

ŞİRKETLER HUKUKU BAĞLAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
KAVRAMI VE ANONİM ŞİRKET YÖNETİM KURULU
ÜYELERİNİN HUKUKİ SORUMLULUĞU

Doktora Tezi

PINAR BAŞAK COŞKUN

Hukuk Anabilim Dalı
İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi
Ankara
Eylül 2025

PINAR BAŞAK COŞKUN

ŞİRKETLER HUKUKU BAĞLAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
KAVRAMI VE ANONİM ŞİRKET YÖNETİM KURULU
ÜYELERİNİN HUKUKİ SORUMLULUĞU

Bilkent Üniversitesi 2025

ŞİRKETLER HUKUKU BAĞLAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI VE
ANONİM ŞİRKET YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN HUKUKİ
SORUMLULUĞU

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi
Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü

PINAR BAŞAK COŞKUN

Özel Hukuk Disiplininde Doktora Derecesi
Kazanma Yükümlülüklerinin Bir Parçasıdır.

HUKUK ANABİLİM DALI
İHSAN DOĞRAMACI BİLKENT ÜNİVERSİTESİ
ANKARA

Eylül 2025

ŞİRKETLER HUKUKU BAĞLAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI VE
ANONİM ŞİRKET YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN HUKUKİ
SORUMLULUĞU

Pınar Başak Coşkun

Bu tezi okuduğumu, kapsam ve nitelik bakımından Hukuk Doktora derecesi için yeterli bulduğumu beyan ederim.

Çağlar Manavgat
Tez Danışmanı

Bu tezi okuduğumu, kapsam ve nitelik bakımından Hukuk Doktora derecesi için yeterli bulduğumu beyan ederim.

Osman Berat Gürzumar
Tez Jüri Üyesi

Bu tezi okuduğumu, kapsam ve nitelik bakımından Hukuk Doktora derecesi için yeterli bulduğumu beyan ederim.

Korkut Özkorkut
Tez Jüri Üyesi

Bu tezi okuduğumu, kapsam ve nitelik bakımından Hukuk Doktora derecesi için yeterli bulduğumu beyan ederim.

Aslı Elif Gürbüz Usluel
Tez Jüri Üyesi

Bu tezi okuduğumu, kapsam ve nitelik bakımından Hukuk Doktora derecesi için yeterli bulduğumu beyan ederim.

Pınar Altınok Ormancı
Tez Jüri Üyesi

Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü'nün onayı

Refet S. Gürkaynak
Enstitü Müdürü

ABSTRACT

THE CONCEPT OF SUSTAINABILITY IN CORPORATE LAW AND THE CIVIL LIABILITY OF THE MEMBERS OF THE BOARD OF DIRECTORS OF JOINT STOCK COMPANIES

Coşkun, Pınar Başak

P.h.D., Department of Law

Supervisor: Prof. Dr. Çağlar Manavgat

September 2025

“Sustainability”, as one of the most important concepts of our time, has begun to influence not only economics, business and environmental sciences but also the field of law. The economic power of corporations, which today surpasses that of states, along with their potential to generate both positive and negative impacts on sustainability in its environmental, social and economic dimensions, has likewise rendered corporate law closely connected to the concept. Sustainability finds its expression in corporate law through “corporate purpose”, which asserts that corporations exist not only to generate shareholder profits but also to create long-term value by taking into account the environmental and social interests of all stakeholders. The notion of corporate purpose requires corporate management to consider, alongside economic interests, sustainability principles and environmental and social concerns. Consequently, developments concerning these concepts have reopened the debate on the duties and liabilities of board members as the management and representative body of corporations. This study examines the legal implications of sustainability and

corporate purpose in joint stock companies, focusing on directors' duties and liabilities, particularly their duties of care and loyalty. Accordingly, it aims to establish a legal basis for these concepts within corporate law and to introduce related notions into the Turkish corporate law literature. The primary objective of the research is to examine whether existing legal rules, together with new legal regulations concerning sustainability, grant directors the possibility or impose the obligation to take into account the interests of stakeholders other than shareholders and the principles of sustainability; whether decisions in conformity with or contrary to sustainability principles give rise to their liability; whether there is a need for binding legal rules beyond the current framework.

Keywords: Sustainability, Corporate Purpose, Liability of the Members of the Board of Directors, Corporate Social Responsibility

ÖZET

ŞİRKETLER HUKUKU BAĞLAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI VE ANONİM ŞİRKET YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN HUKUKİ SORUMLULUĞU

Coşkun, Pınar Başak

Doktora, Hukuk Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Çağlar Manavgat

Eylül 2025

Çağımızın en önemli kavramlarından biri olan “sürdürülebilirlik”, ekonomi, işletme ve çevre bilimlerinin yanı sıra hukuk alanında da etkilerini doğurmaya başlamıştır. Anonim şirketlerin günümüzde devletleri aşan ekonomik güçleri ve sürdürülebilirliğin üç boyutu olan çevre, toplum ve ekonomi üzerinde olumlu ve olumsuz etkide bulunabilme potansiyelleri, şirketler hukukunu da kavramla yakından ilgili hâle getirmiştir. Sürdürülebilirlik kavramı şirketler hukukunda karşılığını özellikle, anonim şirketlerin varlık sebeplerinin pay sahipleri lehine kâr sağlamanın ötesinde, tüm menfaat sahiplerinin çevresel ve toplumsal menfaatlerinin de gözetildiği uzun vadeli değer yaratımı olduğunu ileri süren “kurumsal amaç” kavramı üzerinden bulmuştur. Kurumsal amaç anlayışı, anonim şirket yönetiminde ekonomik menfaatlerin yanı sıra, sürdürülebilirlik ilkeleri ile çevresel ve sosyal menfaatlerin de gözetilmesini gerektirir. Dolayısıyla söz konusu kavramlara ilişkin gelişmeler, anonim şirketin yönetim ve temsil organı olarak yönetim kurulu üyelerinin görev ve sorumluluklarını da yeniden tartışmaya açmıştır. Bu çalışma, anonim şirketlerde sürdürülebilirlik ve kurumsal

amaç kavramlarının hukuki yansımalarını, başta özen ve bağlılık yükümlülükleri olmak üzere, yönetim kurulu üyelerinin yükümlülük ve sorumlulukları çerçevesinde incelemektedir. Bu itibarla sürdürülebilirlik ve kurumsal amaç kavramlarını özellikle şirketler hukukunda hukuki bir temele oturtmak ve bunlarla ilişkili kavramları Türk şirketler hukuku literatürüne kazandırmak çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır. Araştırmanın temel amacı ise, mevcut hukuk kuralları ile sürdürülebilirliğe ilişkin yeni hukuki düzenlemelerin anonim şirket yönetim kurulu üyelerine pay sahipleri dışındaki menfaat sahiplerinin çıkarlarını ve sürdürülebilirlik ilkelerini gözetme imkân veya yükümlülüğü verip vermediği; sürdürülebilirlik ilkelerine uygun veya aykırı kararların bunların sorumluluklarını doğurup doğurmadığı; bu konuda mevcut düzenlemelerin ötesinde bağlayıcı hukuk kurallarına ihtiyaç olup olmadığı şeklindeki araştırma sorularına yanıt aramaktır.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Kurumsal Amaç, Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu, Kurumsal Sosyal Sorumluluk

TEŐEKKÖR

Bu alıőmayı, Bilim İnsanı Destek Programları Başkanlığı (BİDEB)'nın 2211-A Yurt İçi Genel Doktora Burs Programı ve 2214-A Yurt Dışı Doktora Sırası Araştırma Burs Programı kapsamında desteklemiş olan TÜBİTAK'a teőekkürlerimi sunarım.

Pınar Başak Coşkun

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT	i
ÖZET	iii
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR CETVELİ.....	xviii
GİRİŞ	1
I. KONUNUN TAKDİMİ.....	1
II. İNCELEME PLANI, YÖNTEM VE KONUNUN SINIRLANDIRILMASI	6

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI VE HUKUKİ ÇERÇEVESİ

I. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI	9
A. Sürdürülebilirlik Kavramının Tanımı ve Gelişimi.....	9
1. Genel Olarak	9
2. Sürdürülebilirlik Kavramının Tarihsel Gelişimi	12
a. Kavramın Doğuşu	12
b. <i>Brundtland</i> Raporu ve Kavramın Tanımı	15
c. Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı (Rio Konferansı) ..	17
d. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	19
3. Sürdürülebilirlik Kavramının Temel Unsur ve Özellikleri	21
a. Zamana ve Mekâna Yayılma	21
b. Sürdürülebilirliğin Çevresel, Sosyal ve Ekonomik Boyutları.....	22
i. Üç Sütun Modeli	22
ii. Çevresel Boyut ve Gezegensel Sınırlar (<i>Planetary Boundaries</i>).....	26
iii. Sosyal Boyut	27
iv. Ekonomik Boyut	29
B. Disiplinler Arası Bir Kavram Olarak Sürdürülebilirlik	30
1. Ekonomik Bir Kavram Olarak Sürdürülebilirlik.....	30

2.	Hukuki Bir İlke Olarak Sürdürülebilirlik.....	37
a.	Sürdürülebilirliğe Ulaşmada Hukukun Rolü.....	37
b.	Sürdürülebilirliğin Hukuki Niteliği.....	39
c.	Sürdürülebilirlik ve Adalet.....	44
d.	Risk Toplumu, Sorumluluk, Kamu Yararı ve Şirket Menfaati	46
e.	Sürdürülebilir Kalkınma Hukuku.....	47
II.	ŞİRKETLER HUKUKU BAĞLAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	
	KAVRAMI.....	48
A.	Anonim Şirketler ile Sürdürülebilirliğin İlişkisi	48
1.	Şirketlerin Yarattığı Negatif Dışsallıklar	48
2.	İşletmenin Sürekliliği	53
B.	Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı	55
C.	Kurumsal Sürdürülebilirlik ile Bağlantılı Kavram ve Kurumlar	58
1.	Genel Olarak	58
2.	Kurumsal Yönetim (<i>Corporate Governance</i>)	60
a.	Genel Olarak	60
b.	Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim.....	63
3.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk (<i>Corporate Social Responsibility</i>)	69
a.	Tarihsel Gelişim	69
b.	Kavram.....	71
c.	Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ticari Gerekçesi	75
d.	Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Sürdürülebilirlik İlişkisi.....	77
4.	Döngüsel Ekonomi (<i>Circular Economy</i>)	80
5.	Üçlü Bilanço Sistemi (<i>Triple Bottom Line</i>)	82
6.	Çevresel, Sosyal ve Yönetim (<i>Environmental, Social and Governance</i>) ..	83
7.	Kurumsal Amaç (<i>Corporate Purpose</i>).....	86
III.	SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN HUKUKİ ÇERÇEVESİ.....	89
A.	Sürdürülebilirlik Kavramının Şirketler Hukukunda Düzenlenmesi Sorunu ..	89
B.	Hukuki Düzenleme Yaklaşımları	95
C.	Uluslararası Hukukta Sürdürülebilirliğin Hukuki Çerçevesi	99
1.	Genel Olarak	99
2.	BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (<i>UN Global Compact</i>).....	103

3. BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri (<i>United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights</i>).....	104
4. OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi (<i>OECD Guidelines for Multinational Enterprises</i>).....	106
5. BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (<i>Sustainable Development Goals</i>)	107
6. Uluslararası Çalışma Örgütü Çok Uluslu İşletmeler ve Sosyal Politikaya İlişkin İlkeler Üçlü Bildirgesi (<i>International Labour Organisation Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises</i>)	109
D. Avrupa Birliği Hukukunda Sürdürülebilirliğin Hukuki Çerçevesi	110
1. Birincil Düzenlemeler	110
2. İkincil Düzenlemeler ve Politika Belgeleri	114
a. Genel Olarak	114
b. Finansal Olmayan Bilgilerin Raporlanması Direktifi (<i>Non-Financial Reporting Directive - NFRD</i>).....	119
c. Avrupa Yeşil Mutabakatı (<i>European Green Deal</i>).....	122
d. Avrupa Komisyonu Eylem Planı: Sürdürülebilir Büyümenin Finansmanı (<i>European Commission Action Plan: Financing Sustainable Growth</i>).....	123
e. Taksonomi Tüzüğü (<i>Taxonomy Regulation</i>).....	124
f. Pay Sahibi Hakları Direktifi (<i>Shareholders' Rights Directive</i>)	125
g. Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (<i>Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD</i>).....	126
h. Avrupa Yeşil Tahvilleri Tüzüğü (<i>European Green Bonds Regulation</i>)	129
i. Kurumsal Sürdürülebilirlik Due Diligence Direktifi (<i>Corporate Sustainability Due Diligence Directive - CSDDD</i>)	130
j. Yeşil Aklamaya İlişkin Hukuki Çerçeve.....	135
E. Alman Hukukunda Sürdürülebilirliğin Hukuki Çerçevesi.....	137
1. Alman Sürdürülebilir Kalkınma Stratejisi (<i>Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie</i>) ve Temel Yasa (<i>Grundgesetz</i>)	137
2. Alman Paylı Ortaklıklar Kanunu (<i>Aktiengesetz</i>) Madde 87.....	141

3. Tedarik Zinciri Özen Yükümlülüğü Yasası (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz - LkSG)	142
4. Alman Kurumsal Yönetim Kodu 2022 (<i>Deutscher Corporate Governance Kodex</i>)	143
F. Türk Hukukunda Sürdürülebilirliğin Hukuki Çerçevesi.....	145
1. Anayasa ve Kanunlar	145
2. Türk Ticaret Kanunu	149
3. Kurumsal Yönetim İlkeleri	150
4. Sürdürülebilirlik Raporlamasına İlişkin Hukuki Çerçeve.....	152
a. Genel Olarak	152
b. Kurumsal Yönetim Tebliği ve Şirketler için Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi	154
c. Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları	157
5. Yeşil Mutabakat Eylem Planı.....	164
6. Borsa İstanbul Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi ve Sürdürülebilirlik Endeksi.....	165
7. Sürdürülebilir Finansman Yöntemleri.....	167

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL AMAÇ

I. KURUMSAL AMAÇ (<i>CORPORATE PURPOSE</i>) KAVRAMI	169
A. Tanım	169
B. Terminoloji.....	172
C. Kurumsal Amaç Tartışmasının Güncel Niteliği.....	173
D. Şirketler Hukukundaki Benzer Kavramlardan Ayırıştırılması.....	176
E. Anonim Şirketlerde Menfaat Sahipleri (Paydaşlar)	180
F. Şirket Menfaati Kavramı.....	186
1. Kurumsal Amaç Kavramı ile İlişkisi.....	186
2. Şirket Menfaatinin Belirlenmesinde Ölçütler	187
3. Şirket Menfaatine Yönelik Farklı Yaklaşımlar	192
II. KURUMSAL AMAÇ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	196

A. İlk Örnekler	196
B. <i>Berle - Dodd</i> Tartışması	198
C. Şirketin Doğasına (Hukuki Niteliğine) İlişkin Teoriler	203
1. İmtiyaz Teorisi	203
2. Sözleşme Teorisi	204
3. Kurum Teorisi	207
4. Türk Hukukundaki Yaklaşım	208
III. KURUMSAL AMAÇ TEORİLERİ ve ANONİM ŞİRKET	
YÖNETİMİNDE PAY SAHİBİ - MENFAAT SAHİBİ İKİLİĞİ	210
A. Genel Olarak	210
B. Pay Sahibi Önceliği Teorisi (<i>Shareholder Primacy Theory</i>)	211
1. Kavramsal Çerçeve	211
2. Teorinin Tarihsel Gelişimi ve Ekonomik Temelleri	213
a. Sahiplik ve Kontrol Ayrılığı	216
b. Vekâlet Teorisi	220
c. <i>Friedman</i> Doktrini	223
d. Sözleşmeler Ağı Teorisi	225
3. Baskın Model Olarak Pay Sahibi Önceliği	227
4. Teorinin Ekonomik Temellerine Yönelik Hukuki Eleştiriler	230
C. Menfaat Sahibi (Paydaş) Teorisi (<i>Stakeholder Theory</i>)	238
1. <i>Freeman</i> ve Menfaat Sahibi Yaklaşımı	238
2. <i>Takım</i> Üretimi Teorisi	241
3. Teorinin Kurumsal Amaç ile Bağlantısı	243
D. Aydınlanmış Pay Sahibi Değeri Teorisi (<i>Enlightened Shareholder Value Theory</i>)	245
1. Menfaat Sahibi Teorisinin Eksik Yanları	245
2. Orta Yol Olarak Aydınlanmış Pay Sahibi Değeri Teorisi	246
3. Aydınlanmış Değer Maksimizasyonu Yaklaşımı	248
E. Paylaşılan Değer (<i>Shared Value</i>)	251
F. Modern Kurumsal Amaç Teorisi	254
G. Teorilere Yönelik Eleştiriler	259
1. Genel Olarak	259

2. Menfaat Sahibi Teorisine Yönelik Eleştiriler	260
3. Aydınlanmış Pay Sahibi Değeri Teorisine Yönelik Eleştiriler	263
H. Kurumsal Amaç Teorileri ile Sürdürülebilirliğin İlişkisi.....	269
İ. Pay Sahibi Önceliği ve Menfaat Sahibi Teorilerinin Örtüştüğü Durumlar..	273
1. Genel Olarak	273
2. Menfaat Sahiplerinin Çıkarlarının Gözetilmesinin Kârlılık Üzerindeki Etkisi	273
3. Sürdürülebilirliğin Ticari Gerekçesi (<i>Business Case for Sustainability</i>) .	279
4. Eleştiriler ve Değerlendirmemiz	283
IV. KURUMSAL AMACA İLİŞKİN HUKUKİ ÇERÇEVE	287
A. Karşılaştırmalı Hukukta Kurumsal Amaç.....	291
1. ABD Hukuku ve Pay Sahibi Önceliği.....	291
a. Pay Sahibi Önceliği Modelinin Dayanakları.....	291
i. <i>Dodge v. Ford</i> Kararı	291
ii. Delaware Mahkemesi Kararları	294
iii. İçtihat ve Dayanakların Değerlendirilmesi	296
b. Paydaş Yasaları (<i>Constituency Statutes</i>).....	299
c. Kamu Yararına Şirketler (<i>Benefit Corporations</i>).....	300
2. İngiliz Hukuku ve Aydınlanmış Pay Sahibi Değeri.....	302
a. Birleşik Krallık Şirketler Yasası 2006 (<i>UK Companies Act 2006</i>).....	302
b. Kurumsal Yönetim Kodu	306
3. Alman Hukuku ve Şirket Menfaati	308
a. Açık Hükmün Eksikliği.....	308
b. Şirket Menfaati (<i>Unternehmensinteresse</i>).....	312
c. Birlikte Karar Alma (<i>Mitbestimmung</i>).....	317
4. Fransız Hukuku ve Varoluş Sebebi (<i>Raison d'être</i>).....	319
B. Türk Hukukunda Kurumsal Amaç	324
1. Genel Olarak	324
2. Türk Ticaret Kanunu'nun Gerekçesinde Menfaat Sahipleri	327
3. Türk Ticaret Kanunu'ndaki İlgili Düzenlemeler.....	330
a. “Kanunen Yasaklanmamış Her Türlü Ekonomik Amaç ve Konu” Kavramı (TTK m. 331)	330

i.	Genel Olarak	330
ii.	Ekonomik Amacın Kurumsal Amaç ile İlişkisi	332
b.	Pay Sahiplerinin Kâr Payı Alma Hakkı	335
c.	Pay Sahiplerinin Menfaatlerine Yönelik Diğer Düzenlemeler	340
d.	Türk Hukukunda “Şirket Menfaati” Kavramı (TTK m. 369)	343
e.	Çevresel ve Sosyal Sorumlu Kararların İşletme Konusu Kapsamında Değerlendirilmesi	349
f.	Menfaat Sahiplerine İlişkin Düzenlemeler.....	354
i.	Genel Olarak	354
ii.	Yedek Akçeler.....	357
iii.	Bağışlar	360
iv.	Menfaat Sahiplerinin Şirkete Katılımı	362
4.	Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri	362
V.	KURUMSAL AMACIN BELİRLENMESİ VE TAKİBİNDE YÖNTEM	365
A.	Mevcut Düzenlemelerin Yetersizliği	365
B.	Şirketlerin Kurumsal Amaç Açıklamaları.....	368
1.	Genel Olarak	368
2.	Şirket Esas Sözleşmelerinde Kurumsal Amaç Hükümlerine Yer Verilmesi	370
a.	Tarihsel Süreçte Kurumsal Amaç Hükümleri	370
b.	Zorunlu Kurumsal Amaç Hükümü.....	372
c.	İhtiyari Kurumsal Amaç Hükümü.....	373
i.	Uygulama Örnekleri.....	373
ii.	Emredici Hükümler İlkesi Karşısındaki Durum	377
iii.	Kurumsal Amaca İlişkin Esas Sözleşme Hükümünün Niteliği.....	380
3.	Esas Sözleşme Dışındaki Kurumsal Amaç Açıklamaları	384
4.	Kurumsal Amaç Açıklamalarının İşlevselliği Sorunu	385
5.	Kurumsal Amacı Belirlemeye Yetkili Organ.....	390
C.	Kurumsal Amacın Şirketler Kanununda Tanımlanması	394
D.	Yeni Şirket Formları	397

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL AMAÇ BAĞLAMINDA ANONİM
ŞİRKET YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN HUKUKİ SORUMLULUĞU

I. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL AMACIN YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN HUKUKİ SORUMLULUĞUYLA İLİŞKİSİ	401
A. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Yönetim Kurulu Üyelerinin Rolü	401
B. Anonim Şirket Tüzel Kişiliğinin Sürdürülebilirlikten Doğan Sorumluluğu ile Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğunun Ayırıştırılması	405
1. Genel Olarak	405
2. Şirketin Sürdürülebilirlikten Doğan Sorumluluğunun Yöneticilerin Sorumluluğuna Etkisi	409
3. Anonim Şirketin Sürdürülebilirlikten Doğan Sorumluluğunun Dayanakları	411
C. Yönetim Kurulu Üyelerinin Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Amaçtan Doğan Sorumluluğunun İki Boyutu	416
D. Tazminat Sorumluluğunun Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramından Ayırıştırılması	422
II. YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN GENEL YÜKÜMLÜLÜKLERİ KAPSAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL AMAÇTAN DOĞAN SORUMLULUĞU	423
A. Özen ve Bağlılık Yükümlülüklerinin İhlalinden Doğan Sorumluluk	423
1. Sürdürülebilirlikten Doğan Sorumluluğun Özen ve Bağlılık Yükümlülükleriyle İlişkisi	423
2. Bağlılık Yükümlülüğü ve Şirket Menfaati	428
3. Özen Yükümlülüğü ve Ticari Muhakeme Kuralı (<i>Business Judgment Rule</i>)	432
a. Genel Olarak	432
b. Sürdürülebilirliğe Aykırı Kararlardan Doğan Sorumluluk	436
c. Kârlılığı Azaltan, Sürdürülebilirlik İlkelerine Uygun Kararlardan Doğan Sorumluluk	445

i. Sorunun Ortaya Konması.....	445
ii. Genişleyen Özen Yükümlülüğünün Yönetim Kurulu Üyelerinin Mevcut Sorumluluğuna Etkisi.....	450
B. Uyum (<i>Compliance</i>) Sorumluluğu.....	461
1. Genel Olarak	461
2. Sürdürülebilirliğe İlişkin Kural ve İlkeler Uyum	464
3. Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Yükümlülüğünün Yöneticilerin Takdir Yetkisi ve Sorumluluğuna Etkisi	473

III. YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL AMACA İLİŞKİN ÖZEL SORUMLULUK HÂLLERİ..... 477

A. Genel Olarak	477
B. Sürdürülebilirlik Raporlamasından Doğan Sorumluluk.....	479
1. Genel Olarak	479
2. Sürdürülebilirliğe İlişkin Raporlama Uygulamaları.....	483
3. Avrupa Birliği Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) Uyarınca Sorumluluk	491
4. Türk Hukukunda Kamuyu Aydınlatma Belgelerinden Doğan Sorumluluk	496
a. Kapsam.....	496
b. Sürdürülebilirlik Raporlarının Kamuyu Aydınlatma Belgesi Niteliği .	497
c. Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu ve Şartları.....	501
C. Yeşil Aklama (<i>Greenwashing</i>) Uygulamalarından Doğan Sorumluluk	509
1. Kavram.....	509
2. Yeşil Aklamadan Doğan Sorumluluk	513
a. Uluslararası Hukuktan Örnekler	513
b. Türk Hukukundaki Durum.....	516
D. <i>Due Diligence</i> Yükümlülüklerinden Doğan Sorumluluk.....	525
1. Kavram.....	525
2. Hukuki Çerçeve.....	527
3. Avrupa Birliği Kurumsal Sürdürülebilirlik <i>Due Diligence</i> Direktifi (CSDDD) Uyarınca Sorumluluk.....	530
E. Tedarik Zinciri Düzenlemelerinden Doğan Sorumluluk.....	538

1. Tedarik Zinciri Kavramı	538
2. Hukuki Çerçeve.....	540
a. Genel Olarak	540
b. Alman Tedarik Zincirleri Özen Yükümlülüğü Yasası (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz - LkSG)	543
i. Kanunun Önemi ve Kapsamı	543
ii. Sorumluluk.....	548
c. Avrupa Birliği Kurumsal Sürdürülebilirlik <i>Due Diligence</i> Direktifi'ndeki (CSDDD) Faaliyet Zinciri Düzenlemeleri	552
3. Tedarik Zinciri Düzenlemelerinin Türkiye'deki Anonim Şirketlerin Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğuna Etkisi	555
F. Yönetim Kurulu Üyelerinin Anonim Şirketin Kendi Taahhütlerine Aykırlıktan Doğan Sorumluluğu.....	561
1. Genel Olarak	561
2. Esas Sözleşmede Yer Alan Kurumsal Amaç Hükümleri.....	563
3. Anonim Şirketin Sözleşmesel İlişkilerindeki Sürdürülebilirlik Taahhütleri	568
a. Sözleşmelerde Yer Alan ESG Yükümlülükleri.....	568
b. Sürdürülebilir Finansman Araçları Kapsamındaki Sürdürülebilirlik Taahhütleri	571
c. Şirketlerin Sözleşmesel Yükümlülüklerine Aykırlıktan Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu.....	573
4. İnternet Sitelerindeki ve Davranış Kodlarındaki Tek Taraflı Taahhütler	575
a. Uygulama Örnekleri.....	575
b. Şirketlerin Tek Taraflı Taahhütleri ve Davranış Kodlarının Bağlayıcılığı	578
i. Sorunun Ortaya Konulması.....	578
ii. Sürdürülebilirlik Taahhütleri ve Davranış Kodlarının Sözleşmelerin Parçası Hâline Getirilmesi.....	583
iii. Diğer Hukuki Mekanizmalar.....	586
iv. Gönüllü Taahhütlerin Şirketlerin Özen Yükümlülüğüne Dahil Kabul Edilmesi: <i>Millieudéfensie</i> ve <i>diğerleri v. Royal Dutch Shell Davası</i>	593

5. Şirketlerin Sürdürülebilirliğe İlişkin Tek Taraflı veya Sözleşmesel Taahhütlerinin Yönetim Kurulu Üyelerinin Özen Borcu Kapsamında Değerlendirilmesi	597
IV. TÜRK TİCARET KANUNU'NUN 553. MADDESİ KAPSAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL AMAÇTAN DOĞAN HUKUKİ SORUMLULUK DAVASI	599
A. Genel Olarak	599
B. Hukuki Sorumluluğun Şartları	600
1. Kanuna veya Esas Sözleşmeye Aykırılık.....	600
2. Kusur	604
3. Zarar	610
a. Genel Olarak	610
b. Doğrudan Zarar	613
c. Dolaylı Zarar	616
4. İliyet Bağı.....	620
C. Davacılar	621
1. Şirket	621
2. Pay Sahipleri ve Alacaklılar.....	624
3. Diğer Menfaat Sahiplerinin Durumu	625
D. Davalılar	628
V. YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE İLİŞKİN YÜKÜMLÜLÜK VE SORUMLULUKLARINI ÖNGÖREN KATI HUKUK KURALLARININ GEREKLİLİĞİ	633
A. Genel Olarak	633
B. Haksız Fiil Sorumluluğunun Yetersizliği.....	635
C. Katı Hukuk Kuralları ile Yumuşak İlke ve Standartlar Arasındaki Tercih..	639
1. Katı Hukuk Kurallarının Karşısındaki Görüşler	641
2. Yumuşak İlke ve Standartların Yetersizliği	644
D. Şirketler Hukuku Reformu	646
1. Mevcut Şirketler Hukuku Düzenlemelerindeki Sorunlar.....	646
2. Sürdürülebilirlik ve Menfaat Sahiplerinin Çıkarlarının Şirket Menfaati ile Özen ve Bağlılık Yükümlülüğüne Dahil Edilmesi	651

a. Farklı Görüşler	651
b. Özen ve Bağlılık Yükümlülüğünün Yeniden Formüle Edilmesi Gerektiği Görüşü	652
i. Menfaat Sahiplerinin Çıkarlarının Gözetilmesi İmkânı	653
ii. Menfaat Sahiplerinin Çıkarlarının Gözetilmesi Zorunluluğu	656
c. Mevcut Özen ve Bağlılık Yükümlülüklerinin Menfaat Sahiplerinin Çıkarlarını Zaten Kapsadığı Görüşü	658
d. Özen ve Bağlılık Yükümlülüğünün Genişletilmesinin Karşısındaki Görüşler	660
3. Pay Sahipleri Dışında Kalan Menfaat Sahiplerine de Sorumluluk Davası Hakkı Tanınması	662
4. Destekleyici Kurumsal Yönetim Mekanizmaları	666
SONUÇ	668
KAYNAKÇA	675

KISALTMALAR CETVELİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AkdHFD	: Akdeniz Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi
AktG	: Aktiengesetz (Alman Paylı Ortaklıklar Kanunu)
ALI	: American Law Institute
ASKS	: Alman Sürdürülebilir Kalkınma Stratejisi
Aufl.	: Auflage
BATİDER	: Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi
BGB	: Bürgerliches Gesetzbuch (Alman Medeni Kanunu)
BİST	: Borsa İstanbul A.Ş.
Bkz./bkz.	: Bakınız/bakınız
BM	: Birleşmiş Milletler
C.	: Cilt
CCZ	: Corporate Compliance Zeitschrift
CDP	: Carbon Disclosure Project
CEO	: Chief Executive Officer
CFR	: Charter of Fundamental Rights of the European Union
CLRSG	: Company Law Review Steering Group
CSDDD	: Corporate Sustainability Due Diligence Directive
CSR	: Corporate Social Responsibility
CSR-RUG	: CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz
CSRD	: Corporate Sustainability Reporting Directive
ÇED	: Çevresel Etki Değerlendirmesi

ÇSY	: Çevresel, Sosyal ve Yönetim
DCGK	: Deutscher Corporate Governance Kodex
dn.	: dipnot
DNK	: Deutscher Nachhaltigkeitskodex
E.	: Esas
ECCL	: European Company Case Law
ECGI	: European Corporate Governance Institute
Ed.	: Editör(ler)/Editor(s)
EFRAG	: European Financial Reporting Advisory Group
ERTA	: Entegre Raporlama Türkiye Ağı
ESG	: Environmental, Social and Governance
ESRS	: European Sustainability Reporting Standards
ESV	: Enlightened Shareholder Value
ETS	: Emisyon Ticaret Sistemi
EVM	: Enlightened Value Maximization
FSC	: Forest Stewardship Council
GDS	: Güvence Denetim Standartları
GRI	: Global Reporting Initiative
GWR	: Zeitschrift zum Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht
HGB	: Handelsgesetzbuch (Alman Ticaret Kanunu)
Hrsg.	: Herausgeber
ICC	: International Chamber of Commerce
ICGN	: International Corporate Governance Network
IFRS	: International Financial Reporting Standards

IIRC	: International Integrated Reporting Council
ILO	: International Labour Organization
ISSB	: International Sustainability Standards Board
IUCN	: International Union for Conservation of Nature
İÜHF	: İstanbul Hukuk Mecmuası
K.	: Karar
Karş./karş.	: Karşılaştırınız/karşılaştırınız
KGK	: Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KonTraG	: Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
KVK	: 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu
KYİ	: Kurumsal Yönetim İlkeleri
KYT	: Kurumsal Yönetim Tebliği
LkSG	: Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten
m.	: madde
MBCL	: Model Benefit Corporation Legislation
MitbestG	: Mitbestimmungsgesetz
MÜHF-HAD	: Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi
MüKoAktG	: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz
MWP	: Max Weber Programme
NAP	: Nationaler Aktionsplan Umsetzung der Vereinten Nationen Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte

NFRD	: Non-Financial Reporting Directive
No.	: Numara
NVwZ	: Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht
NZG	: Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
PACTE	: Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises
para.	: Paragraf
PBC	: Public Benefit Corporation
R.G.	: Resmi Gazete
RBC	: Responsible Business Conduct
RNE	: Rat für Nachhaltige Entwicklung
s.	: sayfa
S.	: Sayı
SASB	: Sustainability Accounting Standards Board
SBF	: Siyasal Bilgiler Fakültesi
SDGs	: Sustainable Development Goals
SKA	: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
SPKn	: 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu
SPKr	: Sermaye Piyasası Kurumu
SZW	: Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht
T.	: Tarih
TBK	: 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu
TBL	: Triple Bottom Line
TCFD	: Task Force on Climate-related Financial Disclosures

TEU	: Treaty on European Union
TFEU	: Treaty on the Functioning of the European Union
TKHK	: 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun
TMK	: 4721 sayılı Türk Medeni Kanunu
TSRS	: Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları
TTK	: 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
TÜYİD	: Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği
UFRS	: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
UN	: United Nations
UN PRI	: United Nations Principles for Responsible Investment
UNCED	: United Nations Conference on Environment and Development
UNEP	: United Nations Environment Programme
UNGC	: United Nations Global Compact
UNGP	: United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights
UTN	: Ulusal Temas Noktaları
vd.	: ve devamı
WBCSD	: World Business Council for Sustainable Development
WCED	: World Commission on Environment and Development
WWF	: World Wildlife Fund for Nature
ZGR	: Zeitschrift für Unternehmens-und Gesellschaftsrecht
ZHR	: Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht
ZLR	: Zeitschrift für das gesamte Lebensmittelrecht

“The corporation is the creator of wealth, the source of employment, the deliverer of new technologies, the provider of our needs, the satisfier of our desires, and the means to our ends. [...] It is the source of economic prosperity and the growth of nations around the world. At the same time, it is the source of inequality, deprivation, and environmental degradation, and the problems are getting worse.”¹

GİRİŞ

I. KONUNUN TAKDİMİ

Anonim şirketler günümüzde, devletleri bile aşabilen ekonomik güçleri ile pay sahipleri bakımından zenginlik, içinde bulundukları ekonomi ve toplum bakımından refah, istihdam ve büyümenin kaynağı oldukları gibi, çevresel bozulmalar, insan hakları ihlalleri ve sosyal eşitsizliklerin de birincil kaynakları arasında yer almaktadır. Parçası oldukları toplum ve çevre üzerindeki bu güçleri, anonim şirketleri günümüzün en önemli meselelerinden biri olan sürdürülebilirliğin de baş aktörleri hâline getirmiştir.

Disiplinler arası bir kavram olan sürdürülebilirlik, çevre bilimleri, ekonomi, işletme, sosyoloji ve siyaset bilimleri gibi disiplinlerin yanı sıra, hukukta da etkilerini doğurmaya başlamış ve yasama politikalarında gözetilen unsurlardan biri hâline gelmiştir. Şirketler hukukunun sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal boyutlarına

¹ “Şirket, servetin yaratıcısı, istihdamın kaynağı, yeni teknolojilerin sağlayıcısı, ihtiyaçlarımızı gideren, arzularımızı tatmin eden ve amaçlarımıza ulaşmanın aracıdır. [...] Şirket, ekonomik refahın ve dünya genelinde ulusların büyümesinin kaynağıdır. Ancak aynı zamanda, eşitsizliğin, yoksunluğun ve çevresel bozulmanın da kaynağıdır ve sorunlar giderek kötüleşmektedir”. Mayer, C.: Prosperity: Better Business Makes the Greater Good, Oxford 2018, s. 1.

ulaşılmadaki rolü ise hukukun diğer alanlarına göre daha geç kabul görmüş, şirketlerin ekonomik sürdürülebilirliğinin sağlanması dışında çevre ve toplum üzerindeki etkilerinin düzenlenmesi uzun süreler çevre hukuku, iş hukuku, tüketici hukuku gibi alanlara bırakılmıştır. Ne var ki, şirketler hukuku alanı dışında gerçekleştirilen bu düzenlemeler, şirketler ve yöneticilerinin davranışlarının yönlendirilmesi ve şirketlerin negatif dışsallıklarının önüne geçilmesinde yeterli olmamış, şirketler hukukunda yerleşik temel ilke ve anlayışların sürdürülebilirlik ilkelerine uygun hâle getirilmesi gündeme gelmiştir. Sürdürülebilirliğin şirket yönetimi ve karar mekanizmasına dahil edilerek şirket faaliyetlerinin yalnızca ekonomik değil, çevresel ve sosyal etkilerinin de gözetilmesini gerektiren “kurumsal sürdürülebilirlik” kavramı da böylece şirketler hukukunun temel meselelerinden biri hâline gelmiştir.

Kurumsal sürdürülebilirliğin önem kazanması, uzun yıllar boyunca anonim şirketlerin ekonomideki rollerini pay sahipleri lehine ekonomik bir yarar elde etmek ve bunu pay sahipleri arasında paylaşmak olarak kabul eden geleneksel görüşün (pay sahibi önceliği teorisi), toplum ve ekonomide neden olduğu zararlı sonuçları da gündeme getirmiştir. Böylece sürdürülebilirlik, kurumsal bir yapı olarak şirketlerin hangi amaçla, kimler için var olduğu ve yönetildiği sorularını bu geleneksel anlayışın ötesinde tartışmaya açmıştır. “Kurumsal amaç (*corporate purpose*)” adı verilen yaklaşım ile birlikte, şirketlerin ve dolayısıyla şirket yöneticilerinin tek görev ve sorumluluğunun pay sahipleri için kâr elde etmek olduğunu savunan ekonomik ve hukuki kabul, yerini şirketlerin tüm menfaat sahiplerini kapsayıcı ve sürdürülebilir biçimde yönetilmesi gerektiği yönündeki görüşe (menfaat sahibi teorisi) bırakmaya başlamıştır. Buna göre şirketler, faaliyetlerini pay sahipleri dışındaki (çalışanlar,

tedarikçiler, müşteriler, alacaklılar, tüketiciler, toplum ve çevre gibi) paydaşların menfaatlerini de gözeterek yürütmelidir. Bu yaklaşım, en genel ifadesiyle iyi şirket yönetimi anlamına gelen kurumsal yönetim ve şirketlerin içinde bulundukları toplum ve çevreye karşı sorumlu davranışlarına odaklanan kurumsal sosyal sorumluluk ile de yakından ilgilidir.

Kurumsal amacın akademik çevrelerin yanı sıra uluslararası toplum ve iş dünyasında etkilerini göstermesiyle özellikle çok uluslu anonim şirketler, gönüllü olarak sürdürülebilir davranış benimsenmeye başladığı gibi, Avrupa Birliği başta olmak üzere birçok hukuk sisteminde şirketler ve şirket yöneticilerine çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ile paydaş menfaatlerine ilişkin birtakım yükümlülükler getirilmiştir. Bunların başında, belirli şirketler için öngörülen sürdürülebilirlik raporlaması uygulamaları ile şirketlerin faaliyetlerinin çevre ve insan hakları üzerindeki olumsuz etkilerinin tespit edilerek sona erdirilmesine yönelik *due diligence* yükümlülükleri gelmektedir. Öte yandan, Türk hukuku da dahil olmak üzere hukuk sistemlerinin birçoğunda anonim şirketler ve yöneticilerinin karar mekanizmalarında şirket faaliyetlerinin çevre ve toplum üzerindeki uzun vadeli sonuçlarının gözetilmesi yükümlülüğü açık ve genel bir düzenlemeye bağlanmamıştır. Böylece, anonim şirketlerin modern kapitalist sistemlerdeki kazanç elde etmek ve bunu pay sahipleri arasında paylaşmak şeklindeki rolleri ile sürdürülebilirliğe ilişkin gelişen anlayışlar ve öngörülen yeni düzenlemeler arasında bir gerilim meydana gelmiştir. Nitekim sürdürülebilir davranış, gerektirdiği uzun vadeli ve çok yönlü bakış açısıyla, kısa vadede yüksek kâra odaklanan iş yöntemlerinin karşısında olup en azından kısa vadede şirketlerin malvarlığında bir eksilmeye neden olabilmektedir. Oysa anonim şirketler, pay sahiplerinin menfaatine kazanç elde etme amaçlarını terk etmiş değildir. Bu

durum da, anonim şirket yöneticilerini her karar ve işlemlerinde, yanıtlanması gereken bir soruyla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu soru, anonim şirket yöneticilerinin çevreye ve topluma olumsuz birtakım etkileri olan bir karara göre daha az kâr getiren, ancak çevresel ve toplumsal menfaatlere uygun olan bir karar alma imkân veya yükümlülüklerinin bulunup bulunmadığıdır. Nitekim şirketlerin tek sosyal sorumluluğunun kâr elde etmek olduğu yönündeki anlayış, diğer paydaşların menfaatlerini gözetken kararlara pay sahiplerinin kârını artırdığı müddetçe izin vermektedir. Hukuki düzenlemeler de, anonim şirket yöneticilerini, şirket ve pay sahiplerinin finansal menfaatlerine zarar veren kararlardan belirli şartlar altında sorumlu tutmaktadır. Böylece, kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin gelişmelerle birlikte, anonim şirketler hukuku öğretisindeki tartışmaların ve yargı kararlarının önemli bir bölümünü oluşturan “yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu” meselesinin de yeniden gündeme gelmesi kaçınılmaz olmuştur.

Sürdürülebilirlik risklerinin yalnızca çevre ve toplum üzerinde değil, şirketlerin finansal performansları ve uzun vadede varlıklarını sürdürmelerine yönelik şirket menfaati üzerinde de riskler doğurması da bu tartışmalara yön vermiştir. Böylece ilk başta *“kısa vadede kârlılığı azaltan ancak sürdürülebilirlik ilkelerine uygun olan kararlar yöneticilerin sorumluluğunu doğurur mu?”* şeklindeki soru yerini, *“sürdürülebilirlik ilkelerine aykırı kararlar şirketin menfaatlerine zarar vererek yöneticilerin sorumluluğunu doğurur mu?”* sorusuna bırakmıştır. Sürdürülebilirliğe ilişkin yeni düzenlemeler, giderek daha çok katı kurallara bağlanmakla birlikte çoğunlukla bağlayıcı olmayan kurallar (*soft law*) ile ele alındığı gibi, yalnızca belirli alanlarla sınırlı olarak ekonomik faaliyetlerin yerine getirilmesine ilişkin birtakım yükümlülükler öngörmektedir. Dolayısıyla, söz konusu düzenlemeler bu alanların

dışında kalan konularda yöneticilerin karar mekanizmasının nasıl şekillenmesi gerektiği ve sorumlu tutulup tutulamayacakları sorularını yanıtlamakta yetersiz kalmaktadır. Bu soruların yanıtları, anonim şirketlerde şirket menfaatine verilen anlam ile yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülüklerinin ne şekilde tanımlandığına göre değişiklik gösterecektir. Şirket yönetiminde paydaş menfaatleri ile çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ilkelerinin gözetilmesinin yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülükleri kapsamında olduğunun kabulü, buna aykırılıktan doğan zararın yöneticilerin sorumluluğunu doğurmasına yol açacaktır. Öte yandan bu sorumluluk da, çevre ve topluma verilen zararın, şirket malvarlığında yarattığı olumsuz etkilerden kaynaklanacak olup yöneticilerin zarar gören üçüncü kişilere karşı sorumluluğunun şirketler hukuku kapsamında bir düzenlemeye bağlanması gerekip gerekmediği de ayrı bir mesele olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uzun sürelerdir yabancı hukuk sistemlerinde tartışma konusu yapılan bu sorulara verilecek yanıtların, Türk hukukunda da gerek teoride gerekse de uygulamada hayati etkileri olacaktır. Özellikle kısa vadede birbirleriyle çelişebilen menfaatler arasındaki sınır belirlenerek anonim şirket yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının kimlere karşı olduğu ve yöneticilerin aldıkları kararların hangi sosyal grupların menfaatine hizmet etmesi gerektiği, şirketler hukukunun bu zamana kadar kabul gören temel ilke ve yaklaşımlarının yeniden ele alınmasını gerektirecek, bu da pay sahiplerinin yanı sıra işçiler, tüketiciler, çevre ve toplumun geneli üzerinde etki doğuracaktır.

Bu çerçevede çalışmamızda, şirketler hukukunda anonim şirket yöneticilerinin yükümlülük ve sorumluluklarına ilişkin mevcut yasal düzenlemeler ile sürdürülebilirliğe ilişkin yeni yasal çerçevenin yöneticilerin karar mekanizmalarında paydaş menfaatlerini gözetme imkânı veya yükümlülüğünü doğurup doğurmadığı;

mevcut sorumluluk rejimi kapsamında anonim şirket yöneticilerinin sürdürülebilirlik ilkelerine uygun veya aykırı kararlarından sorumluluklarının ne şekilde kurulabileceği; bu amaç doğrultusunda ulusal ve uluslararası hukukta yöneticilerin sürdürülebilirliğe ilişkin yükümlülük ve sorumluluklarını öngören açık katı hukuk kurallarının gerekli olup olmadığı sorularına yanıt aranmaktadır.

II. İNCELEME PLANI, YÖNTEM VE KONUNUN

SINIRLANDIRILMASI

Çalışmamız üç bölümden oluşmakta olup ilk iki bölümde, esasen hukuk literatürüne yabancı kavramlar olan “sürdürülebilirlik” ve “kurumsal amaç” kavramlarının genel özellikleri ve tarihsel gelişimleriyle birlikte tanıtılması sonrasında, bu kavramlara hukuk literatüründe bir karşılık bulunması ve böylece söz konusu kavramlara hukuki bir temel sağlanması amaçlanmıştır. Söz konusu kavramlar disiplinler arası özellikleriyle öne çıkmakta olup hukuki boyutlarıyla ele alınmadan önce özellikle ekonomi, işletme ve yönetim bilimlerindeki çalışmalardan da sıklıkla yararlanılmıştır. Öte yandan, kavramların disiplinler arası karakteri göz ardı edilmemekle birlikte, çalışmanın hukuk literatürüne dahil bir çalışma olduğu ve amaçlanan kapsamı da dikkate alınarak sürdürülebilirlik ve kurumsal amaç kavramları esasen hukuki boyutlarıyla incelenmiş, bu kavramlar özellikle de şirketler hukuku teorileri kapsamında ve yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunu doğurmaya elverişli birer davranış yükümlülüğü olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede sürdürülebilirlik ve kurumsal amacın tarihsel, kavramsal ve teorik çerçevesi ortaya konulduktan sonra,

kavramların hukuk düzenindeki yansımalarına hukuki çerçeve başlığı altında yer verilmiştir.

Tezimizin ana araştırma sorusunu içeren üçüncü bölüm ise, ilk iki bölümde yer verilen kavramsal ve hukuki çerçeve ile bu kapsamda gelişen öğreti, yasal düzenlemeler ve yargı kararları kapsamında, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarına odaklanacaktır. Böylece araştırma sorularımız, gerek ulusal gerekse de yabancı hukukta, pozitif hukuktaki mevcut durum, öğretideki görüşler ve yargı kararları kapsamında yanıtlanmaya çalışılacaktır.

Uluslararası hukuk ve yabancı hukukta görece daha uzun süredir yer edinen sürdürülebilirlik ve kurumsal amaca ilişkin yasal düzenlemeler, akademik tartışmalar ve yargı kararları hukukumuz bakımından da yol gösterici olup bu itibarla çalışmamızda karşılaştırmalı hukuk yöntemleri de önemli bir yer tutmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna ilişkin araştırma sorumuzun yanıtlandığı üçüncü bölümün odağı Türk hukuku olmakla birlikte, diğer hukuk sistemlerindeki gelişmelere de konunun tanıtılabilmesi ve bunların Türk hukukuna etkilerinin değerlendirilebilmesi için gerekli olduğu ölçüde yer verilmiştir. Bu gelişmelerin özellikle öğreti, iş dünyası, kanun koyucu ve düzenleyici otoriteler tarafından geliştirilen reform önerileri kapsamında şirketler hukuku mevzuatımızda gerçekleştirilebilecek olası değişiklikler karşısındaki durumunun değerlendirilmesi gerekli görülmüştür.

Anonim şirketlerin piyasa ekonomisindeki ağırlıkları ve güçlü konumları nedeniyle, şirketlerin var oluş amaçları ve sürdürülebilirliğe ilişkin akademik çalışma ve yargı kararlarının dünya genelinde anonim şirketler etrafında yoğunlaşmış olduğu dikkate alınarak araştırmanın merkezinde de anonim şirketler ve dolayısıyla anonim

şirket yönetim kurulu üyeleri yer alacaktır. Ancak çalışma konumuz, esasen anonim şirket tüzel kişiliğinin değil, anonim şirket yöneticilerinin sürdürülebilirlik ve kurumsal amaca ilişkin yükümlülük ve sorumluluklarına odaklanmaktadır. Zira anonim şirket tüzel kişiliğinin faaliyetlerinde çevre ve topluma saygı göstermeleri yükümlülüklerinin hukuki dayanağı ile bunlara verdikleri zarardan kimlere karşı, hangi hukuki temelde sorumlu olacaklarına ilişkin tartışmalar, hukukun birçok alanını ilgilendiren, çok geniş kapsamlı ve başlı başına ayrı bir incelemeye konu olabilecek niteliktedir. Bu itibarla, şirketlerin genel sorumluluk hükümleri kapsamında çevre ve topluma karşı koruma yükümlülüklerine ilişkin tartışmalar ile Çevre Kanunu ve İş Kanunu gibi özel kanunlarda öngörülen çevresel ve sosyal yükümlülükleri çalışmamızın kapsamı dışındadır. Bu itibarla çalışmamızda, anonim şirketlerin söz konusu yükümlülük ve sorumluluklarına, şirketin yönetim ve temsil organı olarak yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin sorumlulukları üzerindeki etkileri ile sınırlı olarak yer verilecektir. Yöneticilerin şirketteki organ sıfatları kapsamında sahip oldukları görev ve yükümlülükler şirketler hukuku alanının konusunu teşkil etmekte olup incelememiz, yöneticilerin şirketler hukuku mevzuatındaki mevcut yükümlülükleri ile şirketler hukuku alanında sürdürülebilirliğe ilişkin gerçekleştirilen yeni hukuki düzenlemelere odaklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI VE HUKUKİ ÇERÇEVESİ

I. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

A. Sürdürülebilirlik Kavramının Tanımı ve Gelişimi

1. Genel Olarak

Kelime anlamı olarak “*aynı düzeyde veya biçimde devam edebilme durumu*”nu² ifade eden “sürdürülebilirlik (*sustainability, Nachhaltigkeit*)”, günümüzde oldukça geniş, karmaşık ve çok katmanlı³ bir anlam kazanmıştır. Kavramın çevresel, sosyal ve ekonomik bileşenleri doğa bilimleri, sosyal bilimler ve ekonomi başta olmak üzere birçok disiplinde etki doğurmasına yol açmıştır. Birçok disiplin ve alt disiplin kendi alanlarına özgü bir sürdürülebilirlik kavramı yaratmış ve kavram, teknik ve sosyal değerlendirme ölçütlerinin dinamik yapısı nedeniyle sürekli olarak değişime tabi olmuştur⁴. İlk olarak hukuk alanında doğmadığı da dikkate alındığında sürdürülebilirlik kavramı, başlangıçta, özellikle hukukçular için tanımlanması zor ve yabancı bir kavramdır.

Sürdürülebilirlik söylemi (*sustainability discourse, Nachhaltigkeitsdiskurs*), özellikle son yıllarda gerek günlük gerek akademik hayatta oldukça popüler hâle gelmiş ve kendisine ekonomi, çevre bilimleri, sosyoloji, siyaset bilimi, finans, işletme gibi disiplinlerin yanı sıra hukukta da yer edinmiştir. Günümüzde akademik çevreden

² Türk Dil Kurumu, sozluk.gov.tr (Erişim Tarihi: 03.07.2025).

³ Uştuk, O./Özcan Gönülal, Y.: *Akademide Sürdürülebilirlik Söylemlerinin Tezahürleri*, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi 2021, C. 61, S. 2, s. 1246; Mittwoch, A. C.: *Nachhaltigkeit und Unternehmensrecht*, Tübingen 2022, s. 11.

⁴ Lepsius, O.: *Nachhaltigkeit und Parlament*, *Nachhaltigkeit als Verbundbegriff* (Hrsg. Kahl, W.), Tübingen 2008, s. 326 vd.; Mittwoch, s. 1.

olmayanlar dahil herkesin hakkında bir fikri bulunduğu sürdürülebilirliğe toplumda popülerlik kazanan ve dillerde yer etmiş moda sözcük anlamında olan “*buzzword* (*Modewort*)”⁵ niteliğinin yanı sıra “yüzyılın kelimesi” ve “çılgır açıcı” olma nitelikleri de atfedilmiştir⁶. Kavram her geçen gün daha fazla sayıda akademik çalışmaya konu olmakla birlikte yazarlar, başlangıçta muğlak görünen bu kavramın anlamına ilişkin açıklamalardan kaçınılabilmektedir. Sürdürülebilirlik kavramı farklı disiplinlerde ve hatta aynı disiplinin içinde farklı şekillerde tanımlanmış, bu da konuya yeknesak bir şekilde yaklaşılamamasına neden olmuştur. Çevre bilimlerinde kavrama doğal kaynakların sürekliliği bağlamında yaklaşılırken, ekonomistler konuyu ekonomik refahla açıklamış, sosyal bilimciler ise sosyal adalet anlayışından yola çıkmıştır. Bu yönüyle “muğlak” ve “içi boş” olduğuna dair eleştirilere⁷ de tabi olan bu kavramın en azından hukuki anlamda somutlaştırılması çalışmamız bakımından zorunlu görülmüştür. Bu amaç doğrultusunda, hukuk alanı dışında doğan sürdürülebilirlik kavramını disiplinler arası özelliğini dikkate alarak diğer disiplinlerden hareketle tanımlamak ve disiplinler ile uluslararası alanda kabul gören temel özelliklerini belirlemek, bu kavramın hukuk bakımından uygulanabilirliğini ortaya koyabilmek için gereklidir. Zira sürdürülebilirlik ilkesinin bir hukuk normu hâline gelmeye uygun olup olmadığı konusunda endişeler devam etmekte olup⁸ sürdürülebilirliğin yasal olarak uygulanabilirliğine dair meselelerin bu çerçevede ele alınması şarttır.

⁵ Kahl, W.: *Einleitung: Nachhaltigkeit als Verbundbegriff*, Nachhaltigkeit als Verbundbegriff (Hrsg. Kahl, W.), Tübingen 2008, s. 1-2.

⁶ Rogall, H.: Akteure der nachhaltigen Entwicklung: Der ökologische Reformstau und seine Gründe, München 2003, s. 28 vd.; Ferrarini, G.: *Redefining Corporate Purpose: Sustainability as a Game Changer*, Sustainable Finance in Europe (Ed. Busch, D./Ferrarini, G./Grünwald, S.), Cham 2022, s. 141 vd.

⁷ Bu eleştiriler için temel olarak bkz. Kahl, Verbundbegriff, s. 1-3. Ayrıca bkz. 1. Bölüm, I, B, 2, b.

⁸ Gehne, K.: Nachhaltige Entwicklung als Rechtsprinzip, Tübingen 2011, s. 3; Ayrıca Bkz. Frenzel, E. M.: Nachhaltigkeit als Prinzip der Rechtsentwicklung?, Baden-Baden 2005, s. 44, 79 vd.; Barral, V.: *Sustainable Development in International Law: Nature and Operation of an Evolutive Legal Norm*, The European Journal of International Law 2012, C. 23, S. 2, s. 383; Öte yandan sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirliğin kazandığı uluslararası nitelik ve evrensel önem ile devletler, uluslararası örgütler, özel teşebbüsler ve bireyler gibi çeşitli aktörlerin uygulama çabaları, çeşitli disiplinlerde tutarlı bir sürdürülebilirlik kavramı geliştirme zorunluluğunu ortaya koymaktadır⁹. Sürdürülebilirlik kavramının şirketler hukuku bağlamında açıklanabilmesi için sürdürülebilirliğin ekonomik etkilerinin incelenmesi de şarttır. Sürdürülebilirliğin, başlangıçta ekonomik bir kavram olarak anlaşılabileceği ve hukukun ekonomik analizinin kurumsal yönetim tartışmalarındaki önemli rolü de dikkate alınarak sürdürülebilirliğin ekonomik etkileri de belirli oranda hukuki tartışmalara dahil edilmiştir¹⁰.

Terminolojik olarak, sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma kelimelerinin her ikisi de konuya ilişkin politik ve akademik tartışmalarda sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Bazı yazarlar, sürdürülebilirlik ile sürdürülebilir kalkınma kavramları arasında bir ayrım gözetmekte olup sürdürülebilirliğin amaç, sürdürülebilir kalkınmanın ise amaca ulaşmadaki süreci ifade ettiğini savunmaktadırlar¹¹. Öte yandan, her iki kavram da yeri geldiğinde hem süreç hem amacı ifade etmek için kullanılabilmektedir. Kaldı ki sürdürülebilirlik gelecekte bir anda ulaşılp sonlanabilecek nihai bir hedefi değil, tüm zamana yayılmış, süregelen ideal bir düzeni ifade etmektedir. Bir diğer yaklaşım ise, sürdürülebilir kalkınmanın, sürdürülebilirlik kavramının uygulaması olduğu yönündedir. Buna göre, kalkınma, sürdürülebilirlikten

kavramının soyut ve geniş doğasının bunun hukuki bir ilke olarak ele alınmasına engel olmadığı yönünde bkz. Kahl, Verbundbegriff, s. 4. Sürdürülebilirliğin hukuki bir ilke olarak değerlendirilmesine ilişkin bkz. 1. Bölüm, I, B, 2.

⁹ Mittwoch, s. 13.

¹⁰ 1. Bölüm, I, B, 1.

¹¹ Bkz. Reid, D.: Sustainable Development, An Introductory Guide, London 1995, s. xiv; Pieraccini, M./Novitz, T.: *Sustainability and Law: A Historical and Theoretical Overview*, Legal Perspectives on Sustainability (Ed. Pieraccini, M./Novitz, T.), Bristol 2020, s. 10. Ayrıca bkz., sürdürülebilir kalkınmayı sürdürülebilir ekonomi, sürdürülebilir üretim, sürdürülebilir toplum gibi sürdürülebilirlik ilkesinin bir uygulaması olarak ifade eden Bosselmann, K.: *The Principle of Sustainability - Transforming Law and Governance*, 2nd Edition, London 2016, s. 10.

doğan çevresel ve sosyal sınırlar dahilinde ekonomik kalkınmayı ve büyümeyi ifade etmektedir¹². Bununla birlikte, aşağıda açıklanacağı üzere sürdürülebilir kalkınmadaki “sürdürülebilir” ibaresi, ekonomik kalkınmayı niteleyen bir sıfat olmaktan çok daha geniş bir anlama sahip olup sürdürülebilir kalkınma, ekonominin sürdürülebilir biçimde kalkınmasını değil, kalkınmanın çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla bir bütün olarak gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Bu çerçevede, çalışmamız kapsamında, sürdürülebilirliğin temel bir ilke, sürdürülebilir kalkınmanın ise sürdürülebilirliğin tüm boyutlarıyla birlikte bütüncül bir gelişme eylemini ifade ettiği kabul edilmiştir. Öte yandan, her iki kavramın da ulusal ve uluslararası belgeler, hukuk metinleri ve akademik çalışmalarda genellikle birbirleri yerine kullanılan kavramlar olduğu dikkate alınarak¹³ bu çalışmada da bu yönde bir tercihte bulunulmuştur.

2. Sürdürülebilirlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

a. Kavramın Doğuşu

Sürdürülebilirlik düşüncesinin kökenlerini Orta Çağ, hatta eski Yunan Mitolojisi’ne dayandıran görüşler bulunmakla birlikte, günümüzdeki anlamıyla sürdürülebilirliğin kavramsal olarak ortaya çıkışı, 19. yüzyılın başlarında ormancılık alanında olmuştur¹⁴. Bugün benimsenen tanımına oldukça yakın şekilde sürdürülebilirlik, odun ihtiyacının karşılanması amacıyla ormanlardan yararlanırken kaynakların özüne dokunmadan ormanların uzun vadede korunmasını, böylece yalnızca mevcut neslin ihtiyaçlarının değil gelecek nesillerin ihtiyaçlarının da

¹² Affoldar, N.: *The Legal Concept of Sustainability*, Symposium on Environment in the Courtroom: Key Environmental Concepts and the Unique Nature of Environmental Damage, 23-24 Mart 2012, Calgary 2012, s. 2.

¹³ Yavuz, V. A.: *Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2010, C. 7, S. 14, s. 65. Aynı yönde ve Almanya’da “sürdürülebilirlik” kavramının daha yaygın kullanıldığına dair bkz. Mittwoch, s. 2, dn. 8.

¹⁴ Bozlağan, R.: *Sürdürülebilir Gelişme Düşüncesinin Tarihsel Arka Planı*, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi 2005, S. 50, s. 1013-1014; Mittwoch, s. 41.

karşılanmasını sağlamak bağlamında ele alınmıştır¹⁵. Kavramın olgunlaşması ise takip eden dünya savaşları, ekonomik buhranlar, sömürgecilik sonrası dünyanın içinde bulunduğu sosyo-politik şartlar ve kültürel değişimler çerçevesinde olmuştur. Özellikle sanayi devriminden sonra ekonomik büyüme ve kalkınmanın en büyük öncelik hâline gelmesi, doğal kaynakların hızla tüketilmesi ve tahribatının meşru gösterilmesine yol açmıştır. 1960'lı yıllarda modern çevreci hareketin ortaya çıkışı ve büyüme amacıyla çevreye verilen zarara dikkat çekilmesiyle birlikte¹⁶, devamlılığı olan bir büyüme ve kalkınma anlayışının mümkün olup olmadığı sorgulanmaya başlamıştır.

Bu çerçevede, sürdürülebilirlik kavramının geliştirilmesinde ilk olarak çevrenin korunması noktasından hareket edilmiştir¹⁷. Kavramın bugünkü anlamına ulaşmasında ise Birleşmiş Milletler (BM)'in son elli yıldaki girişimleri oldukça etkili olmuştur¹⁸. Bu anlamda ilk somut çıkış noktası, 1970'li yılların başında BM'nin kalkınma stratejilerindeki değişiklik ile büyüme anlayışından uzaklaşılması ve ekonomik, sosyal ve ekolojik kalkınmanın insan hakları temelinde birbirine bağlanmasının amaçlanması

¹⁵ Klippel, D./Otto, M.: *Nachhaltigkeit und Begriffsgeschichte*, Nachhaltigkeit als Verbundbegriff (Hrsg. Kahl, W.), Tübingen 2008, s. 46; Bozlağan, s. 1014.

¹⁶ Rachel Louise Carson tarafından 1962 yılında yayımlanan “*Silent Spring*” adlı çalışma, sanayileşmenin çevreye verdiği zarara dikkat çekerek toplumda büyük yankı uyandırmıştır (Bozlağan, s. 1015).

¹⁷ Sürdürülebilirlik kavramı günümüzde hâlâ, akla ilk etapta çevresel meseleleri getirmektedir. Sürdürülebilirlik kavramına sosyal ve ekonomik boyutların da dahil edilmiş olmasının sürdürülebilirliğin özünde çevresel sürdürülebilirliğin olduğunu değiştirmedigi yönünde bkz. Bosselmann, *The Principle*, s. 63.

¹⁸ Bu girişimlerin normatif dayanağını, Birleşmiş Milletler Antlaşması'nın “Amaç ve İlkeler” başlıklı 1. maddesinin 3. fıkrasında yer alan “Ekonomik, sosyal, kültürel ve insancıl nitelikteki uluslararası sorunları çözmede ve ırk, cinsiyet, dil ya da din ayrımı gözetmeksizin herkesin insan haklarına ve temel özgürlüklerine saygının geliştirilip güçlendirilmesinde uluslararası işbirliğini sağlamak” hükmü teşkil etmektedir [Birleşmiş Milletler, Birleşmiş Milletler Antlaşması ve Uluslararası Adalet Divanı Statüsü, 26.06.1945 (https://turkiye.un.org/sites/default/files/2020-02/UN-charter-turkish_0.pdf, Erişim Tarihi: 03.07.2025)].

olmuştur¹⁹. 1972 yılında, insanlığın dünyanın doğal ve fiziksel olarak sınırlı kaynaklarına olan bağımlılığı konusunda farkındalık yaratan iki önemli olay sürdürülebilir kalkınma bakımından belirleyici olmuştur. İlk olarak Roma Kulübü'nün "*The Limits to Growth* (Büyümenin Sınırları)" isimli eseri²⁰, bir an önce harekete geçilmesinin önemine işaret etmiştir. İkinci olarak ise, Stokholm'de gerçekleştirilen ilk Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı ("Stokholm Konferansı")'nda çeşitli sosyo-ekonomik düzeylerden birçok ülke çevre konusunda ilk kez bir araya gelmiştir. Bu konferans, uluslararası çevre politikalarının başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Kaynak kıtlığına dair bu endişeler yakın zamanda "gezegensel sınırlar (*planetary boundaries*)"²¹ kavramı altında tartışılmaya başlanmıştır. Sürdürülebilirlik kavramının da yeni yeni tartışılmaya başlandığı bu yıllarda, Küresel Güney'in yoksulluk ve bununla bağlantılı sosyal sorunlarının da çevresel sorunlarla eşit derecede aceleyle ele alınması talepleri üzerine BM nezdinde, daha sonra bu kavramın üç ayağını teşkil edecek olan "ekolojik", "ekonomik" ve "sosyal" konular arasındaki ilişki kurulmuştur²².

"Sürdürülebilir kalkınma" terimi uluslararası düzeyde ilk kez 1980 yılında BM Çevre Programı (*UN Environment Programme* - UNEP), Dünya Doğa ve Doğal Kaynakları Koruma Birliği (*International Union for Conservation of Nature* - IUCN) ve Dünya Doğayı Koruma Vakfı (*World Wildlife Fund* - WWF) tarafından yayımlanan "Dünya Koruma Stratejisi (*Caring for the Earth*)"nde, çevre politikaları bağlamında

¹⁹ Mittwoch, s. 16; UNEP/UNCTAD, Cocoyoc Declaration adopted by the participants in the Symposium on "Patterns of Resource Use, Environment and Development Strategies" Cocoyoc-Mexico, 06.11.1974, (<https://digitallibrary.un.org/record/838843?v=pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

²⁰ Meadows, D. H./Meadows, D. L./Randers, J./Behrens III, W. W.: *The Limits to Growth*, New York 1972.

²¹ Konuya ilişkin açıklamalar için bkz. 1. Bölüm, I, A, 3, b, ii.

²² Mittwoch, s. 17.

kullanılmıştır²³. Öte yandan raporda sürdürülebilirlik teriminin somut bir tanımı yapılmamış, doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımı ve sürdürülebilir yararlanma kavramları üzerinde durulmuştur²⁴.

b. Brundtland Raporu ve Kavramın Tanımı

Sürdürülebilir kalkınma kavramının günümüzdeki sürdürülebilirlik tartışmaları bakımından hâlâ büyük önem arz eden ilk modern tanımı ise, dönemin BM Genel Sekreteri'nin çağrısı üzerine Norveç Başbakanı *Gro Harlem Brundtland* başkanlığında BM bünyesinde oluşturulan Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nca (*The World Commission on Environment and Development - WCED*)²⁵ hazırlanan raporda yapılmıştır. 1983'te 21 ülkenin temsilcileriyle kurulan komisyon, üç yıllık bir çalışma üzerine 1987 yılında "Ortak Geleceğimiz (*Our Common Future*)" başlıklı nihai raporunu yayımlamıştır. Rapor günümüzde "*Brundtland Raporu*" adıyla anılmaktadır. Rapor, sürdürülebilir kalkınmayı küresel öneme sahip ekonomik, sosyal ve çevresel problemlerle başa çıkmada genel bir kılavuz olarak ele almıştır²⁶. Raporda sürdürülebilir kalkınma, "*gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma*" olarak tanımlanmıştır²⁷. Buna göre sürdürülebilir kalkınma, "*sabit bir denge hâli değil,*

²³ UNEP/IUCN/WWF, World Conservation Strategy, 1980, (<https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/wcs-004.pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

²⁴ Rapordaki temel saptamalar ve rapora dair eleştiriler için bkz. Bozlağan, s. 1018 vd. Yazar, "sürdürülebilir kalkınma" yerine "sürdürülebilir gelişme" terimini tercih etmiştir.

²⁵ Komisyon, 1982 tarihinde Nairobi'de gerçekleştirilen BM Konferansı'nı takiben, BM Genel Kurulu'nun 19 Aralık 1983 tarih ve 38/161 numaralı "Çevresel Perspektifin 2000 Yılı ve Sonrasına Hazırlık Süreci" kararıyla kurulmuştur [UN General Assembly, Process of preparation of the Environmental Perspective to the Year 2000 and Beyond, 1983, (<https://docs.un.org/en/A/RES/38/161>, Erişim Tarihi: 30.07.2025)].

²⁶ Mittwoch, s. 18.

²⁷ "Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs" [UN General Assembly, Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, 1987, UNDoc. A/RES/42/187 ("*Brundtland Raporu*"), s. 41, para. 1, (<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025)].

kaynakların kullanımının, yatırımların yönünün, teknolojik gelişmenin gidişatının ve kurumsal değişimin, bugünkü olduğu kadar gelecekteki ihtiyaçlarla da uyumlu hâle getirildiği bir değişim süreci” ifade eder²⁸. Buna göre sürdürülebilir kalkınma içinde, “ihtiyaçlar” ve “teknoloji ve toplumsal örgütlenmenin, çevrenin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçları karşılama kabiliyetine getirdiği sınırlamalar” olmak üzere iki temel kavram barındırmaktadır²⁹. Brundtland Raporu’nda yapılan bu tanımın BM Genel Kurulu tarafından kabul görmesi ile birlikte, sürdürülebilirlik gerek devletler gerekse de özel kuruluşlar ve şirketler için BM’nin temel ilkesi hâline gelmiştir. Söz konusu tanım günümüzde hâlâ kabul görmekte ve güncel sürdürülebilirlik tanım ve tartışmalarına esas teşkil etmeye devam etmektedir.

Raporda yalnızca çevresel problemlerin üzerinde durulmamış, insan ihtiyaçlarının, ilerde sürdürülebilir kalkınmanın üç ayağını oluşturacak ekonomik, sosyal ve çevresel ölçütlerle uyumlu hâle getirilmesi amacı doğrultusunda gelecek nesilleri de göz önünde bulunduran bir yaklaşım benimsenmiştir. Hem günümüzde yaşayan insanlar arasında hem de gelecekte yaşayacak insanların ihtiyaçlarını dikkate alan bu yaklaşım sürdürülebilirlik tartışmalarında “nesil içi adalet (*intragenerational justice*)” ve “nesiller arası adalet (*intergenerational justice*)” kavramlarıyla açıklanmaktadır³⁰.

Raporun asıl muhatabının BM Genel Kurulu’nu oluşturan devletler olduğu ifade edilmekle birlikte, raporda yalnızca devletlere değil, tek kişilik işletmelerden en büyük şirketlere kadar özel teşebbüslere de hitap edilmiş ve ekonomik gücü pek çok ulusunkini dahi geçebilen çok uluslu bir şirketin rapor ile ulaşılacak istenen amaçlara ulaşmada büyük bir iyileştirici etkisi olabileceği vurgulanmıştır³¹.

²⁸ Brundtland Raporu, s. 17, para. 30.

