine sunmaları için bir düzenleme getirilmesi bir diğer önerimizdir. Zira herhangi bir denetim mekanizması olmadan TTK m. 369, diğer menfaat sahiplerinin karar süreçlerinde göz önünde bulundurulduğu algısı yaratmakla birlikte gerçekte muhtemelen bu söz konusu olmayacaktır. Bu şekilde bir bildirim 2.2.4. Yeni ve Gelişen Trend: Entegre Raporlama başlıklı bölümde açıkladığımız entegre raporlama yükümlülüğünün bir parçası olarak düzenlenebileceği gibi, spesifik olarak, TTK m. 369 bağlamında ayrı bir bildirim yükümlülüğü olarak da düzenlenebilecektir. Bu bağlamda TTK m. 369’a ek üçüncü fıkra olarak;

“Şirketler her finansal yıl için, yönetim kurulunun birinci fıkra uyarınca menfaat sahiplerinin çıkarlarını karar alma süreçlerinde nasıl göz önünde bulundurduğuna ilişkin bir bildirim hazırlayacaktır.” düzenlemesi önerilebilecektir.⁵⁷⁴

Bu şekilde bir bildirim yükümlülüğü getirmek, TTK m. 369 değişiklik önerisi bağlamında düzenlemeyi destekleyecek en önemli yan yükümlülüklerden biri olacaktır. Bu bildirimin bir uyum beyanı olması değil, yöneticilerin görevlerini yerine getirirken ve özellikle karar alma süreçlerinde dikkat ettikleri hususların görünürlüğünü sağlaması amaçlanmalı, bu şekilde ele alınmalıdır.⁵⁷⁵ Bu şekilde TTK m. 369 uyarınca yönetim kurulunun nasıl karar aldığını bildirdiği, kararların alınma

⁵⁷⁴ Bu yönde bir düzenleme 2019 yılı itibarıyla Birleşik Krallık ‘ta da getirilmiş olup 3.5 Diğer Ülke Düzenlemeleri bölümünde değinilmiştir.

⁵⁷⁵ Bu itibarla örneğin Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca hazırlanan “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu” ve “Kurumsal Yönetim Bilgi Formu” şablonlarında menfaat sahiplerine ilişkin kısımlar olsa da ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlamalarında, Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi kapsamındaki açıklamalara yer vermeleri, Ortaklıklar tarafından yıllık faaliyet raporlarında, diğer hususların yanında, sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla çevresel ve sosyal risk yönetiminde meydana gelen etkilerin neler olduğuna ilişkin bilgilerin açıklanması öngörülmekte olsa da Sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanması gönüllülük esasına dayalı olup, sürdürülebilirlik ilkelerine ilişkin Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi hazırlanmıştır. buradaki bildirim yükümlülüğü ile hedeflenen sonuç aynı değildir. Burada hedeflenen sonuç doğrudan “karar alma süreçlerine” ilişkin “zorunlu” bir bildirim yükümlülüğü olup SPK Kurumsal Yönetim Tebliği’ndeki uyum raporundan amaç açısından ayrılmaktadır.

sebepleri ve gerekçesi hakkında net bir görüş edindirecek şekilde hazırlanacak bir bildirimle ilişkin yükümlülük, yönetim kurullarının karar verme süreçlerini daha çok yönlü hâle getirecek, bu şekilde bir bildirimin hazırlanması gerekliliğini, bu bildirimin tüm menfaat sahiplerince inceleneceğini bilen yöneticiler karar alma süreçlerini daha dikkatli yerine getirecektir.

Bu bildirimin içeriğinin nasıl olması, hangi başlıkları içermesi gerektiği konusunda bir yönetmelik yahut bir rehber çıkartılabilecektir.⁵⁷⁶ Bu bildirim yükümlülüğünün hangi şirketlere uygulanması gerektiği konusu da yanıtlanması gereken diğer bir sorudur. Bu şekilde bir bildirimin Kurumsal Yönetim Tebliği kapsamındaki şirketleri kapsamaması düşünülebilir. Ancak tezimizde daha önce de belirttiğimiz üzere, kurumsal sosyal sorumluluğun yalnızca payları borsada işlem gören şirketleri değil, genel itibarıyla toplum ve çevre üzerinde etkileri olan, sosyal maliyet yaratma riski olan “büyük şirketleri” kapsamasını daha doğru buluyoruz. Bu itibarla, bu yükümlülüğün kapsamı da Türk Ticaret Kanunu’na göre bağımsız denetime tabi olacak şirketler olarak belirlenebilir.⁵⁷⁷

3.5.2.3.3. İçeriye Bilgi Akışının Geliştirilmesi ve Zorunlu Danışma

Şirketin sosyal sorumluluğunu artırmanın bir yolu, şirketteki bilgi ağının geliştirilmesidir. Burada kastedilen, şirketin iş operasyonlarının üçüncü kişilere etkileri hakkında bilgilerin toplanması ve bu bilgileri şirketin içerisindeki ilgili karar verici mevkilere iletiliyor olmasıdır. Bu türlü bir bilgi akışı olmadan, sorumlu davranışın ortaya çıkamayacağı ifade edilmiştir.⁵⁷⁸

Aslında hâlihazırdaki düzende dahi, asgari standartlara ve hukuk kurallarına (çevre kanunları gibi) uymak için şirketlerin bu şekilde bir bilgi ağının olması gerekmektedir. Örneğin şirketin çevresel standartlarla uyum hâlinde olması için üretim sürecinde ortaya çıkan atık miktarını denetliyor olması gerekir. Yahut

⁵⁷⁶ İngiltere’deki düzenleme kapsamında BP şirketi tarafından hazırlanan bildirim örneği için bkz: <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/investors/ar-2019-section-172-statement.pdf> , 23 Temmuz 2020.

⁵⁷⁷ Burada, neden tüm şirketleri değil de yalnızca “büyük şirket” olarak sınıfladığımız bağımsız denetime tabi şirketler için öneri getirdiğimize ilişkin bir eleştiri getirilebilir. Ancak maliyet ve etki bakımından durum değerlendirildiğinde, bu denli düzenlemelerin muhtemel sosyal maliyet yaratacak öznelere yönelik olması gerekliliği görülecektir.

⁵⁷⁸ Parkinson, **a.g.e.**, s. 366.

şirketlerin belirli lisansları alabilmeleri için belirli bilgileri toplayıp raporlamaları gerekmektedir. Nitekim şirket kimyasal bir tesis kuracaksa çevre etki raporu hazırlaması gerekmektedir.

Sadece bilginin toplanması tek başına yeterli değildir. Asıl olan bu bilginin ilgili karar verici organlara ve kişilere ulaşıyor olmasıdır. Örneğin bir ürüne ilişkin bir hata, eğer şirketin şikâyet departmanının ötesine gitmezse bu durumda muhtemelen bu hatanın düzeltilmesi mümkün olmayacaktır. Her bir şirketin kendi iç işleyişi farklı olduğu için hukukun bu anlamda doğrudan uygun mekanizmaları belirlemesi mümkün olmayabilir ancak hukuk, yönetimin aldığı kararların bilgiye dayalı olmasını sağlamak, şirket içerisindeki bilgi akışının düzenli olarak sağlanması için gerekli önlemleri almak ve sistemleri kurmasını sağlaması açısından teşvik etmek adına yararlı olabilir.⁵⁷⁹ Bunu sağlamanın yöntemlerinden biri, spesifik sorumlulukları olan yönetim kurulu üyelerinin veya yöneticilerin atanmasıdır. Bu yönetime iş güvenliği ve çevre ile ilgili, bu alanda bir bilgi birikimi olan, bir yöneticinin atanması örnek olarak verilebilecektir.⁵⁸⁰ Bu şekilde esasa ilişkin hukuk kurallarına da uyum arttırılmış olacaktır zira belirli bilgilere hâkim olması beklenen bu yöneticilerin bir kovuşturmadan bilgi sahibi olmadıkları yönünde bir savunma ile kurtulmaları mümkün olmayacaktır. Bu da, bu yöneticilerin bu şekilde bir sorumlulukla karşılaşmamaları için kişisel bir teşvik unsuru yaratarak şirket içerisinde gerekli uygun prosedürlerin oluşmasını sağlar.⁵⁸¹

Bilgi akışının sağlanmasının KSS'ye ilişkin diğer bir doğrudan ve pozitif etkisi ise, bu bilgi akışının şirketin üçüncü kişilere olan bakış açısının ve sorumluluk duygusunun değişmesini sağlayabilecek olmasıdır. Bilgi akışı, şirket içerisinde daha gelişmiş davranış standartlarına yol açabilecektir zira zarara yol açan davranışlar aslında basitçe bilgi eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir.⁵⁸² Artık yeterli bir bilgiye sahip olan şirket yönetiminin hâlâ gerekli adımları atmamasına ilişkin olarak ise gerekli yaptırım mekanizmalarının kurulması gerekmektedir.

⁵⁷⁹ Parkinson, **a.g.e.**, s. 368.

⁵⁸⁰ Christopher D. Stone, **a.g.e.**, s. 203-204.

⁵⁸¹ Parkinson, **a.g.e.**, s. 368.

⁵⁸² **A.e.**, s. 369.

Bilgi akışını geliştirmek için yukarıdaki öneriler dışında toplanan bilginin analiz edilmesine ilişkin bir zorunluluk şirket için yararlı olabilecektir. Bu, karar almaya ilişkin bilişsel temeli geliştirebilir. Zorunlu çevresel ve sosyal denetim getirilmesi de düşünülebilecek olup bu konu raporlama faslında ayrıntılı olarak incelenmiştir.⁵⁸³

Hem bir anlamda bilgi akışını güçlendirecek hem de şirketin sosyal sorumlu olmasını sağlayacak diğer bir öneri ise, üçüncü kişileri etkileyecek önemli konularda (örneğin toplu işten çıkarma gibi) danışmanlık talep edilmesidir. Toplu işten çıkarmalarda sendikalarla görüşülmesi yahut ürünün fiyatındaki değişimlerle ilgili tüketici birlikleri ile görüşülmesi bu danışmanlık önerisine örnek olarak gösterilebilecektir.⁵⁸⁴

Bu şekilde iyi niyetle danışmaya ilişkin hükümler dışında örneğin anlaşmaya varma zorunluluğu gibi daha radikal öneriler de getirilmiştir. Bu tarzdan bir zorunluluk, iki tarafın anlaşmaya varamadığı durumda, bir hakemin çözümü taraflara empoze etmesi anlamına gelmektedir. Bu ise taraflara başkasını araya sokmadan kendileri anlaşmaları için bir teşvik sağlayabilecektir. Bu tarz bir yapılanma aslında Almanya’da mevcuttur. Şirketin işçilerini etkileyecek önemli bir değişiklik söz konusu olduğunda, fabrikanın kapatılması gibi, şirket yönetimi çalışma konseyi ile işçilerin başka bir fabrikaya aktarılmasını ya da tazminat ödemelerinin yapılmasını sağlamak üzere bir sosyal plan üzerinde anlaşmak zorundadır aksi hâlde şirket ya hakemin bu konudaki kararını uygulamak ya da işlemi toptan iptal etmek zorunda kalacaktır.⁵⁸⁵ Buradaki zorunlu danışmayı, menfaat gruplarının yönetimde temsil edilmesiyle karıştırmamak gerekir. Yönetime katılma ilkesi (*co-determination*) işçilere, başka bir yapılanmada olası diğer menfaat gruplarına, yalnızca danışmaktansa, şirketin davranışını değiştirebilecek bir kurumsal güç pozisyonu vermekte olduğunu belirtmek gerekir.⁵⁸⁶

⁵⁸³ A.e., s. 367-368.

⁵⁸⁴ A.e., s. 383-385.

⁵⁸⁵ Michael Oberfichtner, “Works Council Introductions in Germany: Do They Reflect Workers’ Voice?”, **Economic and Industrial Democracy**, Vol. 40 (2), 2019, s. 302, (Çevrimiçi) <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-85065583904&site=eds-live>, 8 Mayıs 2021.

⁵⁸⁶ Parkinson, **a.g.e.**, s. 386.

3.5.2.3.4. Şirket Menfaati Kavramı Ekseninde Kâr Elde Etme Amacının Yumuşatılması

Önceki bölümlerde şirketin amacının ekonomik temeller üzerine kurulduğunu, bunu değiştirmeye gerek olmaksızın şirketin sosyal bir varlık olarak ekonomik amacı gerçekleştirirken karar alma süreçlerinde diğer menfaat sahiplerini gözetmesi gerektiğini belirttik. Bu doğrultuda şirketin yöneticilerinin özen yükümünün kapsamının genişletilmesini önerdik.

Ancak bu öneriler tek başına yeterli olmayıp, yöneticilerin “bir bütün olarak şirketin menfaatini” gözetirken neyi hedeflemesi gerektiği de açıklığa kavuşturulmalıdır. Zira önceki bölümlerde incelediğimiz üzere, şirket menfaati kavramından anlaşılanın, “şirketin kârlılığı” olduğunu ifade etmiştik. Şirket menfaati kavramı şirketin kârına denk olduğu sürece, şirket yöneticilerinin diğer paydaşları da gözetmesi gerekliliğine ilişkin bir yükümlülüğün anlamsız olacağı ve havada kalacağı kanaatindeyiz zira bu durumda yöneticiler şirket menfaati ve dolayısıyla şirket kârlılığını bahane ederek diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını karar alma süreçlerine dâhil etmekten kaçınabilecek yahut pay sahipleri şirket yöneticilerini şirketin kârlılığını hedeflemediği için sorumlu tutmak yoluna gidebilecektir.

İşte bu sorumluluğun önüne geçmek ve bu gri alanı netleştirmek adına TTK’da açıkça bir düzenleme olması gerektiği kanaatindeyiz. Örneğin İngiliz Şirketler Kanunu’nda, yöneticilerin diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını ancak bu çıkarlar şirketin hissedarları için şirketin menfaatini yahut başarısını sağladığı sürece göz önünde bulundurabilecek olup,⁵⁸⁷ bu oldukça eleştirilmektedir.⁵⁸⁸

Ekonomik teoriye göre şirketler kendi kârlılıklarını maksimize etmeyi hedeflediklerinde toplumun da refahının maksimize olmasına katkı sağlar. Bu teoriyi esas aldığımızda eğer şirketler diğer menfaat sahiplerine ve topluma hizmet etmek

⁵⁸⁷Companies Act 2006, Section 172/2 “Where or to the extent that the purposes of the company consist of or include purposes other than the benefit of its members, subsection (1) has effect as if the reference to promoting the success of the company for the benefit of its members were to achieving those purposes.”

“Şirketin amaçlarının, paydaşların yararı dışındaki amaçları içerdiği veya bu amaçlardan oluştuğu durumlarda, alt bölüm (1), şirket paydaşlarının yararı için şirketin başarısını desteklemek sayılan amaçları başarmak olarak yorumlanacaktır.”

⁵⁸⁸ Tsagas, **a.g.e.**

istiyorlarsa kendi kârlılıklarını maksimize etmelidirler sonucuna varırız. Bu durumda şirket yöneticilerinin takdir hakkını kullanmasına rehberlik eden tek kriter maksimum kârlılık olmalıdır.⁵⁸⁹ Şirketin yalnızca kâr elde etme amacı taşıdığına ilişkin dar rolü savunanları ikiye ayırabiliriz. İlk yaklaşım hissedar önceliği teorisinin bir dışa vurumu olup bu görüşü savunanlara gelenekselciler denilmektedir. Bu görüş, şirketlerin hissedarların malı olduğu yönündeki eski görüşe, mülkiyet hukukuna, dayanmaktadır. Bu görüş uyarınca şirket hissedarların malı olduğu için onların sözü geçmeli, onların amaçları gerçekleştirilmelidir. Ne var ki, bu varsayımların gerçek dünyada artık yeri yoktur. Geleneksel anlamda hissedarlara şirketin sahibi diyemeyiz. Şirketlerin dar rolünü savunan ikinci ekol ise daha faydacı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre şirketlerin hissedarlara hizmet etmesi hem toplum açısından hem de tüm ekonomi açısından faydalıdır. Ancak bu da ampirik veriler ile desteklenen bir görüş değil aynı zamanda teorik ve tarihsel temellendirmeden yoksundur. Bu ikinci yaklaşım yalnızca statükoyu korumak için yapılan açıklamadan öteye gitmemektedir.⁵⁹⁰

Sınırlandırılmamış bir kâr maksimizasyonu hedefine karşı çıkanlar tarafından çeşitli argümanlar ileri sürülmüştür. Bunlardan ilki uyarınca, kârlılık hedefi genel toplum refahına katkı sağlayacak olsa da salt bu hedefi benimsemek bu uğurda tüm diğer kişilerin ya da grupların haklarının kurban edilmesi anlamına gelmektedir. Örneğin işçilerin haklarının olmaması ya da çevrenin geri alınamayacak şekilde kirletilmesi, karlılık hedefi uğruna üzeri çizilebilecek konular değildir. İkinci olarak, piyasaların operasyonunun doğası gereği olan kusurlardan ötürü zaten kâr maksimizasyonuna ilişkin tek hedef çoğunlukla sonuç bakımından toplumun refahını sağlamayacaktır.⁵⁹¹ Bu sebeple kâr maksimizasyonu şirketin hedefi olmaya devam etmekle birlikte bu hedefe belirli sınırlandırmalar getirmek gerekmektedir. Burada bahsettiğimiz kârlılık hedefinin yanına yeni hedefler eklemek değildir. Bu perspektif uyarınca, kâr maksimizasyonu hedefi diğer menfaat sahiplerinin hedefleri ile çatışırsa bu durumda kârlılık hedefini körü körüne uygulamamak, bu hedefi sınırlamak, zaman

⁵⁸⁹ Parkinson, **a.g.e.**, s. 40-41.

⁵⁹⁰ Greenfield, **The Failure of Corporate Law**, s. 125-126.

⁵⁹¹ Parkinson, **a.g.e.**, s. 41-42.

zaman kâr maksimizasyonu hedefinden sapmak gerekecektir. Burada şirketler hukukunun fonksiyonu, özel olarak kâr maksimize etmeyecek politikalar da olsa, üçüncü kişilerin menfaatlerinin düzgün ve uygun bir şekilde dikkate alınmasını sağlamak olacaktır. Bu şekildeki yaklaşım aslında kâr maksimizasyonundan daha üstün sonuçları olacağı inancıyla ya şirkete ekstra masraflar yüklenmesi yoluyla ya da şirketin yarattığı artı değerlerin diğer paydaşlara aktarılması yoluyla kârlılıktan ödün verdiği davranışları içerir. Ancak bu davranışlar kâr maksimizasyonu hedefinden sapma olmadan sosyal sorumlu olmayı hedeflemektedir. Bu tarzda sosyal sorumluluk, şirketin kârlılık hedefinin yanına ek hedefler koyan, kârlılığı feda eden KSS (*profit-maximising CSR*) olarak adlandırılmaktadır.

Şirketler hukukunun yöneticilerin sorumluluklarını yine yalnızca kâr maksimizasyonu hedefi üzerinden belirleyerek,⁵⁹² sınırlamaların dışsal hukuki kurallarla belirlenmesi gerekliliğini ileri süren görüşler bulunmakla beraber biz bu kanaatte değiliz zira diğer paydaşların menfaatleri şirketler hukukunun dışına atılamayacak, dışsal hukuki kontrol mekanizmalarına bırakılamayacak ve şirketin karar verme sürecinde göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Kaldı ki biz tezimizi KSS'nin şirketler hukuku çerçevesinde uygulanması üzerine kurmaktayız. Bu doğrultuda, örneğin şirketin bir fabrikasının yerini değiştirilmesinin işçiler açısından, yerel halk açısından birçok sonucu vardır. Şirketin tek hedefi kâr maksimizasyonu olduğu sürece üçüncü kişilerin yani paydaşların refahı her zaman yan rolde ve dolayısıyla enstrümantal olacaktır. Sonuç olarak kâr maksimizasyonu uzun dönemde hep asıl hedef olacaktır.

Şirketlerin gereken durumlarda kârlılığı feda ederek diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetebileceği kabul edilecekse bu durumda şirketlere ilişkin hukuki düzenlemelerin çok önemli rolünün olacağı şüphesizdir. Sosyal sorumlu olmayan, sosyal olarak zarar verici yapıda olan şirket davranışlarının kontrole ilişkin dışsal etkenler dışında şirketler hukuku tarafından da ele alınarak, şirketin hedeflerinin gerekli olduğu durumlarda şirketin kârlılık yerine üçüncü kişilerin

⁵⁹² Ancak belirtmek gerekir ki diğer bir yandan prensipte refahı azaltıcı sonuçları da olabilir örneğin yerel halkı korumak için daha pahalıya onlardan işçilik almak ya da işsizlik yaratmamak adına çok da verimli olmayan bir fabrikayı açık tutmak gibi: Parkinson, **a.g.e.**, s. 42-44.

menfaatlerine öncelik verecek şekilde modifiye edilmesi gerekmektedir. Bunu yapmak için şirketin hissedarlar menfaatleri doğrultusunda yönetilmesine ilişkin kurallar yumuşatılmalı ve kamu menfaatinin uygun durumlarda karar alırken göz önünde bulundurulmasını sağlamak için gerekli mekanizmalar devreye sokulmalıdır.⁵⁹³

Kâr elde etme amacının rahatlatılmasının en popüler yolu, tezimizde daha önce bahsettiğimiz, uygulamasını ABD’de gördüğümüz “paydaş kuralı (*constituency statute*)”dır.⁵⁹⁴ Paydaş kuralları otuza yakın eyalette kabul edilmiş olup, şirket yöneticilerini belirli hususlarda karar alırlarken diğer paydaşların çıkarlarının da göz önünde bulundurulmasına izin vermektedir.⁵⁹⁵ Bu kurallar örnek alınarak aşağıdaki şekilde bir düzenlemenin TTK m. 369’a eklenmesi düşünülebilir:

“Şirket menfaatinin belirlenmesinde, yönetim kurulu, pay sahiplerinin menfaatleri yanında, yönetim kurulunun takdirinde olmak üzere şirket çalışanlarının, müşterilerin, üreticilerin ve kredi verenlerin menfaatleri ile şirketin iş yeri veya tesislerinin bulunduğu toplumun sosyal çıkarlarını göz önüne alarak değerlendirebilecektir.”

3.5.2.3.5. Diğer Menfaat Sahiplerinin Konumlarının Güçlendirilmesi ve Pay Sahiplerinin Güçlerinin Azaltılması

Şirketten etkilenenlerin korunması ve şirketlerin kurumsal sosyal sorumlu olarak tekrar yapılandırılmasının yollarından biri de diğer menfaat sahiplerinin şirket içerisindeki konumlarının güçlendirilmesidir. Bunun doğrudan yolu ise bu gruplara şirkette temsil hakkının verilmesidir. Bunun için, şirket ile şirketten etkilenen gruplar arasındaki güç ilişkisinin dinamiğine ilişkin yeni kurallar (*new set of power relations*) yaratılması gerekmektedir.⁵⁹⁶

Diğer menfaat sahiplerinin şirket karşısındaki ve şirket içindeki konumunun güçlendirilmesi son derece önemlidir zira yalnızca yöneticilerin sorumluluklarının

⁵⁹³ Parkinson, **a.g.e.**, s. 261.

⁵⁹⁴ Bkz: s. 204 vd.

⁵⁹⁵ Symposium: Corporate Malaise-Stakeholder Statutes: Cause or Cure: Appendix, **Stetson Law Review**, C: 21, No: 1, 1991, (Çevrimiçi)

<https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/stet21&i=289> , 10 Mayıs 2021.

⁵⁹⁶ Parkinson, **a.g.e.**, s. 328-329.

genişletilmesi, yöneticilerin sorumluluklarının yerine getirip getirmediyelerinin kontrolünün ve getirmediyeler noktalarıda hukukendir yaptırımların yetersizliği gibi sebeplerle yeterli olmayabilir. Ayrıca sosyal sorumluluğa ilişkin tek yetkinin şirketin yönetim kurulunda olması, yönetime büyük bir gç vermek anlamına gelip, hukuki yaptırımın yeterli olmadığı zamanlar, her zaman korkulduğu üzere, şirket yöneticilerinin adeta şirketin sahipleri gibi davranmalarına ve kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmelerine neden olabilir. Dolayısıyla yöneticilerin güçlerinin dengelenmesi ve kendilerine verilen gücü kendi çıkarlarına kullanmalarını engellemek için diğer menfaat sahiplerinin de şirket içerisinde bir seslerinin olması ve temsil edilmesi çok önemlidir.

Başta da belirttiğimiz üzere, yalnızca yöneticilere ilişkin düzenlemeler getirmek istenilen değişimi sağlamayacak olup ikincisi ve önemli olan bununla birlikte şirketi etkilenen grupların çıkarlarına karşı daha karşılık verir kılmaktır.⁵⁹⁷ O sebeple karar verme sürecinin de yenilenmesi, şirketle paydaşlar arasındaki ilişkilerin de yeniden düzenlenmesi gerekmekte olduğu söylenebilecektir. Bu yolla şirketin davranışında daha esaslı değişiklikler yaratılabilir. Bunun yolu ise belirli çıkar gruplarının güçlendirilmesinde, belirli çıkar gruplarının ise güçlerinin azaltılmasında yatmaktadır.⁵⁹⁸

Tartışmaların kapsamı ve detaylı bir inceleme gerektirmesi sebebi ile bu konu başlı başına ayrı bir tez konusu oluşturabileceğinden ayrıntıya giremeyeceğiz.⁵⁹⁹ Ancak bununla beraber belirtmek gerekir ki bu çıkar gruplarının güçlendirilmesi kendi içerisinde birçok zorluk barındırmakta olup bu sebeple birçok itiraz ve eleştiri ile karşılaşabilecektir. Ancak bu da bir hukuki tartışma olup, sonuçta zamanla literatürde verilen katkılarla en optimum çözüm bulunabilir. Problemlili ve itiraz konusu alanların başlıcaları paydaş gruplarından kimin temsil edileceği ve bu çıkar grupları arasında çıkar çatışmaları olursa bunların kimin lehine zmleneceğidir.⁶⁰⁰

⁵⁹⁷ Parkinson, **a.g.e.**, s. 345-346.

⁵⁹⁸ Parkinson, **a.g.e.**, s. 329.

⁵⁹⁹ Bu konuya ilişkin devam eden açıklamaları aşağıda **3.5.2.3.6 Yönetim Kurulunun Yapısının Değirilmesine İlişkin neriler** başlığında bulabilirsiniz.

⁶⁰⁰ Parkinson, **a.g.e.**, s. 336-337.

Şirket, yatırımı bazen hissedarlardan, bazen devletten ve bazen de müşterilerden; iş gücünü ise işçilerden ve bağımsız müteahhitlerden almaktadır. Dolayısıyla şirketin varlığı birden çok paydaşın katkısına bağlıdır.⁶⁰¹ Ancak ana akım görüş uyarınca bunun bir önemi yoktur ve bu menfaat sahipleri içinde hissedarlar öncelikli olmalıdır. Bu doğrultuda yöneticilerin sorumluluk sahibi olduğu yegâne grup hissedarlar olmalıdır. Şirkete katkı sağlayan diğer gruplar, sözleşmeler ya da hükûmet düzenlemeleri yoluyla kendilerini koruyabilirler.

Aslında şirketler hukukundaki hissedar önceliğinin sebebinin sermayenin, iş gücünden ya da diğer unsurlardan daha mobil olması olduğu ileri sürülebilir. Hissedarlar sermaye gücünü kullanarak şirket sözleşmesinde öncelikli olma hakkını elde etmiştir. Yani hissedarlar kendi çıkarlarının öncelikli olarak göz önünde bulundurulmasını sağlayacak piyasa gücüne sahiptir. Ancak piyasa da sonuç olarak hukukun bir yaratımıdır. Dolayısıyla, hukuk piyasanın güç hiyerarşisini yansıtmaktansa, piyasada hissedarların sahip olduğu gücü sınırlandırabilir.

3.5.2.3.6. Yönetim Kurulunun Yapısının Değiştirilmesine İlişkin Öneriler

Literatüre baktığımızda, şirketler hukuku özelinde yönetim kurulunun yapısına ilişkin çok fazla eser olduğunu görüyoruz.⁶⁰² Bu çalışmalara baktığımızda

⁶⁰¹ Bkz: Blair, Stout, **a.g.e.**

⁶⁰² Kommission Mitbestimmung, **The German Model of Codetermination and Cooperative Governance: An Evaluation of Current Practice and Future Prospects: Report from the Commission on Codetermination**, Bertelsmann Foundation Publishers, 1998;

Clyde W. Summers, “Codetermination in the United States: A Projection of Problems and Potentials”, **University of Pennsylvania Journal of International Law**, C: 4, No: 3, 1982, s. 155-191, (Çevrimiçi) <https://scholarship.law.upenn.edu/jil/vol4/iss2/3/>, 11 Mayıs 2021;

Abram Chayes, “The Modern Corporation and the Rule of Law”, (**The Corporation in Modern Society** içinde, ed. Edward S. Mason), Harvard University Press, 1959;

Robert A. Dahl, **After the Revolution?: Authority in a Good Society**, Yale University Press, 1990; Christopher D. Stone, **a.g.e.**;

Lynne L. Dallas, “Two Models of Corporate Governance: Beyond Berle and Means”, **University of Michigan Journal of Law Reform**, C: 22, No: 1, 1998, s. 19-116, (Çevrimiçi)

<https://repository.law.umich.edu/mjlr/vol22/iss1/4/>, 11 Mayıs 2021;

Lawrence E. Mitchell, “A Critical Look at Corporate Governance”, **Vanderbilt Law Review**, C: 45, No: 5, 1992, s. 1263-1318, (Çevrimiçi)

<https://scholarship.law.vanderbilt.edu/vlr/vol45/iss5/4/>, 11 Mayıs 2021;

Katherine Van Wezel Stone, “Labor and the Corporate Structure: Changing Conceptions and Emerging Possibilities”, **University of Chicago Law Review**, C: 55, No: 1, 1988, s. 73-173, (Çevrimiçi)

<https://chicagounbound.uchicago.edu/uclrev/vol55/iss1/2/>, 11 Mayıs 2021;

genel olarak iki ayrı reform modeli karşımıza çıkıyor. İlk model uyarınca uzmanlığı olan kişilerin yönetim kuruluna yerleştirilerek şirketlerin yönetim kurullarına bir bilinç verilmesi arzuluyor. İkinci reform modeli uyarınca ise şirketten etkilenen menfaat sahiplerinin temsilcilerinin şirketin politikalarına doğrudan katkıda bulunması amaçlanıyor. Bu ilk kategoriye giren önerilerin daha çok ABD’de ikincilerin ise Avrupa’da -genelde işçilere ilişkin olarak- yapıldığı ifade edilmiştir.⁶⁰³ Aşağıda bu modellere ilişkin ayrıntılar incelenmiş ve Türk hukukundaki düzenlemelere de değinilmiştir.