²⁹ Brundtland Raporu, s. 41, para. 1.

³⁰ Bkz. Mittwoch, s. 18-19.

³¹ Brundtland Raporu, s. 8.

c. Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı (Rio Konferansı)

Sürdürülebilir kalkınma kavramının gelişiminde ikinci önemli aşama, bu kavramın somutlaştırılması çabaları sonucunda ortaya çıkan “üç sütun modeli (*three-pillar model*)” veya “sürdürülebilirlik üçgeni (*triangle of sustainability*)”dir. Model uluslararası alanda ilk kez 1992 yılında Rio de Janeiro’da gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı (*United Nations Conference on Environment and Development* - UNCED, “Rio Konferansı”, “Rio Dünya Zirvesi”)’nda ortaya konmuştur. Buna göre, sürdürülebilirliğin üç sütununu bu kavramın temel bileşenleri olan çevre, ekonomi ve sosyal konular oluşturur.

Zirve’ye 178 devlet temsilcisinin katılması, *Brundtland* Raporu’ndaki sürdürülebilirlik tanımının dünya çapında benimsenmesi bakımından büyük rol oynamış ve bu kavramın uygulanabilmesi için kılavuz ilkelerin geliştirilmesini amaçlamıştır³². Sürdürülebilir kalkınma kavramının kapsamının genişlemesi ve birçok disiplinin çalışma alanında yer edinerek multidisipliner bir karakter kazanması Rio Konferansı ile birlikte olmuştur³³.

Konferans’ın sonunda Rio Çevre ve Kalkınma Deklarasyonu (*The Rio Declaration on Environment and Development*)³⁴ ve Gündem 21 (*Agenda 21*)³⁵ adlı belgeler kabul edilmiştir. Anılan belgeler *Brundtland* Raporu’nu temel almış ve bu raporu geliştirmiştir. Bu doğrultuda, Rio Deklarasyonu’nda sürdürülebilir kalkınma konusunda uluslararası toplumun üzerinde uzlaşmaya vardığı hususlarda 27 ilke

³² Gehne, s. 34.

³³ Bozlağan, s. 1020.

³⁴ UN, Report of the United Nations Conference on Environment and Development, Annex I, Declaration on Environment and Development, 1992, UN-Doc. A/CONF.151/26. (https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.151_26_Vol.I_Declaration.pdf), Erişim Tarihi: 30.07.2025)

³⁵ UN, Report of the United Nations Conference on Environment and Development, Annex II, Agenda 21, 1992, UN-Doc. A/CONF.151/26, (<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>), Erişim Tarihi: 30.07.2025).

belirlenmiştir. Bu ilkelerde devletler, sürdürülebilirliğe aykırılığın sonuçlarının tazmin edilmesi bakımından ulusal ve uluslararası hukukta bir sorumluluk rejimi öngörmeye davet edilmiş ve 27. ilkede uluslararası düzeyde bir “sürdürülebilir kalkınma hukuku”nun geliştirilmesi için iş birliğine çağrılmıştır.

Gündem 21 ise, 21. yüzyılda küresel sürdürülebilir kalkınmaya ulaşabilmek gayesiyle ekonomik, sosyal ve çevresel sorunlarla başa çıkılarak gelecek nesillerin yaşamlarının güvence altına alınmasına yönelik bir eylem planıdır. Gündem 21, Türkiye’nin de aralarında bulunduğu katılımcı devletlere sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmada bir “küresel ortaklık”³⁶ kurulması çerçevesinde bazı yükümlülükler öngörmüştür³⁷.

Rio Konferansı’nı genellikle sektörel düzeyde olan ve *Brundtland* Raporu ve Rio Konferansı ile ulaşılan sonuçları somutlaştırmaya yönelik birçok uluslararası konferans takip etmiştir³⁸. Rio Konferansı’nın 5. yılında New York’ta düzenlenen Rio +5 Konferansı, 10. yılında ise Johannesburg’da düzenlenen Sürdürülebilir Gelişme Konferansı (Rio +10) bunlar arasındadır. Bu süreç, sürdürülebilirlik kavramının gelişmesinde olduğu gibi uluslararası sürdürülebilirlik hukukunun gelişimi bakımından da etkili olmuştur³⁹.

³⁶ United Nations, Agenda 21, Önsöz. Küresel ortaklık kavramının geliştirilmesiyle, dünyadaki geleneksel yönetim anlayışının yerini katılımcılık ve ortaklığa dayanan “yönetişim” anlayışının aldığına dair bkz. T.C. Dış İşleri Bakanlığı, Yerel Gündem 21, (<https://www.mfa.gov.tr/yerel-gundem-21.tr.mfa>, Erişim Tarihi: 29.07.2025).

³⁷ Bu doğrultuda Türkiye’de “Türkiye’de Yerel Gündem 21’lerin Teşviki ve Geliştirilmesi” başlıklı proje yerel yönetimlerle işbirliği hâlinde yürütülmüştür [Projeye ilişkin detaylar için bkz. Arar, A. A.: Yerel Gündem 21, (<https://www.mfa.gov.tr/yerel-gundem-21.tr.mfa>, Erişim Tarihi: 30.07.2025)]. Almanya’da ise Kurumsal Sürdürülebilirlik Konseyi (*der Rat für Nachhaltige Entwicklung*) kurulmuş ve 2002 yılında ilk ulusal sürdürülebilirlik stratejisinin benimsenmesi Rio Deklarasyonu ve Gündem 21’in uygulanması çerçevesinde olmuştur (Mittwoch, s. 21). Rio Konferansı’nda BM bünyesinde de bir Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu (*The UN Commission on Sustainable Development*) kurulmuş; bu Komisyon’un yerini 2013 yılında Sürdürülebilir Kalkınma Yüksek Düzeyli Siyasi Forumu (*High-level Political Forum on Sustainable Development*) almıştır.

³⁸ Bunlardan 1992-2002 yılları arasındaki önemli konferanslar için bkz. Bozlağan, s. 1020 vd.

³⁹ Mittwoch, s. 22.

d. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

2000 yılında BM bünyesinde gerçekleştirilen Bin Yıl (Milenyum) Zirvesi’nde devletler, 2015 yılına kadar uygulanmak üzere “Bin Yıl Kalkınma Hedefleri (*Millennium Development Goals*)” adı verilen sekiz adet hedef belirlemiştir⁴⁰. Bu hedefler, çevresel sürdürülebilirliğin ayrı bir hedef olarak belirlenmesi nedeniyle sürdürülebilirlik kavramının sosyal ve ekonomik yönüyle bağlantısının koparılması ve kavramın bütüncül olarak ele alınmamasından bahisle eleştirildiği gibi, 2015 yılına odaklanması da sürdürülebilirlik kavramının nesiller arası özelliğinin ihmalı şeklinde değerlendirilmiştir⁴¹. Söz konusu eleştiriler, Rio Konferansı ile ulaşılan bütüncül yaklaşımdan uzaklaşılması nedeniyle anlaşılabilir olsa da Bin Yıl Kalkınma Hedefleri’nin yalnızca hızlı ve etkili uygulamayı amaçladığı⁴² ve diğer alanlardaki belgelerle desteklendiği de unutulmamalıdır.

2015 yılında hedeflerle ilgili geline nokta dair kapsamlı bir rapor hazırlanmış, ancak bazı hedefler bakımından geride kalındığı da ifade edilmiştir⁴³. 18-19 Eylül 2015 tarihinde BM Genel Merkezi’nde gerçekleştirilen Zirve’de benimsenen “Gündem 2030 (*Agenda 2030*)” ile birlikte BM, “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları⁴⁴ (*Sustainable Development Goals - SDGs*)” başlığı altında 17 hedef belirlemiştir⁴⁵. Söz

⁴⁰ UN General Assembly, Millenium Declaration, 18.09.2000, UN-Doc. A/RES/55/2, (<https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/united-nations-millennium-declaration>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴¹ Mittwoch, s. 23-24.

⁴² Bu hedeflerde temel kaygının öncelikli görülen bazı alanlarda akılda kalıcı hedefler belirlenerek bunların belirli tarihlere kadar etkili biçimde uygulanmasını sağlamak olduğu yönünde bkz. Gehne, s. 57 vd.

⁴³ UN, The Millennium Development Goals Report, 2015, ([https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20\(July%2015\).pdf](https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%2015).pdf), Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴⁴ 2000 tarihli “*Millennium Development Goals*” metnindeki “*goal*” dilimize “hedef” olarak tercüme edilmişken, 2015 tarihli “*Sustainability Development Goals*” bakımından resmi tercüme “amaç” olarak yapılmıştır.

⁴⁵ UN General Assembly, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development (“Agenda 2030”), 25.09.2015, UN-Doc. A/RES/70/1/L.1,

konusu belgede, sürdürülebilirliğin bütüncül bir anlayışla ele alınması gerektiği yeniden vurgulanmıştır. Gündem 2030, BM içindeki sürdürülebilirlik yaklaşımların uyumlaştırılması, kurumsal yapıların güçlendirilmesi, hedeflere uygulanabilirlik kazandırılması ve sürdürülebilirliğin üç ayağı olan ekonomik, sosyal ve çevresel meselelerin eşit derecede önemli olduğunun vurgulanması bakımından oldukça önemlidir. Yine Bin Yıl Hedefleri'nden farklı olarak hedeflerin asıl muhatabının gelişmekte olan ülkeler olması anlayışından ayrılmış ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin tüm BM üyesi devletler bakımından eşit uygulandığı bir sistem benimsenmiştir.

Öte yandan, söz konusu hedeflerin gönüllülük esasına dayanması, hedeflerin etkili bir biçimde uygulanması ve denetlenmesi bakımından şüphe doğurmaya devam etmektedir⁴⁶. Söz konusu şüphe özellikle özel sektör bakımından geçerlidir. Özellikle çok uluslu büyük şirketler sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada (veya aksine bu hedeflerden uzaklaşmasında) büyük bir işleve sahiptir. Yukarıda anılan BM metinleri gibi Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları da, yalnızca devletlerin değil özel sektörün bu işlevini vurgulamaktadır⁴⁷. BM, sürdürülebilirlik hedef ve stratejilerinin uygulanması bakımından devletlerle birlikte özel sektörü de “Küresel Ortaklık” adı altında iş birliğine davet etmektedir. Metin, hedeflerin hayata geçirilerek uygulanmasına dair birtakım yöntem ve öneriler içermekle birlikte⁴⁸ somut bir kılavuz sunmamaktadır⁴⁹.

(<https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/291/89/pdf/n1529189.pdf?token=zovCThbXKSPYdAA7jh&fe=true>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴⁶ Mittwoch, s. 27.

⁴⁷ Bkz. Agenda 2030, s. 10, 12, 28, 29, 30, 33, 34.

⁴⁸ Bkz. UN General Assembly, Agenda 2030, s. 10, 26, 28 vd.

⁴⁹ Mittwoch, s. 27.

Bununla birlikte bu hedefler, birçok ulusal ve uluslararası kılavuz ve düzenlemede politika hedefi olarak zikredilmiş ve birçoğuna temel oluşturmuştur⁵⁰.

3. Sürdürülebilirlik Kavramının Temel Unsur ve Özellikleri

a. Zamana ve Mekâna Yayılma

Sürdürülebilirlik ilkesi bakımından hem disiplinler genelinde hem de evrensel olarak üzerinde uzlaşma sağlanan temel özellikler ve genel ilkelerin ortaya konulması, konunun hukuki boyutuyla ele alınabilmesi için elzemdir. Sürdürülebilirlik kavramı, özellikle *Brundtland* Raporu'nda yapılan tanım çerçevesinde, zaman ve mekâna yayılan bir doğaya sahiptir⁵¹. Sürdürülebilirliğin temel amacı “*politika/etik/hukuk bakış açısının zamanlar arası ve küresel anlamda genişletilmesi*” olarak ifade edilmiştir⁵². Bu doğrultuda sürdürülebilirlik kavramının, “*iklim ve kaynak sorununa ve genel olarak mevcut yaşam biçimleri ve ekonomik uygulamaların uzun vadede ve küresel ölçekte uygulanabilirliğine*” dair sorulara yanıt bulma çabasını içerdiği ifade edilmiştir⁵³.

Sürdürülebilirliğin zamansal ögesi, bugünün ihtiyaçları karşısında gelecek nesillerin ihtiyaçlarının tehlikeye atılmamasına ilişkin ögedir. Kelime anlamının da “kalıcı”, “sürekli” gibi zamansal ifadelerden yola çıktığı sürdürülebilirlik kavramı, geçmiş, günümüzü ve geleceği birbirine bağlar⁵⁴. Bu öge, nesil içi (günümüzde, aynı dönemde yaşayanlar arasındaki) ve nesiller arası (bugün yaşayanlarla gelecekte yaşayacaklar arasındaki) adalete işaret ettiği gibi doğanın değil insanların ihtiyaçlarına

⁵⁰ Bkz. 1. Bölüm, III, C.

⁵¹ Mittwoch, s. 29.

⁵² Ekardt, F.: *Theorie der Nachhaltigkeit*, 3. Aufl., Baden-Baden 2021, s. 67.

⁵³ Ekardt, s. 65.

⁵⁴ Kahl, *Verbundbegriff*, s. 24.

odaklandığından sürdürülebilirliğin insan merkezli yapısını ortaya koyar⁵⁵. Sürdürülebilirlik kavramının nesiller arası adalet (*intergenerationeller Gerechtigkeit, inter-generational justice/equity*) anlayışı, sürdürülebilirliğin meselelere “uzun vadeli” bakış açısıyla yaklaşan doğasını da vurgulamaktadır. Uzun vadeci yaklaşım, sürdürülebilirliğin, çalışmamızın ana konusunu oluşturan şirketler hukuku da dahil olmak üzere, her boyutunda karşımıza çıkmaktadır.

Mekânsal öge ise, sürdürülebilirlik meselelerinin (çevresel felaketler, ekonomik krizler, göç dalgaları gibi) sınır aşan özelliği dikkate alındığında, sürdürülebilirliğin küresel niteliğini ifade etmektedir. Bu aynı zamanda kaynakların dünya genelindeki adaletsiz dağılımıyla da yakından ilgilidir. Dünyanın bir yerinde insanlar yüksek refah düzeyiyle dünyanın kaynaklarını tüketiyorken diğer tarafta insanların açlıktan ölüyor olduğu gerçeği, yerel değil küresel boyutta ele alınarak çözüme kavuşturulmalıdır⁵⁶. Dolayısıyla sürdürülebilirliğin merkezinde hem zamansal hem de mekânsal anlamda dağıtıcı adalet anlayışı yatmaktadır⁵⁷. Böylece sürdürülebilirlik, adalet anlayışını “zamanlar arası ve küresel sınırları aşan” bir adaletle doğru genişletmektedir⁵⁸.

b. Sürdürülebilirliğin Çevresel, Sosyal ve Ekonomik Boyutları

i. Üç Sütun Modeli

Zamansal ve mekânsal ögelerin yanında, bugün ağırlıklı olarak kabul edildiği üzere, sürdürülebilirlik kavramını çevresel, sosyal ve ekonomik anlamda ele alan ve bu üçü arasında bir uzlaşma ve bütünlük yaratmayı hedefleyen “üç sütun modeli (*three*

⁵⁵ Kahl, *Verbundbegriff*, s. 26; Mittwoch, s. 29. Ayrıca bkz. Barral, s. 380, yazara göre, nesiller arası adalet gelecek nesiller için çevrenin korunmasını içerip “sürdürülebilir kalkınma” söyleminde “sürdürülebilir” olma sıfatına ilişkindir. Nesil içi eşitlik ise, ekonomik ve sosyal kalkınmanın sonuçlarının aynı nesil içinde eşit şekilde dağıtılması (bir ulus içinde ve uluslararası) anlamına gelmekte olup “kalkınma” kavramına atıfta bulunmaktadır.

⁵⁶ Ekardt, s. 67.

⁵⁷ Mittwoch, s. 29.

⁵⁸ Ekardt, s. 67.

pillar model)”nin incelenmesi gerekmektedir. Sürdürülebilir kalkınma, ortaya çıktığı ilk anlardan itibaren, bu eşit derecede önemli olan üç ayağı (sütunu) arasında bir denge ve birlik kurmayı amaçlamaktadır⁵⁹. Çevresel boyut, küresel ekosistemde doğal kaynakların devamlılığının sağlanması ve insan faaliyetlerinin bunlara minimum zarar verecek şekilde düzenlenmesi; sosyal boyut, beslenme, barınma, eğitim gibi temel insan ihtiyaçlarına erişimde adaletin ve imkân eşitliğinin sağlanması; ekonomik boyut ise uzun vadeli değer yaratımı ve büyümeyi sağlamak için ekonomik kaynakların verimli kullanılmasını içerir⁶⁰.

Üç sütunlu model, sürdürülebilirlik kavramını çok geniş ele alarak kavramın anlaşılmasını zorlaştırdığı, yukarıda bahsi geçen zamansal ve mekânsal ögeleri göz ardı ettiği gibi gerekçelerle eleştirilmektedir⁶¹. Böylece bazıları sürdürülebilirliğin tanımını daha iyi karşılayan “zamanlar arası-küresel” yaklaşımı tercih etmektedir. Kanaatimizce, bu yaklaşım kavramın *Brundtland* Raporu’nda yapılan tanımının ana fikrini oluşturuyor olmakla birlikte sürdürülebilirlik kaygılarının temel bileşenleri olan çevresel, sosyal ve ekonomik meseleler, kavramın somutlaştırılması bağlamında göz ardı edilemez⁶².

Öte yandan, bu üç sütunlu yapıya teorik düzeyde yapılan eleştirilerden daha ciddi olduğunu düşündüğümüz bir diğer eleştiri noktası, bu dengenin sağlanmasının gerçekçi olmadığıdır. Nitekim, BM her fırsatta üç bileşenin de eşit derecede önemli olduğunu vurgulasa da, Stokholm Konferansı’ndan bugüne, sürdürülebilirlik

⁵⁹ Bu bütünlük ilkesi, sürdürülebilir kalkınmanın tanımı değil, sürdürülebilir kalkınmanın hayata geçirilebilmesi için temel yöntemdir. Barral, s. 381.

⁶⁰ Bkz. Ludwig, P./Sassen, R.: *Which Internal Corporate Governance Mechanisms Drive Corporate Sustainability?*, Journal of Environmental Management 2022, C. 301, s. 2; Yavuz, s. 65.

⁶¹ Üç sütun modeline karşı detaylı eleştiriler için bkz. Ekardt, s. 53 vd.

⁶² Bu üç bileşen arasında denge kurmanın zorlukları ve zaman zaman politik, kurumsal, kültürel bileşenleri de denkleme dahil eden yaklaşımlar için bkz. Mittwoch, s. 31.

stratejilerinde çevresel meselelerin öne çıktığı bir gerçektir⁶³. Öte yandan, insanlık tarihinin belli dönemlerini karakterize eden kıtlık, savaş, ekonomik kriz gibi olayların o dönem ağırlık verilen mesele üzerinde etkisi olabileceği ve her dönem her bileşene aynı önemin verilemeyeceği de şüphesizdir. Benzer şekilde doğal kaynaklar yönünden zengin olmakla birlikte ekonomik ve sosyal problemlerle boğuşan gelişmekte olan ülkeler ile, refah düzeyi yüksek gelişmiş ülkelerin çevresel problemlere aynı önemi vermemesi de oldukça doğaldır. Bir diğer mesele ise bu üç bileşenin aynı anda öncelik olarak belirlenmesinin mümkün olmamasıdır. Zira örneğin, iklim değişikliğine yönelik önlemler (13, 14 ve 15. Sürdürülebilir Kalkınma Amacı) ekonomik büyümeyle (8. Sürdürülebilir Kalkınma Amacı) bağdaşmayacaktır⁶⁴. Benzer şekilde, çevrenin korunması için alınan bazı önlemler, sosyal problemlere yol açabileceği gibi tam tersi de mümkündür⁶⁵.

Bir görüş, üç sütunlu yapıyı reddetmekte ve çevresel sürdürülebilirliğin kalkınmanın yalnızca bir boyutu değil, özü ve ön şartı olduğunu ifade etmektedir⁶⁶. Buna göre, sosyal adalet ve ekonomik refah kaygıları da geçerli ve önemli olmakla birlikte, üzerinde yaşadığımız Dünya'nın varlığını devam ettirmesinin ekolojik etkenlere bağlı olduğu dikkate alındığında, çevresel meseleler karşısında ikinci

⁶³ Ekonomik ve sosyal meseleler, eşit derecede önemli bir bileşen olmaktan ziyade çevresel sorunların bir neden ve sonucu olarak kabul edilmektedir (Mittwoch, s. 32).

⁶⁴ Mittwoch, s. 33.

⁶⁵ Sürdürülebilirliğin bu iki boyutu arasında söz konusu olabilecek çatışmaya şirketlerin çevresel dönüşümleri ve iş gücü bağlamında bir örnek olarak bkz. Gözlügöl, A. A.: *The Clash of 'E' and 'S' of ESG: Just Transition on the Path to Net Zero and the Implications for Sustainable Corporate Governance and Finance*, The Journal of World Energy Law & Business 2022, C. 15, S. 1, s. 1-21; Çevreye daha az zararlı bir yakıtın kullanılmasının teşviki amacıyla öngörülen vergilerin artan maliyetler nedeniyle sosyal problemlere neden olması buna bir örnek olarak gösterilebilir. Bkz. Murat, H. M., *Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Bağlamında Anonim Ortaklıklara Getirilen Yeni Yükümlülükler*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2023, s. 74-75.

⁶⁶ Bu yönde bkz. Bosselmann, *The Principle*, s. 31.

plandadır⁶⁷. Bu çerçevede, ekonomik refah ve sosyal adaletin ancak çevresel sürdürülebilirlik sınırları içerisinde desteklenme yükümlülüğünden bahsedilebilir⁶⁸.

Söz konusu durum sürdürülebilirliğe ilişkin farklı yaklaşımların doğmasına neden olmuş; sürdürülebilirliği “çevresel sürdürülebilirlik”, “ekonomik sürdürülebilirlik”, “sosyal sürdürülebilirlik” olarak üç farklı yaklaşımla tanımlayanlar olduğu gibi⁶⁹, ekonomik sürdürülebilirliği esas alan ve doğal sermayenin fiziksel sermaye ile ikame edilebileceğini savunan “zayıf sürdürülebilirlik” ve sürdürülebilirliğin ekolojik ayağının ağır bastığı “güçlü sürdürülebilirlik” anlayışları da ortaya çıkmıştır⁷⁰. Zayıf sürdürülebilirliğe göre, finansal değer, doğal kaynakların sınırsız kullanımıyla en üst düzeye çıkartılabilecektir⁷¹. Güçlü sürdürülebilirlik anlayışında ise doğal kaynakların bir sınırı vardır ve doğal sermayenin fiziksel sermaye ile ikame edilmesi her durumda mümkün olmadığından ekonomik aktivite doğaya tabidir. Bu çerçevede, zayıf sürdürülebilirlikte ekonomik büyüme çevresel sürdürülebilirlik, sosyal kalkınma ve ekonomik refah kadar önemli kabul edilmekteyken güçlü sürdürülebilirlik ekonomik büyümeye şüpheyile yaklaşır⁷². Başlangıçta çevresel sürdürülebilirliği ön planda tutan

⁶⁷ Bosselmann, *The Principle*, s. 31. Yazar sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma kavramları arasında bir ayrım yapmakta ve sosyal ve ekonomik meselelerin sürdürülebilir kalkınmanın bütünüleyici parçası olmakla birlikte, sürdürülebilirlik ilkesinin bütünüleyici parçası olmadığını ifade etmektedir (s. 63).

⁶⁸ Bosselmann, *The Principle*, s. 63.

⁶⁹ Bosselman, *The Principle*, s. 63. Yazara göre yalnız başına sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik anlamına gelecek, diğerleri ise olsa olsa “ekonomik sürdürülebilirlik”, “sosyal sürdürülebilirlik” olarak ifade edilebilecektir.

⁷⁰ Zayıf ve güçlü sürdürülebilirlik anlayışlarına ilişkin açıklamalar için bkz. Roome, N.: *Looking Back, Thinking Forward: Distinguishing Between Weak and Strong Sustainability*, *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment* (Ed. Bansal, P./Hoffmann, A.J), Oxford 2012, s. 620-629. Bosselmann ise zayıf sürdürülebilirliği sürdürülebilirliğin üç ayağı olan çevresel, sosyal ve ekonomik boyutların eşit derecede önemsendiği, bu üçü arasındaki tavize dayalı bir anlayış; güçlü sürdürülebilirliği ise çevresel/ekolojik yönün ağır bastığı ve sosyal ve ekonomik gelişimin çevresel ölçütler içinde teşvik edildiği bir anlayış olarak açıklamaktadır [Bosselmann, K.: *Sustainable Development Law*, Routledge Handbook of International Environmental (Ed. Techera, E./Lindley, J./Scott, K. N./Telesetsky, A.), London 2020, s. 35.

⁷¹ Sjøfjell, B./Bruner, C. M.: *Corporations and Sustainability*, *The Cambridge Handbook of Corporate Law, Corporate Governance and Sustainability* (Ed. Sjøfjell, B./Bruner, C. M.), Cambridge 2020, s. 4.

⁷² Bosselmann, *The Principle*, s. 24.

güçlü sürdürülebilirlik anlayışı yakın zamanda sürdürülebilirliğin sosyal boyutunu da dikkate almaya başlamıştır. Bu ayrım sürdürülebilirliğe yönelik farklı ekonomik yaklaşımlarla da yakından bağlantılı olup aşağıda yeniden ele alınacaktır⁷³. Bu tartışmalar neticesinde, sürdürülebilirliğin bu çeşitli ve kimi zaman çatışan boyutlarını uzlaştırarak kavrama etkinlik kazandırılması amacıyla “gezegensel sınırlar (*planetary boundaries*)” denen kavram ortaya çıkmıştır⁷⁴.

ii. Çevresel Boyut ve Gezegensel Sınırlar (*Planetary Boundaries*)

2009 yılında Johan Rockström’ün öncülük ettiği 29 bilim insanı “gezegensel sınırlar (*planetary boundaries*)” adı altında, “Dünya Sistemi”nin işleyişiyle ilgili olarak insanlık için güvenli işleyen bir alan öngörebilmek amacıyla yeni bir kavram geliştirmişlerdir⁷⁵. Bu doğrultuda, dünyanın varlığını sürdürebilmesi bakımından kabul edilemez çevresel değişimlerin yaşanmaması için iklim değişikliği, hava kirliliği, biyoçeşitliliğin kaybolması gibi hususlarda aşılmaması gereken dokuz adet sınır ortaya konmuştur. Gezegensel sınırların, başka bir ifadeyle, “gezegenin doğal taşıma kapasitesi”⁷⁶nin aşılmasında en büyük etkenin insan faaliyetleri olduğu ifade edilmiştir.

Doğa bilimleri alanında doğan gezegensel sınırlar kavramı, sürdürülebilirlik tartışmaları ve kavramın somutlaştırılmasında önemli bir rol oynamaya başlamış ve

⁷³ 1. Bölüm, I, B, 1.

⁷⁴ Mittwoch, s. 34.

⁷⁵ Rockström, J. W./Steffen, W./Noone, K./Persson, Å./Chapin, F.S.I./Lambin, E./Lenton, T./Scheffer, M./Folke, C./Schellnhuber, H.J./Nykvist, B./de Wit, C./Hughes, T./van der Leeuw, S./Rodhe, H./Sörlin, S./Snyder, P./Costanza, R./Svedin, U./Falkenmark, M./Karlberg, L./Corell, R./Fabry, V./Hansen, J./Walker, B./Liverman, D./Richardson, K./Crutzen, P./Foley, J.: *Planetary boundaries: Exploring the Safe Operating Space For Humanity*, Ecology and Society 2009, C. 14, S. 2, s. 32; Steffen, W./Richardson, K./Rockström, J./Cornell, S. E./Fetzer, I./Bennet, E. M./Biggs, R./Carpenter, S. R./de Vries, W./de Wit, C. A./Folke, C./Gerten, D./Heinke, J./Mace, G. M./Persson, L. M./Ramanathan, W./Reyers, B./Sörlin, S.: *Planetary Boundaries: Guiding Human Development On A Changing Planet*, Science 2015, C. 347, S. 6223, s. 736.

⁷⁶ Mittwoch, s. 34.

hukuk da dahil olmak üzere birçok disiplinde kabul görmüştür⁷⁷. Gezegensel sınırlar kavramı çeşitli AB düzenlemelerinde⁷⁸ de kendisine yer edinmiştir. BM'nin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın ilk taslağında da söz konusu kavram zikredilmiş ancak daha sonra gelişmekte olan ülkeler bakımından çevresel stratejilerin ön planda tutulacağına dair bir endişe yaratacağından bahisle metnin son hâlinde çıkarılmıştır⁷⁹. Nitekim gezegensel sınırların daha çok çevresel sınırları dikkate alarak insan hakları, sosyal eşitliğin sağlanması gibi hususlarda sürdürülebilirliği tanımlamaya yeterli olmadığı ifade edilmiştir⁸⁰. Öte yandan bu eksiklik, ileriki yıllarda sürdürülebilirliğin sosyal boyutunun gezegensel sınırlar modeline “*insanlık için güvenli ve ‘adil’ alan*” biçiminde dahil edilmesiyle çözülmek istenmiştir⁸¹.

iii. Sosyal Boyut

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu, yaşam hakkı, kişi hürriyeti ve güvenliği, kölelik ve işkence yasağı, çalışma, adil ücret ve sosyal güvenlik hakkı gibi temel haklar ve insan haklarına riayet edilmesini gerektirir. Bu yükümlülüklerin temel dayanağı, 1948 tarihli BM İnsan Hakları Evrensel Bildirisi olup sosyal yükümlülüklerin sürdürülebilirliğin bir boyutu olarak ele alınmasının dayanakları, Rio Deklarasyonu ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları⁸² başta olmak üzere kavramın geliştirilmesinde

⁷⁷ Sjäffell/Bruner, s. 7 vd.

⁷⁸ Sınırlı olmamak üzere bkz. Decision (EU) 2022/591 of the European Parliament and of the Council of 6 April 2022 on a General Union Environment Action Programme to 2030, PE/83/2021/REV/1; Regulation (EU) 2021/1119 of the European Parliament and of the Council of 30 June 2021 establishing the framework for achieving climate neutrality and amending Regulations (EC) No 401/2009 and (EU) 2018/1999 (‘European Climate Law’) PE/27/2021/REV/1, OJ L, 243, 9.7.2021.

⁷⁹ Mittwoch, s. 36.

⁸⁰ Kandemir, H. K.: Sürdürülebilir Şirketler ve Hukuki Çerçevesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2021, C. 20, S. 41, s. 857.

⁸¹ Bkz. Leach, M./Raworth, K./Rockström, J.: *Between Social and Planetary Boundaries: Navigating Pathways in the Safe and Just Space For Humanity*, UNESCO ISSC World Social Science Report: Changing Global Environments 2013, s. 84 vd.

⁸² Bunlar arasında yer alan yoksulluğa son (Amaç 1), açlığa son (Amaç 2), nitelikli eğitim (Amaç 4), toplumsal cinsiyet eşitliği (Amaç 5), eşitsizliklerin azaltılması (Amaç 10) gibi amaçlar doğrudan sürdürülebilirliğin sosyal boyutuna ilişkindir.

rol oynayan uluslararası metinlerde yer almaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilirliğin sosyal boyutu özellikle, aşağıda incelenecek olan, çok uluslu şirketler ve tedarik zincirlerinde meydana gelen insan hakları ihlalleri bakımından ele alınmalıdır⁸³.

Bir toplumdaki sosyal koşullar, o toplumdaki çevresel durum ve ekonomik gelişmişlikle de alakalıdır. Çevresel bozulmalar, dolaylı yolla da olsa ekonomik ve sosyal meselelere ilişkin olumsuz sonuçlar doğurmaktadır⁸⁴. Sosyal politika da ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşmada hayati önem taşımaktadır⁸⁵. Bu doğrultuda sosyal ve çevresel amaçlara ulaşmak için ekonomik büyüme ve gelişmeyi tamamen kenara itmek de elbette mümkün değildir. Nihayetinde, toplumların sosyal, çevresel ve ekonomik kalkınmaları birbirlerine sıkı sıkıya bağlı olduğundan sürdürülebilirlik, bunlardan yalnızca birine indirgenmesi mümkün olmayan bütüncül bir kavram olarak ele alınmalıdır. Dünya'nın taşıma kapasitesine ilişkin çevresel (doğal) sınırlar, her ekonomik faaliyetin de mutlak sınırını teşkil etmekle birlikte, asgari sınırını uluslararası alanda kabul görmüş temel insan haklarının çizdiği sosyal temellerle desteklenmelidir⁸⁶. Dolayısıyla, asıl amaç olarak görülen ekonomik büyüme ve kârlılığa ulaşmak için sürdürülebilirlik ilkelerinin ikinci plana atıldığı zayıf sürdürülebilirlik anlayışı değil, güçlü sürdürülebilirlik anlayışı benimsenmelidir⁸⁷. Buna göre, güçlü sürdürülebilirlik aslında zaten gerçek anlamıyla

⁸³ 3. Bölüm, II, E.

⁸⁴ Bunun bir göstergesi, son yıllarda "iklim değişikliği" davalarının sayısındaki artıştır. Nitekim 2024 tarihli bir çalışmaya göre 2015 yılından bu yana dünya genelinde şirket ve ticari kuruluşlara karşı yaklaşık iklim değişikliğiyle ilişkili 230 tane dava açılmış olup bunların üçte ikisi 2020 yılından sonradır. Bkz. Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, Global trends in climate change litigation: 2024 snapshot, 2024, s. 2, (<https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/publication/global-trends-in-climate-change-litigation-2024-snapshot/>, Erişim Tarihi: 30.08.2025).

⁸⁵ Pieraccini/Novitz, s. 9.

⁸⁶ Mittwoch, s. 38-39.

⁸⁷ Mittwoch, s. 39. Bu yönde bkz. Sjøfjell/Bruner, s. 4.

sürdürülebilirlik kavramını ifade etmektedir⁸⁸. Bu anlayış doğrultusunda bir şirketin sürdürülebilir faaliyeti de asıl amacı kârlılık olan faaliyetlerin birtakım finansal olmayan (sosyal ve çevresel) değerlerle süslenmesi anlamına gelmeyecektir⁸⁹.

iv. Ekonomik Boyut

Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunun açıklanmasında farklı yaklaşımlar karşımıza çıkmaktadır. Bir görüş, ekonomideki geleneksel büyüme paradigmasına karşı çıkarak ekonominin, çevrenin korunması ve sosyal refah karşısında ikincil öneme sahip olduğunu ileri sürer⁹⁰. Bu görüşte, çevrenin korunması ve sosyal adaletin sağlanması karşısında ekonomik büyüme gayesi terk edilebilecektir. Öte yandan bu anlayış, BM ve AB'nin sürdürülebilirliğin ekonomik ayağını diğerleriyle eşit derecede önemli gören ve ekonomik büyümenin vazgeçilmez bir unsur olmaya devam ettiği yönündeki yaklaşımlarıyla bağdaşmamaktadır⁹¹. Bu bakımdan sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu, kaynakların verimli bir şekilde kullanımıyla ekonomik büyümenin çevre ve toplum üzerindeki olumsuz etkilerinin en az olacağı şekilde gerçekleştirilmesini ifade etmekte olup bu büyüme modeli “yeşil büyüme (*green growth*)”, “sürdürülebilir büyüme”, “yeşil ekonomi” gibi terimlerle isimlendirmektedir. Böylece, uzun vadeli ekonomik değer yaratımı amaçlanır. Bu çerçevede sürdürülebilirliğin ekonomik boyutu, uzun vadeli kârlılık ve ekonomik büyümenin sağlanması amacıyla sürdürülebilir işletme faaliyetlerinin benimsenmesi,

⁸⁸ Sjäffell/Bruner, s. 4.

⁸⁹ Mittwoch, s. 39. Bu görüş, şirketlerin sürdürülebilir faaliyetlerinin şirkete finansal olarak da katkı sağladığı ve ancak finansal katkı sağladığı sürece meşru görüldüğü “sürdürülebilirliğin ticari gerekçesi (*business case for sustainability*)” yaklaşımı kapsamında aşağıda ele alınacaktır. Bkz. 2. Bölüm, III, 1, 3.

⁹⁰ Bkz. Purvis, B./Mao, Y./Robinson, D.: *Three Pillars Of Sustainability: In Search Of Conceptual Origins*, Sustainability Science 2019, C. 14, s. 690.

⁹¹ Purvis/Mao/Robinson, s. 691.

sorumlu tüketim, ekonomik faaliyetlerde inovasyonların gerçekleştirilmesi, yeşil teknolojilerin geliştirilmesi gibi hususları içerir.

Aynı zamanda tüketilen ürünlerin atık hâline geldiğinin kabul edildiği, yüksek karlılığı önceleyen doğrusal ekonomi modelinden, doğal kaynakların ve malzemelerin yeniden kullanım, yenileme, geri dönüşüm gibi yöntemlerle dolaşımda tutulduğu döngüsel ekonomiye geçiş de sürdürülebilirliğin ekonomik ve çevresel boyutu kapsamında ele alınmalıdır. Döngüsel ekonomide su, enerji, hammadde ve diğer kaynakların kullanımdan sonra ortaya çıkan atıkların başka bir üretim veya faaliyette yeniden kullanılarak ekonomide tutulması ve bu şekilde israfın önüne geçerek çevreye verilen zararın en aza indirgenmesi söz konusu olur⁹².

B. Disiplinler Arası Bir Kavram Olarak Sürdürülebilirlik

1. Ekonomik Bir Kavram Olarak Sürdürülebilirlik

Ekonomi bilimi, sınırlı kaynakların, insanların sınırsız istek ve ihtiyaçları karşısında en verimli şekilde nasıl değerlendirileceği sorusuna cevap arar. Sürdürülebilirlik kavramı da “kaynakların sınırlı olması” başta olmak üzere temel ekonomik varsayımlardan doğmuş olup sürdürülebilirlik söylemi hukuktan ziyade ekonomik çalışmalarda ele alınmıştır⁹³. Yukarıda da ifade edildiği gibi, sürdürülebilirlik, tarihsel süreçte ekonomideki büyüme paradigmasına karşı geliştirilen bir ilke olarak doğmuştur. Bu yüzden sürdürülebilirlik, her şeyden önce ekonomik bir ilke olarak anlaşılabilmekte olup hukuki bir ilke olarak ele alınmasından önce kavrama ekonomide verilen anlamların ve ekonomideki farklı yaklaşımların ayrıca ele alınması gerekli görülmüştür.

⁹² Yağcı, P.: Sürdürülebilirlik Perspektifinde Şirketlerin Sosyal Sorumluluğu ve Fransız Danıştay’ının Yetkisi, Ankara 2023, s. 36. Döngüsel ekonomiye ilişkin açıklamalar için bkz. 1. Bölüm, II, C, 4.

⁹³ Mittwoch, s. 40.

Özellikle büyük çok uluslu şirketlerin ekonomide devletleri de aşan ağırlıkları ve etkileri dikkate alındığında, sürdürülebilirlik kavramına ekonomi disiplindeki yaklaşımlar ve sürdürülebilirliğin ekonomik etkileri özellikle şirketler hukukunda büyük önem taşımaktadır. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) m. 331’de anonim şirketlerin kanunen yasak olmayan her türlü ekonomik amaç ve konularla kurulabileceği düzenlenmiştir. Bu husus, şirketler hukuku bakımından özellikle, çalışmamızın merkezini oluşturan ekonomik amaçların sürdürülebilir amaçlarla ne ölçüde örtüşeceği ve bir arada bulunup bulunamayacağı soruları bakımından önem arz etmektedir⁹⁴. Hukukun ekonomik analizi, özellikle sürdürülebilirlik düzenlemelerinin sıklıkla yer aldığı kurumsal yönetim düzenleme ve ilkeleriyle de yakından bağlantılıdır. Bu nedenle, sürdürülebilirliğin şirketler hukuku alanında düzenlenmesine geçmeden önce bu kavramın ekonomik olarak ele alınması gerekmektedir. Öyle ki, ekonomik araştırmalar sonucunda ulaşılan sonuçlar, hukuk alanında, hukuki düzenlemelere konu olabileceği ölçüde alakalıdır. Sürdürülebilirliğe ilişkin ekonomik tartışmalar, yukarıda zayıf ve güçlü sürdürülebilirlik bağlamında ele alınan tartışmayla bağlantılı olarak, ekonomik büyüme ile sürdürülebilirliğin bir arada var olup olamayacağı sorusuna odaklanmaktadır. Bu da nihayetinde, ekonomik amaçla kurulan anonim şirketlerin sürdürülebilirlik ilkeleri karşısındaki konumunu belirlemede rol oynayacaktır.

Ekonomik büyüme, yıllar boyu refahın temel ölçüsü olarak kabul edilmiştir. Daha sonra özellikle doğal kaynakların sınırsız olduğu kabulünün ortadan kalması ve gezegensel sınırlar ilkesinin kabulüyle, sonsuz ekonomik büyüme hedefi tartışmaya

⁹⁴ TTK m. 331’de yer alan düzenleme ve kurumsal amaç (*corporate purpose*) kavramıyla ilişkisi ikinci bölümde ele alınacaktır. Bkz. 2. Bölüm, IV, B, 3, a.

açılmıştır⁹⁵. Bu çerçevede, ekonomileri sürdürülebilir hâle getirmek ve insan-ekonomi-çevre ilişkisini ele alan iki çağdaş ekonomik yaklaşımdan bahsedilebilir: Neoklasik çevre ekonomisi ve ekolojik ekonomi⁹⁶. Ekonomi ve sürdürülebilirlik ilişkisine dair bu iki ekonomik teori, yukarıda bahsi geçen zayıf sürdürülebilirlik ve güçlü sürdürülebilirlik ayrımını doğurmuştur.

Neoklasik çevre ekonomisi (veya neoklasik çevre iktisadı) 1970’li yıllarda çevresel farkındalığın artmasına tepki olarak doğmuş olup ekonomiyi ekosistemin bir alt sistemi olarak kabul etmez⁹⁷. Doğal kaynaklar yalnızca ekonomik aktivitenin çeşitli girdilerinden birini oluşturur ve bunların ekonomik aktörler tarafından kullanımı ekosistemde bazı etkiler doğurur. Doğal kaynakların özel mülkiyet kapsamında olmaması ve serbestçe kullanıma açık olması bunların aşırı kullanımı veya zararlı gazların doğaya salınımı gibi bazı negatif dışsallıklar (*negative externalities*)⁹⁸ yaratır. Bu durum, doğru işleyen bir ekolojik mal ve hizmet piyasasının ve bunlar bakımından doğru bir fiyatlandırma mekanizmasının eksikliği nedeniyle, bunların tüketicilere çok düşük fiyatlarla sunulmasından kaynaklanır⁹⁹. Dolayısıyla negatif dışsallıklar, kaynakların çevresel vergiler ve harçlar gibi ek yükümlülüklerle gerçek değerlerine

⁹⁵ Sürdürülebilirlik kavramının doğuşundan önce dahi sonsuz ekonomik büyümenin tartışıldığına dair bkz. Mittwoch, s. 43.

⁹⁶ Zengin Taşdemir, S.: *Ekonomi-Ekoloji Etkileşimi: Neoklasik Çevre İktisadı İle Ekolojik İktisadı Düşünce Birbirini Tamamlıyor Mu?*, Ekonomi, Politika & Finans Araştırmaları Dergisi 2021, C. 6, S. 2, s. 357.

⁹⁷ Mittwoch, s. 44.

⁹⁸ Negatif dışsallık kavramına ilişkin olarak bkz. 1. Bölüm, II, A, 1.

⁹⁹ Bu durum “piyasa başarısızlığı (*market failure*)” olarak adlandırılır (Zengin Taşdemir, s. 359).

uygun olarak fiyatlandırılmasıyla içselleştirerek¹⁰⁰ ortadan kaldırılabılır¹⁰¹. Neoklasik çevre iktisadı yaklaşımı, uygun fiyatlandırmanın yapılmasındaki zorlukların yanı sıra çevreye verilen önemin zayıflığı nedenleriyle eleştirilmiştir¹⁰². Gerçekten de, söz konusu yaklaşım, sürdürülebilirlik kavramının tanımında yer alan nesil içi ve nesiller arası adalet kavramları ile sürdürülebilirliğin sosyal boyutunu tamamen göz ardı etmekte olduğundan, BM'nin uluslararası alanda çerçevesini oluşturduğu sürdürülebilir kalkınmanın alanını da daraltmaktadır¹⁰³. Gezegenel sınırları da dikkate almayan ve doğal kaynakların teknolojik gelişmelerle ve fiziksel sermayeyle ikame edilebileceğini savunan bu görüş, dolayısıyla, yukarıda açıklanan “zayıf sürdürülebilirlik” anlayışıyla bağdaştırılmaktadır¹⁰⁴.

Neoklasik çevre ekonomisinde, ekonomik büyümeyle sürdürülebilir kalkınmanın birbirine zıt iki amaç olmadığı ve birlikte gerçekleştirilebileceği savunulmaktadır (ayırıklaştırma, *decoupling*¹⁰⁵). Bu görüşe göre, ekonomik büyüme makroekonominin ana amacı olmaya devam etmekle birlikte sürdürülebilir hâle getirilmelidir. Bu büyüme modelleri “yeşil büyüme”, “sürdürülebilir büyüme”, “yeşil ekonomi” gibi terimlerle adlandırılmakta olup Avrupa Birliği (AB)'nin güncel sürdürülebilir kalkınma stratejisinde de sosyal kaygılar geri plana atılarak çevresel hedeflere yönelen

¹⁰⁰ Bu vergiler, negatif dışsallıkların vergilendirilerek içselleştirilmesini amaçlayan çevresel/sosyal vergilerin kurucusu ve modern çevresel ekonominin öncüsü olarak bilinen *Pigou*'nun adıyla “*Pigou Vergileri (Pigouvian Taxes)*” olarak da anılmaktadır. Bkz. Pigou, A.: *The Economics of Welfare*, 4th Edition, London 1932. Negatif dışsallıkların çözümüne ilişkin bir diğer yaklaşım ise, *Ronald Coase*'a ait “*Coase Teoremi*”dir. Dışsallıklara “piyasa çözümü” olarak ifade edilebilecek olan bu teorem, negatif dışsallıklar taraflar arasındaki pazarlıklar aracılığıyla dışsallık yaratan mülkiyet haklarının yeniden düzenlenmesiyle çözümlenmesidir (Coase, R. H.: *The Problem of Social Cost*, *The Journal of Law & Economics* 2013, C. 56, S. 4, s. 837-877).

¹⁰¹ Mittwoch, s. 45; Zengin Taşdemir, s. 359.

¹⁰² Rogall, H.: *Grundlagen Einer Nachhaltigen Wirtschaftslehre*, 2. Aufl., Marburg 2015, s. 149 vd.; Zengin Taşdemir, s. 359.

¹⁰³ Mittwoch, s. 46.

¹⁰⁴ Bosselmann, *The Principle*, s. 24.

¹⁰⁵ Ayırıklaştırma, ekonomik büyüme devam ederken çevrenin bu büyümeden marjinal bir şekilde kötü etkilenmemesi anlamına gelir.

sürdürülebilir büyüme kavramı esas alınmaktadır¹⁰⁶. Ekolojik ekonomi düşünürleri ise, insanlığın geleceğini tehdit eden ekolojik faaliyetlere yol açmaksızın sürediden bir ekonomik büyümeden bahsedilemeyeceğini savunmaktadır¹⁰⁷. Bu görüş, ekonomik büyümenin her zaman refah getirmeyeceğinden yola çıkarak¹⁰⁸ durağan (kararlı) durum ekonomisi modelini önerir. Öte yandan, günümüzde yeşil büyümenin mümkün ve arzu edilen ekonomik model olduğu yönündeki anlayış AB hukukunun¹⁰⁹ yanı sıra BM¹¹⁰ ve OECD¹¹¹ gibi uluslararası kuruluşlar nezdinde de benimsenmiştir.

Ekolojik ekonomi, ekonomik sistemlerle ekosistemler arasındaki ilişkiyi en geniş şekilde ele alan anlayıştır¹¹². 1980'li yıllarda ekonomiyle insan ve çevre ilişkisine, siyaset ve hukuk gibi farklı disiplinlerden yaklaşımların dahil edilmesi çabasıyla

¹⁰⁶ Mittwoch, s. 51. Örneğin, bkz. European Commission, Action Plan: Financing Sustainable Growth. COM(2018) 97 final 8.3.2018, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52018DC0097>, Erişim Tarihi: 30.07.2025); Regulation (EU) 2020/852 Of The European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088 (“Taksonomi Direktifi”).

¹⁰⁷ Bkz. Zengin Taşdemir, s. 364.

¹⁰⁸ 2009 yılında aralarında Nobel ödüllü ekonomi profesörlerinin bulunduğu komisyon tarafından yayımlanan raporda, ekonomik büyümenin bir toplumdaki refah seviyesi ve hayat kalitesini ölçmek bakımından tek başına yeterli olmadığı ortaya konmuştur. Refahın ekonomik kaynaklar olduğu kadar sağlık, çevresel sürdürülebilirlik, sosyal kapsayıcılık gibi ekonomik olmayan değişkenlerden de etkilendiği verilerle açıklanmıştır [Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, (<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025)].

¹⁰⁹ AB hukukunda dögüsel ekonomiye ilişkin olarak Komisyon tarafından hazırlanan eylem planları ve raporlar için bkz. Communication From the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic And Social Committee and the Committee of the Regions: A new Circular Economy Action Plan For a cleaner and more competitive Europe, 11.3.2020 COM(2020) 98 final (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0098>, Erişim Tarihi: 30.07.2025); Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Closing the loop - An EU action plan for the Circular Economy, COM/2015/0614 final, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52015DC0614>, Erişim Tarihi: 30.07.2025); Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the implementation of the Circular Economy Action Plan, 26.1.2017, COM(2017) 33 final ve 4.3.2019, COM(2019) 190 final (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52019DC0190>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

¹¹⁰ Bkz. UNEP, *Green Economy Initiative* (<https://www.unep.org/explore-topics/green-economy>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

¹¹¹ Bkz. OECD, *Declaration on Green Growth*, (<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0374>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

¹¹² Costanza, R.: *Ecological Economics: A Research Agenda*, Structural Change and Economic Dynamics 1991, C. 2, S. 2, s. 335.

ortaya çıkmıştır¹¹³. Bu görüş, doğal kaynakların sınırlı olduğunu vurgular ve özellikle ekonomik büyüme fikrine karşı çıkar¹¹⁴. Bu itibarla ekolojik ekonomi temsilcileri, yukarıda açıklanan “gezegensel sınırlar” yaklaşımıyla uyumlu olarak, ekonomik faaliyetler ve her türlü insan davranışının sınırını dünyanın taşıma kapasitesinin oluşturduğu düşüncesini benimsemişlerdir. Dolayısıyla, anılan iki ekonomi okulu arasında ekonomik büyüme kavramına yaklaşım farklılık göstermektedir. “Sürdürülebilir kalkınma” ve “ekonomik büyüme” arasındaki ilişkiye yönelik bu tartışma, yukarıda açıklanan ve sürdürülebilirliğin kavramsallaştırılmasında da etkili olan sürdürülebilirliğin ekonomik ve çevresel boyutlarından hangisinin önceleneceğine ilişkindir¹¹⁵.

Henüz uluslararası alanda yeknesak olarak kabul görmüş bir sürdürülebilir ekonomik teori bulunmamakla birlikte günümüzde neoklasik çevre ekonomisi baskın gelmektedir¹¹⁶. Kökenini bu teoriden alan zayıf sürdürülebilirlik anlayışı, şirketler hukuku bağlamında, “sürdürülebilirliğin ticari gerekçesi (*business case for sustainability*)”¹¹⁷ adı verilen yaklaşımla karşımıza çıkar. Buna göre, şirketlerin kâr elde etmeye yönelik faaliyetleri ile sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik faaliyetleri birbirleriyle çatışan hedefler olmadığı gibi aksine şirketler sürdürülebilir faaliyetleri nedeniyle piyasa tarafından ödüllendirilmektedir¹¹⁸. Dolayısıyla şirket faaliyetlerinde

¹¹³ Costanza, s. 335; Ekolojik ekonomi anlayışının hukuk, siyaset, çevre ve mühendislik ile bağlantı kurarak sürdürülebilir kalkınmaya disiplinler arası yaklaşımın altını çizdiği ve bu doğrultuda Alman ekonomistleri arasında da yankı uyandırarak “sürdürülebilir ekonomi” okulunu doğurduğu yönünde Mittwoch, s. 46-47. Ayrıca bkz. Rogall, Grundlagen, s. 154.

¹¹⁴ Bosselmann, The Principle, s. 24.

¹¹⁵ Mittwoch, s. 49.

¹¹⁶ Mittwoch, s. 54.

¹¹⁷ Kavram Türkçeye farklı şekillerde tercüme edilebilmekte olup “sürdürülebilirliğe stratejik yaklaşım”, “sürdürülebilirliğe iş gerekçesi” veya “ticari vaka” gibi kullanımlara da rastlanmaktadır.

¹¹⁸ Kurucz, E. C./Colbert, B. A./Wheeler, D.: *The Business Case for Corporate Social Responsibility*, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility (Ed. Crane, D./Matten, D./McWilliams, A./Moon, J./Siegel, D.S.), Oxford 2008, s. 84-85. Söz konusu çalışmada finansal getiriler şirketlerin “sürdürülebilir” değil, “kurumsal sosyal sorumlu” faaliyetleri kapsamında incelenmiş olmakla birlikte

sürdürülebilirlik kaygılarının gözetilmesinin yüksek maliyetler, yatırımlarda azalmalar gibi sebeplerle şirket kârlılığını azalttığı görüşüne karşı çıkar. Aksine, şirket itibarının gelişmesi, rekabet edilebilirliğin artması, yasal teşviklerle maliyetlerin azalması gibi sebeplerle şirketin kârlılığı artacaktır.

Öte yandan bu yaklaşımda sürdürülebilirlik, şirketlerin faaliyetleri bakımından başlı başına bir amaç olarak ele alınmamaktadır. Bu görüşte, şirketlerin sürdürülebilir faaliyetleri kendilerine kâr olarak döneceği müddetçe haklı görülmüş, başka bir ifadeyle sürdürülebilir faaliyetler ticari gerekçelerle meşrulaştırılmıştır. Zira stratejik yaklaşım, kârlılık ve sürdürülebilirliğin birlikte mümkün olduğunu göstererek sürdürülebilirliği teşvik etmek bakımından faydalı görülürken, diğer taraftan sürdürülebilirliği sadece kâra ulaşmada etkili oldukça meşru bir şirket faaliyeti olarak kabul etmesi nedeniyle eleştiriye açıktır¹¹⁹. Söz konusu görüş güçlü sürdürülebilirliği savunanlar tarafından da, ekonomik faaliyetin dünyanın gezegensel sınırlarını dikkate alarak gerçekleştirilmesi bakımından bir çözüm getirmediği itibarıyla eleştirilmektedir¹²⁰. Öte yandan, şirketlerin sürdürülebilir ve sosyal sorumlu faaliyetlerinin şirketin finansal performansı üzerindeki etkisine dair araştırma sonuçlarının özellikle münferit şirketler bakımından her zaman pozitif bir ilişki doğurmadığı ifade edilmiş olup stratejik yaklaşıma ilişkin bir genelleme yapıp yapılamayacağı tartışılmıştır¹²¹. Bu tartışmanın sonucunda ulaşılabilecek bulgular, kısa vadede daha kârlı olduğu anlaşılan faaliyetler yerine sürdürülebilir faaliyetlere yönelen yöneticilerin sorumluluklarının bulunup bulunmadığı bakımından kritik bir

bu faaliyetler örtüşebilmekte olup bu iki kavram arasındaki yakın ilişki aşağıda açıklanacaktır. Bkz. 1. Bölüm, II, C, 3, d.

¹¹⁹ Bu yönde bkz. Okuyucu, D.: Anonim Şirketin Sosyal Sorumluluğu, İstanbul 2023, s. 15; Murat, s. 41.

¹²⁰ Mittwoch, s. 56.

¹²¹ Kurucz/Colbert/Wheeler, s. 84.

rol oynamakta olduğundan bu husus çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde daha detaylıca ele alınacaktır¹²².

2. Hukuki Bir İlke Olarak Sürdürülebilirlik

a. Sürdürülebilirliğe Ulaşmada Hukukun Rolü

Sürdürülebilirliğin sağlanmasında geleneksel görüş, ekonomik faaliyetlerin sosyal maliyetlerinin yönetilerek sürdürülebilirlik ile uyumlu hâle getirilmesinin ancak hukuki düzenlemeler aracılığıyla mümkün olduğunu savunur¹²³. Karşıt görüşlerin varlığına rağmen, geniş çaplı toplumsal ve yapısal değişikliklere ulaşmak bakımından hukuk esaslı bir role sahip olup¹²⁴ ekonomik faaliyetlerin sürdürülebilir hâle getirilmesinde de durum böyledir¹²⁵. Hukuk disiplini, düzenlemeler ve mahkeme kararları aracılığıyla geniş ve açık uçlu ilkelerin ayırıcı özelliklerinin, alt ilkelerinin ve kurallarının belirlenmesine hizmet eder¹²⁶. Bu çerçevede, hukuk kuralları sürdürülebilirlik ilkesini de belirli aktörler ve durumlar bakımından somutlaştırarak sürdürülebilirliğin toplum ve ekonomiye dahil edilmesi ve geniş çevrelerce kabul edilmesini sağlar. Hukuki bir ilke olarak sürdürülebilirlik, sürdürülebilir olmayan davranışlar bakımından bir ekonomik faaliyetin yasal sınırlarının belirlenmesi işlevini üstlenir¹²⁷. Sürdürülebilir olmayan davranışların hukuk kurallarıyla hukuka aykırı

¹²² 2. Bölüm, III, İ.

¹²³ Johnston, A.: *Integrating Sustainability into Corporate Governance*, A Research Agenda for Corporate Law (Ed. Bruner, C./Moore, M), Cheltenham 2023, s. 57. Yazara göre, sürdürülebilirliğin sağlanmasında “şirketin kendisi”, “piyasalar” ve “hukuk” olmak üzere üç araç olduğu ileri sürülmektedir. İlk görüş, sürdürülebilirliğin şirketin kendi içinde, yönetsel takdir yetkisine dahil edilmesinin sürdürülebilir kalkınmaya ulaşılmasında en etkili yol olduğunu savunur. Sürdürülebilirliğin ticari gerekçesi yaklaşımıyla yakından bağlantılı ikinci görüşe göre ise, piyasalar şirketlerin sürdürülebilir faaliyetlerini ödüllendirerek şirketleri daha sürdürülebilir olmaya yönlelteceklerdir.

¹²⁴ Sürdürülebilirliğin sağlanmasında hukukun önemine ilişkin olarak bkz. Sjøfjell, B.: *Sustainability and Law in the Anthropocene*, Responding to the Anthropocene (Ed. Münster, U./Eriksen, T. H./Schroer, S. A.), Oslo 2023, s. 88 vd.

¹²⁵ Benzer yönde, bkz. Bebchuk, L. A./Tallarita, R.: *The Illusory Promise of Stakeholder Governance*, Cornell Law Review 2020, C. 106, S. 1, s. 94.

¹²⁶ Kahl, Verbundbegriff, s. 5.

¹²⁷ Kahl, Verbundbegriff, s. 5; Sjøfjell, Anthropocene, s. 89.

olarak belirlenmesi ve ihlalleri hâlinde yaptırımların öngörülmesiyle değişim hızlanacaktır¹²⁸.

Hukuk kuralları etkin şekilde uygulandıklarında, çevresel, ekonomik ve sosyal bileşenler arasındaki bütünleşmede de rol alarak sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasında etkili olur¹²⁹. Hukukun sürdürülebilirlik ilkelerine ulaşılmasındaki bu potansiyel gücü ve sayısı git gide artan hukuki düzenlemelere rağmen hukuk doktrininde sürdürülebilirliğin hukuki bir ilke veya norm olarak nitelendirilmeye elverişli olup olmadığı konusundaki tartışmalar devam etmektedir¹³⁰. Bu tartışmalar, başta çevre hukuku olmak üzere kamu hukuku alanında hafiflemekte olup sürdürülebilir kalkınmanın bu alanlarla bağlantısı daha geniş çevrelerce kabul görmektedir. Sürdürülebilir kalkınmanın yakın tarihlere kadar hukukun yalnızca bu alanıyla ilişkilendirilmiş olması, sürdürülebilirliği her şeyden önce ekolojik bir kavram olarak ele alan anlayışın hukuk alanında da etkilerini gösterdiğinin bir kanıtıdır¹³¹. Dolayısıyla sürdürülebilirliğe dair yasal düzenlemeler daha çok bu alanlarda yapıldığı gibi, hukuk doktrinindeki sürdürülebilirliğe ilişkin çalışmalar da buralarda yoğunlaşmıştır. Belki de hukukun diğer alanlarında meselenin hâlâ yalnızca teorik boyutta tartışılıyor olması nedeniyle sürdürülebilirliği hukuki alanda kavramsallaştıran ve inceleyen eser sayısı da diğer disiplinlerle karşılaştırıldığında çok daha azdır. Sürdürülebilir kalkınmaya ilişkin hukuki tartışmalar genellikle, sürdürülebilirliğe ilişkin münferit standartlar üzerinden yürütülmektedir. Hukuk bakımından zaruri olmasına rağmen, genel bir sürdürülebilirlik ilkesinin

¹²⁸ Sjöfjell, *Anthropocene*, s. 90.

¹²⁹ Barral, s. 381.

¹³⁰ Barral, s. 383; Mittwoch, s. 59.

¹³¹ Mittwoch, s. 58; Sürdürülebilirliğin yasal bir ilke olarak tanınmasının basitleştirilmesi ve hukuk alanında uygulanabilirliğinin sağlanması bakımından yalnızca çevresel bileşenine indirgenmesi önerisi için bkz. Gehne, s. 192 vd.

geliştirilmesine veya bu kavrama uygulanabilirlik kazandırılmasına yönelik çalışmalar azınlıktadır. Bu nedenle, hukukta sürdürülebilirlik kavramı, hukuk alanına bağlı olarak ve hatta bazen bir hukuk alanı içinde bile farklılık göstermektedir¹³².

Bununla birlikte günümüzde sürdürülebilirliğin normatif karakteri ve icra edilebilirliği özel hukuk alanında da kabul edilmeye başlanmış ve kavram özel hukuk düzenlemelerinde de kendisine yer edinmiştir. Sürdürülebilir kalkınmanın özellikle Avrupa Birliği hukukunda artarak yasal düzenlemelere konu edildiği ve bunun ülkemiz de dahil birçok ülkeyi yakından ilgilendirdiği dikkate alındığında, sürdürülebilirlik ilkesine hukuki bir temel kazandırmak şarttır. Çalışmamızda olduğu gibi özellikle şirketler hukuku alanı gibi özel hukuk alanlarında da sürdürülebilirliğin niteliği ve bu alanda normatif düzenlemelerle bağlayıcı hukuk kurallarına ihtiyaç bulunup bulunmadığı tartışılmaya başlanmıştır¹³³.

b. Sürdürülebilirliğin Hukuki Niteliği

Sürdürülebilirlik için yukarıdaki temel özelliklerden yola çıkılarak yapılan tanımlamalar günümüzde genel kabul görmekle birlikte, statik bir kavram olmayan sürdürülebilirliğin içeriği ve tanımı sürekli değişim ve gelişime tabidir. Dolayısıyla, sürdürülebilir kalkınmaya ulaşılması için izlenmesi gereken ilke ve standartlar da içinde bulunulan zaman, toplum ve ilgili konuya göre evrimleşir¹³⁴. Başka bir ifadeyle, sürdürülebilirlik ilkeleri, zamanla meydana gelen bilimsel, sosyal, çevresel

¹³² Pieraccini, M./Novitz, T (Ed.): *Introduction, Legal Perspectives on Sustainability*, Bristol 2020, s. 1.

¹³³ Sürdürülebilirlik kavramını şirketler hukuku bağlamında inceleyen bazı eserler için bkz. Sjäffell, B./Richardson, B. J. (Ed.): *Company Law and Sustainability - Legal Barriers and Opportunities*, Cambridge 2015; Fischer, K.: *Corporate Sustainability Governance*, Wiesbaden 2015; Sjäffell, B./Bruner, C. M.: *Corporations and Sustainability*, The Cambridge Handbook of Corporate Law, Corporate Governance and Sustainability (Ed. Sjäffell, B./Bruner, C. M.), Cambridge 2020, s. 3-12; Mittwoch, A. C.: *Nachhaltigkeit und Unternehmensrecht*, Tübingen 2022; Kandemir, H. K.: *Sürdürülebilir Şirketler ve Hukuki Çerçevesi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2021, C. 20, S. 41, s. 853-876.

¹³⁴ Barral, s. 382.

gelişmelerden (*ratione temporis*) etkileneceği gibi, içinde bulunulan devletin finansal ve teknolojik imkânları çerçevesinde, uygulanacağı kişiler (*ratione personae*) ve ilgili olduğu faaliyet alanı ve çeşidine (*ratione materiae*) göre değişiklik gösterecektir¹³⁵. Sürdürülebilir kalkınmanın içeriğinin zamana göre değişkenlik göstermesi, doğası gereği uzun vadeli bir bakış açısının benimsenmesini gerektiren nesiller arası eşitlik ilkesinin de örtülü bir gereğidir¹³⁶. Sürdürülebilirlik kavramına atfedilen bu geniş, kapsayıcı ve değişken doğa, kavramın içeriğinin anlaşılmasını, uygulanabilirliğini ve güvenilirliğini olumsuz yönde etkilediğinden bahisle eleştirilmektedir¹³⁷. Hatta kavramın net bir şekilde tanımlanamaması, sürdürülebilirliğin özellikle bazı hukuki metinlerde, “içeriği boş” bir kavram olarak nitelendirilebilmesine neden olmuştur¹³⁸. Sürdürülebilirlik kavramının muğlak ve içerikten yoksun oluşuna dair eleştiriler, sürdürülebilirliğin yasal bir kavram olarak sınıflandırılmayacağı görüşlerine de yol açmıştır¹³⁹. Diğer taraftan, kavramın evrimsel doğasının bir zayıflık olmadığı, aksine kavramı güçlü kıldığı savunulmaktadır¹⁴⁰. Nitekim demokrasi, özgürlük, eşitlik gibi benzer özellik taşıyan birçok hukuk ilkesi, somut olay adaletinin sağlanabilmesi bakımından gerekli esnekliği sağlama işlevine sahiptir¹⁴¹. Sürdürülebilir kalkınmanın içeriğinin, işlevlerini yerine getirebilmek için durum ve koşulların kendine has özelliklerine göre şekillenmesi gerekmekte olup bu durum yasal bir kavram olarak sınıflandırılmasına bir engel teşkil etmemektedir¹⁴². Nitekim hukuk kuralları da

¹³⁵ Barral, s. 382. Örneğin, sürdürülebilir kalkınma ilkelerine ulaşma kapsamında öngörülen teknoloji ve kaynak transferleri kurallarına uyulması gelişmekte olan bir ülkeden gelişmiş bir ülkeden beklendiği gibi beklenemeyecektir.

¹³⁶ Barral, s. 382.

¹³⁷ Mittwoch, s. 28; Barral, s. 383.

¹³⁸ Bkz. Kahl, Verbundbegriff, s. 2; Barral, s. 383; Bosselmann, The Principle, s. 61.

¹³⁹ Bosselmann, The Principle, s. 61 vd.

¹⁴⁰ Barral, s. 383.

¹⁴¹ Kahl, Verbundbegriff, s. 4.

¹⁴² Barral, s. 383; Kahl, Verbundbegriff, s. 4.

zamana, topluma ve şartlara göre değişiklik gösterir, bilimsel ve teknolojik gelişmelere uyum sağlar ve gelişir.

Sürdürülebilirlik ilkesinin hukuki bir ilke olarak değerlendirip değerlendirilemeyeceği, çalışmamızın devamında sürdürülebilirliğe aykırı davranışlara bağlanacak sonuçlara ilişkin tartışmalar bakımından önem arz etmektedir. Sürdürülebilirliğin normatif özelliğinin kabulü de, ilkenin hukuken tanınması ve ilkeye uygulanabilirlik ve icra edilebilirlik kazandırılması bakımından şarttır¹⁴³. Sürdürülebilirliği hukuki bir kavram olarak nitelendirmeyen görüşlere karşılık sürdürülebilirlik, hukukun neredeyse tüm ana dallarında artarak düzenlemelere konu edilmeye başlamış olup bu da hukuki bir kavram olarak sürdürülebilirliğin gelişmesine katkıda bulunmaktadır¹⁴⁴. Aynı zamanda sürdürülebilirlik temel bir ilke olarak kabul edildiğinde, hâlihazırdaki hukuk kurallarının yorumlanmasında ve hukuki kurumların anlamlandırılmasında rol oynayarak hukuk düzeninin bir parçası hâline gelebilir¹⁴⁵.

Sürdürülebilirlik kavramının hukuki mahiyetine ilişkin tartışmalar, sürdürülebilir kalkınmanın uluslararası hukuktaki yeri ve bir uluslararası hukuk normu niteliğini kazanıp kazanmadığı bakımından yapılmaktadır¹⁴⁶. Bu çalışmalarda uluslararası hukuk normunun tespiti bakımından esas alınan ölçütler, kavramın genel olarak hukuki niteliğinin tespiti için de elverişlidir. Buna göre, bir kavramın hukuki bir ilke olarak değerlendirilebilmesi için, kavrama hukuki etki (*legal effect*) tanınması ve bu etkinin icra edilebilirliğinin bulunması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle, kavrama hukuk tarafından sonuç bağlanması şarttır. Bu, hukuk kurallarını ahlak kurallarından

¹⁴³ Bkz. Bosselmann, The Principle, s. 89.

¹⁴⁴ Sürdürülebilirliğe en belirsiz yaklaşımın ceza hukuku alanında olduğu yönünde bkz. Mittwoch, s. 59, dn. 7.

¹⁴⁵ Sürdürülebilirliğin hâkimin hukuku yorumlamasındaki etkisi için, Barral, s. 393 vd.

¹⁴⁶ Bkz. Gärditz, K. F.: *Nachhaltigkeit und Völkerrecht*, Nachhaltigkeit als Verbundbegriff (Hrsg. Kahl, W.), Tübingen 2008, s. 138; Bosselmann, The Principle, s. 66; Barral, s. 383 vd.

ayırır. Bununla birlikte hukuk ilkelerinin işlevleri, kural koyucu nitelikleri, uygulanma düzeyleri farklılık gösterebilir. Sürdürülebilirlik ilkesi, küresel bir ilke olarak hem ulusal hem uluslararası düzeyde uygulanmaktadır¹⁴⁷. Hukuki etkiden bahsedebilmek için genellikle, ilkenin hukuki düzenlemelerde yer alması yeterlidir¹⁴⁸. Ahlaki değerler, politikalar, idealler hukuk sistemlerini etkilemekle birlikte, hukuk içinde düzenlenmezler.

Sürdürülebilirlik gibi bazı kavramlar, hukuki mahiyetlerinden bağımsız olarak politikaları ve hukuku etkileme gücüne sahiptirler¹⁴⁹. Ancak bunların hukuki ilke hâle gelmesinde, kendilerine hukuki etki tanınması şarttır. Bu etki, çıkarılan bir yasayla yapılabileceği gibi devlet politikaları ve uluslararası uzlaşısı gibi yollarla da yapılabilir¹⁵⁰. Sürdürülebilirlik de hukuki mahiyetinden bağımsız olarak ulusal ve uluslararası politikaları ve hukuk sistemlerini etkilemektedir. Uluslararası antlaşmalarda temel bir ilke olarak yer aldığı gibi AB Hukuku başta olmak üzere birçok hukuk sistemine girmiş, birçok ulusal ve uluslararası politikada belirleyici olmuştur. Örneğin, sürdürülebilir kalkınmanın gelişiminde önemli olan Rio Deklarasyonu da haklar ve yükümlülükler öngören ve kural koyucu bir üslupla kaleme alınmıştır. Bu metinler ulusal ve uluslararası hukuk düzeninde hukuki etki yaratma niyetiyle oluşturulmuştur. Nitekim bunları takiben gerek devletler ve devlet kurumlarına gerek özel kuruluşlara gerekse de gerçek kişilere bazı yükümlülükler getirilmiş, bunlara aykırı davranışlarına bazı sonuçlar bağlanmıştır. Sürdürülebilirlik hukukun birçok dalında kanunlarda temel bir politika hedefi olarak zikredilmeye

¹⁴⁷ Bosselmann, The Principle, s. 55.

¹⁴⁸ Hukukun kaynağı önemli olmayıp kanun koyucular, hâkimler veya başka kaynaklar tarafından yaratılmış olabilir. Bosselman, The Principle, s. 55.

¹⁴⁹ Bosselman, The Principle, s. 57.

¹⁵⁰ Bosselmann, The Principle, s. 57.

başlanmış, çoğunlukla bağlayıcı olmamakla birlikte birçok ikincil düzenlemeye de temel olmuştur¹⁵¹. Böylece sürdürülebilir kalkınmanın hukuk sistemlerinin bir parçası hâline geldiği açık olmakla birlikte, kavramın temel bir ilke olarak yer aldığı bağlayıcı hukuk metinlerinde dahi bu ilkenin uygulamada ne şekilde hukuki etki ve sonuç doğuracağı net değildir¹⁵². Örneğin, AB'nin kurucu antlaşmaları Avrupa Birliği Antlaşması (*Treaty on European Union* - TEU) ve Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Antlaşma'nın (*Treaty on the Functioning of the European Union* - TFEU) çeşitli maddelerinde sürdürülebilir kalkınma ilkesine yer verilmiş olmakla birlikte, Avrupa Birliği Adalet Divanı'nın bu antlaşmalardaki hükümlere dayanarak Avrupa Birliği Komisyonu'nun sürdürülebilirliğe aykırı bir kararını iptal etmesinin mümkün görünmediği ifade edilmektedir¹⁵³. Bu çerçevede, sürdürülebilirliğin somut olaylar bağlamında hukuki sonuçlarının yasalar, idari kararlar ve mahkeme kararları doğrultusunda somutlaştırılması şarttır¹⁵⁴.

Tüm bu belirsizliklere rağmen, günümüzde, sürdürülebilirliğin normatif nitelik taşıdığı ve hukukun bir ilkesi olduğu genel olarak kabul görmektedir¹⁵⁵. Sürdürülebilir kalkınmanın çoğunlukla bağlayıcı olmayan (*soft law*) hukuk metinlerinde düzenlenmiş olması da kavramın normatif özelliğini ortadan kaldırmayacaktır¹⁵⁶. Zira gitgide

¹⁵¹ Sürdürülebilirliğin hukuki çerçevesi için bkz. 1. Bölüm, III.

¹⁵² Avrupa Birliği hukukundaki sürdürülebilirlik düzenlemelerinin hukuki sonuçlarına dair bkz. Peeters, M./Schomerus, T.: *Sustainable Development and Law*, Sustainability Science (Ed. Heinrichs, H./Martens, P./Michelsen, G./Wiek, A.), Dordrecht 2016, s. 109-118.

¹⁵³ Peeters/Schomerus, s. 110.

¹⁵⁴ Peeters/Schomerus, s. 117.

¹⁵⁵ Sürdürülebilirliğin hukuki niteliğine dair detaylı incelemeler için bkz. Bosselmann, *The Principle*, s. 63 vd. Bu konuda büyük destekçi toplayan bir diğer görüş, Lowe'un sürdürülebilirliğin başlı başına bir hukuk normu değil, diğer hukuk normlarını etkileyen bir meta-ilke olduğunu ve gerçek normlardan kalan boşlukların doldurulması ve özellikle gerçek normların çatıştığı durumlarda yorumlanması ve uygulanmasında kullanılan bir *interstitial* (boşluk doldurucu) norm olduğunu kabul eden görüştür. Bkz. Lowe, V.: *Sustainable Development and Unsustainable Arguments*, International Law and Sustainable Development: Past Achievements and Future Challenges (Ed. Boyle, A./Freestone, D.), Oxford 1999, s. 19.

¹⁵⁶ Bkz. Barral, s. 384, 385.

artarak ulusal hukuk sistemleri ve uluslararası hukukta kendine yer edinen sürdürülebilirlik ilkeleri, devletleri, çok uluslu şirketleri ve diğer muhataplarını belirli şekilde davranmaya yönlendirmekte ve zamanla artan şekilde bunlara aykırılıkları yaptırımlara bağlamaktadır. Bu alanda giderek artan bağlayıcı kuralların varlığı da bu görüşün önemini yitirmesine neden olmuştur.

Hukuk alanında doğmayan bir kavram olan sürdürülebilirliğe hukuki bir anlam verebilmek ancak doğa bilimleri ve ekonomi gibi diğer disiplinlerden yararlanarak mümkün olacaktır¹⁵⁷. Örneğin, bilimsel bir kavram olan “gezegensel sınırlar”, sürdürülebilirliğin yasal bir kavram olarak yorumlanmasında ve insan hakları standartlarının gözetilmesinde dikkate alınabilecektir¹⁵⁸. Ancak sürdürülebilirliğe hukuk alanında verilecek anlamın, en geniş anlamından ayrılıp ilgili hukuk dalı ve uyumsuzluğa göre farklı bağlamlarda, farklı özellikleri öne çıkarılarak ele alınması da şarttır¹⁵⁹.

Sürdürülebilirliğin hukuki kurumlarla ilişkisinin kurulması ve hukuken anlamlandırılmasında adalet ve sorumluluk kavramları öne çıkmaktadır. Şirketler hukuku bakış açısından ise, kamu yararı kavramı yine bu bağlamda ele alınmıştır.

c. Sürdürülebilirlik ve Adalet

Sürdürülebilirlik, hukuk alanında ilk olarak “adalet” kavramı üzerinden ele alınmalıdır. Sürdürülebilirlik ve adalet öncelikle kavramsal boyutta benzerlik göstermektedir. Her ikisinin de üzerlerinde herkesçe uzlaşılan net bir tanımlı bulunmamaktadır. Aynı şekilde, her ikisi de ulaşılmak istenen bir ideali yansıtmakla

¹⁵⁷ Bu sürdürülebilirliğin, çeşitli disiplinlerde aynı araştırma konusuna yönelen farklı söylemler arasındaki koordinasyonun sağlanması olarak tanımlanan bir “bileşik terim (*Verbundbegriff*)” olarak nitelendirilmesine neden olmuştur (Kahl, *Verbundbegriff*, s. 23).

¹⁵⁸ Mittwoch, s. 61.

¹⁵⁹ Sürdürülebilirliği bu bağlamda, “geniş anlamda sürdürülebilirlik” ve “dar anlamda sürdürülebilirlik” olarak ayıran görüş için Bkz. Kahl, *Verbundbegriff*, s. 6, 16.

birlikte bu ideale nasıl ulaşılabileceği belirsizliğini korumaktadır¹⁶⁰. Bu sebeptendir ki her ikisi de başka temel ilkeler ve kavramlardan yararlanılmadan tanımlanamaz.

Sürdürülebilirlik, geleneksel adalet anlayışının bir uzantısı olarak açıklanabilir. Geleneksel anlamda adalet anlayışı esasen çevrenin korunması ve gelecek nesiller düşüncelerine yabancı olup devletler ve insanların çevreye karşı herhangi bir yükümlülüğünü içermemektedir¹⁶¹. Öte yandan, zamanla çevresel adalet anlayışı gelişmiştir. Sürdürülebilirlik, aynı zamanda sosyal adalet kavramıyla da yakından ilgili olup¹⁶² çevresel adalet günümüzde, sosyal adaletin bir uzantısı olarak kabul edilmektedir. Ekonomik kalkınma hedefinin insan faaliyetlerinde hâkim düşünce hâline gelmesi insanlığın karşı karşıya kaldığı eşitsizlik ve adaletsizliklerin göz ardı edilmesine neden olmuştur¹⁶³. İnsanların bugünkü faaliyet ve davranışlarının iklim değişikliği gibi dünyanın geleceğini tehdit eden sonuçlar doğurması sürdürülebilir olmadığı gibi adil de olmayacaktır. Bu da kavramların her ikisiyle de yakından alakalı olan “*Kaynakların nesiller boyunca adil dağılımını nasıl sağlarız?*” ahlaki sorusunu doğurmaktadır¹⁶⁴. Zengin toplumların diğer toplumların fakirleşmesi pahasına yaşaması nasıl adil görülüyorsa, şimdiki nesillerin gelecek nesiller pahasına bir yaşam sürüyor olmasının adaletsizliğini gündeme getiren sürdürülebilirlik de, adalet kavramına aşılması gereken yeni bir zorluk getirmektedir. Bu zorluk, sadece günümüzde yaşayan nesil içinde kaynakların adil dağılımının sağlanmasının yanında gelecek nesillerin de kaynaklara erişiminin güvence altına alınmasının gerekliliğidir. Nitekim sürdürülebilirlik kavramı tanımında, nesiller arası adalet ve nesil içi adalet

¹⁶⁰ Bosselmann, The Principle, s. 8.

¹⁶¹ Mittwoch, s. 62.

¹⁶² Sjöfjell, Anthropocene, s. 3.

¹⁶³ Sjöfjell, Anthropocene, s. 3.

¹⁶⁴ Bosselmann, The Principle, s. 9.

anlayışını da barındırmaktadır. *Brundtland* Raporu’nun sürdürülebilir kalkınma tanımı, “*fakir ile zengin, bugün yaşayanlarla gelecekte yaşayacaklar ve insanlarla doğa arasında bir dağıtıcı adalet talebi*” olarak nitelendirilmiştir¹⁶⁵.

d. Risk Toplumu, Sorumluluk, Kamu Yararı ve Şirket Menfaati

Sürdürülebilirliğin özellikle şirketler hukuku kurumlarıyla ilişkilendirilmesinde kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında “sorumluluk” kavramı ile “kamu yararı” ve “şirket menfaati” kavramları ele alınmıştır¹⁶⁶. Sürdürülebilirliğin hukuki rolünün belirlenmesinde yararlanılan bu kavramlardan ilki, esasen hukuk sosyolojisinin konusu olan, “risk toplumu” kuramıdır¹⁶⁷. Risk toplumu teorisinde ortaya konulan ve sanayi ve teknolojik gelişmelere dayalı toplumsal riskler, sürdürülebilirlik kavramı gibi evrensel ve gelecek odaklıdır¹⁶⁸. Bu teoride ortaya konulan riskler, sürdürülebilirliğin üç boyutunu da etkileyecek potansiyele sahiptir. Bu noktada hukukun rolü, düzenlemeler aracılığıyla risklerin dağıtılması ve risk sorumluluğunun öngörülmesidir. Uluslararası ve disiplinler arası önemi nedeniyle, sürdürülebilirlik yasal bir ilke olarak ele alındığında, toplumsal risklerin önlenmesi için yasal çerçevenin oluşturulmasını sağlayabileceği gibi, gezegensel sınırlar kavramı da risk analizi ve bunun sonucunda gerekli eylem planlarının tespitinde rol oynayacaktır¹⁶⁹. Bu çerçevede sürdürülebilirlik kavramı, bu risklerin azaltılması ve dağıtılmasında etkili olabilecek şirketler hukukundaki yasal düzenlemeler yapılması için itici güç olmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluk da bu anlayıştan doğmuş ve artarak yasal düzenlemelere konu edilmeye başlanmıştır.

¹⁶⁵ Bosselmann, *The Principle*, s. 27.

¹⁶⁶ Bkz. Mittwoch, s. 63 vd.

¹⁶⁷ Söz konusu kuram, *Ulrich Beck* tarafından ortaya konulmuştur. Bkz. Beck, U.: *Risikogesellschaft*, 24. Aufl., Frankfurt am Main 1986.

¹⁶⁸ Mittwoch, s. 63.

¹⁶⁹ Mittwoch, s. 63-64.

Kamu yararı kavramının sürdürülebilirlik ve şirketler hukuku ile bağlantısı ise, sürdürülebilirliğin kamu yararı kaygıları taşıyan çevresel ve sosyal bileşenlerinin, geleneksel anlamda salt kâr sağlamak amacı bulunan şirketler tarafından ne ölçüde dikkate alınabileceği sorusu üzerinden kurulmaktadır. Kamu yararı, sürdürülebilirlik ilkesinden farklı olarak, uzun yıllardır özellikle bir anonim şirketler hukuku konusu olarak incelenmekte ve günümüzde de kurumsal yönetim tartışmalarında kendisini göstermektedir¹⁷⁰.

e. Sürdürülebilir Kalkınma Hukuku

Sürdürülebilirlik kavramının hukukla ilişkilendirilmesi ve çeşitli hukuk dallarında sonuçlar doğurmasının yanı sıra sürdürülebilir kalkınma hukuku (veya sürdürülebilirlik hukuku) adı verilen ayrı bir hukuk dalı doğmuştur. Sürdürülebilirlik kavramının hukuk sistemlerine dahil edilmesi ve sürdürülebilirliğin hukuki yöntemler aracılığıyla ne şekilde uygulanacağı hususları hukuk disiplini bakımından çeşitli zorluklar teşkil etmekte olduğundan sürdürülebilirlik bilimlerinin bir parçası olarak sürdürülebilirlik hukukunun geliştirmesi gerekli görülmüştür¹⁷¹. Böylece, mevcut normatif sistemlerin dünyadaki gelişmeler karşısında yeniden düzenlenmesi ihtiyacı doğmuştur.

Sürdürülebilir kalkınma hukuku, hukuka disiplinler arası bir bakış açısıyla yaklaşarak günümüzdeki çevresel, sosyal ve ekonomik sorunlara normatif çözümler getirmeyi amaçlayan, gelişmekte olan bir hukuk dalıdır¹⁷². Bu hukuk dalının konusunu, toplumun sürdürülebilir kalkınma ve gelecek nesilleri tehlikeye atmadan bu neslin ihtiyaçlarının karşılanması talepleri doğrultusunda, kamusal, sosyal ve

¹⁷⁰ Mittwoch, s. 65.

¹⁷¹ Peeters/Schomerus, s. 118.

¹⁷² University of Oslo, Sustainability Law (<https://www.jus.uio.no/english/research/areas/sustainabilitylaw/>, Erişim Tarihi: 29.07.2025).

kurumsal ilişkilerin bir bütünü teşkil etmektedir¹⁷³. Bu anlamda, uluslararası çevre hukuku, sosyal hukuk ve ekonomi hukukunun bir kesişimi olarak ifade edilmektedir¹⁷⁴. Her bir hukuk dalı kendi alanı içerisinde, kendine özgü kurallarla sürdürülebilirliğe ilişkin düzenlemeler öngörse de, bunlar bir araya geldiğinde sürdürülebilir kalkınma hukuku olarak ayrı bir hukuk dalını meydana getirirler¹⁷⁵. Sürdürülebilir kalkınma hukukunun kaynağını sürdürülebilirliğe ilişkin uluslararası antlaşmalar ile bölgesel veya ulusal düzeydeki birincil ve ikincil yasal düzenlemeler ve standartların yanında çevresel, sosyal ve ekonomik konularda hükümler öngören yasal düzenlemeler de teşkil etmektedir. Tüm bu normların vücut verdiği maddi hukuk, kendine özgü birtakım usul kurallarıyla desteklenmektedir¹⁷⁶.

II. ŞİRKETLER HUKUKU BAĞLAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMI

A. Anonim Şirketler ile Sürdürülebilirliğin İlişkisi

1. Şirketlerin Yarattığı Negatif Dışsalılıklar

Şirketlerin, sürdürülebilirliğin yukarıda açıklanan tüm yapısal özellikleri ve boyutları üzerinde doğrudan bir etkisi vardır. Sürdürülebilirlik ile şirketlerin ilişkisi karşılıklı etkileşime dayalı, iki yönlü bir ilişkidir. Şirketler ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik sorunlarından etkilenmelerinin yanı sıra kendileri de bizzat bu

¹⁷³ Ershov, D. N.: *Legal Framework For Sustainable Development and Current Global Challenges*, Sustainable Social Development 2023, C. 1, S. 1, s. 3.

¹⁷⁴ Bosselmann, Sustainable Development Law, s. 30.

¹⁷⁵ Ershov, s. 3.

¹⁷⁶ Bosselmann, Sustainable Development Law, s. 30.

sorunların kaynağı olabilecekleri gibi bunlara çözüm de sağlayabilirler¹⁷⁷. Nitekim şirketler, içinde var oldukları çevre ve toplumdan soyut olmayıp kendilerinden daha büyük bir bütün olan çevre ve toplumun bir parçasıdır. Şirketler hammadde, istihdam, sermaye gibi kaynaklarını sağladığı toplum ve çevreden beslenir¹⁷⁸. Bunların ekonomik kazanç elde etme amacına erişmeleri ve bunu sürdürülebilmeleri içinde bulundukları çevrenin korunması ve toplumun refah içinde olmasına bağlıdır¹⁷⁹. Şirketler, ürettikleri mal ve hizmetler ile yarattıkları istihdam ve vergi geliri ile ekonomik ve sosyal kalkınmanın itici gücü olduğu gibi birçok sürdürülebilir olmayan faaliyetin de kaynağıdır¹⁸⁰.

Şirketlerin sürdürülebilirlik üzerindeki olumsuz etkilerinin açıklanmasında sıklıkla “negatif dışsalılık (*negative externality*)” kavramına başvurulmaktadır¹⁸¹. Negatif dışsalılık, şirketlerin ekonomik ve işletmesel faaliyetlerinin, faaliyete katılmayan kişilerin refahı üzerinde meydana getirdiği olumsuz sonuç ve etkiler olarak tanımlanmaktadır¹⁸². Bir şirketin üretim faaliyetleri kapsamında atmosfere saldırdığı zararlı gazlar ve su kaynaklarına akıttığı endüstriyel atıklar nedeniyle meydana gelen hava ve su kirliliği bu negatif dışsalılıklara örnektir. Özellikle çok uluslu şirketler, tek bir toplumla sınırlı kalmaksızın ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmeler üzerinde küresel düzeyde bir etkiye sahip olabileceği gibi, faaliyetleri gelecek nesilleri de

¹⁷⁷ Ararat, M./Eroğlu, M.: Hukuk ve Piyasalar Açısından Sürdürülebilirlik, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Politika Notu, No. 1/2020, s. 4.

¹⁷⁸ Yatağan Özkan, Ç.: *Şirket Ortak için mi? Şirket Toplum için mi? Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Şirketin İşletme Konusu ile Bağdaşır mı?*, AkdHFD 2023, C. 13, S. 1, s. 489.

¹⁷⁹ Yatağan Özkan, s. 489.

¹⁸⁰ Sjäffell, B./Taylor, M.: *Clash of Norms: Shareholder Primacy vs. Sustainable Corporate Purpose*, International and Comparative Corporate Law Journal 2019, C. 13, S. 3, s. 40.

¹⁸¹ “Dışsalılık” kavramı ilk kez *Andrew Marshall* tarafından *Principles of Economics* isimli eserinde ortaya konulmuş olup (Marshall, A.: *Principles of Economics*, 8th Edition, London 1920.) öğrencisi *Arthur Pigou* tarafından geliştirilmiştir. Bu itibarla, dışsalılıklar bakımından günümüzde en temel eser *Arthur Pigou*’nun 1920 yılında ilk baskısını yaptığı *The Economics of Welfare* adlı kitaptır (Pigou, A.: *The Economics of Welfare*, 4th Edition, London 1932).

¹⁸² Bkz. Murat, s. 22.

etkilemektedir. Şirketlerin bu gücü yalnızca çevresel ve toplumsal problemleri artırarak yıkıcı etki doğurabilmesinden değil, aynı zamanda doğru uygulamalarla daha sürdürülebilir bir dünya yaratabilme potansiyellerinden kaynaklanır¹⁸³. Burada en büyük güç, ekonomideki hacimleri ve ağırlıkları dolayısıyla anonim şirketlerindir.

Şirket faaliyetlerinden kaynaklanan negatif dışsallıkların çevre ve toplum üzerinde yarattığı risklerin günden güne artması, gezegensel sınırlar kavramı da dikkate alındığında, dünya üzerindeki yaşamı tehdit edebilecektir. Şirketler enerji üretimi, mal ve hizmet imalatı, barınma ve ulaşım sistemleri üzerindeki hâkimiyetleri ile uzun vadede dünyada yaşamın sürdürülebilmesi için gerekli fiziksel şartların sınırlarını zorlayabilecek güce sahiptir¹⁸⁴. Aynı zamanda işçilerin insan haklarına aykırı koşullarda çalıştırılması, yolsuzluk, suç gelirinin aklanması gibi birçok sosyal problem de şirketler bünyesinde gerçekleştirilmektedir. Şirketlerin çevresel ve sosyal meseleler üzerinde sahip olduğu güç, sürdürülebilirlik kavramının ilk zamanlarından itibaren *Brundtland* Raporu da dahil uluslararası metinlerde de tanınmış ve çok uluslu şirketlerin özellikle yabancı sermayeye ihtiyaç duyan gelişmekte ülkeler bakımından sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmada büyük rol oynadıkları ifade edilmiştir¹⁸⁵. Buralarda kurulan üretim tesisleri aracılığıyla gerçekleştirilen ticari faaliyetler, bu ülkelerde ekonomik, sosyal ve çevresel birçok etki doğurmaktadır. Bu durum doğrudan, sürdürülebilirliğin ilkeleri arasında yer alan ve günümüzde, aynı nesil içinde yaşayan insanlar arasındaki (nesil içi) dağıtıcı adaletle ilişkindir¹⁸⁶.

İşletme faaliyetlerinin doğurduğu çevresel etkiler, sıklıkla küresel iklim değişikliği kapsamında ele alınmaktadır. BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi bünyesinde

¹⁸³ Bkz. Mayer, Prosperity, s. 1; Sjäffell/Taylor, s. 40-41.

¹⁸⁴ Sjäffell/Taylor, s. 40.

¹⁸⁵ *Brundtland* Raporu, s. 23; Ayrıca bkz. Sjäffell/Taylor, s. 40.

¹⁸⁶ Mittwoch, s. 113. Bkz. 1. Bölüm, I, 3, a.

imzalanan Kyoto Protokolü ve Paris Anlaşması, insan faaliyetleri kaynaklı küresel ısınma ve iklim değişikliğiyle mücadele anlamında uluslararası alanda atılan ilk ve en önemli adımlardır. Anlaşmalarda belirlenen hedefler doğrultusunda taraf devletler sürdürülebilir kalkınma bağlamında, küresel ısınma kaynaklı iklim değişikliği ile mücadele kapsamında sera gazı emisyonlarını azaltma taahhüdünde bulunmuşlardır. Bu anlaşmalar, iklim değişikliğine karşı harekete geçmenin aciliyetini ortaya koymaları bakımından da oldukça önemlidir. Aksi takdirde, yaşanacak doğal afetler, su ve gıdaya erişim zorlukları, artan salgın hastalıklar sonucunda canlı yaşamı sona erme tehdidiyle karşı karşıya kalacaktır. Devletlerin bu taahhütlerini yerine getirmesi ve iklim değişikliği ile mücadelede şirketlerin rolü oldukça büyüktür. Karbon Saydamlık Projesi (*Carbon Disclosure Project* - CDP) tarafından 2017 yılında yürütülen bir araştırmada 1988 yılından o tarihe kadar atmosfere salınan sera gazının %71'inin sadece 100 fosil yakıt şirketinden kaynaklandığı ortaya konmuştur¹⁸⁷. Özellikle küresel tedarik zincirlerinde maliyetlerin düşürülmesi amacıyla daha uzun rotalar ile gerçekleştirilen taşıma faaliyetlerinden kaynaklı emisyonlar, taşıma için lojistik altyapının sağlanması amacıyla doğal alanların yok edilmesi gibi faaliyetler, çevre üzerinde büyük bir yük oluşturmaktadır. İşletmesel faaliyetlerin bunların yanı sıra neden olduğu küresel çaplı birçok yıkıcı çevre skandalı da toplumun işletme faaliyetleriyle çevresel meseleler arasındaki ilişkiye odaklanmasına neden olmuştur¹⁸⁸. Hindistan Bhopal'da böcek ilacı üreten Amerika Birleşik Devletleri (ABD) kökenli *Union Carbide* şirketine ait fabrikadan 40 ton zehirli gazın salınması¹⁸⁹; Alaska'da

¹⁸⁷ CDP, Carbon Majors Report, 2017, (<https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/reports/documents/000/002/327/original/Carbon-Majors-Report-2017.pdf?1501833772>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

¹⁸⁸ Kapoor, S.: Corporate Social Responsibility, Frankfurt 2016, s. 63.

¹⁸⁹ *Bhopal Disaster* (<https://www.britannica.com/event/Bhopal-disaster>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

petrol tankeri *Exxon Valdez*'den 11 milyon galon petrolün okyanusa sızması¹⁹⁰, Çernobil'deki nükleer santral faciası¹⁹¹, Meksika Körfezi'nde BP'nin işlettiği *Deep Water Horizon* petrol platformunda meydana gelen patlama sonucu dünyanın en büyük petrol sızıntısının meydana gelmesi¹⁹², Japonya'daki Fukushima nükleer santralinde gerçekleşen patlama¹⁹³, *Volkswagen*'ın egzoz emisyon değerlerinin manipülasyonu¹⁹⁴ gibi skandallar bunlara örnektir. Şirketlerin çevre üzerindeki bu negatif etkilerinin ekonomik ve sosyal sonuçları da bulunmakta olup sürdürülebilirliğin üç boyutunu da etkileme gücü vardır.

Şirketlerin sebep olduğu sosyal problemlere bakıldığında, rekabete aykırı anlaşmalar ve kartel oluşumları, rüşvet ve yolsuzluk¹⁹⁵, tüketicilerin yanıltılması¹⁹⁶, gerçeğe aykırı bilgilerle yatırımcıların aldatılması¹⁹⁷, ağır çalışma koşulları¹⁹⁸ ve

¹⁹⁰ *Exxon Valdez Oil Spill* (<https://www.britannica.com/event/Exxon-Valdez-oil-spill>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

¹⁹¹ *Chernobyl Disaster* (<https://www.britannica.com/event/Chernobyl-disaster>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

¹⁹² *Deepwater Horizon Oil Spill* (<https://www.britannica.com/event/Deepwater-Horizon-oil-spill>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

¹⁹³ *Fukushima Daiichi Accident* (<https://world-nuclear.org/information-library/safety-and-security/safety-of-plants/fukushima-daiichi-accident.aspx>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

¹⁹⁴ *The Volkswagen Emissions Scandal Explained* (<https://www.theguardian.com/business/ng-interactive/2015/sep/23/volkswagen-emissions-scandal-explained-diesel-cars>, Erişim Tarihi: 30.07.2025). Olayın hukuki sonuçlarına ilişkin açıklamalar için bkz. Pınar, H.: *Volkswagen (VW) Grubu Dizel Arabalarındaki Emisyon Manipülasyonu ve Hukuki Sonuçları*, İÜHFİM 2016, C. LXXIV, S. 2, s. 843-875. Skandalın yöneticilerin sorumluluğu kapsamında değerlendirilmesi için bkz. 3. Bölüm, II, B, 2 ve III, C.

¹⁹⁵ *Lessons from the Massive Siemens Corruption Scandal One Decade Later* (<https://theconversation.com/lessons-from-the-massive-siemens-corruption-scandal-one-decade-later-108694>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

¹⁹⁶ *Nestlé*'nin Afrika ülkelerinde anne sütü karşıtı pazarlama teknikleriyle anneleri kendi ürettiği süt tozunu almaya mecbur bıraktığı “*The Baby Killer*” skandalı için bkz. *Nestlé Baby Milk Scandal Has Grown Up But Not Gone Away* (<https://www.theguardian.com/sustainable-business/nestle-baby-milk-scandal-food-industry-standards>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

¹⁹⁷ *Enron, Worldcom* ve diğer muhasebe skandalları için bkz. *Top Accounting Scandals* (<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/top-accounting-scandals/>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

¹⁹⁸ Amazon'daki yoğun çalışma koşulları yüzünden çalışanların tuvalet molası verme zamanı dahi bulamadığı için plastik şişeleri kullandığının ortaya çıktığı skandala ilişkin olarak bkz. *Amazon Workers 'Forced to Urinate in Plastic Bottles Because They Cannot Go To Toilet On Shift'* (<https://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/amazon-protests-workers-urinate-plastic-bottles-no-toilet-breaks-milton-keynes-jeff-bezos-a9012351.html>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

işgücünün sömürsü bu kapsamda değerlendirilmektedir¹⁹⁹. Şirketlerin adının çalışanlara yönelenler başta olmak üzere birçok insan hakları ihlali ile de anıldığı görülmektedir. Özellikle çok uluslu şirketlerin, üretim tesislerinin bulunduğu daha az düzenleme ve denetime tabi gelişmekte olan ülkelerdeki çalışma koşulları birçok ihlal doğurmuştur. Bangladeş’te birçok uluslararası tekstil markasının ürünlerinin üretildiği, hukuki ve teknik gerekliliklere aykırı olarak inşa edilmiş olan Rana Plaza’nın çökmesi sonucunda 1100 işçinin ölümüyle sonuçlanan facia²⁰⁰; ABD’li spor ürünleri markası *Nike*’ın Doğu Asya’daki üretim fabrikalarında günlüğü bir doların altında çok uzun çalışma saatleriyle çocuk işçi çalıştırdığının ortaya çıkması²⁰¹ bu ihlallere örnektir.

2. İşletmenin Sürekliliği

Şirketlerin çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi, “işletmenin sürekliliği (*business continuity*)” kavramıyla da ilişkili olup bu ikisinin arasındaki ayrımın da ortaya konulması gerekmektedir. Esasen bir muhasebe kavramı olarak ele alınan işletmenin sürekliliği, işletmelerin temel amacını, toplumların ihtiyaçlarını karşılarken kendilerine kâr sağlamak ve varlıklarını devam ettirmek, başka bir ifadeyle ömürlerini sürekli kılmak olarak ele alır²⁰². Şirketin ekonomik faaliyetlerine devam etmesi ve uzun vadeli ekonomik büyümesi, işletmenin sürekliliği (veya şirketin ekonomik sürdürülebilirliği) anlayışını yansıtmaktadır²⁰³. Bu da işletmenin edindiği

¹⁹⁹ Kapoor, s. 61.

²⁰⁰ *Abuses ‘still rife’: 10 years on from Bangladesh’s Rana Plaza Disaster* (<https://www.theguardian.com/world/2023/apr/24/10-years-on-bangladesh-rana-plaza-disaster-safety-garment-workers-rights-pay>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

²⁰¹ *Nike Accused of Tolerating Sweatshops* (<https://www.theguardian.com/world/2001/may/20/burhanwazir.theobserver>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

²⁰² Ayboğa, M. H.: *Muhasebe ve Denetim Açısından İşletmenin Sürekliliği ve Sürdürülebilirlik*, Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi 2022, S. 18, s. 38-39.

²⁰³ Tsagas, G.: *A Proposal for Reform of EU Member States Corporate Governance Codes in Support of Sustainability*, Sustainability 2020, C. 12, S. 10, s. 8. Bu yönde “işletmenin sürdürülebilirliği” ve

varlıkların, yüklendiği borçların, yaptığı planların uzun vadeli olmasını gerektirir²⁰⁴. Bu itibarla işletmenin sürekliliği, çevresel ve toplumsal risklerin şirketlerin varlığı ve ekonomik sürekliliğini ne şekilde etkilediğiyle ilgilendir. Şirket faaliyetlerinin çevresel ve sosyal meseleler üzerindeki etkileri ise, sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal boyutlarıyla ilişkilidir. Burada kastedilen, şirketlerin yarattığı dışsallıklardır²⁰⁵. Uzun süreler, şirketler hukukunun esasen işletmenin sürekliliğiyle ilgilendiği, şirketlerin çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerinin ise daha çok çevre hukuku, iş hukuku gibi alanlara dahil olduğu kabul edilmiştir²⁰⁶. Bu anlayışta şirketler hukuku altında düzenlenen şirket yöneticilerinin görev ve sorumlulukları da şirketin devamlılığını sağlayacak karar ve işlemler ölçüt alınarak belirlenir. Buna göre, işletme sürekliliğinin sağlanabilmesi için şirketin maruz kaldığı çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik risklerinin bertaraf edilmesine yönelik çabanın gösterilmesi, yönetim kurulu üyelerinin özen ve bağlılık borcunun bir parçasıdır²⁰⁷.

Öte yandan, sürdürülebilir kalkınma kavramının önem kazanmasıyla, işletmenin sürekliliği anlayışının ötesine geçilerek işletmelerin uzun vadede varlıklarını devam ettirme amaçlarının yanı sıra çevre ve topluma karşı olumsuz etkilerini de en aza indirmesi ve gelecek nesiller dahil tüm paydaşları lehine uzun vadeli değer yaratması anlayışı geliştirilmiştir²⁰⁸. Kaldı ki şirketin faaliyetlerine devam edebilmesi,

“toplumsal risklerin sürdürülebilirliği” ayrımı için bkz. Murat, s. 59. Kurumsal sürdürülebilirliğin, şirketin ekonomik sürdürülebilirliği ve çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik olmak üzere ayrımı için bkz. Ayboğa, s. 53 vd.

²⁰⁴ Ayboğa, s. 38-39.

²⁰⁵ İşletmenin sürdürülebilirliğindeki sorun şirketlerdeki kısa vadecilik anlayışı iken toplumsal risklerin sürdürülebilirliğinde sorun şirketlerin yarattığı negatif dışsallıklardır (Murat, s. 62).

²⁰⁶ Ararat/Eroğlu, s. 4. Ayrıca bkz. Özer, I.: Anonim Şirketlerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Ankara 2022, s. 161-162. Şirketler hukukumuzdaki, işletmenin sürekliliğini aşacak şekilde çalışanlar, alacaklılar gibi pay sahipleri dışındaki paydaşların menfaatlerine yönelik düzenlemelere ilişkin açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, IV, B, 3, f.

²⁰⁷ Ararat/Eroğlu, s. 4. Yöneticilerin sürdürülebilir kararlar almasının bağlılık ve özen borcu kapsamında değerlendirilmesine dair açıklamalar için bkz. 3. Bölüm, II, A.

²⁰⁸ Bu yönde bkz. Ararat/Eroğlu, s. 4.

yani işletmelerinin sürekliliği de şirketin bir parçası bulunduğu çevre ve toplumun varlığını devam ettirebilmesine bağlıdır. Zira şirketlerin neden olduğu negatif dışsallıklar sonucunda çevresel ve sosyal felaketlerin yaşanması, ekonomik krizlerin meydana gelmesi ve hatta gezegensel sınırların aşılması durumunda şirketler de varlıklarını sürdüremeyeceklerdir. Bu tür felaketlerin finansal riskler de taşıdığı düşünüldüğünde şirketlerin bunlara ilişkin riskleri tanımlayarak sürdürülebilirlik meselelerini dikkate almaları kendi finansal çıkarlarına da hizmet edecektir²⁰⁹. Dolayısıyla, şirketler hukukunun sürdürülebilirliğe yalnızca çevresel ve sosyal meselelerin kendilerine etkisi açısından değil, şirketlerin de bu meselelere etkisi açısından yaklaşması gerekmektedir. Nitekim güncel düzenleme eğilimleri de bu yöndedir. Günümüzde gerek uluslararası örgütlerin rehber ilkelerinde gerekse de devletlerin şirketler hukuku düzenlemelerinde, yalnızca işletmenin sürekliliğine değil çevresel ve toplumsal sürdürülebilirliğe yönelik düzenlemeler de yer almaktadır²¹⁰. Bu bağlamda, şirketlerin de içinde bulundukları sosyal, ekonomik ve doğal çevrenin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacak politikalar benimsemesi yönünde giderek daha büyük adımlar atılmaktadır.

B. Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirliğin şirket faaliyetlerinde dikkate alınmasıyla amaçlanan, şirketlerin işletmesel faaliyetlerinden kaynaklanan negatif dışsallıkların en aza indirgenmesidir. Bu durum, negatif dışsallıkların etkilediği menfaat sahiplerinin şirket yönetiminde dikkate alınmasını zorunlu kılar. Bu anlayış doğrultusunda, şirketlerin doğurduğu çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik riskleri ile menfaat sahiplerinin şirketin ekonomik

²⁰⁹ Kandemir, Sürdürülebilir Şirketler, s. 857.

²¹⁰ Bkz. 1. Bölüm, III ve 2. Bölüm, IV.

faaliyetleri ve karar mekanizmaları kapsamında dikkate alınmasını içeren kurumsal sürdürülebilirlik kavramı doğmuştur.

Kurumsal sürdürülebilirlik, genel bir ilke olarak ekonominin her aktörüne yönelik olan sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin şirketler nezdindeki uygulamalarını ifade eder²¹¹. Sürdürülebilir kalkınmada şirketlerin rolü ve etkisi ile şirketlere düşen görev ve sorumluluklar, kurumsal sürdürülebilirliğe vücut verir. Dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirliğin şirketler düzeyindeki alt kümesini oluşturur. Kurumsal sürdürülebilirlik, işletme faaliyetlerinin ekonomik sonuçlarının yanında çevresel ve sosyal sonuçlarıyla da ilgilenir. Bu nedenle ekonomik meselelerin yanı sıra çevresel ve sosyal meseleler ile paydaşların menfaatlerinin şirket yönetim stratejileri ile işletme faaliyetlerinde göz önünde tutulmasını gerektirir²¹². Borsa İstanbul kurumsal sürdürülebilirliği, “*şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte şirket faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve bu konulardan kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesidir*” şeklinde tanımlanmıştır²¹³. Brundtland Raporu’ndaki genel sürdürülebilirlik tanımından yola çıkan diğer bir tanımla kurumsal sürdürülebilirlik, şirket ve paydaşlarının hem şimdiki ihtiyaçlarının karşılanması hem de şirketin varlığını sürdürebilmesi için şirket ve paydaşlarının gelecekte ihtiyaç duyacağı kaynakların korunmasına hizmet eden işletme stratejilerinin

²¹¹ Tüm, K.: *Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi*, Akademik Yaklaşımlar Dergisi 2014, C. 5, S. 1, s. 59; Murat, s. 54.

²¹² van Marrewijk, M.: *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, Journal of Business Ethics 2003, C. 44, S. 2/3, s. 102.

²¹³ Borsa İstanbul, Sürdürülebilirlik Endeksleri, (<https://www.borsaistanbul.com/surdurulebilirlik/bist-surdurulebilirlik-pay-endeksleri>, Erişim Tarihi: 25.08.2025). Öğretideki benzer tanımlar için bkz. Tüm, s. 61; Coşkun Arslan, M./Kısacık, H.: *The Corporate Sustainability Solution: Triple Bottom Line*, Muhasebe ve Finansman Dergisi 2017, Özel Sayı, s. 20; Kandemir, Sürdürülebilir Şirketler, s. 857, 858.

benimsenmesidir²¹⁴. Dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik, şirketin gelecekteki varlığını etkileyebilecek ekonomik, çevresel ve sosyal risklerin yönetimi, böylece şirket ve paydaşlar için uzun vadeli değer yaratımını amaçlar.

Kurumsal sürdürülebilirliğin teorik temelleri “menfaat sahibi (paydaş) teorisi (*stakeholder theory*)” ve “meşruiyet teorisi (*legitimacy theory*)” ile açıklanmaktadır²¹⁵. Menfaat sahibi teorisi uyarınca, işletme faaliyetlerinde sadece pay sahipleri değil, bu faaliyetlerden herhangi bir şekilde fayda sağlayan veya zarar gören tüm menfaat sahiplerinin çıkarları dikkate alınmalıdır²¹⁶. Meşruiyet teorisine göre ise, toplumu oluşturan her bir birimin değerleri, o toplumda genel kabul gören değer sistemiyle uygun olmalıdır. Şirketin faaliyetlerinin meşruiyet kazanması, toplumla ilişkili olması ve toplum tarafından kabul görmesiyle olacaktır²¹⁷. Meşruiyet teorisinden genellikle sürdürülebilirliğe ilişkin gönüllü kamuyu aydınlatma uygulamalarının açıklanmasında yararlanılmakta olup buna göre şirketler sürdürülebilirlik raporlaması gibi uygulamalara meşruiyetlerini kazanmak, onarmak veya korumak için başvurmaktadır²¹⁸.

Şirket faaliyetlerinde sürdürülebilirliğin üç boyutunun dikkate alınması, şirketler tarafından, ekonomik boyut bakımından, kaynakların etkin ve verimli yönetimi,

²¹⁴ Tüm, s. 61; Dyllick, T./Hockerts, K.: *Beyond The Business Case For Corporate Sustainability*, Business Strategy and the Environment 2002, C. 11, S. 2, s. 130.

²¹⁵ Coşkun Arslan/Kısacık, s. 20; Özer, s. 35. Bu teorilerin kurumların KSS raporlaması yapmasının arkasındaki motivasyon olarak ele alındığı detaylı açıklamalar için bkz. Okuyucu, s. 75 vd.

²¹⁶ Menfaat sahibi teorisine ilişkin açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, III, C.

²¹⁷ Coşkun Arslan/Kısacık, s. 20. Meşruiyetin “bir kurumun eylemlerinin sosyal olarak inşa edilmiş bazı normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içinde arzu edilir, uygun veya yerinde olduğuna dair genel bir algı veya varsayım” olarak tanımı için bkz. Suchman, M. C.: *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, The Academy of Management Review 1995, C. 20, S. 3, s. 574. Meşruiyet teorisine ilişkin genel olarak bkz. Dowling, J./Pfeffer, J.: *Organizational Legitimacy: Social Values And Organizational Behavior*, Pacific Sociological Review 1975, C. 18, S. 1, s. 122-136.

²¹⁸ Finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması ile meşruiyet teorisine ilişkin olarak bkz. Campbell, D./Craven, B./Shrives, P.: *Voluntary Social Reporting in Three FTSE Sectors: A Comment On Perception and Legitimacy*, Accounting, Auditing & Accountability Journal 2003, C. 16, S. 4, s. 558-581; Deegan, C.: *Introduction: The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures – A Theoretical Foundation*, Accounting, Auditing & Accountability Journal 2002, C. 15, S. 3, s. 282-311.

işletme gider ve maliyetlerin azaltılması, şirkete yeni yatırımcıların çekilmesi; sosyal boyut bakımından çalışan haklarının korunması, insan haklarına uygun çalışma şartlarının yaratılması, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, ayrımcılık ve kapsayıcılık gibi sosyal sorunların göz önünde bulundurulması; çevresel bakımından ise, üretimden kaynaklanan kirlilik ve emisyonun en aza indirgenmesi, şirket faaliyetlerinde doğal kaynakların etkin bir şekilde kullanımı ve yönetimi, doğal ekosistemin korunması, iklim değişikliği ile mücadele olarak açıklanabilir²¹⁹. Kurumsal sürdürülebilirlikte büyüme ve kârlılığın önemi de devam etmekle birlikte, işletme faaliyetlerinde sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin de gözetilmesinin gerekliliği, şirketlerdeki geleneksel ekonomik büyüme ve kârlılık modeline bir alternatif teşkil etmektedir²²⁰. Yalnızca ekonomik sürdürülebilirliğin dikkate alınması kısa vadede başarılı olabilse de uzun vadede sürdürülebilirlik, bu üç boyutun birlikte ele alınmasını gerektirir²²¹.

C. Kurumsal Sürdürülebilirlik ile Bağlantılı Kavram ve Kurumlar

1. Genel Olarak

Sürdürülebilirlik ilkelerinin şirketler bağlamında ele alınmasıyla şirketler hukukunda var olan bazı kavram ve kurumlar sürdürülebilirlik çerçevesinde yeniden ele alındığı gibi, şirket faaliyetlerinin daha sürdürülebilir, insancıl, etik ve şeffaf hâle getirilmesi tartışmaları kapsamında akademik ve kurumsal çevrelerde sürdürülebilir şirketlere ilişkin birçok yeni kavram da yaratılmıştır²²². Kurumsal sürdürülebilirlik

²¹⁹ Tuna, Ö./Besler, S.: *Kurumsal Sürdürülebilirlik Anlayışı ve Uygulamaları: Örnek Olay Çalışması*, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi 2015, S. 52, s. 175- 177; Özer, s. 37, 38.

²²⁰ Wilson, M.: *Corporate Sustainability: What Is It And Where Does It Come From?*, Ivey Business Journal Online 2003 (<https://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

²²¹ Dyllick/Hockerts, s. 132.

²²² van Marrewijk, s. 95.

kavramı, özellikle sürdürülebilir kurumsal yönetim (*sustainable corporate governance*), kurumsal sosyal sorumluluk (KSS, *corporate social responsibility* - CSR), çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (*environmental, social and corporate governance* - ESG), üçlü bilanço sistemi (*triple bottom line*), kurumsal vatandaşlık (*corporate citizenship*), iş etiği (*business ethics*), sosyal girişim (*social enterprise*) gibi kavramlarla birlikte anılabilmektedir²²³. Bunların yanı sıra, çalışmamızın ikinci bölümünde detaylıca ele alınacak olan kurumsal amaç (*corporate purpose*) kavramı da sürdürülebilirlikle yakından ilgilidir. ESG, üçlü bilanço sistemi, kurumsal sürdürülebilirlik gibi yeni türetilen kavramlar sıklıkla kurumsal sosyal sorumluluk gibi önceden var olan sözcüklerle birlikte birbirlerinin yerine kullanılmaktadır²²⁴. Geniş anlamlarıyla her bir kavram, çevresel ve sosyal meselelerin, gönüllü veya zorunlu olarak, şirket faaliyetlerine dahil edilmesi ve şirketlerin bu meseleler üzerindeki etkilerinin yönetilmesini ifade eden kavramlardır²²⁵. Ancak genel olarak bu kavramlar arasında sürdürülebilirlik (veya sürdürülebilir kalkınma), genellikle bir şemsiye terim olarak kabul edilmiş ve diğer terimleri içerdği ifade edilmiştir²²⁶.

Sürdürülebilirlikle bağlantılı bu kavramların her birinin çok geniş tanımlarının bulunması, bu tanımlar üzerinde tam bir uzlaşıya varılamaması ve sıklıkla birbirleri yerine kullanılmaları bu alanda bir kavram kargaşasına yol açmaktadır. Bu kargaşanın en aza indirgenmesi amacıyla, bu çalışma bakımından da sürdürülebilirliğin bir çatı kavram olarak kabul edilmesi gerekli görülmüştür. Diğer kavramlar ise, üst kavram

²²³ Sürdürülebilirlik gibi bu sözcüklere de günümüzde sıklıkla, toplumda popülerlik kazanan ve dillerde yer etmiş moda sözcük anlamında olan “*buzzword*” niteliği atfedilmektedir.

²²⁴ Gadinis, S./Miazad, A.: *Corporate Law and Social Risk*, Vanderbilt Law Review 2020, C. 73, S. 5, s. 1415.

²²⁵ Gadinis/Miazad, s. 1416; Ayrıca bkz. van Marrewijk, s. 102.

²²⁶ ICC, Business Charter For Sustainable Development, (<https://iccwbo.org/wp-content/uploads/sites/3/2015/01/ICC-Business-Charter-for-Sustainable-Development.pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

olan sürdürülebilirliğin altında, sürdürülebilirliğin şirketler hukuku boyutuna ilişkin olan, farklı yönlerini öne çıkaran, sürdürülebilirliği şirketler hukuku bağlamında somutlaştıran ve tamamlayan, sürdürülebilirlik nihai amacını destekleyen veya bu amaca ulaşılması için farklı aktörlere yönelik farklı yöntem ve usuller öngören anlayışlar olarak ele alınmıştır. Çalışmamız kapsamında, araştırma sorularımızın cevaplanması için özellikle önemli olan kavramların bir kısmı ve bunların sürdürülebilirlikle ilişkisi bu başlıkta açıklanmış, diğer birtakım kavramlara dair açıklamalara ise çalışmamız boyunca yeri geldikçe yer verilmiştir.

2. Kurumsal Yönetim (*Corporate Governance*)

a. Genel Olarak

Kurumsal yönetim, *Adrian Cadbury* tarafından hazırlanan Şirket Yönetiminin Finansal Yönleri Komitesi Raporu (*Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance - “Cadbury Raporu”*)’nda en yalın ifadesiyle “*şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği sistem*” olarak tanımlanmıştır²²⁷. Bu kavram 1990’lı yıllarda arka arkaya yaşanan şirket skandalları²²⁸ ve finansal krizlere bir savunma mekanizması olarak ortaya çıkmıştır²²⁹. Uluslararası sermaye hareketlerinin hız kazanması ve küreselleşme sonucunda bu skandal ve krizlerin etkisinin ülke sınırlarını aşması sermaye güvenliğini gündeme getirmiştir. Nitekim anonim şirketlerin ekonomik güç ve ağırlıkları, faaliyetlerinin içinde bulundukları toplumun sınırlarını

²²⁷ Cadbury, A.: Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance Report (“Cadbury Raporu”), 1992, Introduction, 2.5, (<https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/library/subjects/corporate-governance/financial-aspects-of-corporate-governance.ashx>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

²²⁸ ABD’de *Enron* ve *Worldcom*, Çin’de *Yanguangxia*, Hollanda’da *Ahold* ve İtalya’da *Parmalat* olayları, kurumsal yönetimin ortaya çıkışı bağlamında sıkça başvurulan olaylardır.

²²⁹ Aktan, C. C.: *Kurumsal Şirket Yönetimi*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 2013, C. 5, S. 1, s. 162.

da aşarak dünyayı etkiler hâle gelmesine neden olmuştur²³⁰. Şirketlerin bu tür ekonomik ve sosyal problemlere hazırlıklı olmak, yatırım güvenliğini sağlayarak sermaye çekmek ve rekabet güçlerini korumak amacıyla nasıl yönetilmeleri gerektiği sorusu kurumsal yönetim ilkelerine vücut vermiştir²³¹. Bu amaç doğrultusunda başlangıçta yönetim kurulu üyeleriyle pay sahipleri arasındaki menfaat çatışmalarını gidererek vekâlet problemini (*agency problems*) çözmeyi hedefleyen kurumsal yönetim, ilk etapta bunlar arasındaki ilişkiye odaklanmıştır²³². Vekâlet problemi, şirketin ekonomik maliki olan ve şirketten kâr elde etme beklentisi olan pay sahipleri ile, bunlar tarafından seçilerek şirketi yöneten ve bundan bir gelir elde eden yöneticilerin farklı kişiler olmasından (mülkiyet-kontrol ayrımı, *separation of ownership and control*) ve menfaatlerinin çatışmasından kaynaklanır. Dolayısıyla kurumsal yönetim başlangıçta, bu menfaatlerin uyumlu hâle getirilmesini ve pay sahibi önceliği (*shareholder primacy*) teorisi doğrultusunda, kârın en üst düzeye çıkartılmasını sağlamak amacıyla yönetim kurulunun yapısı ve işleyişinin düzenlenmesine yönelik kurallar öngörülmüştür²³³. Daha sonra konunun kamusal yanının önem kazanmasıyla kurumsal yönetim, şirket yöneticilerinin pay sahipleri dışında kalan menfaat sahipleriyle olan ilişkisini de kapsayarak karar

²³⁰ Kurumsal yönetimin anonim şirket dışında kalan şirketler ve hatta kamusal alan da dahil olmak üzere diğer tüzel kişilerde de uygulanması faydalı olmakla birlikte, kurumsal yönetimin özellikle halka açık olanlar olmak üzere anonim şirketlere yönelik bir yönetim anlayışı olduğu yönünde bkz. Paşlı, A.: Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi, 2. Bası, İstanbul 2005, s. 15.

²³¹ Turan, Ü./Bayyurt, N.: *Kurumsal Yönetim, Mülkiyet Yapısı ve Performans*, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar 2013, C. 50, S. 585, s. 28.

²³² Gill, A.: *Corporate Governance as Social Responsibility: A Research Agenda*, Berkeley Journal of International Law 2008, C. 26, S. 2, s. 453.

²³³ Gill, s. 456-457. *Macey*, kurumsal yönetimin amacının “yöneticilerin yatırımcılara verdikleri sözü tutmaları” olduğunu ve bu amacın da kâr maksimizasyonu olduğunu ifade etmektedir (Macey, J. R.: *Corporate Governance: Promises Kept, Promises Broken*, Princeton 2008, s. 1, 2).

mekanizmalarında bunların menfaatlerinin de dikkate alınması gerektiği şeklinde genişletilmiştir²³⁴.

Bugün için kurumsal yönetim genel bir tanımla anonim şirketin iyi ve adil yönetimi olarak ifade edilebilir²³⁵. Daha detaylı bir tanımla ise kurumsal yönetim, anonim şirket yönetiminde menfaat sahiplerinin çıkarları arasında bir dengenin gözetildiği, yatırım güvenliğini artırarak şirkete rekabet ve uzun vadeli ekonomik değer yaratma gücü sağlayan hesap verilebilir, şeffaf ve adil bir yönetimin sağlanması amacıyla şirket yönetim ve karar alma mekanizmasında bazı hak, yükümlülük ve sorumluluklar öngören bir yönetim sistemidir²³⁶. Bugün paydaş (menfaat sahibi) kavramı kurumsal yönetim bakımından hayati önem taşımaktadır. Zira yasal zorunluluk bulunmasa da iyi ve adil bir yönetim anlayışı, şirket yönetiminde pay sahipleri dışında kalan menfaat sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesi ve menfaat

²³⁴ Kurumsal yönetimin, yönetimde daha geniş değerleri kapsayacak şekilde paydaşların menfaatlerinin de dikkate alınması şeklinde genişlemesinde kurumsal sosyal sorumluluk hareketinin etkili olduğuna dair bkz. Gill, s. 454, 458. Ayrıca bkz. kurumsal yönetimin gelişimini üç evreye ayırarak açıklayan, Jaimez-Valdez, M.A./Jacobo-Hernandez, C.A.: *Sustainability and Corporate Governance: Theoretical Development and Perspectives*, Journal of Management and Sustainability 2016, C. 6, S. 3, s. 45-46. Kurumsal yönetimin temel ilkeleri arasındaki “dış sorumluluk” ilkesinin, şirket yöneticilerinin pay sahipleri dışında kalan paydaşların menfaatlerini de karar süreçlerine dahil etmesi ve anonim şirket yönetimine sosyal düşüncenin yerleştirilmesi esasına dayalı ilke olduğu yönünde, bkz. Paslı, Kurumsal Yönetim, s. 78-79. Anglo-Sakson sistemlerinde günümüzde hâlâ daha ağırlıklı olarak şirketin ekonomik malikleri olarak pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki pay sahiplerine kazanç sağlamak hedefiyle şekillenen ilişkiye yoğunlaşırken, Kıta Avrupası’nda diğer menfaat sahiplerinin (çalışanlar, müşteriler, alacaklılar, tedarikçiler, yerel toplum, devlet gibi) ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tüm paydaşları esas almaktadır (bkz. 2. Bölüm, IV.).

²³⁵ Manavgat, Ç.: Hukuki Bakımdan Halka Açık Anonim Ortaklıklar ve Halka Arz, Ankara 2016, s. 149; Paslı, Kurumsal Yönetim, s. 38; Aktan, s. 155.

²³⁶ Diğer bazı tanımlar için bkz. Eminoğlu, C.: Türk Ticaret Kanunu’nda Kurumsal Yönetim, İstanbul 2014, s. 1, 9; Aktan, s. 152; Pulaşlı, H.: Corporate Governance Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, Ankara 2003, s. 4; G20/OECD, Principles of Corporate Governance, 2023, (<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/ed750b30-en.pdf?expires=1707930461&id=id&accname=guest&checksum=2B9266896D1E387A5D52F9502CFC8B1F>, Erişim Tarihi: 30.07.2025); Manavgat, Halka Arz, s. 149; Paslı, Kurumsal Yönetim, s. 25 vd.

Paslı ayrıca kurumsal yönetim tanımında şirketin pay sahipleri ve yöneticilerden bağımsız bir yapı olarak tesis edilmesiyle yönetim kademesinde sorunların giderilmesi ve böylece verimlilik ve kalkınmanın sağlanması amacına vurgu yapmaktadır [Paslı, A.: *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*, Türk Hukukunun Avrupa Birliği Hukukuna Uyumu Özel Hukuk (Ed. Kaya, A./Engin, B. İ./Paslı, A./Aşıkoğlu, Ş. İ./Şenesen, E. O.), İstanbul 2020, s. 405].

dengeşinin sağlanmasını gerektirir²³⁷. Paydaşlar, şirket yönetimi ve faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilenen ve sonucunda pozitif veya negatif bir dışsallık elde eden kişi veya kurumlardır²³⁸. Şirketin yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri, pay sahipleri, bireysel ve kurumsal yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, toplum ve devlet bunlara dahildir. Şirket yönetimi ile paydaşlar arasındaki ilişkiyi temel alan bu tanım, dar anlamda kurumsal yönetimi ifade etmekte olup²³⁹ şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik, kamuyu aydınlatma ve sorumluluk gibi konularda hukuki çerçeveyi oluşturur²⁴⁰. Geniş anlamda kurumsal yönetim ise, şirketlerin yönetim ve denetimi bakımından şirketler hukukunun resmi düzenlemelerinin ötesinde fiili davranış yükümlölüklerini de içerir²⁴¹.

b. Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim, uzun süreler sürdürülebilirlik meseleleriyle ilgilenmemiş ve sürdürülebilirliği kurumsal sosyal sorumluluğun alanına bırakmıştır. Bununla birlikte, sürdürülebilirlik kaygılarının önem kazanması ve sürdürülebilirlikle yakından ilgili paydaş menfaati kavramının kurumsal yönetime dahil edilmesiyle birlikte mevcut kurumsal yönetim anlayışları tartışmaya açılmıştır. Öyle ki, OECD bünyesinde, *Ira M. Millstein*'ın başkanlığında hazırlanan 1998 tarihli raporda ("*Millstein Raporu*"), şirketlerin yönetiminde pay sahiplerinin kâr elde etmesine yönelik geleneksel

²³⁷ Manavgat, Halka Arz, s. 149.

²³⁸ Aktan, s. 153. *Freeman*, paydaşları, şirketin amaçlarına ulaşmasını etkileyebilecek veya bundan etkilenebilecek her kişi ve grup olarak tanımlamıştır (Freeman, R.E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge 2010, s. 46).

²³⁹ Dar anlamda kurumsal yönetim, şirket yöneticilerinin pay sahipleri ve diğer paydaşlar ile arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallar bütünüdür (Aktan, s. 152, 155).

²⁴⁰ Söz konusu ilkelere ilişkin açıklamalar için bkz. Paşlı, Kurumsal Yönetim, s. 72 vd.; Eminoğlu, s. 12, 14 vd. Aktan, s. 163 vd. Paydaşların şirket yönetiminde gözetilmesinin bu sayılan kurumsal yönetim ilkelerinden sorumluluk ilkesinin bir gereği olduğu yönünde bkz. Murat, s. 77.

²⁴¹ Mittwoch, s. 118. Geniş anlamda kurumsal yönetim, şirketin iyi yönetilebilmesi için formel kuralların yanında modern yönetim teknikleri ve informal kuralları da içeren bir kurallar bütünü/kurumsal kültürü ifade eder (Aktan, s. 155).

anlayışlar ve kurumsal yönetim uygulamalarının gözden geçirilerek sürdürülebilir ekonomik ve sosyal amaçlar doğrultusunda tüm paydaşların menfaatlerinin dikkate alındığı bir kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiği ifade edilmiştir²⁴². 2019 tarihli AB Yeşil Mutabakatı (*European Green Deal*) ile de hâlâ birçok şirketin uzun vadeli kalkınma ve sürdürülebilirlik yerine kısa vadeli finansal performanslarına çok fazla odaklandığı ve bu nedenle sürdürülebilirliğin kurumsal yönetime daha fazla dahil edilmesinin gerektiği vurgulanmıştır²⁴³. Bunun üzerine AB Komisyonu’nun “Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim” girişimi kapsamında hazırladığı Başlangıç Etki Değerlendirmesi (*Inception Impact Assessment: Sustainable Corporate Governance*) ile sürdürülebilirliğin kurumsal yönetim ilkelerine daha fazla dahil edilmesi ve yöneticiler, pay sahipleri, diğer menfaat sahipleri ve toplumun uzun vadeli hedeflerinin uyumlaştırılması amacı dile getirilmiştir²⁴⁴. Bu girişim ile, şirket yöneticilerini, paydaş menfaatleri ile sürdürülebilirlik risk, imkân ve olumsuz etkilerini şirketin strateji, karar mekanizması ve gözetimine dahil etmeye teşvik etmek amacıyla gerekli çerçeveyi oluşturmak amaçlanmaktadır.

Bu gelişmelerle, sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal yönetim anlayışına dahil edilerek şirket yönetiminde dikkate alındığı “sürdürülebilir kurumsal yönetim (*sustainable corporate governance*)” anlayışı yerleşmeye başlamıştır. Şirketin

²⁴² OECD Business Sector Advisory Group, Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets (“Millstein Raporu”), 1998, (https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/corporate-governance-improving-competitiveness-and-access-to-capital-in-global-markets_9789264162709-en#page28, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

²⁴³ Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - The European Green Deal (“European Green Deal”), COM/2019/640 final, s. 17, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52019DC0640>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

²⁴⁴ The European Commission DG Justice, A3 company law unit, Inception Impact Assessment Sustainable Corporate Governance (“Inception Impact Assessment”), 30.07.2020, s. 3, (https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Sustainable-corporate-governance_en, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

sürdürülebilir kurumsal yönetimi, karar mekanizmalarında şirketin çevreye, topluma ve ekonomiye etkilerinin dikkate alındığı ve kısa vadeli ekonomik kazanç yerine nesiller arası adalet anlayışı kapsamında uzun vadeli değer yaratımını esas alan bir yönetim biçimidir. Sürdürülebilirliğin uluslararası toplumda merkezi bir rol edinmesiyle birlikte sürdürülebilirlik, uluslararası kurumsal yönetim ilkeleri arasında yer almaya başlamıştır²⁴⁵. Sürdürülebilirlikle ilgilenmeyen ve sürdürülebilirliği kurumsal sosyal sorumluluğun alanına bırakmış olan kurumsal yönetim günümüzde sürdürülebilirliği kendi meselelerinden biri olarak benimsemeye başlamıştır²⁴⁶.

Gelenen bu noktada kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişki nasıl kurulabilir? Kurumsal yönetim mekanizmaları ile bir şirketin sürdürülebilirlik performansı arasında nasıl bir ilişki vardır? Şirketin sürdürülebilirlik ilkelerine uygun hareket etmesi, şirket yönetimi ve karar mekanizmalarında, dolayısıyla kurumsal yönetimde köklü değişiklikler gerektirmektedir. Öte yandan kurumsal yönetimin ortaya çıkışındaki pay sahibi odaklı yaklaşım ve kâr elde etme amacı paydaşların menfaatleri karşısında tamamıyla terk edilmiş değildir. Sürdürülebilirliğin büyük çaplı strateji değişiklikleri ve ciddi bir yatırım gerektirmesi, şirketin kârlılık durumunu kısa vadede olumsuz yönde etkileyebilecek olup şirketlerin sürdürülebilirlik kaygılarını dikkate almasının önünde bir engel teşkil edebilir. Bununla birlikte, sürdürülebilirliğin kurumsal yönetimde dikkate alınmasının uzun vadede şirketin değer ve kârlılığını artırdığını ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır²⁴⁷. *Millstein* Raporu'nda da

²⁴⁵ Bkz. OECD, Corporate Governance Factbook, 2019 (https://www.oecd.org/en/publications/oecd-corporate-governance-factbook-2019_d3aaf1e1-en.html, Erişim Tarihi: 30.07.2025); Sürdürülebilir kurumsal yönetimin geliştirilmesi, Avrupa Komisyonu Sürdürülebilir Büyümenin Finansmanı Eylem Planı'nda 10. Eylem olarak yer almıştır (European Commission, Action Plan: Financing Sustainable Growth, COM(2018) 97 final 8.3.2018).

²⁴⁶ Johnston, s. 57.

²⁴⁷ Bkz. 2. Bölüm, III, İ.

vurgulandığı üzere, pay sahipleriyle diğer menfaat sahiplerinin menfaatleri her durumda çatışma hâlinde olmayıp menfaat sahiplerinin ihtiyaçlarını sürekli olarak göz ardı eden bir şirket ayakta kalamayacağı gibi pay sahiplerinin beklentilerini karşılamayan bir şirketin de rekabet edebilmesi mümkün değildir²⁴⁸. Bu durumda kurumsal yönetimdeki menfaat sahibi anlayışı, pay sahiplerinin hedefleriyle (kâr maksimizasyonu) paydaşların hedeflerini (dahil edilme) birleştirerek ele almalıdır²⁴⁹. Şirketler de sürdürülebilirliği şirketin piyasa değerinin artırılması, şirket organizasyonunun iyileştirilmesi ve kârın artırılmasının bir yolu olarak kurumsal yönetim kapsamında uygulama eğilimi göstermektedir²⁵⁰. Aynı zamanda yönetimde çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik risklerinin dikkate alınması şirketin bu risklerle baş ederek uzun vadede hayatta kalmasını sağlayacağından bu yaklaşım, kurumsal yönetim anlayışı ve yöneticilerin özen yükümlülükleri ile uyumlu kabul edilmektedir²⁵¹.

Kurumsal yönetimin sürdürülebilirliğe etkisi ise, sürdürülebilirlik ilkelerinin şirketler düzeyinde uygulanması noktasında karşımıza çıkar. Sürdürülebilirlik kavramının kurumsal yönetim ilkelerine dahil edilmesiyle kurumsal yönetim, şirketlerin sürdürülebilirlik ilkelerini hayata geçirerek sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşmasında etkili bir araç olabilecektir. Kurumsal yönetim uygulamalarının sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırmada, yönetim kurulunun üye sayısı ve uzmanlık derecelerinin sürdürülebilirlik raporlamaları üzerindeki olumlu

²⁴⁸ Millstein Raporu, s. 30.

²⁴⁹ Jaimez-Valdez/Jacobo-Hernandez, s. 47.

²⁵⁰ Jaimez-Valdez/Jacobo-Hernandez, s. 45.

²⁵¹ Kandemir, Sürdürülebilir Şirketler, s. 858; Tonello, M.: *Sustainability in the Board Room*, The Conference Board Director Notes 2010, No. DN-008, s. 6, (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1626050, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

etkisi ortaya konmuştur²⁵². Bu çerçevede, kurumsal sürdürülebilirlik de, şirketlerin kurumsal yönetim uygulamaları ve ekonomideki konumları aracılığıyla ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmeyi olumlu yönde etkileme yeteneği olarak tanımlanmıştır²⁵³. Gerçekten de kurumsal yönetim ilkeleri sürdürülebilirliğin üç boyutuna da etkili olma ve sürdürülebilirliğin nesiller arası adalet anlayışını destekleme gücüne sahiptir. Öncelikle her iki kavram da şirket yönetiminde salt pay sahipleri yararına kâr sağlama amacının ötesinde menfaatlerin dikkate alınmasını gerektirir. Zira kurumsal yönetimin temelindeki, paydaş menfaati düşüncesi, şirket faaliyetlerinde sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal boyutuna ilişkin menfaatlerin de dikkate alınmasını içerdiği gibi, ekonomik sürdürülebilirlik anlayışı kapsamında kısa vadeli kârlılıktansa uzun vadeli değer yaratımını dikkate almalarını gerektirir. Özellikle yönetim kurulunda çeşitlilik, bağımsız yönetim kurulu üyeliği, yönetim kurulunun ücretlendirilme politikaları, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık gibi iç kurumsal yönetim mekanizmaları etkili şekilde uygulandıklarında şirketin sürdürülebilir biçimde yönetilmesine hizmet edeceklerdir²⁵⁴.

AB hukuku başta olmak üzere hızla yaygınlaşan finansal olmayan bilgi ve sürdürülebilirlik raporlaması düzenlemeleri dikkate alındığında, kurumsal yönetimin kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkelerinin sürdürülebilirliğin şirketler tarafından hayata geçirilmesinde özel bir önemi vardır. Sürdürülebilirliği benimsemiş bir şirket sürdürülebilirliğin üç boyutuna ilişkin faaliyetlerinde de şeffaf olmalıdır²⁵⁵. Zira şirketlerin çevresel ve sosyal meselelere karşı yaklaşımı yatırımcıların yatırım

²⁵² Jaimez-Valdez/Jacobo-Hernandez, s. 46.

²⁵³ Krechovská, M./Procházková, P.T.: *Sustainability and its Integration into Corporate Governance Focusing on Corporate Performance Management and Reporting*, Procedia Engineering 2014, C. 69, s. 1144.

²⁵⁴ Ludwig/Sassen, s. 2.

²⁵⁵ Ludwig/Sassen, s. 2.

kararlarını etkileyebilecek nitelik kazanmış olup hukuk sistemlerinde sürdürülebilirlik raporlamasının zorunlu hâle getirilmesi yönündeki düzenlemeler giderek artmaktadır. G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri de, şirketlerin sürdürülebilirliğini desteklemek amacını içerecek şekilde yeniden düzenlenmiştir. Doğru belirlenen kurumsal yönetim stratejilerinin hem şirketin hem de daha geniş bir ekonominin sürdürülebilirliğine katkıda bulunacağı vurgulandığı gibi, sürdürülebilirliği dikkate alan kurumsal yönetim ilkelerinin şirketteki tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözeterek şirketin uzun vadeli başarısına katkı sağlayacağı da ifade edilmiştir. Bu çerçevede, kurumsal yönetim mekanizmalarından, kamuyu aydınlatma yükümlülüğü, yönetim kurulunun ücretlendirilmesi, risklerin tespiti ve yönetimi üzerinde durulmuştur. “Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılık” başlıklı VI. bölümde, sürdürülebilirliğe dair bilgilerin güvenilir, tutarlı ve karşılaştırılabilir biçimde açıklanmasının önemi vurgulanmıştır.

Bu açıklamalar ışığında, kurumsal yönetim düzenlemeleriyle şirketlerin sürdürülebilir faaliyetleri arasında yakın bir ilişki olduğu açık olmakla birlikte, kurumsal yönetilen bir şirket, sürdürülebilir bir şirkettir ifadesi de doğru değildir. Kurumsal yönetim uygulamaları sürdürülebilir şirket faaliyetlerine ulaşmada elverişli birer araç olmakla birlikte, şirketler hukukuna sürdürülebilir bir nitelik kazandırmak için tek başına yeterli değildir. Bu öncelikle, kurumsal yönetim düzenlemelerinin kural değil ilke esasına dayalı olması ve uygulanmalarında yaygın olarak “uy ya da açıkla” ilkesine dayalı yöntemin benimsenmiş olmasına dayanır²⁵⁶. Birincil şirketler hukuku düzenlemeleri kurumsal yönetim ilkelerini çoğunlukla yalnızca kavramsal olarak tanır

²⁵⁶ Kurumsal yönetim uygulamaları bakımından daha katı ve sınırları belirgin “kural”lar, yerine zamanla değişen şartlara uyum sağlama konusunda esnek nitelik gösteren “ilke”ler tercih edilmiştir. Kurumsal yönetim düzenlemeleri istisnai olarak yasa hükmüne de dayanabilir. Bkz. Manavgat, Halka Arz, s. 157 vd.

ve bu ilkelerin belirlenmesi ve uygulanması gibi hususları ikincil düzenlemelere bırakır²⁵⁷. İkincil hukuk düzenlemeleri de bu ilkelerin kişi ve konu bakımından kapsamını ve içeriğini kural olarak uyulması zorunlu olmayan bir şekilde düzenleme altına alır²⁵⁸. Bu itibarla, kurumsal yönetim ilkeleri kural olarak uyulmamasının yaptırımlarının piyasalar tarafından uygulandığı ilkelere²⁵⁹. Uygulandıkları şirketlerin kapsamı giderek genişletilme eğiliminde olsa da, kurumsal yönetim ilkelerinin yalnızca belirli şirketler bakımından öngörülmüş olması da bu etkinin sınırlı olmasının bir diğer sebebidir²⁶⁰.