3.5.2.3.6.1. Birinci Model

Bu model genel anlamda şirketin yönetim kuruluna belirli özelliklerde “bağımsız yönetim kurulu üyelerinin” atanması temeline dayanmaktadır.

Bu model uyarınca yapılan önerilerin başında, şirketlerin yönetim kurullarına “Kamu Yöneticilerinin (*General Public Director*, “GPD”))” atanması gelmektedir. Bu öneri ana hatlarıyla, bu kamu yöneticilerinin yönetim kurulunun azınlığını oluşturması⁶⁰⁴, bir kamu dairesi tarafından atanması⁶⁰⁵, atamanın yönetim kurulunun onayını gerektirmesi ve yönetim kurulunun aynı zamanda bu yöneticileri görevden alma hakları olması ekseninde şekillenmektedir.

Şirketlerin yönetim kurullarına kamu yöneticisi atanmasının, sınırlı da olsa bir örneği TTK’da yer almaktadır. TTK m. 334 uyarınca “(1) Devlet, il özel idaresi, belediye ve köy ile diğer kamu tüzel kişilerinden birine, esas sözleşmede öngörülecek bir hükümle, pay sahibi olmasalar da, işletme konusu kamu hizmeti olan anonim şirketlerin yönetim kurullarında temsilci bulundurmak hakkı verilebilir. (2) Birinci fıkra yazılı şirketlerde pay sahibi olan kamu tüzel kişilerinin yönetim kurulundaki temsilcileri, ancak bunlar tarafından görevden alınabilir. (3) Kamu tüzel kişilerinin

Tekinalp, Yönetime Katılma Sorunları,
Conard, **a.g.e.**

⁶⁰³ Parkinson, **a.g.e.**, s. 386-387.

⁶⁰⁴ Başka bir yazar tarafından, yönetim kurulunun en az 2/3’ünün hükümet tarafından atanacak “National Directors Corps” olarak adlandırılan üyelerden oluşması önerilmiştir. Elliot J. Weiss, “Social Regulation of Business Activity: Reforming the Corporate Governance System to Resolve an Institutional Impasse”, **UCLA Law Review**, C: 28, No: 3, 1980, s. 426-434, (Çevrimiçi)

<https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/uclalr28&div=31&id=&page=,> 11
Mayıs 2021.

⁶⁰⁵

yönetim kurulundaki temsilcileri, genel kurul tarafından seçilen üyelerin hak ve görevlerini haizdir. Kamu tüzel kişileri, şirket yönetim kurulundaki temsilcilerinin bu sıfatla işledikleri fiillerden ve yaptıkları işlemlerden dolayı şirkete ve onun alacaklılarıyla pay sahiplerine karşı sorumludur. Tüzel kişinin rücu hakkı saklıdır.”

Şirket yöneticilerinin bir kamu kurumu tarafından atanmasının Türk hukukundaki en enteresan ve son derece eleştirilen örneklerinden biri ise SerPK m. 128/k düzenlemesidir. İlgili düzenleme uyarınca “Halka açık ortaklıkların yönetim kurullarında, yönetim kurulu üyelerinin tamamının veya bir kısmının görev süresinin dolması veya üyeliklerinin boşalması sebebiyle yönetim kurulu toplantı yeter sayısının sağlanamaması ve görev süresi dolan veya üyeliği boşalan yönetim kurulu üyelerinin yerlerine görev sürelerinin bitimini veya üyeliğin boşalmasını takip eden 30 gün içinde yeni yönetim kurulu üyelerini seçmek üzere genel kurulun toplanamaması veya genel kurulda yeter sayıda yönetim kurulu üyesinin seçilememesi durumunda, Kurul, yerlerine halka açık ortaklık genel kurulunca yeni üyeler seçilinceye veya Kurulca başka üyeler atanıncaya kadar görev yapmak üzere yönetim kurulu toplantı yeter sayısını sağlayacak asgari sayıda, Kurulun kurumsal yönetim ilkelerinde sayılan bağımsızlık kriterlerini sağlayan yönetim kurulu üyelerini resen atar. Görev süresinin dolması nedeniyle boşalan halka açık ortaklık yönetim kurulu üyeliklerine Kurulca atamalar yapılıncaya kadar, görev süresi dolan yönetim kurulu üyeleri görevlerine devam eder. Kurulca yapılan resen atama sonucunda geriye kalan boş üyelikler için, kurumsal yönetim ilkelerinde sayılan bağımsızlık kriterlerini sağlayan, boş üye sayısının 3 katı kadar kişiyi halka açık ortaklığın ortaklarından aday göstermelerini talep eder. Kurul bu talebini ortakların halka açık ortaklıkta sahip olduğu pay oranlarını dikkate alarak belirler ve bu bentteki esaslara uygun olarak atama yapar. Olağan genel kurul toplantısını kanuni süresi içinde üst üste iki hesap dönemi içinde yapmayan ve yönetim kurulu üyeleri kısmen veya tamamen Kurulca yukarıdaki fıkralar uyarınca atanmış halka açık ortaklıklarda genel kurulun yetkileri YTM tarafından kullanılabilir. Bu bendin uygulanmasına ilişkin usul ve esaslar Kurulca belirlenir.”

SerPK m. 128/k ile birlikte, ayrıksı bir düzenleme olduğunu düşünüyoruz. Tebliğ m. 7/3 uyarınca, TTK m. 408/2(a) ve (b) bentleri uyarınca düzenlenen genel kurulun devredilemez görev ve yetkilerinden olan esas sözleşme değişikliği, SPK’nın

atadığı bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşacak yönetim kuruluna; yönetim kurulu üyelerinin seçimi yetkisi ise doğrudan SPK'ya verilmiştir. Bu madde ile SPK'ya adeta genel kurul yerine geçip, yönetim kurulu üyelerini görevden alma ve yerlerine doğrudan bağımsız yönetim kurulu üyesi atama yetkisi verilmiş,⁶⁰⁶ SPK tarafından oluşturulan yönetim kuruluna ise, kanunen genel kurulun yetkisi kapsamında olan, esas sözleşmede değişiklik yapmak yetkisi verilmiştir. Oluşturulan yönetim kurulunun görev süresi yahut yetkilerinin sınırı (sadece gerekli uyum zorunluluğunu yerine getirmekle mi görevli oldukları) da belirli değildir.

Bu düzenlemenin, devletin açıkça şirketlere müdahalesi anlamına geldiği kanaatindeyiz.⁶⁰⁷ Bu düzenleme ile, kurumsal yönetim ilkelerine uyum gibi geçerli bir sebebe dayanılarak, tamamen sınırını aşan bir yetkilendirme söz konusu olup kurumsal yönetim ilkelerine uyulması için gerekli kararları almak için atanan yönetim kurulu üyesi, bu şekilde meşruiyet kazanarak, sadece kurumsal yönetime ilişkin değil, şirketin tüm işleyişine yönelik karar alma yetkisi ile donatılmaktadır. Bu hüküm adeta tüm şirketler hukuku yapılanmasını yerle bir etmekte, pay sahiplerinin yegâne haklarından olan şirketin yönetimini belirleme hakkını elinden almaktadır. Çalışmada birçok kere tekrarladığımız üzere, kurumsal yönetimin amacı, esasen, ilkelerin özümсенerek uygulanmasıdır. Bu şekilde, yönetimin görevden alınıp, sırf bu ilkelere uyulması için yeni bir kurulun atanması, bu içselleştirme sürecinin oluşmasında engel olup kurumsal yönetim ile hedeflenenin tam tersi bir uygulamaya yol açacaktır. Tüm dünyada trend, hissedarların şirketin denetim ve gözetiminde daha aktif bir rol almasını sağlamak iken, bu uygulamayla, hissedarların en önemli aracı ellerinden alınmakta, onlar yerine tepeden inme çözümler üretilmektedir. Mahkemelerin dahi

⁶⁰⁶ Seri:IV, No:56 sayılı Tebliğ'e Seri :IV No:61 sayılı Tebliğ ile eklenen geçici madde 2 uyarınca ise bu yetki mahkemeye verilmişti.

⁶⁰⁷ Yapılan araştırmada bu şekilde bir düzenlemeye başka ülke düzenlemelerinde rastlanamamıştır. Bir devlet kurumunun doğrudan yönetim kurulu üyesi atadığı durumlar ancak State owned corporationslarda söz konusudur(Örneğin Çin) Amerika'da 12 eyalette her ne kadar, şirkette bir çıkmaz oluşup karar alınamayınca geçici yönetim kurulu üyesi atanmasına dair düzenlemeler olsa da(kimi eyaletler ana sözleşmede madde olmasını ararken kimi eyaletler için bu düzenleme sadece halka açık şirketler için geçerlidir) , bu ancak mahkeme yoluyla yapılabilirmekte olup, talebin hissedarlardan yahut dipar yönetim kurulu üyelerinden gelmesi gerekmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz: Susanna Kim Ripken, "The Provisional Director Remedy for Corporate Deadlock: A Proposed Model Statute", **Washington and Lee Law Review**, Vol. 60, No. 1, pp. 111, r 2003 , s..(Çevrimiçi) http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=925938&download=yes

şirket yönetimine karışmamaları esasken, SPK'nın bu kadar geniş yetkilerle donatılması son derece sakıncalı ve kötüye kullanılmaya açıktır. Şirketler, kamusal varlıklar olmayıp birer özel hukuk süjesi olarak, kurumsal yönetim ilkelerine uymamalarının yaptırımının doğrudan devlet müdahalesi değil, hissedarlar tarafından gerekli adımların atılması yahut piyasa mekanizmalarının devreye girerek, şirketin piyasa değerinin düşürülmesi olmalıdır. Hâl böyleyken SPK'ya Tebliğ m. 7/2 uyarınca dava açma yetkisinin verilmesi bile tartışılabilir bir konu iken, doğrudan bağımsız yönetim kurulu atamak yoluyla, dolaylı olarak şirket yönetiminde müdahalede bulunmasının önünün açılması kabul edilemez. Her ne kadar, atanacak üyelerin bağımsız (SPK'dan da bağımsız) üyeler olacağı itirazı yapılabilecek olsa da, atanacak bu üyeler kesinlikle hissedar iradesini yansıtmayacaklardır.⁶⁰⁸

Tebliğ m. 7/3 hükmünde dikkat çeken ve eleştireceğimiz diğer bir husus, hükmünde atanan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin ne zamana kadar görev yapacağını “açık” bir şekilde düzenlememiş olmasıdır. SerPK 128/k maddesinde açıkça, atanan bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, yerlerine halka açık ortaklık genel kurulunca yeni üyeler seçilinceye veya SPK tarafından yeni üyeler atanıncaya kadar görev yapmak üzere seçildiğini düzenlemiştir. Bu durumda, 17/3 hükmü uyarınca atanan bağımsız yönetim kurulu üyeleri içinde SerPK 128/k maddesindeki düzenleme örneksime yoluyla uygulanabilecek midir? Kanaatimizce, bu mümkün olmayıp, her ne kadar 17/3 maddesinde açık bir düzenleme olmasa da, hüküm metninde yer alan “yeni yönetim kurulu” ifadesi, atanan bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile oluşturulan yönetim kurulunun “geçici” bir niteliği haiz olmadığını, tıpkı şirket genel kurulunca görevlendirilen yeni bir yönetim kurulu gibi, şirket ana sözleşmesinde yönetim kurulu üyelerinin görev süresi ne kadar belirlenmişse -TTK m.362/1 hükmü⁶⁰⁹ gereğince 3 yılı aşmamak üzere- o kadar süre görev yapacağını ifade etmektedir. Ancak TTK m.

⁶⁰⁸ Aynı eleştiriler SerPK m.128/k maddesi için de geçerlidir. Genel kurul toplanmıyorsa yahut şirketin gerekli organlarından biri mevcut değilse bu durumda TTK m. 530 uyarınca mahkemece verilen sürede durum düzeltilmezse şirketin feshine karar verilebilecektir. Şirketin feshi tehdidi son derece yaptırım gücü yüksek bir araçtır. Bu tehdide rağmen organ eksikliği çözülmez, genel kurul toplanmaz ise bu zaten, şirketin ekonomik arenada yer almamasını, yani feshini gerektirecek haklı bir sebep olarak değerlendirilebilecektir.

⁶⁰⁹ “MADDE 362- (1) Yönetim kurulu üyeleri en çok üç yıl süreyle görev yapmak üzere seçilir. Esas sözleşmede aksine hüküm yoksa, aynı kişi yeniden seçilebilir.”

364 hükmü⁶¹⁰ gereğince, elbette şirket genel kurulu her zaman bu üyeleri görevden almak ve yerine yenilerini seçmek hakkına sahiptir ancak bu süre zarfında, şirketin yönetimi, şirkete tamamen yabancı ve hissedarların iradesini temsil etmeyen kişilere bırakılacaktır.

Keza, hükümde anlam verilemeyen diğer düzenleme, oluşturulacak yeni yönetim kuruluna, esas sözleşmede zorunlu kurumsal yönetim ilkelerine uyumu sağlayacak gerekli değişiklikleri yapıp, tescil ve ilan ettirme yetkisinin verildiği hükmün son cümlesidir. Uyulması zorunlu ilkeler, SerPK ve Tebliğ uyarınca, adı üzerinde, getirilen zorunlu yükümlülüklerdir. Bunların esas sözleşmede yer alması gerekmemekte olup esas sözleşme ve kanunla zorunlu tutulan içerikle beraber hissedarların kanunun izin verdiği sınırlar çerçevesinde özel düzenlemeleri içerir ve şirketlere kanunca getirilen tüm yükümlülüklerin esas sözleşmede yazması beklenemez. Her ne kadar açıklamalarımız neticesinde, ilkelere uyum zorunluluğu bulunması için zaten kanuni zorunluluk olan zorunlu kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin esas sözleşmede hüküm bulunmasına gerek olmasa da, SPK'nın yaptığı önceki düzenlemelerden, bunların ana sözleşmede yer almasını istediği anlaşılmaktadır. Seri:IV, No:64 Sayılı Tebliğ İle Yapılan Değişiklikleri İçerir Seri:IV, No:56 Sayılı Tebliğ'e Seri:IV No:61 Sayılı Tebliğ ile eklenen geçici hükümler uyarınca tebliğe uyum için gerekli esas sözleşme değişikliklerinin yapılması zorunlu tutulmuş esas sözleşme değişikliğinin yapılmaması hâlinde SPK'ya mahkemeye başvurma yetkisi tanınmıştır.⁶¹¹

⁶¹⁰ “MADDE 364- (1) Yönetim kurulu üyeleri, esas sözleşmeyle atanmış olsalar dahi, gündemde ilgili bir maddenin bulunması veya gündemde madde bulunmasa bile haklı bir sebebin varlığı hâlinde, genel kurul kararıyla her zaman görevden alılabirler. Yönetim kurulu üyesi olan tüzel kişi, kendi adı na tescil edilmiş bulunan kişiyi her an değiştirebilir.”

⁶¹¹ “Geçiş hükmü

GEÇİCİ MADDE 1-(1) Bu Tebliğe uyum amacıyla gerçekleştirilmesi gereken esas sözleşme değişikliklerinin ve yönetim kurulu yapılanmalarının, 30/6/2012 tarihinden geç olmamak üzere yapılacak ilk genel kurul toplantısına kadar tamamlanması zorunludur. Ancak bu Tebliğ ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkelerinin 1.3.10 numaralı ilkesine ilişkin olarak; esas sözleşmelere ilgili hüküm konulana kadar, söz konusu hususlara ilişkin olarak alınacak yönetim kurulu kararları, genel kurul onayı olmaksızın uygulanamaz.

Mahkeme süreci

GEÇİCİ MADDE 2-(Ek: Seri : IV, No: 61 sayılı Tebliğ ile (1) Borsa şirketlerinin 30/6/2012 tarihine kadar bağımsız yönetim kurulu üyesi seçmemesi veya ilgili düzenlemelere aykırı olarak seçmesi veya

Tebliğ 7/2 hükmü, işlem yapmak ve karar almak için yeterli sayıda yönetim kurulu üyesinin bulunması, ancak buna rağmen yönetim kurulu ya da genel kurulun gerekli işlemleri yapmaması veya kararları almaması hâlinde alınacak tedbirleri düzenlemektedir. Peki yeterli sayıda yönetim kurulu üyesi bulunmaması durumunda ne yapılacaktır? Buna ilişkin düzenleme, bir önceki kurumsal yönetim tebliği olan Seri:IV, No:64 Sayılı Tebliğ İle Yapılan Değişiklikleri İçerir Seri:IV, No:56 Sayılı Tebliğ'in⁶¹² 12. maddesinde yer almaktaydı.⁶¹³

Kamu yöneticisi adaylarının, emekli olmuş/deneyimli eski yöneticilerden ve akademisyenlerden oluşması önerilmiştir. Bu yöneticilerin, şirketin “bilincini” artırarak, aslında bir “süperego” fonksiyonu üstlenerek, şirketin düşünce tarzına diğer paydaşların menfaatlerini aşılayacağı⁶¹⁴, şirket içerisinde sosyal sorumluluğunun bilişsel elementini canlandıracağı ve yönetim kurulunun ufkunu genişleteceği ifade edilmiştir.⁶¹⁵

kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin uyum amacıyla esas sözleşme değişikliği yapmaması hâlinde Kurulca, somut olayın özellikleri ve tasarruf sahiplerinin hak ve yararlarının korunması ilkesi çerçevesinde, uyum zorunluluğunun yerine getirilmesi sonucunu doğuracak içerikte karar verilmesi talebiyle, 31/12/2012 tarihine kadar asliye ticaret mahkemesine başvurulur. Başvuruya, Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum sağlamak üzere Kurulca yapılması gerektiği sonucuna varılan işlemleri içeren bir uyum önerisi eklenir. Esas sözleşme değişikliğine ilişkin ilkelere uyum sağlanması gereken hallerde, şirketlerin esas sözleşme yapısına asgari müdahalede bulunulması esas çerçevesinde hazırlanan tadil tasarılarına uyum önerisinde yer verilir. Bağımsız yönetim kurulu üyesi seçimine ilişkin ilkelere uyum sağlanması gereken hallerde, bulunması gereken asgari bağımsız üye sayısının en az iki katı kadar adayı içeren, kriterlere uygun bağımsız yönetim kurulu üyesi aday listesi uyum önerisine eklenir. Mahkemece atanan ve tesciline karar verilen bağımsız yönetim kurulu üyeleri, şirket genel kurulunca mevzuata uygun bağımsız üyeler seçilinceye kadar veya Kurulun başvurusu üzerine haklarında mahkemece yeni bir karar alınincaya kadar görev yaparlar.”

⁶¹² Tebliğ metni için bkz: (Çevrimiçi) <http://www.spk.gov.tr/apps/MevzuatEski/?submenuheader=-1> , 17.01.2016.

⁶¹³ (12) “Yönetim kurulunun, üyelerinin tamamının veya bir kısmının görev süresinin dolması veya üyeliğin boşalması sebebiyle, uyulması zorunlu kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlamak üzere karar alamaması hâlinde Kurul, yönetim kurulundan, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 410 uncu maddesi uyarınca, genel kurul toplantısının 30 gün içerisinde yapılmasını teminen genel kurulu toplantıya çağırmasını talep eder. Bu süre içerisinde yönetim kurulunun genel kurulu toplantıya çağırması veya genel kurulun toplanarak uyum için gerekli kararları almaması hâlinde Kurul, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanununun 17 nci maddesi gereğince yönetim kurulunun toplanabilmesi ve karar alabilmesi için gerekli olan ve bağımsızlık kriterini sağlayan asgari sayıda üyeyi, yerlerine usulüne uygun yeni atamalar yapılincaya kadar görev yapmak üzere, resen atar. Yeni yönetim kurulu, Kurul’un uygun görüşünü almak suretiyle, esas sözleşmede zorunlu kurumsal yönetim ilkelerine uyumu sağlayacak gerekli değişiklikleri yaparak ticaret siciline tescil ve ilan ettirir.”

⁶¹⁴ Parkinson, **a.g.e.**, s. 387; Christopher D. Stone, **a.g.e.**, Bölüm 15.

⁶¹⁵ Victor Brudney, “The Independent Director: Heavenly City or Potemkin Village?”, **Harvard Law Review**, C: 95, No: 3, 1982, s.651, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/pdf/1340594.pdf>, 11 Mayıs 2021.

Bununla birlikte, kamu yöneticilerinin azınlık pozisyonlarının B sınıfı davranış (*class B behaviour*)⁶¹⁶ üzerinde bir etkisi olmayacağı iddia edilmiştir. Kamu yöneticilerinin hem azınlık olmaları hem de yönetim kurulu tarafından görevden alınabilmeleri, bu türden atanan yönetici önerilerinin tonunun yönetime yakın olmasına ya da radikal önerilerde bulunamamalarına ve de dolayısıyla etkilerinin olmamasına neden olacağı ifade edilmiştir.⁶¹⁷

Sıklıkla yapılan diğer önerilerden biri de şirket yönetim kuruluna “*Paydaş Yöneticileri (Constituency Directors)*”nin atanmasıdır. Bu kavramdaki amaç, bu türden yöneticilerin, ilgili menfaat sahiplerine karşı sorumlu olması ya da onlar tarafından seçilmesi değildir. Zira bu söz konusu olduğunda, bu yöneticilerin tamamen temsil ettikleri grubun menfaatlerine odaklanarak, aşırıya kaçır şekilde şirketin finansal refahını ve diğer paydaş gruplarının menfaatlerini görmezden gelmeleri riski ortaya çıkabilecektir. Bu sebeple paydaş yöneticilerinin tıpkı diğer yöneticiler gibi hissedarlar tarafından seçilmesi önerilmiştir. Bu yöneticilerden temsil ettikleri gruplar ile şirketin menfaati arasında bir denge sağlanması beklenerek olup bir tür denetim kurulunda (*supervisory board*) görev yapmaları ve icra başkanını seçmek ve görevden almak, diğer kıdemli yöneticilerin atanmasını veto etmek hakkı ve önemli nitelikteki ticari kararları veto etmek hakkı gibi haklar verilmesi önerilmiştir.⁶¹⁸ Bu şekilde icra kanadındaki atamalar ve önemli politikalar üzerindeki kontrolleri göz önünde bulundurduğunda bu türden yöneticilerin, yukarıdaki bölümde kısaca aktardığımız kamu yöneticilerinden daha çok şey başarabileceği görülmektedir.⁶¹⁹ Bununla birlikte bu şekilde bir paydaş yöneticisi önerisinin eleştiriye açık yönleri de bulunmaktadır. Paydaş yöneticileri makamlarını hissedarlara borçlu oldukları için, yani hissedarlar tarafından seçildikleri için, etkilenen paydaş gruplarının menfaatine hareket etmelerini beklemek çok güçtür.⁶²⁰ Zaten büyük şirketlerdeki pasif hissedarların birden bu yöneticilerin seçiminde aktif

⁶¹⁶ B sınıfı davranış, Stone’un kullandığı bir terimdir ve topluma zararı dokunan şirket davranışlarını (örneğin çevrenin kirlenmesi gibi) ifade etmektedir.

⁶¹⁷ Parkinson, **a.g.e.**, s. 388.

⁶¹⁸ Nader, Green, Seligman, **a.g.e.**, s. 124-125.

⁶¹⁹ Parkinson, **a.g.e.**, s. 388, 389.

⁶²⁰ Parkinson, **a.g.e.**, s. 389; Conard, **a.g.e. a.g.e.**, s. 956.

rol oynamasını beklemek de mantıklı değildir.⁶²¹ Bu sınırlamalar göz önünde bulundurulduğunda, paydaş yöneticilerinin şirketteki bilgi akımı anlamında belirli faydaları olabilecekse de şirket değerleri ve şirketin davranışlarında esaslı bir değişiklik yaratmalarının beklenmemesi gerektiği ifade edilmiştir.⁶²²

Yukarıda incelediğimiz iki yönetici modeline de bakıldığında, doğrudan paydaşların temsili ya da onlara karşı sorumlu olma gibi bir durum görülmemektedir. Çünkü reformun asıl amacı bu değil; şirketin davranışlarını, değerlerini değiştirmektir. Ancak bu yukarıdaki yaklaşımların en büyük güçlüğü, eğer bu bağımsız yöneticilerin şirket üzerinde gerçekten bir etkilerinin olması isteniyorsa bu yöneticilerin tutumlarına rehberlik edecek, görece olsa da, somut birtakım esasa ilişkin prensiplerin olması gerekmekte olduğu ifade edilmiştir. Bu tarz prensiplerin yokluğunda bu bağımsız yöneticilerin, şirket yönetiminin şirket menfaatini ön plana çıkaran politikalar izlemesinin önüne geçemeyeceği ifade edilmiştir.⁶²³ Bu bağımsız yöneticilerin karşı karşıya oldukları en büyük güçlük “sorumlu” ve “bencilce” alınan karar arasındaki farkı ortaya koyabilecek güvenilir bir rehberin olmaması olup bu tarz prensiplerin/rehberlerin oluşturulması da oldukça güçtür.⁶²⁴

3.5.2.3.6.2. İkinci Model

İkinci model yönetim kurulu reformu ise, şirketten etkilenenlere şirket içerisinde bir ses vererek temsil edilmelerini ve böylelikle şirket politikalarının bir diyalog ve pazarlık sürecinin sonucu olarak ortaya çıkmasını sağlayarak, yukarıda belirttiğimiz prensiplerin olmayışı gibi güçlüklerin üstesinden gelmeyi amaçlamaktadır.⁶²⁵ Bu modele ilişkin en gelişmiş ve yaygın örnek işçi temsilidir.

Ancak belirtmek gerekir ki ilgili menfaat grubunun şirkette temsili belirli güçlükleri beraberinde getirir. En azından ideal olarak, şirketin üzerinde esaslı bir etkisi olan grupların her birinin temsil edilmesi gerekliliği olduğu söylenebilecektir. Çünkü ancak bu sayede gerekli denge sağlanabilecektir ve tüm grupların temsil

⁶²¹ Engel, **a.g.e.**, s. 91.

⁶²² Parkinson, **a.g.e.**, s. 389.

⁶²³ **A.e.**

⁶²⁴ Parkinson, **a.g.e.**, s. 390.

⁶²⁵ **A.e.**; Horst Steinmann, “The Enterprise as a Political System”, (**“Corporate Governance and Directors’ Liabilities”** içinde, ed. Klaus J. Hopt, Gunther Teubner), De Gruyter, 2012, s. 401; Dallas, **Two Models of Corporate Governance**, s. 107-114.

edilmesi neredeyse imkânsıza yakın bir görevdir.⁶²⁶ Kaldı ki her grubun temsil edilmesi arzulanan bir husus değildir. Örneğin tedarikçilerin temsili şirket içinde zaruri değildir çünkü zaten kendileri de hâlihazırda şirket veyahut başka bir oluşumdur.⁶²⁷ Bu doğrultuda kendini koruyacak pazarlık gücü olan menfaat sahiplerinin şirket içerisinde temsil edilmesine gerek olmadığı söylenebilecektir. Dolayısıyla, kendini şirkete karşı koruyacak pazarlık gücüne sahip olmayan menfaat sahiplerinin (örneğin işçiler, toplum gibi)⁶²⁸ temsiline gerekli ve yeterli olduğu söylenecektir.

Burada eklenmesi gereken diğer bir husus ise bu tarzda yöneticilerin mutlak bir biçimde doğrudan belirli bir menfaat grubunu temsil etmesi gerekmeyeceğidir. Bu temsilciler, belirli paydaş gruplarının temsilcileri olarak değil de şirket ve şirketin etkilediği çevre arasında doğan problemleri çözen bir konumda görüldükleri takdirde burada belirttiğimiz sorun da ortadan kalkabilecektir. Şirketin farklı paydaşlarının farklı bakış açılarını taşıyan üyelerinin olması, bu üyelerin yalnızca onların ait olduğu gruba karşı sorumlu olacakları anlamına gelmemektedir. Örneğin, işçiler tarafından seçilen bir yönetim kurulu üyesi, sırf işçiler tarafından seçildi diye, bütün olarak şirket çıkarlarını görmezden gelemeyecektir. Yönetim kurulunun yapısı oluşturulurken şirketteki esaslı çıkar çatışması durumlarının tespit edilmesi yararlı olabilecektir. Bu çıkar çatışması durumlarına örnek olarak bazı yazarlar tüketicileri, işçileri, sermaye sahiplerini ve kamu yararını belirlemiştir.⁶²⁹ Bu şekilde her bir şirket en çok etkilediği grupları belirleyerek ona göre bir sistem kurabilecektir.

Bu modelde ortaya çıkacak diğer bir sorun ise bu grupların bu temsilcilerini nasıl seçecekleri hususudur. Örneğin toplum ya da tüketicileri düşündüğümüzde

⁶²⁶ Parkinson, **a.g.e.**, s. 390.

⁶²⁷ Melvin Aron Eisenberg, “The Structure of the Corporation Law”, **Columbia Law Review**, C: 89, No: 7, 1989, s. 1461-1525, (Çevrimiçi) https://www.jstor.org/stable/1122809?seq=1#metadata_info_tab_contents, 15 Haziran 2021.

⁶²⁸ Her ne kadar pazarlık gücüne sahip olmayan menfaat grupları içinde tüketiciler de akıllara gelebilecek olsa da kanaatimizce tüketicilerin şirket içinde temsiline gerek yoktur. Çünkü tüketiciler hem kanun uyarınca yeterli başvuru hakkına sahiptir hem de doğrudan şirketin organizasyonunda yer almamaktadırlar.