3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk (*Corporate Social Responsibility*)

a. Tarihsel Gelişim

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS)²⁶¹, şirketler hukukunda sürdürülebilirlikle bağlantılı diğer kavramlar gibi sıkça şirketteki menfaat sahipleri, şirket faaliyetlerinin

²⁵⁷ Kurumsal Yönetim İlkeleri başlıklı, TTK m. 1529 uyarınca, “Halka açık anonim şirketlerde kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulunun buna ilişkin açıklamasının esasları ve şirketlerin bu yönden derecelendirme kural ve sonuçları Sermaye Piyasası Kurulu tarafından belirlenir. Sermaye Piyasası Kurulunun uygun görüşü alınmak şartıyla, diğer kamu kurum ve kuruluşları, sadece kendi alanları için geçerli olabilecek kurumsal yönetim ilkeleriyle ilgili, ayrıntıya ilişkin sınırlı düzenlemeler yapabilirler”.

²⁵⁸ Hukukumuzda, payları borsada işlem gören anonim şirketler bakımından uyulması zorunlu kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi yetkisi Sermaye Piyasası Kanunu (SPKn) m. 17/2 uyarınca Sermaye Piyasası Kurulu’na bırakılmış olup Kurum’un bu yetki kapsamında belirlediği uyulması zorunlu ilkeler KYT m. 5/1’de sayılmıştır. Sürdürülebilirlikle ilişkili ilkelere ilişkin olarak bkz. 1. Bölüm, III, F, 3.

²⁵⁹ Manavgat, Halka Arz, s. 158.

²⁶⁰ KYT m. 1/2 uyarınca, yalnızca payları borsanın belirli pazarlarında işlem gören anonim şirketler kurumsal yönetim ilkelerine uyum zorunluluğuna tabidir:

“a) Payları borsada işlem görmeyen halka açık ortaklıklar,

b) Payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarı dışındaki diğer pazar, piyasa veya platformlarında işlem gören ortaklıklar,

c) Paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması için Kurula başvuran/başvurulan ortaklıklardan; payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarı dışındaki diğer pazar, piyasa veya platformlarında işlem görecektir olanlar”
kurumsal yönetim ilkelerine tabi değildir.

ç) 7/8/1989 tarihli ve 89/14391 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulan Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 sayılı Karara göre dışarıda yerleşik sayılan ortaklıklar.”

²⁶¹ Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sorumluluk ve sosyal sorumluluk kavramları arasındaki ayrıma ilişkin bkz. Pulaşlı, H.: *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bağlamında Uluslararası İnsan Hakları ve Çevre Standartlarının Çok Uluslu Şirketlerin Merkez Yönetim Organının Hukuki Sorumluluğuna Etkisi*, BATİDER 2020, C. XXXVI, S. 4, s. 9-10. Buna göre, kurumsal sorumluluk, çevresel sorumluluğa daha çok vurgu yapmaktayken sosyal sorumluluk işletmenin topluma karşı genel etik yükümlülüklerine ilişkindir. Kurumsal sosyal sorumluluk ise daha çok şirketlerin gönüllülük esasıyla

çevresel ve sosyal etkileri gibi kavramlarla birlikte anılır. Şirketler hukuku alanında sürdürülebilirlikle en sıkı bağlantılı kavramlardan biri, kurumsal sosyal sorumluluktur²⁶². Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının izleri Antik Yunan’a kadar götürülmekle birlikte²⁶³, kavram olarak hayatımıza girişi 20. yüzyılda olmuştur²⁶⁴. Kavramın gelişiminde, şirketler hukukunun yıllardır süregelen en temel tartışmalarından birinin çıkış noktasını oluşturan “Berle - Dodd Tartışması”nın da büyük önemi vardır. Şirketlerdeki sahiplik ve yönetim ayrımından doğan bu tartışma, pay sahibi ve paydaş menfaati ayrımının da temelini oluşturmakta olup şirketlerin kimler için var olduğu ve şirketin kimlerin menfaatine yönetilmesi gerektiği soruları üzerinde durmuştur²⁶⁵.

Bu yıllardan itibaren tartışılan KSS kavramının modern çağının ise *Howard R. Bowen* tarafından 1953 yılında yayımlanan “*Social Responsibilities of the Businessman*” adlı kitabı ile açıldığı ifade edilmektedir²⁶⁶. Dönem dönem yaşanan

yaptığı projelere işaret etmektedir. Kanaatimizce günümüzdeki yerleşik ifade olan kurumsal sosyal sorumluluğun oldukça geniş tanımı bunların hepsini kapsamakta olup bu terimler arasında herhangi bir ayrım yapılması hâlihazırda var olan kavram kargaşasını daha da çok artıracaktır.

²⁶² KSS kavramı, çalışmamızın anonim şirketlerin varlık amacına dair teorilere yer verilen ikinci bölümü ve anonim şirket yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlik ilkesi kapsamındaki sorumluluklarını inceleyen üçüncü bölümüyle de yakından ilgili olup bu başlık altında kavram genel hatlarıyla tanıtılıp sürdürülebilirlik kavramı ile ilişkisi kurulacak ancak kavrama ilişkin açıklamalara çalışma boyunca da yeri geldikçe yer verilecektir. Bununla birlikte anonim şirketlerin KSS kavramının yalnızca tanımı veya gelişiminin dahi başlı başına bir tez konusu teşkil edebilecek kadar kapsamlı olduğu da unutulmamalıdır. Bu konuda Türk hukukunda yakın zamanda yayımlanmış üç çalışma için bkz. Özer, I.: *Anonim Şirketlerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, Ankara 2022; Okuyucu, D.: *Anonim Şirketin Sosyal Sorumluluğu*, İstanbul 2023; Yağcı, P.: *Sürdürülebilirlik Perspektifinde Şirketlerin Sosyal Sorumluluğu ve Fransız Danıştay’ının Yetkisi*, Ankara 2023.

²⁶³ Okuyucu, s. 18 vd. KSS’nin temellerinin Orta Çağ’da İtalya’da ticari faaliyetlerden elde edilen kârın bir kısmının “Tanrı’nın Hesabı (*account of God*)”na ayrılarak sosyal amaçlar için kullanıldığı sistem ile atıldığına dair bkz. Fleischer, H.: *Corporate Purpose: A Management Concept and its Implications for Company Law*, ECGI Law Working Paper 2021, No. 561/2021, s. 4.

²⁶⁴ KSS, ABD menşeli bir kavram olup günümüzde küresel bir nitelik kazanmıştır (Yatağan Özkan, s. 491).

²⁶⁵ *Elkington*’a göre bu sorular kurumsal yönetimin temelini de oluşturur (*Elkington, J.: Governance for Sustainability, Corporate Governance: An International Review* 2006, C. 14, S. 6, s. 522). *Dodd* ve *Berle* ile başlayan bu tartışma kurumsal amaç ve yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları bakımından da oldukça önemli olduğundan çalışmamızın şirketlerin varlık amaçlarına dair tartışmalar kapsamında ikinci bölümünde ayrıca ele alınacaktır. Bkz. 2. Bölüm, II, B.

²⁶⁶ Pulaşlı, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, s. 11.

ekonomik ve sosyal olaylar sonrasında değer yargılarının değişmesiyle kavrama verilen anlam da çeşitli evrelerden geçmiştir²⁶⁷. Bu itibarla, KSS'nin bir sonraki evresi 1970 yılında *Milton Friedman* tarafından ortaya konulan ve daha sonra geniş çaplı kabul gören “işletmenin tek sosyal sorumluluğu kârını artırmaktır”²⁶⁸ şeklindeki kârlılık ve pay sahibine odaklanan evredir. Bu evreyi, 1984 yılında *Edward Freeman*'ın ortaya koyduğu²⁶⁹ ve şirket yönetiminde menfaat sahiplerinin de göz önünde bulundurulması gerekliliğinin ileri sürüldüğü dönem izlemiştir.

b. Kavram

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal yönetim gibi üzerinde uzlaşılan tek bir tanımı bulunmayan, oldukça geniş ve sınırları belirsiz bir kavramdır²⁷⁰. Kavram binlerce akademik, kurumsal ve yasal çalışmaya konu edilmiş olup bir o kadar da tanımı yapılmıştır. Bununla birlikte, KSS, en yalın ifadesiyle şirketlerin yarattıkları sosyal ve çevresel etkilerden sorumlu olmaları gerektiği şeklindeki anlayış olarak tanımlanmıştır²⁷¹. Şirketlerin mevcut çevre hukuku, iş hukuku gibi alanlardaki düzenlemelere uygun hareket etme yükümlülükleri bulunduğu, aksi takdirde

²⁶⁷ Kavramın tarihi gelişiminin dört zaman dilimine bölünerek incelendiği detaylı açıklamalar için bkz. Özer, s. 12 vd.

²⁶⁸ Friedman, M.: *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, New York Times, 13.09.1970, (<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

²⁶⁹ Pay sahibi önceliği ve menfaat sahipleri teorilerine ilişkin açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, III, B ve C.

²⁷⁰ Kavramın genişliği ve muğlaklığına dair eleştiriler için bkz. Kindermann, D.: *Corporate Social Responsibility in the EU, 1993–2013: Institutional Ambiguity, Economic Crises, Business Legitimacy and Bureaucratic Politics*, Journal of Common Market Studies 2013, C. 51, S. 4, s. 702; van Marrewijk, s. 96.

²⁷¹ Wagner, C. Z.: *Evolving Norms of Corporate Social Responsibility: Lessons Learned from the European Union Directive On Non-Financial Reporting*, Transactions: The Tennessee Journal of Business Law 2018, C. 19, s. 621. Kavram, Avrupa Komisyonu'nun “Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Sorumlu İş Davranışı ve İşletme & İnsan Hakları: İlerlemeye Genel Bakış” başlıklı çalışma belgesinde de “teşebbüslerin toplum üzerinde yarattığı etkilerden dolayı sorumluluğu” olarak tanımlanmıştır [European Commission Working Document, Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress, SWD(2019) 143 final, s. 3, (<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34482>, Erişim Tarihi: 30.07.2025)].

sorumluluklarının doğacağı açıktır. Ancak KSS, şirketlerin mevcut hukuk düzenlemelerine uygun hareket etme yükümlülüğünü aşan bir sorumluluk anlayışı olarak ortaya çıkmıştır²⁷². Zira KSS, işletmelerin yasal düzenlemeler uyarınca zorunlu olmasalar dahi insanlar ve gezegene saygılı biçimde faaliyet göstermelerine yönelik gönüllü davranışlarını ifade eder²⁷³. KSS'nin felsefi temelleri açıklanırken, “özgürlük diğerlerinin özgürlüğüne müdahale ettiği yerde biter” şeklindeki meşhur söyleme yer verilmiş ve kendinden daha büyük bir bütünün parçası olan bir varlık olarak şirketlerin, içinde bulunduğu ortama uyum sağlaması ve başkaları üzerindeki etkilerinden sorumlu olması gerektiğini vurgulanmıştır²⁷⁴.

Şirketlerin faaliyetlerini sosyal ve çevresel olarak sorumlu bir şekilde yürütmesi gerektiği çalışanlar, tüketiciler gibi şirketle doğrudan ilişki içinde bulunanlar tarafından desteklendiği gibi, hükümet dışı ve hükümetler arası örgütler, hukuk ve işletme akademisyenleri gibi geniş çevrelerce savunulmuştur²⁷⁵. Dolayısıyla 1970 yılında *Friedman* tarafından ortaya konulan yaklaşımın, günümüzde yerini şirketlerin parçası oldukları toplumun geneline karşı sorumlu oldukları anlayışına bıraktığını söylemek yanlış olmayacaktır²⁷⁶. Bu çerçevede KSS, şirketlerin amacının yatırımcıları için kârın en üst düzeye çıkartılması olduğuna dair geleneksel anlayışın karşısında

²⁷² KSS, şirketlerin topluma karşı ekonomik ve yasal yükümlülüklerini aşan belirli sorumlulukları bulunduğu düşüncesinden yola çıkar (Bkz. Carroll, A. B./Shabana, K. M.: *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, International Journal of Management Reviews 2010, C. 12, S. 1, s. 87).

²⁷³ Wagner, s. 621-622. Kotler ve Lee ise, kurumsal sosyal sorumluluğu “ihtiyari iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirme taahhüdüdür.” ifadesiyle tanımlamış KSS'nin ayırıcı özelliğinin “ihtiyari” olduğunu ifade etmişlerdir (Kotler, P./Lee, N. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, New Jersey 2005, s. 3).

²⁷⁴ van Marrewijk, s. 99.

²⁷⁵ Wagner, s. 625-626.

²⁷⁶ van Marrewijk, KSS'ye ilişkin yaklaşımları “pay sahibi yaklaşımı”, “menfaat sahibi yaklaşımı” ve “toplumsal yaklaşım” olarak üç başlık altında ele almış olup ikincisi şirketlerin pay sahipleri dışında kalan menfaat sahiplerine karşı sorumluluklarını ifade ederken üçüncüsü toplumun geneline karşı sorumluluklarını ifade etmektedir (van Marrewijk, s. 96-97). Çalışmamızda bu yaklaşımlar kurumsal amaç teorileri bağlamında ele alınacak olup II. bölümde detaylandırılacaktır. Bkz. 2. Bölüm, III.

olup²⁷⁷ ikinci bölümde detaylıca ele alınacak daha büyük bir bütünü oluşturan bir tartışmanın da parçasıdır.

Yapılan tanımlamalar ve karşılaştığımız KSS uygulama örneklerine bakıldığında, KSS'nin şirketler bakımından hem olumsuz hem de olumlu bir davranış yükümlülüğü öngördüğü ifade edilebilir. Zira KSS, şirketlerin çevre ve topluma negatif etkisi olan faaliyetlerde bulunmama ve bulunursa doğan zararı tazmin etme yükümlülüğünün yanı sıra çevresel ve sosyal meseleleri pozitif yönde etkileyecek davranışlarda bulunma ve raporlama yükümlülükleri gibi aktif bazı yükümlülükleri de kapsamaktadır. *Friedman*'ın pay sahibi odaklı yaklaşımının karşı çıktığı yükümlülük esasen ikinci türdeki yükümlülüktür. Nitekim bu yaklaşım, şirketlerin kaynak ve imkânlarını yalnızca pay sahiplerine kâr sağlamaya yönelik faaliyetlere aktarması gerekliliğinden hareket eder. Yoksa şirketler tarafından kâr sağlanması için çevreye zarar verilmesinde veya insan haklarının ihlal edilmesinde sakınca olmadığı gibi bir anlayıştan yola çıkmaz. Şirketlerin bu türden faaliyetleri çevre hukuku, insan hakları hukuku ve uluslararası hukukun genel kurallarıyla zaten yasaklanmış ve yaptırımlara bağlanmıştır. Öte yandan hukukun bu alanları genelde, hukuka uygun bir faaliyetin çevreye daha az zarar verilerek yapılabilecek olduğu ihtimalde, birtakım teşvikler hariç şirketleri daha sürdürülebilir ve sorumlu olan seçeneği seçme yükümlülüğü altına sokacak düzenlemeler içermemektedir. Dolayısıyla, KSS'nin öneminin asıl olarak şirketlere yüklenen aktif birtakım davranış yükümlülüklerinde ortaya çıktığını söylemek fikrimizce yanlış olmayacaktır. Söz konusu davranış yükümlülükleri, KSS faaliyetleri için yapılan harcamalar, bunların geçerlilikleri ve bunlara ilişkin şeffaflık

²⁷⁷ Wagner, s. 626.

yükümlülükleri, her bir şirketin büyüklüğü ve halka açık olup olmadığı ile kamunun ortaklığına göre değişiklik gösterecektir²⁷⁸.

KSS'nin birçok farklı tanımı yapılmakla birlikte birtakım temel kavramlar üzerinde fikir birliğine varılmıştır. KSS'ye ait otuz yedi adet tanım üzerinde yapılan incelemeye göre, kullanılan kelimeler değişse de KSS'nin üzerinde uzlaşılan beş boyutu vardır. Bunlar: (1) doğal çevre, (2) işletmenin toplumla ilişkisi, (3) sosyo-ekonomik ve finansal durum, (4) menfaat sahipleriyle etkileşim ve (5) gönüllülüktür²⁷⁹. Yapılan tanımlarda sıkça yer alan ortak unsurlardan yola çıkarak KSS'nin tanımı, işletmelerin yasal olarak zorunlu tutulmanın ötesinde gönüllü bir davranış yükümlülüğü altında (gönüllülük), pay sahiplerinin dışında kalan daha geniş bir menfaat sahibi grubunun çıkarlarının da dikkate alındığı (menfaat sahipleri anlayışı) ve bu doğrultuda yalnızca finansal performansa değil sosyal ve çevresel performansa da odaklanılan (ekonomik, sosyal ve çevresel meseleler) sistem olarak ifade edilebilir²⁸⁰. KSS'nin temel unsurları arasında gönüllülük yer alsa da, kanaatimizce günümüzde, yasal düzenlemeler ile şirketlere getirilen toplum ve

²⁷⁸ Bkz. Yatağan Özkan, s. 492.

²⁷⁹ Dahlsrud, A.: *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management 2008, C. 15, S. 1, s. 1-62.

²⁸⁰ Wagner, s. 628, 629. Carroll ve Shabana da bu çalışmadan yola çıkarak KSS'nin 5 boyutunun, "menfaat sahibi boyutu", "sosyal boyut", "ekonomik boyut", "gönüllülük boyutu" ve "çevresel boyut" olduğunu ifade etmiştir. (Carroll/Shabana, s. 89). Bu unsurları içeren benzer bir tanım AB'nin 2002 tarihli Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tebliği'nde de yer almaktadır (Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, COM/2002/0347 final, s. 5, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A2DC0347>, Erişim Tarihi: 30.07.2025). Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'nin (*World Business Council for Sustainable Development* - WBCSD) KSS tanımında da ekonomik kalkınma vurgulanmıştır. Buna göre kurumsal sosyal sorumluluk, "işletmelerin iş gücünün ve onların ailelerinin yanı sıra yerel halkın ve genel olarak toplumun yaşam kalitesini iyileştirirken etik davranma ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaya yönelik sürekli taahhüdüdür." (WBCSD, Corporate Social Responsibility, <https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/csr-wbcd-csr-primer.pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

çevreye yönelik uyulması zorunlu birtakım yükümlülüklerin de geniş anlamda KSS kavramı içinde değerlendirilmesi mümkündür.

KSS ile bağlantılı bir terim de, “sorumlu iş davranışı (*responsible business conduct* - RBC)” olup bu kavram OECD ve ABD’de KSS yerine kullanılmaya başlanmıştır²⁸¹. OECD’ye göre, sorumlu iş davranışı, işletmelerin sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak amacıyla ekonomik, çevresel ve sosyal ilerlemeye olumlu katkıda bulunmaları ve faaliyetlerinin olumsuz etkilerini önleme sorumluluğuna ilişkin KSS kavramı genellikle ticari faaliyetlere ek olarak hayırsever kurumsal davranışlarla ilişkilendirilmektedir. Sorumlu iş davranışı ise, bunun ötesine geçerek sorumlu uygulamaların şirket içi operasyonlara, iş ilişkilerine ve tedarik zincirlerine dahil edilmesini vurgular²⁸².

c. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Ticari Gerekeçesi

KSS’nin işletmelerin topluma karşı olan “ekonomik”, “yasal”, “etik” ve “ihtiyari” olmak üzere dört çeşit yükümlülüğü kapsadığı ifade edilmiştir²⁸³. Bu dört yükümlülüğü içeren ve uzun yıllardır geniş akademik çevrelerde kabul gören KSS tanımına göre “*İşletmelerin sosyal sorumluluğu, toplumun belirli bir zamanda bu kuruluşlardan olan ekonomik, yasal, etik ve ihtiyari (daha sonra hayırsever olarak anılmıştır) beklentilerini kapsar*”. Burada önemli bir nokta, şirketlerin sosyal sorumluluğunun sürekli değişim ve gelişim göstermeye elverişli yükümlülükler içermesidir. Zira bu sorumluluk toplumsal beklentilerle şekillenmekte olduğundan,

²⁸¹ Weldon, M./Miller, L.: *Compliance, Corporate Governance, and Corporate Social Responsibility, Part I—The Interplay Between the Company, the Stakeholder, and the Regulators*, Routledge Handbook of Risk Management and the Law (Ed. Suveiu, V. A.), Milton 2022, s. 22.

²⁸² Weldon/Miller, s. 22.

²⁸³ Carroll, A. B.: *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, Academy of Management Review 1979, C. 4, S. 4, s. 499; Carroll/Shabana, s. 89. Carroll’ın Sosyal Sorumluluk Piramidi olarak adlandırılan bu dört bileşenden oluşan sisteme dair detaylı açıklamalar için ayrıca bkz. Özer, s. 15 vd.

toplumdaki değer yargılarının zamanla değişmesi, şirketlerin davranış yükümlülükleri ve sorumluluklarının da değişmesine neden olacaktır²⁸⁴. Bu çerçevede, KSS anlayışının kabulüyle, şirketlerin geleneksel anlamdaki kâr odaklı yaklaşımlarının da zamanla değişime uğradığı kabul edilmektedir. Öte yandan, KSS'nin unsurları arasında sayılan ekonomik yükümlülük, toplumun ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin şirketler tarafından üretilerek bunlardan kâr sağlanmasına ilişkin olup KSS'nin tanımında kâr elde edilme amacının dışlanmadığını ortaya koymak bakımından önemlidir. Nitekim hukukumuzda da kabul edildiği üzere bu, toplumdaki ekonomik birimler olan işletmelerin birincil yükümlülüğünü ifade eder²⁸⁵.

Finansal performansın da KSS kapsamında değerlendirilmesi, kısaca şirketlerin çevresel ve sosyal meseleleri dikkate almalarının finansal durumlarını da iyileştireceğinden yola çıkan ticari gerekçelendirme bakımından da elzemdir²⁸⁶. Söz konusu yaklaşım KSS'nin ticari gerekçesi (*business case for CSR*) olarak adlandırılmaktadır. Esasen KSS anlayışı ilk bakışta şirketin kâr sağlama amacıyla ters düşen ve neden olduğu sosyal ve çevresel maliyetler nedeniyle şirketin finansal durumunu kötü yönde etkilemeye elverişli bir anlayış gibi görünmektedir. Öte yandan, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu şirket davranışlarının kâr elde etme amacıyla çalışmadığı, aksine şirketlerin toplumsal meseleler ve çevreye karşı duyarlı olarak daha iyi kazanç sağlayacakları yönündeki görüş ve çalışmalar giderek artmıştır²⁸⁷. Ticari gerekçe, KSS girişim ve uygulamaları ile bunlara yapılan yatırım ve

²⁸⁴ Bkz. Özer, s. 35.

²⁸⁵ Carroll/Shabana, s. 90.

²⁸⁶ Carroll/Shabana, s. 89.

²⁸⁷ KSS uygulamaları ile şirketin kârlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışma örnekleri için bkz. Carroll/Shabana, s. 95 vd.; Waddock, S./Graves, S.: *The Corporate Social Performance-Financial Performance Link*, Strategic Management Journal 1997, C. 18, S. 4, s. 303-319; Barnett, M. L./Salomon, R. M.: *Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship between Social Responsibility and Financial Performance*, Strategic Management Journal 2002, C. 27, S. 11, s. 1101-1122. Ayrıca söz konusu çalışmalara ilişkin detaylı açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, III, İ, 2.

harcamaların şirkete sağladığı belirli ekonomik ve finansal faydalar ile işletmeler tarafından haklı çıkarılması ve gerekçelendirilmesini ifade etmektedir²⁸⁸.

KSS'nin ticari gerekçesi yaklaşımı, tezimizin ikinci bölümünde detaylıca incelenecek olan anonim şirketlerin varlık sebebi tartışmasında, pay sahipleri lehine kâr elde etmek ile çevre ve toplum lehine değer yaratmak hedefleri arasında gerçek bir ikilik bulunup bulunmadığı sorusu bakımından da önem arz etmekte olup bu bölümde daha detaylı ele alınmıştır²⁸⁹. Bu soruya verilen cevap, yöneticilerin sorumluluğu bakımından da belirleyici olacaktır. Zira sürdürülebilirlik meselelerinin şirket faaliyet ve karar mekanizmalarında dikkate alınmasının şirkete kârlılık sağladığının veya bu yönde bir bilinçle hareket edildiğinin ortaya konması hâlinde, yöneticilerin çevresel ve sosyal faydalar gözeterek aldığı kararlar kısa (veya uzun) vadede kâr sağlamasa da yöneticilerin özen yükümlülüklerine veya pay sahiplerinin menfaatlerine aykırı davrandığı ifade edilemeyecektir. Bu tam da yöneticilerin tedbirli yönetici ölçütlerini sağladıkları sürece takdir yetkilerini kullanarak aldıkları kararlar sonucunda sorumluluklarının doğmayacağına ilişkin ticari muhakeme kuralından kaynaklanacaktır²⁹⁰.

d. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile Sürdürülebilirlik İlişkisi

Sürdürülebilirlik ve şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetsel etkileri 2000'li yıllardan itibaren KSS'ye dair tartışmaların odak noktası hâline gelmiştir²⁹¹. Yalnızca tanım ve unsurlarına bakıldığında dahi KSS kavramının, sürdürülebilirlik kavramı ile bağlantısı aşıkardır. Nitekim sürdürülebilirliği açıklayan üç sütunlu modeli oluşturan

²⁸⁸ Carroll/Shabana, s. 92. Bu nedenle de “Şirketler gerçekten iyi olarak iyi kazanabilirler mi (*can a firm really do well by doing being good*)?”, “KSS yatırımının şirkete finansal bir getirisi var mıdır?” gibi sorularla ilgilenir. Ayrıca bkz. Kurucz/Colbert/Wheeler, s. 84.

²⁸⁹ Bkz. 2. Bölüm, III, İ, 3.

²⁹⁰ Bu konudaki değerlendirmelerimiz için bkz. 3. Bölüm, II, A, 3.

²⁹¹ Özer, s. 25.

çevresel, sosyal ve ekonomik meseleler KSS'nin yukarıda sayılan beş unsurundan üçünü teşkil etmektedir. KSS, sürdürülebilir işletme uygulamalarının bir parçası ve kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması için zorunlu bir unsur ve vazgeçilmez bir parça olarak kabul edilmektedir²⁹². KSS, sürdürülebilir kalkınmanın şirketin yönetiminde dikkate alınması gerekliliğini etik gerekçelerle açıklayarak kurumsal sürdürülebilirlik anlayışını destekler²⁹³. Zira KSS, şirket yöneticilerinin şirket faaliyetlerinde toplumun ihtiyaçlarını dikkate almaya yönelik etik bir yükümlülüğü olduğu önermesine dayanmaktadır. Şirketlerin sağlık, çevre, çalışan hakları, toplum refahı, ayrımcılık, kadınlar ve çocukların korunması gibi konulardaki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları sürdürülebilirliğin üç boyutu olan çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır²⁹⁴. Nitekim kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için şirketlerin faaliyetlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik sonuçları bakımından etik ve sorumlu davranması gerektiğine dair bir bilincin yerleşmesi şarttır. Gerek kurumsal sürdürülebilirlik gerekse de KSS'nin en önemli unsurlarından biri, şirket yönetiminde pay sahipleri dışında kalan menfaat sahiplerinin de dikkate alınması gerekliliği olup her iki kavram da çalışmamızın ikinci bölümünde detaylı olarak incelenecek olan “menfaat sahibi teorisi”ni desteklemektedir²⁹⁵.

²⁹² Wagner, s. 622; Engin, E./Eker Akgöz, B.: *Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi*, Selçuk İletişim 2013, C. 8, S. 1, s. 90, 92, 94; Özer, s. 36. Aynı yönde, Caymaz, E./Soran, S./Erenel, F.: *İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi: Küresel İlkeler Sözleşmesi Türkiye Örneği*, Journal of Management, Marketing and Logistics 2014, C. 1, S. 3, s. 210.

²⁹³ Wilson, M.: *Corporate Sustainability: What Is It And Where Does It Come From?*, Ivey Business Journal Online 2003 (<https://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/>, Erişim Tarihi: 30.07.2025); Tüm, s. 62; Özer, s. 37.

²⁹⁴ Özer, s. 37.

²⁹⁵ Kandemir, *Sürdürülebilir Şirketler*, s. 858. Menfaat sahibi teorisine ilişkin açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, III, C.

Bu açıklamalardan, kurumsal sürdürülebilirliğin KSS'yi kapsayan bir üst kavram olduğu çıkarımı yapılabilir. Nitekim bu iki kavram arasındaki ilişkiyi hiyerarşik yaklaşım ile açıklayan görüşe göre, kurumsal sürdürülebilirlik nihai amaç olup KSS, bir ara amaç niteliği taşımaktadır²⁹⁶. Bir diğer görüşe göre, her ikisi farklı kavramlar olarak doğup sonradan birleşmişlerdir. Buna göre, sürdürülebilirlik ilk başta çevrenin korunmasına, KSS ise sosyal konular ve insan haklarına odaklıyken zamanla her ikisinin de ekonomik, çevresel ve sosyal konuları kapsayacak şekilde genişlemesi nedeniyle eş anlamlı olarak anlaşılmaya başlamışlardır²⁹⁷. Bize göre de KSS, sürdürülebilirlik amacına ulaşılmasında şirketler tarafından gerçekleştirilen sosyal ve çevresel faydalı faaliyet ve uygulamalardan oluşan bir araç niteliği taşımaktadır. Dolayısıyla nihai amaç ve daha geniş bir kavram olarak sürdürülebilirlik, KSS'yi kapsamaktadır²⁹⁸. Benzer şekilde sürdürülebilirlik, KSS uygulamalarına göre çok daha geniş bir iş davranışına ilişkindir²⁹⁹. Buna göre, KSS daha çok paydaşlarla ilişkilere ve hayır faaliyetlerine odaklanırken sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim, insan hakları, çevre, paydaş hakları, raporlama ve kamuyu aydınlatma gibi şirketin tüm iç ve dış davranışlarını biçimlendirmektedir³⁰⁰. AB Komisyonu'nun “Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Sürdürülebilir Kalkınmaya Bir İş Dünyası Katkısı (*Corporate Social*

²⁹⁶ KSS'nin kurumsal sürdürülebilirlik nihai amacına ulaşılmasında *triple bottom line* anlayışı uyarınca insanlar, kâr ve gezegen arasında denge kurmaya yönelik bir ara aşama olduğu yönünde bkz. van Marrewijk, s. 101. Ayrıca bkz. Engin/Eker Akgöz, s. 91.

²⁹⁷ van Marrewijk, s. 102.

²⁹⁸ Öte yandan KSS'nin, sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim, paydaş yönetimi (*stakeholder governance*) ve kurumsal hayırseverliği kapsayan bir üst kavram olarak ifade edildiğine de rastlanmaktadır, bkz. Ferrarini, Game Changer, s. 100.

²⁹⁹ Kurumsal sosyal sorumluluk daha çok paydaşlarla ilişkilere odaklanmışken sürdürülebilirliğin kurumsal yönetim, insan hakları, çevre, paydaş hakları, raporlama ve kamuyu aydınlatma gibi geniş konuları kapsayarak şirketlerin tüm iç ve dış iş davranışlarını ilgilendirdiği yönünde, Eroğlu, M.: *How to Achieve Sustainable Companies: Soft Law (Corporate Social Responsibility and Sustainable Investment) or Hard Law (Company Law)*, Kadir Has Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2014, C. 2, S. 1, s. 89.

³⁰⁰ Eroğlu, Hard Law, s. 89. Okuyucu çalışmasının genelinde, KSS'yi yalnızca hayırseverlik faaliyetleriyle sınırlı olarak değil, kurumsal sürdürülebilirlik ile benzer şekilde sosyal sorumluluğun karar mekanizmalarında dikkate alınması şeklinde geniş anlamda ele almış olup bkz. Okuyucu, s. 327.

Responsibility: A business contribution to Sustainable Development)” başlıklı belgesi, AB düzenlemelerinde de bu düşüncenin benimsendiğinin bir göstergesidir³⁰¹. Ancak her durumda, en azından şirketler bakımından her iki kavram da şirketlerin işletme faaliyetlerinde sosyal ve çevresel meseleleri dikkate almaları ve menfaat sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesini içeren iki kavram olup birbirlerini tamamlamakta ve desteklemektedirler.

4. Döngüsel Ekonomi (*Circular Economy*)

Sürdürülebilirlik ile yakından ilişkili bir diğer kavram da döngüsel ekonomidir. Döngüsel ekonomi, tüketilen ürünlerin atık hâline geldiğinin kabul edilerek dolaşımdan çıkartıldığı doğrusal ekonomi modelinin³⁰² “sürdürülebilir” alternatifi olarak geliştirilmiştir³⁰³. Sürdürülebilirlikle ilgili diğer kavramlar gibi döngüsel ekonominin de yüzlerce tanımı yapılmış olup³⁰⁴ kavram, “*mevcut malzeme ve ürünlerin mümkün olduğunca uzun süre paylaşılması, kiralanması, yeniden kullanılması, onarılması, yenilenmesi ve geri dönüştürülmesini içeren bir üretim ve tüketim modeli*” olarak tanımlanmıştır³⁰⁵. Böylece, üretim faaliyetleri kapsamında

³⁰¹ Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, COM/2002/0347 final, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A2DC0347>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

³⁰² Kısaca “al-yap-(kullan)-at” olarak ifade edilen doğrusal ekonomi (*linear economy*) modeli ve dairesel ekonomiye geçişe ilişkin açıklamalar için bkz. Şit İmamoğlu, B.: *Dairesel Ekonomi ve Hukuki Etkileri*, Prof. Dr. Sabih Arkan’a Armağan (Ed. Kırca, İ./Gürel, M./Şit İmamoğlu, B./Yener, M. İ./Tekin, U./Bektaş, İ.), İstanbul 2019, s. 1199-1200.

³⁰³ Döngüsel ekonomi teriminin ilk kez 1990 yılında, çevre ve ekonomik faaliyetler arasındaki ilişkiyi ele alan bir eserde kullanıldığı yönünde bkz. Merli, R./Preziosi, M./Acampora, A.: *How do Scholars Approach the Circular Economy? A Systemic Literature Review*, Journal of Cleaner Production 2018, C. 178, s. 704.

³⁰⁴ Döngüsel ekonominin 114 tanımının incelendiği çalışma için bkz. Kirchherr, J./Reike, D./Hekkert, M. P.: *Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions*, Resources, Conservation and Recycling 2017, C. 127, s. 221-232. Ayrıca bkz. Merli/Preziosi/Acampora, s. 704-705.

³⁰⁵ European Parliament, Circular Economy: Definition, Importance and Benefits (<https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits>, Erişim Tarihi: 30.07.2025). Ayrıca bkz. Manavgat, Ç.: *Döngüsel Ekonominin Halka Açık Anonim Ortaklıkların Finansmanına ve Yöneticilerin Sorumluluğuna Etkileri*, Özel Hukuk Boyutuyla Sürdürülebilirlik ve Döngüsel Ekonomi - Gelişmeler, Değerlendirmeler, Öneriler (Ed. Şit İmamoğlu, B./Ay Kaplan, Ü./Özkan, Z./Keskin, H./Yıldırım Soysal, H./Gürlü, E. H./Murat, H. M.), İstanbul 2025, s. 27. Bir diğer tanıma göre döngüsel ekonomi, “bir kere üretilen ürünün, tıpkı bir

kullanılan su, enerji, hammadde ve diğer kaynakların kullanımından sonra ortaya çıkan atıkların başka bir üretim veya faaliyette yeniden kullanılarak ekonomide tutulacaktır³⁰⁶. Bu kapsamda döngüsel ekonomi, sürdürülebilirliğin üretim ve tüketimdeki izdüşümü olarak nitelendirilmiştir³⁰⁷. Döngüsel ekonominin tanımlarından yola çıkarak kavramın “*üretimde, hammadde kullanımının en aza indirilmesi*”; “*ürünlerin ve bileşenlerinin dönüşüm sürecine girerek olabildiğince en üst düzeyde yeniden kullanılması*” ve “*geri dönüşüm yoluyla hammaddenin tekrar üretimde kullanılabilmesi*” olmak üzere üç unsurunun bulunduğu ifade edilmiştir³⁰⁸.

Bu nitelikleriyle döngüsel ekonomi, sürdürülebilirliğin üç boyutunu da ilgilendirmektedir. Zira döngüsel ekonomi, aynı ürünler ve kaynakların birden çok kez kullanımı ile ekonomiye kazandırılmasını sağlayarak ekonomik boyutu, doğal kaynakların israfının önüne geçerek çevresel boyutu ilgilendirir³⁰⁹. Döngüsel ekonomi aynı zamanda, söz konusu üretim ve geri dönüşüm sürecinde yeni iş olanakları yaratarak ve toplumların kaynaklara erişimlerini kolaylaştırarak sosyal boyuta da katkı sağlayacaktır. Bu yanıyla döngüsel ekonomi de, sürdürülebilirlik üst başlığı altında yer alan ve sürdürülebilir kalkınmaya ulaşılmasına katkı sağlayan bir alt kavram olarak kabul edilebilir. Nitekim döngüsel ekonomi, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasına yönelik birçok pratik içerisinde, ürün ve kaynak yönetimine odaklanmaktadır.

dairenin yörüngesini izler gibi, sürekli olarak ekonomik sistemin içinde kalması esasına dayanan bir üretim ve hizmet modeli”dir [Şit İmamoğlu, B.: *Sürdürülebilirlik-Döngüsel Ekonomi ve Ticaret Hukuku*, Özel Hukuk Boyutuyla Sürdürülebilirlik ve Döngüsel Ekonomi-Gelişmeler, Değerlendirmeler, Öneriler (Ed. Şit İmamoğlu, B./Ay Kaplan, Ü./Özkan, Z./Keskin, H./Yıldırım Soysal, H./Gürler, E. H./Murat, H. M.), İstanbul 2025, s. 14-15].

³⁰⁶ Yağcı, s. 36.

³⁰⁷ Şit İmamoğlu, *Döngüsel Ekonomi*, s. 14.

³⁰⁸ Manavgat, *Döngüsel Ekonomi*, s. 32.

³⁰⁹ Kavramın sürdürülebilirliğin çevresel boyutuna odaklandığı ve sosyal boyutunu yeterince ele almadığı yönünde bkz. Özalp, M. G.: Anonim Ortaklıklarda Kurumsal Sürdürülebilirliğin Düzenlenme Modelleri, İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2024, s. 36.

5. Üçlü Bilanço Sistemi (*Triple Bottom Line*)

Üçlü bilanço sistemi (TBL)³¹⁰ ilk olarak *John Elkington*³¹¹ tarafından ortaya konmuş bir kavram olup şirketler bakımından yalnızca kâr elde etme hedefini esas alan ilkenin (*single bottom line*) yerini alan ve sürdürülebilirliğin üç ayağını oluşturan çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlar arasında bir uzlaşma ve denge sağlanması hedefini ifade etmektedir³¹². Bu çerçevede sürdürülebilirliğin üç boyutu, şirketlerdeki TBL ilkesi bakımından pay sahipleri lehine kâr maksimizasyonu, çalışanların çıkarlarının gözetildiği sosyal adalet ve çevrenin korunması, yani “*Profit, People, Planet* (kâr, insanlar, gezegen)” olmak üzere “3P” şeklinde isimlendirilmiştir³¹³. TBL, işletme performansının klasik biçimde kârlılık ve pay sahibi değeriyle değil, şirket tarafından yaratılan ekonomik değerin yanı sıra sosyal ve çevresel değerle birlikte ölçüldüğü bir muhasebe sistemi olarak ele alınmıştır³¹⁴.

Kavram günümüzde şirketlerin faaliyetlerinde takip etmesi ve aralarında denge sağlaması gereken üç hedefi ifade edecek şekilde ve kurumsal sosyal sorumluluğu destekleyen bir kavram olarak daha geniş bir anlamda kullanılmaya başlamıştır³¹⁵. Şirketin performansı ve başarısının yalnızca finansal performansla değil, içinde faaliyet gösterdiği topluma, çevreye ve insan haklarına sağladığı katkılarla ölçülmesini öngören bu anlayış sıklıkla sürdürülebilirlik ile birlikte anılmaktadır.

³¹⁰ Kavramın “üçlü kâr ilkesi”, “üç boyutlu muhasebe”, “üçlü performans” şeklinde Türkçe tercümelerine de rastlanılmakla birlikte en yaygın olarak “üçlü bilanço sistemi” ifadesi kullanılmakta olduğundan çalışmamızda da bu şekilde kullanımı tercih edilmiştir.

³¹¹ Elkington, J.: *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford 1997.

³¹² Coşkun Arslan/Kısacık, s. 25; Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 9

³¹³ Coşkun Arslan/Kısacık, s. 25. Ayrıca bkz. Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 9.

³¹⁴ Coşkun Arslan/Kısacık, s. 26.

³¹⁵ Pulaşlı, kavramı kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını genişleten ve özellikle halka açık anonim ortaklıklarda sosyal sorumluluk temelinde, sadece yatırımcıların değil tüm paydaşların menfaatleri doğrultusunda takip edilmesi gereken üç hedef olarak açıklamaktadır (Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 5, 13, 14).

6. Çevresel, Sosyal ve Yönetim (*Environmental, Social and Governance*)

Sürdürülebilirlik ve şirketler hukuku ilişkisinde sıklıkla anılan bir diğer kavram da Çevresel, Sosyal ve Yönetim (ESG)³¹⁶ kavramıdır. ESG kavramı ilk kez, Birleşmiş Milletler tarafından, iş dünyası liderlerinin katılımıyla, sürdürülebilir küresel ekonomiye ulaşmak amacıyla bir kurumsal sürdürülebilirlik girişimi olarak kurulan Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (*UN Global Compact*)³¹⁷ “*Who Cares Wins* (Önemseyen Kazanır)” başlıklı raporunda tanıtılmıştır³¹⁸. Söz konusu raporda, şirketler, finansal kuruluşlar, yatırımcılar, devletler, sivil toplum kuruluşları, borsalar gibi birçok aktöre çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularının yatırım kararları, varlık yönetimi, menkul kıymetler aracılık hizmetleri ve ilgili araştırmalara nasıl daha iyi dahil edileceği konusunda tavsiyelerde bulunmuştur. ESG altında, iklim değişikliği ve bağlantılı riskler, insan hakları, yolsuzlukla mücadele ve rüşvet gibi konular

³¹⁶ Kavramın İngilizcesi çoğunlukla “*environmental, social and governance*” olarak ifade edilmekle birlikte kimi zaman “*environmental, social and corporate governance*” kullanımına da rastlanmakta olup kavram Türkçeye de sıklıkla bunun karşılığı olacak şekilde, “çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim” şeklinde tercüme edilmektedir. Kavramın “ESG” kısaltması ile yerleştiği ve anlamı dikkate alındığında, terimde, yönetimi niteleyecek şekilde “kurumsal” kelimesinin bulunmaması gerektiği kanaatindeyiz. Öte yandan, terimin birebir tercümesi olan “çevresel, sosyal ve yönetim” ifadesindeki problem ise, kelimelerin ilk ikisinin sıfat, sonuncusunun ise isim olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durumda, “çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim” şeklindeki bir kullanım da, çevresel, sosyal ve kurumsal kelimelerinin hepsinin yönetimin bir niteliği olduğu algısını yaratmaktadır. Ancak kurumsal yönetim, en geniş anlamıyla iyi şirket yönetimi anlamına gelmekte olup çevresel ve sosyal meseleleri zaten kapsamaktadır. Bu itibarla kavramın çoğunlukla, ESG riskleri, ESG etkenleri, ESG performansı gibi bir isimle birlikte kullanıldığı da dikkate alındığında, kanaatimizce en yerinde kullanım “çevresel, sosyal ve yönetsel” olurdu. Burada bir diğer husus, ESG’de yer alan “*governance*” kelimesinin Türkçe karşılığı olarak yönetim kelimesi yerine sıklıkla “yönetişim” kelimesinin kullanılmasıdır. Yönetişim kelimesi, Türk Dil Kurumu tarafından “*resmî ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik, politik otoritenin ortak kullanımı*” olarak tanımlanmış olup şirket yönetimine paydaşların katılımını vurgulamak bağlamında tercih edilebilecektir. Buna karşın, “*corporate governance*” ifadesinin Türkçe karşılığına yönelik tartışmaların baskın olarak “kurumsal yönetim” lehine çözümlendiği düşünüldükçe ve şirketin idaresinde sürdürülebilirliğin dikkate alınması bağlamını öne çıkartmak amacıyla, çalışmamızda “yönetim” kelimesinin kullanılması tercih edilmiştir. Yönetişim kavramının yönetimden farkının açık olmadığı ve kavramın muğlaklığı nedeniyle tercih edilmemesi gerektiği yönünde bkz. Paslı, Kurumsal Yönetim, s. 16.

³¹⁷ BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC) dünyadaki en büyük kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifi olup yolsuzlukla mücadele, insan hakları, iklim değişikliği, toplumsal cinsiyet eşitliği gibi konularda çalışmalar yapmaktadır. Bkz. 1. Bölüm, III, C, 2.

³¹⁸ UNGC, Who Cares Wins: Connecting Financial Markets To A Changing World (“Who Cares Wins”), 2004, (<https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

örneklendirilmiştir. Sürdürülebilirlik meseleleri genellikle çevresel ve sosyal konular etrafında şekillenmekle birlikte kavramda “yönetim”e yer verilmesinin gerekliliği de vurgulanmıştır. Çevresel ve sosyal politikaların uygulanması bakımından kuvvetli bir kurumsal yönetim ve risk yönetimi sisteminin önemini ve bu üç alan arasındaki sıkı bağlantıyı vurgulamak üzere “yönetim (*governance*)” ifadesinin de kavramda yer aldığı ifade edilmiştir³¹⁹. Kamuyu aydınlatma ve raporlama yükümlülükleri, yöneticilerin ücretlendirilmesi gibi yönetsel araçlar, çevresel ve sosyal meseleler ile sıkı sıkıya bağlantılı ve rapordaki tavsiyelerin uygulanması bakımından oldukça önemlidir.

Günümüzde ESG, işyerinde cinsiyet eşitliği ve çeşitlilikten gizlilik ve siber güvenliğe, tedarik zincirleri kapsamında insancıl çalışma koşullarından paketli ürünlerdeki şeker miktarı ve çocukların ekran süresinin kısıtlanması gibi şirketlerin ilgi alanına yeni girmeye başlayan meselelere kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır³²⁰. ESG’nin kapsamı değişen değer yargıları ve ahlaki yargılar sonucunda her geçen gün genişleyip değişmektedir. Özetle ESG, şirketlerin kurumsal faaliyetlerinin her yönünün ahlaki doğruluk ve sosyal adalet süzgecinden geçirilmesini gerektiren bir kurumsal işlev kazanmıştır.

ESG de sürdürülebilirlikle bağlantılı diğer kavramlar gibi üzerinde uzlaşılan tek bir tanımı bulunmayan bir kavramdır³²¹. ESG’nin başkaca anlamlarda da kullanılabilecek olmakla birlikte, temel olarak “yatırım analizi aracı”, “risk yönetimi aracı”, “ideolojik bir tercih” veya kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlikle

³¹⁹ Who Cares Wins, s. 2.

³²⁰ Gadinis/Miazad, s. 1415.

³²¹ Pollman, E.: *The Making and Meaning of ESG*, ECGI Law Working Paper 2022, No. 659/2022, s. 18.

eş anlamlı olacak biçimde dört ayrı anlamda kullanıldığı ifade edilmiştir³²². *Who Cares Wins* başlıklı raporda da her şeyden önce, daha güçlü finansal pazarlar, sürdürülebilir kalkınma ve menfaat sahiplerinin dahil edilmesi amaçlarına ulaşmak amacıyla yatırım kararlarında ESG etkenlerinin dikkate alınması gerekliliği vurgulanmıştır³²³. Bu anlamda ESG öncelikle, finans sektörü tarafından yatırım analizlerine dahil edilecek meselelerin tespiti amacıyla ortaya atılmıştır. ESG, şirketin çevresel ve sosyal meselelere yaklaşımının yatırımcılar tarafından değerlendirilmesi bakımından bir yatırım analizi aracıdır³²⁴. ESG aynı zamanda şirketler bakımından çevresel ve sosyal meseleler nedeniyle karşı karşıya kaldıkları risklerin tespiti ve yönetimi işlevini de üstlenmiştir³²⁵. ESG'ye yüklenen bir diğer anlam da, şirketler ve yatırımcıların finansal olmayan konulara ilişkin değer yargılarını gösterebilecekleri ideolojik bir tercih ve bir etikettir³²⁶. Bu itibarla bir şirketin “ESG olduğu” veya “ESG olmadığı” nitelendirilmesine dahi rastlanabilmektedir. ESG kavramı bu farklı anlamlar doğrultusunda, “ESG yatırımı”, “ESG riskleri”, “ESG etkenleri”, “ESG hedefleri” gibi birçok başka söyleme vücut vermiştir.

Son olarak ESG'nin kurumsal sosyal sorumluluk veya sürdürülebilirlik ile eş anlamlı veya bunların bir alt kavramı olarak kullanıldığı görülmektedir³²⁷. Bir görüşe göre ESG, eskiden kurumsal sosyal sorumluluk olarak anılan kavramın yerini almışken bir görüşe göre de kurumsal sosyal sorumluluğun bir alt kategorisi olup

³²² Pollman, *The Meaning*, s. 21-29.

³²³ *Who Cares Wins*, s. 3.

³²⁴ Pollman, *The Meaning*, s. 21. Örneğin, ESG'nin sosyal (“S”) boyutu bir yatırımcı için şirketin uzun vadede nasıl konumlandığı, iş gücündeki istikrar ve uzun vadeli verimlilik, işçi uyumsuzluklarından kaynaklanabilecek potansiyel riskler, tedarik zincirlerindeki çalışma koşulları ve şirketin itibarı bakımından bir ölçüt olacaktır.

³²⁵ *Gadinis/Miazad*, s. 1415.

³²⁶ Pollman, *The Meaning*, s. 25, 26.

³²⁷ Pollman, *The Meaning*, s. 5, 24. ESG kavramının “sürdürülebilir kurumsal yönetim” kavramıyla eş anlamlı kullanımı için bkz. Murat, s. 43.

şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk düzeylerini ölçmeye yarayacak bir dizi ölçüt olarak tanımlanmıştır³²⁸. Buna göre şirketlerin sosyal sorumluluklarının bulunduğu dair ahlaki yükümlüğe ilişkin soyut bir fikir olan kurumsal sosyal sorumluluk, pay sahipleri, diğer menfaat sahipleri, toplumun geneli ve çevrenin yararına çevresel, sosyal ve yönetsel meselelerin gönüllü olarak şirket faaliyetlerine dahil edilmesiyle somutlaşmaktadır³²⁹. Bize göre de ESG, şirketlerin sürdürülebilirlik ilkelerine yaklaşımının somutlaştırılması ve şirketlerin sosyal sorumlu faaliyetlerinin ölçütlerini göstermesi bakımından sürdürülebilirliğin bir alt kavramı olarak ele alınmalıdır.

7. Kurumsal Amaç (Corporate Purpose)

Kelime anlamı olarak kurumsal bir yapı olan şirketin var oluş sebebini ifade eden “kurumsal amaç”³³⁰ son zamanlarda kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin tartışmaların merkezine oturmuştur. Kurumsal amaç, anonim şirketlerin yalnızca pay sahiplerine kâr sağlama amacıyla var olduğunu ileri süren anlayışı reddederek şirketlerin içinde bulundukları toplum ve çevre de dahil olmak üzere diğer paydaşlarının da menfaatlerini gözetmeye yönelik daha geniş bir amaçları bulunduğu görüşünü yansıtmaktadır. Bu yönüyle kavram, şirket yönetiminde sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda, gelecek nesiller de dahil olmak üzere çevre ve toplum menfaatini de içeren paydaş menfaatlerinin gözetilmesi gerektiği yönündeki kurumsal yönetim anlayışı hâlini almıştır³³¹.

³²⁸ LoPucki, L. M.: *Repurposing the Corporation Through Stakeholder Markets*, UC Davis Law Review 2021, C. 55, S. 3, s. 1448; Aynı yönde: Hazen, T. L.: *Social Issues in the Spotlight: The Increasing Need to Improve Publicly-Held Companies' CSR and ESG Disclosures*, University of Pennsylvania Journal of Business Law 2021, C. 23, S. 3, s. 745-746.

³²⁹ LoPucki, s. 1447.

³³⁰ *Corporate purpose* kavramı, dilimize “şirketin amacı”, “kurumsal amaç”, “şirketin varoluş amacı”, olarak tercüme edilebilecek olmakla birlikte Türkçede henüz genel kabul görmüş ve yaygın olarak kullanılan bir karşılığı bulunmamakta olup “kurumsal amaç” terimi tercihimize yönelik olarak bkz. 2. Bölüm, I, B.

³³¹ Ferrarini, *Game Changer*, s. 86.

Kavramın sürdürülebilirlikle ilişkisi, çok eskiye dayanmakla birlikte bir süredir askıya alınmış olan şirketin doğası ve varlık sebeplerine yönelik tartışmaların, sürdürülebilirlik ve KSS'nin yükselişiyle birlikte yeniden gündeme gelmesine dayanır. Hatta sürdürülebilirliğe kurumsal amacın yeniden tanımlanması ve kurumsal yönetim anlayışı bakımından ezber bozan bir nitelik atfedilmiştir³³². Nitekim sürdürülebilirlik, şirketlerde kısa vadeli kâr sağlama amacının değil; çevre ve toplumun geneli de dahil olmak üzere şirket faaliyetlerinin etkilediği menfaat sahiplerinin de dikkate alındığı uzun vadeli değer yaratma amacının benimsenmesini gerektirir³³³. Dolayısıyla sürdürülebilirliğin kurumsal amaç ile bağlantısı, çevresel ve sosyal meselelerin şirket amacı ve kurumsal yönetim alanına dahil edilmesi ve pay sahiplerinin çıkarının yanında menfaat sahiplerinin çıkarlarının da dikkate alınması (daha kısa bir ifadeyle, sürdürülebilirlik ilkelerinin şirketin amacına dahil edilmesi) görüşünde karşımıza çıkar. Kurumsal amaç, pay sahipleri lehine kâr sağlama amacını da dışlamamakla birlikte, sürdürülebilirlikten kaynaklanan yasal düzenlemeler, uluslararası ilkeler ve standartlar ile etik kurallar pay sahibi değerinin maksimizasyonu ve kâr sağlama amacına sınırlayıcı bir rol oynamaktadır³³⁴. Zira bunların birçoğu gerektirdiği ek maliyetler nedeniyle en azından kısa vadede kârlılığı olumsuz etkileyebilecektir.

Sürdürülebilirlikle ilişkili diğer kavramlar gibi kurumsal amaç da kimi zaman şirketlerde çevresel ve sosyal meselelerin dikkate alınması bağlamında sürdürülebilirlik kavramı yerine kullanılabilmekle birlikte, bu ikisi farklı kavramlardır. Öte yandan kurumsal amaç, sürdürülebilirliğin anonim şirket yönetiminde

³³² Bkz. Ferrarini, *Game Changer*, s. 141.

³³³ Bkz. Lambooy, T./Argyrou, A./Tideman, S.: *Enabling Company Boards to Create Sustainable Companies: The Connection between Sustainability, Company Leadership and Law*, *International and Comparative Corporate Law Journal* 2019, C. 13, S. 2, s. 53.

³³⁴ Ferrarini, *Game Changer*, s. 139.

sağlanması bir boyutu olup sürdürülebilirlik ilke ve amaçlarının şirketin kâr sağlama amacıyla bağdaştırılması noktasında karşımıza çıkan bir tartışmadır. Bu iki kavram arasındaki ilişki, sürdürülebilirliğin şirketin amaçları arasında yer alıp almadığına dair teorik tartışmaların yanı sıra, buna ilişkin hukuki düzenlemelerin sürdürülebilir kalkınma amaçlarını içerecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerekip gerekmediği tartışmalarını da içinde barındırır³³⁵. Şirketler de kendi amaç hükümlerinde toplum ve çevreye katkı sağlamak, menfaat sahiplerinin çıkarlarını korumak, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması gibi hükümlere yer verebilmektedir. Sürdürülebilirliğin kurumsal amaçta yer alması, şirketleri ve yöneticilerini, kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir parçası olan menfaat sahipleri yararına faaliyetlerde bulunmaya iten bir unsur olacaktır. Bu itibarla, kurumsal amaç, sürdürülebilirliğin bir alt başlığı gibi değerlendirilebileceği gibi sürdürülebilirlik ilkelerini de içinde barındırmaktadır. Kurumsal amacın sürdürülebilirlikten önce geldiği ve sürdürülebilirliğin kurumsal amaca katkı sağlayabileceği gibi onu zayıflatabileceği ifade edilmektedir³³⁶.

Tezin kurumsal amaç kavramına ayrılan ikinci bölümünde kavramın anlamı, tarihsel gelişimi ile kavrama ilişkin teoriler detaylıca inceleneceğinden tekrara düşmemek amacıyla burada yalnızca kavramın tanımı ve sürdürülebilirlik ile bağlantısını genel hatlarıyla paylaşmak ile yetinilmiştir.

³³⁵ Bkz. 2. Bölüm, V.

³³⁶ Sürdürülebilirlik yatırımlarında bulunmakla birlikte kâr elde edilmemesinin de şirketi amaçtan uzaklaştıracağı yönünde bkz. Eccles, R./Mayer, C./Strohle, J.: *The Difference Between Purpose and Sustainability (aka ESG)*, x Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2021 (<https://corpgov.law.harvard.edu/2021/08/20/the-difference-between-purpose-and-sustainability-aka-esg/>, Erişim Tarihi: 30.07.2025). Sürdürülebilirliğin kurumsal amacı sağlamada tek başına yeterli olmadığı ancak iki kavram arasında önemli örtüşmeler olduğu yönünde bkz. Kuntz, T.: *Corporate Purpose-konzeptionelle Grundlagen, rechtshistorische und rechtsdogmatische Aspekte-*, Zeitschrift für das gesamte handels- und wirtschaftsrecht (ZHR) 2022, C. 186, S. 5, s. 656.

III. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN HUKUKİ ÇERÇEVESİ

A. Sürdürülebilirlik Kavramının Şirketler Hukukunda Düzenlenmesi

Sorunu

Sürdürülebilirlik, çevresel, sosyal ve ekonomik bileşenleri nedeniyle ekonomiden çevre bilimlerine kadar birçok disiplini yakından ilgilendiren bir konu olmakla birlikte, “sürdürülebilirlik bilimleri” son otuz yıldır multidisipliner karakterinin ötesinde bağımsız bir disiplin olarak da bilimin birçok dalına katkıda bulunmuştur³³⁷. Buna karşılık, sürdürülebilir kalkınmanın hukuk üzerindeki etkisi uzun süreler kamu hukuku alanında sürdürülebilirliği teşvik eden bazı düzenlemeler hariç sınırlı kalmıştır. Gerçekten de sürdürülebilirlik ilkesi, hukuk sistemlerinde kendisine öncelikle, başta çevre hukuku olmak üzere kamu hukuku alanında yer bulmuş, özel hukuk alanına ise uzun süreler yabancı kalmıştır. Öte yandan, sürdürülebilirliğe ilişkin hukuki düzenlemelerin sayısı gün geçtikçe artmakta olup bu düzenlemeler farklı düzeylerde (uluslararası, ulusal, işletmesel), çeşitli düzenleyici araçlarla, bağlayıcı olmak ve olmamak üzere farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır.

Şirketler hukuku esas olarak, farklı şirket türlerinin kuruluşlarından sona ermelerine kadar, şirketlerin işleyişini, iç yapılanmalarını, organlarının şirkete ve üçüncü kişilere karşı görev ve sorumlulukları ile bunların birbirleriyle, şirketle ve üçüncü kişilerle ilişkilerini konu alır. Dolayısıyla ilk bakışta şirketler hukukuna yabancı görünen sürdürülebilirlik meselesinin şirketler hukukunun düzenleme alanına girmediği kabul edilmiş³³⁸ ve şirketler bağlamındaki problemlerin de kamu hukuku

³³⁷ Mittwoch, s. 2.

³³⁸ Bu durumun pay sahipleri dışındaki sosyal grupların menfaatlerinin şirketler hukuku alanına girmediği düşüncesinden kaynaklandığı yönünde bkz. Kandemir, Sürdürülebilir Şirketler, s. 861. Öte yandan, dünya genelindeki şirketler hukuku düzenlemeleri ile aşağıda açıklanacağı üzere (2. Bölüm,

düzenlemeleri düzeyinde ele alınması gerektiği yönündeki anlayış uzun süreler konunun şirketler hukuku kanunlarında yer almamasına neden olmuştur. Gelişiminin ilk yıllarında kavrama ilişkin yasalaştırma faaliyetleri de çevre hukukunda yoğunlaşmış, böylece şirketler üzerindeki etkileri de harici olmuştur. Şirketlerin faaliyet gösterdikleri toplum, çevre ve ekonomi üzerinde olumlu ve olumsuz birçok etkisi olduğu inkâr edilmemekle birlikte, bazı hukukçular şirketlerin sürdürülebilirlik üzerindeki bu etkilerinin çevre hukuku, iş hukuku, insan hakları hukuku gibi şirketler hukuku dışındaki alanlarda yapılması gerektiğini savunmuşlardır³³⁹. Şirketlerin çevre üzerindeki olumsuz etkileri, çeşitli vergisel teşvik ve cezaları bakımından vergi kanunlarında, çalışan hakları ile iş kanunlarında, şirketlerin neden olduğu insan hakları ihlalleri bakımından anayasal düzenlemelerle ele alınmıştır. Uluslararası antlaşma ve taahhütlerin yerine getirilmesi amacıyla³⁴⁰ hukuk sistemlerinde öngörülen çeşitli çevresel vergiler ve harçlar ile şirketlerin çevreye zararlı faaliyetlerden caydırılması ve sübvansiyon ve fonlar aracılığıyla çevreyi koruyucu faaliyetlerinin teşvik edilmesi amaçlanmıştır³⁴¹.

Öte yandan, bu tür kamu hukuku düzenlemeleri sürdürülebilirlik ilkelerine ulaşmak bakımından yeterli olmadığı gibi şirketlerin neden olduğu negatif dışsallıkların ve özellikle büyük çok uluslu şirketlerin önemli rol oynadığı iklim değişikliği, kaynak kıtlığı ve insan hakları ihlallerinin önüne de geçememiştir³⁴². Zira

IV, B, 3, f) TTK'da pay sahipleri dışında kalan menfaat sahiplerine ilişkin hükümlerin yer aldığı da dikkate alındığında menfaat sahiplerinin çıkarlarının şirketler hukukunun düzenleme konusuna girmedığı görüşüne katılmıyoruz (aynı yönde bkz. Özer, s. 162, dn. 682).

³³⁹ Kandemir, *Sürdürülebilir Şirketler*, s. 862.

³⁴⁰ Örneğin, BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi - Kyoto Protokolü'nde gündeme gelen karbon vergisi, 1990 yılında Finlandiya'nın öncülüğünde ulusal hukuklara girmiş, günümüzde de İskandinavya ülkeleri ve bazı diğer ülkelerde uygulanmaktadır.

³⁴¹ Caydırma ve teşvik uygulama örnekleri için bkz. Altınöz, B.: *Sürdürülebilir Kalkınma Sürecinde Kamu Bütçesinin Önemi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2015, C. 30, S. 1, s. 226-230.

³⁴² Sjäffell/Richardson, 2015, s. xvi; Mittwoch, s. 109; Kandemir, *Sürdürülebilir Şirketler*, s. 860.

şirketler bu maliyetleri tüketiciye yansıttıkları gibi, çevreye zararlı uygulamalar yoluyla elde edecekleri gelirler karşılığında bu tür maliyetleri göze almayı tercih etmişlerdir³⁴³. Kamu hukuku düzenlemelerinin yeterli olmamasının bir diğer sebebi, şirketleri yalnızca harici olarak etkileyen kamu hukuku düzenlemelerinin şirket kavramı ile şirketlerin iç yapısı, yönetimi ve karar alma mekanizmasını göz ardı etmesidir³⁴⁴. Oysa özel hukuk ve özellikle şirketler hukuku, bu eksikliğin giderilmesi ve şirketler bünyesinde sürdürülebilirlik ilkelerine ulaşılması bakımından oldukça elverişlidir. Zira kamu hukuku, ekonominin aktörlerine dışarıdan müdahalede bulunurken özel hukuk doğrudan bunların iç yapısını, bunların birbirleri ve üçüncü kişilerle ilişkilerini kontrol etme imkânına sahiptir³⁴⁵. Sürdürülebilirliği tehdit edenlerin çok uluslu şirketler başta olmak üzere çoğunlukla özel hukuk kişileri olduğu da düşünüldüğünde özel hukuk düzenlemelerinin önemi gittikçe artmaktadır. Bu nedenle konunun bir an önce şirketler hukuku alanında ilgili ticari hükümler ve kurumsal yönetim ilkelerinde yapılacak bir reformla ele alınması zorunlu hâle gelmiştir³⁴⁶. Nitekim şirketler hukuku, yukarıda sayılanların yanı sıra, şirket organlarının karar alma süreç ve mekanizmalarını da konu edinerek düzenler ve şirketlerin amaç ve faaliyetlerine de etkide bulunur³⁴⁷. Şirketler hukuku perspektifi, şirket yöneticilerini sürdürülebilir kararlar almaya yöneltmek bakımından da gereklidir³⁴⁸. Tarihsel süreçte şirketler hukuku düzenlemeleri, şirket faaliyetlerinin düzenlenmesinin yanı sıra şirketlerin toplumdaki olumsuz etkilerinin en aza

³⁴³ Kandemir, Sürdürülebilir Şirketler, s. 861. *Volkswagen*'ın dizel araçlarının emisyon sonuçlarını manipüle ettiği skandalda yaşanan da budur (bkz. 3. Bölüm, III, C.).

³⁴⁴ Mittwoch, s. 109. Aynı yönde, Töre, İ.: *Corporate Governance For Sustainability: The Necessary Reform Of Turkish Commercial Law*, Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2022, C. XIX, S. 2, s. 1004.

³⁴⁵ Mittwoch, s. 99.

³⁴⁶ Sjäffell/Richardson, 2015, s. xvi.

³⁴⁷ Mittwoch, s. 117.

³⁴⁸ Bu yönde bkz. Töre, s. 1004.

indirgenmesini de amaç edinmiştir³⁴⁹. Bu iki amaç arasındaki ilişki ve çatışma günümüzde hâlâ şirketler hukukunun tartışma konularından biri olmaya devam etmektedir. Anonim şirketler hukukunun temel meselelerinden biri de anonim şirketlerdeki menfaat sahipleri ve bunlar arasındaki çıkar çatışmaları olup sürdürülebilirlik ile yakından bağlantılı bu konu da anonim şirketlerin ortaya çıkışları ve hukuki niteliklerine yönelik teoriler bağlamında uzun yıllardır tartışılmaktadır. Dolayısıyla sürdürülebilirlik meselesinin şirketler hukuku konusunun alanına girmediği yönündeki görüşleri paylaşmak mümkün değildir.

Şirketlerin sürdürülebilir olmayan birçok faaliyetin kaynağı olduğu ve sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşılmasında şirketler hukukunun önemi ortaya konulduktan sonra soru, hukuk sistemlerinin bu negatif dışsallıkların önüne geçilmesi ve şirketlerin sürdürülebilir faaliyetlere yönlendirilmesi konusunda ne noktada olduğudur. Nitekim geldiğimiz noktada şirketlerin faaliyet gösterdikleri toplum ve ekonomi üzerindeki etkilerinin şirketler hukuku alanının dışında bırakıldığı söylenemez³⁵⁰. Ancak şirketler hukukunun mevcut hâliyle sürdürülebilir kalkınmaya ne ölçüde hizmet ettiği ve şirketler hukuku ile kurumsal yönetim düzenlemelerinde bu doğrultuda yapılması gereken değişiklikler ayrı birer meseledir. Şirketler hukuku, şirketleri sürdürülebilir davranmaya teşvik etmekte ve/veya sürdürülebilir olmayan faaliyetlerden men etmekte midir? Günümüzde yasalaştırma girişimleri çoğunlukla bağlayıcı olmayan kurumsal yönetim düzenlemelerinde ve kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında karşımıza çıkmaktadır. Avrupa Birliği de konuyu yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirilmesi politikası ve finansal olmayan bilgilerin

³⁴⁹ Mittwoch, s. 117.

³⁵⁰ Öte yandan şirketler hukukunun hâlâ sürdürülebilirlik bilimlerinin odak noktası hâline geldiğini ifade etmek de mümkün değildir (Mittwoch, s. 110).

raporlanması yükümlülükleriyle kurumsal yönetim bağlamında ele almıştır. Bazı hukuk sistemlerinde kurumsal yönetim düzenlemelerinin yanı sıra yakın zamanda sürdürülebilirliğe dair raporlama yükümlülükleri, tedarik zincirlerinde özen yükümlülüğü yasaları yürürlüğe girmiş olmakla birlikte, katı hukuk kurallarında şirketleri ve şirket yöneticilerini sosyal ve çevresel açıdan sorumlu kılan genel bir düzenleme bulunmamaktadır. Ancak bu tür tedarik zincirlerinden kazanç sağlayan şirketler, buralardaki kötü çalışma şartlarından doğan zarardan sorumlu tutulmadıkça yalnızca mevcut düzenlemelere uyulmuş olması sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşmak bakımından yeterli olmayacaktır³⁵¹. Bu düzenlemelerden dolayı bir şekilde etkilenmekle birlikte, şirketlerin sürdürülebilir kalkınmaya ilişkin yükümlülük ve sorumluluklarına ve şirket yöneticilerinin özen borcu ve sorumlulukları gibi temel şirketler hukuku konularında da bir düzenleme gerçekleştirilmemiştir. Böyle bir düzenlemeye rastlanmamakla birlikte, şirketlerin amaçlarının sürdürülebilirlik ilkeleri bağlamında yeniden tanımlanması ve özellikle yönetim kurulu üyelerinin özen yükümlülüğünün kapsamının daha geniş tanımlanması görüşleri doğmuştur.

Şirketler hukuku düzenlemelerinin çözmesi gereken bir diğer mesele de, kâr elde etmenin yanı sıra toplumsal ve çevresel amaçları da bünyesinde barındıran şirket formlarıdır. Sürdürülebilirlik ilkelerinin birçok şirket tarafından açıkça ve gönüllü olarak benimsenmesiyle doğan “sosyal girişim (*social enterprise*)” bunlardan bir tanesidir³⁵². Sosyal girişimler, düzenli olarak gerçekleştirdikleri bir ekonomik faaliyet kapsamında kâr elde etmekle birlikte, asıl ve açık amacı sosyal amaçlar gütmek olan

³⁵¹ Mittwoch, s. 114.

³⁵² Sosyal girişim hukukuna ilişkin olarak bkz. Bohinc R./Schwartz, J.: *Social Enterprise Law: A Theoretical And Comparative Perspective*, Ohio State Business Law Journal 2021, C. 15, S. 1, s. 1-28. Kamuya yararlı şirket gibi diğer bazı şirket formlarına ilişkin olarak bkz. 2. Bölüm, V, D.

şirketlerdir³⁵³. Sayıları geleneksel anlamda kâr elde etme amacı taşıyan şirketlerden çok daha az olsa da, özellikle Avrupa’da bir şirket modeli olarak kabul görmüş olan sosyal girişimlerin de şirketler hukuku alanında hükümlere bağlanması gerekmektedir.