⁶²⁹ Steinmann, **a.g.e.**, s. 411-415; Teubner, **a.g.e.**, s. 164, 165, 170.

bunlar belirlenebilir bir grubu oluşturmamaktadır. Buna bir çözüm olarak belirli paydaş gruplarının temsilcilerinin devlet tarafından atanabileceği belirtilmiştir.⁶³⁰

Kimin menfaatinin temsil edileceği ve temsilcilerin nasıl seçileceği konusunun çözüme kavuşturulduğunu kabul ettiğimizde diğer bir önemli konu bu bağımsız yöneticilerin azınlığı mı çoğunluğu mu oluşturmaları gerektiğidir. Azınlık olmaları gerekir dediğimizde birinci modeldeki eleştiriler baki kalır; yani şirketin davranışlarını değiştirme konusundaki yetersizlik devam edecektir. Ancak birinci modeldekinden farklı olarak en azından bu ikinci modeldeki bağımsız yöneticiler temsil ettikleri grupların pozisyonunu şirketin karar verme süreçlerine dâhil etme konusunda daha avantajlı olabilir. Zira ilk modeldeki yöneticilerin yegâne işlevleri danışmanlık vermek yahut belirli modellerde belirli yöneticileri atamak olup karar verme yetkileri yoktur. Ayrıca yöneticilerin bilgiye erişimleri olacağından en azından etkilenen grupların dışsal baskı mekanizmalarının hukuk kurallarını kullanmaları daha kolaylaşabilir. Bu anlamda bakıldığında azınlık temsiline yeterli olacağı söylenmiştir.⁶³¹

Çoğunluk temsiline gelirse, birden çok paydaş temsilcisi olması hâlinde, bunlar beraber hareket ederlerse elbette şirketin önceliklerini değiştirme güçleri olacaktır. Ancak çatışan tarafları temsil eden temsilcilerin nasıl birlik oluşturacağı bir soru işaretidir. Örneğin bir fabrikanın açılması çevre için kötü ancak işçiler için iyi bir şey olabilir.^{632 633} Ancak burada bu kişilerin bir ortak noktada buluşabileceklerine inanmak gerekiyor ya da bunu varsaymak gerekiyor. Bunun başarılabileceğinin ön kabul olarak ele almalıyız; her ne kadar çıkarları dengelemek zor olsa da; bu çelişkiler ve eksiklikler hep olacaktır. Ancak bu, söz konusu konuda hiçbir adım atılmasın demek değildir. Esaslı kurallar yahut rehberler olmasa dahi örneğin çevreye duyarlı ve o konuda bilgi sahibi olan birinin o özel duruma ilişkin en optimum çözümü bulacağına güvenmek gerektiği inancındayız.

⁶³⁰ Jones, Goldberg, **a.g.e.**, s.603; Stanley M. Beck, Corporate Power and Public Policy, (**Consumer Protection, Environmental Law and Corporate Power** içinde, ed. Bernier, Ivan, and Andrée Lajoie), University of Toronto Press, 1985, s.210.

⁶³¹ Parkinson, **a.g.e.**, s. 392.

⁶³² Parkinson, **a.g.e.**, s. 392.

⁶³³ Aynı doğrultuda eleştiriler için bkz: Marvin Chirelstein, Corporate Reform Now, ("Social Responsibility and the Business Predicament" içinde) Editör: James W. McKie, 1975, s. 71.

Üyeler arasındaki olası anlaşmazlıklar, grup çıkarlarının -doğası gereği- çatışmasından ötürü bazen apaçık ortada olacaktır. Ancak anlaşmazlıkların olması demek, demokratik çoğulcu bir şirket yapısı ihtimalini görmezden gelmemiz için bir sebep değildir. Grup ve kurum dinamikleri ile yapılan araştırmalar, başarılı bir karar alma sürecinin aslında birçok bakış açısını gerekli kıldığını göstermektedir. Kaldı ki bir grupta herkesin aynı bakış açısına sahip olması, yanlış yapma ihtimalini artırır.⁶³⁴ Hatta en başarılı şirketlerin “karşı oyu”, tartışma kültürünü bir görev olarak gördüğü iddia edilmiştir.⁶³⁵ Bir diyalog ve uzlaşma sürecinin sonunda alınan kararın, tek tip bir grup tarafından alınan kararlardan daha iyi olduğu düşüncesi, şirket kurulları dışındaki kurumlar tarafından da yaygın olarak kabul edilmektedir. Yasama organlarında, idari kurumlarda, üniversitelerde ve kâr amacı gütmeyen kurullarda; görüşlerin, insanların çeşitliliğinin ve muhalefetin memnuniyetle karşılanmasının önemli perspektiflerin duyulması ve kararların daha iyi denetlenmesi olasılığını arttırdığını biliyoruz.⁶³⁶ Bilgi serbestçe aktığında kurumlar daha iyi performans gösterir. Tartışma, bilgiyi birleştirmenin ve bilgi alışverişi imkânını genişletmenin bir yoludur. Bilinçli ve yerinde karar alma süreçlerine ilişkin bu prensipler aslında yeni değildir. Yalnızca nedense kurumsal yönetim alanında göz ardı edilmektedirler. Şirket yönetim kurullarının da bu tartışma prensiplerinden nasiplerini almaları daha adil kararlar verilmesini sağlayacaktır.

Yukarıda değindiğimiz gibi tek tek menfaat gruplarının değil de paydaş yöneticilerinin hepsinin tüm menfaat gruplarının çıkarlarından sorumlu olmaları da bir yöntem olabilir. Bu problemi aşmak için akla yatan başka bir öneri ise bu menfaat grubu temsilcilerinin (*interest-group representatives*) ayrı bir yönetim kurulunda (*supervisory board*) yer alarak, bu şekilde kendileri arasında ve yöneticilerle serbest bir diyalog içerisinde olmalarının sağlanmasıdır. Bu şekilde, yöneticilerin sunduğu planlar üzerinde bir anlaşmaya varmaya çalışılacaktır.⁶³⁷ Tabii bu şekilde bir

⁶³⁴ Cass R. Sunstein, **Why Societies Need Dissent**, Oliver Wendel Holmes Lectures, Harvard University Press, 2005, s. 27

⁶³⁵ Jeffrey A. Sonnenfeld, “What Makes Great Boards Great”, **Harvard Business Review**, 2002, (Çevrimiçi), <https://hbr.org/2002/09/what-makes-great-boards-great> , 12 Mayıs 2021.

⁶³⁶ 151

⁶³⁷ Steinmann, **a.g.e.**, s. 1358.

diyalogun sağlanıp sağlanamayacağı bir soru işaretidir. Esasa ilişkin prensiplerin olmayışı belki de tatmin edici sonuçların önüne geçecektir.⁶³⁸

İkinci model içerisinde değerlendirilebilecek diğer bir başka bir öneri ise şirketin hukuki kontrol mekanizmalarına uyup uymadığının denetimini yapacak bir bağımsız yönetici atamasıdır. Bu yönetici şirketin politika üretimine yahut yönetimine katılmayacaktır. Bu tarzdan bir yöneticinin özellikle paydaş gruplarının temsilcisi olmasına da gerek yoktur. Görevlerini, uyum denetimleri yaparak ve özel danışmanlar görevlendirerek yapabilirler. Şirketteki sorunlu kısımları tespit edip önlemlerin alınmasını sağlayabilirler.⁶³⁹ Bu açıdan bakıldığında bir nevi denetçi rolü üstlenebilecekleri söylenebilecektir. Ancak ne olursa olsun bu tarz yöneticilerin hissedarlar tarafından seçilmesi sorun yaratabilecek olup bunun önüne geçilebilmesi için alternatif bir atama ve seçim prosedürünün getirilmesi gerektiği söylenebilecektir. Buna ilişkin olarak, bir nevi aday gösterme kurumu (*nominating agency*) tarafından aday gösterilen üyelerin hissedarlar, işçiler ve yerel halk gibi tüm paydaşlar tarafından seçildiği, her bir grubun belirli bir seçim yüzdesine sahip olduğu ya da belirli sayıda üye seçme hakkına sahip olduğu bir prosedür önerilmiştir.^{640,641} Bu önerinin, diğer önerilere göre daha az radikal olduğu söylenebilir. Tabii ki paydaş yöneticilerinin atanması ve örneğin bunların çoğunlukta olması esaslı değişiklikler yaratması için daha istenen bir yoldur. Ancak bu yönde bir değişikliğin şu anki şirketler hukuku sistematğinde ve politik konjonktürde kabul edilmesi kolay olmayacağından, ayrıca bu tarzdan köklü bir değişikliğin sonuçlarının öngörülebilir olmaması ve ilgili kısımlarda açıkladığımız birtakım sınırlamalar ve problemler barındırmasından ötürü sonuçları daha sınırlı da olsa denetim vazifesi üstlenecek bağımsız yönetim kurulu üyelerinin atanmasının daha ulaşılabilir olduğu ifade edilmiştir.⁶⁴²

⁶³⁸ Parkinson, **a.g.e.**, s. 393.

⁶³⁹ Christopher D. Stone, **a.g.e.**, s. 164; Parkinson, **a.g.e.**, s. 394.

⁶⁴⁰ Parkinson, **a.g.e.**, s. 396.

⁶⁴¹ Bu tarz bir prosedür bağımsız adayların, paydaş yöneticilerinin seçileceği diğer modeller, öneriler için de düşünülebilir.

⁶⁴² Parkinson, **a.g.e.**, s. 396

Bu noktada Türk şirketler hukuku bağlamında karşılaşılan “bağımsız üye” kavramına değinmekte ve önerilerimizi bu yönde şekillendirmekte fayda vardır. Bağımsız üyelerin yönetim kurullarında bulunması SPK Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca zorunludur.⁶⁴³ Tebliğ’de belirtilen bağımsızlık kriterlerine uygun olan kişilerin bağımsız üye olarak atanabilmesi için Aday Gösterme Komitesi’nin adaylık tekliflerini değerlendirip yönetim kurulunun onayına sunması gerekmektedir. Komite raporu yönetim kurulu tarafından SPK’ya sunulur ve olumlu görüş hâlinde aday şirket genel kurulunda oylanır.⁶⁴⁴ Hâlihazırdaki bu bağımsız üyelere, farklı menfaat sahiplerinin çıkarlarını korumaları için farklı görevler tanımlanması önerilerimizden bir diğeridir.

3.5.2.3.6.2.1. İşçi Katılımı

Öneme binaen, şirketten en çok etkilenen ve şirketle en çok etkileşim hâlinde olan paydaş gruplarından biri olarak işçi katılımına ilişkin ayrı bir başlık açmakta yarar görülmüştür. Şirketin gücünün işçi katılımı yoluyla sınırlandırılabilceği teoride en çok ileri görülen görüşlerden ve hatta Almanya örneğinde olduğu gibi belirli hukuk sitemlerince kullanılan uygulamalardan biridir. İşçiler genellikle şirketin dışından bir grup olarak görülmemekte olup özel bir grup olarak algılanmaktadır. Bu sebeple de işçi katılımına özel bir önem verilmekte olup işçi katılımı şirketin gücünü sınırlamak, şirketin amacının kapsamını genişletmek için bir yol olarak görülmektedir.⁶⁴⁵ Ancak yine de belirtmek gerekir ki işçiler de paydaş grupları arasında kendi çıkarları olan bir gruptur. Dolayısıyla işçiler ya da işçi temsilcileri tüm paydaş gruplarını temsil edebilecektir demek yanlış olur. O sebeple işçi temsili diğer grupların korunmasına olan ihtiyacı azaltmayacaktır. Ancak yine de işçi katılımının diğer grupların menfaatleri üzerinde de olumlu etkileri olacağı, en

⁶⁴³Bkz. SPK Kurumsal Yönetim Tebliği m. 5(1) ve SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri m.4.3.4, 4.3.5, 4.3.6, 4.3.7, 4.3.8

⁶⁴⁴ Türk hukukunda bağımsız yönetim kurulu üyeliğine ilişkin bkz: M. Aslı Küçükgüngör, **Kurumsal Yönetim İlkeleri Bakımından Halka Açık Anonim Şirketlerde İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri**, Ankara, Yetkin Yayınları, 2018, s. 332-373.; N. Ayşe Odman Boztosun, **Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği**, Seçkin Yayıncılık, 2013;

⁶⁴⁵ Parkinson, **a.g.e.**, s. 397-398.

nihayetinde işçilerin, şirketin yönetimi kurulundan ya da yatırımcılarından, bu grupları daha çok düşünecekleri ifade edilmiştir.⁶⁴⁶

İşçi katılımı denince, “katılımdan” kastedilenin ne olduğunun açıklanmasında fayda vardır, zira yönetim kuruluna kısmi katılım ile tam katılım arasında fark bulunmaktadır. Kısmi katılımda, tıpkı yukarıda danışma sürecindeki sürece benzer şekilde, A kişisi B kişisini etkileme fırsatına sahiptir ancak kararı vermek için nihai güç B kişinin elindedir. Oysa tam katılımda taraflardan her birinin karara ilişkin sonuçları belirlemede eşit güçleri var. Kıta Avrupa’sındaki işçi katılım süreçlerinin çoğu kısmi katılım şeklinde olup yine getirilen önerilerin çoğunluğu da bu yöndedir.⁶⁴⁷

İşçi katılımı denilince akla gelen ilk örnek Almanya’dır.^{648 649} Almanya’da 1950’lerden bu yana işçilerin bazı endüstrilerde denetim kurulunda kısmi katılımı söz konusudur. Geri kalan Alman şirketlerinde ise işçilerin azınlık olarak temsiline dayanan bir sistem vardır. 1976 yılında yapılan değişikliklerle denetim kurulundaki sayı çeyrekte kurulum yarısına çıkartılmıştır. Ancak bir kilitlenme (*deadlock*) durumunda yönetim kurulu başkanının üstün oy hakkı vardır. Alman sistemi en nihayetinde karar verme yetkisinin hissedarlarda kaldığı bir sistem olarak adlandırılabilir.⁶⁵⁰ Bunu sağlayacak düzenlemeler şu şekildedir: Denetim kurulunun (*supervisory board*) hiçbir yönetsel yetkisi olmayıp şirketin gelecek stratejisini belirlemeye katılma hakkı da yoktur. Şirketin yönetim kurulunun önerilerine onay vermesi durumu sadece esas sözleşmede yazan durumlar için ve esas sözleşmede bu öngörülüyorsa geçerlidir. Dahası, denetim kurulundaki tüm üyeler işçilerin değil, şirketin menfaatini gözetmekle yükümlüdürler.⁶⁵¹

⁶⁴⁶ A.e., s. 398.

⁶⁴⁷ A.e., s. 409.

⁶⁴⁸ İşçi katılımının oyda imtiyazlı paylar üzerinden genel kurulda temsil yoluyla ele alındığı Oy Hakkını Haiz Payların Bölüşülmesi teorisi “*Stimmrechtsaktie*” için bkz: Hans Planitz, *Stimmrechtsaktie-Ein Beitrag zur Reform des Aktienrechts*, AcP 154 (1955) , aktaran Tekinalp, **Yönetim Katılma Sorunları**, s. 15-20.

⁶⁴⁹ Her ne kadar Japonya’da da benzer faaliyetler gözlense de, bu faaliyetlerin yetersiz ve katılımın zayıf olduğu ifade edilmiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz <http://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2017/03/kenrep051213e.pdf>

⁶⁵⁰ A.e., s. 413.

⁶⁵¹ A.e., s. 413-416.

Yine de sınırlamalar ne olursa olsun denetim kurulu, yönetim kurulunu seçtiği için yönetim kurulunun öyle ya da böyle işçilerin taleplerini ciddiye almaları gerekmektedir.

Sonuç olarak güç konusunda majör bir değişim sağlamasa da yine kâr maksimizasyonu şirketin hedefi olarak kalsa da, birlikte karar verme (*co-determination*) sisteminin yararlı olduğu, çatışmaların daha da büyümesinin önüne geçtiği ifade edilmiştir.⁶⁵² Ayrıca yöneticilerinin işçilerin görüşlerini aldığı şirketlerin daha başarılı olduğu yönünde de araştırmalar vardır.⁶⁵³

Alman sisteminin nasıl geliştirilebileceğine ilişkin de görüşler belirtilmiştir. Alman şirketler hukuku, uyum sağlayıcı bir perspektif kabul ediyor olup çıkar çatışmalarını önlemeye çalışırken aynı zamanda işçi temsilinin istikrar bozucu etkilerinin önüne geçmek için bu yöneticilerin işçilerin değil yukarıda belirttiğimiz üzere şirketin menfaatine çalışmasını zorunlu tutmaktadır. Ancak söz konusu yöneticilerin şirketin menfaatine çalışması yönündeki düzenleme eleştirilerek, hissedarlar ve işçiler arasındaki çıkar çatışmasının var olduğu ve gerçeklikte çıkar çatışmasının devam ettiği, işçi katılımının işçiler lehine pratik bir etkisinin olmadığı, bu yöneticilerin pozisyonlarının proaktif olmaktan çok reaktif olduğu, yönetim tarafından dikte edilen gündeme uydukları ifade edilmiş ve⁶⁵⁴ gerçek bir değişimin yaşanması için çıkar çatışmasının varlığının açık bir şekilde kabul edilmesi gerektiği ifade edilmiştir.⁶⁵⁵ Bu çıkar çatışması kabul edilerek, hissedarların ve işçilerin pazarlık yapabildiği ve bu şekilde şirket politikalarının belirlendiği bir model olması gerekliliği dile getirilmiş olup denetim kurulunda bu tarz müzakerelerin yapılabileceği belirtilmiştir.⁶⁵⁶

⁶⁵² A.e., s. 416-417.

⁶⁵³ Bkz: Thomas Bailey, Peter Berg, Arne L. Kalleberg, **Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Aystems Pay Off**, Cornell University Press, 2000.

⁶⁵⁴ Parkinson, a.g.e., s 319

⁶⁵⁵ Spiros Simitis, "Workers' Participation in the Enterprise - Transcending Company Law", **The Modern Law Review**, C: 38, No: 1, 1975, s. 1-22,(Çevrimiçi)
https://www.jstor.org/stable/1094124?seq=1#metadata_info_tab_contents , 15 Mayıs 2021.

⁶⁵⁶ Paul Davies, Wedderburn of Charlton, "The Land of Industrial Democracy", **Industrial Law Journal**, C: 6, No: 1, 1977, s. 202, (Çevrimiçi)
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-0040776610&site=eds-live> , 15 Mayıs 2021;

3.5.3. Değerlendirme

Bu bölümde, Türk şirketler hukukunda ve Türk Ticaret Kanunu sisteminde, şirketlerin sosyal sorumlu olmaları için yapılabilecek değişiklikler önerilmiştir. Özetle, şirket yöneticilerinin özen yükümünün paydaşları da kapsayacak şekilde genişletilmesi, yöneticilerin diğer menfaat sahiplerini de gözetecek şekilde karar alma süreçlerini nasıl yerine getirdiklerine ilişkin bildirim hazırlamaları, şirketteki bilgi akışının geliştirilmesi, şirket menfaati kavramındaki kâr elde etme amacının yumuşatılması, şirketlerin yönetim kurullarında paydaşların seslerinin duyulması için temsillerinin sağlanması, bu doğrultuda yönetim kurullarında yapılacak yapısal değişiklikler, pay sahiplerinin konumlarının ve haklarının azaltılması önerileri yer almaktadır. Daha önce de belirttiğimiz gibi bu öneriler bir katalog sunma amacı taşımadığı gibi sınırlamalara sahiptirler.

Bizim önerilerimize karşı çıkacak, şirketler hukukunun şirket yöneticilerinin hissedarların çıkarlarından ya da şirketin kâr maksimizasyonundan başka bir şeyi düşünmeye zorlayacak şekilde kurgulanmasının gereksiz olduğunu ve hatta üretkenliği öldüreceğini (*counter productive*) iddia eden görüşler olacaktır. Zaten hâlihazırda bu yaklaşım çoğunluk görüşünü oluşturmaktadır. Bu görüşe katılanlar şirketlerin belirli bir şekilde hareket etmeleri isteniyorsa, bunun, vergiler, para cezaları ve diğer cezalar gibi dışsal baskı araçları ile yapılması gerektiğini ve şirketin iç kurumsal yapısı değiştirilerek servet yaratmaya daha az uygun hâle getirmenin hem ekonomik ferah hem de toplumsal amaçlar bakımından daha az yararlı olacağını savunurlar.^{657,658}

Bahsettiğimiz bu ana akım görüş temelde üç iddia içermektedir: i) hissedarların refahını arttırmak toplumsal refahı artırır, ii) yöneticilerin sorumluluklarını diğer paydaşları da kapsayacak şekilde genişletmek, yöneticilerin aslında tüm gerçek sorumluluklarından kurtulmasına neden olacaktır ve iii) şirketleri

Lord Wedderburn, “Trust, Corporation and the Worker”, **Osgoode Hall Law Journal**, 1985, C: 23, No: 2, 1985, s. 245, (Çevrimiçi)

<https://digitalcommons.osgoode.yorku.ca/ohlj/vol23/iss2/1/>, 15 Haziran 2021.

⁶⁵⁷ Easterbrook, Fischel, **The Economic Structure of Corporate Law**, s. 38.

⁶⁵⁸ Greenfield, **The Failure of Corporate Law**, s. 136.

içeriden değil dışarıdan düzenlemek daha etkilidir.⁶⁵⁹ Bu iddiaları ve bunlara karşı argümanlarımızı incelemek yararlı olacaktır.

İlk iddia, hissedar olmayanların çıkarları hakkında endişelenmemize gerek olmaması gerektiğidir, çünkü hissedarların çıkarlarını gözetmek, kaçınılmaz olarak diğer paydaşlara da yardımcı olacaktır. Bir düzeyde, bu iddia doğrudur. Para kaybeden bir şirket, ister yatırım ister emek, para veya altyapı desteği şeklinde olsun, firmaya herhangi bir şekilde yatırım yapanlar için iyi değildir. Ancak, hissedarlar için para kazanan bir firma, başkaları ya da toplum için mutlaka servet yaratır ve bunlar için de yararlıdır anlamına gelmez. Şirket içinde, dışsallıkları içselleştirmeye yarayan bir mekanizma olmadan, şirket çok para kazanıyor olsa bile, işçi ya da toplum açısından bir kazanç yoktur.⁶⁶⁰ Ayrıca, yalnızca hissedarların menfaatlerinin göz önünde bulundurulması, zaman zaman toplumun perspektifinden aşırı riskli olan yönetsel kararlarla sonuçlanabilecektir. Hissedarlar sınırlı sorumlulukla korunduğundan ve bu nedenle kötü kararların maliyetinin sadece bir kısmına maruz kaldıklarından, yüksek kârlılık ihtimali olan ama aynı zamanda yüksek bir başarısızlık riski de olan kararları tercih etme eğilimindedir. Ancak toplumun maliyet-fayda analizi farklıdır, çünkü hiçbir vatandaş belirli bir dışsallığın tüm etkisine maruz kalmaktan korunmaz. Toplumun, faaliyetinin olumsuz etkisini taşıma korkusu olmadan şirketlere (iş gücü sağlama, gayrimenkul sağlama) katkıda bulunduğu “sınırlı sorumlu toplum” diye bir kavram yoktur.⁶⁶¹

Ana akım akademisyenler tarafından ileri sürülen ikinci iddia, kurumsal sorumluluklarının genişlemesinin aslında yöneticilerin bireysel sorumluluklarını görmezden gelmelerini kolaylaştırdığıdır. Argüman şu şekildedir: Eğer şirket yöneticilerin birden fazla "belirleyicisi ve yönlendiricisi" varsa, tıpkı bir çocuğun ebeveynlerini birbirine düşürmesi gibi, bu sahipler birbirine düşürülebilir. Çocuğun (yönetici) her iki ebeveyne (hissedarlar, diğer paydaşlar ve genel olarak toplum) itaat etme yükümlülüğü yerine, her ikisine karşı olan yükümlülüklerinin de zayıflayacağı iddia edilmektedir. Bu iktisatçıların “vekalet maliyeti (*agency cost*)” iddiasıdır:

⁶⁵⁹ A.e.

⁶⁶⁰ A.e., s. 137.

⁶⁶¹ A.e.

Yönetimin görevlerini genişletmek firmanın yönetilmesinin doğasında var olan vekalet maliyetlerini artıracaktır. Bu nedenle yöneticilerin işlerini dikkatlice ve iyi niyetle yapıp yapmadığını izlemek daha zor olacaktır.⁶⁶² Bu iddiayı meşhur Kral Çıplak öyküsüne benzetebiliriz; o kadar çok ve o kadar baskın bir şekilde yapılmaktadır ki, artık çok az kişi iddianın gerçekliğini sorgulamaktadır. Gerçekte, argüman abartılı ve şüpheyile yaklaşılması gereken bir argüman olup şirketler hukuku çerçevesi dışında nadiren kullanılmaktadır. Birincisi, bu iddianın ana akım akademisyenlerin ilk iddiasıyla çeliştiğini belirtmek gerekir. İddia edildiği gibi hissedarların ve diğer paydaşların çıkarları çatışmıyorsa, bu hâlde vekalet maliyetleri fazla artmayacaktır. Ana akım teorisyenler, hem ilk iddiayı hem de ikinci iddiayı savunamazlar. Bir yandan hissedar olmayan paydaşlarla ilgilenmiyoruz çünkü zaten çıkarları hissedarlarla aynı yönde ve zaten fayda sağlıyorlar derken diğer yandan, diğer paydaşların çıkarları göz önünde bulundurulursa dünya başımıza yıkılacakmış gibi lanse edememeleri gerekir.⁶⁶³

Hissedarların ve diğer paydaşların çıkarları arasında bir dizi düzlemde gerçekten de bir çatışma vardır. Anonim ortaklıklar; çok ortaklı olmaya uygun yapısı, sermayesi, faaliyetlerinin büyüklüğü ve yarattığı etkinin alanı gibi nedenlerle çıkar çatışması ve uyuşmazlıkların en çok yaşandığı ortaklık türüdür.⁶⁶⁴ Ancak, daha önce de belirttiğimiz üzere bu tür bir çatışma yöneticilerin artan sorumluluğu üstlenemeyeceği veya yöneticilerin işlerini iyi yapmayacağı anlamına gelmeyecektir. Tabii ki, sıradan bir şekilde, iki sorumluluğu olan birisinin, sadece bir tanesine sahip olmaktan daha fazla zorlanabileceği doğrudur. Ama insanların rutin olarak birden fazla sorumluluğu vardır ve bunlardan bazıları çatışmaktadır. İnsanlar bir dizi yükümlülüklerle oldukça alışkındır.⁶⁶⁵ Kaldı ki şirket yöneticileri de hâlihazırdaki sistemde dahi rutin olarak birçok yükümlülük altında olup günlük hayatta, bazıları şirket hukukundan, bazıları hukukun diğer alanlarından ve bazıları piyasanın kendisinden kaynaklanan birtakım yükümlülükleri düzenli olarak dengelemektedir.

⁶⁶² A.e., s. 138.

⁶⁶³ A.e.

⁶⁶⁴ Mehmet Bahtiyar, **Ortaklıklar Hukuku**, 11. bs., İstanbul, Beta, 2016, s.105.

⁶⁶⁵ A.e.

Örneğin, şirketler farklı haklara ve farklı imtiyazlara sahip farklı hisse senetleri ihraç ettiklerinde yöneticiler, birbirleriyle çıkar çatışması hâlinde bulunan bu farklı gruplardaki hisse sahiplerinin tümüne karşı özen yükümüne sahiptir. Farklı hisse senedi sahiplerinin çıkarlarının bazı durumlarda çatışabileceği gerçeği, şirketlerin farklı sınıflarda hisse senedi ihraç edemeyeceği anlamına gelmez.⁶⁶⁶

Daha fazla ve daha geniş sorumluluklara sahip olmanın yöneticilerin sorumluluktan kaçınmasını kolaylaştırmasına neden olmasının tek yolu, bir yükümlülüğü yerine getirememelerinin sebebinin, başka bir yükümlülüğü yerine getirmeleri olduğu yönündeki savunma olabilir. Ancak bu, sorumlulukların sayısı ve kapsamına ilişkin olmayıp, sorumlulukların nasıl uygulandığı ile ilgili bir husus olup şirketler hukukundaki görevler, birinin diğerini egale edeceği şekilde uygulanmamaktadır. Örneğin, özen yükümünü ele alalım. Mahkemeler özen yükümlülüğünün yerine getirilip getirilmediğine bakarken, bunu yalnızca usulî bir yükümlüğe indirgerler; çeşitli alternatifleri araştırmak, çeşitli olası sonuçları değerlendirmek, etkili bir şekilde müzakere etmek için gerekli zamanı ayırmak ve tüm bilgilerin şirket içerisinde düzgün bir şekilde akmasını sağlamak için belirli izleme sistemlerini kurmak gibi. Eğer yöneticiler, örneğin işçilerin çıkarlarını göz önünde bulundurmamak zorunda olurlarsa, özen yükümlülüğü mahkemeler tarafından tıpkı şimdi olduğu şekilde uygulanacaktır. Bu sebeple hiçbir yönetici, kararı alırken yalnızca işçiler hakkında düşündüğü için kararın hissedarlar üzerindeki etkisini dikkat edemediğini söyleyerek bir savunma yapamaz. Yöneticilerin her ikisini de yapması gerekir.⁶⁶⁷

Benzer şekilde, yöneticilerin hissedar olmayan paydaşların çıkarlarını gözetmesi, sadakat yükümlülüğünü de ortadan kaldırmayacaktır. Şirketler hukuku alanında sadakat, yöneticilerin kendileri ile işlem yapmamalarını gerektirir. Bu tür bir yükümlülük, yöneticilerin yükümlülüklerinin kapsamına işçilerin dâhil edilmesi ile zayıflamaz. Aksine, yöneticilerin yükümlü oldukları kişilerin sayısını ve kapsamını genişletmek, yöneticilerin kendileri ile işlem yapmalarını (*self-dealing*) zorlaştıracaktır. Çünkü daha çok paydaş yöneticilerin davranışlarını gözetim altında

⁶⁶⁶ A.e., s. 139.

⁶⁶⁷ A.e.

tutuyor olacaktır. Bir yönetici, gerçekte çalışanlar adına hareket ettiğini söyleyerek hissedarların yöneticinin özen yükümünü yerine getirmediği yönündeki iddialarını savuşturamayacaktır.⁶⁶⁸

Vekalet maliyeti argümanının perde arkasına bakıldığında, ana akım teorisyenlerin asıl endişesi yöneticilerin sorumluluklarını genişletmenin, yöneticilerin hissedarların temsilcileri gibi davranmasını daha az olası hâle getireceğidir. Yöneticiler gerçekten davranışlarını bu şekilde değiştirebilirler, ancak bu yöneticilerin sadece hissedarların çıkarlarına hizmet edip etmemesi gerektiği sorusuna vereceğimiz cevaba göre değişecektir ki bu bizim başlangıç noktamız olup soruya cevabımız açıktır: Hissedarların öncelikli bir konumda olması gerektiğini iddia etmek mantıklı değildir. Hissedarların da vekalet maliyetleri olduğu için paydaşların vekalet maliyetlerinin varlığı ikna edici bir argüman değildir. Diğer paydaşlar da firmaya önemli katkılarda bulunur ve hepsi firmaya bu katkıları kullanma konusundaki değişime ve servet yaratmak için bu katkıları kullanmak üzere yönetime bağlıdır. Tüm paydaşlar yöneticilere bağımlıdır ve bu nedenle onları gözetlemek ve denetlemek için bir motivasyonları vardır. Hissedar önceliği kuralı, bu diğer paydaşların yönetime güvenmelerini zorlaştırarak, paydaşların vekalet maliyetlerini artırır. Hissedar önceliği modelinin zayıflatılması hissedarların vekalet maliyetlerini artırabilir, ancak hissedarların vekalet maliyetleri kadar önemli olan paydaşların vekalet maliyetlerini düşürecektir.⁶⁶⁹ Sadece hissedarların vekalet maliyetlerini düşüren bir kurala sahip olması gerektiğini söylemek hissedarları öncelikli tutmayı gerektirir.

Şirketleri dışarıdan düzenlemenin içeriden düzenlemekten daha etkili olduğu yönündeki üçüncü görüşe/iddiaya gelirsek, bu argüman, şirketler hukukunun özel hukuk olduğu ve kurumsal yönetim düzenlemelerden izole edilmesi zira şirket hissedarların malıdır yönündeki yanlış varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımın önceki bölümlerde hatalı olduğunu zaten açıkladık.⁶⁷⁰

⁶⁶⁸ A.e.

⁶⁶⁹ A.e., s. 139-140.

⁶⁷⁰ Bkz: 3.2.4 Şirketlerin Yaratdığı Sosyal Maliyetler ve Dışsallıklar

Sonuç olarak kurumsal sosyal sorumluluğun şirketler hukuku düzlemine karşı çıkanların argümanlarına katılmıyor ve şirketler hukukunun büyük bir potansiyeli olduğunu düşünüyoruz. Bu potansiyeli bir örnekle açıklamak gerekirse, ülke olarak su kirliliğini azaltma hedefimiz olduğunu ve iki olası regülasyon seçeneğimiz olduğunu düşünelim. Birincisi, şu anki sisteme benzer şekilde, şirketlerin su kaynaklarını kirletmesine izin verir, ancak daha sonra neden oldukları kirliliği temizlemek için ödeme yapmalarını (vergi) ister. Diğer ve bizim savunduğumuz bakış açısı ise şirketlerin kirlilik miktarını azaltmak için iç uygulamalarını değiştirmelerini gerektirir. İkincisi düşük maliyetle kirliliğin azaltılmasında çok daha verimli olacaktır ve nedenleri oldukça açıktır. Bir problemden kaçınmak, daha sonra düzeltmekten genellikle daha ucuzdur ve problemi en iyi bilen ve en az masrafla önüne geçebilecek kişiye bir problemten kaçınmak için sorumluluk vermek daha iyidir.⁶⁷¹ Daha da önemlisi, su bir kez kirlendikten sonra bunun geri dönüşü de olmayabilir. Devletin sonradan müdahale ile vergi gibi yollarla şirketin toplumdan aldıklarını karşılamaya çalışmasındansa, şirketin kendi iç mekanizmaları ile bunları yapması daha iyidir. Şirketlerin sorumluluklarının genişlemesi, şirketlerin ve yöneticilerinin sosyal açıdan kaygı veren konuları ele almada proaktif olmasına izin verecek ve bu da hükûmet düzenlemelerinin çoğunlukla reaktif gücüne güvenmekten daha etkili olacaktır. Son olarak, kurumsal yönetimdeki ilerici değişiklikler, iş yaptığı her yerde şirketi etkilerken, düzenleyici reformlar büyük ölçüde devlet veya ulusal sınırdan kalmaktadır.

Şirketler hukuku da dâhil olmak üzere tüm hukuk alanları, toplumumuzu olmasını istediğimiz şeye yaklaştırmak için etkili olmalıdır. Özellikle de şirketlerin amacının küçük ve varlıklı bir azınlıktan ziyade toplumu da gözetmesi gerektiğine inanıyorsak, ana akım, şirketler hukukunun sadece hissedarların ve yönetsel seçkinlerin çıkarlarına hizmet etmesi gerektiği iddiası son derece şüphelidir.⁶⁷²

Modern şirketler, onları diğer iş türlerinden ayıran ve özellikle para kazanmada başarılı kılan bir dizi özelliği bir araya getirmektedir. Bu özellikler arasında hisse senetlerinin kolay devredilebilirliği, sınırlı sorumluluk, uzmanlaşmış

⁶⁷¹ Greenfield, *The Failure of Corporate Law*, s. 141.

⁶⁷² A.e., s. 141-142.

ve merkezi yönetim ve hissedarlarından ayrı bir tüzel kişilik olarak şirketin varlığı bulunmaktadır. Hisselerin kolayca devredilebilmesi binlerce hatta milyonlarca küçük yatırımcının bir şirketin sermayesini finanse etmesine olanak tanır. Bu şekilde finanse edilmeselerdi var olamayacak şirketler, büyük yatırımlar yapabilir. Daha fazla yatırımcı ile şirketler büyüyebilir. Sınırlı sorumluluk yatırımcılara, şirketin başarısız olması veya borçlarını ödeyememesi durumunda kişisel yükümlülük altına girmeyeceklerine dair güvence verir. Hissedarlar az sayıda hisse satın alabilir ve şirketin fiilleri için kişisel sorumluluktan korunur; yönetim görevlerini, şirketini başarılı kılabilme yeteneklerine borçlu olan işe alınan uzmanlara devredebilirler. Şirketlerin ayrı bir hukuki varlığı olması, hissedarlar ve yönetim değişse bile, zaman içinde sürdürülmesini mümkün kılar.⁶⁷³ Bunlar ve diğer özellikler potansiyel olarak çok güçlü bir para kazanma kurumu yaratmıştır. Bu eşsiz özellikler, hukuk tarafından yaratılmıştır ve bu özelliklerin ve avantajların hiçbirine devletin yarattığı hukuk sistemi olmasaydı ulaşamazdı.

Şirketler hukukunun çerçevesi, şirket formu aracılığıyla varlık yaratma konusunda teşvik ve kolaylaştırmayı sağlayarak, haklı olarak iş dünyası için adeta bir devlet desteği olarak görülebilir.⁶⁷⁴ Devlet adeta büyük şirketlerinin ekonomide zenginlik yaratma dışlilerinden biri olabileceği bir alan yaratmak için şirketler hukuku çerçevesini oluşturmuştur. Şirketler, servet yaratımının tek dışlisi olmamakla beraber, açıkladığımız üzere özel bir yere sahiptir. Şirketler, para kazanmak için avantajlı bir yapıda olacak şekilde özel olarak inşa edilmiştir. Bu sebeple bu kurumlardan bir dernek ya da bir okul gibi hayırsever tavırlar beklememek gerekir.⁶⁷⁵ Burada dikkat çekilmesi gereken, para kazanmak için yaratılmış bu kurumun yarattığı sosyal maliyetlerdir. Yani, servet yaratma yeteneği şirketlerin çok önemli bir gücüdür. Herhangi bir başka kuvvet gibi, kontrolden çıkmamasını sağlamak için düzenlenmeli ve yeri geldiğinde kısıtlanmalıdır.⁶⁷⁶ Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk yardım

⁶⁷³ “Unternehmen an Sich” -“Önce İşletmenin Kendisi” teorisinin yaratıcısı Water Rathenau’nun da belirttiği üzere, yalnızca pay sahiplerinin menfaatleri düşünülerek karar alınırsa bir süre bir süre sonra işletme varlığını sürdüremeyebilir. Walter Rathenau, aktaran Tekinalp, **Yönetime Katılma Sorunları**, s. 24-28.

⁶⁷⁴ Greenfield, **The Failure of Corporate Law**, s. 131.

⁶⁷⁵ A.e., s. 131-132.

⁶⁷⁶ A.e., s. 130-134.

kampanyaları veya hayır faaliyetleri düzenlemek değil, şirketin amacı olan para kazanma faaliyetini gerçekleştirirken yarattığı sosyal maliyetlere katlanması, bu süreçte karar alırken, kârlılığını ikinci plana atabilmesidir.

Şirketler kendi cömertlikleri yoluyla, kendi rızalarıyla, kararlarının dış maliyetini içselleştirmeyecek veya ürettikleri sosyal zararları gözetmeyecektir. Dolayısıyla şirketler, toplumun çıkarlarına hizmet edecekse, öncelikle demokratik ve siyasi süreç yoluyla yaratılan kanunu (şirketin servetinin de oluşumunda kullanılan) kullanmamız gerekir. İronik olarak, şirketlere kâr elde edebilecek nitelikler kazandırmak için hukuku kullanırken, onları kısıtlarken diğer hukuk ve düzenleme alanlarını kullanmamız gerekmektedir. Aksi takdirde, küçük bir yönetici veya hissedar elit grubu muhtemelen bu gücü kullanarak geri kalanımızın elindeki her şeyi alabilir. Hukuk şirketlerin para kazanma amacını gerçekleştirmesini sağlarken, yöneticilerin özen yükümlülüğü uyarınca, bu uğurda yarattıkları sosyal maliyetleri azaltmaları için çözüm önerileri de (örneğin raporlama gibi) sunulmalıdır.⁶⁷⁷ Bizim önerimizle ilişkili olarak özellikle bu ikinci ayakta hâlihazırda kabul edilmiş kurallar olmadığı için bu kısımda şirketler hukukunun devreye girmesi gerekmektedir. Aynı doğrultuda, ilk ayağın da sınırlı bir şekilde yorumlanması ve algılanması önerimizle doğrudan ilişkilidir.

Bununla birlikte, çoğu zaman göz ardı edilen şey mevcut şirketler hukuku düzenlemelerinin kahramandan daha sık suçlu olduğu gerçeğidir. Başka bir deyişle, şirketler hukuku düzenlemeleri servet yaratma kısmına tam destek veriyorken sosyal maliyeti içselleştirme ve paydaşları düşünme kısmına yer verilmemiştir. Nitekim, finansal servet üretimi desteklenirken, kamu yararı en az seviyede tutulmaktadır. Bunun en açık örneği, şirketler hukukunda yöneticilerin her şeyden önce hissedarların çıkarlarını gözetme zorunluluğudur. Halka açık bir şirketin yönetim kurulunun çalışanlarına finansal olarak fayda sağlayan ancak hissedarlara gerçek ve uzun vadeli maliyetler getiren bir karar verdiği durum değerlendirildiğinde, çalışanlara sağlanacak yararların hissedarların zararından daha büyük olmasına rağmen bu şekilde bir karar yürürlük hukuku ihlal edecektir. Yöneticiler ancak bu kararı

⁶⁷⁷ A.e., s. 134-135.

almadaki gerçek nedenleri söylemezlerse kendilerini sorumluluk sebebiyle açılacak bir davadan koruyabilir. Bu nedenle, yöneticilerin diğer paydaşların çıkarlarını dikkate alması engellenmemeli ve bunun açıkça kanunda düzenlenmesi gerekmektedir. Şirket yöneticilerinin sorumluluklarına ilişkin daha geniş bir perspektiften bakacakları kurallar getirme ihtiyacı bulunmaktadır.⁶⁷⁸ Çalışmamızda bu doğrultuda önerilerde bulunulmuştur.

Sonuç olarak, şirketler hukukunun gerçekliğinin değiştirilmesi lazımdır. Şirketlerin diğer menfaat sahiplerini de gözetebilmesi içim, şirket yönetimi, şu andakinden çok farklı kısıtlamalara tabi olmalıdır. Öncelikli olarak yöneticiler tüm paydaşlara karşı özen yükümlülüğüne sahip olmalıdır. Bunu kavramsallaştırmanın yollarından biri yöneticilerin, spesifik bir alt küme veyahut bir gruptansa, “şirkete karşı” sorumlu olmalarıdır. Ancak bu tek başına yeterli değildir. Bu sorumluluğa uymamanın bir yaptırımını bir uygulama kuvveti olmalıdır. Paydaşların yaptırım/icra gücü, bir ya da iki şekilde ortaya çıkabilir. Bunlardan biri paydaşlara dava açma hakkı ve ikincisi ise paydaşlara yönetim kurulunda kendi temsilcilerini seçme hakkı vermektir. Yönetim kurulunun adil kararlar vermesinin en iyi yolu önemli paydaşların yönetim kurulunda temsil edilmeleridir. “Takım üretimi (*team production*)” teorisi, yönetim kurulunun şirkete karşı sorumlu olmaları gerektiği fikri ile paraleldir ancak bu geniş yükümlülüğün uygulanabilmesi için bir yöntem sunmamaktadır. Şirket yönetim kurulları esaslı paydaşların perspektiflerinin de hesaba katıldığı çoğulcu bir yapıya büründürülürse işte o zaman “takım üretimi” modeli bir gerçekliğe dönüşebilir. Şirketin yönetimi bir karar alırken, tüm katılımcıların seslerinin duyulması gerekmektedir. Bunu ayrıntılandırmak güç ama imkânsız değildir. Örneğin yönetim kurulunun belli bir oranını işçiler, ortaklar, alacaklılar veyahut da toplum seçebilir. Külliye karşı çıkmamakla beraber, bu öneriler arasına alacaklıların ve toplumun dâhil edilmesi kanaatimizce ekstrem bir düşüncedir nitekim bu grupların şirketin iç işlerine karışması çeşitli sorunlar doğurabilecektir.⁶⁷⁹ Yine de bu grupların dahli ile birçok etmeni bir arada değerlendirecek olan yöneticiler, karar alırken

⁶⁷⁸ A.e., s. 135.

⁶⁷⁹ Greenfield, *The Failure of Corporate Law*, s. 149.

uzmanların, diğ er paydaşların görüşlerini de merak edecekleri için böylece demokratik bir karar alma süreci ve ortamı oluşacaktır.⁶⁸⁰

Bu değişiklikler çok esaslı gibi görünürken aslında uygulamak o kadar da zor değilse de tüm bu önerilerimiz gerçekten hayata geçirilebilir mi sorusunun cevabı, bir miktar aktivizm, siyaset, tarih ve umut karışımını içermektedir. Ancak bunun cevabını vermek bu çalışmamızın kapsamı dışındadır.⁶⁸¹



⁶⁸⁰ A.e., s. 239.

⁶⁸¹ A.e., s. 242.

SONUÇ

Şirketler bugünkü hâlleri ile antidemokratik yapılanmalardır. Dolayısıyla mevcudiyetlerine bu şekilde devam etmeleri hâlinde kamu yararını tehlike düşürmektedirler. Bu sebeple, şirketler de demokratik değerlerle yönetilmeyi seçebilir.¹ Akademisyenler, yasa koyucular, aktivistler ve yargı mensupları, şirketlerin sahip olduğu gücün kötüye kullanılması sonucu ortaya çıkan veya çıkacak sosyal zarara ilişkin hem gerçek hem de potansiyel riskleri görmezden gelmemelidir. Diğer gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi Türk ekonomisinin gelişimi de yalnızca şirketlerin kârlılığının artırılması ile değil şirketin faaliyet gösterdiği toplumun tümünden gelişimini gerektirir. Bu özel durum göz önünde bulundurularak gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

Çalışmamız boyunca değindiğimiz üzere yalnızca normatif temelleri ortaya koymak yeterli olmayıp diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarının gözetilebilmesi için daha ayrıntılı ve açık hukuki reformlar gerekmektedir. Bu reformları gerçekleştirerek, anonim şirket olarak örgütlenmiş bulunan büyük ticari işletmelerin, iyi bir biçimde işleyebilmeleri ve ellerindeki gücü kötüye kullanmamaları için tüm menfaat sahipleri arasındaki arzu edilen dengeyi gerçekleştirecek hukuk kurallarını hazırlamak ve bunları uygulamaya koymak gibi zor bir hedefe ulaşmak noktasında hukukçuların yoğun emek ve çabası gerekmektedir.²

Türk şirketler hukuku; Türk şirketlerinin, Türk hukukunun ve toplumunun yapısına uygun bir şekilde normatif KSS'yi yasalaştırmalıdır. Dolayısıyla, Türk hukuk sistemi, KSS'nin kuramsal temellerini, Türk hukuk sisteminde yer alan kurumların niteliğine göre kendine özgü bir açıdan kurmalıdır. Türkiye'de yaptığımız incelemeler gösteriyor ki Türk iş dünyası KSS'yi, bir yönetim stratejisi olarak kendini gösteren hayırseverlik faaliyetinden ibaret olarak görmektedir. Dolayısıyla ne iş dünyası ne de akademisyenler KSS'nin normatif bir şekilde yasalara dâhil edilmesi tartışmasına girmektedir.

¹ Greenfield, **The Failure of Corporate Law**, s. 243.

² Ansay, Anonim Şirketler Hukuku Nereye Gidiyor?, s.62.

Her ne kadar TTK şirketlerin amacının ticari olduğunu ifade etse de bizim çalışmamız Türkiye'deki şirketlerin aslen sosyal kurumlar olduklarını ileri sürmüş ve şu iki savı ortaya koymuştur: (1) Şirketler modern kapitalist toplum tarafından yaratılmış ve bu toplumdan yararlanan birer vatandaşdır ve (2) şirketlerin faaliyetlerinden kaynaklı sosyal zararları önlemek için mutlaka bir sorumluluğu vardır. Bu doğrultuda bir işletmenin kâr amacı güden yapısı, sosyal rolünün önünde bir engel değildir. Nitekim, Türk şirketler hukuku, şirketlere, diğer tüm paydaşların refahının azalması pahasına pay sahiplerinin kârlılığını artırmak için bunca gücü vermemektedir. Ancak incelediğimiz üzere bunun aksine bir hüküm de içermemektedir. Bu sebeple çalışmamızda Türk şirketler hukukunun şirketleri kâr elde etmeyi amaçlayan kapsayıcı “sosyal” kurumlar olarak ele almak konusunda düzenleme önerileri olmuştur. Bunlar radikal öneriler olarak görülebilecek olsa da Helvacı’nın da belirttiği üzere, hukuku bir bilim olarak ele aldığımızda, hukukta bu zamana kadar öğrendiğimiz her hususu bilimsel anlamda tekrar gözden geçirmek, doğruluğunu test etmek, daha önce öğrendiğimiz ve kabul ettiğimiz birçok şeyi tekrar sorgulamak gerekecektir.³

Çalışmamız yönetimin gücünün artırılması yoluyla gönüllü KSS faaliyetlerinin önünün açılması yaklaşımına karşıdır çünkü bu yaklaşımının sınırları vardır. Türkiye’de kurumsal yönetim, kontrol eden paydaşların merkezi yönetim gücüne sahip olması sebebiyle Amerikan örneklerinden ayrılmaktadır. ABD’nin kurumsal yapısından farklı olarak, Türkiye’de mülkiyet kontrolden ayrılmamıştır. Bu nedenle, kendileri zaten yöneticiler ya da yöneticiler üzerinde kontrol gücünü elinde bulunduran hâkim hissedarların, kendi kârlılıklarını azaltarak ya da KSS’nin maliyetini üstlenerek, toplumsal olarak sorumlu yönetimi yerine getirmelerini beklemek gerçekçi olmayabilir. Bu sebeple Türkiye’de KSS’nin gelişiminde en önemli araç hukuk düzenlemeleri olacaktır. Gerçekten de yasal düzenlemeler hem şirketler hukuku hem de diğer birçok yasal alanda KSS’nin ihtiyaçlarına büyük ölçüde cevap vermektedir.

³ Helvacı, 21. Yüzyılda Anonim Ortaklığa İlişkin Düşünceler, s.3-17.

Bu görevi yerine getirmek için, Türk şirketler hukuku sisteminin, öncelikle Türk şirketler hukukunun KSS'yi açık bir şekilde tanınması amacıyla dayanak temel bir tanım oluşturmaları ve KSS uygulaması amacıyla ülkenin hukuk sistemi içinde nasıl resmîleştirilebileceğini belirlemesi gerekmektedir. Böyle bir temel tanım, (1) şirketlerin sosyal kurumlar olduklarını ve (2) bu sosyal doğalarına uygun olarak toplumsal hizmet sunma sorumluluğu olduğunu belirlemelidir. Bu önerilerimizle, şirket yöneticilerinin şimdiki karar alma süreçlerinden büyük ölçüde ayrılan akılcı bir karar alma süreci yaratılmak istenmektedir. Bu önerilerin amacı ve umudu, insanlara ve çevreye zarar veren cinsten şirket gücünü sınırlamaya ilgi duyanlar için yeni fikirler ve yeni yöntemler göstermesi açısından yol gösterici olmaktır.

Eğer şirketler hukuku, adil yönetim prosedürleri geliştirerek, paydaşları arasında güven atmosferi yaratacak şekilde yeniden kurgulanırsa, şirket denetlemeye daha az bütçe ayıracak ve yönetici bürokrasisine daha az ihtiyaç olacaktır ki bu da daha az yönetici istihdamı anlamına gelecek ve şirketin ekonomik verimliliği artacaktır. Zira bu denetime harcanan para ile işçilerin maaşları artırılabilir.

En ince detayına kadar ideal yönetim kurulundaki temsilin nasıl olması gerektiğinin anlatılması bu çalışmanın kapsamına aşacaktır. Umarız bu konuda da Türk yazını genişler. Ancak şimdilik bu tez ile vermek istediğimiz, yönetim kurullarının yalnızca hissedarların perspektiflerinin yansıtıldığı bir yerden çok daha fazlası olabileceği ve olması gerektiğidir. Belirtmek gerekir ki paydaş temsilcilerinin her biri şirketin devamlılığının sağlanması için zaten şirketin kârlılığını amaçlayacaktır. YK üyeleri belirli grupların temsilcisi olarak ya da belirli uzmanlık alanları veya belirli bir seçim bölgesinden seçilseler de, her birinin şirketin bütününe karşı bir özen yükümlülüğü olacaktır. Ancak artık, diğer önemli paydaşları ilgilendiren kararlar, onların bu kararlar üzerindeki değerlendirmelerine, görüşlerine yer vermeden serbestçe alınamayacaktır.

Paydaşların, örneğin en önemli grup olarak işçilerin çıkarları da gözetilirse, yöneticiler onlara karşı da özen yükümlülüğü içerisinde olursa, işçilerin şirkete güven ve bağlılığı artacak bu da, işçilerin davranışlarını gözetlemek için harcanan denetleme masraflarını ortadan kaldıracaktır. Bazı şirketlerdeki bazı yöneticiler, gönüllü olarak hissedarlar dışındaki diğer paydaşları da gözetebilir, örneğin işçilerle yakın ilişkiler içinde olabilir, onların görüşlerini alabilir. Ne var ki, bunu şirketler hukuku

“sayesinde” ya da “yüzünden” değil şirketler hukukuna “rağmen” yapmaktadırlar.⁴ Bu çalışmanın mottosu şirketler hukukunun dönüştürücü gücü kullanılarak yani şirketler hukuku sayesinde şirketlerin sorumlu davranışlar sergilemesini sağlamaktır.



⁴ Greenfield, **The Failure of Corporate Law**, s. 181.

KAYNAKÇA

- Adams, Carol A.: “The Ethical, Social and Environmental Reporting-Performance Portrayal Gap”, **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, C: XVII, No: 5, 2004, s. 731-757, (Çevrimiçi)
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513570410567791/full/html>, 19 Mart 2021.
- Adams, Edward S. / Matheson, John H.: “A Statutory Model for Corporate Constituency Concerns”, **Emory Law Journal**, C: 49, 2020, s. 1085-1136, (Çevrimiçi)
https://scholarship.law.umn.edu/faculty_articles/93/, 11 Mayıs 2021.
- AFEP: The Corporate Governance of Listed Corporations, Ekim 2003, (Çevrimiçi)
https://ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cg_oct03_en.pdf, 11 Mayıs 2021.
- AFEP-AGREF: “Promoting Better Corporate Governance in Listed Companies”, Report of Working Group Chaired by Daniel Button, (Çevrimiçi)
<https://ecgi.global/code/promoting-better-corporate-governance-listed-companies>, 11 Mayıs 2021.
- Aguilera, Ruth V. / Williams, Cynthia A. / Conley, John M. / Rupp, Deborah E.: “Corporate Governance and Social Responsibility: A Comparative Analysis of the UK and the US”, **Corporate Governance: An International Review**, C: XIV, No:3, Mayıs 2006, s. 147-158, (Çevrimiçi)

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8683.2006.00495.x> , 7 Kasım 2020.

Akbulaev, Nurhodja / “Yoksulların Bankası: Grameen Bank”, Ahmedov, Turan / Aliyev, **Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Sosyal Bilimler Dergisi**, C: II, No: 1, 2017, s. 56-70, (Çevrimiçi),
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/369613>, 22 Mart 2021.

Akyürek, Koray : **Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Halka Açık Anonim Şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Yükümlülüğü ve Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP)** , İstanbul, Onikilevha, 2020 .

Albinger, Heather Schmidt / Freeman, Sarah J.: Heather Schmidt Albinger, Sarah J. Freeman, “Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations”, **Journal of Business Ethics**, C: 28, 2000, s. 243-253, (Çevrimiçi)
<https://0-eds-a-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=77509ef7-7626-456b-a755-0084cb0410c7%40sessionmgr101>, 26 Ekim 2020.

Albu, Nadia et. al.: “Plurality or Convergence In Sustainability Reporting Standards?”, **Business and Sustainable Development**, C: XV, No: 7, 2013, s. 729-742, (Çevrimiçi)

https://www.researchgate.net/publication/297911213_Plurality_or_convergence_in_sustainability_reporting_standards, 2 Eylül 2018.

Alchian, Armen A. / Demsetz, Harold: “Production, Information Costs, and Economic Organization”, **The American Economic Review**, C: 62, No: 5, 1972, s. 777-795, (Çevrimiçi) https://www.jstor.org/stable/1815199?seq=1#metadata_info_tab_contents, 15 Haziran 2021.

Ansay, Tuğrul : **Anonim Şirketler Hukuku**, 6. bs. Olgaç Matbaası, 1982.

Ansay, Tuğrul : **Anonim Şirketler Hukuku Nereye Gidiyor? (Kitap Tanıtmaları ile Birlikte Müziksel Bir Kontrpuan Denemesi)**, Ankara, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 2005

American Institute of Certified Public Accountants, Committee on Social Measurement: "Measurement of corporate social performance: determining the impact of business actions on areas of social concern", AICPA Committees, 1977, 232 (Çevrimiçi) https://egrove.olemiss.edu/aicpa_comm/232/, 7 Mart 2021.

Ararat, Melsa / Göcenoğlu, Ceyhun: “Drivers for Sustainable Corporate Responsibility, Case of Turkey”, Ocak 2005, (Çevrimiçi)

https://www.researchgate.net/publication/237227331_Drivers_for_Sustainable_Corporate_Responsibility_Case_of_Turkey, 2 Eylül 2019.

Ararat, Melsa / Süel, Esra / Yurtoğlu, B. Burçin: “Sustainable Investment in Turkey: The Case in Context - An Update”, **Sabancı University Corporate Governance Forum of Turkey**, 2014 (Çevrimiçi)

<https://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/Sustainable%20Investment%20in%20Turkey-The%20case%20in%20context%20-%20An%20update.pdf> , 2 Eylül 2019.

Ararat, Melsa / Süel, Esra: “Promoting Sustainable Development: The Way Forward for Sustainability Index in Turkey”, 2014.

Ararat, Melsa: “A development Perspective for CSR; case of Turkey”, **Corporate Governance, International Journal of Business in Society**, 2013, C: 8, No: 3, (Çevrimiçi)

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=965136, 2 Eylül 2019.

Aras, Güler / Sarıoğlu, Gaye Uğur: Kurumsal Raporlamada Yeni Dönem: Entegre Raporlama”, **Tüsiad**, Yayın No: T/2015, 10-567, Ekim 2015, (Çevrimiçi).

https://www.researchgate.net/publication/288841076_Kurumsal_Raporlamada_Yeni_Donem_Entegre_Raporlama, 2 Eylül 2019.

- Arı, Zekeriyya : “Alacaklı veya Ortakların Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerine Karşı Doğrudan Zararlar Nedeniyle Açabilecekleri Davalarda Zamanaşımı”, **Erzincan Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, C. XIV, 2010, (Çevrimiçi), <https://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php> , 8 Şubat 2022
- Arrigo, Gianni / Casale, Giuseppe: “A Comparative Overview of Terms and Notions on Employee Participation”, **Working Document Numer 8**, International Labour Office, Labour Administration and Inspection Programme, Geneva: ILO, 2010, (Çevrimiçi) https://www.ilo.org/labadmin/info/pubs/WCMS_123713/lang--en/index.htm, 28 Ekim 2020.
- Arrow, Kenneth J.: Social Responsibility and Economic Efficiency”, **Public Policy**, C: 21, 1973, s. 303-307, (Çevrimiçi) <https://arrunada.org/files/t/gom1/Arrow%201973%20Social%20Responsb%20%20&%20Econ%20Effccy.pdf>, 16 Haziran 2021.
- Avi-Yonah, Reuven S.: “The Cyclical Transformations of the Corporate Form: A Historical Perspective on Corporate Social Responsibility”, **The Delaware Journal of Corporate Law**, C: 30, No: 3, 2005, s. 767-818, (Çevrimiçi) <https://repository.law.umich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1041&context=articles> , 27 Ekim 2018.
(The Cyclical Transformations)

- Avi-Yonah, Reuven S.: “Citizens United and the Corporate Form”, **Wisconsin Law Review**, C: 2010, No: 4, 2010, s. 999-1048, (Çevrimiçi)
<http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/wlr2010&div=34>, 15 Haziran 2021.
- Babu, Jai: Mandatory Corporate Social Responsibility: Is the Government Shifting its Failure to Corporate India?”, 2012, (Çevrimiçi)
<https://socialissuesindia.files.wordpress.com/2012/12/mandatorycsrindia.pdf>, 11 Mayıs 2021.
- Backer, Larry Cata: “Multinational Corporations, Transnational Law: The United Nations’ Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations as a Harbinger of Corporate Social Responsibility in International Law”, **Columbia Human Rights Law Review**, C: 37, 2005, s. 101-192, (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=695641, 21 Ekim 2018.
- Bahtiyar, Mehmet : **Ortaklıklar Hukuku**, 11. bs., İstanbul, Beta, 2016.
- Bailey, Thomas / Berg, Peter / Kalleberg, Arne L.: **Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Aystems Pay Off**, Cornell University Press, 2000.
- Baily, Martin Neil / Elliott, Douglas J.: “The US Financial and Economic Crisis: Where Does It Stand and Where Do We Go From Here?”, **Initiative on Business and Public Policy at Brookings Institution**, Haziran 2009, (Çevrimiçi)
<https://www.brookings.edu/wp->

[content/uploads/2016/06/0615_economic_crisis_bai_ly_elliott.pdf](content/uploads/2016/06/0615_economic_crisis_bai_ly_elliott.pdf), 8 Ekim 2020.

Bainbridge, Stephen M.: “In Defense of the Shareholder Wealth Maximization Norm: A Reply to Professor Green”, **Washington and Lee Law Review**, C: 50, No: 4, 1993, s. 1423-1448, (Çevrimiçi)
<http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/waslee50&div=84> , 4 Mayıs 2021

Bainbridge, Stephen M.: “Community and Statism: A Conservative Contractarian Critique of Progressive Corporate Law Scholarship”, **Cornell Law Review**, C: 82, No. 4, 1997, s. 856-904. (Çevrimiçi)
<https://scholarship.law.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2687&context=clr>, 21 Ekim 2018.