KSS anlayışında ortaya konulduğu üzere, sürdürülebilirlik uygulamalarının şirketlerin itibarı üzerindeki etkileri nedeniyle, piyasaların kendisinde bir teşvik ve kaçınma unsuru bulunmaktadır. Bu doğrultuda birçok şirket gönüllü olarak da sürdürülebilir davranışı benimseyebilmektedir. Öte yandan, bu teşvik ve kaçınma unsurlarının şirketleri sürdürülebilir davranmaya itmekte tek başına etkili olmaması, şirketler tarafından gerçeğe aykırı görüntülerin yaratıldığı yeşil aklama (*greenwashing*) uygulamaları, tüketicilerin sınırlı bilgi sahibi olması gibi nedenler meselenin hukuki boyutta ele alınması gerekliliğini doğurmaktadır. Nitekim şirketlerin faaliyetlerinin sürdürülebilirlik meseleleri üzerindeki olumsuz etkileri büyük ölçüde şirketler hukuku ve kurumsal yönetim düzenlemelerindeki eksikliklerden (ve diğer hukuk alanlarındaki düzenlemelerin yetersizliğinden) kaynaklanmakta olup giderilmeleri de ancak şirketler hukuku ve kurumsal yönetimde yapılacak reformlarla mümkün olacaktır. Sorun, şirketler hukuku ve kurumsal yönetim düzenlemelerinin uygulamalarındaki eksikliklerin de ötesinde, bu düzenlemelerde benimsenen veya sosyal bir norm olarak yerleşen, kısa vadede kârın en üst düzeye çıkartılması gibi birtakım temel anlayışlardan kaynaklanmaktadır³⁵⁴. Çalışmamızda bu

³⁵³ European Commission, A map of social enterprises and their eco-systems in Europe, 2014, s. 9, (<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b556d0e5-8907-11e5-b8b7-01aa75ed71a1/language-en>, Erişim Tarihi: 30.07.2025). Bir diğer tanım “iş yöntemlerini kullanarak sosyal hedeflere ulaşmak için kurulmuş organizasyon”dur (Brakman Reiser, D.: *Theorizing Forms of Social Enterprise*, Emory Law Journal 2013, C. 62, S. 4, s. 681).

³⁵⁴ Nitekim kurumsal yönetimde gerçekleştirilen reformlar öncesinde kısa vadede yüksek kâr sağlanmasının teşvik edilmesi 2007-2010 ekonomik krizinde rol oynamıştır. Bu yönde bkz. Sun, W./Steward, J./Pollard, D.: *Introduction: Rethinking Corporate Governance – Lessons From The Global Financial Crisis*, Corporate Governance and the Global Financial Crisis (Ed. Sun, W./Steward, J./Pollard, D.), Cambridge 2011, s. 7. Bu yaklaşım AB Hukukunda da kabul görerek Pay Sahibi Hakları

gerçeklik kabul edilmiş olmakla birlikte, anonim şirketlerin doğası ve ekonomideki varlık sebepleri doğrultusunda, şirketler hukukunun sürdürülebilirliği teşvik eden düzenlemeler öngörme konusunda bir yükümlülüğü bulunup bulunmadığı da bir diğer sorudur. Çalışmamızın iki ve üçüncü bölümlerinde bu sorulara yanıt aramadan önce, şirketler hukukundaki mevcut düzenlemelerin sürdürülebilirlik amaçlarına ne ölçüde olanak tanıdığı ve hizmet ettiği ile sürdürülebilirliğe ilişkin yeni yasalaştırma faaliyetlerinin incelenmesi gerekli görülmüştür. Dolayısıyla bu başlık altında, sürdürülebilirlik kavramına ve ilkelerine uluslararası ve ulusal düzeydeki hukuki düzenlemelerde ne şekilde yaklaşıldığı açıklanacak ve özellikle şirketler hukuku alanında etki doğurabilecek sürdürülebilirliğe ilişkin hukuki çerçeve genel hatlarıyla çizilecektir. Bu düzenlemelerden, kurumsal amaç kavramı kapsamında değerlendirilebilecek paydaş menfaatlerine yönelik düzenlemeler çalışmamızın ikinci bölümünde; yöneticilerin sürdürülebilirlik ilkesinden doğan görev ve sorumluluklarıyla bağlantılı olabilecek düzenlemeler ise üçüncü bölümünde ele alınacaktır.

B. Hukuki Düzenleme Yaklaşımları

Sürdürülebilirlik, başlangıçta uluslararası örgütler, devlet dışı aktörler ve sivil toplum kuruluşları tarafından geliştirilen ilkeler ve yönergeler aracılığıyla hukuki bir ilke olarak ortaya konulmuş olup zamanla bu ilkeler, ulusal hukuk sistemlerinde de normatif düzenlemelere konu olmaya başlamıştır. Başlangıçta büyük ölçüde yumuşak hukuk (*soft law*) araçları yoluyla şekillenen sürdürülebilirlik ilkesi, günümüzde giderek artan bir biçimde bağlayıcı hukuk kurallarına (*hard law*) da yansımaktadır.

Direktifi (*Shareholders' Right Directive*) ile pay sahiplerinin kurumsal yönetime katılımının artırılması ile sağlanmak istendiği gibi denetleme kurulunun konumu da kuvvetlendirilmiştir (Mittwoch, s. 116).

Kanun koyucular ve düzenleyici otoriteler tarafından getirilen birincil ve ikincil mevzuat düzenlemelerinin yanı sıra, Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, OECD gibi uluslararası kuruluşlar, ayrıca sivil toplum örgütleri, çok taraflı inisiyatifler ve özel sektör platformları tarafından geliştirilen yumuşak hukuk belgelerinin sayısı da gün geçtikçe artmaktadır. Öte yandan, şirketler ve diğer özel hukuk tüzel kişileri de, gönüllü olarak benimsedikleri politika belgeleri, raporlar ve iç yönergeler aracılığıyla sürdürülebilirlik ilkelerine uyum sağlamayı taahhüt etmektedir.

Sürdürülebilirlik, anayasal düzeyde bir ilke olarak bazı devletlerin anayasalarında yerini almıştır. İsviçre Konfederasyonu Federal Anayasası (*Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft*)’nda sürdürülebilirlik kavramı birçok kez zikredilmektedir³⁵⁵. Anayasa’nın 2. maddesinde sürdürülebilir kalkınmanın teşviki ulusal hedefler arasında yer aldığı gibi, “Sürdürülebilirlik” başlıklı 73. madde de doğa ile insanların doğadan talepleri arasında uzun vadeli bir dengenin kurulması gerektiği ifade edilmiştir. Konumuz bakımından daha da önemlisi, payları borsada işlem gören şirketlerde “sürdürülebilir kurumsal yönetim”in sağlanabilmesi bakımından yöneticilerin ücretlendirilmesi ve atanması esasları gibi şirketler hukuku düzenlemelerinin dayandırılması gereken birtakım ilkeler de İsviçre Anayasası’nın 95/3. maddesinde anayasal düzenlemeye bağlanmıştır. Fransa, Belçika, Yunanistan ve İtalya da sürdürülebilirlik ilkesine anayasal düzeyde yer veren ülkeler arasındadır³⁵⁶. Sürdürülebilirlik teriminin açıkça yer almadığı Türkiye, Almanya gibi ülkelerin

³⁵⁵ Özellikle bkz. *Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft*, Art. 2/2, Art. 73, Art. 95/3, Art. 104/1, Art. 104a.

³⁵⁶ Sürdürülebilir kalkınma kavramına anayasalarında yer veren diğer ülkeler arasında Arjantin, Guatemala, Portekiz, Uganda, Polonya, Litvanya, İsveç, Bolivya, Ekvator, Venezuela, Kolombiya ve Salvador bulunmaktadır (Boyar, O.: *Anayasa ve Sürdürülebilir Kalkınma*, İstanbul Hukuk Mecmuası 2020, C. 78, S. 4, s. 1926). Sürdürülebilirlik kavramının Avrupa’daki anayasal düzenlemelerine dair detaylı bir karşılaştırmalı çalışma için bkz. Häberle, P.: *Nachhaltigkeit und Gemeineuropäisches Verfassungsrecht*, *Nachhaltigkeit als Verbundbegriff* (Hrsg. Kahl, W.), Tübingen 2008, s. 180-200.

anayasalarında da sürdürülebilir kalkınmanın üç boyutu ve atıfta bulunduğu çevre ve doğal kaynakların korunması, insan hakları gibi değerler yer almaktadır³⁵⁷.

Hukuk sistemlerinin genelinde, sürdürülebilirliğe ilişkin şirketler hukuku alanındaki düzenlemelerin temel amacının şirketlerin faaliyetlerinin neden olduğu negatif dışsallıkların minimize edilmesi olduğu görülmektedir. Bu düzenlemeler ile, sermayenin sürdürülebilir şirketlere yöneltilmesinin sağlanması ve sürdürülebilir şirket davranışlarının teşvik edilmesi hedeflenmektedir³⁵⁸. Bu çerçevede, gerek uluslararası gerek ulusal düzeydeki sürdürülebilirliğe ilişkin kılavuz ve düzenlemelerin bir kısmı şirket ve şirket davranışlarına yönelirken, bir kısmı da şirketleri sürdürülebilir davranmaya teşvik etmek amacıyla yatırımcı tercihlerini hedef almaktadır³⁵⁹.

Doğrudan şirketlere yönelik olan düzenlemeler, şirketleri sürdürülebilirlik ilkelerini benimsemeye ve bunlara dair açıklamalarını kamuyla paylaşmaya yönelten tavsiye ve yükümlülükler içermektedirler. Bu tür düzenlemeler çoğunlukla kurumsal yönetim uygulamaları kapsamında ve kurumsal yönetim mevzuatında yer almakta olup uygulanmaları gönüllülük esasına tabidir. Finansal olmayan bilginin raporlanması, sürdürülebilirlik ve insan hakları *due diligence* yükümlülükleri ve risk yönetimine ilişkin düzenlemeler buraya dahildir. Bu ilke ve standartların uluslararası kuruluşlar tarafından ortaya konması ve bunlara ulusal hukuk sistemlerinde atıf yapılması veya bu ilkelerin şirketler tarafından doğrudan benimsenmesi, sürdürülebilirlik düzenlemeleri bakımından sıkça rastlanan durumlardır. Düzenlemelere uyulması çoğunlukla gönüllülük esasına tabi olmakla birlikte, ulusal

³⁵⁷ Boyar, s. 1921.

³⁵⁸ Ararat/Eroğlu, s. 7.

³⁵⁹ Ararat/Eroğlu, s. 7.

hukuk sistemlerinde zorunlu sürdürülebilirlik raporlaması gibi bazı zorunlu uygulamalar da yaygınlaşmaktadır.

İkinci tür düzenlemelerde, özellikle varlık yönetim şirketleri, gönüllü olarak bazı sürdürülebilir yatırım ilkeleri benimsemekte ve sürdürülebilir şirketlere yatırım yapma ve kamuyu aydınlatma konusunda gönüllü olarak yükümlülük altına girmektedir³⁶⁰. Böylece, yatırım yaptıkları şirketler üzerinde sürdürülebilir davranma konusunda bir baskı yaratmaktadırlar. Dünyanın en büyük varlık yönetim şirketi olan *Blackrock* da yatırımlarında sürdürülebilirlik ilkelerini dikkate almaktadır. *Blackrock*'ın kurucusu ve CEO'su *Larry Fink*, 2020 yılında *Blackrock*'ın yatırım yaptığı şirketlere yazdığı mektubunda, sürdürülebilirliği yatırım yaklaşımlarının merkezine koyarak portföy oluşturma ve risk yönetiminin ayrılmaz bir parçası hâline getirdiklerini ifade etmiştir³⁶¹. Kurumsal yatırımcılar, müşterilerinin varlıklarını yönetirken uymaları gereken ilke ve kuralların düzenlendiği *Stewardship Code* (Sorumlu Yatırım Yönetim Kodu) adı verilen belgeler ile de yatırımlarını sürdürülebilir şirketlere yönlendireceklerine dair gönüllü biçimde yükümlülük altına girebilmektedirler³⁶². İngiltere'de 2010 yılında yürürlüğe giren ve en son 2020 yılında güncellenen *Stewardship Code* da hem varlık sahipleri hem de varlık yöneticileri bakımından gönüllü olarak benimsenebilecek yatırım ilkelerini çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik çerçevesinde ele almıştır. Söz konusu düzenlemeler anonim şirketlerin sürdürülebilirlik ilkelerine uygun yönetimi bakımından teşvik edici olmakla

³⁶⁰ Ararat/Eroğlu, s. 7.

³⁶¹ Larry Fink's 2020 Letter to CEOs, A Fundamental Reshaping of Finance, (<https://www.blackrock.com/americas-offshore/en/larry-fink-ceo-letter>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

³⁶² Ararat/Eroğlu, s. 7 (Ancak yazarlar, “Özenli Sahiplik Kodu” tercümesini tercih etmişlerdir). *Blackrock* ve birçok varlık yönetim şirketinin üyesi bulunduğu *International Corporate Governance Network* (Uluslararası Kurumsal Yönetim Ağı - ICGN) de yayımladığı “*Global Stewardship Principles* (Küresel Varlık Yönetimi İlkeleri)” ile üyesi bulunan kurumsal yatırımcılar bakımından bir rehber oluşturmuştur, bkz. ICGN, *Global Stewardship Principles*, (<https://www.icgn.org/icgn-global-stewardship-principles>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

birlikte çalışmamız kapsamında esasen anonim şirket yöneticilerine yükümlülük getiren düzenlemelere odaklanıldığından yatırımcılara yönelik düzenlemelere yeri geldikçe değinmekle yetinilmiştir.

C. Uluslararası Hukukta Sürdürülebilirliğin Hukuki Çerçevesi

1. Genel Olarak

Sürdürülebilirlik ilkesinin uluslararası hukuk ve antlaşmaların temel ilkelerinden biri olarak tanınması *Brundtland* Raporu ve takip eden uluslararası metinler ile olmuştur³⁶³. 1992 yılında imzalanan Rio Deklarasyonu ile birlikte, sürdürülebilirliğe modern uluslararası hukukun kılavuz ilkesi niteliği atfedilmiştir³⁶⁴. Rio Deklarasyonu'nun 27. ilkesinde taraf devletler bu belgede belirlenen ilkelere ulaşabilmek ve sürdürülebilir kalkınma alanında uluslararası hukukun geliştirilebilmesi için iş birliği taahhüdünde bulunmuşlardır. Rio Deklarasyonu ile henüz bağlayıcı bir uluslararası hukuktan bahsedilemese de bu taahhüt, bu yönde politik bir yetki teşkil etmektedir³⁶⁵.

Uluslararası hukuk alanında sürdürülebilirlik kavramı, esas itibarıyla uluslararası antlaşmalarda yer alan ilke ve taahhütler ile OECD, BM gibi hükümetler arası ve Dünya Ekonomik Forumu (*World Economic Forum*) gibi uluslararası hükümet dışı kuruluşların yayımladıkları rehber ve kılavuzlarda belirlenen standartlar çevresinde geliştirilmiştir. Birçok uluslararası kuruluş, yayımladığı kılavuz ve standartlarda sürdürülebilirlik ilkesini açıkça benimsemiştir. Bu ilke ve kılavuzlar uzun yıllardır işletmeler, hükümetler ve sivil toplum ile süregelen diyalog ile şekillenmiştir. Bu ilke ve standartlara, bazı ulusal hukuk sistemlerindeki bağlayıcı olan veya olmayan hukuki

³⁶³ Bosselmann, *The Principle*, s. 89.

³⁶⁴ Gärditz, s. 138. Yazara göre sürdürülebilirlik, uluslararası hukukunun kaderini belirleyecek mesele ("*Schicksalsfrage*")dır (s. 178).

³⁶⁵ Mittwoch, s. 67.

düzenlemelerde doğrudan atıf yapıldığı gibi, büyük şirketler de bu ilkeleri kendi kurumsal davranış kurallarında benimsemişlerdir. Bu metinler arasında, birçok AB düzenlemesinde de açıkça zikredilen ve devletlerin sürdürülebilirlik politikalarına sıkça referans teşkil eden BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları önem arz etmektedir.

Sürdürülebilirlik kavramının hukukta temel bir ilke olarak kabul edilmesi, uluslararası çevre hukuku ve iklim değişikliği hukuku başta olmak üzere uluslararası hukuk dallarının gelişiminde de etkili olmuştur. Sürdürülebilir kalkınmanın özellikle çevresel boyutunun kılavuz ilke olarak yer aldığı uluslararası hukuk metinleri arasında, 1992 yılında Rio Konferansı'nda imzaya açılan BM Biyolojik Çeşitlilik Sözleşmesi, BM Çölleşme ile Mücadele Sözleşmesi, BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi ve bünyesindeki Kyoto Protokolü ve Paris Anlaşması yer almaktadır. İşletmelerin insan hakları üzerindeki etkileri de uluslararası hukukun bir alt dalı olarak özellikle kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde ele alınmaktadır. Uluslararası hukuk, sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutuna, insan haklarının işletme faaliyetlerinde gözetilmesi bağlamında katkıda bulunmaktadır.

Sürdürülebilirlik ilkesinin uluslararası hukuk anlamında bir teamül hukuku³⁶⁶ niteliği mi kazandığı, yalnızca antlaşmaların tarafları olan ülkeler arasında bağlayıcı mı olduğu yoksa herhangi bir bağlayıcılığı olmayan bir genel bir politika hedefi mi olduğu konusu bir süredir tartışılmaktadır³⁶⁷. Uluslararası metinlerin birçoğunda sürdürülebilirlik, taraf devletler bakımından bir kılavuz ilke olarak yer almaktadır. Baskın görüşe göre sürdürülebilirlik uluslararası hukukta henüz teamül niteliği

³⁶⁶ Uluslararası teamül hukuku kuralları, Uluslararası Adalet Divanı Statüsü m. 38/1(b)'de "*hukuk olarak kabul edilmiş genel bir uygulamanın kanıtı olarak uluslararası yapılageliş kuralları*" olarak tanımlanmıştır.

³⁶⁷ Bkz. Barral, s. 385 vd.; Cordonier Segger, M. C.: *Sustainable Development in International Law*, Sustainable Development in International and National Law (Ed. Bugge, H.C./Voigt, C.), Groningen 2008, s. 117.

kazanmamış olmakla birlikte bu yolda olduğunu ifade etmek mümkündür³⁶⁸. Nitekim devlet dışı örgütlerin ve çok uluslu şirketlerin de gelişimine katkı sağlayabileceği bir uluslararası teamül hukukunun ortaya çıkışı yönünde eğilimler görülmektedir³⁶⁹. Böylece, özellikle büyük şirketlerin sürdürülebilirlik ilkelerini de dahil ettiği kurumsal yönetim uygulamaları uluslararası hukuk alanını doğrudan etkileme imkânına sahip olacaktır.

Teamül niteliğini kazanmamış olmakla birlikte, sürdürülebilir kalkınma, uluslararası toplumun yerleşik bir hedefi ve uluslararası hukukun normatif bir kavramı hâline gelmiştir. Özellikle uluslararası antlaşmalar veya diğer metinler yoluyla sürdürülebilir kalkınma ilkelerine uyma taahhüdünde bulunan devletler, ekonomik, sosyal ve çevresel öncelikleri gelecek nesillerin yararına olacak şekilde dengelemekle yükümlüdür³⁷⁰. Uluslararası metinlerdeki hükümlerin çoğunlukla yumuşak hukuk kuralı (*soft law*) niteliği taşımaları, bunların normatif karakter taşımalarına engel teşkil etmemektedir³⁷¹. Bu hükümler, ilgili yükümlülüklerin uygulanması bakımından devletlere daha geniş takdir yetkisi bıraksa da, devletlerin sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak yönünde en azından çaba göstermeleri ve bu doğrultuda birtakım adımlar atmaları gerekmektedir³⁷². Bu ilkeler şirketlerin karar alma mekanizmaları ve faaliyetlerinde sürdürülebilir kurumsal yönetimin dikkate alınması noktasında bir standart belirlemeleri bakımından da önemlidir³⁷³. Öte yandan uluslararası hukukun en büyük sorunlarından olan yaptırım eksikliği, sürdürülebilirlik alanında da katı

³⁶⁸ Gärditz, s. 168.

³⁶⁹ Mittwoch, s. 67.

³⁷⁰ Cordonier Segger, s. 182.

³⁷¹ Barral, s. 385.

³⁷² Barral, s. 385.

³⁷³ Kandemir, Sürdürülebilir Şirketler, s. 866.

hukuk kurallarının gerekliliğini tartışmaya açmaktadır³⁷⁴. Devletler dahil oldukları küresel düzenleyici normlar aracılığıyla işletmeler bakımından belirli davranış standartları belirlemek için harekete de geçmişlerdir³⁷⁵. BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri (UNGP) ile OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi'nde, sorumlu işletme anlayışı kapsamında bazı küresel davranış kuralları ve standartları ortaya konmuştur. Bu standartlar, gönüllü KSS uygulamaları ile bağlayıcı devlet hukuku arasında bir noktada karma bir düzenleme türü olarak nitelendirilmiştir³⁷⁶. Bu metinlerde olduğu gibi sürdürülebilir kalkınma ilkesinin uluslararası kuruluşlarca sıkça çok uluslu şirketler bakımından ele alındığı görülmektedir. Zira çok uluslu şirketler, ülkelerin ekonomik ve sosyal kalkınması ve refahına yatırımlar, teknoloji transferi, istihdam sağlanması gibi yollarla katkıda bulunabildiği gibi³⁷⁷, bu şirketlerin gelişmekte olan ülkelerde gerçekleştirdikleri üretim faaliyetleri çevresel ve sosyal yıkıma da neden olabilmektedir³⁷⁸. Özellikle bağlayıcı sürdürülebilir kalkınma düzenlemelerinin yokluğu ve bu ülkelerdeki etkin olmayan çevre ve iş hukuku düzenlemeleri, bu şirketlerin bu ülkelerde sosyal ve çevresel problemlere neden olarak sürdürülebilir kalkınmaya zarar verebilmektedir³⁷⁹. Çok uluslu şirketlerin ekonomik büyüklüklerinin ülkeleri aştığı günümüzde, özellikle bu şirketlerin faaliyetlerinin

³⁷⁴ Bu mesele, sorumluluğa ilişkin üçüncü bölümde daha detaylıca tartışılacağından burada soruna dikkat çekmekle yetinilmiştir. 3. Bölüm, V.

³⁷⁵ Sjåfjell/Taylor, s. 55.

³⁷⁶ Sjåfjell/Taylor, s. 56.

³⁷⁷ Uluslararası Çalışma Örgütü, Çokuluslu İşletmeler ve Sosyal Politikaya İlişkin İlkeler Üçlü Bildirgesi, Amaç ve Kapsam, s. 10, (<https://www.ilo.org/tr/publications/%C3%A7okuluslu-i%C3%87%C5%9Fletmeler-ve-sosyal-politikaya-i%C3%87li%C5%9Fkin-i%C3%87lkeler-%C3%BC%C3%A7l%C3%BC>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

³⁷⁸ Herrmann, K. K.: *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: The European Union Initiative as a Case Study*, Indiana Journal of Global Legal Studies 2004, C. 11, S. 2, s. 210-213.

³⁷⁹ Herrmann, s. 212.

sürdürülebilir kalkınma çerçevesinde ele alınması zorunlu görülmüştür. Böylece bunlardan doğan negatif dışsallıkların telafi edilmesi amaçlanmıştır³⁸⁰.

2. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (*UN Global Compact*)

Sürdürülebilirliği temel bir ilke olarak benimseyen uluslararası anlaşma ve kılavuzlar, devletlere yönelik birtakım ilke ve yükümlülükler içerdikleri gibi uluslararası topluluk başta çok uluslu şirketler olmak üzere doğrudan şirketlere yönelik girişimlerde de bulunmaktadır. Nitekim günümüzde, insan hakları ihlallerinin yalnızca devlet tarafından değil, devlet dışı aktörler tarafından da gerçekleştirilebileceği düşüncesi yerleşmeye başlamıştır³⁸¹. Doğrudan şirketlere yönelen ve insan hakları ile şirketler arasındaki bağlantıyı kuran temel metin, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (*UN Global Compact - UNGC*)’dir³⁸². Temeli, dönemin BM Genel Sekreteri *Kofi Annan*’ın girişimleriyle 1999’da Davos’ta gerçekleştirilen Dünya Ekonomik Forumu’nda atılan ve 2000 yılında resmi nitelik kazanan bu sözleşmede, tüm dünyada sürdürülebilir ve ortak bir kalkınma kültürü oluşturma hedefi doğrultusunda ve kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı kapsamında şirketlerin uyması gereken asgari beklentiye gösteren 10 ilke belirlenmiştir. Ülkeler düzeyinde yerel ağırları da olan bu oluşum, şirket strateji ve faaliyetlerinin “insan hakları”, “çalışma standartları”, “çevre” ve “yolsuzlukla mücadele” ana başlıklarında belirlenen 10 ilkeyle uyumlu hâle getirilmesi ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşılması bakımından desteklemektedir³⁸³. Sözleşmeye katıldıklarını beyan eden şirketlerin, aralarında insan haklarının gelişimine katkı sağlanması, çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmesi, çevre dostu

³⁸⁰ Kandemir, *Sürdürülebilir Şirketler*, s. 866.

³⁸¹ Can, O./Yücel, R.: *Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Temelinde Şirketlere Karşı İnsan Haklarının Korunması Hakkında Somut Öneriler*, BATİDER 2019, C. XXXV, S. 2, s. 108.

³⁸² Can/Yücel, s. 108.

³⁸³ UNGC, 10 İlke, (<https://www.globalcompactturkiye.org/10-ilke>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

teknolojilerin benimsenmesinin yer aldığı 10 ilkeye riayet etmesi beklenmektedir. Şirketler bu çerçevede, faaliyetlerini şeffaf, sorumlu, çevreye ve insan haklarına saygılı, sürdürülebilir bir şekilde yürüteceklerini beyan etmekte olup her yıl hazırladıkları rapor ile bu yöndeki uygulamalarını BM Genel Sekreterliği'ne iletmektedirler³⁸⁴.

UNGC'nin şirketleri belirli davranış şekillerine zorlamamakta ve bir denetim sistemi getirmemekte olması eleştirilere yol açmıştır³⁸⁵. Sözleşmeye taraf olmak tamamen gönüllülük esasına tabi olup sözleşme 2025 yılı ortası itibarıyla 160'ın üzerinde ülkede 20.000'den fazla şirket tarafından benimsenmiştir. Söz konusu ülkeler Türkiye'den de 500'den fazla şirket tarafından benimsenmiş durumdadır³⁸⁶.

3. BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri (*United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights*)

BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri (*United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights* - UNGP), BM tarafından 2011 yılında çok uluslu şirketler ve diğer işletmelerin faaliyetlerinin insan hakları üzerindeki etkilerinin tespiti ve olumsuz etkilerin önlenmesi amacıyla tavsiyeler içeren bir rehberdir³⁸⁷. Rehber, dönemin BM Genel sekreteri tarafından görevlendirilen Prof. Dr. *John Ruggie* tarafından 2008 yılında ortaya konulan “*koruma, saygı duyma ve telafi edici çözüm*

³⁸⁴ Can/Yücel, s. 112; Caymaz/Soran/Erenel, s. 212.

³⁸⁵ Yücel Dericiler, Ö.: *Şirketlerin İnsan Haklarına İlişkin Yükümlülüklerinin Niteliği ve Temellendirilmesi Sorunu: Saygı Gösterme Sorumluluğu Ne Yükler?*, Antalya Bilim Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2018, C. 6, S. 11, s. 62.

³⁸⁶ Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne Türkiye'den üye olan şirketlerin listesi için bkz. UNGC, Our Participants (https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?search%5Bcountries%5D%5B%5D=202&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bper_page%5D=10&search%5Bsort_direction%5D=asc&search%5Bsort_field%5D=&utf8=%E2%9C%93, Erişim Tarihi: 30.07.2025); Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin Türkiye'deki gelişimi ve imzacı şirketlerin faaliyetlerine örnekler için bkz. Caymaz/Soran/Erenel, s. 212-214.

³⁸⁷ *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* (UNGP), (https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

üretim” çerçevesine dayanmaktadır³⁸⁸. Bu çerçeve altında rehber, “Devletlerin İnsan Haklarını Koruma Ödevi”, “Şirketlerin İnsan Haklarına Saygı Gösterme Sorumluluğu” ve “Telafl Edici Çözüm Erişim” olmak üzere üç başlıktan oluşmaktadır. UNGP’nin “Şirketlerin İnsan Haklarına Saygı Gösterme Sorumluluğu” başlıklı II. Bölümünde işletmelerin tamamının insan haklarına saygı gösterme yükümlülükleri kapsamında politikalar belirleyerek uygulamaya koymaları, sebep oldukları olumsuz insan hakları etkilerinin telafi edilmesi için gerekli süreçleri belirlemeleri ve katkı sağlayabilecekleri insan hakları risklerini bir yasal uygunluk meselesi olarak değerlendirmeleri gerektiği ifade edilmiştir³⁸⁹. UNGP’nin uygulanabilmesi bakımından bazı işlevsel ilkeler belirlenmiş; devlete dayalı yargı mekanizmaları, devlete dayalı yargı dışı şikâyet mekanizmaları ve devlete dayalı olmayan bazı şikâyet mekanizmaları öngörülmüştür³⁹⁰. Devletlere, işletmelerce meydana getirilebilecek insan hakları ihlalleri bakımından etkili şikâyet mekanizmalarına erişim kolaylığının sağlanması yükümlülüğü yüklenmiştir. Bu mekanizmalar, şirket içi şikâyet mekanizmalarından devlet yargısına başvurulmasına kadar farklı şekillerde olabilecektir.

UNGP’de, devletlerin ticari işletmelerden kaynaklı insan hakları ihlallerine karşı insan haklarına ilişkin *due diligence* faaliyetini şart koşması gerektiği ifade edilmiştir. Şirketlerin, değer zincirlerine dahil ticari işletmeler de dahil olmak üzere, faaliyetlerinin insan hakları üzerindeki kötü etkilerinin tespiti ve önlenmesi için *due*

³⁸⁸ Bkz. UN General Assembly - John Ruggie, Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, 2008, (<https://digitallibrary.un.org/record/625292?v=pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

³⁸⁹ UNGP, 11-24. İlkeler.

³⁹⁰ UNGP, 26-31. İlkeler.

diligence gerçekleştirmesi gerekmektedir³⁹¹. Burada şirketlerin gönüllü KSS'den daha geniş olarak faaliyetlerinin sonuçlarından sorumlu tutulması anlayışı söz konusu olup şirketlerin negatif dışsalılıklarını içselleştirmesi beklenmektedir³⁹². Öte yandan, söz konusu ilkelerin bağlayıcı olmaması ve işletmelerin insan haklarına saygılı olmasına dair yükümlölükler getirirken buna aykırılıklar bakımından herhangi bir denetim mekanizması öngörmemesi eleřtirilmiřtir³⁹³.

4. OECD Çok Uluslu şirketler Rehberi (*OECD Guidelines for Multinational Enterprises*)

İlk kez 1976 yılında yayımlanan OECD Çok Uluslu şirketler Rehberi (*OECD Guidelines for Multinational Enterprises*), hükümetler tarafından çok uluslu şirketlere yönelik olarak yapılan, söz konusu şirketlerin sürdürülebilir kalkınmaya yaptıkları ticari katkıyı arttırmayı ve ticari faaliyetlerinin insanlar, gezegen ve toplum üzerindeki olumsuz etkilerini ele almayı amaçlayan tavsiyelerden oluşmaktadır³⁹⁴. Rehber, gelişmeler doğrutusunda sürekli güncellenmekte olup 2011 ve 2023 yıllarında iki önemli değişiklik geçirmiştir. Rehberde, şirketlerin sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak amacıyla çevresel, sosyal ve ekonomik gelişmeye katkı sağlamaları ve şirketteki tüm sosyal grupların dikkate alındığı kurumsal yönetim uygulamalarının

³⁹¹ UNGP, s. 17 vd.

³⁹² Johnston, A./Sjåfjell, B.: *The EU's Approach to Environmentally Sustainable Business: Can Disclosure Overcome the Failings of Shareholder Primacy?*, University of Oslo Faculty of Law Legal Studies Research Paper Series, S. 2019-60, s. 14. UNGP'nin *due diligence* yükümlölükleri bakımından beklenen değişimi gerekleştirmedeği yönünde, Solak, E.: *Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlölüğü Direktifinde Öngörülen Özen Yükümlölüklerinin Genel Olarak Değerlendirilmesi*, İbn Haldun Üniversitesi, Türk şirketler Hukukunun Avrupa Birliği şirketler Hukukuna Uyumu Sempozyumu, İstanbul 2024, s. 150.

³⁹³ Yücel Dericiler, s. 63.

³⁹⁴ OECD, Çok Uluslu şirketler için Sorumlu İş Yönetimine ilişkin OECD Rehberi ("Çok Uluslu şirketler Rehberi"), 2023, (<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/8a1fb939-tr.pdf?expires=1708948821&id=id&accname=oid006772&checksum=DC9183D6B22BA7665978ABF4EE87EBBD>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

geliştirilmesi gerekliliği yer almıştır³⁹⁵. Aynı zamanda devletlere, rehberin tanıtılması ve uygulatılması ile şirketler ve şikayetçilere rehberlik ve arabuluculuk sağlamak üzere Sorumlu İş Yönetimi için Ulusal Temas Noktaları (UTN) kurmaları yükümlülüğü yüklenmiştir³⁹⁶. UTN’ler adli olmayan bir şikâyet makamı olup rehberdeki ilkeleri ihlal eden şirketlere yaptırım uygulama gücü bulunmamakla birlikte, vakayı kamuoyuna açıklayabileceklerdir³⁹⁷. Bu da şirketlerin yalnızca pay sahiplerine kâr sağlamaktan ibaret olmadığına dair toplumsal algının güçlenmesini sağlayarak şirketleri, sosyal normlara aykırılık hâlinde itibarlarının zedelenmesi riskiyle karşı karşıya bırakacaktır³⁹⁸.

5. BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (*Sustainable Development Goals*)

2015 yılında gerçekleştirilen BM Zirvesi’nde “Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA, *Sustainable Development Goals* - SDGs)³⁹⁹” başlığı altında 2030 yılında ulaşılması hedeflenen 17 amaç ve 169 adet somut hedef belirlemiştir⁴⁰⁰. Bu evrensel eylem çağrısında yoksulluğu ortadan kaldırmak, gezegenimizi korumak, tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak ve küresel ve yerel sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştirmek gibi insanların karşı karşıya olduğu ana problemlerin çözümü hedeflenmiştir. Dolayısıyla SKA aracılığıyla BM’nin sürdürülebilir kalkınma stratejisi somutlaşmış ve etkinlik kazanmıştır.

³⁹⁵ OECD, Çok Uluslu Şirketler Rehberi, Genel Politikalar, s. 13.

³⁹⁶ OECD, Çok Uluslu Şirketler Rehberi, Uygulama, s. 54.

³⁹⁷ OECD, Çok Uluslu Şirketler Rehberi, Uygulama Yöntemleri, s. 69.

³⁹⁸ Sjåfjell/Taylor, s. 56.

³⁹⁹ 2000 tarihli “*Millennium Development Goals*” ibaresindeki “*Goals*” resmi tercümelerde dilimize “hedef” olarak tercüme edilmişken, 2015 tarihli “*Sustainability Development Goals*” bakımından resmi tercüme “amaç” olarak yapılmıştır.

⁴⁰⁰ Bu hedefler şu şekildedir: 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. (<https://www.kureselamaclar.org/>, Erişim Tarihi: 05.08.2025).

BM, sürdürülebilirlik hedef ve stratejilerinin uygulanması bakımından devletlerle birlikte özel sektörü de “Küresel Ortaklık” adı altında iş birliğine davet etmektedir⁴⁰¹. Bu doğrultuda 12.6. hedef, “Özellikle büyük ve uluslararası şirketler başta olmak üzere şirketlerin sürdürülebilir uygulamaları kabul etmelerinin ve sürdürülebilirlik bilgilerini raporlama döngülerine entegre etmelerinin teşvik edilmesi” şeklindedir. BM, işletmelerin SKA’yı faaliyetlerine ne şekilde dahil edebileceğine dair bir rehber hazırlamıştır. Rehberde, SKA’ya ulaşılması bakımından devletlerin katılımının yanında şirketlerin iş birliğinin olmazsa olmaz olduğu vurgulandığı gibi “ticari gerekçe (*business case*)” yaklaşımına da yer verilmiştir⁴⁰². Buna göre SKA’yı faaliyetleri ve değer zincirlerine dahil eden şirketler, satışlarını artırarak, markalarını güçlendirerek, operasyonlarında verimliliği ve ürünlerinde inovasyonu sağlayarak şirket değerini de artıracaklardır. Aynı zamanda şirketler, SKA aracılığıyla menfaat sahipleri ile daha yakın ilişkiler kurarak karşı karşıya olduğu yasal riskler ve itibar risklerini de azaltacaktır. Şirketler, çevresel kaynakları tükenen veya toplumsal olarak çöken bir toplumda varlıklarını devam ettiremeyecekleri için sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal yönlerini desteklemekle işletme başarılarını da desteklemiş olacaklardır.

BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’na takip eden uluslararası kılavuzlar ve AB hukukundaki ikincil düzenlemeler başta olmak üzere birçok hukuki metinde atıf yapılmıştır. Şirketlerin de SKA’yı hızla benimsediği, özellikle KSS uygulamaları

⁴⁰¹ UN General Assembly, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, 25 September 2015, (<https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/291/89/pdf/n1529189.pdf?token=zovCThbXKSPYdAA7jh&fe=true>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴⁰² UNGC, SDG Compass The Guide for Business Action on the SDGs, s. 8-9, (https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fdevelopment%2FSDGCompass.pdf, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

kapsamında bu amaçlara sıkça yer verdiği görülmektedir⁴⁰³. Şirketlerin SKA'ya katkıları noktasında esas almaları önerilen bazı kılavuz ilkeler de öngörölmüş olup “ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi (“ISO 26000”)” bunlardan birisidir. ISO 26000, sosyal sorumluluğu gönüllü olarak benimsemek isteyen şirketler bakımından bir sosyal sorumluluk standardizasyonu öngörerek şirketlere rehberlik sağlar. ISO 26000, işletmelerin ve kuruluşların paydaşların beklentilerini, yürürlükteki yasaları ve uluslararası davranış normlarını dikkate alarak sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunan etik ve şeffaf bir şekilde faaliyet göstermeleri konusunda yol göstericidir⁴⁰⁴.

6. Uluslararası Çalışma Örgütü Çok Uluslu İşletmeler ve Sosyal Politikaya İlişkin İlkeler Üçlü Bildirgesi (*International Labour Organisation Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises*)

1977 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü (*International Labour Organisation - ILO*), BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nda yer alan “insana yakışır iş ve kapsayıcı ekonomik büyüme” başlıklı 8. amaç kapsamında, sürdürülebilir kalkınma ikliminin geliştirilmesi amacıyla Çok Uluslu İşletmeler ve Sosyal Politikaya İlişkin İlkeler Üçlü Bildirgesi (*International Labour Organisation Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises*)’ni kabul etmiştir⁴⁰⁵. Bildirgede, çok uluslu şirketlerin istihdam olanakları, çalışma koşulları, işçi-işveren ilişkilerinin iyileştirilmesi gibi konulardaki rolleri ve sorumluluklarına dikkat çekilmiş ve ekonomik ve sosyal ilerlemeye katkısını teşvik etmek amaçlanmıştır. Bildirge’de bu

⁴⁰³ KPMG, Survey of Sustainability Reporting, 2022, (<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/se/pdf/komm/2022/Global-Survey-of-Sustainability-Reporting-2022.pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴⁰⁴ ISO, ISO 26000 and SDGs, s. 3, (<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100401.pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴⁰⁵ Uluslararası Çalışma Örgütü, Çokuluslu İşletmeler ve Sosyal Politikaya İlişkin İlkeler Üçlü Bildirgesi, s. IV.

kapsamda şikâyet yöntemleri öngörüldüğü gibi Bildirge'ye ek operasyonel araçlar ile bölgesel takip ve denetim mekanizmaları oluşturulmuştur. Bildirge son olarak 2022 yılında güncellenmiştir.

ILO'nun sürdürülebilirlik ile yakından ilgili diğer çalışmaları da küresel tedarik zincirlerinde insana yakışır işe ilişkin strateji ve kararlarıdır. 2016 yılında alınan “Küresel Tedarik Zincirlerinde İnsana Yakışır İş Hakkında Karar (*Resolution Concerning Decent Work in Global Supply Chains*)” ile çok uluslu şirketlerin faaliyet gösterdikleri ülkelerde insan hakları ve işçi haklarına saygılı olma yükümlülükleri vurgulanmıştır. 2023 yılında ILO Yönetim Kurulu, tedarik zincirlerinde insana yakışır iş konusunda kapsamlı yeni bir ILO stratejisini onaylamıştır. Böylece, Tedarik Zincirlerinde İnsana Yakışır İşin Sağlanmasına Yönelik Seçenekler Üçlü Çalışma Grubu (*Tripartite Working Group on Options to Ensure Decent Work in Supply Chains*) tarafından 2022 yılında kabul edilen yapı taşlarına dayanan beş yıllık strateji ortaya konmuştur.

D. Avrupa Birliği Hukukunda Sürdürülebilirliğin Hukuki Çerçevesi

1. Birincil Düzenlemeler

Uluslararası hukukun bir öznesi olarak AB, sürdürülebilirliğe ilişkin uluslararası standartların uygulamaya konması bakımından önemli bir rol oynamaktadır. Nitekim ulusal düzenleme girişimleriyle karşılaştırıldığında, sürdürülebilir kalkınmaya ilişkin uluslararası standartların AB bünyesinde sıklıkla katı hukuk kurallarına bağlandığı görülmektedir⁴⁰⁶. Bu düzenlemeler, üye ülkelerin yanında piyasa katılımcıları olarak doğrudan şirketlere yönelik de olabilmektedir.

⁴⁰⁶ Bunda AB Hukukunun, yüzyıllar içinde geliştirilmiş ulusal hukuk sistemlerindeki bağımlılığa sahip olmamasının etkili olduğu yönünde, bkz. Mittwoch, s. 72.

AB hukuku düzenlemelerinin yukarıda anılan uluslararası kılavuz ilke ve standartlardan en önemli farkı, AB'nin uluslararası (*supranational*) niteliği ve AB hukukunun üye devletlerin ulusal hukuku karşısındaki üstünlüğü veya öncelikle uygulanması ilkesi (*supremacy/primacy of EU law*) noktasında karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda, uluslararası antlaşmalarla belirlenen standartların iç hukuklarda uygulanabilirliği bunların iç hukuka aktarılmasına bağlıyken, AB hukuku düzenlemelerinin bir kısmı (örneğin TFEU m. 288/2 uyarınca AB tüzükleri) ayrıca bir ulusal onay veya uygulama yasasına gerek olmaksızın kendiliğinden/doğrudan uygulanır. Bu itibarla AB hukuku, en azından üye devletleri bakımından daha güçlü bir etki ve uygulanabilirliğe sahip olduğu gibi sürdürülebilirliğe ilişkin düzenlemelerinde uluslararası standartları dikkate almaya ulusal kanun koyuculardan daha meyillidir⁴⁰⁷. AB hukuku düzenlemelerinin kurumsal sürdürülebilirlik bakımından özellikle önem arz eden yanı, AB hukukunun her şeyden önce bir pazar hukuku olarak, doğrudan piyasa katılımcıları olan şirketleri muhatap almasıdır⁴⁰⁸.

AB'nin iki ana antlaşması olan Avrupa Birliği Antlaşması (*Treaty on European Union* - TEU) ve Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Antlaşma'nın (*Treaty on the Functioning of the European Union* - TFEU) çeşitli maddelerinde sürdürülebilir kalkınmaya atıfta bulunmaktadır. Bu Antlaşma metinlerinde sürdürülebilir kalkınmanın açık bir tanımı yapılmamış⁴⁰⁹ olmakla birlikte, sürdürülebilirlik ilkesinin AB hukukunda “anayasal” bir ilke olarak ele alındığı tartışmaya açık değildir⁴¹⁰. AB

⁴⁰⁷ Mittwoch, s. 71.

⁴⁰⁸ Mittwoch, s. 73.

⁴⁰⁹ Bu eksiklik, 2001 yılında Komisyon tarafından hazırlanan Avrupa Birliği Sürdürülebilir Kalkınma Stratejisi ile giderilmiştir. Bkz. Communication From the Commission A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development, COM/2001/0264 final (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52001DC0264>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴¹⁰ Kahl, W.: *Nachhaltigkeit im Lebensmittelrecht*, Die Zeitschrift für das gesamte Lebensmittelrecht (ZLR) 2017, S. 2, s. 153.

hukukunda sürdürülebilir kalkınmanın düzenlemelere konu olmasında temel dayanak, TEU'nun 3. maddesi ve TFEU'nun 11. maddesidir. TEU'nun başlangıç hükümlerinde, sürdürülebilir kalkınma ilkesinin göz önünde tutularak çevrenin korunması ve sosyal ve ekonomik gelişimin destekleneceği ifade edilmiş; 3/3. maddesinde ise sürdürülebilir kalkınma başlı başına birliğin amaçlarından biri olarak iç pazar ile bağlantı kurularak düzenlenmiştir. Bu hükümde “*Birlik, dengeli ekonomik büyümeye ve fiyat istikrarına, tam istihdamı ve sosyal gelişmeyi hedefleyen rekabet edebilirliği yüksek bir sosyal pazar ekonomisine ve çevre kalitesinin yüksek düzeyde korunmasına ve iyileştirilmesine dayalı olarak, Avrupa'nın sürdürülebilir kalkınması için çalışır*”⁴¹¹ ifadesine yer verilmiş; aynı maddenin 5. fıkrasında ise, Birleşmiş Milletler Şartı'nda yer alan ilkeler ve insan haklarına yapılan atıfla dünyanın sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunacağı ifade edilmiştir. Bu antlaşmanın AB'nin dış politikasına ilişkin m. 21/2/(d) hükmünde, özellikle BM çerçevesinde gelişmekte olan ülkeler bakımından sürdürülebilir ekonomik, sosyal ve çevresel kalkınmanın desteklenmesi ifadesiyle sürdürülebilirliğin üç boyutunu açıkça zikredilmiştir. Aynı fıkranın (f) bendinde ise, çevresel sürdürülebilirlik bağlamında doğan kaynakların korunması bakımından uluslararası politikalara katkıda bulunulacağı ifade edilmiştir. Böylece AB, sürdürülebilir kalkınmayı hem iç hem dış politikalarında dikkate almayı yasal olarak taahhüt etmiştir.

TEU'daki bu hükümlere bakıldığında, AB hukukunda esas itibarıyla Rio Konferansı ile ilk kez ortaya konan üç sütunlu ve bütüncül sürdürülebilirlik anlayışının benimsendiği ifade edilebilir⁴¹². Nitekim Avrupa Komisyonu da AB hukukunun birincil kaynakları kapsamında sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunun yanında

⁴¹¹ Maddenin önceki hâlinde (EC Treaty, Art. 2), yalnızca ekonomik sürdürülebilirliğe yer verilmişti.

⁴¹² Kahl, Lebensmittelrecht, s. 154.

çevresel ve sosyal boyutlarının da tanındığını vurgulamıştır⁴¹³. Bununla birlikte, bazı hükümlerin lafzi ve tarihsel yorumlamasından sürdürülebilirliğin çevresel boyutu ön planda tutularak dar bir anlamda ele alındığı izlenimi de doğabilmektedir⁴¹⁴. Bu anlamda çevresel boyutu öne çıkaran düzenlemelerden ilki, TFEU m. 11’de yer alan *“Özellikle sürdürülebilir gelişmenin desteklenmesi amacıyla, çevrenin korunmasına ilişkin gerekler, Birliğin politika ve tedbirlerinin belirlenmesine ve uygulanmasına entegre edilmelidir”* hükmüdür. AB’nin çevrenin korunmasına ilişkin önlemler alması görev ve yetkisi birliğin çevre politikasının düzenlendiği TFEU m. 19’a dayanan hüküm, bu görevle sürdürülebilir kalkınma ve iç pazarın gereklilikleri arasında bir bağlantı kurmaktadır⁴¹⁵. Çevrenin korunmasının ayrıca zikredildiği bir diğer düzenleme de AB Temel Haklar Bildirgesi’nin (*The EU Charter of Fundamental Rights* - CFR) 37. maddesidir. Bildirge’nin önsözünde sürdürülebilir kalkınma ve gelecek nesillerin korunması bir hedef olarak belirlendikten sonra bu maddede, çevrenin korunması ve çevre kalitesinin iyileştirilmesinin birliğin politikalarına dahil edilerek sürdürülebilir kalkınma ilkesine uygun olarak temin edilmesi hüküm altına alınmıştır. TFEU m. 11’e göre daha katı bir dille ele alınmış bu hükmün lafzından çevrenin korunmasına ilişkin olmakla birlikte, sürdürülebilir kalkınmanın üç boyutunu kapsayıcı ve çevrenin korunmasıyla sürdürülebilir kalkınmanın diğer boyutları olan ekonomik ve sosyal kaygılar arasında denge gözeterek düzenlediği ifade edilmektedir⁴¹⁶. Öte yandan, kanaatimizce, hükmün lafzı, hükmün çevresel sürdürülebilirliği ön planda tutan bir anlayışla ele alındığına işaret etmektedir⁴¹⁷. 2001

⁴¹³ Bkz. Sürdürülebilir Büyümenin Finansmanı Eylem Planı, s. 1.

⁴¹⁴ Kahl, Lebensmittelrecht, s. 154.

⁴¹⁵ Bkz. Mittwoch, s. 75.

⁴¹⁶ Mittwoch, s. 76.

⁴¹⁷ Bu yönde bkz. Kahl, Lebensmittelrecht, s. 155.

tarihinde Göteborg’da gerçekleştirilen Avrupa Konseyi’nde Komisyon tarafından sunularak kabul edilen “Daha İyi Bir Dünya için Sürdürülebilir Avrupa: Avrupa Birliği Sürdürülebilir Kalkınma Stratejisi (*A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for ‘Sustainable Development’*)”nde sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarının entegrasyonu amaçlanmış olsa da söz konusu strateji de bu konuda başarılı olamamış, çevresel sürdürülebilirlik ön plana çıkmıştır⁴¹⁸.

2. İkincil Düzenlemeler ve Politika Belgeleri

a. Genel Olarak

AB Hukukunda, özellikle son birkaç yıldır birincil düzenlemelerin dayanağını oluşturduğu sürdürülebilir kalkınma hedefine ulaşmaya yönelik ve çeşitli alanlara özgü birçok ikincil düzenleme yapılmıştır. AB’nin sürdürülebilirliğe ilişkin stratejisinin belirlenmesi ve bu düzenlemelerin yürürlüğe konmasında özellikle Avrupa Komisyonu’nun hazırladığı bildiriler, raporlar ve eylem planları da büyük rol oynamaktadır. Uluslararası alanda gerçekleştirilen çalışmalar ile yayınlanan rehber ilke ve standartların bağlayıcı olmaması ve şirketlerin sürdürülebilir davranışlarını sağlamakta yetersiz kalması nedeniyle, AB bağlayıcı olmayanların yanı sıra bağlayıcı birtakım düzenlemelerle etkili bir yasal çerçeve oluşturmak için harekete geçmiştir. Özellikle şirketler hukuku alanında, başlangıçta tercih edilen yumuşak hukuk kurallarından bağlayıcı düzenlemelere doğru bir yönelim olması dikkat çekicidir.

⁴¹⁸ Bkz. Jenkins, V.: *Communication from the Commission: A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for ‘Sustainable Development’*, Journal of Environmental Law 2002, C. 14, S. 2, s. 261-264.

İkincil düzenlemelerde, BM 2030 Gündemi ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın AB politikalarına dahil edildiği görülmektedir⁴¹⁹. Dolayısıyla ikincil düzenlemelerin hiçbirinde sürdürülebilirlik kavramının genel ve kapsayıcı bir tanımına yer verilmemiş olmakla birlikte, BM'nin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na sıkça atıf yapıldığı da dikkate alındığında, BM bünyesinde kabul edilen çevresel, sosyal ve ekonomik olmak üzere üç boyuttan oluşan anlayışın benimsendiği söylenebilir. Buna karşın, bu üç boyuttan çevresel meselelere verilen ağırlık, AB hukukunun çevrenin korunmasına ilişkin sayısız ikincil düzenlemesinde daha da çok belirginleşmektedir⁴²⁰. Bu yaklaşım ilk bakışta, -AB'nin birincil düzenlemelerinde de atıfta bulunduğu- BM politikalarındaki çevresel, ekonomik ve sosyal boyuta eşit derecede önem veren anlayışa aykırı görünmektedir⁴²¹. Öte yandan, uluslararası hukuktaki gelişmeleri takiben son yıllarda, sürdürülebilirliğin diğer boyutlarına yönelik düzenlemeler de yapılmaya başlanmıştır. Bu düzenlemelerin yoğunluk ve gelişim hızlarının çevresel düzenlemelere göre farklılık göstermesi, AB'nin yasama yetkisiyle de alakalıdır⁴²².

Özellikle sürdürülebilir finansal piyasalara ilişkin ikincil düzenlemelerde göze çarpan bir diğer husus, ekonomik büyüme paradigmasından vazgeçmeden, büyümenin ekolojik gerekliliklere uyumlu hâle getirilmesini içeren “yeşil (sürdürülebilir) büyüme” anlayışının kabul edilmiş olmasıdır. Zayıf sürdürülebilirlik anlayışı

⁴¹⁹ Bkz. The Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Towards a sustainable future. European sustainability policy, COM(2016) 739 final, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52016DC0739>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴²⁰ Özellikle hava kirliliği, atık yönetimi, enerji üretimi gibi konulardaki çok sayıdaki ikincil düzenleme için bkz. Institute for European Environmental Policy, Sourcebook on EU Instrumental Law, (https://www.eib.org/attachments/strategies/sourcebook_on_eu_environmental_law_en.pdf, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴²¹ Öte yandan, AB'nin yaklaşımının BM Bin Yıl Kalkınma Hedefleri haricinde BM düzeyinde de çevresel boyutun öne çıkarıldığı anlayışla tamamen paralel olduğuna dair, Mittwoch, s. 78.

⁴²² Mittwoch, s. 78.

çerçevesinde sürdürülebilirliğin ticari gerekçesi (*business case for sustainability*) ilkesini takip eden bu yaklaşım, sürdürülebilir kalkınmayı ekonomik büyümeye tabi kılan birincil düzenlemedeki yaklaşımla paraleldir⁴²³. AB Çevresel Sorumluluk Direktifi'nde⁴²⁴, çevreye verilen zararın önüne geçilmesi ve telafi edilebilmesi bakımından sürdürülebilir kalkınma ilkesine uygun olarak, “kirleten öder” ilkesiyle⁴²⁵ çevreye zararlı dışsallıkların içselleştirilmesi yöntemi benimsenmiştir.

Komisyon, 2011 yılında yayımladığı “Kurumsal Sosyal Sorumluluk İçin Yenilenmiş AB Stratejisi 2011-2014 (*A Renewed EU Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*)”⁴²⁶ başlıklı bildiride AB’nin kurucu anlaşmalarında yer alan sürdürülebilir kalkınma hedefine ulaşmayı ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemek bakımından önemli gördüğü kurumsal sosyal sorumluluk stratejisini yeniden ele almıştır. Bu bildiride Komisyon, yukarıda ele alınan uluslararası metinlerden OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi, Uluslararası Çalışma Örgütü Çok Uluslu İşletmeler ve Sosyal Politikaya İlişkin İlkeler Üçlü Bildirgesi, BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri’nin önemini vurgulamış ve işletmelerin bunlardan en az birini benimsenmesi ve üye devletlerin bu metinlerde belirlenen standartlara uygunluğun sağlanması için harekete geçmesi çağrısında bulunmuştur⁴²⁷. Ayrıca bildiride şirket yöneticilerinin şirket yönetiminde çevresel ve sosyal konular ile menfaat sahiplerini

⁴²³ Mittwoch, s. 83.

⁴²⁴ Directive 2004/35/CE Of The European Parliament And Of The Council of 21 April 2004 on environmental liability with regard to the prevention and remedying of environmental damage, OJ L 143, 30.4.2004.

⁴²⁵ “Kirleten öder” ilkesi ilk kez 1972 yılında OECD tarafından kabul edilmiştir (Altınöz, s. 228).

⁴²⁶ Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions, A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility (“A Renewed EU Strategy”), COM(2011) 681 final, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52011DC0681>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴²⁷ European Commission, A Renewed EU Strategy, s. 6, 13, 14.

gözetmesi gerekliliğinin, gönüllülük esasına dayalı olmaktan ziyade yöneticilerin toplumdaki etkilerinden sorumlu oldukları bir sisteme işaret etmesi nedeniyle önemli olduğu ifade edilmiştir⁴²⁸.

Komisyon tarafından 2015 yılında yayımlanan “BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkelerinin Uygulanması - Mevcut Durum (*Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights - State of Play*)” başlıklı çalışma belgesinde de, BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri’nin AB tarafından benimsenirken sayılan diğer uluslararası belgelerin de tanındığı ifade edilmiştir⁴²⁹.

Komisyon 2016 yılında da “Sürdürülebilir bir Avrupa Geleceği için Sonraki Adımlar, Sürdürülebilirlik için Avrupa Eylemi (*Next Steps for a Sustainable European Future: European Action For Sustainability*)” başlıklı bildirisinde de BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’na bağlılığını ve bu amaçların hâlihazırda AB politikalarına dahil edildiğini ifade etmiştir⁴³⁰. Bildiride Avrupa projesinin kalbinde yer alan sürdürülebilirliğin kurucu anlaşmalarda da benimsendiği üzere çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla birlikte ele alınmasının önemi vurgulanmıştır⁴³¹. Bu doğrultuda bildiride, sürdürülebilirlik politikasına ilişkin yeni somut adımlar listelenmiştir. Yine BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları doğrultusunda kabul edilen Kalkınma Konusunda Avrupa Mutabakatı ‘Dünyamız, Onurumuz, Geleceğimiz’ (*European Consensus on Development ‘Our World, Our Dignity, Our Future’*) başlıklı

⁴²⁸ Özer, s. 97.

⁴²⁹ European Commission, Commission Staff Working Document on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights - State of Play, 14.7.2015 SWD(2015) 144 final, s. 22 (<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/11621?locale=en>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴³⁰ Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions Next steps for a sustainable European future European action for sustainability (“European Action for Sustainability”), COM/2016/0739 final, s. 4, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52016DC0739>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴³¹ European Action for Sustainability, s. 2.

mutabakat ile Avrupa Birliği organları ile Üye Devlet temsilcileri sürdürülebilir kalkınma amaçları ve Gündem 2030'a ilişkin olarak birlikte çalışmayı taahhüt etmişlerdir⁴³². Buna göre AB ve Üye Devletler, sorumlu iş uygulamalarını ve tedarik zincirlerinin sorumlu yönetimini insan hakları ve çevresel meseleleri dahil ederek destekleyeceklerdir. Bu doğrultuda eylem çerçevesi, “*People* (insanlar)”, “*Planet* (gezegen)”, “*Prosperity* (refah)”, “*Peace* (barış)” ve “*Partnership* (ortaklık)” olmak üzere BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın 5-P'li yapısı üzerine oluşturulmuştur.

2019 yılında yine Gündem 2030'a ilişkin olarak Komisyon tarafından “2030'a Kadar Sürdürülebilir Bir Avrupa'ya Doğru (*Towards a Sustainable Europe By 2030*)” başlıklı yazı⁴³³ ve “Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Sorumlu iş Davranışı, İş Dünyası ve İnsan Hakları - İlerlemeye Genel Bakış (*Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights - Overview of Progress*)” başlıklı rapor⁴³⁴ olmak üzere iki belge daha yayımlanmıştır.

Yakın tarihte AB, rekabet gücünü sürdürülebilir bir biçimde artırmaya yönelik birtakım politika belgeleri de yayımlamıştır. Bu kapsamda Avrupa Komisyonu'nun talebiyle AB Merkez Bankası'nın eski başkanlarından *Mario Draghi* tarafından hazırlanan “Avrupa'nın Rekabet Gücünün Geleceği (*The Future of European Competitiveness*)” başlıklı rapor (“*Draghi Raporu*”), işletme faaliyetlerinin daha

⁴³² The New European Consensus on Development ‘Our World, Our Dignity, Our Future’, Joint Statement by the Council and the Representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council, the European Parliament and the European Commission, 26.06.2017 (https://international-partnerships.ec.europa.eu/document/download/6134a7a4-3fcf-46c2-b43a-664459e08f51_en?filename=european-consensus-on-development-final-20170626_en.pdf, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴³³ Commission Reflection Paper, Towards a Sustainable Europe By 2030, COM(2019)22, 30.01.2019, (https://commission.europa.eu/publications/sustainable-europe-2030_en, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴³⁴ European Commission, Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights - Overview of Progress, 2019, (<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34963>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

verimli ve çevre dostu hâle getirildiği ve herkese eşit şartlar verildiği sürdürülebilir rekabet ortamını temel almaktadır⁴³⁵. 2024 yılının Kasım ayında AB Konseyi’nin resmi olmayan toplantısında gerçekleştirilen ve “Budapeşte Deklarasyonu (*Budapest Declaration*)” olarak anılan açıklama ile de Avrupa’nın rekabet gücünün sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu biçimde artırılması hedefi vurgulanmıştır⁴³⁶. Son olarak, Avrupa Komisyonu’nun 26.02.2025 tarihinde yayımladığı “Temiz Sanayi Mutabakatı (*Clean Industry Deal*)”nda karbonsuzlaşma yoluyla Avrupa sanayisinin güçlendirilmesi ve rekabet gücünün artırılması hedefi dile getirilmiştir⁴³⁷.

AB hukukunda sürdürülebilirlikle bir şekilde temas eden sayısız politika belgesi ve düzenleme bulunmakta olup bu başlık altında özellikle şirketler ve şirket yöneticilerinin sürdürülebilir davranışına yönelik başlıca düzenlemelere genel hatlarıyla yer verilmiştir.

b. Finansal Olmayan Bilgilerin Raporlanması Direktifi (*Non-Financial Reporting Directive - NFRD*)

2013 tarihli AB Muhasebe Direktifi (*Accounting Directive*)’ni⁴³⁸ değiştiren 2014 tarihli Finansal Olmayan Raporlama Direktifi (*Non-Financial Reporting Directive - NFRD*) ile, bu direktif kapsamına giren şirketlerin yıllık faaliyet raporlarıyla birlikte

⁴³⁵ European Commission, The Future of European Competitiveness (“Draghi Raporu”), (https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en#paragraph_47059, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴³⁶ Budapest Declaration on the New European Competitiveness Deal, (<https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/11/08/the-budapest-declaration/>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴³⁷ Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions: The Clean Industrial Deal: A joint roadmap for competitiveness and decarbonisation, 26.2.2025, COM(2025) 85, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52025DC0085>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴³⁸ Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC (“Muhasebe Direktifi”).

ESG performanslarına ilişkin finansal olmayan bilgileri de açıklamalarını gerektiren bir sistem öngörülmüştür⁴³⁹. AB, bu direktifle birlikte başlangıçta gönüllülük esasına dayalı kurumsal sorumluluk anlayışından, belirli şirketler bakımından bağlayıcı yükümlülüklerin öngörüldüğü bir sisteme geçmiştir⁴⁴⁰. Direktif, büyük şirketlerin çevresel ve sosyal faaliyetlerinin kamuya açık bir şekilde raporlanması yükümlülüğünü düzenlemektedir. Buna göre, bir hesap döneminde ortalama 500'den fazla çalışanı olan kamu yararını ilgilendiren şirketler, “çevresel meseleler”, “sosyal sorumluluk ve çalışanlara muamele”, “insan haklarına saygı”, “yolsuzluk ve rüşvetle mücadele” ve “şirket yönetim kurullarında çeşitlilik (yaş, cinsiyet, eğitim ve mesleki geçmiş açısından)” ile ilgili olarak uyguladıkları politikalar hakkında raporlar yayımlamak zorundadır. Bu zorunluluk, şirketlerin gelişimi, performansın, piyasadaki konumu ve faaliyetlerinin etkilerinin anlaşılması için gerekli olduğu ölçüde bilgi ile sınırlı olarak öngörülmüştür.

Direktifte sürdürülebilirlik ilkesinin doğrudan bir tanımına yer verilmese de gerekçe hükümlerinde, sosyal ve çevresel etkenler gibi sürdürülebilirlikle ilgili finansal olmayan bilginin raporlanmasının, sürdürülebilirlik risklerinin tespit edilmesi bakımından önemini vurgulayarak küresel sürdürülebilir bir ekonomiye ulaşabilmek için uzun vadeli karlılığın, sosyal adalet ve çevresel korumayla bir arada ele alınmasının hayati olduğu ifade edilmiştir⁴⁴¹. Böylece direktifin sürdürülebilirliği, yukarıda ulaşılan tanımına ve BM'nin uluslararası standartlarına uygun olarak, tüm boyutlarıyla birlikte, gelecek nesilleri de göz önünde bulundurarak ve her ne kadar

⁴³⁹ Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups (“Non-Financial Reporting Directive - NFRD”).

⁴⁴⁰ Mittwoch, s. 79.

⁴⁴¹ NFRD, Gerekçe 3.

küresel olmasa da AB iç pazarı içinde uluslararası bir düzlemde ele aldığı ifade edilmektedir⁴⁴².

NFRD, özellikle uygulandığı şirketlerin kapsamının oldukça dar olması, yeknesak bir raporlama standardı içermemesi ve şirketlere çok geniş takdir alanı bırakması nedeniyle eleştirilmiştir⁴⁴³. Nitekim şirketler, önemli gördükleri bilgileri açıklama konusunda serbest bırakılmış olduğundan ve raporlar belirli bir standarda tabi tutulmadığından ortaya dağınık ve menfaat sahiplerince karşılaştırılabilir olmayan raporlar çıkmıştır⁴⁴⁴. Direktife hâkim olan “uy ya da açıkla”⁴⁴⁵ ilkesi de raporların niteliği ve düzenlemenin etkinliği bakımından eleştiriye açıktır⁴⁴⁶. Komisyon tarafından şirketlere yol göstermek amacıyla yayımlanan kılavuz ve rehberler de raporlama yükümlülüğünde sürdürülebilirlik hedeflerinden ziyade şirketlerin finansal çıkarları bağlamında ticari gerekçenin esas alındığını göstermektedir⁴⁴⁷. Raporlardaki bilgilerin doğruluğunun denetlenmesi meselesi Üye Devletlerin takdirine bırakıldığından, şirketlerin finansal çıkar elde etmek için yeşil aklama uygulamalarına başvurusu da olasıdır.

⁴⁴² Mittwoch, s. 80.

⁴⁴³ Bkz. Tsagas, G./Villiers, C.: *Why ‘Less is More’ in non-Financial Reporting Initiatives: Concrete Steps Towards Supporting Sustainability*, Accounting, Economics, and Law: A Convivium 2020, C. 10, S. 2, s. 16 vd.; Murat, s. 113 vd.

⁴⁴⁴ Ahern, D.: *Turning Up the Heat? EU Sustainability Goals and the Role of Reporting under the Non-Financial Reporting Directive*, European Company and Financial Law Review 2016, C. 13, S. 4, s. 629.

⁴⁴⁵ NFRD, Art 19a(1).

⁴⁴⁶ Bkz. Ahern, s. 622 vd.

⁴⁴⁷ Bkz. Communication from the Commission — Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information), C/2017/4234, OJ C 215, 5.7.2017, (https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2017_215_R_0001, Erişim Tarihi: 30.07.2025); Communication from the Commission — Guidelines on non-financial reporting: Supplement on reporting climate-related information, C/2019/4490, OJ C 209, 20.6.2019 (https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2019_209_R_0001, Erişim Tarihi: 30.07.2025); European Commission - Press release, Commission takes further steps to enhance business transparency on social and environmental matters, Brussels, 26 June 2017, (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_17_1702, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Tüm bu eksiklikler nedeniyle NFRD gözden geçirilmiş ve aşağıda açıklanacak olan Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (*Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD*) 2023 yılında yürürlüğe konmuştur. NFRD'nin, aşamalı olarak uygulamaya konacak bu direktifin uygulanmaya başlamasına kadar uygulanmaya devam etmesi kararlaştırılmıştır.

c. Avrupa Yeşil Mutabakatı (*European Green Deal*)

Avrupa Yeşil Mutabakatı⁴⁴⁸, AB'nin 2019 yılında açıkladığı ve 2050 yılında iklim-nötr (*climate neutral*) olma hedefine ulaşmak için bir dizi politika içeren bir yol haritası ve AB'nin yeni büyüme politikasıdır. Temiz ve dögüsel ekonomiye geçerek kaynakların verimli kullanımının sağlanması, iklim değışikliğinin durdurulması ve biyoçeşitlilik kaybı ve kirliliğın önüne geçilmesi için düşük emisyonun sağlanması amacıyla teknolojik ve sanayideki dönüşümün yanı sıra ekonomik ve finansal dönüşüm amaçlanmaktadır. Böylece, tüm AB vatandaşlarının dahil edildiğı istikrar, istihdam, büyüme ve sürdürülebilir yatırımlar sunan ve geleceğe hazır, güçlü bir sosyal piyasa ekonomisi meydana gelecektir⁴⁴⁹. Mutabakatta ekonomi ve toplumun sürdürülebilir dönüşümü için AB'nin kolektif eyleminin ve uluslararası alanda öncülüğünün gerekliliğı vurgulanmıştır⁴⁵⁰.

Sürdürülebilirliğı çevresel boyutuyla ele alan bu metinde, şirketlerin hâlâ kısa vadeli finansal performansı uzun vadeli kalkınmaya tercih ettiğine dikkat çekilerek sürdürülebilirliğın kurumsal yönetim anlayışına dahil edilmesi gerekliliğı ifade

⁴⁴⁸ Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - The European Green Deal ("European Green Deal"), COM/2019/640 final, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52019DC0640>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴⁴⁹ Bkz. CSRD, Gerekçe 1.

⁴⁵⁰ European Green Deal, s. 2.

edilmiştir⁴⁵¹. Böylece aşağıda incelenecek olan kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin *due diligence* yükümlülükleri de tartışmaya açılmıştır. Aynı zamanda, yatırımcıların yatırımlarının sürdürülebilirliği hakkında bilgilenebilmesi için şirketlerin iklim ve çevre konularında açıklamalarını genişletmesi gerekliliğinin vurgulandığı metinde Komisyon, finansal olmayan bilgilerin raporlanması yükümlülüklerinin gözden geçirilmesi taahhüdünde bulunmuş ve CSRD'nin de sinyallerini vermiştir.

d. Avrupa Komisyonu Eylem Planı: Sürdürülebilir Büyümenin Finansmanı
(European Commission Action Plan: Financing Sustainable Growth)

Paris Anlaşması'nın ve BM 2030 Gündemi ile belirlenen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın uygulamaya konması kapsamında, Avrupa Komisyonu tarafından yayımlanan Sürdürülebilir Büyümenin Finansmanı Eylem Planı⁴⁵², sermayenin sürdürülebilir yatırımlara yönlendirilmesi, çevresel ve sosyal sorunlardan kaynaklanan finansal risklerin yönetilmesi ve finansal faaliyetlerde uzun vadeciliğin teşviki amacıyla yönelen⁴⁵³ 10 eylemden meydana gelmektedir.

Eylem Planı, “Sürdürülebilir Büyümenin Finansmanı” başlığından da anlaşılacağı üzere, zayıf sürdürülebilirlik anlayışını yansıtmakta olup ekonomik büyüme amacının özellikle iklim değişikliği ve çevresel meseleler dikkate alınarak sınırlandırılması söz konusudur⁴⁵⁴. Öte yandan Eylem Planı'nın amaçları arasında sosyal sorunlar zikredilmiş olmasına rağmen sürdürülebilirliğin sosyal boyutunun çevresel boyut karşısında ikinci planda olduğu da iklim krizinin aciliyeti vurgulanmak suretiyle ifade edilmiştir⁴⁵⁵.

⁴⁵¹ European Green Deal, s. 17.

⁴⁵² European Commission, Action Plan: Financing Sustainable Growth, COM(2018) 97 final 8.3.2018.

⁴⁵³ Action Plan: Financing Sustainable Growth, s. 1.

⁴⁵⁴ Mittwoch, s. 82.

⁴⁵⁵ Action Plan: Financing Sustainable Growth, s. 11.

Sürdürülebilir kurumsal yönetimin geliştirilmesine ilişkin 10. Eylem kapsamında yönetim kurulunun, tedarik zincirlerinden doğan *due diligence* yükümlülükleri ve ölçülebilir sürdürülebilirlik hedeflerini de kapsayan bir sürdürülebilirlik politikası geliştirerek bunu açıklamaları ve şirketin uzun vadeli çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri için kendilerinden beklenenlere ilişkin kuralların gerekliliği gündeme getirilmiştir⁴⁵⁶.

e. Taksonomi Tüzüğü (*Taxonomy Regulation*)

Sürdürülebilir Büyümenin Finansmanı başlıklı Eylem Planı'nda, yatırımların sürdürülebilir faaliyetlere yönlendirilebilmesi ve sürdürülebilir ekonomik aktivitelerin tespiti için ortak bir sınıflandırma sistemi yaratılması çağrısında bulunulması üzerine bir AB Taksonomisi (*EU Taxonomy*) oluşturulması amacıyla harekete geçilmiştir. AB'nin, Yeşil Mutabakat ile belirlenen ve 2050 iklim-nötr olma hedeflerinin gerçekleştirilmesinin desteklenmesi amacıyla, ekonomik aktivitelerin sınıflandırılması ve sürdürülebilirliklerinin belirlenebilmesi anlamına gelen taksonomi düzenlemesi 2020 yılında yürürlüğe girmiştir⁴⁵⁷. Kısaca Taksonomi Tüzüğü (*Taxonomy Regulation*)⁴⁵⁸ olarak anılan düzenleme ile, sürdürülebilir faaliyetin açık ve ortak bir tanımını oluşturarak şirketler ve diğer aktörler için hangi faaliyetlerin sürdürülebilir olduğunu açıklığa kavuşturma işlevine sahiptir. Böylece yeşil aklama uygulamalarının önüne geçerek yatırımcıların gerçekten sürdürülebilir olan işletmeleri tespit ederek yatırım yapabilmesinin sağlanması amaçlanmıştır. Öte yandan Tüzük'te

⁴⁵⁶ Action Plan: Financing Sustainable Growth, s. 11.

⁴⁵⁷ Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088 ("Taxonomy Regulation").

⁴⁵⁸ European Commission, EU taxonomy for sustainable activities, (https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en, Erişim Tarihi: 30.07.2025)

bir ekonomik faaliyetin sürdürülebilir olması için taşınması gereken şartlar yalnızca çevresel sürdürülebilirlik bakımından ele alınmış olup belirli çevresel hedeflere katkı sağlanmasına ilişkin bu kriterler 3. maddede belirlenmiştir. Böylece 2050 net sıfır (*net zero*) emisyon hedefine ulaşabilmek amacıyla bir sınıflandırma sistemi olan AB Taksonomisi'nin temelleri atılmıştır.

f. Pay Sahibi Hakları Direktifi (*Shareholders' Rights Directive*)

2007 tarihli Pay Sahipleri Hakları Direktifi (*Shareholders' Rights Directive*)'nde⁴⁵⁹, 2017 yılında meydana getirilen değişikliklerde⁴⁶⁰ sürdürülebilirlik kavramına birçok kez yer verilmiş⁴⁶¹ ve pay sahiplerinin kurumsal yönetime etkili ve sürdürülebilir şekilde katılımının, şirketin finansal performansının yanı sıra çevresel, sosyal ve yönetsel konuları içeren finansal olmayan performansı üzerindeki etkisi vurgulanmıştır⁴⁶². Şirketin uzun vadeli menfaatleri ve sürdürülebilirliğine katkısı bağlamında özellikle yöneticilerin ücretlendirilmesi politikası üzerinde durulmuştur⁴⁶³. Söz konusu değişikliklerle Pay Sahibi Hakları Direktifi'ne eklenen 9a maddesinin 6. fıkrasında, yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirilme politikasının şirketin iş stratejisine, uzun vadeli çıkarlarına ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunması ve bunu ne şekilde yaptığını açıklaması gerekliliği hüküm altına alınmıştır. Direktifte sıklıkla vurgu yapılan “uzun vadeli şirket menfaati” kavramı sürdürülebilirlikle birlikte ve eş anlamlı şekilde kullanılmış olup⁴⁶⁴ bu kavram

⁴⁵⁹ Directive 2007/36/EC of the European Parliament and of the Council of 11 July 2007 on the exercise of certain rights of shareholders in listed companies (“Shareholders’ Right Directive I”), OJ L 184, 14.7.2007.

⁴⁶⁰ Directive (EU) 2017/828 of the European Parliament and of the Council of 17 May 2017 amending Directive 2007/36/EC as regards the encouragement of long-term shareholder engagement (“Shareholders’ Rights Directive II”), OJ L 132, 20.5.2017.

⁴⁶¹ Shareholders’ Rights Directive II, Gerekçe 3, 12, 14, 29, 30 ve m. 1/4 (4) ve (6).

⁴⁶² Shareholders’ Rights Directive II, Gerekçe 14.

⁴⁶³ Shareholders’ Rights Directive II, Gerekçe 29.

⁴⁶⁴ Bkz. Shareholders’ Rights Directive II, Gerekçe 3, 12, 14, 29, 30 ve Art. 9a(4) ve (6).

sürdürülebilirliğin zamansal ögesiyle bağlantılı olsa da sürdürülebilirlikle aynı anlama gelmemektedir⁴⁶⁵.

g. Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (*Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD*)

NFRD'ye yöneltilen eleştiriler ile uygulamadaki problemleri çözmek amacıyla hazırlanan Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (*Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD*) 5 Ocak 2023 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 2024 yılının Ocak ayı itibarıyla aşamalı olarak uygulamaya konan CSRD, ilk aşamada (*first wave*) NFRD'ye tabi olan şirketlere 2024 finansal yılı için 2025'te yayımlanacak raporlar bakımından uygulanacaktır. Direktifin uygulanmasında iki ve üçüncü aşamada yer alan şirketler bakımından uygulanma tarihleri, 17 Nisan 2025 tarihinde *Omnibus I* paketi kapsamında yürürlüğe giren “*Stop-the-Clock*” Direktifi ile iki yıl süre ile ertelenmiştir⁴⁶⁶. Böylece, normal şartlarda ilk raporlamalarını 2025 yılı için 2026 yılında yapacak olan büyük şirketlerin yükümlülükleri, 2027 yılı için 2028 yılında raporlama yapmak üzere; ilk raporlamalarını 2027'de yapacak küçük ve orta büyüklükteki işletme (KOBİ)'lerin yükümlülükleri ise 2029 yılında raporlama yapmak üzere ertelenmiştir. Bu düzenleme ile, şirketlere raporlama yükümlülüklerinin yerine getirilmesinde daha uzun bir hazırlık süresi tanımak ve hukuki belirliliğin sağlanması amaçlanmıştır. AB dışı şirketler bakımından ilk raporlama 2029 yılında gerçekleştirilecek olup bu konuda bir değişiklik öngörülmemiştir.

⁴⁶⁵ Mittwoch, s. 81.

⁴⁶⁶ Bkz. Directive (EU) 2025/794 of the European Parliament and of the Council of 14 April 2025 amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards the dates from which Member States are to apply certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements (“Stop the Clock Directive”), PE/6/2025/REV/1, OJ L, 2025/794, 16.4.2025, Art. 1.

CSRD, kapsamına giren şirketlerin sosyal ve çevresel meselelerden doğan riskler ve imkânlar ile faaliyetlerinin insanlar ve çevre üzerindeki etkileri hakkında açıklama yapmaları yükümlülüğünü doğurmaktadır. Böylece yatırımcılar ve diğer menfaat sahipleri, şirketlerin çevre ve insanlar üzerindeki etkisiyle, iklim değişikliği ve diğer sürdürülebilirlik meselelerinden doğan riskleri değerlendirebilmek için gerekli bilgiye sahip olacaktır. 2013/34/EU sayılı Muhasebe Direktifi'nin CSRD m. 1(4) uyarınca değiştirilen 19a maddesi uyarınca, kapsama giren şirketler, şirketin sürdürülebilirlik konuları üzerindeki etkilerini ve sürdürülebilirlik konularının teşebbüsün gelişimini, performansını ve konumunu nasıl etkilediğini anlamak için gerekli olan bilgilere yönetim raporunda yer verir.

Direktifin gerekçe bölümünde, NFRD'nin etkin uygulanmasına dair problemlere değinilmiş ve birçok teşebbüsün sürdürülebilirliğe dair önemli konularda bilgi açıklamadıkları ifade edilmiştir⁴⁶⁷. Açıklanan bilgilerin karşılaştırılabilirliği ve güvenilirliğinin sınırlı olması ve bilgi açıklamaları faydalı görülen birçok teşebbüsün NFRD kapsamı dışında bırakılması da ayrı birer sorun olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla, CSRD, yeşil aklama uygulamalarının önüne geçerek bilgilerin güvenilirliğinin sağlanması için etkili bir denetim içeren, daha düşük maliyetli bir raporlama düzenlemesine olan ihtiyaca cevap verme amacını taşımaktadır. Söz konusu değişikliklerin amacı raporlarda açıklanan bilgilerin karşılaştırılabilirliğini artırmak ve raporlama standartlarını yeknesak hâle getirmektir⁴⁶⁸. Terimsel olarak, açıklanan bilginin finansal bağlantısı bulunmadığı yönünde yanlış bir kanı doğuran “finansal olmayan bilginin raporlanması” ibaresi de “sürdürülebilirlik raporlaması” ibaresiyle

⁴⁶⁷ CSRD, Gerekçe 13.

⁴⁶⁸ CSRD, Gerekçe 10.

değiştirilmiştir⁴⁶⁹. Sürdürülebilirlik raporlaması, şirketler nezdinde doğan sürdürülebilirlik kaynaklı riskler ve imkânların tespiti ve yönetimine yardımcı olacağı gibi şirketlerin menfaat sahipleriyle daha yakın ilişkiler kurarak itibarlarını geliştirmelerini de sağlayacaktır⁴⁷⁰.

Bu doğrultuda NFRD’de yer alan raporlama yükümlülüklerinin uygulanacağı şirketlerin kapsamı, yükümlülüklerin türü ve uygulama alanı genişletilmiştir. Sadece kamu yararını ilgilendiren büyük şirketlerin değil, belirlenen üç ölçütten ikisini sağlayan büyük şirketlerin tamamı kapsama dahil edildiği gibi KOBİ’lerin de bir kısmı kapsama alınmıştır. Buna göre net cirosu 50 milyon Euro’yu aşma, ortalama 250’den fazla çalışanı olma veya bilançosundaki aktif malvarlığı 25 milyon Euro’yu aşma ölçütlerinden en az ikisini sağlayan büyük şirketler ile kamu yararını ilgilendiren (*public-interest entity*) ve ihraç ettiği menkul kıymetler borsada işlem gören KOBİ’ler de yükümlülük kapsamına alınmıştır⁴⁷¹. Bu yükümlülükler kapsamında sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin kurumsal muhasebe aracılığıyla daha etkin uygulanması amaçlanmaktadır⁴⁷². CSRD, raporlama yükümlülüklerinin kapsamını ayrıca, belirli şartları sağlayan AB dışındaki ülkelerde kurulu şirketlere kadar genişletmektedir. CSRD ile Muhasebe Direktifi’ne eklenen 40a maddesi ile, AB’de birbirini izleyen son iki mali yılda arka arkaya 150 milyon Euro’dan fazla net ciro elde eden AB dışı bir şirket, AB’de belirli büyüklük ölçütlerini sağlayan bir yavru şirketi veya şubesi bulunması durumunda raporlama yükümlülüklerine tabi olacaktır.

CSRD ile NFRD’ye getirilen bir diğer değişiklik de, raporlama yükümlülüklerinin yeknesak bir raporlama standardına bağlanmış olmasıdır. Buna göre, yükümlülüğe

⁴⁶⁹ CSRD, Gerekçe 8.

⁴⁷⁰ CSRD, Gerekçe 12.

⁴⁷¹ CSRD, Gerekçe 17.

⁴⁷² Mittwoch, s. 80.

tabi şirketler, raporlamayı Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (*European Sustainability Reporting Standards - ESRS*)’na uygun olarak gerçekleştirmelidir⁴⁷³. Ayrıca, raporların standartlara uygunluğunun kontrol edilmesi ve verilerin güvenilirliğinin sağlanması amacıyla, 2006/43 sayılı Direktif’te gerçekleştirilen değişikliklerle raporların denetimi, sürdürülebilirlik raporlarının da denetlenmesine ilişkin kurallarla genişletilmiştir⁴⁷⁴.

CSRD uyarınca raporlama yükümlülüklerinin yerine getirilmemesi hâlinde doğacak sorumluluğa ilişkin açıklamalar çalışmamızın üçüncü bölümünde ele alınmış olup burada direktife genel hatlarıyla değinilmekle yetinilmiştir⁴⁷⁵.

h. Avrupa Yeşil Tahvilleri Tüzüğü (*European Green Bonds Regulation*)

AB, Avrupa Yeşil Mutabakatı’nda belirlenen iklim-nötr olma hedefi doğrultusunda yeşil tahvillerin öneminin ortaya konulması ve Sürdürülebilir Büyümenin Finansmanı Eylem Planı çerçevesinde benimsenen sermayenin sürdürülebilir yatırımlara yönlendirilmesi hedefleri doğrultusunda, yeşil finansman araçları yaratmak için harekete geçmiştir. Mutabakatın yatırım ayağını oluşturan “Sürdürülebilir Avrupa Yatırım Planı (*Sustainable Europe Investment Plan*)” ile de bir yeşil tahvil standardı geliştirilmesi ve uygulanmasının gerekliliği vurgulanmıştır⁴⁷⁶. Bu kapsamda, Avrupa Yeşil Tahvilleri Tüzüğü (*European Green*

⁴⁷³ Bu uluslararası raporlama standartlarının Avrupa Komisyonu tarafından belirlenmesinde destek ve danışmanlık sağlamak üzere Belçika hukukuna göre kurulmuş kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan “Avrupa Finansal Raporlama Danışma Grubu (*The European Financial Reporting Advisory Group - EFRAG*)”na görev verilmiştir (CSRD, Gerekeçe 39).

⁴⁷⁴ Bkz. CSRD, Gerekeçe 60-80 ve CSRD m. 3. Denetime ilişkin bilgiler için bkz. Murat, s. 138 vd.

⁴⁷⁵ 3. Bölüm, III, B, 3.

⁴⁷⁶ Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions, Sustainable Europe Investment Plan - European Green Deal Investment Plan (“Sustainable Europe Investment Plan”), COM(2020) 21 final, s. 11, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52020DC0021>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Bonds Regulation)⁴⁷⁷ 2023 yılında yürürlüğe girmiştir⁴⁷⁸. Söz konusu Tüzük ile amaçlanan, şeffaf ve denetlenebilir bir çerçeve sunarak yeşil tahvil piyasasında güveni artırmak, yeşil yatırımlar için ortak bir standart oluşturmak ve AB Taksonomisi ile uyumlu finansmanı teşvik etmektir. Bu itibarla Tüzük ile AB genelinde ortak bir standart oluşturmanın önemi vurgulanmış ve AB Taksonomisi esas alınarak ortak bir Avrupa Yeşil Tahvil Standardı (*European Green Bond Standard*) oluşturulmuştur⁴⁷⁹. Tüzük ile tahvil ihraç edenlerin bu gelirlerini bu standartlara uygun sürdürülebilir projelere tahsis ettiklerini göstermek bakımından raporlama yapmaları ve bu raporların bağımsız üçüncü kişiler tarafından denetlenmesi öngörülmüştür⁴⁸⁰. Söz konusu gelişmeler, yeşil borçlanma araçlarından elde edilen gelirin farklı amaçlarla kullanılması ve yeşil aklama uygulamalarının önüne geçilmesi bakımından önem arz etmektedir⁴⁸¹.

i. Kurumsal Sürdürülebilirlik *Due Diligence* Direktifi (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive - CSDDD*)

Uluslararası standart ve ilkelerde öngörülen *due diligence*⁴⁸² yükümlülüklerinin bağlayıcı olmaması, istenilen etkiyi doğurmamalarına yol açmış, böylece AB bağlayıcı bir *due diligence* yasal çerçevesi oluşturmak amacıyla harekete geçmiştir.

⁴⁷⁷ Regulation (EU) 2023/2631 of the European Parliament and of the Council of 22 November 2023 on European Green Bonds and optional disclosures for bonds marketed as environmentally sustainable and for sustainability-linked bonds (“Avrupa Yeşil Tahvilleri Tüzüğü”), PE/27/2023/REV/1, OJ L, 2023/2631, 30.11.2023.

⁴⁷⁸ Söz konusu Tüzüğün yasalaşma sürecine ilişkin açıklamalar için bkz. Gürbüz Usluel, A. E.: *Avrupa Yeşil Tahvil Standardı: Düzenleyici Çerçevenin Analizi ve Sürdürülebilir Finansal Piyasalar Üzerindeki Olası Etkileri*, Prof. Dr. Celal Göle'ye Armağan (Ed. Özkorkut, K./Aydoğan, G./Özkan, Z./Sunca, N.), İstanbul 2025, s. 82-86.

⁴⁷⁹ Avrupa Yeşil Tahvilleri Tüzüğü, Gereke 20.

⁴⁸⁰ Avrupa Yeşil Tahvilleri Tüzüğü, m. 10-15. Söz konusu açıklama ve raporlama sistemine ilişkin açıklamalar için bkz. Gürbüz Usluel, s. 97 vd.

⁴⁸¹ Bkz. 3. Bölüm, III, F, 3, b.

⁴⁸² “*Due diligence*” terimi, Türkçeye farklı şekillerde tercüme edilmekte olup kavramın anlamı ve İngilizce orijinaliyle kullanım tercihinin ilişkin açıklamalarımız için bkz. 3. Bölüm, III, D, 1.

Avrupa Parlamentosu, 2018 yılında yayımladığı Sürdürülebilir Finans Raporu'nda kapsayıcı ve zorunlu bir *due diligence* çerçevesi oluşturulması için bir yasa teklifi hazırlanması çağrısında bulunmuştur⁴⁸³. Sürdürülebilir Büyümenin Finansmanı Eylem Planı'nda yer alan 10. eylem ile de, şirket yönetim kurullarının, tedarik zinciri boyunca uygun *due diligence* ve ölçülebilir sürdürülebilirlik hedefleri de dahil olmak üzere bir sürdürülebilirlik stratejisi geliştirmesi ve açıklamasının gerekliliğinin vurgulanması üzerine Avrupa Komisyonu, 2020 yılının başında Tedarik Zincirinde *Due Diligence* Gerekliliklerine İlişkin Çalışma (*Study On Due Diligence Requirements Through The Supply Chain*) başlıklı bir rapor yayımlamıştır⁴⁸⁴. Raporda, *due diligence* yükümlülüğünün kurumsal yönetim uygulamalarına yerleştirilmesinde yeterli gelişmenin sağlanamadığının ortaya konması ve Avrupa Yeşil Mutabakatı'nda konuya yapılan vurgu üzerine, sürdürülebilir kalkınmanın kurumsal yönetim çerçevesine dahil edilmesi ve şirket yönetimi, pay sahipleri ve toplum dahil diğer menfaat sahiplerinin uzun vadeli menfaatlerinin uyumlaştırılması meselesi, Avrupa Komisyonu tarafından Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Girişimi kapsamında hazırlanan Başlangıç Etki Değerlendirmesi (*Inception Impact Assessment*) ile tartışmaya açılmıştır⁴⁸⁵. Sürdürülebilirliğin, menfaat sahipleri ile çevresel ve sosyal konuların şirket faaliyetlerinde gözetilmesiyle kurumsal yönetim çerçevesine dahil edilmesi, şirketin yönetimiyle görevli yöneticilerin sorumluluğundadır⁴⁸⁶. Bu itibarla, şirket

⁴⁸³ European Parliament, Report on Sustainable Finance, 2018/2007(INI), para. 6, (https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2020_076_R_0004, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴⁸⁴ European Commission, Study On Due Diligence Requirements Through The Supply Chain, Final Report, ("Study on Due Diligence"), (https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/plmrep/COMMITTEES/DROI/DV/2020/06-22/Studyonduediligencerequirements_EN.pdf, Erişim Tarihi: 30.07.2025)

⁴⁸⁵ The European Commission DG Justice, A3 company law unit, Inception Impact Assessment Sustainable Corporate Governance ("Inception Impact Assessment"), 30.07.2020, s. 3, (https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Sustainable-corporate-governance_en, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁴⁸⁶ Kandemir, Sürdürülebilir Şirketler, s. 868.

yöneticilerinin stratejileri, karar mekanizmaları ve gözetim yükümlülüklerinde, menfaat sahipleri ve sürdürülebilirlik risk ve imkânlarının dikkate alınması bağlamında değişiklikler yapılması gerekmektedir⁴⁸⁷. Bu düşünceden yola çıkan Komisyon, şirketlerin negatif etkilerinin azaltılması amacıyla yöneticilere sürdürülebilirliğe ilişkin yeni görev ve yükümlülüklerin getirilmesinin önünü açmıştır. Komisyon, AB Hukuku düzeyinde yapılacak bir düzenlemenin aşağıdaki değişiklikleri içermesini önermiştir:

- Sürdürülebilirliğe ilişkin *due diligence*: Şirketlerin kendi faaliyetleri ile değer zincirlerinde meydana gelebilecek iklim değişikliği, çevre ve insan hakları gibi alanlardaki olumsuz sürdürülebilirlik etkilerinin tespiti ve azaltılması yönündeki *due diligence* görevinin öngörülmesi,
- Yöneticilerin özen yükümlülüğünün genişletilmesi: şirket yöneticilerinin şirket menfaatini esas alan özen yükümlülüklerinin (*duty of care*) bir parçası olarak şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliğinden etkilenen tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarını dikkate alması görevinin öngörülmesi,
- Bu görevlere eşlik eden ve gerektiğinde başvurulabilecek bir hukuk yolu da içeren bir uygulama ve icra mekanizmasının öngörülmesi,
- Yöneticilerin ücretlendirilmesi gibi mümkün görülebilecek diğer kurumsal yönetim mekanizmalarının öngörülmesi⁴⁸⁸.

Bu itibarla, Şirketler Hukuku Direktifi ve Pay Sahipliği Hakları Direktifi'nde de gerekli değişiklikler yapılabileceği ifade edilmiştir.

Avrupa Birliği Konseyi 2020 yılının sonunda, küresel tedarik zincirleri boyunca *due diligence*'ı da içeren sürdürülebilir kurumsal yönetim konusunda Komisyon'a bir

⁴⁸⁷ Inception Impact Assessment, s. 3.

⁴⁸⁸ Inception Impact Assessment, s. 3-4.

yasa teklifi hazırlaması çağrısında bulunmuş, Avrupa Parlamentosu da 2021 yılında tedarik zincirlerinde zorunlu *due diligence*'a ilişkin yasa teklifi hazırlaması konusunda yaptığı çağrısıyı yinelemiştir⁴⁸⁹. Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Girişimi kapsamındaki adımlar ve Eylem Planı doğrultusunda gerçekleştirilen yasama faaliyetleri kapsamında 23.02.2022 tarihinde Komisyon, Kurumsal Sürdürülebilirlik *Due Diligence* Direktif Taslağını kabul etmiş ve Avrupa Birliği Parlamentosu ve Konsey'in onayına sunmuştur. Üye Devletlerden gelen itirazlar üzerine uzun süren bir pazarlık sürecinin ardından birçok kez değişikliğe uğrayan ve nihayetinde 24.04.2024 tarihinde Parlamento tarafından onaylanan Kurumsal Sürdürülebilirlik *Due Diligence* Direktifi (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive* - CSDDD), 25.07.2024 tarihinde yürürlüğe girmiştir⁴⁹⁰. Direktifte yer alan yükümlülükler, belirlenen ölçekleri sağlayan şirketler bakımından kademeli olarak uygulanacak olup uygulama alanı giderek genişleyecektir. Öte yandan, “*Omnibus I*” paketi kapsamında 17 Nisan 2025'te yürürlüğe giren *Stop-the-Clock* Direktifi ile birlikte, CSRD'de olduğu gibi CSDDD'nin uygulanma takviminde de değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Üye Devletlerin direktife uyum sağlamak için gerekli kanunları, yönetmelikleri ve idari hükümleri kabul edip yayımlamaları için son tarih 26 Temmuz 2026 tarihinden 26 Temmuz 2027 tarihine ertelenmiştir. Ayrıca, yükümlülüğe tabi ilk grupta yer alan şirketlerin (*first wave*) direktiften doğan yükümlülüklerinin uygulanması da 26

⁴⁸⁹ Bkz. European Commission Press Release, Just and sustainable economy: Commission lays down rules for companies to respect human rights and environment in global value chains (https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/just-and-sustainable-economy-commission-lays-down-rules-companies-respect-human-rights-and-2022-02-23_en, Erişim Tarihi: 30.07.2025)

⁴⁹⁰ Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859 (“CSDDD”), PE/9/2024/REV/1, OJ L, 2024/1760, 5.7.2024.

Temmuz 2026'dan (ikinci grupta yer alan şirketlerle birlikte uygulamaya başlayacak şekilde) 1 yıl süreyle 26 Temmuz 2027'ye ertelenmiştir⁴⁹¹.

AB hukukunda insan hakları ve çevresel konularda bir *due diligence* standardı içeren CSDDD'nin amacı, iç pazardaki şirketlerin kendilerinin, iştiraklerinin ve faaliyet zincirlerinde yer alan iş ortaklarının faaliyetlerinden kaynaklanan fiili ve potansiyel olumsuz etkilerinin tespiti ve gerektiğinde önceliklendirme, önleme ve azaltma, sona erdirmeye, en aza indirme ve iyileştirilmesi yoluyla sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmalarını ve ihlal hâlinde yasal yollara erişimin sağlanması olarak belirlenmiştir⁴⁹². Direktif ayrıca, şirket stratejileri ve iş modellerinin, sürdürülebilir bir ekonomiye geçiş ve Paris Anlaşması ile uyumlu şekilde, küresel ısınmanın 1,5 derece ile sınırlandırması amaçlarıyla uyumluluğunun sağlanmasına yönelik bir geçiş planı kabul ederek yürürlüğe konulmasını da konu edinmektedir⁴⁹³. Şirketler bu doğrultuda bir *due diligence* sürecini şirket politikalarına dahil ederek faaliyetlerinin insan hakları ve çevre üzerindeki mevcut ve potansiyel etkilerini tespit etmek, önlemek veya hafifletmek, sona erdirmek veya en aza indirmek, bir şikâyet prosedürü oluşturmak ve sürdürmek, bu direktifte öngörülen önlemlerin etkinliklerini denetlemek ve kamuya açıklamak yükümlülüğü altındadır⁴⁹⁴. Söz konusu negatif etkiler, direktifin ekinde yer alan uluslararası anlaşmalara atıf yaparak açıklanmış olup bunlar arasında, çocuk işçiliği, zorla çalıştırma, işçi sömürsü, sera gazı emisyonları, çevre kirliliği ile biyolojik çeşitlilikteki azalma gibi ihlaller yer almaktadır.

Direktifte aynı zamanda yükümlülüklerin ihlali hâlinde gündeme gelecek cezalar (m. 27) ve hukuki sorumluluğa (m. 29) ilişkin düzenlemeler de öngörülmüştür.

⁴⁹¹ Bkz. Stop the Clock Directive, Art. 2.

⁴⁹² CSDDD, Gerekçe 16.

⁴⁹³ CSDDD, Art. 1/1(c).

⁴⁹⁴ CSDDD, Gerekçe 38.

Direktifin hukukumuz bakımından en önemli özelliği, yalnızca AB şirketlerine değil, AB dışında kurulmakla birlikte, belirli ciro ve çalışan sayısı eşiklerini aşan yabancı şirketlere de uygulanacak olmasıdır. Taslakta meydana getirilen değişikliklerle son hâlinde, yönetim kurulu üyelerinin özen yükümlülüğüne ilişkin hüküm kaldırılmış ve şirketlerin sorumlulukları daraltılmış olsa da yükümlülükler aykırılık neticesinde şirketlerin sorumluluğu gündeme gelebilecektir. CSDDD’de öngörülen yükümlülükler ve sorumluluğa ilişkin düzenlemeler, yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlikten doğan sorumlulukları kapsamında çalışmamızın üçüncü bölümünde⁴⁹⁵ incelenecek olup bu kısımda direktifin genel hatlarıyla tanıtılmasıyla yetinilmiştir.

Hemen belirtelim ki, raporlama ve *due diligence* yükümlülükleri ve prosedürlerin basitleştirilmesine yönelik *Omnibus I - II* paketleri kapsamında gerek CSRD gerekse de CSDDD kapsamında esasa ilişkin değişiklikler de gündeme gelmiş olup bu değişiklikler 2025 yılının ilk çeyreği itibarıyla henüz sonuca bağlanmamıştır⁴⁹⁶. Söz konusu değişiklikler özellikle direktiflerin uygulanacağı şirketlerin kapsamını daraltmaktadır. Uygulanma tarihlerindeki yukarıda bahsi geçen ertelemeler, esasa ilişkin değişiklikler konusunda AB organlarına zaman tanıyacak olup her iki düzenlemede de değişiklikler meydana gelebilecektir.

j. Yeşil Aklamaya İlişkin Hukuki Çerçeve

AB’de sürdürülebilirliğe ilişkin yasama faaliyetleri kapsamındaki gelişmelerin yoğun olduğu alanlardan birisi de şirketlerin sürdürülebilirlik performanslarını

⁴⁹⁵ 3. Bölüm, III, D, 3.

⁴⁹⁶ Söz konusu değişikliklere ilişkin özet niteliğinde temel bilgiler için bkz. European Commission, Questions and answers on simplification omnibus I and II (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_25_615, Erişim Tarihi: 30.07.2025). Değişikliklerin yer aldığı taslak metinler için bkz. Omnibus I, (https://commission.europa.eu/publications/omnibus-i_en, Erişim Tarihi: 30.07.2025); Omnibus II, (https://commission.europa.eu/publications/omnibus-ii_en, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

olduğundan iyi göstermesine ilişkin yeşil aklama uygulamalarıyla mücadeledir. Yeşil aklamanın önüne geçilerek sürdürülebilirliğin piyasa aktörleri nezdinde güvenilir biçimde teşvik edilmesini temin etmek amacıyla harekete geçilmiştir. Bu itibarla AB 2020 Döngüsel Ekonomi Eylem Planı çerçevesinde ve 26.03.2024 tarihinde yürürlüğe giren 2024/825 sayılı Direktif⁴⁹⁷ ile, Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi (*Unfair Commercial Practices Directive*)⁴⁹⁸ ve Tüketici Hakları Direktifi (*Consumer Rights Directive*)⁴⁹⁹ üzerinde değişiklik yapılmış ve bilimsel temelden yoksun “iklim-nötr” veya “sıfır karbon” gibi çevresel iddialar, belirsiz çevreci beyanlar ve kanıtlanmamış sürdürülebilirlik sertifikaları yasaklanarak tüketicinin yanıltıcı beyanlara karşı korunması amaçlanmıştır. Bu düzenleme, kamuoyunda “Yeşil Aklama Direktifi (*Greenwashing Directive*)” olarak anılmaya başlanmıştır. Buna ek olarak, sürdürülebilir ekonomik faaliyetlerin ortak kriterlere göre sınıflandırılmasını sağlayan AB Taksonomi Tüzüğü de şirketler ve diğer aktörler için hangi faaliyetlerin sürdürülebilir olduğunu açıklığa kavuşturma işlevine sahip olup yeşil aklamanın finansal düzeyde önlenmesi ve yatırımcıların gerçekten sürdürülebilir olan işletmeleri tespit edebilmesine hizmet etmektedir. Aynı zamanda, yukarıda açıklandığı üzere NFRD’nin yerine geçen CSRD’nin amaçlarından birisi de, şirketlerin sürdürülebilirlik bilgilerini karşılaştırılabilir, denetlenebilir ve güvenilir biçimde sunmalarını zorunlu

⁴⁹⁷ Directive 2024/825 of the European Parliament and of the Council of 28 February 2024 amending Directives 2005/29/EC and 2011/83/EU as regards empowering consumers for the green transition through better protection against unfair practices and through better information, PE/64/2023/REV/1, OJ L, 2024/825, 6.3.2024.

⁴⁹⁸ Directive 2005/29/EC of the European Parliament and of the Council of 11 May 2005 concerning unfair business-to-consumer commercial practices in the internal market, OJ L 149, 11.6.2005.

⁴⁹⁹ Directive 2011/83/EU of the European Parliament and of the Council of 25 October 2011 on consumer rights, amending Council Directive 93/13/EEC and Directive 1999/44/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directive 85/577/EEC and Directive 97/7/EC of the European Parliament and of the Council, OJ L 304, 22.11.2011.

kılarak, çevresel performans beyanlarının daha şeffaf bir zemine oturmasına katkı sağlamaktadır.

Henüz yürürlüğe girmeyen Yeşil İddialar Direktif Tasarısı (*Green Claims Directive Proposal*) ile çevresel iddiaların önceden bilimsel olarak doğrulanması ve bağımsız denetimden geçirilmesi öngörülmekte olup AB düzeyinde yeşil beyanlara dair genel bir asgari doğruluk standardı oluşturulması amaçlanmaktadır. 2024 tarihli Sürdürülebilir Finans Açıklama Tüzüğü (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*) ile de kamuyu aydınlatmada belirli standartlar öngörülerek yeşil aklamayla mücadeleye destek sağlanmıştır.

E. Alman Hukukunda Sürdürülebilirliğin Hukuki Çerçevesi

1. Alman Sürdürülebilir Kalkınma Stratejisi (*Deutsche*

***Nachhaltigkeitsstrategie*) ve Temel Yasa (*Grundgesetz*)**

Alman hukukunda sürdürülebilirlik anlayışı, uluslararası sürdürülebilir kalkınma kavramının “Alman Sürdürülebilir Kalkınma Stratejisi (ASKS, *Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie*)” aracılığıyla uygulanması ile şekillenmiştir⁵⁰⁰. ASKS, 1992 yılında BM Rio Konferansı’nda imzalanan ve küresel bir sürdürülebilirlik stratejisi öngören Gündem 21’e dayanarak Alman Hükümeti tarafından 2002 yılında kabul edilmiştir. Söz konusu strateji, nesiller arası adalet, hayat kalitesi, sosyal bütünleşme ve uluslararası sorumluluğa dayanmaktadır⁵⁰¹. En sonuncusu 2021 yılında olmak üzere birçok kez güncellenen ASKS, 2015 yılında BM’nin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’nı kabul etmesi sonrasında burada yer alan 17 hedefe dayandırılmış ve Almanya’da bu hedeflere ulaşılmasında temel ulusal strateji olarak kabul görmüştür.

⁵⁰⁰ Mittwoch, s. 83-84.

⁵⁰¹

Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie, (<https://www.bundesumweltministerium.de/themen/nachhaltigkeit/strategie-und-umsetzung/nachhaltigkeitsstrategie>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

ASKS, Gündem 2030 ışığında, *Brundtland* Raporu'ndaki tanımla birlikte üç sütunlu modeli esas almıştır. Bu doğrultuda, Almanya'da ve dünya genelinde günümüzdeki ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanması ve onurlu bir yaşam sürmesi amaçlanmış ve bunun da ancak gezegensel sınırların sınırı çizdiği ekonomik açıdan verimli, sosyal açıdan dengeli ve ekolojik açıdan uyumlu bir kalkınmayla mümkün olduğu ifade edilmiştir.

Sürdürülebilirlik Almanya'da uzun bir süredir politika hedefi olarak var olmakla birlikte kanunlarda açıkça yer alması daha geç olmuştur. Federal Almanya Cumhuriyeti Anayasası'nda (Temel Yasa, *Grundgesetz*) sürdürülebilir kalkınma ilkesel düzeyde yer almakla birlikte açıkça zikredilmemiştir. Nitekim Alman Anayasası'nda sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarına çeşitli maddelerde yer verilmiştir. Bu bağlamda, demokratik ve sosyal federal devlet ilkesini içeren m. 20/1, gelecek nesiller için doğal kaynakların korunmasına dair m. 20a, mülkiyet hakkının toplum yararına kullanılmasına dair m. 14/2, bütçe yönetimi ve kamu borcunun sınırlandırılmasına dair m. 109/3 ve m. 115/2 sürdürülebilirlik ilkesinin anayasal temelleri arasında değerlendirilebilir⁵⁰². Alman Anayasası'ndaki düzenlemeler, sürdürülebilirliği özellikle BM'nin tanımı doğrultusunda üç boyutuyla bütünsel olarak ve uluslararası bir bakış açısından ele almaması bakımından yetersiz görülmektedir⁵⁰³. Zira ASKS'ta açıkça benimsenen yaklaşım, sürdürülebilirliğin uluslararası toplumda kabul gören anlamı ve temel özellikleriyle uygulanmasıdır. Bununla birlikte Alman Anayasası'nda sürdürülebilirlik, çevresel boyutuyla ele alınmış, sosyal boyuta ise oldukça zayıf ve ikincil bir önemle yer verilmiştir⁵⁰⁴.

⁵⁰² Anılan maddelerin sürdürülebilirliğin tanımı, boyutları ve nesiller arası ve uluslararası özelliği bağlamında değerlendirilmesi için bkz. Mittwoch, s. 87 vd.

⁵⁰³ Kahl, *Lebensmittelrecht*, s. 156; Mittwoch, s. 98.

⁵⁰⁴ Kahl, *Lebensmittelrecht*, s. 156.

Sürdürülebilirlik kavramı bazı kanun metinlerinde ise açıkça yer almış ancak bu metinlerde de genel bir tanımı yapılmamıştır. Söz konusu düzenlemelerin kavramı açıklığa kavuşturmaktan çok çelişki ve tartışmaları artırdığı ifade edilmektedir⁵⁰⁵. Kanunlarda sürdürülebilirliğin üç boyutuna yönelik yaklaşım, hukuk alanlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Sürdürülebilirlik ilkesinin dünya genelinde olduğu gibi Alman hukukunda da daha çok kamu hukuku alanında düzenlendiği görülmektedir. Sürdürülebilirliğin öncelikle çevresel boyutuyla ele alınması ve çevre hukukunun kamu hukukunun ayrı bir dalı olarak gelişmesi bu durumda etkili olmuştur. Özel hukuk alanları ise uzun süre sürdürülebilirlik kavramından etkilenmemiş, bu alanda yakın zamanda bazı düzenlemeler gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

Almanya’da 2016 yılında, BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri’nin ulusal düzeyde hayata geçirilmesi amacıyla “BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkelerin Uygulanmasına Dair Ulusal Eylem Planı (*Nationaler Aktionsplan Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte* - NAP)” kabul edilmiştir⁵⁰⁶. NAP ile, şirketlerin değer ve tedarik zincirlerinde sosyal sorumlulukları ve insan haklarına uygun davranma yükümlülüğü ilk kez açıkça ortaya konmuştur. Bu çerçevede, UNGP’de öngörülen üç sütunlu yapı olan “*koruma, saygı duyma ve telafi edici çözüm üretme*” çerçevesinde belirli şirketlerin insan hakları *due diligence* faaliyeti gerçekleştirme yükümlülükleri tanımlanmıştır⁵⁰⁷. NAP’ın hedefleri arasında, Alman işletmelerinin sürdürülebilirliğinin korunması yer aldığı gibi BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’na da sıkça atıfta bulunulmuştur.

⁵⁰⁵ Mittwoch, s. 85.

⁵⁰⁶ Nationaler Aktionsplan Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte 2016–2020 (“NAP”), (<https://www.auswaertiges-amt.de/resource/blob/297434/8d6ab29982767d5a31d2e85464461565/nap-wirtschaft-menschenrechte-data.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

⁵⁰⁷ NAP, s. 3.

Almanya, Avrupa Birliği Finansal Olmayan Raporlama Direktifi (NFRD)'ni, Şirketlerin Yönetim ve Grup Raporlarında Finansal Olmayan Raporlamayı Güçlendirmeye Yönelik Kanun (*Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernberichten 'CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz'* - CSR-RUG) ile 2017 yılında uygulamaya koymuştur. Bu doğrultuda Alman Ticaret Kanununda (*Handelsgesetzbuch* - HGB) gerçekleştirilen güncellemelerle hangi şirketlerin hangi kapsamdaki finansal olmayan bilgilerin açıklanmasından sorumlu olduğu hüküm altına alınmıştır (HGB §289a – 289f). Buna göre, yıllık ortalama 500'den fazla işçi çalıştıran büyük⁵⁰⁸ halka açık şirketler⁵⁰⁹ raporlarında NFRD ile uyumlu olarak, çevresel meseleler, sosyal meseleler, çalışanlara ilişkin meseleler, insan haklarına saygı, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele konularında açıklamalara yer verecektir. Burada önemli bir husus, bu yükümlülükler aykırılıkların da HGB altında yaptırıma bağlanmış olmasıdır. Gerçeğe aykırı raporlama veya raporlama yükümlülüklerine aykırılık hâlinde idari para cezası ile hapis veya adli para cezası öngörülmüştür. AB Hukukunda NFRD'nin yerine geçen CSRD, Almanya'da henüz iç hukuka aktartılmamış olup bu direktif ile getirilen değişiklikler doğrultusunda HGB'de de gerekli değişikliklerin yapılacağı öngörülmektedir.

Ayrıca, 2001 yılında, Alman sürdürülebilirlik stratejisinin uygulanmasına katkıda bulunmak, sürdürülebilirliğe ilişkin somut eylem ve proje alanları belirlemek amacıyla üyeleri Alman Federal Hükümeti tarafından atanan Sürdürülebilir Kalkınma Konseyi (*Rat für nachhaltige Entwicklung* - RNE) kurulmuştur. Konsey 2011 yılında, Alman Sürdürülebilirlik Kodu (*Deutscher Nachhaltigkeitskodex* - DNK) adıyla şirketlere

⁵⁰⁸ HGB § 267 (3).

⁵⁰⁹ HGB § 264d.

CSRD kapsamında gerçekleştirecekleri sürdürülebilirlik raporlamalarında yardımcı olma amacını taşıyan bir şeffaflık standardı oluşturmuştur⁵¹⁰. DNK, 2025 yılı itibarıyla CSRD kapsamında uygulanmaya başlayacak olan Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'na uyumlu hâle getirilmek üzere güncellenme aşamasındadır.

2. Alman Paylı Ortaklıklar Kanunu (*Aktiengesetz*) Madde 87

Sürdürülebilirlik kavramı, yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirilmesine yönelik düzenlemelere kadar, Alman paylı ortaklıklar hukukuna yabancı bir kavram olmuştur⁵¹¹. Alman Paylı Ortaklıklar Kanunu'nda (*Aktiengesetz* - AktG) sürdürülebilirlik söylemine açıkça yer verilen tek yer yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirilmesine ilişkin 87. maddedir. Sürdürülebilirlik kavramı maddede ilk kez 2009 yılında ücretlendirmenin “kurumsal sürdürülebilir kalkınma”ya yönelik yapılması gerektiği ifadesiyle yer almıştır. Cümlede 2020 yılında yapılan değişiklikle, borsa şirketlerinde yönetim kurulu üyelerinin ücretlendirme yapısının şirketin sürdürülebilir ve uzun vadeli kalkınmasına yönelik belirlenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Sürdürülebilirlik ve uzun vadenin ayrı ayrı anılmasıyla, yöneticilerin ücretlendirilmesinde şirketin uzun vadeli başarısının yanı sıra çevresel, sosyal ve ekonomik etkenlerin de dikkate alınması gerektiği anlayışı ileri sürülmüştür⁵¹². Bununla birlikte, bu ikili kullanımın uygulamada bir değişikliğe neden olup olmayacağına şüphe ile yaklaşılmış ve hükümde sürdürülebilirliğin şirketin uzun vadede varlığını sürdürmesi olarak zamansal anlamıyla anlaşıldığı ifade edilmiştir⁵¹³.

⁵¹⁰ Deutscher Nachhaltigkeitskodex (“DNK”), (<https://www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/deutscher-nachhaltigkeitskodex/>), Erişim Tarihi: 01.08.2025).

⁵¹¹ Spindler, G.: Münchener Kommentar zum Aktiengesetz - MüKoAktG (Hrsg. Goette, W./Habersack, M.), 6. Aufl., München 2024, AktG § 87, Rn. 90.

⁵¹² Spindler, MüKoAktG, AktG § 87, Rn. 90; Mittwoch, s. 159-160. Benzer bir hüküm Avrupa Birliği Pay Sahibi Hakları Direktifi'nin 29. gerekçesinde de yer almakta olup yöneticilerin performansı değerlendirilirken çevresel, sosyal ve yönetsel etkenlerin de dikkate alınması gerektiği ifade edilmiştir.

⁵¹³ Spindler, MüKoAktG, AktG § 87, Rn. 91.

İki kademeli kurul sisteminin bulunduğu Alman hukukunda, denetim kurulunun, yönetim kurulunun ücretlendirme sistemini oluştururken finansal etkenlerin yanında finansal olmayan (çevresel ve sosyal) performans kriterlerinin de dikkate alındığını ve bunların şirketlerin sürdürülebilirliğine ne şekilde katkıda bulunduğunu açıklaması şarttır⁵¹⁴. Böylece hüküm, şirket yöneticilerinin kısa vadeli kazançlar için şirketin uzun vadeli başarısını göz ardı ederek, devamlılığını tehlikeye atmasına neden olacak şekilde riskler almaya yönlendiren ücretlendirme politikalarının önüne geçmeyi ve yöneticileri daha sürdürülebilir şekilde davranmaya teşvik etmeyi amaçlamaktadır⁵¹⁵. Bununla birlikte AktG’de şirket yöneticilerinin görev ve sorumlulukları arasında sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin açık bir düzenleme yer almamaktadır. Söz konusu sorumluluk AktG’de yer alan uyum yükümlülüğü kapsamında değerlendirilmekte olup bu husus çalışmamızın üçüncü bölümünde incelenecektir⁵¹⁶.

3. Tedarik Zinciri Özen Yükümlülüğü Yasası

(Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz - LkSG)

Almanya’da sürdürülebilirliği yakından ilgilendiren önemli bir gelişme, NAP’ta öngörülen gönüllülük esasına dayalı *due diligence* uygulamaları ile istenilen hedeflere ulaşamaması nedeniyle 2021 yılında kabul edilen ve 01.01.2023 tarihinde yürürlüğe giren “Tedarik Zinciri Özen Yükümlülüğü Yasası (*Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz - LkSG*)”dır⁵¹⁷. Bu yasa ile Alman şirketlere tedarik zincirleri boyunca meydana gelen insan hakları ihlalleri ve çevresel zararın

⁵¹⁴ Mittwoch, s. 161.

⁵¹⁵ Spindler, MüKoAktG, AktG § 87, Rn. 90, 92.

⁵¹⁶ Bkz. 3. Bölüm, II, B.

⁵¹⁷ Yasanın tam adı “Tedarik Zincirlerinde İnsan Hakları İhlallerinin Önlenmesi için Kurumsal Özen Yükümlülüğü Yasası (*Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten*)”dır.

önüne geçilmesi amacıyla bir *due diligence* yükümlülüğü yüklenmiştir. Böylece, kanunda belirlenen işletmeler, mal ve hizmetlerinin üretiminden nihai tüketiciye ulaşmasına kadar olan tüm süreçteki risklerin tespiti, önlenmesi ve ihlallerin sona erdirilmesi bakımından bir *due diligence* süreci yürüteceklerdir. Dolayısıyla şirketler doğrudan kendi faaliyetlerinden değil, tedarik zincirlerinin diğer aşamalarında meydana gelen ihlallerden de sorumlu tutulabilecektir. Şirketlerin çevresel ve sosyal etkilerinden sorumluluğunun doğmasına yol açabilecek bu düzenleme, çalışmamızın üçüncü bölümünde detaylıca ele alınacağı için bu başlık altında düzenlemeye yalnızca değinilmekle yetinilmiştir⁵¹⁸.

4. Alman Kurumsal Yönetim Kodu 2022 (*Deutscher Corporate Governance Kodex*)

Sürdürülebilirlik ilkesi, 2002 tarihli ilk Alman Kurumsal Yönetim Kodu (*Deutscher Corporate Governance Kodex* - DCGK) ile birlikte kurumsal yönetim düzenlemelerinde ifadesini bulmuştur. Yönetim kurulunun şirket yönetiminde şirketin sürdürülebilir değerini artırması yükümlülüğüne ilişkin 4.1.1. numaralı ilke, 2009 tarihinde yapılan değişikliklerle “*Yönetim Kurulu, şirketi kendi sorumluluğunda ve şirketin çıkarları doğrultusunda, yani pay sahiplerinin, çalışanlarının ve şirketle ilişkili diğer grupların (paydaşların) çıkarlarını göz önünde bulundurarak sürdürülebilir değer yaratmak amacıyla yönetir*”⁵¹⁹ hâlini almıştır. Söz konusu ifade, 2022 tarihli en son DCGK’da yer almamakla birlikte, sürdürülebilirliğin 2022 yılında yapılan değişikliklerle daha çok önem kazandığı ifade edilebilir. Zira gerçekleştirilen

⁵¹⁸ 3. Bölüm, 3, E, 2, b.

⁵¹⁹ DCGK’nin 2002 tarihli versiyonunda m. 4.1.1. hükmü, “*Yönetim kurulu, şirketin çıkarlarına bağlıdır ve şirketin sürdürülebilir değerini artırmayı taahhüt eder*” ifadeleriyle uzun vadeli değer yaratımına vurgu yapmıştır. Söz konusu ifadenin pay sahipliği değerine işaret ettiği ve daha sonra finansal krizle birlikte gelen tepkilerle değiştirildiği yönünde bkz. Ferrarini, Game Changer, s. 110.

değişikliklerle sürdürülebilirliğin kurumsal stratejinin bir parçası hâline getirilmesi ve çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğin borsa şirketlerinin yönetim ve denetiminde dikkate alınması gerektiği ifade edilmiştir⁵²⁰. A.1. numaralı tavsiye⁵²¹ uyarınca, yönetim kurulu, sosyal ve çevresel etkenlerle ilişkili risk ve fırsatların yanı sıra şirket faaliyetlerinin ekolojik ve sosyal etkilerini sistematik olarak belirlemeli ve değerlendirmelidir. Sürdürülebilirliğin kurumsal yönetime dahil edilmesi yönündeki beklentilerin giderek artması nedeniyle, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluğuna ilişkin ifadeler güçlendirilmiş ve CSRD'ye uyum kapsamında da bazı değişiklikler meydana getirilmiştir⁵²². Ayrıca önsözde, “menfaat sahipleri yaklaşımı” somutlaştırılmış ve sürdürülebilir değer yaratımı amacıyla toplum da dahil olmak üzere tüm menfaat sahiplerinin çıkar ve beklentilerinin şirket menfaati kavramı kapsamında ele alınması gerekliliği vurgulanmıştır. Yönetim kurulunun ekonomik gerekliliklerle şirket faaliyetlerinin çevresel ve sosyal etkilerini dengelediği, denetim kurulunun ise bu konuda yeterli uzmanlığa sahip kişilerden oluşturularak denetim ve tavsiye görevinin sürdürülebilirlik meselelerini de kapsadığı bir sistem öngörülmüştür (İlke 6, 11). Yöneticilerin ücretlerinin de şirketin sürdürülebilir ve uzun vadeli kalkınması amacına yönelik olarak belirlenmesi gerektiği ifade edilmiştir (İlke 24). Bu amaçla, borsa şirketleri yönetim kurullarının uygun ve etkili bir şirket içi kontrol ve

⁵²⁰ Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Pressemitteilung, Kodexreform 2022 - Nachhaltigkeit gewinnt an Bedeutung, 27. Januar 2022, (<https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/pressemitteilungen/220127%20Pressemitteilung%20DCGK%20Konsultation%202022.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

⁵²¹ Kod'da yer alan ilkeler (*Grundsatz*) altında, tavsiye (*Empfehlung*) ve öneri (*Anregung*) olmak üzere iki çeşit düzenleme bulunmakta olup tavsiyeler “soll (*shall*)” kelimesiyle ifade edilirken öneriler “sollte (*should*)” kelimesiyle ifade edilmiştir. Tavsiyeler “uy ya da açıkla” ilkesine tabi olmakla birlikte önerilerden açıklama yapılmaksızın sapılması mümkündür (Bkz. DCGK 2022, Präambel, s. 2).

⁵²² *Begründung der am 28. April 2022 beschlossenen Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex*, s. 1. (https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/220517_Begrueundung_DCGK_2022.pdf, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

risk yönetimi sistemi kurması zorunlu hâle getirilmiş ve bu sistemlerin sürdürülebilirlik hedeflerini de kapsaması gerektiği düzenlenmiştir (İlke 4, 5).

F. Türk Hukukunda Sürdürülebilirliğin Hukuki Çerçevesi

1. Anayasa ve Kanunlar

Sürdürülebilirliğin hukuki bir ilke olarak mevzuatımızda yer edinmesi şirketler hukuku düzenlemeleri bakımından oldukça yeni olmakla birlikte sürdürülebilirlik ilkesi hukukumuzda bir süredir tanınmaktadır. 1982 tarihli Türkiye Cumhuriyeti Anayasası metninde sürdürülebilirlik terimi açıkça yer almamış olmasına karşın sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik olmak üzere üç boyutuna da ilişkin düzenlemeler yer aldığı gibi nesiller arası adalet ve nesil içi adalet anlayışlarına da yer verilmiştir⁵²³. Sosyal adaletin sağlanmasını devletin temel amaç ve görevleri arasında belirleyen 5. madde⁵²⁴; çevrenin korunmasının devletin ve tüm vatandaşların görevi olduğunu ifade eden 56. madde ile ormanların korunmasına dair 169. madde; devletin çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alma yükümlülüğüne dair 49. madde ile çalışanların ve işverenlerin sosyal hak ve menfaatlerini korumak için sendika kurma hakkına ilişkin 51. madde ve tüketicinin korunmasına dair 172. madde bu hükümler arasında sayılabilir⁵²⁵. Anayasanın bu hükümleriyle günümüzde yaşayanlar ve gelecek nesillerden toplumun çeşitli kesimlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik haklarının korunması amaçlanmıştır.

⁵²³ Boyar, s. 1921, 1940, 1943 vd.

⁵²⁴ Bkz. Boyar, s. 1951.

⁵²⁵ Anayasa'da sürdürülebilirliğin üç boyutuna ilişkin hükümlerin detaylı incelemesi için bkz. Yağcı, s. 59 vd.

Sürdürülebilir kalkınma ilkesi, çevre hukuku mevzuatımızda uzun bir süredir açıkça tanınmaktadır. 2872 sayılı Çevre Kanunu'nun⁵²⁶ 2006 yılında değiştirilen 1. maddesi uyarınca kanunun amacı *“bütün canlıların ortak varlığı olan çevrenin, sürdürülebilir çevre ve sürdürülebilir kalkınma ilkeleri doğrultusunda korunmasını sağlamaktır”*. Kanunda sürdürülebilir çevre, *“Gelecek kuşakların ihtiyaç duyacağı kaynakların varlığını ve kalitesini tehlikeye atmadan, hem bugünün hem de gelecek kuşakların çevresini oluşturan tüm çevresel değerlerin her alanda (sosyal, ekonomik, fizikî vb.) ıslahı, korunması ve geliştirilmesi süreci”*; sürdürülebilir kalkınma ise *“bugünkü ve gelecek kuşakların, sağlıklı bir çevrede yaşamasını güvence altına alan çevresel, ekonomik ve sosyal hedefler arasında denge kurulması esasına dayalı kalkınma ve gelişme”* olarak tanımlanmıştır (m. 2). Çevre Kanunu'nda ekonomik faaliyetlerin çevre üzerindeki etkisinin sürdürülebilir kalkınma ilkesi çerçevesinde uzun dönemli olarak değerlendirilmesi kanunun temel ilkeleri arasında düzenlenmiştir (m. 3/d). Kanunda, *“sürdürülebilir kalkınma ilkesi çerçevesinde ekonomik kararlara çevre boyutunun dahil edilmesine imkân veren hukukî ve idarî tedbirleri belirlemek”* görev ve yetkisi Yüksek Çevre Kurulu'na verilmiştir (m. 5).

Hukukumuzda sürdürülebilirliğin çevre ve iklim değişikliği boyutuna ilişkin önemli gelişmelerden birisi de Türkiye'nin 2021 yılında taraf olduğu Paris Anlaşması'na uyumun sağlanması, bu kapsamda iklim değişikliği ile mücadele ve net sıfır emisyon hedefi doğrultusunda hazırlanan ve 09.07.2025 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren İklim Kanunu'dur⁵²⁷. Kanunun 3. maddesinde, iklim değişikliği ile mücadele esas alınacak ilkeler arasında, eşitlik, iklim adaleti, katılım, entegrasyon, sürdürülebilirlik, şeffaflık ilkeleri sayılmıştır. Kanun

⁵²⁶ R. G., T. 11.8.1983, S. 18132 (Değişik: 26/4/2006-5491).

⁵²⁷ 7552 sayılı İklim Kanunu, R. G., T. 09.07.2025, S. 32951.

kapsamında işletme faaliyetlerinde karbon emisyonunun kontrol altında tutulması amacıyla belirli işletmelere birtakım yükümlülükler getirildiği gibi çeşitli teşvikler de öngörülmüştür. Böylece, şirketlerin ticari faaliyetlerinde karbon ayak izlerini hesaplamaları ve bunları azaltmaya yönelik birtakım adımlar atmaları hedeflenmiştir. Kanunda ayrıca iklim değişikliğiyle mücadele kapsamındaki ekonomik faaliyetlerin tespiti bakımından ölçütler belirlenerek “Türkiye Yeşil Taksonomisi” adı altında bir sınıflandırma sistemi oluşturulması öngörülmüştür [m. 8/1(c)]. İklim Kanunu m. 9/3’te ise kanunda öngörülen Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) kapsamına giren (esasları yönetmelikle belirlenen doğrudan sera gazı emisyonlarına neden olan faaliyetleri yürüten) işletmelerin, bu faaliyetleri gerçekleştirebilmesi için İklim Değişikliği Başkanlığı’ndan sera gazı emisyon izni alması zorunlu tutulmuştur. ETS kapsamına giren işletmeler, doğrulanmış yıllık sera gazı emisyon değerine karşılık gelecek şekilde yıllık tahsisat tesliminde bulunmakla yükümlü tutulmuştur (m. 9/5). Kanuna aykırılıkların idari yaptırımlara bağlandığı m. 14’te, sera gazı emisyon izni almayan veya doğrulanmış sera gazı emisyonu raporunu süresi içerisinde sunmayan işletmeler ile diğer ihlaller hâlinde idari para cezaları öngörülmüştür. Ayrıca m. 8/1(a)’da iklim değişikliği ile mücadele kapsamındaki faaliyetler ve yatırımların teşviki amacıyla, *“iklim finansmanı ve iklim değişikliğiyle mücadele teşviki kaynaklarının geliştirilmesi, kullanılması, sigorta araçlarının geliştirilmesi, yeşil ve sürdürülebilir sermaye piyasası araçlarının, banka finansmanının ve diğer finansman araçlarının teşvik edilmesi esastır”* düzenlemesine yer verilmiştir. Söz konusu Kanunun uygulamaya yönelik ikincil mevzuatlarla somutlaştırılması beklenmekte olup özellikle anonim şirket yöneticilerinin sürdürülebilirlik odaklı stratejik kararlar alma, karbon salınımına neden olan faaliyetlerine yönelik stratejik kararları ve yeni riskleri yönetme

konularındaki yükümlölük ve sorumlulukları bakımından önemli sonuçlar doğurması muhtemeldir.

Sürdürülebilirlik kavramı açıkça anılmasa da sürdürülebilirlik ilkeleri, Çevre Kanunu'nun yanı sıra Orman Kanunu, İş Kanunu, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanun, Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu gibi birçok kanunda da çevresel ve sosyal boyutuyla tanınmış olup bu düzenlemelerin şirketler ve şirket yöneticileri nezdinde de birtakım yükümlölükler getirdiği şüphesizdir. İş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması, tüketicinin sağlığının ve güvenliğinin korunması, çevre kirliliğinin önlenmesi şirketlerin bu kanunlardan doğan sosyal ve çevresel yükümlölükleri arasındadır⁵²⁸. Nitekim şirketler de hukukun birer örneği olarak devletin Anayasadan kaynaklanan çevrenin korunması, çalışanların sosyal hak ve menfaatlerinin korunması, çocukların korunması, tüketicilerin korunması görevleri kapsamında çıkardığı kanunlara uymakla yükümlüdür⁵²⁹. Şirketler hukuku alanının dışında yer almakla birlikte çevre ve vergi mevzuatı gibi kamu hukuku alanına dahil birtakım düzenlemelerde öngörülen mali yükümlölükler, yaptırımlar ve/veya teşvikler aracılığıyla şirketlerin sürdürülebilir faaliyetlere yönltilmesinin amaçlandığı ifade edilebilecektir. Çalışma konumuz esasen anonim şirket yöneticilerinin şirketler hukuku mevzuatı çerçevesinde sürdürülebilirlikten doğan yükümlölük ve sorumluluklarına odaklanmakta olup çalışmamızın hacmi ve kapsamı bakımından bu kanunlardaki yükümlölüklerin her birine ayrıca değinilmesi mümkün olmadığından bunlara yalnızca dikkat çekmekle yetinilmiştir.

⁵²⁸ Bu kanunlarda şirketler bakımından uygulama alanı bulabilecek hüküm örnekleri ve açıklamalar için bkz. Özer, s. 155-157.

⁵²⁹ Özer, s. 156.

2. Türk Ticaret Kanunu

Doğrudan şirketlere yönelik hükümler içeren ve tüm şirketler bakımından bağlayıcı hükümler öngören genel kanun olan TTK'da kurumsal yönetime ilişkin bazı düzenlemeler haricinde, sürdürülebilirliğe yönelik genel bir hüküm yer almamaktadır. Başka bir ifadeyle TTK'da, şirketlerin sürdürülebilir faaliyetleri ile çevre ve topluma karşı sorumluluklarını öngören açık bir düzenleme bulunmamaktadır. Sürdürülebilirlik ilkesinin şirketler hukuku kaynaklarında gelişimi, kurumsal yönetim anlayışı ve raporlama yükümlülükleri kapsamında yumuşak hukuk kuralları ve düzenleyici ve denetleyici kurumların yayımladıkları standart ve rehberler çerçevesinde olmuştur. Hukukumuzdaki bu yaklaşımın, sürdürülebilirlik ilkesinin diğer hukuk sistemlerinde yer alan şirketler hukuku düzenlemelerindeki gelişimine paralel olduğu söylenebilir.

TTK'daki kurumsal yönetim anlayışı ile finansal raporlama ve kamuyu aydınlatmaya yönelik düzenlemelerden yola çıkarak TTK'nın sürdürülebilirlik kavramını, yukarda açıklanan “işletmenin sürekliliği” kavramına paralel olarak, yalnızca şirketin finansal sürekliliği bağlamında ele aldığı ifade edilmiştir⁵³⁰. Bununla birlikte, sınırlı şirketler bakımından da olsa sürdürülebilirlik raporlaması hukukumuzda girmiş olup aşağıda açıklanacağı üzere, TTK'nın 88. maddesine 2022 yılında 7408 sayılı Kanun ile eklenen 6. fıkra ile “sürdürülebilirlik” terimi TTK'da ilk kez raporlama standartlarına ilişkin olarak zikredilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirliğin en önemli yapı taşlarından olan “menfaat sahipleri” kavramı da TTK'nın genel gerekçesinde borsa şirketleri bakımından kurumsal yönetime ilişkin açıklamalarda yer almıştır. Gerekçede, TTK'nın pay sahipleri başta olmak üzere tüm ilgililerin

⁵³⁰ Ararat/Eroğlu, s. 6; Özer, s. 162.

menfaatlerinin ideal düzeyde korunduğu bir kurallar sistemi oluşturmayı amaçladığı ifade edildikten sonra⁵³¹ kurumsal yönetimin unsurlarından biri olan “adillik” ilkesinin eşit işlem ilkesiyle geniş kapsamlı olarak örtüştüğü ve eşit işlem ilkesinin sadece pay sahiplerine değil, çalışanlara, alacaklılara, müşterilere ve kamu da dahil olmak üzere şirketle menfaat ilgileri bulunanlara yönelik olduğu ifade edilmiştir⁵³². Anonim şirketlerde menfaat sahipleri olan çalışanlar⁵³³, alacaklılar⁵³⁴ ve hatta kamunun⁵³⁵ menfaatine ilişkin düzenlemeler TTK’nın çeşitli maddelerinde de yer verilmiş olup çalışmamızın bu kısmında, Türk şirketler hukukunda sürdürülebilirlik kavramına ilişkin hukuki çerçeve çizilecek, paydaş menfaatlerine yönelik söz konusu düzenlemeler ise TTK’daki şirketin var oluş amacına yönelik yaklaşım kapsamında ikinci bölümde daha detaylı biçimde ele alınacaktır⁵³⁶.

3. Kurumsal Yönetim İlkeleri

II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği (KYT)’nin ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde sürdürülebilirlik kavramı doğrudan yer almamış olmakla birlikte, özellikle menfaat sahiplerine olan ve sürdürülebilirlik amaçlarına hizmet eden ilkeler yer almaktadır⁵³⁷. Yukarıda da açıklandığı üzere, kurumsal yönetim

⁵³¹ 6102 s. TTK Genel Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 33-34, para. 88.

⁵³² 6102 s. TTK Genel Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 34, para 89.

⁵³³ Bkz. işçilerin şirkette pay sahibi olmasının rüçhan hakkının kısıtlanması için haklı sebep sayıldığı TTK m. 461/2 hükmü, çalışan ve işçiler için yardım kuruluşları kurulması amacıyla ayrılacak yedek akçelere ilişkin TTK m. 522/1 ve 523/3 hükümleri.

⁵³⁴ Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğun alacaklıları da kapsayacak şekilde düzenlendiği TTK m. 553 hükmü ile şirketlerdeki önemli birtakım değişikliklerden alacaklıların bilgilendirilmesi ve haklarının korunmasına yönelik TTK m. 367, m. 395/2, m. 473/2 ve m. 474 hükümleri örnek verilebilir.

⁵³⁵ Bkz. anonim şirketlerin kuruluşunda fesih davası açma olanağını kamu menfaatinin önemli bir şekilde tehlikeye düşürülmüş olması hâlinde de öngören TTK m. 353 hükmü ile ticaret şirketlerinin kamu düzenine aykırı iş ve faaliyetlerine karşı Ticaret Bakanlığına fesih davası açma yetkisi veren TTK m. 210/3 hükümleri.

⁵³⁶ 2. Bölüm, IV, B.

⁵³⁷ Bkz. menfaat sahiplerine ilişkin KYİ 3, iç denetim sistemi ve bağımsız yönetim kurulu üyelerine ilişkin 4.2.3 ve 4.3.3 vd.

düzenlemeleri çevre ve toplum da dahil olmak üzere geniş bir paydaş kitlesinin menfaatine hizmet ederek sürdürülebilirliğin çevresel ve sosyal boyutunu destekler. Özellikle yönetim kurulunda çeşitlilik, bağımsız yönetim kurulu üyeliği, yönetim kurulunun ücretlendirilme politikaları, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık gibi iç kurumsal yönetim mekanizmaları etkili şekilde uygulandıklarında şirketin sürdürülebilir biçimde yönetilmesine hizmet edeceklerdir. Kurumsal yönetim uygulamalarının belirlenmesi yetkisi Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)’na verilmiş olup⁵³⁸ bu yetki çerçevesinde Kurul, halka açık anonim şirketler bakımından sürdürülebilirliğe katkı sağlayabilecek politikaların belirlenmesi konusunda da etkin bir rol oynayabilecektir.

Aynı zamanda 2.2.2/g ilkesinde, *“yıllık faaliyet raporlarında çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitimi ile diğer toplumsal ve çevresel sonuç doğuran şirket faaliyetlerine ilişkin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgiye yer verilecektir”*; Etik Kurallar ve Sosyal Sorumluluk başlıklı 3.5.2. ilkede ise *“şirket, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olur; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar. Şirket, uluslararası geçerliliğe sahip insan haklarına destek olur ve saygı gösterir. İrtikap ve rüşvet de dahil olmak üzere yolsuzluğun her türlüyle mücadele eder”* denilmekle sürdürülebilirlik ve ESG anlayışına dahil çevresel ve sosyal kaygıların şirket faaliyetlerinde dikkate alınması anlayışı ortaya konmuştur. Öte yandan, söz konusu ilkeler KYT m. 5/1 uyarınca uyulması zorunlu ilkeler arasında yer almamaktadır.

⁵³⁸ TTK m. 1529/1 ve SPK m. 17/1 uyarınca kurumsal yönetim ilkelerini belirleme yetkisi SPK’na verilmiştir.

KYT’de 2020 yılında gerçekleştirilen değişikliklerle⁵³⁹ m. 1’e eklenen beşinci fıkra uyarınca, aynı maddenin ikinci fıkrasında sayılanlar dışındaki borsa şirketleri⁵⁴⁰ kurumsal yönetim ilkelerine tabi olup bu şirketler kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlamalarında, sürdürülebilirlik ilkeleri uyum çerçevesi kapsamındaki açıklamalara yer vereceklerdir. Aynı değişiklik kapsamında eklenen m. 8/3 uyarınca, SPK’r’nın ilan ettiği sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanması gönüllülük esasına tabi olup⁵⁴¹ sürdürülebilirlik ilkeleri uyum çerçevesinin içeriğine ve yayımlanmasına ilişkin esaslar SPK’r tarafından belirlenerek ilan edilecektir.

4. Sürdürülebilirlik Raporlamasına İlişkin Hukuki Çerçeve

a. Genel Olarak

Yabancı hukuk sistemlerindeki gelişmelere paralel olarak, Türk hukukunda da kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin gelişmelerin en yoğun yaşandığı alanlardan birisi, sürdürülebilirliğe ilişkin bilginin kamuya açıklanmasıdır. Sürdürülebilirlik raporlaması hukukumuzda ilk etapta gönüllülük esasıyla ele alınmış olup yine uluslararası alandaki gelişmelere paralel olarak, daha sonra belirli şirketlerin sürdürülebilirlik raporlaması yapması zorunlu hâle getirilmiştir.

Hemen belirtelim ki, Türkiye’de anonim şirketler aşağıda yer vereceğimiz söz konusu gelişmelerden önceki dönemde de bir süredir, finansal olmayan bilgilerini

⁵³⁹ Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)’nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (II-17.1.a), R. G., T. 02.10.2020, S. 31262.

⁵⁴⁰ KYT m. 1 /2 uyarınca kapsam dışında kalan şirketler şunlardır:

“a) Payları borsada işlem görmeyen halka açık ortaklıklar.

b) Payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarı dışındaki diğer pazar, piyasa veya platformlarında işlem gören ortaklıklar.

c) Paylarının ilk defa halka arz edilmesi ve/veya borsada işlem görmeye başlaması için Kurula başvuran/başvurulan ortaklıklardan; payları Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar veya Kurumsal Ürünler Pazarı dışındaki diğer pazar, piyasa veya platformlarında işlem görecektir olanlar.

ç) 7/8/1989 tarihli ve 89/14391 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulan Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 sayılı Karara göre dışarıda yerleşik sayılan ortaklıklar”.

⁵⁴¹ KYT’de kurumsal sürdürülebilirliğin uy ya da açıkla ilkesiyle şirketlerin gönüllülük esasına tabi kılınmasının amaca ulaşmada yetersiz kaldığı yönünde, bkz. Töre, s. 1009-1010.

yıllık faaliyet raporlarında, bu raporlara eklenen kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarında veya ayrı belgelerde gönüllü olarak açıklayabilmekteydi. Nitekim Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik m. 14 düzenlemesi⁵⁴², diğer hususlar bölümünde bu tür bilgilerin yer almasına olanağını yarattığı gibi⁵⁴³, II-14.1 sayılı Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği m. 8/2/e uyarınca, şirketler tarafından zorunlu veya gönüllü olarak hazırlanması hâlinde yıllık faaliyet raporuna eklenmesi gereken kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu da KSS alanındaki bilginin raporlanmasında bir araç olarak kabul edilmektedir⁵⁴⁴. Kurumsal Yönetim Tebliği'nin eki niteliğindeki Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin 2.2.2/g ilkesi de uyulması zorunlu ilkeler arasında yer almamakla birlikte “*yıllık faaliyet raporlarında çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitimi ile diğer toplumsal ve çevresel sonuç doğuran şirket faaliyetlerine ilişkin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgiye yer verilecektir*” ifadesini içermektedir.