Bakan, Joel: **The Corporation: The Pathological Pursuit Of Profit And Power**, Free Press, 2005

Balıkçı, Orhan / Özer Gökhan: “Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Kavramsal Çerçeve”, **Business and Organization Research (International Conference) Conference Paper**, Eylül 2019, (Çevrimiçi)
https://www.researchgate.net/publication/337926302_Kurumsal_Yonetim_ve_Kurumsal_Sosyal_Sorumluluk_Kavramsal_Cerceve , 9 Şubat 2022.

- Baliç, Amra / Ararat, Melsa: “Corporate Governance: Turkish Transparency and Disclosure Survey 2008: A Year of Little or No Progress”, **Standard&Poor’s**, 2008, (Çevrimiçi)
https://www.researchgate.net/publication/279653079_Turkish_transparency_and_disclosure_survey_2008_a_year_of_little_or_no_progress, 24 Mart 2021.
- Ball, Amanda / Owen, David L. / Gray, Rob: “External Transparency or Internal Capture? The Role of Third-Party Statements in Adding Value to Corporate Environmental Reports”, **Business Strategy and the Environment**, C: IX, No: 1, 2000, s. 1-23, (Çevrimiçi)
[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(200001/02\)9:1%3C1::AID-BSE227%3E3.0.CO;2-H](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-0836(200001/02)9:1%3C1::AID-BSE227%3E3.0.CO;2-H), 19 Mart 2021.
- Ballester, Enrique / Pérez-Gladish, Blanca / García-Bernabeu, Ana: “The Ethical Financial Question and the MCDM Framework”, (Socially Responsible Investment içinde, ed. Enrique Ballester, Blanca Pérez-Gladish, Ana García-Bernabeu), **International Series in Operations Research & Management Science**, C: 219. Springer,
- Bansal, Sengeeta / Rai, Sengeeta Bansal, Shachi Rai, “An Analysis of Corporate Social Responsibility in India”, **Economic & Political Weekly**, C: 49, No: 50, December 2014, (Çevrimiçi)
<https://www.epw.in/journal/2014/50/web-exclusives/analysis-corporate-social-responsibility-expenditure-india.html>, 11 Mayıs 2021.

- Baraç Evci, İclal Nihal : “Anonim Ortaklıkta İhtiyari Yedek Akçeler”, **Anonim Ortaklıkta Mali Hükümler**, Ed..Mehmet Helvacı et. al. İstanbul, Onikilevha , 2021.
- Baron, Richard: Richard Baron, The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance, Background paper for the 30th Round Table on Sustainable Development, 2014
OECD Headquarters, (Çevrimiçi)
<https://www.oecd.org/sd-roundtable/papersandpublications/The%20Evolution%20of%20Corporate%20Reporting%20for%20Integrated%20Performance.pdf>, 16 Mart 2021.
- Başar, A. Banu / Başar, Mehmet: “Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye’deki Durumu”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2006/2, (Çevrimiçi)
<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423869680.pdf>, 2 Eylül 2019.
- Başar, A. Banu / Başar, Mehmet: “Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye’deki Durumu”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C: VI, No: 2, 2006, C: VI, No: 2, s. 213-230, (Çevrimiçi)
<https://app.trdizin.gov.tr/publication/paper/detail/TmpBMk5UQXc>, 23 Mart 2021.
- Baums, Theodor / Scott, Kenneth E.: “Taking Shareholder Protection Seriously? Corporate Governance in the United States and Germany”, **American Journal of Comparative Law**, C. 53, No:1 2005, (Çevrimiçi)

<https://www.jstor.org/stable/30038687?seq=1> , 11
Mayıs 2021.

Bebcuk, Lucian A. / Roe, A Theory of Path Dependence in Corporate
Mark J.: Ownership and Governance” **Stanford Law Review**,
C: 52, No:1, 1999, s. 127-170, (Çevrimiçi)

https://www.jstor.org/stable/1229459?seq=1#metadata_info_t
[ab_contents](#), 15 Haziran 2021

Beck, Stanley M.: , Corporate Power and Public Policy, (**Consumer
Protection, Environmental Law and Corporate
Power** içinde, ed. Bernier, Ivan, and Andrée Lajoie),
University of Toronto Press, 1985

Beerannavar, Chaitra “Corporate Social Responsibility in India: The Need
Rangappa: of the Hour”, Ekim 2010, (Çevrimiçi)

[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id
=2088039](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2088039), 11 Mayıs 2021

Beloe, Sebastian: “A Responsible Investment? —An Overview of the
Socially Responsible Investment Community”,
World Futures, C: 56, No: 4, 2001 ,s. 409-416,
(Çevrimiçi)

[https://0-www-tandfonline-
com.opac.bilgi.edu.tr/doi/abs/10.1080/02604027.20
01.9972814](https://0-www-tandfonline-com.opac.bilgi.edu.tr/doi/abs/10.1080/02604027.2001.9972814), 15 Aralık 2020.

- Berenbeim, Ronald E.: “The Conference Board, Defining the Corporate Ethics Brand”, 2005, (Çevrimiçi)
<https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=1070>, 3 Kasım 2020.
- Berle, Adolf A. / Means, Gardiner C.: **The Modern Corporation and Private Property**, Transaction Publishers, 1991.
- Berle, Adolf A.: “For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note”, **Harvard Law Review**, C: 45, No: 8, 1931-1932, 1365-1372, (Çevrimiçi)
<http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/hlr45&div=85&id=&page=26>, 26 Ekim 2020.
(For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note)
- Berle, Adolf A.: “Corporate Powers as Powers in Trust”, **Harvard Law Review**, C: 44, No. 7, 1931, s. 1049-1074, (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/1331341>, 8 Nisan 2021
(Corporate Powers as Powers in Trust)
- Berle, Adolf A.: “Historical Inheritance of American Corporations”, **(Social Meaning of Legal Concepts** içinde, ed. Edmond Cahn), 1950.
- Berle, Adolf A.: **The 20th Century Capitalist Revolution**, 1954.

- Berle, Adolf A.: **Power Without Property: A New Development in American Political Economy**, 1959.
- Berle, Jr., Adolf A.: **The 20th Century Capitalist Revolution**, Harcourt, Brace and Company, New York, 1954.
- Berry, Thomas C. / Junkus, Joan C.: “Socially Responsible Investing: An Investor Perspective”, **Journal of Business Ethics**, C: 112, No: 4, 2013, s. 707-720, (Çevrimiçi)
<https://www.researchgate.net/publication/257542050>, 22 Mart 2021.
- Bikmen, Filiz: “Corporate Philanthropy in Turkey: Building on Tradition, Adapting to Change, Social Economy and Law”, **Project Journal**, 2003, (Çevrimiçi)
https://www.tusev.org.tr/usrfiles/files/Corporate_Philanthropy_in_Turkey.pdf , 2 Eylül 2019.
- Black, Bernard / Kraakman, Reinier: “A Self-Enforcing Model of Corporate Law”, **Harvard Law Review**, C: 109, No: 8, 1996, s. 1911-1982, (Çevrimiçi)
https://www.jstor.org/stable/1342080?seq=1#metadata_info_tab_contents, 15 Haziran 2021.
- Blair, Margaret M. / Stout, Lynn A.: “A Team Production Theory of Corporate Law”, **Virginia Law Review**, C: 85, No: 2, 1999, s. 247-328, (Çevrimiçi)
[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA549_Fall%202018/Session%204/4_Blair_Stout%20\(1999\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA549_Fall%202018/Session%204/4_Blair_Stout%20(1999).pdf), 11 Kasım 2020.

- Blair, Margaret M.: **Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century**, Brookings Institution Press, 1995.
- Boeger, Nina / Murray, Rachel / Villiers, Charlotte: **Perspectives on Corporate Social Responsibility**, Edward Elgar Publishing, 2008.
- Boerner, Hans: “New GRI’s G4 Sustainability Reporting Guidelines”, **Corporate Finance Review**, C: XVIII, No: 2, 2013, s. 25-29, (Çevrimiçi) <https://search.proquest.com/openview/9d0d6489001469edb631b2676c5f1f69/1?pq-origsite=gscholar&cbl=46775>, 3 Eylül 2018.
- Bonson, Enique / Bednárová, Michaela: “CSR Reporting Practices of Eurozone Companies”, **Spanish Accounting Review**, C: XVIII, No: 2, 2014, s. 182-193, (Çevrimiçi) <http://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.06.002>, 14 Haziran 2021.
- Bottomley, Stephen: “The Birds, The Beasts, and the Bat: Developing a Constitutionalist Theory of Corporate Regulation.”, **Federal Law Review**, C: 27, No: 2, 1999, s. 243-264, (Çevrimiçi) <http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/fedlr27&div=20>, 10 Nisan 2021.
- Boulding, Kenneth: “The Legitimacy of the Business Institution”, **(Rationality, Legitimacy, Responsibility: Search for New Directions in Business and Society içinde,**

ed. Edwin M. Epstein, Dow Votaw), Goodyear Publishing, Santa Monica, 1978.

Bradley, Michael et. al.: “The Purposes and Accountability of the Corporation in Contemporary Society: Corporate Governance at a Crossroads”, **Law and Contemporary Problems**, C: 62, No: 3, s. 9-86, (Çevrimiçi)
<https://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1136&context=lcp>, 15 Haziran 2021.

Branco, Manuel Castelo / Rodrigues, Lúcia Lima: “Issues in Corporate Social and Environmental Reporting Research: An Overview”, **Issues in Social and Environmental Accounting**, C: I, No: 1, 2007, s. 77-81, (Çevrimiçi)
http://www.academia.edu/2335600/Issues_in_corporate_social_and_environmental_reporting_research_an_overview, 14 Eylül 2018.

Bratton, William W.: “Nexus of Contracts Corporation: A Critical Appraisal”, **Cornell Law Review**, C: 74, No: 3, 1988, s. 407-465, (Çevrimiçi)
<https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/clqv74&i=427>, 10 Nisan 2021.
(Nexus)

Bratton, William W.: "The New Economic Theory of the Firm: Critical Perspectives from History", **Stanford Law Review**, C: 41, No: 6, 1989, s. 1471-1527, (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/1228806>, 10 Nisan 2021.

Bratton, William W.: “Corporate Law’s Race to Nowhere in Particular”, **The University of Toronto Law Journal**, C: 44, No: 4, 1994, s. 401-440, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/825892?seq=1> , 11 Mayıs 2021.

Brown, Judy / Dillard, Jesse: “Integrated Reporting: On The Need For Broadening Out And Opening Up”, **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, C: 27, No: 7, 2014, s. 1120-1156, (Çevrimiçi) <https://0-www-emerald-com.opac.bilgi.edu.tr/insight/content/doi/10.1108/AAJ-04-2013-1313/full/html>, 23 Kasım 2020.

Brudney, Victor: “The Independent Director: Heavenly City or Potemkin Village?”, **Harvard Law Review**, C: 95, No: 3, 1982, s. 597-659, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/pdf/1340594.pdf>, 11 Mayıs 2021.

Brumberg, Philip I.: “Reflections on Proposals for Corporate Reform Through Changes in the Composition of the Board of Directors”, **Boston University Law Review**, C: 53, 1973, s. 547-573, (Çevrimiçi) https://opencommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1251&context=law_papers, 15 Haziran 2021.

- Buğra, Ayşe: **Kapitalizm, Yoksulluk ve Türkiye’de Sosyal Politika**, 7. bs., İstanbul, İletişim Yayınları, 2016.
- Bull, George / Vice, Anthony: **Bid for Power**, Elek, 1961.
- Burchi, Alberto / Włodarczyk, Bogdan: “‘Best in Class’ Socially Responsible Investment. The Actual Performance Evaluation Between the US and Europe”, **Journal of Sustainable Finance & Investment**, 2020, s. 1-24, (Çevrimiçi)
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20430795.2020.1742012>, 22 Mart 2021.
- Camilleri, Mark Anthony: “Corporate Social Responsibility: Theoretical Underpinnings and Conceptual Developments”, (Stages of Corporate Social Responsibility: From Ideas to Impacts içinde, ed. Samuel O. Idowu, Stephen Veritgans), Springer, 2017 (Çevrimiçi)
https://www.researchgate.net/publication/236012116_Corporate_Social_Responsibility_Theoretical_Underpinnings_and_Conceptual_Developments, 2 Kasım 2020.
- Camodeca, Renato / Almici, Renato Camodeca, Alex Almici, “From The Corporate Social Responsibility Reporting To The Integrated Reporting: The Case Of Sabaf S.p.a”, **Problems and Perspectives in Management**, C: XV, No: 1, s. 150-157, (Çevrimiçi)
https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/8690/PPM_2017_01cont_Camodeca.pdf, 3 Eylül 2018.

Campbell, Gareth / Turner, John D.: “Substitutes for Legal Protection: Corporate Governance and Dividends in Victorian Britain”, **The Economic History Review**, C: 64, No: 12, 2011, s. 571-597 (Çevrimiçi), <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-0289.2010.00545.x>, 11 Mayıs 2021

Can, Mehmet Çelebi : “Pay Sahiplerinin veya Alacaklıların Doğrudan Zararlarının Tazmini Amacıyla İkame Edilen Sorumluluk Davalarında TTK m. 1534’ün Etkisi”, **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, C. XXI., 2017, Sayı. 4. (Çevrimiçi), https://webftp.gazi.edu.tr/hukuk/dergi/21_4_1.pdf , 8 Şubat 2022

Capelle-Blancard, Gunther / Monjon, Stéphanie: “Socially Responsible Investing: It Takes More Than Words”, **CEPII**, Working Paper: No. 2010-15, (Çevrimiçi) <https://www.researchgate.net/publication/46455477>, 2 Ocak 2019.

Carlisle, Ysanne M. / Faulkner, David O.: “Corporate Social Responsibility: A Stages Framework”, **European Business Journal**, C: 1, No: 4, 2004, (Çevrimiçi) http://oro.open.ac.uk/1256/1/CSR-carlisle-ejb_1256.pdf , 2 Eylül 2019.

Carroll, Archie B. / Shabana, Kareem M.: “The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts”, **International Journal of Management Reviews**, C: XII, No: 1, January 2010, s. 85-105, (Çevrimiçi)

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>, 15 Haziran 2021.

Carroll, Archie B.: “Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct”, **Business and Society**, September 1999, s. 268-295, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct/link/560fd6a108ae6b29b49a7ffb/download , 15 Ekim 2020.

(Evolution of a Definitional Construct)

Carroll, Archie B.: “Corporate Social Responsibility: The Centerpiece of Competing and Complementary Frameworks”, **Organizational Dynamics**, C: 44, No: 2, 2015, s. 87-96, (Çevrimiçi) <https://media.terry.uga.edu/socrates/publications/2015/10/Carroll.2015.pdf>, 15 Haziran 2021.

Carroll, Archie B.: “A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practises”, **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility** içinde, ed. Andrew Crane et. al.), Oxford University Press, 2008.

Carrots & Sticks: Sustainability Reporting Policy: Global Trends in Disclosure as the ESG Agenda Goes Mainstream, (Çevrimiçi) <https://www.carrotsandsticks.net/media/zirbzabv/carrots-and-sticks-2020-interactive.pdf> , 21 Mart 2021.

- Caymaz, Ebru / Soran, Semih / Erenel, Fahri: “İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi: Küresel İlkeler Sözleşmesi Türkiye Örneği”, **Journal of Management, Marketing, Logistics**, C: I, No: 3, 2014, s. 208-217, (Çevrimiçi)
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/375051>, 16 Haziran 2021.
- Chandler, Geoffrey: “The Curse of ‘Corporate Social Responsibility’”, **New Academy Review**, C: II, No: 1, 2003.
- Chang, S. J. / Ha, Daesung: “Corporate Governance in the Twenty-First Century: New Managerial Concepts for Supranational Corporations”, **American Business Review**, C: 19, No: 2, 2001, s. 32-44, (Çevrimiçi)
<https://0-search-ebscohost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=4738274&site=eds-live>, 2 Kasım 2020.
- Chau, Gerald K. / Gray, Sidney J.: , “Ownership Structure and Corporate Voluntary Disclosure in Hong Kong and Singapore”, **The International Journal of Accounting**, C:37, No:2, 2002, s. 247-265, (Çevrimiçi)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002070630200153X>, 11 Mayıs 2021.
- Chayes, Abram: Abram Chayes, “The Modern Corporation and The Rule of Law”, (**The Corporation in Modern Society** içinde, ed. Edward S. Mason), 1023, s. 25-45.,(Çevrimiçi)

<https://doi.org/10.4159/harvard.9780674865204.c2>,
14 Mayıs 2021;

Chayes, Abram: “The Modern Corporation and the Rule of Law”,
(**The Corporation in Modern Society** içinde, ed.
Edward S. Mason), Harvard University Press, 1959.

Chen, Ronald / Hanson, Jon: Illusion of Law: The Legitimizing Schemas of
Modern Policy and Corporate Law”, **Michigan Law
Review**, C: 103, No: 1, 2004, s. 1-149. (Çevrimiçi)
[https://0-search-ebshost-
com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=e
dsol&AN=edsol.hein.journals.mlr103.12&site=e
ds-live](https://0-search-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edsol&AN=edsol.hein.journals.mlr103.12&site=eds-live) , 7 Kasım 2020.

Child, John: **British Management Thought: A Critical
Analysis**, Allen & Unwin, 1969.

Chirelstein, Marvin: Corporate Reform Now, (**Social Responsibility and
the Business Predicament** içinde, ed. James W.
McKie), 1975.

Ciulla, Joanne B.: “Why Is Business Talking About Ethics?:
Reflections on Foreign Conversations”, **California
Management Review**, v. 34, n. 1, 1991, (Çevrimiçi)
[https://0-search-ebshost-
com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=e
dsjsr&AN=edsjsr.10.2307.41166684&site=eds-live](https://0-search-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.10.2307.41166684&site=eds-live),
2 Kasım 2020.

- Coase, Ronald H.: The Nature of the Firm, **Economica**, C: IV, No: 6,1937, s. 386-405, (Çevrimiçi)
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>, 16 Haziran 2021.
- Coffee, John C.: “What Caused Enron?: A Capsule Social and Economic History of the 1990's”, 2003, (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=373581, 2 Kasım 2020.
- Coglianse, Cary / Lazer, David: “Management-Based Regulation: Prescribing Private Management to Achieve Public Goals”, **Law & Society Review**, C: 37, No: 4, 2003, s. 691-730, (Çevrimiçi)
<https://www.davidlazer.com/sites/default/files/23%20Coglianese%20Lazer%202003.pdf>, 11 Kasım 2020.
- Columbia Law Review “Restrictions on the Power of a Director to Contract with His Corporation” **Columbia Law Review**, C: 29, No: 3, 1929, s. 338-347, (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/1113742> , 8 Nisan 2021
- Committee on Accounting for Social Performance American Accounting Association 1975: “Report of the Committee on Accounting for Social Performance American Accounting Association 1975” **The Accounting Review**, C: 51, 1976, s. 38-69 (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/245134>, 7 Mart 2021.

- Committee on Environmental Effects of Organizational Behavior: “Report of the Committee on Environmental Effects of Organisational Behaviour” The Accounting Review, C: 48, 1973, s. 75-119 (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/3203236>, 7 Mart 2021.
- Committee on Human Resources Accounting: “Report of the Committee on Human Resources Accounting”, The Accounting Review, C: 48, 1973, s. 169-85 (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/3203238>, 7 Mart 2021.
- Conard, Alfred F.: “Reflections on Public Interest Directors”, **Michigan Law Review**, C: 75, No: 5, 1977, s. 941-961, (Çevrimiçi)
<https://repository.law.umich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4048&context=mlr>, 16 Haziran 2021
- Conley, John M. / Williams, Cynthia A.: “Engage, Embed, and Embellish: Theory Versus Practice in the Corporate Social Responsibility Movement”, **UNC Legal Studies Research Paper**, No. 05-16, 2005, (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=691521, 11 Kasım 2020.
- Cooper, Stuart M. / Owen, David L.: “Corporate Social Reporting and Stakeholder Accountability: The Missing Link”, **Accounting, Organizations and Society**, C: 32, No: 7-8, 2007, s. 649-667, (Çevrimiçi)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368207000219?via%3Dihub>, 20 Mart 2021.

Copp, Richard / Kremmer, Micael L. / Roca, Eduardo: “Socially Responsible Investment In Market Downturns: Implications for the Fiduciary Responsibilities of Investment Fund Trustees”, **Griffith Law Review**, C: XIX, No: 1, 2010, s. 86-104, (Çevrimiçi)

<https://www.researchgate.net/publication/284427001>, 2 Ocak 2019.

Cornford, Andrew: “Enron and Internationally Agreed Principles for Corporate Governance and the Financial Sector”, (**Enron and World Finance** içinde, ed. Paul H. Dembinski et. al.), 2006, (Çevrimiçi)

https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230518865_2#citeas, 24 February 2021.

Cowell, Alan: “International Business: A Call to Put Social Issues on Corporate Agendas”, **The New York Times**, New York, 6 April 2000, (Çevrimiçi)

<https://www.nytimes.com/2000/04/06/business/international-business-a-call-to-put-social-issues-on-corporate-agendas.html>, 2 Kasım 2020.

CPA Australia: “Triple Bottom Line: A Study of Assurance Statments Worldwide”, 2004.

Crifo, Patricia / Mottis, Nicolas: “Socially Responsible Investment in France”, **Business & Society**, C: 55, No: 4, 2013, s. 576-593, (Çevrimiçi)

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0007650313500216>, 2 Ocak 2019.

Çalışkan Özsözgün, Arzu: Arzu Özsözgün Çalışkan, “Sürdürülebilirlik Raporlaması”, **Ankara SMMO Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, C: V, No: 1, s. 41-68, (Çevrimiçi)

<https://0-search-ebscohost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=eds-live&AN=78324362&site=eds-live>, 15 Kasım 2020.

d’Humières, Patrick / Jandot, Nicolas: “The French Grenelle II Act: Enacting Integrated Reporting and Further Developments” (**The Landscape of Integrated Reporting** içinde, ed. Robert G. Eccles, Beiting Cheng, Daniela Saltzman), Boston, Harvard Business School, 2010, (Çevrimiçi)

https://www.dvfa.de/fileadmin/migrate/content/uploads/the_landscape_of_integrated_reporting.pdf, 17 Mart 2021.

Dahl, Robert A.:

“A Prelude to Corporate Reform”, **Business & Society Review**, C: 1, No: 1, 1972, s. 17-23 (Çevrimiçi)

<https://kocuniversity.on.worldcat.org/search?databaseList=10052%2C2375%2C2462%2C3384%2C1271%2C1723%2C1711%2C3229%2C3535%2C2236%2C1279%2C3313%2C3225%2C2233%2C3652%2C1708%2C638%2C3879&queryString=A+Prelude+to+Corporate+Reform#/oclc/5746350662>, 8 Eylül 2020.

Dahl, Robert A.:

After the Revolution?: Authority in a Good Society, Yale University Press, 1990.

- Dahlsrud, Alexander: “How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions”, **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, C: 15, No: 1, 2008, s.1-13, (Çevrimiçi) <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.132>, 01 Temmuz 2019.
- Dallas, Lynne L.: Lynne L. Dallas, “Two Models of Corporate Governance: Beyond Berle and Means”, **University of Michigan Journal of Law Reform**, C: 22, No:1, 1988, s. 19-116, (Çevrimiçi) <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/umijlr22&i=29> , 6 Mayıs 2021.
- Danish Commerce and Companies Agency: About Danish Law: Report on Social Responsibility for Large Business, 2008, (Çevrimiçi) <https://sdgs.un.org/publications/corporate-social-responsibility-and-reporting-denmark-impact-legal-requirement> , 13 Mayıs 2021.
- Davies, Paul / Wedderburn of Charlton: “The Land of Industrial Democracy”, **Industrial Law Journal**, C: 6, No: 1, 1977, s. 202, (Çevrimiçi) <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-0040776610&site=eds-live> ,15 Mayıs 2021
- Davies, Paul: The Bullock Report and Employee Participation In Corporate Planning in The U.K.”, **Journal of Comparative Corporate Law and Securities Regulation**, C:I, 1978, s. 245-272, (Çevrimiçi)

<https://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=jil>, 2 Kasım 2020.

Davis, Keith: “Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities”, **California Management Review**, C: II, No: 3, 1960, s. 70-76, (Çevrimiçi)

<https://0-eds-a-ebscohost-com.opac.bilgi.edu.tr/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=359e5bce-9d9e-4cb1-ac4b-659d7eb029e7%40sessionmgr103> , 2 Kasım 2020;

Davis, Keith: “The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities”, **The Academy of Management Journal**, C: XVI, No: 2, 1973, s. 312-322, (Çevrimiçi)

<https://0-search-ebscohost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.255331&site=eds-live> , 2 Kasım 2020.

Deegan, Craig / Blomquist, Christopher: “Stakeholder Influence on Corporate Reporting: An Exploration of the Interaction between WWF-Australia and the Australian Minerals Industry”, **Accounting, Organizations and Society**, C: 31, No: 4-5, 2006, s. 343-72.

Deegan, Craig / Rankin, Michaela / Tobin, John: “An Examination of the Corporate Social and Environmental Disclosures BHP from 1983-1997: A Test of Legitimacy Theory”. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol.15, No. 3, 2002, s. 312-343, (Çevrimiçi)

<https://0-doi-org.opac.bilgi.edu.tr/10.1108/09513570210435861> ,
13 Kasım 2020.

Deegan, Craig / Rankin, Michaela / Voght, Peter: “Firms Disclosure Reactions to Major Social Incidents: Australian Evidence”, **Accounting Forum**, C: 24, No: 1, 2000, s. 101-130, (Çevrimiçi)
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=e6e2dcad-4986-49ad-a555-26c8a4e263f3%40sessionmgr4008> , 1 Eylül 2018.

Deegan, Craig: The Legitimizing Effect of Social and Environmental Disclosures: A Theoretical Foundation”, **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, C: 15, No: 3, 2002, s. 282-311, (Çevrimiçi)
https://www.researchgate.net/publication/235252586_The_Legitimising_Effect_of_Social_and_Environmental_Disclosures_-_A_Theoretical_Foundation , 1 Eylül 2018.

Deegan, Craig: **Financial Accounting Theory**, Mcgraw-Hill Education, 2009.

Desai, Naman / Pingali, Viswanath / Tripathy, Arindam: “Is 2% the Solution? Experimental Evidence on the New CSR Rule in India”, **W.P. No. 2015-03-09**, Mart 2015, (Çevrimiçi)
<https://web.iima.ac.in/assets/snippets/workingpaperpdf/5690695102015-03-09.pdf> , 11 Mayıs 2021.

- Dhooge, Lucien J.: “Beyond Voluntarism: Social Disclosure and France’s Nouvelles Regulations Economiques”, **Arizona Journal of International & Comparative Law**, C: 21, No: 2, 2004, s. 441-491, (Çevrimiçi) <http://arizonajournal.org/wp-content/uploads/2015/11/Dhooge.pdf>, 13 Mayıs 2021
- Dignam, Alan J. / Galanis, Michael: “The Globalization of Corporate Governance”, Ashgate, 2009, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1839545, 11 Haziran 2021.
- Dodd, E. Merrick: “For Whom are Corporate Managers Trustees?” **Harvard Law Review**, C: 45, No: 7, 1931-1932, s. 1145-1163, (Çevrimiçi) http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/hlr45&div=73&g_sent=1&collection=journals, 26 Ekim 2020.
- Dodd, E. Merrick: “The Modern Corporation and Private Property”, **University of Pennsylvania Law Review**, Book Review, C: 81, 1932-1933, s. 782-785, (Çevrimiçi) <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/pnlr81&i=810>, 16 Haziran 2021.
- Dodd, E. Merrick: “Is Effective Enforcement of the Fiduciary Duties of Corporate Managers Practicable?”, **University of Chicago Law Review**, C: II, No: 1, 1934, s. 194-207, (Çevrimiçi)

<https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1276&context=uclrev>, 16 Haziran 2021.

Drucker, Peter F.:

Concept Of The Corporation, 1946.

Drucker, Peter F.:

The New Society: The Anatomy of the Industrial Order, 1950, (**The New Society**).

Easterbrook, Frank / Fischel, Daniel:

The Economic Structure of Corporate Law, Harvard University Press, 1991.

Easterbrook, Frank / Fischel, Daniel:

“Antitrust Suits by Targets of Tender Offers”, **Michigan Law Review**, C: 80, No: 6, 1982, s. 1155-1178, (Çevrimiçi)
https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2168&context=journal_articles , 15 Mayıs 2021.

Eberstadt, Nicholas N.:

“What History Tells Us About Corporate Social Responsibilities” **Business and Society Review/Innovation**, No: 7, 1977, (Çevrimiçi)
<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=e924ce62-7efe-4105-a2dc-80cf26d656e0%40sessionmgr102> , 28 Haziran 2018.

Eccles, Robert G. / Saltzman, Daniela:

“Achieving Sustainability Trough Integrating Reporting”, **Stanford Social Innovation Review**, C: IX, No: 6, 2011, s. 56-61, (Çevrimiçi)

<https://studylib.net/doc/10546175/achieving-sustainability-through-integrated-reporting-by->, 3 Eylül 2018.

Eisenberg, Melvin Aron: “The Structure of the Corporation Law”, **Columbia Law Review**, C: 89, No: 7, 1989, s. 1461-1525, (Çevrimiçi)
https://www.jstor.org/stable/1122809?seq=1#metadata_info_tab_contents, 15 Haziran 2021.

Elkington, John: **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**, Oxford, Capstone, 1997.

Eminoğlu, Cafer: **Türk Ticaret Kanunu’nda Kurumsal Yönetim (Corporate Governance)**, 1. bs., İstanbul, On İki Levha Yayıncılık, Eylül 2014.

Engel, David L.: “An Approach to Corporate Social Responsibility”, **Stanford Law Review**, C: 32, No: 1, 1979, s. 1-98, (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/1228440>, 15 Haziran 2021.

Entegre Raporlama Türkiye: Entegre Raporlama Türkiye Ağı “ERTA” Tanıtım Sunumu, (Çevrimiçi)
http://www.entegreraporlamatr.org/tr/images/pdf/ERTA_Tanitim_Sunumu.pdf, 3 Eylül 2018.

Ertuna, Bengi / Tükel, Ali: Türkiye’de KSS Uygulamaları: Geleneksel ve Küresel Arasında”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2009, C. IX, No: 2, (Çevrimiçi)

<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423938697.pdf>; 2 Eylül 2019.

Erusalimsky, Adam / Gray, Rob / Spence, Crawford: “Towards a More Systematic Study of Stand-Alone Corporate Social and Environmental: An Exploratory Pilot Study of UK Reporting”, **Social and Environmental Accountability Journal**, C: 26, No: 1, 2006, s. 12-19 (Çevrimiçi)

https://www.researchgate.net/publication/232862883_Towards_a_more_systematic_study_of_stand-alone_corporate_social_and_environmental_An_exploratory_pilot_study_of_UK_reporting, 16 Kasım 2020.