⁵⁴² Madde 14: “(1) Yıllık faaliyet raporunun diğer hususlar bölümünde, faaliyet yılının sona ermesinden sonra şirkette meydana gelen ve ortakların, alacaklıların ve diğer ilgili kişi ve kuruluşların haklarını etkileyebilecek nitelikteki özel önem taşıyan olaylara ilişkin açıklamalara yer verilmesi zorunludur. (2) Bu bölümde ayrıca, bu Yönetmelik hükümlerine aykırı olmamak kaydıyla yönetim organının uygun gördüğü ilave bilgilere de yer verilebilir.” Yönetmelik m. 4/3 uyarınca da, “finansal olmayan risklere de faaliyet raporunda yer verilir”.

⁵⁴³ Gücenme Gençoğlu, Ü./Aytaç, A.: *Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BIST Uygulamaları*, Muhasebe ve Finansman Dergisi 2016, S. 72, s. 58. Ayrıca bkz. Özer, s. 280.

⁵⁴⁴ Anonim şirketlerin sınırlı da olsa çevresel ve sosyal meseleler ile KSS kapsamında ilk kez raporlama yapmaya başlamalarının kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu çerçevesinde olduğu yönünde, Özer, s. 280. Yazarın bu rapora ve finansal olmayan bilgilerin açıklanmasına ilişkin bir diğer rapor türü olan “kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi raporu”na ilişkin açıklamaları için bkz. s. 281 vd. Kamuyu aydınlatma belgesi olarak kabul edilebilecek olan söz konusu rapora ilişkin ayrıca bkz. Aydoğan, G.: *Anonim Şirketlerde Kamuyu Aydınlatma Belgelerinden Doğan Hukuki Sorumluluk*, Ankara 2021, s. 270 vd.

b. Kurumsal Yönetim Tebliği ve Şirketler için Sürdürülebilirlik İlkeleri

Uyum Çerçevesi

Sürdürülebilirlik kavramı, KYT'ye ilk kez 2020 yılında gerçekleştirilen değişikliklerle⁵⁴⁵ girmiş olup Tebliğ'e söz konusu değişikliklerle eklenen m. 1/5 uyarınca, aynı maddenin ikinci fıkrasında sayılanlar dışındaki borsa şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlamalarında, sürdürülebilirlik ilkeleri uyum çerçevesi kapsamındaki açıklamalara da yer verecekleri ifade edilmiştir. Söz konusu değişikliğe ek olarak, KYT m. 8/1'de ilgili şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum bilgisini de içeren yıllık faaliyet raporlarında⁵⁴⁶ *“sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyor ise buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla çevresel ve sosyal risk yönetiminde meydana gelen etkilere ilişkin açıklamalara”* da yer verileceği düzenlenmiştir. Söz konusu açıklamalarda dönem içerisinde önemli bir değişiklik olması durumunda, ilgili değişikliğe ara dönem faaliyet raporlarında da yer verilecektir. KYT m. 8/3 uyarınca sürdürülebilirlik ilkelerine tabi olan şirketlerin bu ilkelerinin uygulanması gönüllülük esasına tabi olmakla birlikte, kapsamdaki şirketlerin KYT m. 8/1 uyarınca bu konuya ilişkin raporlama yapması şart olup şirketler bu kapsamda hangi ilkeleri uygulayıp uygulamadıklarını, uygulanan ilkeleri nasıl uyguladıklarını ve uygulamadıkları ilkeleri neden uygulamadıklarının gerekçesine yer vereceklerdir. Başka bir ifadeyle, kapsama

⁵⁴⁵ Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (II-17.1.a), R. G., T. 02.10.2020, S. 31262.

⁵⁴⁶ KYT m. 1/5'te sürdürülebilirlik ilkeleri uyum çerçevesi kapsamındaki açıklamalara “kurumsal yönetin ilkeleri uyum raporu”nda; m. 8/1'de ise sürdürülebilirlik ilkelerine ilişkin açıklamalara “yıllık faaliyet raporunda” yer verileceği ifade edilmiştir. Bununla birlikte kurumsal yönetim ilkelerine uyum durumuna ilişkin açıklamalar da yıllık faaliyet raporlarında yapılacağından “kurumsal sürdürülebilirlik uyum raporu”nun faaliyet raporunun bir parçasını oluşturduğu yönünde bkz. Manavgat, Halka Arz, s. 173. Bu itibarla, sürdürülebilirlik ilkelerine uyum durumuna ilişkin açıklamalarının yer aldığı belgenin de kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu değil, faaliyet raporu olduğu yönünde bkz. Tarhan, s. 1523. Ayrıca bkz. Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi, A3.

giren şirketlerin sürdürülebilirlik ilkelerine uyumu gönüllülük esasına bırakılmış olmakla birlikte, bu uyuma dair açıklamada bulunmaları gerekmektedir⁵⁴⁷.

Sürdürülebilirlik raporlarının içeriği ise, KYT m. 8/3'e dayanarak SPKr tarafından BİST, Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA) ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarının temsilcileriyle birlikte hazırlanan "Şirketler İçin Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi"nde belirlenmiştir. Bu itibarla, Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'nde, halka açık şirketlerin sürdürülebilirlik politikaları ve ESG uygulamalarına ilişkin açıklamalarında dikkate almaları gereken temel ilkeler, CSRD ile uyumlu olarak, "genel ilkeler", "çevresel ilkeler", "sosyal ilkeler" ve "kurumsal yönetim ilkeleri" başlıkları altında ortaya konmaktadır. Genel ilkeler altında yönetim kurulu, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim bakımından öncelikli konuları, riskleri ve fırsatları belirleyerek buna uygun ESG politikalarını oluşturma ve bu yöndeki kararlarını kamuya açıklama konusunda görevlendirilmiştir. Şirket bu politikaları yürütmek amacıyla komite/birimler kurarak bunları da kamuya açıklayacaktır. Çevresel ilkeler kapsamında, çevre ve iklim değişikliğine ilişkin ilkelerin şirket strateji ve faaliyetlerine ne şekilde dahil edildiği ve toplam enerji tüketimi, yenilenebilir enerji üretim ve kullanımı gibi verilerin; sosyal ilkeler kapsamında ise, etik politikası oluşturulması, ayrımcılık, eşitsizlik, çocuk işçi çalıştırılmasını önleyici politikaları, fırsat eşitliği ve kadın işçi çalıştırılması, iş sağlığı ve güvenliği alanlarındaki politikaların açıklanması ele alınmış; ayrıca paydaş ihtiyaçları ve öncelikleri vurgulanmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında ise sürdürülebilirliğin kurumsal yönetim stratejilerine dahil edilmesi ve menfaat sahiplerinin dahil edilmesi hususları yer almıştır. SPKr, 23.06.2022 tarih ve 34/977 sayılı kararı ile

⁵⁴⁷ Tarhan, s. 1521.

Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi kapsamında yapılacak açıklamalarda belirli şirketler tarafından kullanılmak üzere bir “sürdürülebilirlik raporu şablonu” da oluşturmuş olup sürdürülebilirlik ilkelerine uyum durumunun bu şablon kullanılarak raporlanacağını ifade etmiştir⁵⁴⁸.

Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi’nin Genel İlkeleri altında yer alan “Raporlama” başlıklı A3 sayılı ilkesi uyarınca yönetim kurulu sürdürülebilirlik raporlarında,

- *Sürdürülebilirlik performansını, hedeflerini ve eylemlerini yılda en az bir kez raporlar ve kamuya açıklar. Sürdürülebilirlik faaliyetlerine ilişkin bilgileri faaliyet raporu kapsamında açıklar.*
- *Paydaşlar için ortaklığın konumu, performansı ve gelişiminin anlaşılabilmesi açısından önemli nitelikteki bilgilerin, doğrudan ve özlü bir anlatımla paylaşılması esastır. Ayrıntılı bilgi ve verileri kurumsal internet sitesinde ayrıca açıklayabilir, farklı paydaşların ihtiyaçlarını doğrudan karşılayan ayrı raporlar hazırlayabilir.*
- *Şeffaflık ve güvenilirlik bakımından azami özen gösterir. Dengeli yaklaşım kapsamında açıklama ve raporlamalarda öncelikli konular hakkında her türlü gelişmeyi objektif bir biçimde açıklar.*
- *Faaliyetlerinin Birleşmiş Milletler (BM) 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’ndan hangileri ile ilişkili olduğu hakkında bilgi verir.*
- *Çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularında aleyhte açılan ve/veya sonuçlanan davalara ilişkin açıklama yapar.*

Borsa İstanbul’un (BİST) yürüttüğü girişimler ve yayımladığı rehberler de, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlamaları aracılığıyla çevresel ve sosyal etkilerini kamuya açıklamalarına yönelik önemli birer yol göstericidir. Bu kapsamda, ilk olarak 2014 yılında yayımlanan ve 2020 yılında güncellenen “Şirketler için Sürdürülebilirlik

⁵⁴⁸ İlgili karara göre, II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği uyarınca payları Borsa’nın Ana Pazar, Yıldız Pazar ve Alt Pazarı’nda işlem gören ortaklıklar tarafından sürdürülebilirlik ilkeleri uyum çerçevesi kapsamında yapılması gereken açıklamaların, 2022 yılına ilişkin raporlamadan itibaren kullanılmak üzere, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden hazırlanan Sürdürülebilirlik Raporu şablonu kullanılarak yapılacaktır. Bu kapsamda, uygulanması gönüllülük esasına dayalı olan sürdürülebilirlik ilkelerine uyum durumunun Sürdürülebilirlik Raporu şablonu kullanılarak, yıllık olarak finansal raporların bildirim süresi içinde ve her durumda genel kurul toplantı tarihinden en az 3 hafta önce raporlanması gerekmekte olup anılan şablona faaliyet raporlarında da yer verilmesi hususu şirketlerin takdirine bırakılmıştır.

Rehberi”⁵⁴⁹, raporlamanın yöntemine dair kapsamlı bilgiler sunmaktadır. BİST ayrıca, 2015⁵⁵⁰ ve 2016 yıllarında faaliyet raporlarının yanı sıra sürdürülebilirlik raporları da hazırlamış; 2017 itibarıyla ise faaliyet raporlarını entegre raporlama formatında sunmaya başlamıştır⁵⁵¹. 2022 yılında ise, BİST ile ERTA iş birliğiyle şirketlere yönelik “Entegre Raporlama Rehberi” yayımlanmıştır⁵⁵². Aynı yıl, iklim krizine karşı mücadelede atılabilecek adımlar, bu krizin şirketler üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve raporlama sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlara ilişkin kapsamlı bilgiler içeren “İklim Raporlama Rehberi” de kamuoyuyla paylaşılmıştır⁵⁵³. Söz konusu rehberler kamuyu aydınlatmaya ilişkin yol gösterici nitelikte kurallar öngörmekte olup bağlayıcı değildir. 2014 yılında kurulan BIST Sürdürülebilirlik Endeksi de şirketleri sürdürülebilir davranmaya ve finansal olmayan bilgilerini açıklamaya teşvik etmektedir.

c. Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları

Sürdürülebilirlik ilkelerine ilişkin olarak sermaye piyasası mevzuatında gerçekleştirilen değişikliklerin yanı sıra, TTK’nın “Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun Yetkisi” başlıklı 88. maddesine 2022 yılında 7408 sayılı Kanun⁵⁵⁴ ile eklenen 6. fıkra ile, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim

⁵⁴⁹ Borsa İstanbul, Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi - Geleceğe Yatırım, (Erişim Tarihi: <https://borsaistanbul.com/files/surdurulebilirlik-rehberi.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025)

⁵⁵⁰ Bkz. Borsa İstanbul, Sürdürülebilirlik Raporu 2015, (<https://www.borsaistanbul.com/files/borsa-istanbul-2015-surdurulebilirlik-raporu.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025); Sürdürülebilirlik Raporu 2016, (<https://www.borsaistanbul.com/files/borsa-istanbul-2016-surdurulebilirlik-raporu.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

⁵⁵¹ Borsa İstanbul, Finansal Tablo ve Raporlar, (<https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/191/finansal-tablo-ve-raporlar>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

⁵⁵² Borsa İstanbul, Şirketler İçin Entegre Raporlama Rehberi, (<https://www.borsaistanbul.com/files/sirketler-Icin-Entegre-raporlama-rehberi.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

⁵⁵³ Borsa İstanbul, Şirketler İçin İklim Raporlama Rehberi, (<https://borsaistanbul.com/files/iklim-raporlama-rehberi.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

⁵⁵⁴ 7408 sayılı Türkiye İhracatçılar Meclisi ile İhracatçı Birliklerinin Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, R. G., T. 04.06.2022, S. 31856.

Standartları Kurumu (KGK), belirlediği işletmeler ve kuruluşlar için uygulamada birliği ve sürdürülebilirliğe ilişkin raporlamaların uluslararası alanda geçerliliğini sağlamak amacıyla uluslararası standartlarla uyumlu olacak şekilde Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarını belirlemeye ve yayımlamaya yetkili kılınmıştır⁵⁵⁵.

7408 sayılı Kanun'un gerekçesine göre bu düzenlemenin amacı, “işletmelerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetime ilişkin sorunlara nasıl karşılık verdiğini anlaması ve yatırım kararı alırken sürdürülebilirliğe ilişkin ihtiyaca uygun bilgiye ulaşması”nı kolaylaştırmaktır⁵⁵⁶. Böylece, ülke içindeki uygulamalar yeknesaklaştırılacağı gibi yapılan raporlamaların uluslararası alanda da geçerliliğinin bulunması sağlanacaktır. Nitekim TTK'nın genel gerekçesinde yer alan,

Türkiye bir taraftan AB üyeliğine hazırlanırken, diğer taraftan da uluslararası ticaret, endüstri, hizmet, finans ve sermaye piyasalarının bir parçası olmak zorundadır. Bunun için uluslararası piyasaların kurumlarına, kurullarına ve kurallarına yer veren bir ticaret kanununa sahip olmalıdır.

2005 yılının Ekim ayında AB ile tam üyelik müzakerelerine başlama hazırlığı içinde bulunan Türkiye, uluslararası piyasaların bir parçası, Türk işletmeleri de bu piyasaların rekabet gücünü haiz, etkin ve güvenilir aktörleri olmak zorundadırlar. Bunun için başta gelen şart, işletmelerimizin Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (IFRS) göre düzenlenmiş ve uluslararası denetim standartları (IAAS) uyarınca denetlenmiş finansal tabloları ile iddialarını ortaya koyabilmeleridir. Sözü edilen standartlar, Türkiye'ye uluslararası itibar sağlayabileceği gibi, gücümüzü karşılaştırabilir ölçeklere göre hesaplamamıza, buna göre stratejik derinlik taşıyan ve sürdürülebilir politikaları belirlememize de olanak verecektir.

⁵⁵⁵ Fıkranın devamında, “Belirli alanları düzenlemek ve denetlemek üzere kanunla kurulan kurum ve kurullar, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarına uygun olmak şartıyla, kendi alanları için geçerli olacak standartlarla ilgili olarak ayrıntıya ilişkin düzenlemeler yapabilir” ifadesi yer almıştır.

⁵⁵⁶ 7408 sayılı Kanun m. 8 Gerekçesi, Türkiye İhracatçılar Meclisi ile İhracatçı Birliklerinin Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Teklifi (2/4441) ve Sanayi, Ticaret, Enerji, Tabii Kaynaklar, Bilgi ve Teknoloji Komisyonu Raporu, s. 10 (7408 sayılı Kanun'un TTK'da değişiklik öngören hükmü 9. madde olmakla birlikte gerekçede 8. maddede yer almıştır(<https://www.tbmm.gov.tr/tutanaklar/TUTANAK/TBMM/d27/c101/tbmm27101095ss0335.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

*Türk Ticaret Kanunu bu amaçların gerçekleştirilmesinde etkili ve vazgeçilmez belki de tek araçtır. Bu ilke ve mekanizmalara yer vermeyen bir Ticaret Kanunu bugünün gereksinimlerine cevap veremez.*⁵⁵⁷

ifadeleri de uluslararası standartlarla uyumlu sürdürülebilirlik raporlaması standartlarının benimsenmesinin yanı sıra dünyada sürdürülebilirlik bakımından meydana gelen gelişmelerin Türk ticaret hukukunda uygulanmasının da gerekçesini teşkil edecektir⁵⁵⁸. Daha sonra Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın 2024-2026 Orta Uzun Vadeli Programı'nda da, makroekonomik hedefler arasında yer alan “Yeşil Dönüşüm” hedefi başlığı altında “*Sermaye piyasalarında sürdürülebilirlik temelinde yeni düzenleme ve uygulamaların geliştirilmesiyle şirketlerin sürdürülebilirlik raporlama ilkeleri uluslararası standartlara uyumlu olarak güncellenecek, Çevresel, Sosyal ve Yönetişimsel raporlamalarına yönelik üçüncü taraf güvence ve doğrulama sisteminin kurulması ve bu kapsamdaki verilerin oluşturulacak sisteme entegrasyonu sağlanacaktır*” ifadesi yer almıştır⁵⁵⁹.

TTK m. 88/6 ile verilen yetki doğrultusunda KGK, evrensel raporlama standartları olan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS, *International Financial Reporting Standards* - IFRS) temelinde Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (*International Sustainability Standards Board* - ISSB) tarafından hazırlanan “UFRS S1-Sürdürülebilirlik ile İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler (*IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related*

⁵⁵⁷ 6102 s. TTK Genel Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 10, para. 5.

⁵⁵⁸ Türkiye’de finansal olmayan raporlamanın gelişim sürecine yönelik açıklamalar için bkz. Özer, s. 276 vd.

⁵⁵⁹ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Orta Vadeli Program (2024-2026), Eylül 2023, (https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/09/Orta-Vadeli-Program_2024-2026.pdf, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

Financial Information)” ve “UFRS S2-İklimle İlgili Açıklamalar (*IFRS S2 Climate-related Disclosures*)” standartlarıyla tam uyumlu standartlar oluşturmak için harekete geçmiştir. KGK bünyesinde gerçekleştirilen bu çalışmalarla, küresel rekabet güçlerinin korunması ve artırılması, yerli ve yabancı finansmana erişim kolaylığı sağlanması, marka değerlerinin artırılması ve paydaş beklentilerinin karşılanması konularına katkı sağlanması amaçlanmıştır⁵⁶⁰. Nihayetinde, 29 Aralık 2023 tarihli Mükerrer Resmi Gazete’de yayımlanan “Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarının (TSRS) Belirlenmesi” başlıklı kurul kararı⁵⁶¹ ile bu standartlar, uluslararası standartlarla uyumlu olarak “TSRS 1 Sürdürülebilirlikle İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler (“TSRS 1”)” ve “TSRS 2 İklimle İlgili Açıklamalar (“TSRS 2”)” olmak üzere iki başlıkta hazırlanmıştır. Böylece, ülkemizdeki raporlama faaliyetleri uluslararası standartlarla uyumlu hâle getirildiği gibi ülke içinde de bir yeknesaklık ve karşılaştırılabilirlik sağlanmıştır. TSRS 1 uyarınca, işletmenin hazırlayacağı raporların temel içeriğinde, önemlilik kriterini sağlayan yönetim, strateji, risk yönetimi, metrikler ve hedeflere ilişkin bilgilerin yer alması gerekmektedir. Sürdürülebilirliğe ilişkin risk ve fırsatlara dair bilgiler, raporların asli kullanıcılarının verecekleri kararları etkilemesi makul ölçüde beklenebiliyorsa önemli kabul edilmiştir⁵⁶².

⁵⁶⁰ KGK, Uluslararası Standartlarla Uyumlu Haziran 2022 Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarının Belirlenmesi ve Yayımlanması, Duyuru Metni, s. 3. ([https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TMS/T%C3%BCrkiye%20S%C3%BCr%C3%BClebilirlik%20Raporlama%20Standartlar%C4%B1n%C4%B1n%20Belirlenmesi%20ve%20Yay%C4%B1mlanmas%C4%B1n%C4%B1n%2016_06_2022%20-%20v2%20\(1\).pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TMS/T%C3%BCrkiye%20S%C3%BCr%C3%BClebilirlik%20Raporlama%20Standartlar%C4%B1n%C4%B1n%20Belirlenmesi%20ve%20Yay%C4%B1mlanmas%C4%B1n%C4%B1n%2016_06_2022%20-%20v2%20(1).pdf))

⁵⁶¹ KGK, 27.12.2023 Tarihli ve 75935942-050.01.04-[01/21632] Sayılı Kararı, R. G., T. 29.12.2023, S. 32414 (1. Mükerrer).

⁵⁶² TSRS 1, para. 18.

Aynı tarihte yayımlanan “Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ve Uygulama Kapsamına İlişkin Kurul Kararı”⁵⁶³ ile sürdürülebilirlik raporlaması, belirlenen ölçütlerinden en az ikisinin eşik değerlerini art arda iki raporlama döneminde aşan işletmeler bakımından 01.01.2024 tarihinden itibaren zorunlu hâle getirilmiştir. Kapsama giren şirketler, anılan standartlara uygun biçimde sürdürülebilirlik raporlaması yapmak zorundadır. KGK’nın 18 Aralık 2024 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan “Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) Uygulama Kapsamına İlişkin Kurul Kararı” uyarınca, bu kararda belirlenen şirketlerin kapsamında birtakım değişiklikler gerçekleştirilmiştir⁵⁶⁴. Son olarak, raporlar arası bağlantı kurulması, raporlama yükümlülüklerinin doğru ve tutarlı şekilde uygulanmasının temini, zorunlu raporlama kapsamına giren şirketlerin belirlenmesinde dikkate alınacak unsurların netleştirilmesi, hesaplamalara ilişkin yöntemlerin açıklığa kavuşturulması ve uygulamada ortaya çıkabilecek tereddütlerin giderilmesi amaçlarıyla, “Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ve Uygulama Kapsamına İlişkin Usul ve Esasların Yayınlanması” başlıklı kurul kararı 16 Temmuz 2025 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanmıştır⁵⁶⁵. Kararın 5. maddesinde zorunlu sürdürülebilirlik raporlamasına tabi olmayan birtakım şirketler zikredilmiş, 6. maddesinde ise zorunlu sürdürülebilirlik raporlamasına tabi kurum, kuruluş ve işletmelerin sağlaması gereken ölçütler sayılmıştır. Bu ölçütlere uyan şirketler,

⁵⁶³ KGK, 27.12.2023 Tarihli ve 75935942-050.01.04-[01/21634] Sayılı Kararı, R. G., T. 29.12.2023, S. 32414 (1. Mükerrer).

⁵⁶⁴ KGK, 16.12.2024 Tarihli ve 75935942-050.01.04-[01/28294] Sayılı Kararı, R. G., T. 18.12.2024, S. 32756.

⁵⁶⁵ KGK, 25.06.2025 Tarihli ve 75935942-050.01.04-[01/33130] Sayılı Kararı, R. G., T. 16.07.2025, S. 32957.

sermaye piyasası mevzuatı uyarınca belirlenen raporlama zorunluluklarından farklı olarak halka açık olmayan şirketler de olabilecektir⁵⁶⁶.

Sürdürülebilirlik raporlarının güvenilirliği, ortak standartlara bağlanmasının yanı sıra, söz konusu raporların bu standartlara ve gerçeğe uygun hazırlanıp hazırlanmadığının bağımsız ve uzman kişilerce kontrol edilerek bulguların bir rapora bağlanması şeklindeki denetim ile sağlanacaktır⁵⁶⁷. Bu kapsamda, hukukumuzdaki önemli ve oldukça olumlu bir gelişme, KGK’nın 5 Eylül 2024 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 2 Eylül 2024 tarihli kararı uyarınca, 1 Ocak 2024 tarihi ve sonrasında başlayacak hesap dönemlerinde TSRS’ye uygun hazırlanacak sürdürülebilirlik raporlarının düzenlenecekleri ilk yıldan başlamak üzere güvence denetimine tabi tutulmuş olmasıdır⁵⁶⁸. Güvence denetimi, denetim türlerinden biri olup “*finansal ve finansal olmayan özel nitelikli bilgilerin tarafsız, bağımsız ve uzman kişiler tarafından bu alana ilişkin oluşturulan belirli standartlar çerçevesinde incelenip doğrulama hizmeti veya doğrudan denetim yoluyla makul veya sınırlı olmak üzere iki tür güvence düzeyine ulaşılmasına yönelik faaliyet*” olarak tanımlanmıştır⁵⁶⁹. Güvence denetimi, KGK tarafından hazırlanarak yayımlanan “Güvence Denetim Standartları (GDS)”na

⁵⁶⁶ Sermaye piyasası mevzuatı uyarınca sürdürülebilirlik raporlaması gereken aktörlerin bir kısmının TSRS’de belirlenen ölçütleri de sağlaması nedeniyle çifte raporlama riskinin doğduğu yönünde, bkz. Tarhan, s. 1546.

⁵⁶⁷ Aydoğan, G.: *Hukuki Yönüyle Anonim Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarının Denetimi*, Prof. Dr. Celal Göle’ye Armağan (Ed. Özkorkut, K./Aydoğan, G./Özkan, Z./Sunca, N.), İstanbul 2025, s. 1214-1216.

⁵⁶⁸ Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, Sürdürülebilirlik Raporlarına Yönelik Güvence Denetimlerinin Zorunlu Hale Getirilmesine İlişkin Kurul Kararı (R. G., T. 05.09.2024, S. 32653). KGK’nın bu kararından önce de bazı şirketlerin sürdürülebilirliğe ilişkin açıklamalarının paydaşların talepleri doğrultusunda o dönemde mevcut standartlar çerçevesinde güvence denetimine tabi tutulduğu hususunda bkz. Aydoğan, Sürdürülebilirlik Raporlarının Denetimi, s. 1217.

⁵⁶⁹ Bkz. Aydoğan, G./Ertugay, E.: Güvence Denetimi ve Hukuki Altyapısı, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 2024, C. 79, S. 2, s. 223. Güvence denetimi, GDS 3000 para. 12(i)’de, “*sorumlu taraf dışındaki hedef kullanıcıların, denetime konu bilgiye (diğer bir ifadeyle dayanak denetim konusunun kıstaslar uygulanmak suretiyle ölçümünün veya değerlendirilmesinin bir çıktısına) ilişkin güven seviyesini artıracak şekilde tasarlanmış bir sonuç bildirmek üzere, denetçinin yeterli ve uygun kanıt elde etmeyi amaçladığı denetim*” olarak tanımlanmıştır.

uygun biçimde gerçekleştirilecektir⁵⁷⁰. Güvence denetimi, bağımsız denetim faaliyetinden farklı esaslara tabi olup sonucunda hazırlanan raporlar da bağımsız denetim raporu niteliği taşımamaktadır⁵⁷¹. Bağımsız denetim, finansal tablo ve diğer finansal bilgilerin, finansal raporlama standartlarına uygunluğu ve doğruluğu hususunda gerçekleştirilmekte olup sürdürülebilirlik raporları bağımsız denetime tabi tutulmamıştır⁵⁷².

Bu çerçevede, KGK tarafından çıkartılan “Sürdürülebilirlik Denetimi Yönetmeliği” de 17 Ocak 2025 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir⁵⁷³. Yönetmelik, sürdürülebilirlik denetimi, sürdürülebilirlik alanında faaliyette bulunabilecek kişi ve bağımsız denetim kuruluşlarına ilişkin usul ve esasları belirlemektedir. Yönetmelikte sürdürülebilirlik denetimi, sürdürülebilirlik raporunun Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarına (TSRS) uygunluğu ve doğruluğu hususunda, makul veya sınırlı güvence sağlayacak yeterli ve uygun denetim kanıtlarının elde edilmesi amacıyla, Türkiye Denetim Standartlarında öngörülen gerekli denetim tekniklerinin uygulanarak denetlenmesi ve değerlendirilerek rapora bağlanması” olarak tanımlanmıştır (m. 4/1/h). Yönetmeliğin 8. maddesi uyarınca, sürdürülebilirlik denetiminde, denetim konusunun uyumunun değerlendirildiği

⁵⁷⁰ Bunlar, GDS 3000 Tarihi Finansal Bilgilerin Bağımsız Denetimi veya Sınırlı Bağımsız Denetimi Dışındaki Güvence Denetimleri; GDS 3400 İleriye Yönelik Finansal Bilgilerin İncelenmesi; GDS 3402 Hizmet Kuruluşundaki Kontrollere İlişkin Güvence Raporları; GDS 3420 Bir İzahnamede Yer Alan Proforma Finansal Bilgilerin Derlenmesine İlişkin Raporlama Yapmak Üzere Üstlenilen Güvence Denetimleri; GDS 3410 Sera Gazı Beyanlarına İlişkin Güvence Denetimleri başlıklı güvence denetim standartlarıdır. Ayrıca, KGK tarafından güvence denetçilerine yol gösterme amacıyla GDS 3000’in Sürdürülebilirlik ve Diğer Genişletilmiş Dış Raporlama Güvence Denetimlerine Uygulanmasına İlişkin Zorunlu Olmayan Rehber başlıklı bir belge daha yayımlanmıştır.

⁵⁷¹ Bkz. Aydoğan/Ertugay, s. 244.

⁵⁷² Bağımsız denetim, Bağımsız Denetim Yönetmeliği m. 4/1(b)’de “*finansal tablo ve diğer finansal bilgilerin, finansal raporlama standartlarına uygunluğu ve doğruluğu hususunda, makul güvence sağlayacak yeterli ve uygun bağımsız denetim kanıtlarının elde edilmesi amacıyla, denetim standartlarında öngörülen gerekli bağımsız denetim tekniklerinin uygulanarak defter, kayıt ve belgeler üzerinden denetlenmesi ve değerlendirilerek rapora bağlanması*” olarak tanımlanmıştır.

⁵⁷³ Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, Sürdürülebilirlik Denetimi Yönetmeliği, R. G., T. 17.01.2025, S. 32785.

önceden belirlenmiş kıstaslar esas alınır. Sürdürülebilirlikle ilgili riskler ve fırsatlara ilişkin bilgiler açısından TSRS; diğer mevzuattan kaynaklanan denetim konuları açısından ise denetim kıstasıyla ilgili düzenlemeler veya bunların atıf yaptığı kurallar denetim kıstasını oluşturur. Yönetmeliğin 10. maddesi uyarınca, denetimin akabinde bir sürdürülebilirlik denetim raporu düzenlenecektir. Güvence denetimine ilişkin gelişme, Türkiye’deki sürdürülebilirlik raporlarının güvenilirliği bakımından oldukça olumlu bir gelişmedir. Zira şirketler, sürdürülebilirlik performansları konusunda sıklıkla yanıltıcı bilgilere başvurabilmekte olup yeşil aklama uygulamaları ve diğer haksız rekabet fiilleriyle mücadelede denetim, caydırıcı ve hukuka aykırılığı ortaya çıkartıcı bir işlev üstlenecektir⁵⁷⁴.

5. Yeşil Mutabakat Eylem Planı

Gündem 2030 ile belirlenen hedefler ve Avrupa Birliği tarafından 2019 yılında yayımlanan Avrupa Yeşil Mutabakatı’na uyum kapsamında Ticaret Bakanlığı tarafından hazırlanan “Yeşil Mutabakat Eylem Planı”na ilişkin Cumhurbaşkanlığı Genelgesi 16 Temmuz 2021 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanmıştır⁵⁷⁵. Eylem Planı’nın amacı, sürdürülebilir ve yeşil ekonomiye geçiş ile Gümrük Birliği kapsamında AB ile sağlanan yakın ticari ilişkilerin ve küresel ekonomi ve dahil olduğumuz tedarik zincirlerine entegrasyonun korunması olarak açıklanmıştır. Aynı zamanda Yeşil Mutabakat Eylem Planı’nın uygulanması ve koordinasyonunun sağlanması amacıyla bir Yeşil Mutabakat Çalışma Grubu tesis edilmiştir.

Eylem Planı, AB’nin politika öncelikleri doğrultusunda (1) sınırda karbon düzenlemeleri, (2) yeşil ve döngüsel bir ekonomi, (3) yeşil finansman, (4) temiz,

⁵⁷⁴ Aydoğan, Sürdürülebilirlik Raporlarının Denetimi, s. 1221-1222. Yeşil aklamaya ilişkin açıklamalar için bkz. 3. Bölüm, III, C.

⁵⁷⁵ 2021/15 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi, R. G., T. 16.07.2021, S. 31543.

ekonomik ve güvenli enerji arzı, (5) sürdürülebilir tarım, (6) sürdürülebilir akıllı ulaşım, (7) iklim değişikliği ile mücadele, (8) diplomasi ve (9) bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetleri başlıkları altında belirlenen hedeflere ulaşılması amacıyla 81 eylemden meydana gelmektedir.

Eylem Planı'nda belirlenen hedeflere ulaşılması bakımından şirketlerin rolü de tanınmış ve *“başta Avrupa Yeşil Mutabakatı ile AB politikalarında öngörülen kapsamlı değişiklikler olmak üzere, uluslararası ekonomi ve ticarete ortaya konan yeşil dönüşüm hedeflerinin, tüm dünyayı ilgilendiren, KOBİ’lerden dünya çapında faaliyet gösteren şirketlere, vatandaşlardan devlet görevlilerine herkesin sahip çıkması, benimsemesi ve hayata geçirilmesinde üzerine düşeni yapmasını gerektiren”* hedefler olduğu ifade edilmiştir⁵⁷⁶.

6. Borsa İstanbul Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi ve Sürdürülebilirlik Endeksi

Yasama faaliyetleri ve SPK’r girişimleri yanı sıra sürdürülebilirliğin Türk şirketler hukukundaki hukuki çerçevesinin çizilmesinde Borsa İstanbul’un (BİST) girişim ve projelerinin de önemi büyüktür. İlk kez BİST tarafından yürütülen projeler, sürdürülebilirlik ilkelerinin şirketler tarafından uygulanmasında ve ESG risklerine yönelik politikaların oluşturulmasında şirketlere yol göstermek bakımından büyük katkı sağlamaktadır⁵⁷⁷.

2013 yılında Borsa İstanbul’un liderliğinde, sürdürülebilirliğe dair müşterek adımların atılması amacıyla bir paylaşım ağı olarak “Sürdürülebilirlik Platformu”

⁵⁷⁶ T. C. Ticaret Bakanlığı, Yeşil Mutabakat Eylem Planı, s. 42, (<https://ticaret.gov.tr/data/60f1200013b876eb28421b23/MUTABAKAT%20YE%C5%9E%C4%B0L.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

⁵⁷⁷ Özer, s. 173.

kurulmuştur⁵⁷⁸. 2014 yılında platform üyelerinin de katkılarıyla BİST tarafından şirketlere sürdürülebilirlik konularında yol göstermek amacıyla “Gelecekte Var Olmak” başlığıyla “Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi” hazırlanmıştır⁵⁷⁹. 2020 yılında güncellenen Rehber, ESG risk ve imkânları ile SKA’lar hakkında genel bilgilere yer ver verdikten sonra şirketlere sürdürülebilirliğin şirket politikalarına nasıl dahil edileceği, şirketlerin bundan yatırımlar bağlamında nasıl bir fayda sağlayabileceği ve raporlamanın nasıl yapılması gerektiği hakkında bilgi vermektedir.

Bunların yanı sıra BİST, yatırımcıları bilgilendirmek ve şirketler arasında sürdürülebilirlik anlayışı ve uygulamalarını geliştirmek amacıyla BİST’te kurumsal sürdürülebilirlik performansı yüksek olan şirketlerin paylarının yer aldığı “BİST Sürdürülebilirlik Endeksi”, “BİST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi” ve “BİST Sürdürülebilirlik Katılım Endeksi”ni oluşturmuştur. Bu endekslerle amaçlanan, sürdürülebilir şirketlere rekabet avantajı sağlamak ve sürdürülebilir faaliyetleri teşvik etmek, şirketlerin küresel ısınma, istihdam gibi konularda çevresel ve sosyal etkilerinin ve ESG performanslarının değerlendirilmesi ve karşılaştırılması imkânı yaratmak, yatırımcılara sürdürülebilir yatırımlar için yol göstermek ve bu yönde yatırım yapan fonların kurulmasını sağlamaktır⁵⁸⁰. Ayrıca, BİST tarafından

⁵⁷⁸ Platforma sivil toplum kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, kamu düzenleyici otoriteleri üye olabilmekte olup platformun şu andaki üyeleri, Borsa İstanbul, Sermaye Piyasası Kurulu, Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, *Global Compact Türkiye*, *Carbon Disclosure Project (CDP) Türkiye*, Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD), Türkiye Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD), Sürdürülebilirlik Akademisi, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu, Argüden Yönetişim Akademisi ve Finans, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Araştırma ve Uygulama Merkezi, Entegre Raporlama Türkiye Ağı (ERTA)’dır. Bkz. Borsa İstanbul, Sürdürülebilirlik Platformu, (<https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/84/surdurulebilirlik-platformu>), Erişim Tarihi: 01.08.2025).

⁵⁷⁹ Borsa İstanbul, Gelecekte Var Olmak - Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi, 2020, (<https://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf>), Erişim Tarihi: 01.08.2025).

⁵⁸⁰ Borsa İstanbul, Sürdürülebilirlik Endeksleri, (<https://www.borsaistanbul.com/surdurulebilirlik/bist-surdurulebilirlik-pay-endeksleri>), Erişim Tarihi: 01.08.2025).

yayımlanan “Entegre Raporlama Rehberi” ve “İklim Raporlama Rehberi” gibi rehberler de şirketlere sürdürülebilirliğe ilişkin raporlama uygulamalarında yol göstermektedir.

7. Sürdürülebilir Finansman Yöntemleri

Hukukumuzda sürdürülebilirlik anlamında atılan bir diğer adım da yeşil ve sürdürülebilir finansman yöntemlerine ilişkindir. 2022 yılında SPK tarafından “Yeşil Borçlanma Aracı, Sürdürülebilir Borçlanma Aracı, Yeşil Kira Sertifikası, Sürdürülebilir Kira Sertifikası Rehberi” yayımlanmış olup bu rehberin amacı sürdürülebilirliğin çevresel boyutuna olumlu katkı sağlayacak yatırımların finansmanının teşvik edilmesi ve uluslararası finansal piyasalardaki gelişmelere uyum sağlanmasıdır⁵⁸¹.

Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından 2021 yılının Sürdürülebilir Finansman Çerçeve Dokümanı hazırlanmış ve bu kapsamda, 5 Nisan 2023 tarihinde Hazine tarafından ilk kez yeşil tahvil ihraç edilmiştir⁵⁸².

SPK tarafından 6 Eylül 2024 tarihli basın duyurusu ile, Uluslararası Sermaye Piyasaları Derneği’nin (*International Capital Market Association* - ICMA) ilkeleri esas alınarak “Yeşil, Sürdürülebilir ve Sosyal Sermaye Piyasası Araçları Rehber Taslağı” ve “Sürdürülebilirlik Bağlantılı Sermaye Piyasası Araçları Rehber Taslağı” kamuya duyurulmuştur⁵⁸³. Anılan ilk Rehber ile “yeşil, sürdürülebilir ve sosyal

⁵⁸¹ Borsa İstanbul, Yeşil Borçlanma Aracı, Sürdürülebilir Borçlanma Aracı, Yeşil Kira Sertifikası, Sürdürülebilir Kira Sertifikası Rehberi (<https://spk.gov.tr/data/6231ce881b41c612808a3a1c/b2d06c64099c9e7e8877743afc7d2484.pdf>, Erişim Tarihi: 23.07.2025).

⁵⁸² T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sürdürülebilir Finansman (<https://www.hmb.gov.tr/surdurulebilir-finansman>, Erişim Tarihi: 23.07.2025).

⁵⁸³ Sermaye Piyasası Kurulu, Yeşil, Sürdürülebilir ve Sosyal Sermaye Piyasası Araçları Rehber Taslağı ve Sürdürülebilirlik Bağlantılı Sermaye Piyasası Araçları Rehber Taslağı Basın Duyurusu (<https://spk.gov.tr/duyurular/basin-duyurulari/2024/yesil-surdurulebilir-ve-sosyal-sermaye-piyasasi-araclari-rehber-taslagi-ve-surdurulebilirlik-baglantili-sermaye-piyasasi-araclari-rehber-taslagi-basin-duyurusu>, Erişim Tarihi: 23.07.2025).

ihraçların uluslararası finansal piyasalardaki en iyi uygulamalar ve standartlarla uyumlu şekilde yürütülmesi, sürdürülebilirliğe katkı sağlayabilecek yeşil ve sosyal projelerin finansmanında, şeffaflık, dürüstlük, tutarlılık ve karşılaştırılabilirliğin artırılması”⁵⁸⁴ amaçlanırken; ikincisiyle de, “sürdürülebilirlik bağlantılı ihraçların uluslararası finansal piyasalardaki en iyi uygulamalar ve standartlarla uyumlu şekilde yürütülmesi, sürdürülebilirliğe katkıda bulunan şirketlerin finansmanında sermaye piyasalarının rolünün artırılması, ihraççıların ileriye dönük çevresel, sosyal ve/veya yönetim (ÇSY) kazanımlarının sürece dahil edilmesi ve piyasada şeffaflık, dürüstlük, tutarlılık ve karşılaştırılabilirliğin artırılması” amaçlanmıştır⁵⁸⁵.

Aynı zamanda, Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından “sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu ekonomik faaliyetlerin desteklenmesi, sürdürülebilir yatırımlara finansman akışının teşvik edilmesi ve piyasada yeşile boyamanın önlenmesi amacıyla” hazırlanan “Türkiye Yeşil Taksonomi Yönetmeliği Taslağı” da kamunun görüşüne açılmıştır⁵⁸⁶.

⁵⁸⁴ SPKr, Yeşil, Sürdürülebilir ve Sosyal Sermaye Piyasası Araçları Rehber Taslağı, s. 3.

⁵⁸⁵ SPKr, Sürdürülebilirlik Bağlantılı Sermaye Piyasası Araçları Rehber Taslağı, s. 2.

⁵⁸⁶ Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, İklim Değişikliği Başkanlığı, Türkiye Yeşil Taksonomi Yönetmeliği Taslağı, (<https://iklim.gov.tr/taslaklar-i-2124>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL AMAÇ

I. KURUMSAL AMAÇ (*CORPORATE PURPOSE*) KAVRAMI

A. Tanım

Anonim şirketlerin pay sahipleri lehine finansal kazanç sağlamanın ötesinde, sosyal ve çevresel meseleleri de içeren daha geniş bir amacının bulunduğu inancının giderek yerleşmesiyle, özellikle büyük şirketlerin yönetsel karar ve faaliyetleri “*corporate purpose* (kurumsal amaç)” başlığı altında tartışılmaya başlanmıştır.

“*Corporate purpose*”, ilk ve en yalın kelime anlamıyla şirketin varlık sebebini (*raison d'être*), başka bir ifadeyle, bir kurum olarak şirketin ne amaçla var olduğunu ifade eder⁵⁸⁷. Bu yönüyle kurumsal amaç, her bir şirket için farklılık gösteren ve şirketin faaliyet gösterdiği sektöre ilişkin olan işletme konusundan farklı olup teorik ve felsefi yönüyle, şirketin ilk ortaya çıkışından günümüze kadar hizmet ettiği amaçlara, şirketin doğasına ve nihai gayesine ilişkin tartışmaları kapsamaktadır. Öte yandan, kavrama farklı disiplinlerde farklı açılardan ve farklı amaçlarla yaklaşılmış olup sürdürülebilirlikle bağlantılı her kavram gibi kurumsal amacın da tek bir tanımı bulunmamaktadır⁵⁸⁸. Hukuk pratiğinde kurumsal amacın önemi, şirketlerin kimler için ve kimlerin menfaatine yönetildiği ve bu doğrultuda yönetim kurulu üyelerinin görev ve sorumluluklarının tespiti açısından ortaya çıkar⁵⁸⁹. Hukukçular bir süredir, bu hedef

⁵⁸⁷ Brosch, N.: *Corporate Purpose: From A 'Tower of Babel' Phenomenon Towards Construct Clarity*, Journal of Business Economics 2023, C. 93, S. 4, s. 571; Basu, S.: *Corporate Purpose Why It Matters More Than Strategy*, New York 1999, s. 3; Mayer, Prosperity, s. 109.

⁵⁸⁸ Ekonomistler, finansçılar ve işletme bilimcilerin kurumsal amaca yönelik farklı yaklaşımları için bkz. Ferrarini, G.: *Sustainable Governance and Corporate Due Diligence: The Shifting Balance Between Soft Law and Hard Law*, Palgrave Handbook of ESG and Corporate Governance (Ed. Câmara, P./Morais, F.), Cham 2022, s. 43.

⁵⁸⁹ Ferrarini, *The Shifting Balance*, s. 42.

doğrultusunda yönelttikleri “*Şirket yöneticileri kimin vekilidir?*”⁵⁹⁰, “*Şirket kimin için yönetilir?*”⁵⁹¹, “*Şirket yöneticileri kimin için pazarlık eder?*”⁵⁹² sorularına yanıt aramaktadır⁵⁹³.

Aşağıda detaylıca açıklanacağı üzere bu sorular uzun yıllar, anonim şirketlerin varlık sebebinin pay sahipleri için finansal değer yaratmak olduğu ve şirket yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının da pay sahiplerine karşı olduğu şeklinde yanıtlanmış, dünya genelinde şirketler hukuku düzenlemeleri ve kurumsal yönetim anlayışı da bu doğrultuda gelişmiştir. Öte yandan, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirlik ve paydaş yönetimi gibi kavramların önem kazanması, bu yanıtların sorgulanmasında ve kurumsal amaç tartışmalarının gelişiminde etkili olmuş; şirketlerin kâr elde etme amacı bir kenara atılmaksızın, pay sahipleri dışındaki menfaat sahiplerinin çıkarlarının da dikkate alındığı, çevresel ve sosyal hedefleri de içeren bir kurumsal amaç yaratılması gündeme gelmiştir. Bu doğrultuda, kurumsal amaç kelime anlamının ötesine geçerek anonim şirketin pay sahipleri lehine kâr elde etme amacının ötesinde tüm paydaşlar lehine değer yaratımını içeren nihai ve kapsayıcı amacını ifade etmek için kullanılmaya başlamıştır. Kısaca “kâr sağlama hedefinin ötesinde bir amaç” olarak ifade edebileceğimiz kurumsal amaç, bu ikinci anlamıyla da farklı tanımlamalara konu olmuştur⁵⁹⁴. 2019 yılının Aralık ayında Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanan Davos Manifestosu’nda “*Bir şirketin amacı, tüm paydaşlarını*

⁵⁹⁰ Dodd, E. M.: *For Whom are Corporate Managers Trustees?* Harvard Law Review 1932, C. 45, S. 7, s. 1145-1163.

⁵⁹¹ Rock, E. B.: *For Whom Is the Corporation Managed in 2020? The Debate over Corporate Purpose*, The Business Lawyer 2021, C. 76, S. 2, s. 363-395.

⁵⁹² Bebchuk, L. A./Kastiel, K./Tallarita, R.: *For Whom the Corporate Leaders Bargain?*, Southern California Law Review 2021, C. 94, s. 1467-1560.

⁵⁹³ Böylece kurumsal amaç, kurumsal yönetimin bir unsuru olup şirket “neden” vardır sorusu nihayetinde şirket “kim” için vardır sorusuna yol açmıştır (Lambooy/Argyrou/Tideman, s. 52).

⁵⁹⁴ Kavramın tanımına ilişkin yaklaşımları “varlık sebebi”, “kâr maksimizasyonunun ötesinde bir amaç” ve “toplumsal katkı” olmak üzere üç başlık altında inceleyen yaklaşım ve kavramın öğretildeki çok sayıdaki tanımı için bkz. Brosch, s. 571 vd.

*ortak ve sürdürülebilir değer yaratma sürecine dahil etmektir. Bu değeri yaratırken bir şirket sadece pay sahiplerine değil, tüm paydaşlarına - çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, yerel topluluklara ve genel olarak topluma hizmet eder”*⁵⁹⁵ cümleleri yer almıştır. Bir diğer tanıma göre kurumsal amaç, “*toplum yararına katkıda bulunarak değer yaratma taahhüdü*”dür⁵⁹⁶. Modern anlamda kurumsal amaç kavramının kurucusu olarak nitelendiren Mayer ise kurumsal amacı “*insanlar ve gezegenin sorunlarına kârlı çözümler üretmek*” ve fakat “*insanlar veya gezegen için sorun üreterek kâr elde etmemek*” olarak tanımlanmıştır⁵⁹⁷. Kavramın iki anlamını birleştiren bir diğer tanıma göre ise kurumsal amaç, “*bir şirketin, toplumun ve gezegenin refahına katkıda bulunmak üzere, kârın en üst düzeye çıkarılmasının ötesinde bir hedefle değer yaratmak doğrultusundaki varlık sebebi*”dir⁵⁹⁸.

Tüm bu tanımlamalar doğrultusunda kurumsal amaç, anonim şirketlerde yalnızca pay sahiplerinin kâr elde etmeye yönelik menfaatlerinin değil, şirkete dahil diğer menfaat sahiplerinin ve şirket dışı menfaat sahipleri olarak gelecek nesiller de dahil olmak üzere çevre ve toplum menfaatinin de gözetilmesiyle, uzun vadeli değer yaratımı hedefini içeren bir kurumsal yönetim kavramı olarak tanımlanabilir⁵⁹⁹.

⁵⁹⁵ The World Economic Forum, Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution, (<https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/> , Erişim Tarihi: 30.07.2025)

⁵⁹⁶ Leaders on Purpose, Purpose-driven leadership for the 21st century: Transitioning to a purpose-first economy through the new business logic, 2020, s. 8, (https://08054766-3a4c-4a3c-9f43-a67c2266e5de.filesusr.com/ugd/a6895d_ee4fdcffb6454d7499cfa6e7d38f5d4f.pdf, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁵⁹⁷ Mayer, C.: *The Future of the Corporation and The Economics of Purpose*, Journal of Management Studies 2021, C. 58, S. 3, s. 889 (“*Profitable solutions to the problems of people and planet and not to profit from producing problems for people or planet*”).

⁵⁹⁸ Brosch, s. 574.

⁵⁹⁹ Ayrıca bkz. Ferrarini, Game Changer, s. 85-86.

B. Terminoloji

“*Corporate purpose*”, kurumsal yönetim (*corporate governance*) ve kurumsal sosyal sorumluluk (*corporate social responsibility*) kavramlarında olduğu gibi, kelime anlamının ötesinde çok geniş bir anlam barındıran bir kavram olduğundan, tercümede yaşanacak anlam kayıplarının önüne geçmek bakımından birçok dilde İngilizce orijinaliyle kullanılmaya devam etmiştir⁶⁰⁰. Bu itibarla kavramın bir alıntı kelime (*loanword*) niteliği kazanmış olduğu ifade edilebilecek olmakla birlikte, kanaatimizce kavrama Türkçe bir karşılık bulmak elzemdir.

Kavram birebir tercümesiyle dilimize, “şirketin amacı” veya “şirketin varlık sebebi” olarak tercüme edilebilecek olup şirketlerin paydaş menfaatlerini de içeren bir amaçları bulunup bulunmadığına ilişkin Türkçe akademik eserlerde gerçekleştirilen tartışmalarda da, “şirketin amacı⁶⁰¹” veya eş anlamlı olarak “ortaklığın amacı⁶⁰²” terimleri tercih edilmiştir. Öte yandan, gerek kavramın TTK’nın muhtelif maddelerinde yer alan “şirketin amacı” kavramı ile karıştırılmasının önüne geçilmesi, gerekse de “*corporate governance*” ve “*corporate social responsibility*” terimlerinin dilimize “kurumsal yönetim” ve “kurumsal sosyal sorumluluk” tercüme edildiği de

⁶⁰⁰ Kavramın Almancada İngilizce orijinaliyle kullanıldığı eser örnekleri için bkz. Habersack, M.: *Corporate Purpose*, Festschrift für Christine Windbichler zum 70. Geburtstag am 8. Dezember 2020 (Hrsg. Bachmann, G./Grundmann, S./Mengel, A./Krolop, K.), Berlin 2020, s. 707-718; Bruce, A./Jeromin, C.: *Corporate Purpose - das Erfolgskonzept der Zukunft*, Wiesbaden 2020; Fleischer, H.: *Corporate Purpose: Ein Management-Konzept und seine gesellschaftsrechtlichen Implikationen*, Zeitschrift für Wirtschaftsrecht 2021, s. 5-15; Kuntz, T.: *Corporate Purpose konzeptionelle Grundlagen, rechtshistorische und rechtsdogmatische Aspekt*, Zeitschrift für das gesamte handels- und wirtschaftsrecht (ZHR) 2022, C. 186, S. 5, s. 652-701.

⁶⁰¹ Örneğin, bkz. Özçelik, P.: *Amerikan ve İngiliz Şirketler Hukuku Işığında Pay Sahibi Önceliği Modeli ve Bu Modelin Şirketlere Etkilerine İlişkin Değerlendirme*, Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2021, C. XVI, S. 1, s. 110; Çelikbaya, K.: *Anonim Şirketlerde Pay Sahibinin Kâr Payı Hakkı*, İstanbul 2021, s. 52 vd.; Özer, s. 53 vd.; Okuyucu, s. 25, 305 vd.; Murat, s. 93 vd.; Töre, s. 991.

⁶⁰² Bkz. Manavgat, Döngüsel Ekonomi, s. 40 vd.; Özalp, s. 87 vd. Kavramın tanımıyla paralel şekilde “anonim ortaklığın varoluş amacı” şeklindeki kullanımı için bkz. Özcanlı, F. B.: *Sürdürülebilirlik İlkesi Açısından Anonim Ortaklık Yönetim Kurulunun Stratejik Kararları ve Raporlama*, Prof. Dr. Tuğrul Ansay Anısına: Anonim Şirketler Hukukunun Gelecek On Yılı - Koç Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuka Genç Yaklaşımlar Konferans Serisi No. 11 (Ed. Toraman Çolgar, E./Veziroğlu, C./Kayıklık, A.), İstanbul 2023, s. 88.

dikkate alınarak çalışmamızda “*corporate purpose*” kavramının Türkçe tercümesi olarak “kurumsal amaç” teriminin kullanılması tercih edilmiştir.

C. Kurumsal Amaç Tartışmasının Güncel Niteliği

Kurumsal amaç kavramı da sürdürülebilirlikle bağlantılı diğer kavramlar gibi akademik eserlerin yanı sıra iş dünyasında da en sıklıkla tartışılan konulardan biri hâline gelmiş ve şirketlerin sosyal meşruiyet kazanabilmesi için kâr sağlama amacı dışında bir varlık sebebinin bulunması gerektiğine dair görüş iş dünyasında da kabul edilmeye başlanmıştır⁶⁰³.

Yakın tarihte, ulusal ticaret birlikleri, uluslararası örgütler ve kurumsal yatırımcılar tarafından kurumsal amaca ilişkin gerçekleştirilen resmi açıklamalar dünyada büyük yankı uyandırmıştır. Dünyanın en büyük varlık yönetim şirketi olan *Blackrock*’ın CEO’su *Larry Fink*’in *Blackrock*’ın yatırım yaptığı şirketlere yazdığı “*A Sense of Purpose*” başlıklı 2018 tarihli mektubunda şirketlere bir amaç belirleme ve bu amacı takip etme çağrısında bulunması bu anlamda bir dönüm noktası olmuştur. *Fink*’e göre, “*Toplum, hem kamu şirketlerinin hem özel şirketlerin sosyal bir amaca hizmet etmesini talep etmektedir. Zaman içinde başarılı olmak için her şirket yalnızca finansal performans sergilemekle kalmamalı, aynı zamanda topluma nasıl olumlu katkı sağladığını da göstermelidir. Şirketler, pay sahipleri, çalışanlar, müşteriler ve faaliyet gösterdikleri toplumlar da dahil olmak üzere tüm paydaşlarına fayda sağlamalıdır*”⁶⁰⁴. 2019 yılı ve sonraki yıllarda yazdığı mektuplarda ise *Fink*, uzun vadeli kârlılığa erişmek bakımından kurumsal amaç ve tüm menfaat sahiplerinin dikkate alınmasının

⁶⁰³ Fleischer, *Corporate Purpose*, s. 5. Ayrıca bkz. Paşlı, *Kurumsal Yönetim*, s. 79.

⁶⁰⁴ Larry Fink, *A Sense of Purpose*, 2018, (<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

önemini vurgulamış, kârlılık ve kurumsal amacın birbirleriyle çelişmediği aksine aralarında olumlu bir ilişki olduğunu ifade etmiştir⁶⁰⁵.

ABD'nin önde gelen şirketlerinin CEO'larından oluşan *US Business Roundtable*'ın da 2019 yılında yayımladığı açıklama⁶⁰⁶ ile 1997'den bu yana benimsediği “pay sahibi önceliği” anlayışını terk ederek ABD'den 181 CEO'nun imzası ile şirketlerin tüm menfaat sahiplerinin yararına yönetildiği yeni bir sistemi desteklemesi uluslararası alanda da etki doğurmuştur. Nitekim *US Business Roundtable*, 1997 tarihli Kurumsal Yönetim Bildirisi'nde bir ticari işletmenin temel amacının sahipleri için ekonomik getiri sağlamak olduğunu açıkça benimsemişti⁶⁰⁷. Buna göre, yöneticilerin başlıca görevi pay sahiplerine karşı olup paydaşların çıkarları ancak pay sahiplerine karşı olan görevlerin bir türevi olarak dikkate alınabilecekti. Yöneticilere, pay sahiplerin menfaati ile diğer paydaşların menfaatleri arasında bir denge kurma yükümlülüğü yüklenemeyecek olup bu tarz bir görev pay sahipleri ve paydaşlar arasındaki menfaat çatışmalarını çözmek bakımından yöneticilere hiçbir ölçüt sağlamadığından uygulanabilir değildi⁶⁰⁸. Bununla birlikte, 2019 yılında yaptıkları açıklamada CEO'lar kurumsal amaç çağrısına kayıtsız kalmadıklarını ortaya koymuşlardır. Söz konusu açıklamada “paydaşların tümünün çok önemli olduğu” ifade edilmiş ve pay sahibi önceliği fikrinden uzaklaşılması ve kurumsal sorumluluk

⁶⁰⁵ Özellikle bkz. Larry Fink, Purpose & Profit, 2019, (<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2019-larry-fink-ceo-letter>); A Fundamental Reshaping of Finance, 2020, (<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2020-larry-fink-ceo-letter>); Larry Fink's 2021 Letter to CEOs, 2021, (<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2021-larry-fink-ceo-letter>), Erişim tarihi: 29.07.2025).

⁶⁰⁶ US Business Roundtable, Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’, 2019, (<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>), Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁶⁰⁷ US Business Roundtable, Statement on Corporate Governance, 1997, s. 1, (https://cdn.theconversation.com/static_files/files/693/Statement_on_Corporate_Governance_Business-Roundtable-1997%281%29.pdf?1566830902), Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁶⁰⁸ US Business Roundtable, Statement on Corporate Governance, s. 3-4.

bağlamında çağdaş bir standart olarak tüm paydaşlar yararına kurumsal yönetim vadedilmiştir: “*Paydaşlarımızın her biri önemlidir. Şirketlerimizin, toplumlarımızın ve ülkemizin gelecekteki başarısı için hepsine değer sunmayı taahhüt ediyoruz*”⁶⁰⁹. Bu görüş değişikliği, *Business Roundtable*’ın pay sahibi önceliği anlayışını terk etmesi olarak değerlendirilmiştir⁶¹⁰.

Aynı yılın sonunda, Dünya Ekonomik Forumu’nun dünyanın önde gelen iş ve siyasi liderlerinin katılımıyla Davos’ta gerçekleştirdiği yıllık toplantısı öncesinde ilan edilen Davos Manifestosu’nda, şirketlerin amacının tüm paydaşlarını müşterek ve sürdürülebilir değer yaratımına dahil etmek olduğu açıklanmıştır. Manifesto’ya göre “*Bir şirket bu değeri yaratırken sadece pay sahiplerine değil, tüm paydaşlarına - çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, yerel topluluklara ve genel olarak topluma - hizmet eder. Tüm paydaşların farklı çıkarlarını anlamının ve uyumlaştırmanın en iyi yolu, bir şirketin uzun vadeli refahını güçlendiren politikalara ve kararlara ortak bir bağlılıktır*”⁶¹¹. Böylece söz konusu manifesto şirketlere “pay sahibi kapitalizmi”nden “paydaş kapitalizmi”ne geçme çağrısında bulunmuştur⁶¹².

Söz konusu gelişmeler, toplumsal düzeyde de giderek etkisini göstermeye başlamış olup özellikle genç nesil ekonomik değer yanında sosyal ve çevresel amaçları da önemsemeyen şirketlere yatırım yapmak, bunlarda çalışmak veya

⁶⁰⁹ Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’, (<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁶¹⁰ Rock, For Whom, s. 365; Lipton, M.: *The New Paradigm: Martin Lipton Responds*, Boston 50 Review, (https://www.bostonreview.net/forum_response/martin-lipton-new-paradigm/, Erişim Tarihi: 30.07.2025). *Business Round Table*’ın açıklamasının şirketlerin yönetimlerinde anlamlı bir değişiklik meydana getirmediği, aksine “göstermelik” olduğuna dair bkz. Bebhuk/Tallarita, s. 124 vd.

⁶¹¹ Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution, 2 December 2019, (<https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

⁶¹² Bebhuk/Tallarita, s. 95.

bunlardan alışveriş yapmak istememektedir⁶¹³. Yatırımcılar da kendi uzun vadeli başarılarının müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler gibi diğer menfaat sahipleriyle yakından ilgili olduğunu görmüş ve finansal getirilerini çevresel ve sosyal menfaatlerle ilişkilendirmenin yollarını aramaya başlamıştır⁶¹⁴. Bu gelişmelerle birlikte, çeşitli belgelerinde bir kurumsal amaç tanımına yer veren ve bu amacı tanımlarken çevresel ve sosyal değerlere atıfta bulunan şirket sayısı da gün geçtikçe artmaya başlamıştır. Söz konusu amaçlara şirket esas sözleşmesinde yer verildiği gibi şirketler sık sık misyon bildirisi, kurumsal amaç bildirisi veya sürdürülebilirlik raporunda yer alan açıklamalarla yatırımcıları, müşterileri ve toplum nezdinde kurumsal kimlik ve değerlerini tanıtmaya yoluna başvurmaktadırlar⁶¹⁵.

Öte yandan sınırlı sayıdaki ülkede gerçekleştirilen kanun değişiklikleri ve kurumsal yönetim düzenlemeleri haricinde ülkelerin şirketler hukuku mevzuatında bu yönde somut bir adım atılmamıştır. Dolayısıyla, kapitalist sistemlerde şirketlerin kâr maksimizasyonu amaçları ile sosyal değerler arasındaki dengeye dair problemler varlığını korumakta olup bu dengeye farklı hukuk sistemlerinde ne şekilde yaklaşıldığı her bir hukuk sisteminde farklı şekilde cevaplanabilecektir.

D. Şirketler Hukukundaki Benzer Kavramlardan Ayırıştırılması

Şirketlerin kâr elde etmenin ötesinde, birtakım toplumsal meseleleri de içeren daha geniş bir amacı bulunduğunu ifade eden “*corporate purpose* (kurumsal amaç)” terimi esasen bir yönetim bilimi kavramı olup hukuk literatüründe yakın tarihte kullanılmaya başlamıştır. Dolayısıyla kurumsal amaca henüz birçok hukuk sisteminde henüz yer verilmemiş olup kavram bir pozitif hukuk terimi niteliğini kazanmamış olmakla

⁶¹³ Ferrarini, Game Changer, s. 89.

⁶¹⁴ Business Roundtable tarafından gerçekleştirilen açıklamalara atıfla, Ferrarini, Game Changer, s. 89.

⁶¹⁵ Şirketlerin kurumsal amaç açıklamalarına örnekler için bkz. 2. Bölüm, V, B, 2, c.

birlikte, pozitif hukukta şirketlerin faaliyetlerinin türlerine ve bu faaliyetleri hangi hedeflerle gerçekleştirdiklerine yönelik birtakım kavramlarla bağlantılıdır. Bu kavramların başlıcaları “ortak amaç”, “işletme konusu”, “şirketin amacı” ve “şirket menfaati”⁶¹⁶ kavramlarıdır⁶¹⁷. Bu kavramların hiçbirisi kendilerine göre oldukça yeni bir kavram olan kurumsal amaç kavramını tam olarak karşılamamakla birlikte onunla bağlantılı, kimi durumda kurumsal amaç kavramıyla çatışabilen, şirketler düzeyinde kurumsal amacın somutlaştırılması ve tespitinde belirleyici olan kavramlardır. Öte yandan bu bağlantıları, kavram kargaşasına⁶¹⁸ neden olmakta olup bu kavramların ayrımlarının ortaya konması şarttır. Zira söz konusu kavramlar TTK’da bazı hüküm ve sonuçlara bağlanmış olduğundan bu kavramlardan ne anlaşılması gerektiği, Türk hukukunun kurumsal amaç tartışmasında durduğu konunun tespiti bakımından da belirleyici olacaktır.

Bu itibarla, kurumsal amaç, ilk olarak TBK m. 620 uyarınca tüm şirketlerde bulunması gereken bir unsur olan ve ortakların şirketi kurarken sahip olduğu tek ve müşterek amacı ifade eden ortak amaç kavramından ayrılmaktadır. Zira anonim ortaklıklar bakımından ortak amaç kavramı, TTK m. 331’de “*kanunen yasaklanmamış her türlü ekonomik amaç*” olarak ifade edilmiş olup bu amaç kâr amacı güden ticaret şirketlerini ideal amaçlarla kurulan derneklerden ayırır. Bu itibarla, anonim şirketlerde

⁶¹⁶ Şirket menfaati kavramına ilişkin açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, I, F.

⁶¹⁷ Alman işletme ve hukuk literatüründe de, “*Gesellschaftszweck* (ortak amaç)”, “*Unternehmensziel* (işletme hedefi)”, “*Unternehmensgegenstand* (işletme konusu)”, “*Verbandszweck* (birliğin amacı)”, “*Formalziels* (resmi hedef)”, “*Zielfunktion* (hedef işlevi)”, “*Unternehmensinteresse* (şirket menfaati) gibi bağlantılı birçok kavram bulunmakta olup hiçbirinin kurumsal amacı karşılamadığı ifade edilmiştir. Bkz. Haubold, P.: Die Normierung der Unternehmensziele der Aktiengesellschaft im Lichte der Nachhaltigkeit, Baden-Baden 2024, s. 65; Fleischer, Corporate Purpose, s. 11.

⁶¹⁸ Alman hukukunda özellikle “*Gesellschaftszweck*”, “*Unternehmensziel*”, ve “*Unternehmensgegenstand*” kavramları arasındaki ayrım, akademik çalışmalara konu olmuş olup bu kavramların ayırımına ilişkin görüşler için temel olarak bkz. Pentz, A.: Münchener Kommentar zum AktG - MüKoAktG (Hrsg., Goette, W./Habersack, M./Kalss, S.), 6. Aufl., München 2024, § 23, Rn. 70 vd; Tieves, J.: Der Unternehmensgegenstand der Kapitalgesellschaft, Köln 1998, s. 11 vd.

ortak amaç genel itibarıyla kâr elde ederek pay sahipleri arasında paylaşmak olarak kabul edilirken kurumsal amaç anonim şirketlerin ekonomik amacın yanı sıra sosyal ve çevresel birtakım amaçlar da güdebileceğinden yola çıkmaktadır⁶¹⁹. Öte yandan amacın ekonomik olması şirketin bu amaca ulaşmak için çevre ve toplum da dahil olmak üzere diğer menfaat sahiplerine zarar verebileceği anlamına gelmediği gibi, bu menfaatlerin şirket yönetiminde gözetilmesine de engel değildir. Bu husus çalışmamızın ilerleyen kısımlarında detaylıca tartışılacak olup burada bu hususa dikkat çekmekle yetinilmiştir⁶²⁰.

İkinci olarak kurumsal amaç, TTK m. 371’de yer alan “şirketin amacı” kavramından da ayrılmakta olup bunlar arasındaki ayrım daha bulanık olduğu gibi bu kavramların belirli bir anonim şirket düzeyinde birbirleriyle örtüşmesi de mümkündür. Öte yandan şirketin amacı kavramı, TTK’da işletme konusu ile birlikte ele alınmış olup ortak amaca kıyasen daha somut ve bu ortak amaca erişmek bakımından her bir şirket için farklılık gösteren bir kavramdır. Nitekim bu kavram, TTK m. 371’de işletme konusuyla birlikte yönetim kurulu üyelerinin temsil yetkisinin kapsamını çizmekte olup bu yetki, her bir şirketin faaliyet alanı ve hedefleriyle sınırlı olacaktır⁶²¹. Bu anlamıyla şirketin amacı kavramı, şirketlerin tek varlık sebeplerinin kâr elde etmek olmadığını ileri süren bir kurumsal yönetim anlayışı olan kurumsal amaç kavramından ayrılmaktadır. Ancak hemen belirtelim ki, her bir şirketin kendi faaliyet alanları kapsamında somut olarak sosyal ve çevresel amaçlar benimsemesi hâlinde, bu iki kavram birbirleriyle örtüşebilecektir. Başka bir ifadeyle, kurumsal amaç, şirketin

⁶¹⁹ Bkz. Habersack, s. 708.

⁶²⁰ Bkz. 2. Bölüm, IV, B, 3, a.

⁶²¹ Nitekim şirketler de esas sözleşmelerinde yer verdikleri şirketin amacı hükümlerinde, faaliyet konuları kapsamında ulaşmak istedikleri amaçlara yer vermekte olup bu konuda, işletme konusu hava taşımacılığı olan Türk Hava Yolları’nın “şirket amacı”, söz konusu şirketin hava taşımacılığında kaliteli ve kesintisiz hizmet sunması gibi somut hedeflerle belirlenmiştir.

amacı hükmünde somut hedeflere dönüştürülebilecektir. Gıda üretimiyle uğraşan bir anonim şirketin amacının “toplum sağlığı için doğal ve lezzetli ürünler üretmek” olduğu bir örnekte durum böyledir.

Son olarak, TTK’da birçok hüküm ve sonuca bağlanan işletme konusu kavramı ile kurumsal amaç arasındaki ayrım ve ilişkinin ortaya konulması gerekmektedir. İşletme konusu, şirketin faaliyet alanını ifade etmekte olup anonim şirketin hangi sektörde faaliyet gösterdiğini, sunduğu ürün ve hizmetlerin türünü ve kapsamını açıklar⁶²². Bu itibarla, işletme konusu ve şirketin amacı kavramları arasında araç-amaç ilişkisi bulunmaktadır. Kurumsal amaç, esas itibarıyla şirketin hangi alanda ve sektörde faaliyet gösterdiğinden bağımsız olup şirketin bu alandaki ticari faaliyetini gerçekleştirirken, paydaş menfaatlerini gözetme yükümlülüğünün bulunduğunu ileri sürer. Ne var ki, şirket faaliyetinden en çok hangi paydaşların etkilendiği, şirketin çevreye ve topluma zarar verme potansiyeli, çevresel ve sosyal sorumlu davranışın şirketin hangi faaliyetleri kapsamında gerçekleştirilebileceği gibi hususlar işletme konusundan etkilenecektir. Bu anlamda örneğin, fosil yakıt sektöründeki bir şirketin kurumsal amacında birtakım çevresel hedeflere yer vermesi gerekebilecekken eğitim hizmeti veren şirketin doğal çevreye yönelik herhangi bir vaatte bulunması beklenmeyecektir⁶²³. *Ultra vires* ilkesinin geçerli olduğu geçmiş dönemde işletme konusu, şirketlerin sosyal sorumlu faaliyetlerinin işletme amacı dışında kabul edilerek yok hükmünde sayılmasına yol açmıştır. Bu ilkenin kaldırılmış olduğu günümüzde de şirketin işletme konusuyla bağlantılı olmayan çevresel ve sosyal birtakım faaliyetlerinin temsil yetkisi dışında kabul edilmesi mümkün olmakla birlikte,

⁶²² Tieves, s. 11; Uzunallı, S.: Anonim Şirkette İşletme Konusu, Ankara 2013, s. 5.