Estes, Ralph W.: Ralph W. Estes, **Corporate Social Accounting**, Wiley, Newyork, 1976.

Ethical Corporation: ‘The Slow March to Corporate Accountability’, May 2004

European Corporate Governance Institute (ECGI) King Report on Corporate Governance for South Africa - 2002 (King II Report) (Çevrimiçi)
<https://ecgi.global/code/king-report-corporate-governance-south-africa-2002-king-ii-report>, 2 Kasım 2018.

Faisal, Faisal / Tower, Greg / Rusmin, Rusmin: “Legitimising Corporate Sustainability Reporting Throughout the World”, **Australasian Accounting, Business and Financial Journal**, C: VI, No: 2, 2012, s. 19-34, (Çevrimiçi)

<https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.tr/&httpsredir=1&article=1335&context=aabfj> , 3 Eylül 2018.

Fernando, Susith / Lawrence, Stewart: A Theoretical Framework for CSR Practices: Integrating Legitimacy Theory, Stakeholder Theory and Institutional Theory”, **The Journal of Theoretical Accounting**, C: X, No: 1, 2014, s. 149-178, (Çevrimiçi)

https://www.researchgate.net/publication/290485216_A_theoretical_framework_for_CSR_practices_Integrating_legitimacy_theory_stakeholder_theory_and_institutional_theory, 13 Haziran 2021.

Ferrarini, Guido: “Shareholder Value and the Modernization of European Company Law”, (**Capital Markets and Company Law** içinde, ed. Klaus J. Hopt, Eddy Wymeersch), Oxford University Press, 2003.

Fisse, Brent / Braithwaite, John: **Corporations, Crime and Accountability**, Cambridge University Press, 1993, s.1, [https://librarycatalog.bilkent.edu.tr/client/tr_TR/default/search/detailnonmodal/ent:\\$002f\\$002fSD_ILS\\$002f0\\$002fSD_ILS:556114/one?qu=Corporations%2C+Crime+and+Accountability](https://librarycatalog.bilkent.edu.tr/client/tr_TR/default/search/detailnonmodal/ent:$002f$002fSD_ILS$002f0$002fSD_ILS:556114/one?qu=Corporations%2C+Crime+and+Accountability)

Flower, John: “The International Integrated Reporting Council: A story of failure”, **Critical Perspectives in Accounting**, C: 27, 2015, s. 1-17, (Çevrimiçi) <https://0-www-sciencedirect-com.opac.bilgi.edu.tr/search?docId=10452354&title>

=The%20International%20Integrated%20Reporting
%20Council%3A%20A%20story%20of%20failure.
&volume=27, 15 Kasım 2020.

Freeman, R. Edward: **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Pitman, 1984.

Freeman, R. Edward: “Stakeholder Theory of the Modern Corporation”, 1998, (Çevrimiçi)
<https://academic.udayton.edu/LawrenceUlrich/Stakeholder%20Theory.pdf>, 13 Kasım 2020.

Friedman, Milton: “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits.” **The New York Times**, 13 Eylül, 2020. (Çevrimiçi)
<http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf> , 25 Ekim 2020.

Fukuyama, Francis: “The End of the History?”, **The National Interest**, Summer 1989, (Çevrimiçi)
https://www.embl.de/aboutus/science_society/discussion/discussion_2006/ref1-22june06.pdf, 2 Kasım 2020.

Fukuyama, Francis: **The End of History and the Last Man**, London Penguin Books, 1993, (Çevrimiçi)
<https://www.democraziapura.altervista.org/wp-content/uploads/2015/01/1992-Fukuyama.pdf>, 2 Kasım 2020.

Galbraith, Kenneth John: **The Affluent Society**, 1958

- Galbraith, Kenneth John: **American Capitalism**, 1993.
- Gelter, Martin: “Taming or Protecting the Modern Corporation? Shareholder-Stakeholder Debates in a Comparative Light”, **New York University Journal of Law & Business**, C: VII, No: 2, 2011, s. 641-730, (Çevrimiçi),
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1669444, 10 Nisan 2021.
- Gencer, Hakan : **Anonim Şirketlerde Azınlık ve Azınlık Hakları**, Seçkin, 2021;
- George, Elizabeth: Can Corporate Social Responsibility Be Legally Enforced?, 2019, (Çevrimiçi)
<https://www.forbes.com/sites/uhenergy/2019/10/11/can-corporate-social-responsibility-be-legally-enforced/>, 13 Haziran 2021.
- Gerde, Virginia / Logsdon, Jeanne M. “Measuring Environmental Performance: Use of the Toxics Release Inventory (TRI) and other US Environmental Databases”, **Business Strategy and the Environment**: 4, C: X, No: 4, 2001, s. 269-285, (Çevrimiçi)
<https://0-doi-org.opac.bilgi.edu.tr/10.1002/bse.293>, 15 Kasım 2020.
- Gill, Amiram: “Corporate Governance as Social Responsibility: A Research Agenda”, **Berkeley Journal of**

International Law, C: 26, No: 2, 2008, s. 452-478,
(Çevrimiçi)
<https://scholarship.law.berkeley.edu/bjil/vol26/iss2/5/>, 23 Ekim 2018.

Global Justice:

10 Biggest Corporations Make More Money Than Most Countries In The World Combined, 12 Eylül 2016,
<https://www.globaljustice.org.uk/news/2016/sep/12/10-biggest-corporations-make-more-money-most-countries-world-combined>, 8 Ekim 2020.

Global Reporting:

“Small Business, Big Impact, SME Sustainability Reporting, From Vision To Action”, GRI,
(Çevrimiçi)
<https://www.globalreporting.org/search/?query=SME>, 30 Kasım 2020.

Forging a path to integrated reporting, Insights from The GRI Corporate Leadership Group On Integrated Reporting, 2017, (Çevrimiçi)
http://integratedreportingsa.org/ircsa/wp-content/uploads/2017/05/GRI-CLG_IntegratedReporting.pdf, 13 Haziran 2021.

Sustainability and Reporting Trends in 2025 - Preparing for the Future-, GRI's Reporting 2025 Project: First Analysis Paper, May 2015, GRI 2015.
(First Analysis Paper)

Sustainability and Reporting Trends in 2025 - Preparing for the Future-, GRI's Reporting 2025 Project: The Second Analysis Paper of GRI's Reporting 2025 Project, October 2015, (Çevrimiçi) https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/biblioteca/pdf/1444241170_Sustainability-and-Reporting-Trends-in-2025-2.pdf, 21 Mart 2021.

Godelnik, Raz: "Back to Basics: What is CSR Reporting?", (Çevrimiçi) <https://www.triplepundit.com/2012/06/csr-reporting/>, 14 Eylül 2018.

Goodpaster, Kenneth E.: "The Concept of Corporate Responsibility", **Journal of Business Ethics**, C:II, No:1, 1983, s. 1-22, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/25071365>, 15 Haziran 2021.

Gower, Laurence Cecil Bartlett: "Corporate Control: The Battle for the Berkeley", **Harvard Law Review**, C: 68, 1955, s. 1176-1194, (Çevrimiçi) https://www.jstor.org/stable/1337693?seq=1#meta_data_info_tab_contents, 11 Mayıs 2021.

Göçenoğlu, Ceyhun / Girgin, Zeynep K. "Kurumsal Yönetişimin Türkiye'deki Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarına Olan Etkileri", **TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi IV. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı**, Ankara, 2005, s. 72-79, (Çevrimiçi)

<http://earsiv.etu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.11851/568?show=full> , 2 Eylül 2019.

Göçenoğlu, Ceyhun / Onan, “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk
İşıl: Değerlendirme Raporu”, 2008, (Çevrimiçi)

http://www.iye.org.tr/wp-content/uploads/2012/12/KSS_Değerlendirme_Raporu_2008.pdf, 2 Eylül 2019.

Gray, Rob / Adams, Carol A. / Owen, Dave: **Accountability, Social Responsibility and Sustainability: Accounting for Society and the Environment**, Pearson, 2014.

Gray, Rob / Owen, Dave / Adams, Carol: **Accounting & Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting**, FT Prentice Hall, 1 Nisan 1996.

(Accounting & Accountability)

Gray, Rob / Owen, Dave / Adams, Carol: “Some Theories for Social Accounting?: A Review Essay and a Tentative Pedagogic Categorisation of Theorisations around Social Accounting”, (in **Sustainability, Environmental Performance and Disclosures** içinde, ed. Marty Freedman, Bikki Jaggi), Advances in Environmental Accounting & Management, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2010, (Çevrimiçi)

<https://0-eds-b-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/eds/ebookviewer/ebook?sid=4cd0c661-546c-4cfa-abff-ce093c6a2e70%40pdc-v-sessmgr04&vid=0&format=EB>, 15 Kasım 2020.

- Gray, Rob et. al.: “Accountability, Corporate Social Reporting, and the External Social Audits”, **Advances in Public Interest Accounting**, C: 4, No: 1, 1991.
- Gray, Rob: “Current Development and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: A Review and Comment”, **International Journal of Auditing**, C: 4, No: 3, 2000, s. 247-268, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/229783791_Current_Developments_and_Trends_in_Social_and_Environmental_Auditing_Reporting_and_Attestation_A_Review_and_Comment , 1 Eylül 2018.
- Gray, Rob: “Taking a Long View on What We Now Know About Social and Environmental Accountability and Reporting”, **Issues in Social and Environmental Accounting**, C: IX, No:1, 2005, s. 6-36 (Çevrimiçi) https://pdfs.semanticscholar.org/bcac/7d5e91b5c9da5735773f9ab29e87276f1c16.pdf?_ga=2.67247121.1451833696.1614680373-965411999.1614680373 , 2 Mart 2021.
- Greenfield, Kent: “Corporate Social Responsibility: There's a Forest in those Trees: Teaching about the Role of Corporations in Society”, **University of Georgia Law Review**, C: 34, No: 2, 2000, s. 1011-1024, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=202291 , 11 Kasım 2020.

- Greenfield, Kent: New Principles for Corporate Law”, Hastings Business Law Journal, C: I, No: 1, 2005, (Çevrimiçi) https://repository.uchastings.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1077&context=hastings_business_law_journal , 11 Kasım 2020.
- Greenfield, Kent: “Saving the World With Corporate Law?”, **Emory Law Journal**, C: 57, No: 4, 2008, s. 947-984, (Çevrimiçi), <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/emlj57&i=961>, 15 Haziran 2021.
- Greenfield, Kent: **The Failure of Corporate Law: Fundamental Flaws and Progressive Possibilities**, The University of Chicago Press, Chicago, paperback edition 2010. (**The Failure of Corporate Law**).
- Greenwood, Daniel J.H.: Fictional Shareholders: “For Whom Are Corporate Managers Trustees, Revisited”, **Southern California Law Review**, C: 69, 1996, s. 1021-1104, (Çevrimiçi) https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1329&context=faculty_scholarship, 15 Haziran 2021
- Griffin, Jennifer / Mahon, John: Jennifer Griffin, John Mahon, “The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research”, **Business & Society**, C: 36, No: 5, March 1997, s. 5-31, (Çevrimiçi)

<https://www.researchgate.net/publication/242330702>
2 The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate Twenty-Five Years of Incomparable Research, 26 Ekim 2020.

Griffin, Jennifer J. / Mahon, John F.:
“The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research”, **Business and Society**, C: 36, No:1, 1 Mart 1997, s. 5-31, (Çevrimiçi)
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000765039703600102>, 11 Mayıs 2021.

Guthrie, James / Parker, Lee D.:
“Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory”, **Accounting and Business Research**, Vol. 9, No. 76, 1989, s. 343-352, (Çevrimiçi)
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00014788.1989.9728863>, 15 Haziran 2021.

Guthrie, James / Petty, Richard / Ricceri, Federica:
“The Voluntary Reporting of Intellectual Capital: Comparing Evidence from Hong Kong and Australia”, **Journal of Intellectual Capital**, C: 7, No: 2, 2006, s. 254-271, (Çevrimiçi)
<https://www.researchgate.net/publication/228342356>
6 The voluntary reporting of intellectual capital Comparing evidence from Hong Kong and Australia, 15 Kasım 2020.

Gücenme Gençoğlu, Ümit / “Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BIST Uygulamaları”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, No: 72, Ekim 2016, s. 51-66 (Çevrimiçi)
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/427854>, 16 Mart 2021.

Gümüş, Mustafa Alper : Borçlar Hukuku Özel Hükümler, Cilt 1”, 2013 İstanbul.

Güvemli, Batuhan et. al.: “Mali Tabloların Çağdaşlaşması ve Sürdürülebilirlik Raporlamaları Karşısında Türk Muhasebe Düşüncesindeki Gelişmeler”, **Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi**, C: XI, Temmuz 2016, s. 169- 196.

Haigh, Matthew M. / Jones, Mark T.: The Drivers of Corporate Social Responsibility, a Critical Review,” **The Business Review**, C: V, No: 2, 2006, s. 245-251, (Çevrimiçi)
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.528.6764&rep=rep1&type=pdf>, 26 Ekim 2020.

Hall, Peter / Soskice, David: **Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage**, Oxford University Press, 2001.

Haniffa, Ros / Cooke, Terry: Ros Haniffa, Terry Cooke, “Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations”, **Abacus**, C: 38, No: 3, Aralık 2002, s. 317-349, (Çevrimiçi)

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6281.00112>, 11 Mayıs 2021.

Hansmann, Henry / “The End of History for Corporate Law”,
Kraakman, Reinier: **Georgetown Law Journal**, C: 89, No:2, 2001, s. 439-468, (Çevrimiçi)

https://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6067&context=fss_papers, 15 Haziran 2021.

Harjoto, Maretno A. / Jo, “Corporate Governance and CSR Nexus”, **Journal of Business Ethics**, C: 100, 2011, s. 45-67, (Çevrimiçi)

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-0772-6#citeas> , 11 Mayıs 2021.

Harmoni, Ati: Stakeholder-Based Analysis of Sustainability Report: A Case Study on Mining Companies in Indonesia, **International Conference on Eurasian Economies**, 2013, s. 204-210, (Çevrimiçi)

<https://www.avekon.org/papers/704.pdf> , 13 Mayıs 2021.

Harris, Ron: “The Transplantation of the Legal Discourse on Corporate Personality Theories: From German Codification to British Political Pluralism and American Big Business”, **Washington & Lee Law Review**, C: 63, No: 4, 2006, s. 1421-1478, (Çevrimiçi)

<https://scholarlycommons.law.wlu.edu/wlulr/vol63/iss4/7/>, 10 Nisan 2021.

Harvard Law Review Note: Finding Strategic Corporate Citizenship: A New Game Theoretic View, **Harvard Law Review**, C: 117, No:6, s. 1957-1980, (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/4093307>, 15 Haziran 2021.

Harvey, David: **Brief History of Neoliberalism**, New York, Oxford University Press, 2005.

Hasseldine, John / Salama, Aly / Toms, Steven: “Quantity versus Quality: The Impact of Environmental Disclosures on the Reputations of UK Plcs”, **The British Accounting Review**, C: 37, No: 2, Haziran 2005, s. 231-248, (Çevrimiçi)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S089083890500017X#!> , 11 Mayıs 2021.

Hay, Robert / Gray, Ed: “Social Responsibilities of Business Managers”, **Academy of Management Journal**, C: XVII, No:1, 1974, s. 135-143, (Çevrimiçi)
<https://0-eds-b-ebscohost-com.opac.bilgi.edu.tr/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=992c9334-71bf-47fc-b517-f0196e981af5%40pdc-v-sessmgr04> , 28 Ekim 2020.

Hayek, Friedrich A.: “The Corporation in a Democratic Society”, (**Whose Interest Ought It And Will It Be Run, In Management And Corporations** içinde, ed. Melvin Anshen & George L. Bach).

- Heald, Morrell: Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea” **The Business History Review**, C: 31, No: 4, s. 375-384, (Çevrimiçi) https://www.jstor.org/stable/3111413?seq=1#metadata_info_tab_contents, 3 Şubat 2021.
- Hellsten, Sirkku / Mallin, Chris: “Are ‘Ethical’ or ‘Socially Responsible’ Investments Socially Responsible?”, **Journal of Business Ethics**, C: 66, No: 4, 2006, s. 393-406, (Çevrimiçi) <https://0-doi-org.opac.bilgi.edu.tr/10.1007/s10551-006-0001-x>, 16 Aralık 2020.
- Helvacı, Mehmet : **Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyesinin Hukuki Sorumluluğu**, 2. bs., İstanbul, Beta, 2001.
- Helvacı, Mehmet/Çamurcu, Emin/ Türkyılmaz, İsmail: “Özellikle Anonim Şirket Açısından Şirket Menfaati Kavramı”, **Prof. Dr. Hamdi Yasaman’a Armağan**, İstanbul, Onikilevha, 2017.
- Helvacı, Mehmet /Cankat, Rifat: “Karşılaştırmalı Hukukta Şirket Menfaati Kavramı”, **Prof. Dr. Sabih Arkan’a Armağan**, Ed. İsmail Kırca et. al. İstanbul, Onikilevha, 2019,.
- Hemming, Gary: **Wealth Wars: The Companies More Profitable Than Countries**, <https://abcfinance.co.uk/blog/companies-more-profitable-than-countries/> , 8 Ekim 2020;
- Herkes İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi “Herkes İçin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi, TÜRKİYE Sürdürülebilirlik Raporlaması Ulusal İnceleme Raporu”, Şubat 2016, (Çevrimiçi)

<http://csrforall.eu/tr/icerik/reports/CSR-Ulke-Analiz-RaporuTR-190116.pdf> , 2 Eylül 2019.

- Hess, David / Dunfee, Thomas W.: “The Kasky-Nike Threat to Corporate Social Reporting: Implementing a Standard of Optimal Truthful Disclosure as a Solution”, **Business Ethics Quarterly**, C: 17, No: 1, 2007, s. 5-32, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/283136805_The_Kasky-Nike_Threat_to_Corporate_Social_Reporting_Implementing_a_Standard_of_Optimal_Truthful_Disclosure_as_a_Solution , 1 Eylül 2018.
- Hess, David: “Social Reporting and New Governance Regulation: The Prospects of Achieving Corporate Accountability through Transparency”, **Business Ethics Quarterly**, C: 17, 2007, s. 453-476, (Çevrimiçi) http://webuser.bus.umich.edu/dwhess/Hess_BEQ%202007_Social%20Reporting%20and%20New%20Gov%20Reg.pdf , 11 Kasım 2020.
- Higgins, Collin / Stubbs, Wendy / Love, Tyron: “Walking the Talk(s): Organisational Narratives of Integrated Reporting”, **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, C: 27, No: 7, s. 1068-1089, (Çevrimiçi) <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AAAJ-04-2013-1303/full/pdf?title=walking-the-talks-organisational-narratives-of-integrated-reporting> , 18 Mart 2021.

- Ho, Simon S. M. / Wong, kâr Shun: “A Study of the Relationship between Corporate Governance Structures and the Extent of Voluntary Disclosure”, **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation**, C: X, No: 2, 2001, s. 139-156, (Çevrimiçi)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1061951801000416>, 11 Mayıs 2021.
- Ho, Virginia E. Harper: “Beyond Regulation: A Comparative Look at State-Centric Corporate Social Responsibility and the Law in China”, **Vanderbilt Journal of Transnational Law**, C:46, 2013, s. 375-442, (Çevrimiçi)
<https://vanderbilt.edu/wp-content/uploads/sites/78/Harper-Ho-FINAL-1.pdf>, 11 Mayıs 2021.
- Horack, Sarah / Leston, John / Loatmough, Margaret: “The Myners Principles and Occupational Pension Schemes: Volume 2 of 2, Findings from Quantitative Research”, 2004.
- Horwitz, Morton J.: “Santa Clara Revisited: The Development of Corporate Theory”, **West Virginia Law Review**, C: 88, No: 2, 1985, s. 173-224, (Çevrimiçi)
<https://researchrepository.wvu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2274&context=wvblr>, 14 Mayıs 2021.
- Iansen-Rogers, Jennifer / Oelschlager, Jeannette: Assurance Standards Briefing: AA1000 Assurance Standard and ISAE 3000, London: Institute of Social and Ethical Accountability and KPMG, 2005.
- Idowu, Samuel O. et. al.: “From CSR and Sustainability to Integrated Reporting”, **International Journal of**

Entrepreneurship and Innovation, C: IV, No: 2, 2016, s. 134-151 (Çevrimiçi)

<https://www.researchgate.net/publication/294573102>
2 From CSR and Sustainability to Integrated Reporting, 2 Eylül 2018.

Institute of Business Ethics: “Frequently Asked Questions: What is Business Ethics” (Çevrimiçi)
<https://www.ibe.org.uk/frequently-asked-questions/3>, 4 Kasım 2018.

Integrated Reporting: Consultation Draft of the International Integrated Reporting (IR) Framework, (Çevrimiçi)
<https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Consultation-Draft-of-the-InternationalIRFramework.pdf>, 18 Mart 2021.

Intergovernmental Panel on Climate Change 2001: The Scientific Basis”, Climate Change: (Çevrimiçi) <https://www.ipcc.ch/report/ar3/wg1/>, 13 Haziran 2021

Ioannou, Ionnais / Serafim, “The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting”, **Harvard Business School Research Working Paper**, No.11-100, 2017, (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1799589, 21 Mart 2021.

Ireland, Paddy: “Defending the Rentier: Corporate Theory and the Reprivatization of the Public Company”, (**The Political Economy of the Company** içinde, ed. John

Parkinson, Andrew Gamble, Gavin Kelly) Oxford, Hart Publishing, 2000, (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2068379, 2 Kasım 2020.

Islam, M. Azizul / Deegan, Muhammad Azizul Islam, Craig Deegan, Craig:
“Motivations for an Organisation within a Developing Country to Report Social Responsibility Information: Evidence from Bangladesh”, **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, C: 21, No: 6, 2008, s. 850-874, (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2753441, 11 Mayıs 2021.

Islam, M. Azizul:
“CSR Reporting and Legitimacy Theory: Some Thoughts on Future Research Agenda”, (**The Dynamics of Corporate Social Responsibility: A Critical Approach to Theory and Practice** içinde, ed. Maria Aluchna, Samuel O. Idowu, 2017), (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2947527, 1 Eylül 2018.

İmregün, Oğuz :
Anonim Şirketlerde Pay Sahipleri Arasında Umumi Heyet Kararlarından Doğan Menfaat İhtilafları ve Bunların Telif Çareleri, İstanbul,1962. (**Menfaat İhtilafları**)

İmregün, Oğuz :
Anonim Ortaklıklar, 2. bs., İstanbul, Kutulmuş Matbaası, 1970.

İş Dünyası ve Sürdürülebilir Reporting matters, SKD Türkiye 2019 Raporu.
Kalkınma Derneği (SKD):

Jackson, Gregory: “Employee Representation in the Board Compared: A Fuzzy Sets Analysis of Corporate Governance, Unionism and Political Institutions”, **Industrielle Beziehungen**, C: XII, No: 13, 2005, s. 252-279, (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/23277235?seq=1>, 11 Mayıs 2021.

Jang, Deok-Jo: **Corporation Law**, 2014 (Korece).

Japhet, Kenan / Tawiah, Vincent / Benjamin, Muhaheranwa: “Debate on Mandatory Corporate Social Responsibility”, 11 Nisan 2015, (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2592880, 11 Mayıs 2021.

Jensen, Michael / Meckling, William: “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure”, **Journal of Financial Economics**, C: III, No: 4, 1976, s. 305-360, (Çevrimiçi)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>, 15 Haziran 2021.

Jeong, Hui-cheol: **Social Responsibility of Corporation and its Legal Problems**, 15 Beophak, 1974 (Korece).

Johnsen, D. Bruce: “Socially Responsible Investing, A Critical Appraisal”, **Journal of Business Ethics**, C: 43, 2003, s. 219-222, (Çevrimiçi),

<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022998232503>, 16 Haziran 2021.

Johnston, Andrew: "The Shrinking Scope of CSR in UK Corporate Law", **Washington and Lee Law Review**, C: 74, No: 2, 2017, s. 1001-1042. (Çevrimiçi)
<https://scholarlycommons.law.wlu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4556&context=wlulr>, 11 Mayıs 2021.

Jones, Mark T.: "The Institutional Determinants of Social Responsibility", **Journal of Business Ethics**, C: XX, No:2, 1999, s. 163-179, (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/25074128>, 20 Mart 2021.

Jones, Thomas M. / Goldberg, Leonard D.: "Governing the large Corporation: More Arguments for Public Directors", **Academy of Management Review**, C: 7, No 4, 1982, s. 603-611 (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/257227> , 1 Mayıs 2021;

Jorgensen, Tine Herreborg / Holgaard, Jette Egelung: "Environmental Reporting, Experience from Denmark", Department of Development and Planning, Aalborg University, Working Paper No. 6, 2004.

Joyner, Brenda E. / Payne, Dinah: "Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility", **Journal of Business Ethics**, C: 41, 2002, s. 297-311, (Çevrimiçi)

<https://0-eds-a-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=da96f6e9-53e0-49eb-afa4-862b37aab0c5%40sdc-v-sessmgr01>, 26 Ekim 2020.

Kamp-Roelands, Nancy: “Towards a Framework for Auditing Environmental Reports”, **Center for Economic Research**, 2002, (Çevrimiçi)
<https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/485107/kamp-roelands.pdf>, 19 Mart 2021.

Kapp, William K.: **The Social Costs of Business Enterprise**, Russell Press, 1978, (Çevrimiçi)
http://www.kwilliam-kapp.de/documents/SCOB_E_000.pdf , 14 Mayıs 2021.

Karğın, Sibel / Aracı, Hakan / Aktaş, Hüseyin: “Entegre Raporlama: Yeni Bir Raporlama Perspektifi”, **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, C: VI, No: 1, 2013, s. 27-46, (Çevrimiçi)
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1525854>, 16 Mart 2021.

Karkkainen, Bradley: “New Governance in Legal Thought and in the World: Some Splitting as Antidote to Overzealous Lumping” ,**Minnesota Law Review**, C: 89, s. 471-497, 2004, (Çevrimiçi)
<https://scholarship.law.umn.edu/mlr/664/> , 11 Kasım 2020.

- Karşlıoğlu, Hasan: Anonim Şirketlerde kâr Payının Hesaplanması ve Dağıtım İlkeleri, (Çevrimiçi) <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/865578>, 2 Şubat 2022.
- Katz, Robert A. / Page, Anthony: “The Role of Social Enterprise”, **Vermont Law Review**, C: 35, No: 1, 2010, s.86-93, (Çevrimiçi) <https://0-search-ebscohost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edshol&AN=edshol.hein.journals.vlr35.9&site=eds-live>, 3 Kasım 2020.
- Kaysen, Carl: “The Social Significance of The Modern Corporation”, **American Economic Review**, C: 47, No: 2, 1957, s. 311-319, (Çevrimiçi) <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=8754034&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNHr7ESep7M4yOvqOLCmr1CeprNSrq24S7CWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrs1Cyr7dRuePfgeyx43zx>, 15 Temmuz 2018.
- Kavut, F. Lerzan : “Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi”
- Keay, Malcolm: “Towards Global Corporate Social Responsibility” **Sustainable Development Programme Briefing Paper**, The Royal Institute of International Affairs London, No: 3, 2002, (Çevrimiçi) <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/public/Research/Energy,%20Environment%20and%20>

0Development/towards_global_corp_resp.pdf , 26 Ekim 2020.

Kendigelen, Abuzer: **Yeni Türk Ticaret Kanunu: Değişiklikler, Yenilikler ve İlk Tespitler**, On İki Levha Yayıncılık, 2011, s. 424.

Kerr, Janet E.: The Creative Capitalism Spectrum: Evaluating Corporate Social Responsibility Through a Legal Lens”, **Temple Law Review**, 2008, C: 81, s. 831-870, (Çevrimiçi)
<https://www.templelawreview.org/lawreview/assets/uploads/2011/07/Kerr.pdf> , 15 Ekim 2020.

Kerr, Michael / Janda, Richard / Pitts, Chip: **Corporate Social Responsibility A Legal Analysis**, LexisNexis, 2009.

Keynes, John M. **The End of Laissez-Faire**, 1926.

Kılınç, Doğan : **Azınlık Hakları**, Yetkin Yayınları, 2013.

Kırca, İsmail / Şehirali Çelik, Feyzan Hayal / Manavgat, Çağlar: **Anonim Şirketler Hukuku**, Cilt 1, Ankara, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 2013.

Kirby, James: “R.H. Tawney and Christian social teaching: Religion and the rise of capitalism reconsidered”, **The English Historical Review**, C: 131, 2016, s. 793-822, (Çevrimiçi)
<https://0-search-ebscohost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=e>

[dsgac&AN=edsgac.A464039358&site=eds-live](#), 26 Ekim 2020.

Kobal, Hava Yaşbay / “Vekalet Teorisi ve Kaynak Bağımlılığı Teorisi Ataman, Göksel: Bağlamında, Yönetim Kurulunun Yapısal Özellikleri ile Finansal Kaldıraç ve Karlılık Oranları Arasındaki İlişki: Halka Açık Gıda Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma (2005-2016 Dönemi)”, **Öneri Dergisi**, C: 13, No: 50, 2018, (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.14783/maruoneri.v13i38778.315509> , 21 Nisan 2021.

Kommission Mitbestimmung: **The German Model of Codetermination and Cooperative Governance: An Evaluation of Current Practice and Future Prospects: Report from the Commission on Codetermination**, Bertelsmann Foundation Publishers, 1998.

Korkut, Ömer: **“Anonim Şirketlerde İnançlı Yönetim Kurulu Üyeliği”**, Doktora Tezi, Ankara, 2006.

KPMG & UNEP Utopies, Sustainability and UNEP, Etat du Reporting sur le Développement Durable 2003, (**KPMG & UNEP, Carrots and Sticks for Starters: Current Trends and Approaches in Voluntary and Mandatory Standards for Sustainability Reporting** içinde), 2006

KPMG: KPMG’s Global Sustainability Services and United Nations Environment Programme (UNEP), Carrots and Sticks for Starters, 2006.

KPMG: Carrots and Sticks-Promoting Transparency and Sustainability, An update on trends in Voluntary and Mandatory Approaches to Sustainability Reporting, 2010, (Çevrimiçi)
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Carrots-And-Sticks-Promoting-Transparency-And-Sustainability.pdf>, 2 Eylül 2018.
(Carrots and Sticks-2010)

KPMG: KPMG, Carrots & Sticks Global Trends in Sustainability Reporting Regulation and Policy, 2016, (Çevrimiçi)
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/carrots-and-sticks-may-2016.pdf>, 13 Haziran 2021.

KPMG: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, (Çevrimiçi)
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2017/10/the-kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.html>, 15 Kasım 2020.

KPMG: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017, Executive Summary, (Çevrimiçi)
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/executive-summary-the-kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf> , 18 Mart 2021.

KPMG: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020, (Çevrimiçi)

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>, 14 Mart 2021.

Krishnan, Rama: “Business Philosophy and Executive Responsibility”, **Academy of Management Journal**, 1973, vol.16, Issue 4, (Çevrimiçi) <https://0-search-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.254698&site=eds-live>, 3 Kasım 2020.

Krooss, Herman E.: **Executive Opinion: What Business Leaders Said And Thought On Economics Issues, 1920S-1960S, 1970.**

Kurucz, Elizabeth C. / “The Business Case for Corporate Social Colbert, Barry A. / Wheeler, Responsibility”, (**The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility** içinde, ed. Andrew Crane et. al.), Oxford University Press, 2008.

Küçükgüngör, M. Aslı : **Yönetim İlkeleri Bakımından Halka Açık Anonim Şirketlerde İcrada Görevli Olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri**, Ankara, Yetkin Yayınları, 2018.

- Larrinaga-González, Carlos: “The GRI sustainability reporting guidelines: A review of current practice”, **Social and Environmental Accountability Journal**, 2001, C: 21, No: 1, s. 1-4, (Çevrimiçi) <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0969160X.2001.9651644?journalCode=reaaj20>, 16 Haziran 2021.
- Le Goff, Jacques: **Ortaçağ Batı Uygarlığı**, çev. Hanife Güven ve Uğur Güven), Ankara, Doğubatı Yayınları, 2015.
- Leung, Wai Shun Wilson: The Inadequacy of Shareholder Primacy : A Proposed Corporate Regime the Recognizes Non-Shareholder Interests”, **Columbia Journal of Law and Social Problems**, C. 30, No: 4, 1997, s. 587-634, (Çevrimiçi) https://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/collsp30&section=25, 11 Mayıs 2021.
- Levitt, Theodore: “The Dangers of Social Responsibility”, **Harvard Business Review**, C: 36, Eylül-Ekim 1958, s. 41-50, (Çevrimiçi) <https://0-eds-a-ebshost-com.opac.bilgi.edu.tr/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=9143ee99-2bf9-4cf8-9cb3-4d96fe747130%40sdc-v-sessmgr01> , 25 Ekim 2020.
- Licht, Amir N.: “The Maximands of Corporate Governance: A Theory of Values and Cognitive Style”, **Delaware Journal Corporate Law**, C: 29, No: 13, 2004, s. 649-746, Çevrimiçi

<https://www.djcl.org/2004--volume-29--number-3>, 11 Mayıs 2021.

Linowes, David F.:

David F. Linowes, “Socio-Economic Accounting”, **Journal of Accountancy**, C: 126, No: 5, 1968, s. 37-42, (Çevrimiçi)

<https://0-search-ebscohost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=4590184&site=eds-live>, 15 Kasım 2020.

Lobel, Orly:

“The Renew Deal: The Fall of Regulation and the Rise of Governance in Contemporary Legal Thought”, **Minnesota Law Review**, C: 89, 2004, s. 342-470, (Çevrimiçi)

<https://core.ac.uk/download/pdf/217211732.pdf> , 11 Kasım 2020.

Lord Wedderburn of Charlton:

“The Social Responsibility of Companies”, **Melbourne University Law Review**, C: 15, 1985, s. 4-30, (Çevrimiçi)

<https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/mulr15&i=18> , 10 Nisan 2021;

Lord Wedderburn:

“Trust, Corporation and the Worker”, **Osgoode Hall Law Journal**, 1985, C: 23, No: 2, 1985, s. 203-252, (Çevrimiçi)

<https://digitalcommons.osgoode.yorku.ca/ohlj/vol23/iss2/1/>, 15 Haziran 2021.

Lord Wedderburn:

“The Legal Development of Corporate Responsibility: For Whom will Corporate Managers

be Trustees?” (**Corporate Governance and Directors’ Liabilities** içinde, ed. Klaus J. Hopt, Gunther Teubner), De Gruyter, 1985.

Low, Mei Peng: “Corporate Social Responsibility and the Evolution of Internal Corporate Social Responsibility in 21st Century”, **Asian Journal of Social Sciences and Management Studies**, C: 3, No: 1, 2016, s. 56-74, (Çevrimiçi)

<http://asianonlinejournals.com/index.php/AJSSMS/article/view/471/474> , 16 Ekim 2020.

Lu, Yingjun / Abeysekera, Indra / Cortese, Corinne: “Corporate Social Responsibility Reporting Quality, Board Characteristics and Corporate Social Reputation: Evidence from China”, **Pacific Accounting Review**, C: 27, No: 1, 2015, s. 95-118, (Çevrimiçi)

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PAR-10-2012-0053/full/html> , 11 Mayıs 2021.

Luthe, Tobias / Markus, Schuckert: Socially Responsible Investing - Implications for Leveraging Sustainable Development, (**Trends and Issues in Global Tourism 2011** içinde, ed. Roland Conrady, Martin Buck), 2011,, s. 316, (Çevrimiçi)
<https://www.researchgate.net/publication/226741492>, 2 Ocak 2019.

Manne, Henry G. / Wallich, Henry C.: **The Modern Corporation and Social Responsibility**, American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1972.

- Manne, Henry G.: “Some Theoretical Aspects of Share Voting-An Essay in Honor of Adolf A. Berle.” **Columbia Law Review**, C: 64, No: 8, 1964, s. 1427-1445, (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/1120766>, 15 Haziran 2021.
- Manne, Henry G.: “The ‘Higher Criticism’ of the Modern Corporation”, **Columbia Law Review**, C: 62, No: 3, 1962, s. 399-432, (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/1120051?seq=1#meta-data-info-tab-contents>, 16 Haziran 2021.
(Higher Criticism)
- Manne, Henry G.: “Mergers and the Market for Corporate Control”, **Journal of Political Economy**, C: 73, No: 2, 1965, s. 110-120, (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/1829527?seq=1>, 11 Mayıs 2021
- Marens, Richard: “From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession”, **Eastern Economic Journal**, Haziran 2009, (Çevrimiçi)
https://www.researchgate.net/publication/227468975_From_Higher_Aims_to_Hired_Hands_The_Social_Transformation_of_American_Business_Schools_and_the_Unfulfilled_Promise_of_Management_as_a_Profession, 2 Kasım 2020.

- Mares, Radu: **The Dynamics of Corporate Social Responsibilities**, Brill-Nijhoff, 2007, (Çevrimiçi)
https://books.google.com.tr/books?redir_esc=y&hl=tr&id=K1uwCQAAQBAJ&q=instrumental#v=snippet&q=instrumental&f=false , 9 Ekim 2020.
- Mares, Radu: "The Dynamics of Corporate Social Responsibilities", **The Raoul Wallenberg Institute Human Rights Library**, Vol: 33, (Çevrimiçi)
<https://brill.com/view/title/14698> , 8 Nisan 2021.
- Margolis, Joshua Daniel / Walsh, James Patrick: **People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance**, Psychology Press, Hove, 2001.
- Marrewijk, Marcel Van: "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion", **Journal of Business Ethics**, C: 44, No: 2/3, 2003, s. 95-105, (Çevrimiçi)
www.jstor.org/stable/25075020, 2 Kasım 2020.
- Marsden, Chris / Andriof, Jörg: "Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It", **Citizenship Studies**, 1998, C: 2, No: 2, 1998, s. 329-352, (Çevrimiçi)
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13621029808420686>, 3 Şubat 2021.
- Mason, Edward S.: **The Corporation in Modern Society**, 1961.

- Massaka, Dennis: “Why Enforcing Corporate Social Responsibility (CSR) is Morally Questionable”, **Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**, C: XIII, No: 1, 2008, s. 13-21, (Çevrimiçi) http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol13_no1_pages_13-21.pdf, 3 Temmuz 2019.
- McBarnet, Doreen: “Corporate Social Responsibility beyond Law, through Law, for Law”, **Edinburgh School of Law Working Paper Series**, 2009, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1369305 , 8 Nisan 2021.
- McCrudden, Christopher: “Human Rights Codes for Transnational Corporations: What Can the Sullivan and Macbride Principles Tell Us?”, **Oxford Journal of Legal Studies**, C: 19, 1999, s. 167-202, (Çevrimiçi) <https://ssrn.com/abstract=821533> , 2 Ekim 2020.
- McMillan, Lori: The Business Judgement Rule As An Immunity Doctrine”, C: IV, No: 2, **William & Mary Business Law Review**, 2013 Wm. & Mary Bus. L. Rev., s. 521-574, (Çevrimiçi) <http://scholarship.law.wm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1058&context=wmbldr> , 11 Haziran 2021.
- McWilliams, Abigail / Siegel, Donald: “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective”, **The Academy of Management Review**, C: 26, No: 1, Ocak 2001, s. 117-127, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/259398?seq=1#metadat>

[a_info_tab_contents](#) , 11 Mayıs 2021.

Medawar, Charles: Charles Medawar, Accounting, Organizations and Society, C: 1, No: 4, 1976, s. 389-394 (Çevrimiçi) <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368276900416?via%3Dihub>, 7 Mart 2021.

Michael, Bryane / "Implementing CSR Programmes in Turkish
Riedman, Johannes / Companies: How to Do it and Why", 2005,
Dinler, Serdar: (Çevrimiçi) https://www.academia.edu/1845079/Implementing_CSR_programmes_in_Turkish_companies_how_to_do_it_and_why , 2 Eylül 2019.

Mickels, Alissa: "Beyond Corporate Social Responsibility: Reconciling the Ideals of o For Benefit Corporation with Directos Fiduciary Duties in the U.S. and Europe", **Hastings International Comparative Law Review**, C: 32, 2009, s. 271-304, (Çevrimiçi) https://repository.uchastings.edu/hastings_international_comparative_law_review/vol32/iss1/6/, 11 Mayıs 2021.

Micklethwait, John / **The Company: A Short History of a
Wooldridge, Adrian: Revolutionary Idea**, Newyork, Randomhouse, 2003.

Millon, David: "Theories of the Corporation", **Duke Law Journal**, C: 1990, No: 2, 1990, s. 201-262 (Çevrimiçi) <http://scholarship.law.duke.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3111&context=dlj>, 26 Ekim 2020.

- Millon, David: “New Direction in Corporate Law Communitarians, Contractarians, and the Crisis in Corporate Law”, **Washington and Lee Law Review**, C: 50, No: 4, 1993, s. 1373-1393, (Çevrimiçi)
<https://scholarlycommons.law.wlu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1778&context=wlulr>, 15 Haziran 2021.
- Mills, C. Wright: **The Power Elite**, 1959.
- Miralles Quirós, María Mar / “The Assurance of Sustainability Reports and Their
Miralles Quirós, José Luis / Impact on Stock Market Prices”, **Management
Izquierdo, Julio Daza: Letters/Cuadernos de Gestión**, C: 21, No: 1, 2021, s. 47-60, (Çevrimiçi)
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.20e0bc8d58040ab9e96649a97c45931&site=eds-live>, 18 Mart 2021.
- Mitchell, Ezra Wasserman: “The Board as a Path Toward Corporate Social Responsibility”, GWU Legal Studies Research Paper No. 354, (**The New Corporate Accountability: Corporate Social Responsibility and The Law** içinde, ed. Doreen McBarnet, Aurora Voiculescu, Tom Campbell) Cambridge University Press, 2007, s.279-306, (Çevrimiçi)
<https://ssrn.com/abstract=996683> , 7 Kasım 2020.

- Mitchell, Lawrence E.: “A Theoretical and Practical Framework for Enforcing Corporate Constituency Statutes”, **Texas Law Review**, C: 70, No: 3, 1991, s. 579-644, (Çevrimiçi)
<https://0-search-ebscohost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edshol&AN=edshol.hein.journals.tlr70.26&site=eds-live> , 11 Kasım 2020.
Corporate Irresponsibility, Yale University Press, 2001.
- Mitchell, Lawrence E.: **Corporate Irresponsibility: America's Newest Export**, Yale University Press, 2001.
- Mitchell, Lawrence E.: **Progressive Corporate Law**, Ed. by. Lawrence E. Mitchell, Routledge, 2020.
- Mitchell, Lawrence E.: “A Critical Look at Corporate Governance”, **Vanderbilt Law Review**, C: 45, No: 5, 1992, s. 1263-1318, (Çevrimiçi)
<https://scholarship.law.vanderbilt.edu/vlr/vol45/iss5/4>, 11 Mayıs 2021
- Moerman, Lee / Van Der Laan, Sandra: “Social Reporting in the Tobacco Industry: All Smoke and Mirrors?”, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, C: XVIII, No: 3, 2005, s. 374-89.
- Moravcikovaa, Katarina / Stefanikovaa, Ľubica / Rypakovaa, Martina: “CSR Reporting As An Important Tool of CSR Communication”, **Procedia Economics and Finance**, C: 26, 2015, s. 332-338, (Çevrimiçi)

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115008618> , 13 Kasım 2020.

Mukherjee, Abhishek / Bird, Ron: “Analysis of Mandatory CSR Expenditure in India: A Survey”, **International Journal of Corporate Governance**, C: VII, No: 1, 2016, s. 32-59, (Çevrimiçi)
https://www.researchgate.net/publication/305725480_Analysis_of_mandatory_CSR_expenditure_in_India_a_survey, 11 Mayıs 2021.

Mukherjee, Arup / Chaturvedi, Ratnesh: “From CSR to MCSR: The Journey Towards Mandatory Corporate Social Responsibility in India”, **Golden Research Thoughts**, Cilt III, No:2, Ağustos 2013, (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2467466 , 11 Mayıs 2021.

Mulgan, Richard: “The Process of Public Accountability”, **Australian Journal of Public Administration**, C: 56, No: 1, 1997, s. 25-36, (Çevrimiçi)
<https://0-doi-org.opac.bilgi.edu.tr/10.1111/j.1467-8500.1997.tb01238.x>, 15 Ekim 2020.

Mundlak, Guy / Schram, Eva / Sol, Els: “Hard Law/Soft Law Hybrids as a Conceptual and Policy Framework: Looking at the Regulation of Temp Agency Work in Highly Regulated Countries”, **Discussion Paper 2012-10**, Universiteit van Amsterdam, Hugo Sinzheimer Institute.

- Murphy, Patrick E.: “An Evolution: Corporate Social Responsiveness”, **University of Michigan Business Review**, 1978
aktaran: Carroll, **A History of Corporate Social Responsibility**.
- Murray, Keith B. / Vogel, Christine M.: “Using a Hierarchy of Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Toward the Firm: Financial versus non-Financial Impacts”, **Journal of Business Research**, C: 38, No: 2, 1997, s. 141- 159, (Çevrimiçi)
<https://0-www-sciencedirect-com.opac.bilgi.edu.tr/science/article/pii/S0148296396000616>, 15 Kasım 2020.
- Mülazımoğlu, Mehmet Anonim Şirketler Hukukunda Sermayenin Korunması İlkesi, Antalya, 2020, (Çevrimiçi)
<https://www.lexpera.com.tr/literatur/kitaplar/on-siparis-anonim-sirketler-hukukunda-sermayenin-korunmasi-ilkesi-9786257899598>
- Nader, Ralph / Green, Mark / Seligman, Joel: **Taming the Giant Corporation**, W. W. Norton & Company, 1976.
- New Economic Foundation (NEF): Corporate Spin: The Troubled Teenage Years of Social Reporting, London, 2001.
- New Jersey Senate Democrats: “Measure Allows Businesses To Incorporate Social, Environmental Missions Into Charters”, (Çevrimiçi)
<https://www.njsendems.org/ruizkean-bill-allowing-for-profits-to-organize-as-issue-driven-companies-heads-to-governor/> 6 Kasım 2020.

- Norman, Wayne / McDonald, Chris: “Getting to the Bottom of ‘Triple Bottom Line’”, **Business Ethics Quarterly**, C: 14, No: 2, 2004, s. 243-262, (Çevrimiçi)
<https://0-search-ebscohost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.3857909&site=eds-live>, 3 Kasım 2020.
- Northwestern University Law Review: Symposium, Freedom in the Modern American Economy, 1960.
- O’Connor, Marleen A.: Marleen A. O’Connor, "Restructuring the Corporation's Nexus of Contracts: Recognizing A Fiduciary Duty to Protect Displaced Workers", **North Carolina Law Review**, C: 69, N: 4, 1991, s. 1189-1260, (Çevrimiçi)
<https://scholarship.law.unc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3355&context=nclr>, 15 Haziran 2021.
- O’Connor, Marleen A.: The Human Capital ERA: Reconceptualizing Corporate Law to Facilitate Labor-Management Cooperation, **Cornell Law Review**, C: 78, No: 5, 1993, s. 899-965, (Çevrimiçi)
<https://core.ac.uk/download/pdf/73975765.pdf>, 15 Haziran 2021.
- O’Connor, Marleen A.: “Promoting Economic Justice in Plant Closings: Exploring the Fiduciary”, (**Progressive Corporate Law** içinde, ed. Lawrence E. Mitchell), 1995.

O'Dwyer, Brendan / "Perceptions on the emergence and future development of corporate social disclosure in Ireland: Engaging the Voices of Non-Governmental Organizations", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, C: XVIII, No: 1, 2005, s. 14-43, (Çevrimiçi)

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513570510584647/full/html>, 20 Mart 2021.

O'Rourke, Dara:

Dara O'Rourke, "Opportunities and Obstacles for Corporate Social Responsibility Reporting in Developing Countries", Corporate Social Responsibility Practice of the World Bank Group, 2004, s. 9, (Çevrimiçi)

<https://nature.berkeley.edu/orourke/PDF/CSR-Reporting.pdf>, 11 Mayıs 2021.

Oberfichtner, Michael:

"Works Council Introductions in Germany: Do They Reflect Workers' Voice?", **Economic and Industrial Democracy**, C: 40, No: 2, 2019, s. 301-325, (Çevrimiçi)

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-85065583904&site=eds-live>, 8 Mayıs 2021.

OECD

"G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri", Eylül 2015, (Çevrimiçi)

<https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf> , 11 Haziran 2021

OECD Voluntary Approaches for Environmental Policy: Effectiveness, Efficiency and Usage in Policy Mixes, OECD Publishing, Paris, 2003, (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.1787/9789264101784-en>, 14 Haziran 2021.

OECD: Voluntary Approaches for Environmental Policy: An Assessment, OECD Publishing, Paris, 2000, (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.1787/9789264180260-en> , 14 Haziran 2021.

Oğuzman, Kemal / Seliçi, Özer / Oktay-Özdemir, Saibe: **Kişiler Hukuku**, 14. Bası, İstanbul, Filiz Kitabevi, 2014.

Okoye, Adaeze Chinweogo: “Re-Defining Corporate Social Responsibility As A Legitimizing Force For Corporate Power: To What Extent Can Law And A Law-Jobs Perspective Contribute To Corporate Social Responsibility?”, PhD Thesis, University of Hull, August 2012, (Çevrimiçi) <https://hydra.hull.ac.uk/assets/hull:7077a/content> , 28 Haziran 2018.

Okoye, Adaeze Chinweogo: “Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary?”, **Journal of Business Ethics**, C: 89, 2009, s. 613-627, (Çevrimiçi) https://www.academia.edu/4892897/Theorising_Corporate_Social_Responsibility_as_an_Essentially_C

ontested Concept Is a Definition Necessary?auto
=download , 29 Temmuz 2019.

Orlitzky, Marc / Schmidt, Frank / Rynes, Sara: “Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis”, **Organization Studies**, C: 24, No: 3, March 2003, Çevrimiçi
https://www.researchgate.net/publication/241180100_Corporate_Social_and_Financial_Performance_A_Meta-Analysis , 26 Ekim 2020.

Orlitzky, Marc / Schmidt, Frank L. / Rynes, Sara L.: “Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis”, **Organization Studies**, C: 24, No: 3, 1 Mart 2003, s. 403-441, (Çevrimiçi)
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840603024003910?journalCode=ossa> , 11 Mayıs 2021.

Owen, David L. / O’Dwyer, Brendan: “Corporate Social Responsibility, The Reporting and Assurance Dimension”, (**The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility** içinde, ed. Andrew Crane et. al.), Oxford University Press, 2008.

Özdemir, Zehra / Pamukçu, Fatma: “Kurumsal Sürdürülebilir Raporlama Sisteminin Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi Kapsamındaki İşletmelerde Analizi”, **Mali Çözüm**, Mart-Nisan 2016.

Özgüç, Erkan: “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, Yeterlilik Etüdü, Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi, Ankara, Kasım 2005, (Çevrimiçi)
<http://www.spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/376>, 2 Eylül 2019.

Özgüç, Erkan: **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi, Yeterlik Etüdü, Ankara, Kasım 2005.

Packard, Vance: **The Hidden Persuaders**, 1957.

Page, Anthony / Katz, Robert A.: “Is Social Enterprise the New Corporate Social Responsibility?”, **Seattle University Law Review**, C: 34, 2011, s.1354-1388 (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1851782, 25 Ekim 2018.

Park, Jeehye / Brorson, Torbjörn: “Experiences of and Views on Third-Party Assurance of Corporate Environmental and Sustainability Reports”, **Journal of Cleaner Production**, C: XIII, No: 10-11, 2005, s. 1095-1106, (Çevrimiçi)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652604002604?via%3Dihub>, 19 Mart 2021.

Parkinson, John E.: **Corporate Power and Responsibility, Issues in the Theory of Corporate Law**, Oxford University Press, 1993.

Paslı, Ali : **Anonim Ortaklığın Devralınması**, İstanbul, Vedat Kitapçılık, 2009.

- Paslı, Ali : **Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi- Corporate Governance**, 2.bs., İstanbul, Çağa Hukuk Vakfı Yayınları, 2005.
- Paslı, Ali : “Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi Corporate Governance”, **Türk Hukukunun Avrupa Birliği Hukukuna Uyumu Özel Hukuk- Acquis Communautaire’in Alınması - Açıklamalar, Değerlendirmeler, Öneriler**, İstanbul Üniversitesi Yayınevi, 21.12.2020, (Çevrimiçi)
<https://iupress.istanbul.edu.tr/tr/book/turk-hukukunun-avrupa-birligi-hukukuna-uyumu-ozel-hukuk/home>, 2 Kasım 2021.
- Patten, Dennis M.: “Exposure, Legitimacy And Social Disclosure”, **Journal of Public Policy**, C: X, No: 4, 1991, s. 297-308, (Çevrimiçi)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0278425491900033> , 19 Mart 2021.
- Patten, Dennis M: “Intra-industry Environmental Disclosure in Response to the Alaska Oil Spill: A Note on Legitimacy Theory”, **Accounting, Organizations and Society**, C: XVII, No: 5, s. 471-75, (Çevrimiçi)
<https://0-www-sciencedirect-com.opac.bilgi.edu.tr/science/article/abs/pii/036136829290042Q>, 13 Kasım 2020.
- Perrini, Francesco / Pogutz, Stefano / Tencati, Antonio: **Developing Corporate Social Responsibility: A European Perspective**, Edward Elgar Publishing, 2006.

- Petrin, Martin: “A Balancing Approach to Corporate Rights and Duties”, (**Understanding The Company: Corporate Governance And Theory** içinde, ed. Barnali Choudhury, Martin Petrin), Cambridge University Press, 2017, (Çevrimiçi), <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1492929/1/M%20Petrin,%20Balancing%20Approach.pdf> , 16 Haziran 2021.
- Petrin, Martin: “A Balancing Approach to Corporate Rights and Duties”, (**Understanding the Company: Corporate Governance and Theory** içinde, Ed. Barnali Choudhury, Martin Petrin), 2017, s. 232-250.
- Pillay, Renginee: **The Changing Nature of Corporate Social Responsibility: CSR and Development in Context - The Case of Mauritius**, Routhledge Research in Corporate Law, 2015.
- Pirenne, Henri: Henri Pirenne, **Ortaçağ Avrupası’nın Ekonomik ve Sosyal Tarihi**, çev. Uygur Kocabaşoğlu, 3. bs., İstanbul, İletişim Yayınları, 2009.
- Poroy, Reha/ Tekinalp, Ünal/ Çamoğlu, Ersin : **Ortaklıklar ve Kooperatif Hukuku**, 11. bs., İstanbul, Vedat Kitapçılık, 2010.
- Poroy, Reha/ Tekinalp, Ünal/ Çamoğlu, Ersin : **Ortaklıklar Hukuku I**, 15. bs., İstanbul, Vedat Kitapçılık, 2021.

Poroy, Reha/ Tekinalp, Ünal/ Çamoğlu, Ersin : **Ortaklıklar Hukuku II**, 14. bs., İstanbul, Vedat Yayıncılık, 2019.

Porter, Michael E. / Kramer, Mark R.: Strategy and Society: The Link between Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage”, **Harvard Business Review**, C: 84, No: 12, Aralık 2006, s. 78-92, (Çevrimiçi)
<https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>, 11 Mayıs 2021.

Pulaşlı, Hasan: “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bağlamında Uluslararası İnsan Hakları ve Çevre Standartlarının Çok Uluslu Şirketlerin Merkez Yönetim Organının Hukuki Sorumluluğuna Etkisi”, **Batider**, C: 36, No: 4, 2020. (Hukuki Sorumluluk)

Pulaşlı, Hasan : **Şirketler Hukuku Şerhi**, 3. Bs., Adalet Yayınevi, Ankara 2018.

Pulaşlı, Hasan: “Türk, İsviçre ve Alman Hukukuna Göre “İktisadi Amaç” Kavramının Şirket ve Dernekler Bakımından Değerlendirilmesi”, **Batider**, C: 33, No: 2, 2016. (İktisadi Amaç)

PwC: **Handbook on Corporate Social Responsibility in India**, 2013, (Çevrimiçi)
<https://www.pwc.in/assets/pdfs/publications/2013/handbook-on-corporate-social-responsibility-in-india.pdf> , 10 Mayıs 2021.

Rahaman, Abu Shiraz / “Social and Environmental Reporting at the VRA: Lawrence, Stewart / Roper, Institutionalised Legitimacy or Legitimation Crisis?”, **Critical Perspectives on Accounting**, C: XV, No: 1, 2004, s. 35-56, (Çevrimiçi)
[https://doi.org/10.1016/S1045-2354\(03\)00005-4](https://doi.org/10.1016/S1045-2354(03)00005-4), 20 Mart 2021.

Rahim, Mia Mahmudur: **Legal Regulation of Corporate Social Responsibility, A Meta-Regulation Approach of Law for Raising CSR in a Weak Economy Legal Regulation of Corporate Social Responsibility**, Springer, 2013.

Ramakrishnan, “Significant Changes in the Business in the Last 30 Years Due to Corporate Social Responsibility”, **DSA Corporate Social Responsibility Study Group at the Magdalene College**, Cambridge Üniversitesi, Haziran 2008, (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1751602, 11 Mayıs 2021.

Ramdhony, Dinesh: “The Implications of Mandatory Corporate Social Responsibility—A Literature Review Perspective”, **Theoretical Economics Letters**, C: 8, No: 3, 2018, s. 432-447, (Çevrimiçi)
http://file.scirp.org/Html/18-1500959_82474.htm, 11 Mayıs 2021.

Rashid, Afzalur / Lodh, The Influence of Ownership Structures and Board Practices on Corporate Social Disclosures in Bangladesh”, Editörler: Mathey Tsamenyi, Shahzad Uddin (Corporate Governance in Less Developed

and Emerging Economies), **Research in Accounting in Emerging Economies**, C: 8, s. 211-237, (Çevrimiçi)
[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1479-3563\(08\)08008-0/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1479-3563(08)08008-0/full/html), 11 Mayıs 2021.

Reich, Robert B: **Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Eveyday Life**, New York: Alfred A. Knopf, 2007.

Reiser, Dana Brakman : “Theorizing Forms for Social Enterprise”, **Brooklyn Law School Legal Studies Research Papers** ,No. 310 October 2012, s.3 (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2166449, 3 Aralık 2022

Reverte, Carmelo: “The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives and Materiality”, **Journal of Cleaner Production**, C: 86, 2015, s. 285-288, (Çevrimiçi)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652614008968?via%3Dihub>, 18 Mart 2021

Reverte, Carmelo: “The new Spanish corporate social responsibility strategy 2014-2020: a crucial step forward with new challenges ahead”, **Journal of Cleaner Production**, C: 91, 2015, s. 327-336, (Çevrimiçi)
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0959652614013377?token=6D9B1B2ADBC3327F8B32B65D294B09380EE767162A0C58971B3E895CB39E1>

7ED21452EF91A3035C7B98D02FC22418ABD,

13 Haziran 2021.

Richey, Greg M.:

“Sin Is In: An Alternative to Socially Responsible Investing?”, **The Journal of Investing**, C: 25, No: 2, 2016, s. 136-143, (Çevrimiçi), <https://www.researchgate.net/publication/303634950>, 2 Ocak 2019.

Riesman, David et. al.:

The Lonely Crowd: A Study Of The Changing American Character, 1950.

Rikhardsson, Pall M.:

“Developments in Danish Environmental Reporting”, **Business Strategy and the Environment**, C: V, No: 4, 1996, s. 269-272, (Çevrimiçi)
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(199612\)5:4<269::AID-BSE72>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199612)5:4<269::AID-BSE72>3.0.CO;2-P),
13 Mayıs 2021.

Riyanto, Yohanes E. /
Toolsema, Linda A.:

“Corporate Social Responsibility in a Corporate Governance Framework”, **National University of Singapore Department of Economics, Working Paper No. 0703**, 2007, (Çevrimiçi)
<https://core.ac.uk/download/pdf/7028628.pdf>, 7
Kasım 2020.

Roberts, Robin W.:

"Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory", **Accounting, Organizations and Society**, C: XVII, No: 6, 1992, s. 595 - 612, (Çevrimiçi)

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S036136829290015K>, 16 Haziran 2021.

Roe, Mark J.: “A Political Theory of American Corporate Finance”, **Columbia Law Review**, C: 91, No:1, 1991, s. 10-67, (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/1122856>, 15 Haziran 2021.

Roman, Ronald M. et. al.: “The Relationship Between Social and Financial Performance”, **Business & Society**, C: 38, No: 1, Mar. 1999, (Çevrimiçi),
<https://0-journals-sagepub-com.opac.bilgi.edu.tr/doi/pdf/10.1177/000765039903800105>, 26 Ekim 2020.

Romano, Roberta: “Metapolitics and Corporate Law Reform”, **Stanford Law Review**, C: 36, 1984, s. 923-1016, (Çevrimiçi)
https://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3003&context=fss_papers, 15 Haziran 2021.

Romano, Roberta: “The Political Economy of Takeover Statutes”, **Virginia Law Review**, C: 73, 1987, s. 111-199, (Çevrimiçi)
https://digitalcommons.law.yale.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3001&context=fss_papers, 15 Haziran 2021.

- Rostow, Eugene V.: “To Whom and for What Ends Is Corporate Management Responsible?”, (**Corporation in Modern Society** içinde, ed. Edward S. Mason), Harvard University Press, 2013.
- Rühmkorf, Andreas: **Corporate Social Responsibility, Private Law and Global Supply Chains**, Edward Elgar Publishing, 2015.
- Salzmann, Oliver / Ionescu-Somers, Aileen / Steger, Ulrich: “The Business Case for Corporate Sustainability”, **European Management Journal**, C: 23, No: 1, February 2005, s. 27-36. (Çevrimiçi)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237304001409> , 26 Ekim 2020.
- Sarkar, Jayati / Sarkar, Subrata: Corporate Social Responsibility in India - An Effort to Bridge the Welfare Gap”, **Indira Gandhi Institute of Development Research**, Mumbai August 2015, s.12, (Çevrimiçi)
<http://www.igidr.ac.in/pdf/publication/WP-2015-023.pdf> , 11 Mayıs 2021.
- Sayın, Hediye Bahar: **Pay Sahibi Haklarının Korunması Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu Kararlarının Butlanı**, 2. Bs., İstanbul, Onikilevha, 2017,

- Schaltegger, Sefan / Lüdeke-Freund, Florian / Hansen, Erik G.: “Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability”, **International Journal of Innovation and Sustainable Development**, C: VI, No: 2, July 2012, s. 5-119, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/256013169_Business_Cases_for_Sustainability_The_Role_of_Business_Model_Innovation_for_Corporate_Sustainability , 19 Ağustos 2019.
- Schueth, Steve: “Socially Responsible Investing in the United States”, *Journal of Business Ethics*, C: 43, No: 3, s. 189-194, (Çevrimiçi) <https://0-search-ebscohost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.25074988&site=eds-live> , 15 Aralık 2020.
- Schwartz, Donald E.: “The Public-Interest Proxy Contest: Reflections on Campaign GM”, **Michigan Law Review**, C: 69, No: 3, 1971, s. 419-538, (Çevrimiçi) <https://www.jstor.org/stable/1287435>, 10 Nisan 2021.
- Schwartz, Donald E.: “Federal Chartering of Corporations: An Introduction”, **The Georgetown Law Journal**, 1972, s. 71-88, (Çevrimiçi) <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/glj61&div=12&id=&page=>, 15 Haziran 2021.

Sealy, Leonard Sedwick: “Directors’ “Wider” Responsibilities - Problems Conceptual, Practical and Procedural”, **Monash University Law Review**, 1987, C: 13, No: 3, s. 164-188, (Çevrimiçi)
<https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/monash13&i=174> , 6 Mayıs 2021.

Sethi, S. Prakash: “Corporate Social Policy in a Dynamic Society: The Options Available to Business”, **California Management Review**, C: 15, No: 2, 1972, s. 4A-4C, (Çevrimiçi)
<https://0-search-ebscohost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=28723531&site=eds-live> , 13 Kasım 2020.

Sethi, S. Prakash: “Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework”, **California Management Review**, C: XVII, No: 3, 1975, s. 58-64, (Çevrimiçi)
<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=2b459717-4d85-4b01-ae63-bf10ca4cab0f%40sessionmgr103>, 1 Eylül 2018.

Shamir, Ronen: The Age o Responsibilization: On Market Embedded Morality”, **Economy and Society**, C: 37, No: 1, Şubat, 2008, s. 1-19, (Çevrimiçi)
https://www.researchgate.net/publication/249006278_The_Age_of_Responsibilization_On_Market-Embedded_Morality , 11 Kasım 2020.

- Sheehy, Benedict: Benedict Sheehy, “Defining CSR: Problems and Solutions”, **Journal Business Ethics**, C: 131, 2015, s. 625-648, 2005 (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2156655 , 20 Haziran 2019.
- Sheikh, Salem: **Corporate Social Responsibilities: Law and Practice**, London, Cavendish Publishing Limited, 1996.
- Shocker, Allan D. / Sethi, S. / Prakash: “An Approach to Incorporating Social Preferences in Developing Corporate Action Strategies”, **California Management Review**, C: 15, No: 4, Temmuz 1973, s. 97-105, (Çevrimiçi)
<https://doi-org.opac.bilgi.edu.tr/10.2307/41164466>, 13 Kasım 2020.
- Silver-Thompson, Maxwell: “Reasonable Consideration of Non-Shareholders: Redrafting State Constituency Statutes to Encourage Socially-Minded Business Decisions”, **Cardozo Public Law, Policy and Ethics Journal**, Vol. 13, No. 1, 2014, s. 253-280, (Çevrimiçi)
<https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/cardp13&i=269> , 10 Nisan 2021.
- Simitis, Sipiros: “Workers’ Participation in the Enterprise - Transcending Company Law”, **The Modern Law Review**, C: 38, No: 1, 1975, s. 1-22,(Çevrimiçi)
https://www.jstor.org/stable/1094124?seq=1#metadata_info_tab_contents , 15 Mayıs 2021.

Simnett, Roger / Vanstralen, Ann / Chua, Wai Fong: “Assurance on Sustainability Reports: An International Comparison”, **The Accounting Review**, C: 84, No: 3, s. 937-967, (Çevrimiçi)
<http://digitalarchive.maastrichtuniversity.nl/fedora/guid:6f39ac85-f9fd-4d48-ae1c-d4532a136645/ASSET1>, 3 Eylül 2018.

Singh, Anupam / Verma, Priyanka: “CSR @ 2%: A New Model of Corporate Social Responsibility in India”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, C: IV, No: 10, Ekim 2014, s. 454-464, (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2532869, 11 Mayıs 2021.

Singh, Anupam / Verma, Priyanka: “From Philanthropy to Mandatory CSR: A Journey Towards Mandatory Corporate Social Responsibility in India”, **International Journal of Business and Management Invention**, C:III, No:8, Ağustos 2013, s. 146-152, (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2532824, 11 Mayıs 2021.

Skroupa, Christopher P.: “Nasdaq Cares About Performance-Financial And Social”, 2015, (Çevrimiçi)
<http://www.forbes.com/sites/christopherskroupa/2015/04/10/nasdaq-cares-about-performance-financialand-social/>, 3 Eylül 2018.

- Smith, Adam: **Ulusların Zenginliği**, çev. M. Tanju Akad, C: 2, İstanbul, Alan Yayıncılık, 2002.
- Smith, N. Craig: N. Craig Smith, “Corporate Social Responsibility: Not Whether, But How”, **California Management Review**, 2003, C: 45, s. 52-76, (Çevrimiçi), https://www.researchgate.net/publication/273357425_Corporate_Social_Responsibility_Not_Whether_But_How , 26 Ekim 2020.
- Sneirson, Judd F.: "Doing Well by Doing Good: Leveraging Due Care for Better, More Socially Responsible Corporate Decisionmaking," , **Corporate Governance Law Review**, C: III, No: 4, 2007, s. 438-482, (Çevrimiçi) https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/crpg_vrn3&i=462, 10 Nisan 2021.
- Son, Hugh: “AIG’s Rescue Had ‘Poisonous’ Effect, U.S. Panel Says”, **Bloomberg Businessweek**, June 10, 2010. (Çevrimiçi) https://fcic-static.law.stanford.edu/cdn_media/fcic-docs/2010-06-10%20Bloomberg%20-%20AIG%92s%20Rescue%20Had%20%91Poisonous%92%20Effect,%20U.S.%20Panel%20Says.pdf, 8 Ekim 2020.
- Sonnenfeld, Jeffrey A.: “What Makes Great Boards Great”, **Harvard Business Review**, 2002, (Çevrimiçi), <https://hbr.org/2002/09/what-makes-great-boards-great> , 12 Mayıs 2021.

Sparkes, Russell / Cowton, Christopher J.: “The Maturing of Socially Responsible Investment: A Review of the Developing Link with Corporate Social Responsibility”, **Journal of Business Ethics**, C: 52, No: 1, 2004, s. 45-57, (Çevrimiçi)
<https://doi-org.opac.bilgi.edu.tr/10.1023/b:busi.0000033106.43260.99>, 15 Aralık 2020.

Sparkles, Russell: “From Corporate Governance to Corporate Responsibility: The Changing Boardroom Agenda” **Ivey Business Journal**, Mart-Nisan 2003. (Çevrimiçi)
<https://iveybusinessjournal.com/publication/from-corporate-governance-to-corporate-responsibility-the-changing-boardroom-agenda/>, 2 Kasım 2018.

Springer, Jonathan D.: “Corporate Constituency Statutes, Hollow Hopes and False Fears”, **1999 Annual Survey of American Law**, C: 1999, No: 1, 1999, s. 85-128, (Çevrimiçi)
https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/annam1999&div=17&g_sent=1&casa_token=&collection=journals, 11 Mayıs 2021.

Stacchezzini, Riccardo / Melloni, Gaia / Lai, Alessandro: “Sustainability Management and Reporting: the Role of Integrated Reporting For Communicating Corporate Sustainability Management”, **Journal of Cleaner Production**, C: 136-A, 2016, s. 102-110, (Çevrimiçi)
https://www.researchgate.net/publication/295899389_Sustainability_management_and_reporting_The

role of integrated reporting for communicating corporate sustainability management, 3 Eylül 2018.

- Steinmann, Horst: The Enterprise as a Political System”, (**“Corporate Governance and Directors’ Liabilities”** içinde, ed. Klaus J. Hopt, Gunther Teubner), De Gruyter, 2012.
- Stetson Law Review: Symposium: Corporate Malaise-Stakeholder Statutes: Cause or Cure: Appendix, **Stetson Law Review**, C: 21, No: 1, 1991, (Çevrimiçi) <https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/stet21&i=289> , 10 Mayıs 2021.
- Stiglitz, Joseph E.: **Making Globalization Work**, 2006, Sesli Kitap, (Çevrimiçi) https://www.audible.com/pd/Making-GlobalizationWorkAudiobook/B00COINTU?source_code=GO1DH13310082090OZ&ds_rl=1262685&ds_rl=1263561&ds_rl=1260658&gclid=Cj0KCQjwsLWDBhCmARIsAPSL3_19Wt8Zm4bxBa8X3UIfKG5EBmhXbr451Vf64J1ks-B0nVAnhVbIeBMaAt3zEALw_wcB&gclsrc=aw.ds, 16 Haziran 2021.
- Stone, Christopher D.: **Where the Law Ends: The Social Control of Corporate Behavior**, Harper&Row, 1976.
- Stone, Katherine Van Wezel: “Employees As Stakeholders under State Nonshareholder Constituency Statutes”, **Stetson Law Review**, C: 21, No: 1, 1991, s. 45-72, (Çevrimiçi) <http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/stet21&div=10> , 3 Mayıs 2021.

Stone, Katherine Van Wezel: “Labor and the Corporate Structure: Changing Conceptions and Emerging Possibilities”, **University of Chicago Law Review**, C: 55, No: 1, 1988, s. 73-173, (Çevrimiçi)
<https://chicagounbound.uchicago.edu/uclrev/vol55/iss1/2/>, 11 Mayıs 2021.

Stout, Lynn : **The Shareholder Value Myth**, Berrett -Koehler Publishers, Inc., 2012.

Stout, Lynn A.: “Why We Should Stop Teaching Dodge v. Ford”, **Virginia Law & Business Review**, C: III, No: 1, 2008, s. 163-190, (Çevrimiçi)
<https://scholarship.law.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1826&context=facpub>, 11 Mayıs 2021.

Strandburg, Coro: “The Role of the Board of Directors in Corporate Social Responsibility”, **Conference Board of Canada**, 2008. (Çevrimiçi)
https://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/cbc_board_csr2008.pdf, 2 Kasım 2018.

- Stubbs, Wendy / Higgins, Collin: “Integrated Reporting And Internal Mechanism of Change”, **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, C: 27, No: 7, 2014, s. 1078, (Çevrimiçi) http://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30066414/s_tubbs-integratedreporting-post-2014.pdf, 3 Eylül 2018.
- Subramanian, Guhan: “Board Silly”, **New York Times**, February 14, 2007, (Çevrimiçi) https://www.nytimes.com/2007/02/14/opinion/14subramanian.html?_r=1&_amp;oref=slogin, 7 Kasım 2020.
- Sulu, Muhammed : **Anonim Ortaklıklarda Şirket Menfaati Kavramı**, 1. bs., İstanbul, Onikilevha, 2019.
- Summers, Clyde W.: “Codetermination in the United States: A Projection of Problems and Potentials”, **University of Pennsylvania Journal of International Law**, C: 4, No:3, 1982, s. 155-191, (Çevrimiçi) <https://scholarship.law.upenn.edu/jil/vol4/iss2/3/>, 11 Mayıs 2021.
- Sunstein, Cass R.: **Why Societies Need Dissent**, Oliver Wendel Holmes Lectures, Harvard University Press, 2005.
- Sutton, Francis X. et. al.: **The American Business Creed**, 1956.
- Swift, Tracey: “Trust, Reputation and Corporate Accountability to Stakeholders”, **Business Ethics: A European Review**, C: X, No: 1, 2001, s. 16-26, (Çevrimiçi)

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pif&AN=PHL1685533&site=eds-live>, 20 Mart 2021.

- Taylor, Frederick W.: **The Principles of Scientific Management**, 1911.
- Tekinalp, Ünal : **Anonim Ortaklığın Bilançosu ve Yedek Akçeleri, Kamuyu Aydınlatma İlkesiyle**, 2. bs., İstanbul, Fakülteler Matbaası, 1979. (**Kamuyu Aydınlatma**)
- Tekinalp, Ünal : “Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikalarının ve Yönetim - Denetim Felsefelerinin Dinamikleri ile Bunlar Arasındaki İlişki”, **Prof. Dr. Turgut Kalpsüz'e Armağan**, Ankara, Turhan Kitabevi, 2003. (**Anonim Ortaklıklara İlişkin Yeni Hukuk Politikaları**)
- Tekinalp, Ünal: “Anonim Ortaklıkta Sermayenin Korunması İlkesi”, **Prof. Dr. Rona Serozan’a Armağan II**, İstanbul, Onikilevha, 2010.
- Tekinalp, Ünal : **Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Yönetime Katılma Sorunları**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1979. (**Yönetime Katılma Sorunları**)
- Tekinalp, Ünal : **Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku**, 5. bs., İstanbul, Vedat Kitapçılık, 2020.
- Temiz, Hüseyin / Acar, Merve: “Sürdürülebilirlik Endeksinde İşlem Gören Firmaların Finansal Performansı: Olay Çalışması

Örneği”, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C: XI, No: 3, 2018, s. 1971-197, (Çevrimiçi)
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/591946>, 5 Nisan 2021.

Testy, Kellye Y.: “Capitalism and Freedom-For Whom? Feminist Legal Theory and Progressive Corporate Law”, **Law and Contemporary Problems**, C: 67, s. 87-108, 2004, (Çevrimiçi)
<https://scholarship.law.duke.edu/lcp/vol67/iss4/5>, 11 Kasım 2020.

Teubner, Gunther: “Corporate Fiduciary Duties and Their Beneficiaries” (**Corporate Governance and Directors’ Liabilities-Legal, Economic and Sociological Analyses on Corporate Social Responsibility** içinde, ed. K.J. Hopt, G. Teubner), European University Institute - Series A, 1985.

The Associated Press: “Court Upholds Guilty Verdict for Ex Samsung Chief”, 10 Ekim 2008, (Çevrimiçi)
<https://www.taiwannews.com.tw/en/news/760396>, 11 Mayıs 2021

The Economist: Global Business Barometer, January 2008, (Çevrimiçi)
<https://www.economist.com/media/pdf/Barometer2.pdf>, 11 Kasım 2020.

The Guardian: “Shell pays out \$15.5m over Saro-Wiwa killing”, 9 June 2009, (Çevrimiçi) <https://www.theguardian.com/world/2009/jun/08/nigeria-usa> , 2 Kasım 2020.

Thomson, Ian Hume / “Social and Environmental Reporting in the UK: A Pedagogic Evaluation”, **Critical Perspectives on Accounting**, C: 16, No: 5, 2005, s. 507-33.

Thomson, Ian: “But does Sustainability Need Capitalism or an Integrated Report - A Commentary ‘On The International Integrated Reporting Council: A Story of Failure’ by Flower, J.”, **Critical Perspectives on Accounting**, C: 27, March 2015, s. 18-22, (Çevrimiçi) <https://0-www-sciencedirect-com.opac.bilgi.edu.tr/science/article/pii/S1045235414000756>, 23 Kasım 2020.

Thy, Charlotte: “The Danish Green Accounts: Experiences and Internal Effects”, **The Danish Environmental Protection Agency**, C: XII, s. 115-127, (Çevrimiçi) https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-94-010-0197-7_7.pdf, 13 Mayıs 2021.

Toms, J. Steven: “Firm Resources, Quality Signals and the Determinants of Corporate Environmental Reputation: Some UK Evidence”, **The British Accounting Review**, C: 34, No:3, Eylül 2002, s. 257-282, (Çevrimiçi) <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/p>

- Torun, Tuğba: “İktisat Etik İlişkisine Sosyal Darwinist Bir Yaklaşım”, **İş Ahlakı Dergisi**, C: VI, No: 2, Kasım 2013, s. 135-163, (Çevrimiçi)
<https://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b77ef227-a3b7-4490-98be-445dfcc4aff9%40pdc-v-sessmgr04>
- Tsagas, Georgina “Section 172 of the Companies Act 2006: Desperate Times Call for Soft Law Measures”, (**Shaping Corporate Landscape: Towards Corporate Reform and Enterprise Diversity** içinde, ed. Nina Boeger and Charlotte Villiers, Hart Publishing, 2018, (Çevrimiçi)
https://play.google.com/store/books/details?id=DVtCDwAAQBAJ&rdid=book-DVtCDwAAQBAJ&rdot=1&source=gbs_vpt_read&pcampaignid=books_booksearch_viewport, 14 Temmuz 2020.
- Turner, R. Cammon: Shareholders vs. The World: Revlon Duties and State Constituency Statutes”, **Business Law Today**, C: VII, No: 3, 1998, s. 32-35 (Çevrimiçi)
https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/busiltom8&div=39&g_sent=1&casa_token=&collection=journals, 11 Mayıs 2021.
- Tuschke, Anja / Lubert, Marius: “Corporate Governance in Germany: Converging Towards Shareholder Value-Oriented or Not So Much?”, (**The Convergence of Corporate**

Governance içinde, ed. Abdul A. Rasheed, Toru Yoshikawa), Palgrave Macmillan, 2012.

Tversky, Amos / Kahneman, Daniel: Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases” , **Science New Series**, C: 185, No: 4157, Eylül 1974, s. 1124-1131, (Çevrimiçi)
<https://www2.psych.ubc.ca/~schaller/Psyc590Readings/TverskyKahneman1974.pdf>, 11 Mayıs 2021.

Tyler, Tom R.: “Procedural Justice, Legitimacy, and the Effective Rule of Law”, **Crime and Justice**, The University of Chicago Press, C: 30, 2003, s. 283-357, (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/1147701>, 2 Mayıs 2021.

Ullman, Arie A.: “Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms”, **The Academy of Management Review**, C: X, No: 3, 1985, s. 540-557, (Çevrimiçi)
https://www.researchgate.net/publication/269641205_Data_in_Search_of_a_Theory_A_Critical_Examination_of_the_Relationships_Among_Social_Performance_Social_Disclosure_and_Economic_Performance_of_US_Firms , 15 Kasım 2020.

UNEP Voluntary Initiatives: Current Status, Lessons Learnt and Next Steps, Paris, 2000.

Unerman, Jeffrey / Bennett, Mark: “Increased Stakeholder Dialogue and the Internet: Towards Greater Accountability or Reinforcing

Capitalist Hegemony?”, **Accounting Organizations and Society**, C: 29, No: 7, s. 685 - 707, (Çevrimiçi) <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368203000710>, 20 Mart 2021.

United Nations (Birleşmiş Milletler): United Nations Conference on Trade and Development, Social Responsibility, UNCTAD Series on Issues in International Investment Agreements, 2001, (Çevrimiçi) <https://unctad.org/system/files/official-document/psiteiid22.en.pdf>, 4 Şubat 2021.

United Nations (Birleşmiş Milletler): “Our Common Future” (Brundtland Raporu), <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> , 3 Kasım 2020.

United Nations (Birleşmiş Milletler): Küresel İlkeler Sözleşmesi İlerleme Raporu Prensipleri, (Çevrimiçi), https://www.unglobalcompact.org/docs/communication_on_progress/translations/COP_Policy_TR.pdf, 13 Haziran 2021.

United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNES CAP): “Creating Business and Social Value: The Asian Way to Integrate CSR into Business Strategies”, **Studies in Trade and Investment**, No: 68, 2010.

US SIF: The Forum for Sustainable and Responsible Investment Basın Bildirisi, 2020 US SIF Report on US Sustainable, Responsible and Impact Investing, (Çevrimiçi) https://www.ussif.org/blog_home.asp?Display=155, 22 Mart 2021.

Usman, Aliyu Baba / Amran, “Corporate Social Responsibility Practice and Corporate Financial Performance: Evidence from Nigerian Companies”, **Social Responsibility Journal**, C: XI, No: 4, s. 749-763, (Çevrimiçi) <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-04-2014-0050/full/html> , 11 Mayıs 2021.

Üçışık, H. Güzin : “Türk Hukuku’nda Anonim Şirket Yönetim Kurulu Kararlarının Sakatlığı Konusunda Getirilen Düzenlemelerin Değerlendirilmesi”, **Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, Cilt 3, Sayı 5, 2011 , 57-65. (Çevrimiçi), <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3981> , 15 Şubat 2022.

Ülgen, Pınar / Çaylı, Murat: “Ortaçağ Avrupa Ekonomisinin Mimarları Olan Tüccarlara Genel Bir Bakış”, **History Studies**, C: IX, No: 5, (Çevrimiçi) <http://www.historystudies.net/dergi//ortacag-avrupa-ekonomisinin-mimarlari-olan-tuccarlara-genel-bir-bakis20171203afdcc.pdf> , 30 Haziran 2016.

Van der Laan, Sandra: “The Role of Theory in Explaining Motivation for Corporate Social Disclosures: Voluntary Disclosures vs ‘Solicited’ Disclosures”, **Australasian Accounting Business and Finance Journal**, C: III, No: 4, s. 15-29, (Çevrimiçi) <https://ro.uow.edu.au/aabfj/vol3/iss4/2/>, 15 Haziran 2021.

- Van Zile, Caroline: India's Mandatory Corporate Social Responsibility Proposal: Creative Capitalism Meets Creative Regulation in the Global Market", **Asian-Pacific Law & Policy Journal**, C: 13, No: 2, 2012, (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2005969, 11 Mayıs 2021.
- Vogel, David J.: "Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility", **California Management Review**, C: 47, No: 4, 2005, s. 19-45, (Çevrimiçi)
<https://0-search-ebscohost-com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.10.2307.41166315&site=eds-live>, 26 Ekim 2020.
- Vogel, David J.: **The Market for Virtue, The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility**, Washington, D.C., Brookings Institution Press, 2005.
- Vormedal, Irja / Ruud, Audun: "Sustainability Reporting in Norway-An Assessment of Performance in the Context of Legal Demands and Socio-Political Drivers", **Business Strategy and the Environment**, C: 18, No: 4, s. 207-222, (Çevrimiçi)
https://www.researchgate.net/publication/229657496_Sustainability_Reporting_in_Norway_-_an_Assessment_of_Performance_in_the_Context_of_Legal_Demands_and_Socio-Political_Drivers, 13 Mayıs 2021.

- Votaw, Dow: "Genius Becomes Rare", (**The Corporate Dilemma - Traditional Values versus Contemporary Problems** içinde, ed. Dow Votaw, S. Parakash Sethi), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1973, s.11.
- Waagstein, Patricia Rinwigati: "The Mandatory Corporate Social Responsibility in Indonesia: Problems and Implications", **Journal of Business Ethics**, C: 98, No: 3, 2011, s. 455-466, (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/41476143>, 15 Haziran 2021.
- Wagemans, Frank A.J. / van Koppen, C.S.A. (Kris) / Mol, Arthur P.J.: "The effectiveness of socially responsible investment: a review", **Journal of Integrative Environmental Sciences**, C: X, No: 3-4, 2013, s. 235-252, (Çevrimiçi)
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1943815X.2013.844169>, 2 Ocak 2019
- WBCSD: **WBCSD 2020 Report**, (Çevrimiçi)
<https://www.wbcd.org/contentwbc/download/10460/156310/1>, 17 Mart 2021.
- Weiss, Elliot J.: "Social Regulation of Business Activity: Reforming the Corporate Governance System to Resolve an Institutional Impasse", **UCLA Law Review**, C: 28, No: 3, 1980, s. 343-437, (Çevrimiçi)
<https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/uclalr28&div=31&id=&page=> , 11 Mayıs 2021.

- Wells, Harwell: “The Cycles of Corporate Social Responsibility: An Historical Retrospective for the Twenty-First Century”, **Kansas Law Review**, C: 51, 2002, s. 77-140, (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1121899, 14 Haziran 2021.
- Wen, Hui: “Global Corporate Social Responsibility Reporting Regulation: Drivers and Impacts on Sustainable Development”, 19 Kasım 2017, (Çevrimiçi)
<https://files.webservices.illinois.edu/7199/wenhui-jmp.pdf>, 2 Eylül 2018.
- West, Mark D.: Mark D. West, “The Puzzling Divergence of Corporate Law: Evidence and Explanations from Japan and the United States”, **University of Pennsylvania Law Review**, C: 150, No: 2, 2001, 527-601, (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/3312972>, 15 Haziran 2021.
- Whitman, Marina v.N.: **New World, New Rules: The Changing Rule of the American Corporation**, Harvard Business School Press, 1999.
- Whyte, William H. Jr.: **The Organization Man**, 1956.
- Wilburn, Kathleen M. / Wilburn, H. Ralph: “The Growing Importance of Integrated Reporting for Corporate Social Responsibility”, **Review of**

Business & Finance Studies, C: 7, No: 2, 2016, s. 75-89 (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2801775, 2 Eylül 2018.

Williamson, Janet:

A Trade Union Congress Perspective on the Company Law Review and Corporate Governance Reform since 1997”, **British Journal of International Relations**, C: 41, No: 1, 2003, s. 511-530, (Çevrimiçi)
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8543.00285>, 10 Mayıs 2021

Winkler, Adam:

“Corporate Law or the Law of Business?: Stakeholders and Corporate Governance at the End of History”, **Law and Contemporary Problems**, C: 67, No: 4, 2004, s. 109-133, (Çevrimiçi)
<https://www.jstor.org/stable/27592066>, 3 Mayıs 2021.

World Bank Group

Global Corporate Governance: A Framework for Implementation, 2000, (Çevrimiçi)
<http://documents.worldbank.org/curated/en/810311468739547854/pdf/multi-page.pdf>, 2 Kasım 2018.

Wren, Daniel A.:

The History of Management Thought, Wiley, 2005.

- Yacob, Shakila: “Model of Welfare Capitalism? The United States Rubber Company in Southeast Asia, 1910-1942”, **Enterprise & Society**, C: 8, No: 1, 2007, s. 136-174, (Çevrimiçi)
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=31h&AN=44439462&site=eds-live> , 9 Nisan 2021.
- Yanlı, Veliye: “Anonim Ortaklıklarda Kârın Tamamen Devrine İlişkin Bir Tasarruf Yapılabilir mi?”, **İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası**, C. LV, Sayı:4 ,İstanbul, 1997.
- Yavuz, Mustafa: “Anonim ve Limited Şirketlerin Kanunen Yasaklanmamış Her Türlü Ekonomik Amaç ve Konu İçin Kurulabilmesi”, **Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi**, C: 125, 2014.
- Yeoh, Peter: “Causes of the Global Financial Crisis: Learning From The Competing Insights” **International Journal of Disclosure and Governance**, C: 7, No: 1, s. 42-69, (Çevrimiçi)
https://www.researchgate.net/publication/240233077_Causes_of_the_global_financial_crisis_Learning_from_the_competing_insights, 8 Ekim 2020.
- Yockey, Joseph W.: “Does Social Enterprise Law Matter?”, **University of Iowa Legal Studies Research Paper**, Series Number 14-06 March, 2014, s. 7. (Çevrimiçi)
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2389024, 3 Şubat 2022

- You, Jeehye: **Legal Perspectives on Corporate Social Responsibility Lessons from the United States and Korea**, India, Springer, 2015.
- Yüce, Aydın Alber : **Anonim Şirketlerde Yönetim Kurulu Kararlarının Butlanı**, 3. bs., Seçkin Yayınevi.
- Zadek, Simon et. al.: **The Future of Sustainability Assurance**, London: ACCA, 2004. Alber
- Žėkienė, Aurelija / Ruzevicius, Juozas: **Socially Responsible Investment As a Part of Corporate Social Responsibility**, **Economics and Management**, C: 17, No: 3, 2012, s. 1156-1164, (Çevrimiçi)
https://www.researchgate.net/publication/266340614_Socially_responsible_investment_as_a_part_of_corporate_social_responsibility, 2 Ocak 2019.
- Zhakypova, Akmaral: **“Dissecting Corporate Sustainability Reporting: VW Emissions Scandal Case”**, 2016, (Çevrimiçi)
https://nature.berkeley.edu/classes/es196/projects/2016final/ZhakypovaA_2016.pdf, 3 Eylül 2018.
- Zorluer, Onur : **Anonim Şirketlerde Azınlık Haklarının Kötüye Kullanılmasına Karşı Çoğunluğun Korunması**, Adalet Yayınevi, 2021.
- Zu, Liangrong: **Liangrong Zu, “International Perspective on Sustainable Entrepreneurship”**, (Sustainable Entrepreneurship: Business Success through

Sustainability içinde, ed. Christina Weidinger, Franz Fischler, René Schmidpeter) Berlin, Springer, 2014, (Çevrimiçi)

https://www.researchgate.net/profile/Mara_Baldo/publication/300155089_Sustainable_Entrepreneurship_Next_Stage_of_Responsible_Business/links/57481dc608ae2301b0b9680b/Sustainable-Entrepreneurship-Next-Stage-of-Responsible-Business.pdf, 3 Eylül 2018.

ÖZGEÇMİŞ

İlk ve orta öğretimini İstanbul’da tamamladıktan sonra 2005 yılında İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nden başladığı lisans eğitimini 2010 yılında tamamlayarak mezun oldu.

2011 yılında, avukatlık yasal stajını tamamlamasının akabinde avukat olarak çalışmaya başladı. 2013 yılında Oueen Mary, University of London’da ticaret ve şirketler hukuku alanında yüksek lisansını (LL.M.) tamamladı.

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk bölümünde başladığı doktora programını, 2022 yılında “Anonim Şirketin Sosyal Sorumluluğu” başlıklı doktora tezi ile tamamladı.

Aktif olarak avukatlık yapmaya devam etmektedir.