⁶²³ Bu yönde bkz. Manavgat, Döngüsel Ekonomi, s. 42-43.

şirketlerin sosyal sorumlu faaliyetleri genellikle işletme konularıyla bağlantılı konularda gerçekleştirilmektedir⁶²⁴.

E. Anonim Şirketlerde Menfaat Sahipleri (Paydaşlar)

Şirketler gerek kendi bünyeleri içinde gerekse de dışındaki birçok sosyal grup ile ilişki içerisinde. Anonim şirketlerin ekonomideki yerleri, geniş halk kitlelerinin katılımına açık olmaları ve bankacılık, sigortacılık gibi ekonomide önemli yer tutan finansal faaliyetlerin anonim şirketler bünyesinde gerçekleştirilebiliyor olması, bu şirketlerin kamu yararı ve toplum ile arasındaki ilişkiyi güçlendirmiştir⁶²⁵. Özellikle büyük, çok uluslu anonim şirketlerin hayatlarımıza dahil olmasıyla şirketlerin etki alanları, katılımcıları dışında da belirli bir toplum, hatta dünya üzerinde bazı etkiler doğurabilecek şekilde genişlemiştir.

Kurumsal amaç tartışmasına dahil “anonim şirketlerin varlık sebebi nedir?”, “anonim şirketler kim(ler) için yönetilir?”, “yöneticilerin sorumlulukları kimlere karşıdır?” sorularının yanıtlanabilmesi için öncelikle, bu soruların muhatabı olabilecek, anonim şirketin yönetim kararları dolayısıyla menfaati bir şekilde etkilenebilecek olan bu kişi/unsurların tespit edilmesi faydalı olacaktır. Bu noktada karşımıza menfaat sahibi (paydaş, *stakeholder*, *Interessengruppe*)⁶²⁶ kavramı çıkar.

“Paydaş” teriminin işletme literatüründe ilk ortaya çıkışı 1963 yılında Stanford Araştırma Enstitüsü’nün bir iç yazışmasında ortaya atılmış olup paydaşlar, “*destekleri olmaksızın organizasyonların varlıklarının sona ereceği gruplar*” olarak

⁶²⁴ İlkenin yöneticilerin çevresel ve sosyal kararlarına etkisi için bkz. 2. Bölüm, IV, B, 3, e.

⁶²⁵ Şehirali Çelik, F. (Kırca, İ./Manavgat, Ç.): Anonim Şirketler Hukuku Cilt 1, Ankara 2013, s. 274.

⁶²⁶ “*Stakeholder*” kelimesi için Türk literatüründe “paydaş”, “menfaat sahibi”, “ilgili”, “çıkar grubu” gibi farklı tercümelemeler kullanılmıştır. Şehirali Çelik ve Pulaşlı “menfaat sahipleri” terimini [Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 249; Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 7]; Okuyucu “paydaş” terimini (Okuyucu, s. 4); Pulaşlı “ilgililer” terimini (Pulaşlı, Kurumsal Yönetim, s. 211); Sulu “çıkar grubu” terimini (Sulu, M.: Anonim Ortaklıklarda Şirket Menfaati Kavramı, İstanbul 2019, s. 16) tercih etmiştir. Çalışmamızda ise, menfaat sahibi ve paydaş kelimeleri birbirleri yerine dönüşümlü olarak kullanılmıştır.

tanımlanmıştır⁶²⁷. Ancak terim daha sonra *Freeman*’ın 1984 tarihli “*Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Stratejik Yönetim: Menfaat Sahibi Yaklaşımı)” başlıklı eseri başta olmak üzere birçok eserde geliştirilmiştir. *Freeman* bu eserinde paydaşları, “*bir organizasyonun misyonuna ulaşmasını etkileyebilecek veya bundan etkilenebilecek gruplar ve bireyler*” olarak tanımlamıştır⁶²⁸. Bu tanımda geleneksel olarak pay sahipleri, yöneticiler de dahil olmak üzere çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplum yer almaktadır. *Freeman*, şirketin amacına ulaşabilmesi için paydaş kavramının buna etki edebilecek her unsuru kapsayacak şekilde geniş anlaşılması gerektiğini ifade etmiş⁶²⁹ ve özellikle çok büyük bir organizasyonun paydaşları arasında bunların yanı sıra rakipler, ticaret birlikleri, sendikalar, hükümet, siyasi gruplar, tüketici birlikleri, finansal topluluklar, bankalar, çevrecilere yer vermiştir. Bu çerçevede, paydaşlar, yalnızca şirketten finansal bir talebi bulunan pay sahiplerini değil, aynı zamanda çalışanları, alacaklıları, müşterileri, toplulukları, hükümet yetkililerini, çevreyi ve korunmuş bir çevrede menfaati bulunanları ve hatta bazı yorumlara göre terörist grupları, şantajcıları ve hırsızları da içeren, şirketin refahını önemli ölçüde etkileyebilecek tüm bireyleri veya grupları içerir⁶³⁰.

Dolayısıyla paydaş, en genel şekliyle “*bir anonim şirketin faaliyetlerini etkileyebilen veya faaliyetlerinden etkilenebilen her şey*” olarak tanımlanmaktadır⁶³¹.

⁶²⁷ Freeman R. E./Harrison J. S./Wicks A. C./Parmar B. L./de Colle S.: *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge 2010, s. 31.

⁶²⁸ Freeman, s. 52.

⁶²⁹ Freeman, s. 52.

⁶³⁰ Jensen, M. C.: *Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function*, *Business Ethics Quarterly* 2002, C. 12, S. 2, s. 236; Hansmann, H./Kraakman, R.: *The End of History for Corporate Law*, *The Georgetown Law Journal* 2001, C. 89, S. 2, s. 447.

⁶³¹ Donaldson, T./Preston, L. E.: *The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implication*, *The Academy of Management Review* 1995, C. 20, S. 1, s. 86. Aktan, paydaşları, “*şirket faaliyetleri ile doğrudan ve/veya dolaylı bir ilişki içerisinde olan ve şirket faaliyetlerinden pozitif ve/veya negatif dışsallık elde eden kişi ve/veya kurumlar*” olarak tanımlamış olup çalışmamızda dışsallık, şirket faaliyetlerinin “bu faaliyete katılmayan kişiler” üzerindeki etkileri olarak tanımlandığından (bkz. 1. Bölüm, II, A, 1) söz konusu tanımın faaliyete katılan pay sahipleri,

SPKr’nun Kurumsal Yönetim Tebliği’nin 3.1. maddesinde de “*Menfaat sahipleri; şirketin hedeflerine ulaşmasında veya faaliyetlerinde ilgisi olan çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli sivil toplum kuruluşları gibi kişi, kurum veya çıkar gruplarıdır*” tanımı yer almıştır.

Menfaat sahipleri kendi aralarında şirket içi/şirket dışı, şirketle sözleşmesel ilişkisi bulunan/bulunmayan, şirket faaliyetlerinden doğrudan etkilenen/dolaylı etkilenen gibi farklı sınıflandırmalara tabi tutulabilmektedir. Bu kapsamda, pay sahipleri, yöneticiler dahil çalışanlar ve yönetim kurulu şirket içi; tedarikçiler, alacaklılar, müşteriler ve tüketiciler ise şirketin dışında ve şirketle sözleşmesel ilişkisi bulunan menfaat grupları arasında yer alır⁶³². Öte yandan, tedarik zincirindeki alt yükleniciler, tedarikçinin çalışanları, toplumun geneli ve çevre ise, şirketle sözleşmesel ilişkisi bulunmamakla birlikte şirket faaliyetinden etkilenen diğer menfaat gruplarıdır.

Sayılan bu kişi ve grupların anonim şirketin yönetiminde birbirinden farklı ve çeşitli menfaatleri bulunmaktadır. Örneğin, şirket çalışanları, alacaklılar ve müşterilerin menfaatleri, şirketle aralarındaki sözleşme gereği haklarını elde edebilmektir. Ancak şirketle aralarında herhangi bir sözleşme bulunmayan ve ilişkileri iradi olarak kurulmamış olan toplumun geneli ve çevre gibi paydaşların şirket yönetiminden ne şekilde etkilendiklerinin ve menfaatlerinin sınırlarının tespiti kolay değildir. En hafif hâliyle, toplum ve çevrenin şirket faaliyetlerinin mevcut durumlarını kötüleştirmemesi bakımından bir menfaatleri bulunmakta olup bir şirketin bunlar

yöneticiler, çalışanlar gibi grupları kapsamadığı kanaatindeyiz (Aktan, s. 153). Türk hukuku öğretisindeki diğer bir tanım için bkz. Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 7, dn. 2.

⁶³² Sjäffell, B./Johnston, A./Anker-Sørensen, L./Millon, D.: *Shareholder Primacy: The Main Barrier to Sustainable Companies*, Company Law and Sustainability - Legal Barriers and Opportunities (Ed. Sjäffell, B./Richardson, B. J.), Cambridge 2015, s. 81. Ancak yazarlar, pay sahipleri de dahil yatırımcıları şirketin dışında şirketle sözleşmesel ilişkisi bulunan bir grup olarak ele almıştır. Kanaatimizce şirketi oluşturan paylar üzerinde mülkiyet hakkı bulunan ve karar mekanizmasında dolaylı da olsa etkisi bulunan pay sahiplerinin şirkete dahil menfaat sahipleri arasında değerlendirilmesi daha yerindedir.

üzerindeki etkilerinin tespiti bir işçi ile aralarındaki iş sözleşmesinde olduğu gibi kolay olmayacaktır.

Hemen belirtelim ki paydaş tanımı en geniş anlamıyla bu grupların tamamını kapsamakla birlikte, her anonim şirketin paydaşları şirketin işletme konusu, faaliyet gösterdiği sektör, büyüklüğü ve halka açık olup olmaması gibi etkenlere göre değişiklik gösterebilecektir. Bu durum şirketlerin etki alanı (*sphere of influence*) kavramıyla ifade edilmekte olup bir anonim şirketin yönetimde gözetmesi gereken paydaş grupları da buna göre belirlenecektir⁶³³. Şirketlerin etki alanları, şirketin negatif ve pozitif dışsallık yaratabildiği alanlar olup bunlardan etkilenen paydaşlar şirketin etki alanına dahil olacaktır. Bu itibarla yukarıdaki örnekten gidecek olursak, çok uluslu ve büyük bir fosil yakıt üretim şirketinin etki alanına doğal çevre dahilken eğitim hizmeti veren küçük bir şirketin paydaşları arasında doğal çevre, normal şartlarda yer almayacaktır.

Bir şirketteki paydaşların menfaatleri birbirleriyle uyumlu olabilecek olmakla birlikte çoğu zaman çatışma hâlinedir. Hatta aynı paydaş grubu içerisinde de menfaatlerin çatışması mümkündür. Öte yandan genellikle, söz konusu çatışmanın pay sahipleri ve pay sahipleri dışında kalan paydaşlar arasında mevcut olduğu varsayılır. Bu nedendir ki kurumsal amaç tartışmasındaki teoriler bağlamında, paydaş kelimesinin sıklıkla pay sahipleri dışında kalan menfaat gruplarını kastederek kullanıldığı ve pay sahipleri ile paydaşların menfaatleri çatışan iki grup olarak ele alındığı görülmektedir. Örneğin, bir şirketin maliyetlerini düşürmek için üretim

⁶³³ Etki alanı (*sphere of influence*) kavramı ilk kez kavramı BM Küresel İlkeler Sözleşmesi tarafından tanıtılmış olup şirketlerin iş yerlerindeki çalışanlardan başlayarak dışa doğru, tedarikçiler, pazar yeri, toplum ve hükümetler olmak üzere genişlemektedir. Bkz. UN - John Ruggie, Clarifying the concepts of “sphere of influence” and “complicity”: report of the Special Representative of the Secretary-General on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises, A/HRC/8/16, s. 4. (<https://digitallibrary.un.org/record/633721?v=pdf#files>, Erişim Tarihi: 25.07.2025).

tesislerini işgücü maliyetinin daha düşük olduğu bir ülkeye taşıma kararı, pay sahiplerinin kârını artıracak olmakla birlikte mevcut işçilerin işten çıkarılmasına neden olacağından pay sahipleri ve işçilerin menfaatlerinin çatıştığı bir durumdur. Şirketin çevreye daha az zararlı ancak daha maliyetli hammadde ve enerji kaynaklarını kullanmaya karar vermesi de maliyetleri artırarak kârı azaltacağından çevre ve pay sahiplerinin menfaatlerinin çatıştığı bir duruma örnektir. Pay sahipleri ile diğer paydaşların menfaatleri arasındaki bu çatışma, aşağıda detaylıca incelenecek olan ve birbirlerine alternatif olarak ileri sürülmüş iki teori olan “pay sahibi önceliği teorisi” ve “menfaat sahibi teorisi”nde de belirginleşmektedir. Halbuki pay sahipleri de paydaş gruplarından birisini teşkil etmekte olup şirketteki finansal menfaatinin niteliği dolayısıyla bunlar arasında özel bir konuma sahiptir⁶³⁴.

Şirket yönetim kurulu ve yöneticileri de menfaat sahiplerine dahil olmakla birlikte bunlar arasında özel bir konuma sahip olan gruplardan bir diğeridir. Yönetim kurulu, anonim şirketin yönetim ve temsil organı olarak genel kurula ait olan kararlar haricinde şirketin faaliyet ve stratejilerinde belirleyici olan organdır. Dolayısıyla şirket yönetiminde farklı menfaat grupları arasında bir tercih yapabilecek veya menfaat dengesini sağlayabilecek olan grup şirket yöneticileridir⁶³⁵. Yukarıdaki örneklerde, üretim merkezlerinin taşınmasına veya çevreye daha az zararlı hammadde kullanımına yönelik kararı vermek yönetim kurulunun elindedir. Öte yandan, yöneticilerin de özellikle şirketle aralarındaki sözleşme gereği şirketteki pozisyonlarını koruyabilme ve finansal hak elde etmeye yönelik menfaatleri, şirketin ve diğer paydaşların menfaatleriyle çatışabilir. Esasen, yönetim kurulu üyelerinin seçim, ücretlendirme ve

⁶³⁴ Pay sahiplerinin özel konumuna ilişkin açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, III, B, 2.

⁶³⁵ Bu çerçevede yönetim kurulunun iki çıkar grubu arasındaki menfaat çatışmasının uzlaştırıcısı konumunda olduğu yönünde, bkz. Murat, s. 18.

ibralarında söz sahibi olanın pay sahipleri olduğu düşünöldüğünde yöneticilerin pay sahipleri lehine karar vermesi muhtemel gözökmekle birlikte durum her zaman böyle değildir. Kendileri de menfaat gruplarından biri olan yöneticiler, kendi çıkarları söz konusu olduğunda bu çıkarlarını pay sahipleri ve diğey paydaşların çıkarlarının önünde tutabilecektir. Dolayısıyla, yönetim kurulu üyelerinin karar verirken kendi menfaatleri nedeniyle benimseyebilecekleri fırsatçılığa karşı önlem alınması şarttır.

Bu itibarla, özellikle pay sahipleri ve yöneticiler arasındaki çıkar çatışmalarından kaynaklanan “vekâlet problemi (*agency problem*)”nin önüne geçme çabası, kurumsal yönetim anlayışlarına egemen olmuştur⁶³⁶. Tarihsel süreçte kurumsal yönetim düzenlemeleri ve buna yönelik akademik araştırmalar, yöneticilerle pay sahipleri arasındaki bu çıkar çatışmalarına odaklanarak vekâlet problemlerine çözüm aramıştır. Şirketler hukuku da esasen şirketle pay sahipleri arasındaki, azınlık ve çoğunluk pay sahipleri arasındaki, şirketle alacaklıları arasındaki ilişkilere ve şirketin karar verme süreçlerine yoğunlaşmış; şirketin daha geniş toplumla olan ilişkilerini ise bizzat düzenlememiştir. Söz konusu çatışmalar, çoğunlukla şirket teorileri çerçevesinde, kuramsal düzeyde ele alınmıştır. Öte yandan kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarının yükselişiyile, başta kurumsal yönetim düzenlemeleri olmak üzere şirketler hukukunda paydaş menfaatlerine yer verilmeye başlanmıştır.

Her ne kadar menfaat sahipleri arasında yer almasa da şirket tüzel kişiliğinin de bizzat bir menfaati bulunduğu ifade edilmekte olup kurumsal amaç tartışmasındaki önemi dolayısıyla şirket menfaatinin ayrıca ele alınması uygun görölmüştür.

⁶³⁶ Bkz. 2. Bölüm, III, B, 2, b.

F. Şirket Menfaati Kavramı

1. Kurumsal Amaç Kavramı ile İlişkisi

Birçok hukuk sisteminde şirketler hukuku düzenlemeleri ve dolayısıyla akademik çalışmalar, kurumsal amaç tartışmasını şirket menfaati kavramı üzerinden ele almıştır⁶³⁷. Bu hukuk sistemlerinde “şirket menfaati (*company interest*, *Unternehmensinteresse*)”, şirketlerin ne şekilde yönetileceği ve şirket organlarının görev ve yetkilerinin belirlenmesinde bir ölçüt olarak düzenlenmiştir⁶³⁸. Anonim şirket yöneticilerinin, yönetim kararlarında şirket menfaatini gözetme ve şirketin en menfaatine olacak şekilde karar alma yükümlülüğü altında oldukları hüküm altına alınmıştır. Türk hukukunda da bu tür bir düzenleme yer almakta olup TTK’nın 369. maddesinin ilk fıkrası “*Yönetim kurulu üyeleri (...) şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar*” hükmünü içermektedir⁶³⁹. Bu tür düzenlemeler, “şirket kimler için vardır ve şirket kimlerin menfaati için yönetilir?” sorularını barındıran kurumsal amaç tartışmasını şirket menfaatiyle yakından ilgili hâle getirmiş, bu soruların “şirket menfaati” kavramının kim(ler)in menfaatini içerdiğinden yola çıkılarak cevaplanmasına neden olmuştur. Hatta bazı

⁶³⁷ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 89-91. Özellikle Avrupa’daki hukuk düzenlemelerinde kurumsal amaç kavramı yerine şirket menfaatine yer verildiği yönünde, Ferrarini, Game Changer, s. 87.

⁶³⁸ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 89. Bu yönde bkz. “Şirket menfaati – Anonim Şirket Yöneticileri için Ölçüt” başlıklı çalışma, Schubert, C.: Das Unternehmensinteresse – Maßstab für die Organwalter der Aktiengesellschaft – Unter besonderer Berücksichtigung der Nachhaltigkeit und sozialen Verantwortung von Unternehmen, Baden-Baden 2020.

⁶³⁹ Ayrıca bkz. 2019 yılında PACTE ile Fransız Medeni Kanunu’nun 1833. maddesine eklenen, “*şirket kendi kurumsal çıkarları doğrultusunda, faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkileri hesaba katılarak yönetilmelidir*” hükmü; Hollanda Medeni Kanunu, 2. kitap, madde 140/2: “*Denetleme kurulu üyeleri görevlerini yerine getirirken Şirketin (...) menfaatleri doğrultusunda hareket ederler*”; Avusturya Paylı Ortaklıklar Kanunu (*Aktiengesetz*) § 70: “*Yönetim Kurulu, pay sahiplerinin ve çalışanların menfaatlerinin yanı sıra kamu menfaatini de göz önünde bulundurarak, şirketi şirketin menfaatlerine en uygun şekilde yönetmekle sorumludur*”.

yazarlarca şirket menfaati ve kurumsal amaç terimlerinin aynı anlama geldiği kabul edilmiştir⁶⁴⁰.

Her ne kadar yakından ilgili olsalar da kanaatimizce, bu iki kavram arasındaki ayrılık varlığını korumaktadır. Kurumsal amaç daha geniş anlamda şirketlerin kâr elde etme haricinde bir varlık sebepleri bulunduğunu ileri süren teoriyi ifade ederken şirket menfaati, ayrı bir tüzel kişilik olarak şirketin kendi menfaatinin ifade etmekte olup şirket yönetiminde dikkate alınması gereken bir ölçüt olarak ele alınmıştır. Şirket menfaati, işletme hedeflerini belirleyerek tüm şirket organlarını bağlayan bir davranış ilkesi ortaya koymaktadır⁶⁴¹. Bu çerçevede yönetim kurulunun yükümlülüğünü “şirketin menfaatinin sağlanması” olarak belirleyen hukuk sistemlerinde kurumsal amacın ne olduğu da şirket menfaatinden ne anlaşıldığına göre değişiklik gösterecektir. Bununla birlikte, ilgili şirketler hukuku düzenlemelerinde şirket menfaati kavramının bir tanımı ve hangi menfaatleri içerdiği hususları açıkça yer almamaktadır⁶⁴². Şirket menfaatinin ne olduğunun tespiti, paydaşların bireysel menfaatlerine kıyasen çok daha zor olup⁶⁴³ bu hususta çeşitli görüşler öne atılmıştır.

2. Şirket Menfaatinin Belirlenmesinde Ölçütler

Şirketin kendisini oluşturan unsurlardan ayrı bir tüzel kişiliğinin bulunması, şirketin bunlardan bağımsız ve kendine özgü bir menfaati bulunduğu düşüncesini doğurmuştur⁶⁴⁴. 1900’lü yılların başlarında Almanya’da geliştirilen bir öğreti olan

⁶⁴⁰ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 90. Ancak yazarlar kavramların birbirinden ayırt edilmesi gerektiği düşüncesindedirler.

⁶⁴¹ Schubert, s. 17.

⁶⁴² Pay sahiplerinin bilgi alma hakkına ilişkin TTK m. 437’nin gerekçesinde, “*korunması gereken şirket menfaati*” kavramının tanımlanmamasının gerekçesini “*dar veya geniş bir tanımla uygulamayı dondurmamak veya genişletmemek özeni*” olarak ifade etmiştir (6102 s. TTK m. 437 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 211).

⁶⁴³ Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 271; Okuyucu, s. 311.

⁶⁴⁴ Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 271.

“*Unternehmen an sich* (bizatihi işletme, *enterprise as such*)” teorisi⁶⁴⁵, şirketin kendisini oluşturan pay sahiplerinden ayrı bir varlığı ve onların şahsi menfaatlerinden ayrı bir menfaati olduğunu kabul eder⁶⁴⁶. Buna göre, kurumsal bir yapı olarak şirketin, varlığını sürdürebilmek konusunda kendini oluşturan unsurların bireysel çıkarlarından ayrı ve üstün bir çıkarı vardır⁶⁴⁷. Bu teorinin temellerini ortaya koyan *Rathenau*, şirket menfaatinin paydaşların şahsi menfaatlerine bölünmesine karşı çıkararak şirketin “*bir bütün olarak kamunun menfaati*” için varlığını sürdürmesini savunmuştur⁶⁴⁸. Bu anlayışta şirketin menfaati, paydaşların menfaatlerinin toplamından farklıdır⁶⁴⁹. Teori bu yönüyle, şirketin kendisini oluşturan menfaat gruplarından tamamen bağımsızlaştırılamayacağından bahisle eleştirilmiştir⁶⁵⁰. Bu eleştiriye göre, bir şahıs birliği olan şirketin menfaati, şirketi oluşturan şahısların menfaatlerinden türetilmelidir. Şirketin menfaat sahiplerinin biri, bir kısmı veya hepsinden farklılaşabilen kendine ait ayrı bir menfaati olduğuna katılmakla birlikte kanaatimizce de söz konusu teori, bu menfaatin belirlenmesinde menfaat sahiplerinin çıkarlarının göz ardı edilmesi yönüyle eksiktir.

Şirketin varlığını sürdürmesi bağlamında şirket menfaati, “*şirketin hukuki ve ekonomik alandaki mevcudiyetini mümkün olan en iyi şekilde devam ettirmesini sağlamak*” olarak tanımlanmıştır⁶⁵¹. Bu çerçevede, şirketin, varlığının devamlılığının

⁶⁴⁵ Teorinin *Rathenau*’nun 1917 tarihli “*Vom Aktienwesen, Einegeschäftliche Betrachtung*” adlı eserinde ortaya konulduğu ifade edilmektedir (Mittwoch, s. 305; Eminoğlu, s. 264).

⁶⁴⁶ Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 271.

⁶⁴⁷ Mittwoch, s. 306; Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 271; Eminoğlu, s. 264. Bkz. Rathenau, W.: *Vom Aktienwesen, Eine geschäftliche Betrachtung*, Berlin 1917, s. 38 vd.

⁶⁴⁸ Rathenau, s. 41.

⁶⁴⁹ Mittwoch, s. 306.

⁶⁵⁰ Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 271, dn. 880. Şirketin menfaatinin şirketin paydaşlarının menfaatleriyle iç içe geçmiş olduğu ve bunlardan ayrı düşünülemeyeceği yönünde, Korkut, Ö.: *Anonim Şirketlerde İnançlı Yönetim Kurulu Üyeliği*, Ankara 2007, s. 148-149.

⁶⁵¹ Helvacı, M./Çamurcu, E./Türkyılmaz, İ.: *Özellikle Anonim Şirket Açısından Şirket Menfaati Kavramı*, Prof. Dr. Hamdi Yasaman’a Armağan (Ed. Erdem, H. E./Ayoğlu, T./Altay, S. A./Dural, A./Yüksel, S. H./Yusufoğlu, F.), İstanbul 2017, s. 311. Bir diğer tanım önerisi, “*Şirketin, yaşamını en iyi şekilde sürdürebilmesi için zorunlu olan tüm meşru menfaatleri*” şeklindedir (Sulu, s. 73).

sağlanmasında menfaati bulunduğu tespiti yapılmakla birlikte, yöneticilerin şirketin menfaatine karar alma yükümlülüklerinden ne anlaşılması gerektiği açık değildir. Yönetim kurulu üyelerinin hangi yöndeki kararları şirketin devamlılığına, dolayısıyla menfaatine hizmet edecektir? Bu çerçevede, şirketin menfaatinin ne olduğunun tespit edilebilmesi bakımından öğretide çeşitli ölçütler ileri sürülmüştür⁶⁵².

Bu ölçütlerden ilkinе göre, şahıs birliği olarak şirketin varlığı onu oluşturan şahısların varlığına bağlı olduğundan şirket menfaatinin bu şahıslar tarafından belirlenerek esas sözleşmeye yazılan ortak amaç ve konuya göre tespit edilmesi gerekir⁶⁵³. Bu itibarla, şirket sözleşmesindeki amaç ve konuya ulaşmaya yönelik işlemler şirketin de menfaatine olacaktır⁶⁵⁴. Öte yandan, bu görüşe en azından uygulamadaki amaç ve konu hükümleri bakımından katılmamız mümkün değildir. Zira soyut ve genel bir kavram olan şirket menfaati, kurumsal amaç kavramı gibi⁶⁵⁵, esas sözleşmede yer alan ve şirketin somut amacı ve faaliyet konusunu içeren amaç ve konudan farklıdır. Burada tespitini yapmak istediğimiz husus, her bir şirketin münferit amaç ve konusundan bağımsız olarak şirket yöneticilerinin örneğin, çalışanların ücretlerine zam yapılmasına yönelik bir kararının bu menfaat kapsamına girip girmediğidir, ki bu sorunun cevabını şirketin konusuna ilişkin hükümde bulmak çoğunlukla mümkün değildir. Bunun yanı sıra, şirketin amacı ve konusuna uygun olan her işlemin mutlaka şirketin menfaatine olduğu da söylenemeyecektir⁶⁵⁶. Örneğin,

⁶⁵² İsviçre öğretisinde şirket menfaatinin ne şekilde sağlanacağına ilişkin ileri sürülen ölçütler için bkz. Ayan, Ö.: Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Sadakat Yükümlülüğü ve Bu Yükümlülüğün İhlalinin Sonuçları, 1. Baskı, Ankara 2013, s. 42 vd.

⁶⁵³ Korkut, İnancılı Yönetim Kurulu, s. 149. Ayrıca bkz. Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 272; Akdağ Güney, N.: Anonim Şirket Yönetim Kurulu, 2. Bası, İstanbul 2016, s. 204.

⁶⁵⁴ Helvacı/Çamurcu/Türkyılmaz, s. 311. Şirket menfaati yazarlarca, “esas sözleşmede öngörülen amaca, öngörülen süre içerisinde ulaşmayı sağlayabilmek için yine esas sözleşmede ya da şirketin ikincil düzenlemelerinde çizilen yollar uyarınca, şirketin hukuki ve ekonomik menfaatlerinin birlikte oluşturduğu menfaatler bütünü” olarak tanımlanmıştır.

⁶⁵⁵ Bkz. 2. Bölüm, I, D.

⁶⁵⁶ Bu yönde, Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 272.

şirket amaç ve konu hükmünde “*Otel, motel, kamping, pansiyon, tatil köyü, dinlenme evleri, plaj, lokanta, kafeterya gibi konaklama, dinlenme (...) yerleri kurulması, alımı, satımı, kiralanması, açılması ve işletilmesi*” hükmü bulunan bir şirketin yeni bir otel açması, şirketin amacına hizmet edecek olmakla birlikte, turizm sektörünün kötüye gittiği bir dönemde şirketin devamlılığına ve dolayısıyla menfaatine hizmet etmeyebilecektir. Ayrıca bu hüküm, yönetim kurulu üyelerinin pay sahiplerine kâr dağıtmak yerine çalışanlara ikramiye vermesinin şirketin menfaatine uygun olup olmadığına yönelik bir belirleme içermemektedir. Dolayısıyla, şirketin menfaati kavramı da, daha teorik düzeyde ve genel olarak belirlenmelidir.

Şirket menfaati bakımından bir diğer ölçüt olarak, “şirketin değeri” öne sürülmüştür. Şirketin değerini artırmaya yarayan kararlar, şirketin menfaatine de uygun olacaktır. Şirket değeri, genellikle, şirket paylarının piyasa değeri ve şirketin varlıklarının borçları karşısındaki durumuna göre belirlenmektedir. Öte yandan, şirketin malvarlığına ilişkin bu gerçek değerinin şirket menfaatinin yalnızca bir boyutu olduğu ve şirket değerinin her durumda şirketin menfaati ile doğru orantılı olmadığı da ifade edilmektedir⁶⁵⁷. Bu değerlerdeki, özellikle kısa vadedeki artışlar da şirketin menfaatini tanımlamak bakımından yeterli olmayacaktır⁶⁵⁸. Dolayısıyla şirketin devamlılığı bakımından dikkate alınması gereken bu değerlerdeki kısa vadeli ve geçici değişiklikler değil, şirketin uzun vadedeki değer artışı olmalıdır⁶⁵⁹. Uzun vadeli değer yaratımı ise, çevre ve toplumun geneli dahil, şirketin tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarının dikkate alınmasını gerektirecektir.

⁶⁵⁷ Sulu, s. 58. Şirket değerinin artmasının her durumda şirketin menfaatine olmayabileceği yönünde ayrıca bkz. Korkut, İnançlı Yönetim Kurulu, s. 150-151.

⁶⁵⁸ Özellikle kısa vadeli şirket değeri, örneğin şirketin kendi paylarını edinmesi gibi işlemlerle manipüle edilmeye açıktır (Sulu, s. 58).

⁶⁵⁹ Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 272.

Bu itibarla, şirket menfaatinin belirlenmesinde diğer bir yaklaşım da şirketi meydana getiren ve şirketin bir şekilde etkileşim ve ilişkisinin bulunduğu kişi ve gruplar, yani menfaat sahiplerinin menfaatlerinden yola çıkılmasıdır⁶⁶⁰. Nitekim, şirketin kendisini meydana getiren kişi ve unsurlardan ayrı bir tüzel kişiliği ve üstün bir menfaati bulunmakla birlikte, “*Unternehmen an sich*” görüşünden farklı olarak, şirket menfaatinin bu kişilerin menfaatinden tamamen bağımsız düşünülmesi mümkün değildir⁶⁶¹. Şirketin faaliyetlerinden etkilenen ve kendileri de bizzat şirketin faaliyetlerini etkileyen menfaat sahiplerinin çıkarlarının dikkate alınmadığı bir şirketin devam etmesi de mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla, şirketin, menfaat sahiplerinin biri veya bir kısmının menfaati ile farklılaşabilen, kendine has, ayrı bir menfaati olduğu kabul edilebilirse de bu menfaatin belirlenmesinde yine menfaat sahiplerinden yola çıkılması şarttır. Nitekim yöneticilerin her kararı her durumda paydaş gruplarından biri veya hepsini etkileyecek olup yöneticilerin davranış yükümünü belirleyen şirket menfaatini bunlardan tamamen ayırmak da mümkün değildir. Örneğin, yöneticilerin şirketin menfaatine karar alma yükümlülükleri kapsamında çalışan hakları veya çevrenin korunmasına yönelik kararlar alması mümkün veya şart mıdır? Yoksa şirket menfaati, pay sahipleri lehine şirket pay bedellerinin en üst seviyeye çıkartılmasını mı gerektirir? Başka bir ifadeyle, şirket menfaati şirkette yer alan paydaşların birinin, bir kısmının veya tamamının menfaatini mi içermektedir? Esasen, bu sorular karşısında şirket menfaati kavramının tek bir tanımı bulunmayıp farklı hukuk sistemlerinde ve öğretilerde şirket menfaatine farklı anlamlar

⁶⁶⁰ Her menfaat grubunun asgari müşterekleri belirlenerek daha sonra esas sözleşmede yazılı amaçtan faydalanılması yönünde, Korkut, İnançlı Yönetim Kurulu, s. 152.

⁶⁶¹ Korkut, İnançlı Yönetim Kurulu, s. 148-149. Bu yöndeki görüşler için bkz. Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 271, dn. 880. Şirket menfaati kavramının açık bir tanımı bulunmaması ve tek başına bir anlam ifade etmemesi nedeniyle şirketle ilişkisi bulunan grupların menfaatlerinden yola çıkılması yöntemine başvurulmuştur (Murat, s. 10).

yüklenmiştir⁶⁶². Şirket menfaati tanımlanırken, farklı menfaat gruplarına ait olup çoğu kez çatışan farklı menfaatlerden hangisi veya hangilerinin esas alınacağı, o hukuk sisteminde benimsenen sisteme göre değişiklik gösterecektir. Şirket menfaatinin tespitinde hangi ölçüt esas alınırsa alınsın yönetim kurulu üyeleri bunu uygulamakta bir takdir yetkisine sahip olacak ve bu da özen ve bağlılık yükümlülüğünün değerlendirilmesinde bir ölçüt olarak ele alınacaktır⁶⁶³. Dolayısıyla, yönetim kurulu üyelerinin şirket menfaatine yönelik davranma yükümlülük ve sorumluluklarının kapsamı da şirket menfaatinden kimlerin menfaatinin anlaşıldığına göre farklılaşacaktır.

3. Şirket Menfaatine Yönelik Farklı Yaklaşımlar

Şirket menfaati kavramına farklı hukuk sistemlerinde farklı yaklaşımlar bulunmakta olup hukuk sistemlerinin genelinde bunun bir ekonomik değer içerdiği konusunda bir tereddüt bulunmamaktadır⁶⁶⁴. Öte yandan bu hukuk sistemlerindeki yaklaşımlar, ekonomik amacın diğer paydaşlara ait sosyal ve çevresel amaçlarla desteklenip desteklenmediğine göre birbirlerinden ayrılmaktadır. Pay sahibi önceliğini kabul eden monist yaklaşımda şirket menfaati, pay sahiplerinin menfaatiyle bir tutulmakta olup pay sahibi değerinin en üst seviyeye çıkartılması amaçlanır⁶⁶⁵. Zira bu yaklaşımda pay sahipleri, şirketin de sahipleri olarak kabul edilerek şirketin menfaati

⁶⁶² Bkz. Helvacı, M./Cankat, R.: *Karşılaştırmalı Hukukta Şirket Menfaati Kavramı*, Prof. Dr. Sabih Arkan'a Armağan (Ed. Kırca, İ./Gürel, M./Şit İmamoğlu, B./Yener, M.İ. /Tekin, U./Bektaş, İ.), İstanbul 2019, s. 522.

⁶⁶³ Korkut, İnançlı Yönetim Kurulu, s. 152. Ayrıca bkz. 3. Bölüm, II, A, 3.

⁶⁶⁴ Sjäffell, B./Anker-Sørensen, L.: *Directors' Duties and Corporate Social Responsibility (CSR)*, Boards of Directors in European Companies Reshaping and Harmonising Their Organisation and Duties (Ed. Birkmose, H./Neville, M./Sørensen, K. E.), Alphen aan den Rijn 2013, s. 157.

⁶⁶⁵ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 95. Tekli yönetim kurulu yapısının benimsendiği sistemlerde de şirket menfaatinden pay sahiplerinin menfaatinin anlaşılabacağı yönünde, bkz. Hacımahmutoğlu, S.: *The Business Judgment Rule: İşadamı Kararı mı Yoksa Ticari Muhakeme Kuralı mı?*, BATİDER 2014, C. XXX, S. 4, s. 134-135. Pay sahibi önceliği teorisine ilişkin açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, III, B.

pay sahiplerinin menfaatiyle eşitlenmiştir. Dolayısıyla bu yaklaşımda, yönetim kurulu üyeleri pay sahipleri lehine şirket kârı ve pay bedelini artırdığı sürece şirket menfaatine uygun hareket etmiş kabul edilecektir. Monist yaklaşımın, pay sahiplerinin menfaatlerinin diğer menfaat sahipleri karşısında öne çıkarıldığı ABD ve Birleşik Krallık hukuk sistemlerinde geçerli olduğu ifade edilmektedir⁶⁶⁶. Esasen modern ticaret şirketlerinin ilk zamanlarından itibaren süregelen ekonomik amaçları ve pay sahiplerinin büyük çoğunluğunun şirketi kurarken ve şirkete katılırken kâr elde etmeyi amaçladığı dikkate alındığında, pay sahiplerinin bu menfaati, ekonomik bir birlik olan anonim şirketin menfaatiyle örtüşür. Şirketin verimli bir şekilde işletilerek kâr elde etmesi kural olarak şirketin değerini artıracığından şirketin de menfaatine olacaktır⁶⁶⁷. Hiç kâr elde edip dağıtmayan, sürekli zarar eden bir şirketin sermaye sağlaması ve varlığını devam ettirmesi de mümkün olmayacaktır.

Öte yandan, son yıllarda sürdürülebilirlik ilkelerinin önem kazanmasıyla şirketin menfaatiyle pay sahibinin menfaatini özdeş gören görüş de önemini yitirmeye başlamıştır⁶⁶⁸. Nitekim, pay bedelindeki kısa vadeli artışlar veya yüksek kârlılık pay sahiplerinin kısa vadede yararına olacak olmakla birlikte, çoğunlukla şirketin uzun vadedeki devamlılığını sağlamayacak, bu da pay sahiplerinin menfaatiyle şirket menfaatini farklılaştıracaktır. Bu itibarla, pay sahiplerinin menfaati kural olarak şirket menfaatine de hizmet etmekle birlikte, şirketin menfaatini salt olarak pay sahiplerinin finansal menfaatleriyle özdeşleştirmek mümkün değildir. Bu menfaatin, şirketin uzun vadede devamlılığını sağlayacak diğer menfaatlerle desteklenmesi gerekmektedir.

⁶⁶⁶ Sjåfjell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 95.

⁶⁶⁷ Şehirli Çelik (Kırca/Manavgat), s. 272.

⁶⁶⁸ Bu yönde bkz. Helvacı/Cankat, s. 547.

Plüralist (çoğulcu) bir yaklaşım benimseyen ülkelerde ise şirket menfaatinin daha geniş menfaat gruplarının menfaatlerinin bütününden oluştuğu kabul edilir. Bu çoğulcu yaklaşım, şirketlerin yalnızca pay sahipleri lehine kâr elde etme amacı taşıdığı görüşünün karşısında yer alan menfaat sahibi teorisiyle bağlantılıdır. Anonim şirket bünyesinde, pay sahipleri, çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tüketiciler ile devlet, çevre ve toplumun geneli gibi farklı menfaat sahiplerinin çıkarlarının tamamını barındırmaktadır. Öte yandan plüralist yaklaşımı benimseyen hukuk sistemleri de şirket menfaati kavramına açıkça yer verip vermemeleri veya belirli paydaş gruplarını öne çıkarmaları bakımından kendi içinde farklılaşabilmektedir⁶⁶⁹. En saf hâliyle plüralist yaklaşımda ise, tek bir menfaat grubunun çıkarı diğerlerinin çıkarı karşısında öne çıkarılmaz⁶⁷⁰. Bu menfaat sahiplerinin çıkarları sıklıkla çatışma hâlinde olduğundan bunların tamamının aynı anda sağlanması mümkün olmamakla birlikte, aralarında bir denge kurulması gerekmektedir. Buna göre anonim şirkette bu menfaat sahiplerinin çıkarlarının tümünün hassas bir denge ile gözetilmesi şirketin menfaatine olacaktır⁶⁷¹. Plüralist yaklaşımın en açık örneğinin Alman hukuku olduğu ifade edilmekte olup⁶⁷² bu yaklaşımı benimseyen İskandinavya ülkeleri, Fransa, Hollanda ve Avusturya hukukunda da şirket menfaati, pay sahiplerinin menfaatinin yanı sıra diğer paydaşlar ve genel olarak toplumun menfaatinin içerecek şekilde anlaşılmaktadır⁶⁷³.

⁶⁶⁹ Bkz. Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 102.

⁶⁷⁰ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 102.

⁶⁷¹ Eminoglu, s. 264. Yazar bu durumu, tüm menfaatlerin toplamından oluşan şirket menfaatinin, paydaşların münferit menfaatlerinden farklılaşabilecek olması nedeniyle “*Unternehmen an sich*” teorisini destekleyecek bir biçimde ele almıştır.

⁶⁷² Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 102. Ayrıca bkz. 2. Bölüm, IV, 3.

⁶⁷³ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 102 ve buradaki eserler.

Tüm bu bilgiler ve şirket menfaatinin tanımlamak için kullanılan ölçütler dikkate alındığında, şirket menfaati, şirketi oluşturan unsurlardan ve menfaat sahiplerinin menfaatinden ayrı ancak onlarla bağlantılı olan, şirketin varlığının uzun vadede sürdürülebilirliği için gerekli ekonomik, sosyal ve çevresel menfaatlerin bütünü olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda şirket varlığının devamlılığı için finansal kazanç ve pay sahiplerinin kârlılık beklentileri de gerekli olmakla birlikte, şirket değerinin artırılması bağlamında yalnızca pay değerinde kısa vadede meydana gelen artışlar ve kâr dikkate alınamayacak olup şirketin tüm paydaşları bağlamında uzun vadeli bir değer artışı hedeflenmelidir. Nitekim günümüzde de şirket menfaatinin pay sahiplerinin menfaatiyle eşitleyen anlayış ağırlıklı olarak terk edilmiş olup şirket menfaati bunun yanı sıra, şirketin uzun vadedeki devamlılığı için gerekli olan paydaş menfaatlerinin de gözetilmesini gerektirir. Bu itibarla, şirket menfaati kısa vadeli bir yaklaşımla şirketin o dönemdeki finansal tablolarındaki mevcut değerler üzerinden değil, uzun vadeli işletme değerine göre belirlenmelidir⁶⁷⁴. Bu da ekonomik değer yanı sıra çevresel ve sosyal değeri de kapsamaktadır. Kaldı ki, şirket menfaatinin ekonomik olarak değerlendirilmesi hâlinde dahi, şirkete çevresel, sosyal ve hukuki olarak verilen zarar da uzun vadede şirkete ekonomik zarar olarak yansıtacaktır⁶⁷⁵. Türk öğretisinde de şirket menfaati kavramının geniş yorumlanması ve sadece pay sahiplerini değil alacaklılar, çalışanlar, çevre ve toplumu kapsayan paydaşları da içine alacak şekilde anlaşılması gerektiği görüşü gittikçe güçlenmekte olup farklı hukuk sistemlerinde ve Türk hukukunda şirket menfaati kavramının ne şekilde ele alındığı kurumsal amaca

⁶⁷⁴ Bkz. Manavgat, Döngüsel Ekonomi, s. 38.

⁶⁷⁵ Sulu, s. 33-34.

ilişkin hukuki çerçeve bağlamında aşağıda ele alınacağından bu başlık altında şirket menfaatine ilişkin genel açıklamalara yer verilmekle yetinilmiştir⁶⁷⁶.

II. KURUMSAL AMAÇ KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

A. İlk Örnekler

“Şirketlerin varlık sebepleri nelerdir?” ve “şirketler kimin için yönetilir?” soruları şirketler hukukunun en eski meselelerindendir⁶⁷⁷. Günümüzde “şirket” olarak adlandırılan kurumların amacı ve toplumdaki rolü 19. yüzyıldan itibaren hararetli tartışmalara konu olmakla⁶⁷⁸ birlikte, kurumsal yönetimde uzun süredir hüküm süren “pay sahibi önceliği (*shareholder primacy*)” anlayışı nedeniyle tartışmalar bir süreliğine rafa kaldırılmıştır. Ancak bu anlayışa kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirliğin yükselişiyle birlikte şüpheyile yaklaşılmaya başlanmış, sürdürülebilirliğin şirketler hukuku ve kurumsal yönetim uygulamalarına dahil edilmesiyle kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması hedefi, kurumsal amaç tartışmalarını alevlendirmiştir. Böylece, oldukça eski bir tartışma konusuna dayanmakla birlikte bir süredir faal olmayan tartışmalar, “*corporate purpose*” başlığı altında şirketler hukuku ve kurumsal yönetimin en hararetli tartışma konularından biri hâline gelmiştir⁶⁷⁹.

Her ne kadar farklı kavramları ifade etseler de, kurumsal amacın tarihsel gelişimi kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ortaya çıkışı ve gelişimi çerçevesinde ele

⁶⁷⁶ 2. Bölüm, IV, B, 3, d.

⁶⁷⁷ Bkz. Rock, For Whom, s. 363.

⁶⁷⁸ Sjäffell/Taylor, s. 46, 47.

⁶⁷⁹ Sjäffell, B./Mähönen, J.: *Corporate Purpose and the Misleading Shareholder vs Stakeholder Dichotomy*, Bond Law Review 2024, C. 34, S. 2, s. 70.

alınmıştır⁶⁸⁰. Öyle ki bu tartışmalar, en ilkel şirket türlerinin (*societas*) ortaya çıktığı Antik Roma'ya kadar uzanabilmektedir⁶⁸¹. Şirketlerin özellikle dinî temelli hayırseverlik misyonları Orta Çağ'da, İtalya'da *Bardi* ve *Peruzzi* gibi köklü ailelere ait şirketlerde Tanrı'nın da sessiz bir ortak olarak yer aldığı ve kârdan kiliseye ödenen bir pay ayrılması kabul edilmiş, ortaklara ihtiyaç sahipleri arasında dağıtılmak üzere ek ödemeler sağlanmıştır⁶⁸². Bu dini temelli "Tanrı'nın Hesabı (*God's account, Konto Gottes*)" adı verilen sosyal sorumluluk uygulaması, *Fugger* ve *Welser* ailelerine ait şirketlerin sözleşmelerinde yer aldığı üzere Güney Almanya'da da görülmüştür⁶⁸³. Bu yaklaşımlar, zamanla şirketlerin çeşitli kurumsal hayırseverlik faaliyetleri kapsamında görülmeye devam etmiş ve ticari hayatta etik ve sorumlu davranması gereken "onurlu tüccar (*honourable Merchant, ehrbarer Kaufmann*)" kavramında da kendini göstermiştir⁶⁸⁴. Ticari faaliyetlerin etik ve sorumlu şekilde gerçekleştirilmesine yönelik bu anlayışlar nihayetinde, modern şirketlerin topluma katkı sağlaması gerektiği yönünde kurumsal sosyal sorumluluk anlayışına evrilmiştir⁶⁸⁵.

Kurumsal amaç savunucuları tarafından birçok hukuk sisteminde günümüzdeki anonim şirketlerin ilk örneklerinin de kamusal amaçlarla ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Özellikle şirketlerin kuruluşunun devlet onayına bağlı olduğu imtiyaz sisteminde şirketlerin kamusal amaçlarla kurulması zorunlu tutulmuştur⁶⁸⁶.

⁶⁸⁰ Bkz. Fleischer, Corporate Purpose, s. 6.

⁶⁸¹ Bkz. Mayer, Prosperity, s. 63 vd.

⁶⁸² Fleischer, Corporate Purpose, s. 6.

⁶⁸³ Fleischer, Corporate Purpose, s. 6.

⁶⁸⁴ KSS'nin tarihsel gelişiminde onurlu tüccar kavramının rolü için bkz. Spießhofer, B.: Unternehmerische Verantwortung, Baden-Baden 2017, s. 45 vd. Orta Çağ'da ortaya çıkan bu kavrama 2017 yılında Alman Kurumsal Yönetim Kodu'nun giriş bölümünde de şirket organlarının etik ve sorumlu davranış yükümlülükleri bağlamında yer verilerek yeniden önem kazandırılmıştır (Mittwoch, s. 65).

⁶⁸⁵ KSS'nin tarihi gelişimine ilişkin açıklamalar için bkz. 1. Bölüm, II, B, 3, a.

⁶⁸⁶ Örneğin, 1794 tarihli Prusya Eyaletleri için Genel Arazi Kanunu (*Das Allgemeine Landrecht für die Preussischen Staaten*)'nda, şirket statüsünün kazanılabilmesi için sosyal bir amacın bulunması zorunlu tutulmuştur (Fleischer, Corporate Purpose, s. 7).

Günümüzde pay sahibi önceliğinin en tipik örneği olarak kabul edilen ABD’de de ticaret şirketlerinin ilk örnekleri, köprü ve yol yapımı gibi kamusal faaliyetlere sermaye sağlanması amacıyla veya hastane, belediye, okul gibi kurumların şirket olarak örgütlenmesi şeklinde ortaya çıkmıştır⁶⁸⁷. Bu çerçevede, *Friedman* tarafından ileri sürülen aksine, şirketler ilk olarak yalnızca kârlılık amacıyla var olmamış; ilk ortaya çıkışından itibaren sosyal ve kamusal kaygılar, şirketin varlık amacına dahil edilmiş ve ticari amaçla birleştirilmiştir⁶⁸⁸. Kendi çıkarları çerçevesinde kâr elde ederken toplumsal refaha katkı sağlayan bu şirket modeli toplumda kabul görmüştür⁶⁸⁹. Öte yandan zamanla, şirketlerin bu kamusal amaçları unutulmuş ve özel amaçlara doğru şekil değiştirmiştir⁶⁹⁰. Bu durum, günümüzde kurumsal amaç savunucuları için şirketin tek sosyal sorumluluğunun pay sahipleri için kâr sağlamak olduğuna ilişkin *Friedman* doktrinine karşı ileri sürebilecekleri bir savunma sağlamaktadır⁶⁹¹.

B. Berle - Dodd Tartışması

Kurumsal amaç, 1930’lu yıllarda Amerika’da, hukuk profesörleri *Adolf Berle* ve *Merrick Dodd* arasında başlayan, “yöneticiler yalnızca pay sahiplerine karşı sorumlu olup şirketi pay sahiplerinin ekonomik çıkarlarını en üst düzeye çıkartacak şekilde mi yönetmelidir, yoksa şirketlerin sosyal sorumlulukları çerçevesinde şirket yönetiminde sosyal amaçlar da gözetilmeli midir?” şeklindeki uzun soluklu şirketler hukuku tartışmasının bir uzantısı olarak kabul edilmektedir⁶⁹². Şirketlerin sorumluluğunun

⁶⁸⁷ Bkz. Epstein, E. M.: *Societal, Managerial, and Legal Perspectives on Corporate Social Responsibility—Product and Process*, The Hastings Law Journal 1979, C. 30, S. 5, s. 1308.

⁶⁸⁸ Mayer, Prosperity, s. 82-83.

⁶⁸⁹ Sjäffell/Taylor, s. 47. Söz konusu şirket modelinde kârlılık ve sosyal faydanın birlikte var olduğu yönünde Epstein, s. 1308-1309.

⁶⁹⁰ Fleischer, Corporate Purpose, s. 7; Sjäffell/Taylor, s. 47.

⁶⁹¹ Bkz. Fleischer, Corporate Purpose, s. 7.

⁶⁹² Pollman, E.: *The History and Revival of the Corporate Purpose Clause*, Texas Law Review 2021, C. 99, S. 7, s. 1424.

kime karşı olduğu sorusuna ilişkin olan bu tartışmada, *Berle*, şirket yönetiminin karar ve faaliyetlerinden sadece pay sahiplerine karşı sorumluluğu bulunduğunu ileri sürerken *Dodd*, şirketlerin pay sahiplerinin yanı sıra topluma karşı sorumlulukları da bulunduğunu savunmuştur.

Söz konusu tartışmayı tetikleyen, Amerikan ekonomisi ve şirketler hukukunun 1920’li yıllarda içinde bulunduğu durum olmuştur. Bu yıllarda Amerikan ekonomisi, yöneticilerin önemli yetkilere sahip olduğu az sayıdaki büyük şirketin kontrolündeydi⁶⁹³. ABD’nin bazı eyaletlerinde şirketler, yasalar ve şirket sözleşmeleri aracılığıyla neredeyse sınırsız güç ve özgürlükle donatılmıştı⁶⁹⁴. Şirketler hukukunda henüz şirket yöneticilerinin güvene dayalı yükümlülükleri öngörülmemiş olup yöneticilerin pay sahiplerine sözleşmeden doğanlar haricinde herhangi bir yükümlülükleri bulunmamaktaydı⁶⁹⁵. Şirketlerin finansmanının menkul kıymetlerle sağlanması nedeniyle şirketlerdeki sahiplik yapısı da oldukça dağınık hâle gelmişti⁶⁹⁶. Gerek kurumsal hesap verilebilirliğin yokluğu gerekse de pay sahipliği yapısındaki bu dağınıklık nedeniyle şirketin kontrolü tamamen yöneticilerde bulunmaktaydı⁶⁹⁷. Şirket yöneticilerinin pay sahiplerine karşı neredeyse hiçbir yükümlülük ve sorumluluklarının bulunmadığı ve yetkilerinin neredeyse sınırsız olduğu bu ortamda yöneticilerin fırsatçılığı ve pozisyonlarını kötüye kullanmaları ihtimalleri *Berle*’nin

⁶⁹³ Macintosh, J. C. C.: *The Issues, Effects and Consequences Of The Berle-Dodd Debate, 1931-1932*, Accounting, Organizations and Society 1999, C. 24, S. 2, s. 139.

⁶⁹⁴ Weiner, J. L.: *The Berle-Dodd Dialogue on the Concept of the Corporation*, Columbia Law Review 1964, C. 64, S. 8, s. 1458; Macintosh, s. 140; Sneider, J. F.: *The History of Shareholder Primacy, from Adam Smith through the Rise of Financialism*, The Cambridge Handbook of Corporate Law, Corporate Governance and Sustainability (Ed. Sjöfjell, B./ Bruner, C. M.), Cambridge 2020, s. 80.

⁶⁹⁵ Sınırlı düzenlemeler haricinde yöneticilerin yatırımcıları aydınlatma yükümlülüğü veya finansal bilgilerin raporlanması yükümlülüğünden de söz etmek mümkün değildi (Bkz. Macintosh, s. 140); Sneider, The History, s. 79.

⁶⁹⁶ Macintosh, s. 140.

⁶⁹⁷ Bu durum, *Adolf Berle* ile *Gardiner Means*’in 1932 yılında kaleme aldığı “*Modern Corporation and Private Property* (Modern Şirket ve Özel Mülkiyet)” başlıklı kitapta “sahiplik-kontrol ayrılığı” olarak ortaya konmuştur. Bu konuda bkz. 2. Bölüm, III, B, 2, a.

dikkatini çekmiştir⁶⁹⁸. *Berle* 1923 yılı itibarıyla yazdığı bir dizi eser ile, yöneticilerin, pay sahiplerinin güvenilir kişisi (*trustee*) olarak onlara karşı güvene dayalı sorumluluklarının bulunduğu bir sistem önermiştir⁶⁹⁹. *Berle*'ye göre şirket, pay sahiplerinin özel mülkiyetinde bulunmakta olup yöneticiler pay sahipleriyle aralarındaki güven ilişkisi nedeniyle özen yükümlülüğü altındadır⁷⁰⁰.

Berle ve *Dodd* arasındaki tartışma ise, *Berle*'nin 1931 yılında yayımlanan “*Corporate Powers as Powers in Trust*” başlıklı makalesi ile başlamıştır. *Berle* şirketler ve şirket yöneticilerine verilen yetkilere ilişkin bu makalede görüşlerini yineleyerek bu yetkilerin tamamen pay sahiplerinin menfaatine ve aralarındaki güven ilişkisi nedeniyle bunların “güvenilir kişisi (*trustee*)” olarak hareket eden kişilere uygulanana benzer şekilde uygulanması gerektiğini ifade etmiştir⁷⁰¹. *Berle*'ye göre şirket yöneticileri kendilerine verilen tüm yetkileri her durumda zorunlu olarak yalnızca pay sahiplerinin menfaatleri için kullanılabilir⁷⁰². Bu makalede *Berle*, kurumsal sosyal sorumluluğa yer vermemiş ve “*toplumu şirketlerden korumaktansa pay sahiplerini yöneticilerden korumak*” ile ilgilenmiştir⁷⁰³.

Dodd, bu makaleye cevap olarak 1932 yılında yayımladığı “*For Whom Are Corporate Managers Trustees?*” başlıklı makalesinde, yöneticilerin pay sahiplerine ait şirket kârını kendi ceplerine aktarmalarının önüne geçilmesi gerektiği hususunda

⁶⁹⁸ Macintosh, s. 139 vd.; Weiner, s. 1458; Sneirson, *The History*, s. 80.

⁶⁹⁹ Başlıca olarak bkz. *Berle*, A. A.: *Non-Cumulative Preferred Stock*, *Columbia Law Review* 1923, C. 23, S. 4, s. 368-372; *Participating Preferred Stock*, *Columbia Law Review* 1926, C. 26, S. 3, s. 303-317; *Non-Voting Stock and Bankers' Control*, *Harvard Law Review* 1926, C. 39, S. 6, s. 673-693; *Corporate Powers as Powers in Trust*, *Harvard Law Review* 1931, C. 44, S. 7, s. 1049-1074.

⁷⁰⁰ Stewart, F.: *Berle's Conception of Shareholder Primacy: A Forgotten Perspective For Reconsideration During the Rise of Finance*, *Seattle University Law Review* 2011, C. 34, S. 4, s. 1466.

⁷⁰¹ Macintosh, s. 144.

⁷⁰² *Berle*, *Corporate Powers*, s. 1049.

⁷⁰³ Sneirson, J. F.: *Doing Well By Doing Good: Leveraging Due Care for Better, More Socially Responsible Corporate Decisionmaking*, *The Corporate Governance Law Review* 2007, C. 3, S. 4, s. 445.

Berle'nin görüşlerine katılmakla birlikte, şirket yöneticilerinin pay sahipleri adına ve yalnızca onların yararına hareket etmelerini gerektiren güvene dayalı görevlerin uygunluğunu sorgulamıştır. *Dodd*'a göre, şirket yöneticileri, şirketin üyelerinin değil şirketin güvenilir kişisi olarak pay sahiplerine karşı değil, şirket tüzel kişiliğine karşı bağlılık yükümlülüğü altında olmalıdır⁷⁰⁴. Zira şirket onu meydana getiren pay sahiplerinden bağımsız bir tüzel kişiliğe sahip olup yalnızca pay sahiplerinden meydana gelen bir küme değildir. Nitekim üçüncü kişilerle sözleşmesel ilişkiler kuran da şirket tüzel kişiliğidir. *Dodd*, gelinen noktada, ticaret şirketlerinin yalnızca pay sahipleri lehine kâr elde etme amaçlarının bulunduğu görüşünü desteklemenin mümkün olmadığını, şirketlerin kamuoyunda git gide bu işlevin yanı sıra sosyal işlevleri de olan ekonomik bir kurum olarak görülmeye başladığını ve bunun hukuk teorisi üzerinde de giderek artan etkileri olduğunu ifade etmektedir⁷⁰⁵. Bu doğrultuda, yöneticilerin şirket faaliyetinden etkilenenlerin çıkarlarını gözetme yükümlülükleri de bulunmaktadır⁷⁰⁶. *Dodd*, işletmelerin topluma karşı sorumlulukları bulunduğu ve işletmelerin kontrolünü elinde bulunduran yöneticilerin yasal zorunlulukları olmadan gönüllü şekilde bu sorumlulukları yerine getirecek şekilde yönetmeleri gerektiği yönünde kamuoyu ve iş dünyası içinde de büyüyen bir inanç olduğunu ifade etmiştir⁷⁰⁷. Şirketin amacı pay sahipleri yararına kâr elde etme amacının yanı sıra çalışanlar için güvenli iş olanakları yaratılması, müşteriler için daha kaliteli ürünlerin

⁷⁰⁴ Dodd, E. M.: *For Whom are Corporate Managers Trustees?* Harvard Law Review 1932, C. 45, S. 7, s. 1154, 1160, 1163.

⁷⁰⁵ Dodd, s. 1147-1148.

⁷⁰⁶ Macintosh, s. 145.

⁷⁰⁷ Dodd, s. 1153-1154. *Dodd*, bu görüşünü *General Electric* şirketinin yönetim kurulu başkanı *Owen Young*'ın konuşmasıyla desteklemiştir. *Young*, konuşmasında şirketin güvenilir kişisi olmak ile pay sahiplerinin vekili olmasının yaklaşımda farklılık yaratacağını ifade ederek “Ben bir güvenilir kişi isem, bu güvenden yararlananlar kimler? Yükümlülüklerimi kimlere borçluyum? sorularını sormuş ve sorumluluğunun pay sahipleri yanında çalışanlara, müşterilere ve toplumun geneline olduğunu ifade etmiştir. Konuşmanın tamamı için bkz. Dodd, s. 1154 vd.

üretilmesi ve toplumun geneline mümkün olduğunca katkı sağlanmasını içermelidir⁷⁰⁸.

Berle, bu makaleye yanıt olarak yazdığı “*For Whom Are Corporate Managers Trustees: A Note*” başlıklı makalesinde, şirketlerin sosyal sorumluluğu düşüncesinin hukukta herhangi bir etki doğurduğunu kabul etmemiş, şirketlerin pay sahipleri haricinde başka bir gruba karşı sorumluluğu bulunduğu düşüncesini reddetmiştir⁷⁰⁹. *Berle*, *Dodd*’un görüşlerini kayda değer bulmakla birlikte, bir başkasına karşı açık ve makul bir şekilde uygulanabilir bir sorumluluk düzeni sunulmaksızın şirketlerin yalnız pay sahipleri için kâr elde etme amacıyla var olduğu görüşünden vazgeçilemeyeceğini ifade etmiştir⁷¹⁰. *Berle*’ye göre, yöneticilerin güvene dayalı sorumluluklarının gevşetilmesi ve kendilerine geniş takdir yetkileri verilmesi hâlinde şirketlerdeki tüm güç bundan iyi bir şey çıkacağına dair bir dilekle mevcut yöneticilerin eline terk edilmiş olacaktır⁷¹¹.

Zamanla kamuoyundaki kabullerin değişmesiyle, 1954 yılına gelindiğinde *Berle*, tartışmanın yargı kararları ve toplumda *Dodd*’un lehine sonuçlandığını ifade ederek, “*Tartışma (en azından şimdilik) Profesör Dodd’un iddiası lehine kesin olarak çözülmüştür*”⁷¹² cümlesiyle tartışmaya son noktayı koymuştur⁷¹³.

⁷⁰⁸ Stout, L.: *Bad and Not-so-Bad Arguments for Shareholder Primacy*, Southern California Law Review 2002, C. 75, S. 5, s. 1189.

⁷⁰⁹ Berle, A. A.: *For Whom Are Corporate Managers Trustees: A Note*, Harvard Law Review 1932, C. 45, S. 8, s. 1365-1372.

⁷¹⁰ Berle, A Note, s. 1367.

⁷¹¹ Berle, A Note, s. 1368.

⁷¹² Berle, A. A.: *The 20th Century Capitalist Revolution*, New York 1954, s. 169.

⁷¹³ Ancak 1960 yılındaki bir diğer yazısında bunun *Dodd*’un en başından beri haklı olduğu anlamına gelmediğini ve kişisel olarak ikna olmadığını da belirtmiştir: “*Sosyal gerçeklerin ve yargı kararlarının bu şekilde ortaya çıktığını kabul etmek bir şeydir. Bunun ‘doğru’ bir yaklaşım olduğunu kabul etmek başka bir şeydir: Ben böyle olduğuna ikna olmuş değilim*”. Yazarın önsözünde bu cümlelere yer verdiği eserin ilgili kısmı için bkz. Berle, A. A.: *Foreword, The Corporation in Modern Society* (Ed. Mason, E. S.), Cambridge 1960, s. xii.

C. Şirketin Doğasına (Hukuki Niteliğine) İlişkin Teoriler

1. İmtiyaz Teorisi

Şirketin doğasının veya başka bir ifadeyle hukuki niteliğinin ne olduğuna dair teoriler, şirketin amacı ve menfaat sahiplerinin şirketteki konumlarının ne olduğu sorularıyla da yakından ilgilidir. Şirketin hukuki niteliğine ilişkin yaklaşımlar tarihsel süreçte evrimleşmiş, şirketlerin toplumsal sorumlulukları olup olmadığına verilen cevaplar da bu teorilere göre değişiklik göstermiştir. Bu anlamda başlıca teoriler, “imtiyaz (varsayım) teorisi (*concession theory*)”, “sözleşme teorisi (*contractualist theory*)” ve “kurum teorisi (*entity theory*)”dir.

19. yüzyılın başlarında ortaya çıkan imtiyaz teorisinde şirketlerin varlığı ve faaliyetlerinin devlet tarafından onlara verilmiş bir imtiyaz olduğu kabul edilmektedir⁷¹⁴. Şirket varlığını, onu kuran bireylerin özel girişimlerine değil, devletin yasalarına borçludur⁷¹⁵. Bu nedenle bu teoride şirket “yapay bir kişilik” olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla, söz konusu teori şirketleri gerçek bir kişilik değil hukuki bir kurgu olarak kabul eden “kurgu teorisi (*fiction theory*)” ile de bağlantılıdır. Devlet eliyle kurulduğundan bu dönemde şirketlere kamusal bir nitelik ve kamu gücü atfedilmiş ve bu nedenle kazançlarının bir kısmını kamusal amaçlarla kullanmaları zorunlu tutulmuştur. Dolayısıyla bu şirketlerde çoğunlukla kamusal amaçlar güdülmüş, toplumun genel refahı gözetilmiştir⁷¹⁶. Bu teoride, sözleşme teorisinin aksine pay sahiplerinin üstün konumu kabul edilmemiş, diğer menfaat sahiplerinin çıkarları da şirketin karar mekanizmalarında dikkate alınmıştır⁷¹⁷. Şirketlerin devlet eliyle kurulmasının ve kendilerine de bazı kamusal güçler verilmesinin sonucu olarak

⁷¹⁴ Dine, J./Koutsias, M.: Company Law, 8th Edition, London 2014, s. 21.

⁷¹⁵ Millon, D.: *Theories of the Corporation*, Duke Law Journal 1990, C. 1990, S. 2, s. 206.

⁷¹⁶ Millon, Theories, s. 207.

⁷¹⁷ Dine/Koutsias, s. 22.

şirketlerin faaliyetleri de kurulmalarındaki kamusal amaçlarla sınırlandırılmıştır. Şirket kuruluş belgelerinde (*charter*) şirket faaliyetlerinin yasal kapsamını kısıtlamak için şirketin amaçları ve yetkileri üzerinde belirli sınırlamalar yer almıştır⁷¹⁸. Şirket esas sözleşmelerindeki kurumsal amaç hükümlerinin kökeni de bu döneme dayanmaktadır⁷¹⁹. Bu dönemde *ultra vires* ilkesi de oldukça katı bir şekilde uygulanmış ve bu amaç hükümlerini aşan şirket faaliyetleri *ultra vires* ilkesi gereği geçersiz kabul edilmiştir⁷²⁰. Zira şirketler yapay ve kurgusal kişilikler olarak kabul edildikleri için, kendilerine açıkça verilen yetkiler haricinde bir yetkileri de bulunamayacaktır. Şirketlerin kuruluşunun kanunlarla düzenleme altına alınmasıyla şirket formuna erişim eşit ve serbest hâle gelmiş ve imtiyaz teorisi de giderek önemini yitirmiştir⁷²¹. Böylece, artık bir kamusal güç eliyle kurulmadıklarından, şirketlerin kamusal amaç gütmelerine ilişkin bir gereklilik olarak imtiyaz teorisine dayanılması imkânı da ortadan kalkmıştır⁷²².

2. Sözleşme Teorisi

Sözleşme teorisinde ise, şirketler kendisini kuran pay sahiplerinin özel girişimi ve iradesinin bir ürünü olarak, tamamen özel hukuk karakterli ekonomik yapılardır. Neoklasik iktisadi görüşe dayanan bu teoride şirketler şirkete dahil pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar gibi grupların aralarındaki sözleşmelerin bağlantı noktası olduğundan bu teori “sözleşmeler ağı (*nexus of contracts*)”⁷²³ teorisi olarak da anılmaktadır. Sözleşmeler ağı teorisinin temelleri, Nobel ödüllü *Ronald Coase*’ın 1937

⁷¹⁸ Millon, Theories, s. 208.

⁷¹⁹ Bkz. 2. Bölüm, V, B, 2, a.

⁷²⁰ Millon, Theories, s. 209.

⁷²¹ Bratton, W. W.: *Nexus of Contracts Corporation: A Critical Appraisal*, Cornell Law Review 1989, C. 74, S. 3, s. 435.

⁷²² Bkz. Okuyucu, s 212.

⁷²³ “Sözleşmeler bağı” yerine “sözleşmeler ağı” şeklindeki tercüme tercihimize ilişkin olarak bkz. 2. Bölüm, III, B, 2, d.

tarıhlı “*The Nature of the Firm* (Şirketin Doğası)”⁷²⁴ adlı eserinde atılmıştır⁷²⁵. Coase bu eserinde şirketlerin varlığını, piyasa işlemleri yerine şirket içi işlemlerle (*intra-firm transactions*) işlem maliyetlerinin (*transaction costs*) düşürölmesinden yola çıkarak açıklamıştır. Şirketler, içsel organizasyon yapılarıyla söz konusu maliyetlerden kaçınma aracı olarak ortaya çıkmış yapılardır. Neoklasik iktisadi anlayışın bir ürünü olan sözleşmeler ağı teorisi, Coase’ın teorisinden birçok bakımdan ayrılrsa da şirketlerin tüzel kişiliğine değil, ilgili aktörlere yoğunlaşması ve şirketi, şirkete çeşitli girdiler sağlayan aktörlerin arasındaki anlaşmalar toplamı olarak görmesi itibarıyla, temelini Coase’ın teorisinden almaktadır⁷²⁶.

Söz konusu teori şirketlerin özel kişilerin bir araya geliştirdiği bir bütün/yığın olduğuna ilişkin “*aggregate theory*”nin neoklasik iktisadi düşünce altındaki farklı bir görünümüdür. 19. yüzyılın sonlarına doğru imtiyaz teorisinin önemini yitirmeye başlamasıyla, şirketlerin gerçek kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu bir “yığın”dan ibaret “doğal” bir yapı olduğunu ifade eden bir görüş ortaya atılmıştır⁷²⁷. Bu görüş, 20. yüzyılın başlarında kurumsal sosyal sorumluluk savunucuları tarafından şirketlerin “kurumsal vatandaşlık (*corporate citizenship*)”ları bağlamında ele alınmıştır⁷²⁸. Dodd’un öncülüğünde, şirket tüzel kişiliği ile pay sahipleri arasındaki ayrılığı⁷²⁹ vurgulayan bu yazarlar, şirket yöneticilerinin de şirket tüzel kişiliğine karşı sorumlu

⁷²⁴ Coase, R. H.: *Nature of the Firm*, *Economica* 1937, C. 4, S. 16, s. 386-405.

⁷²⁵ Millon, Theories, s. 229; Bainbridge, S. M.: *The Board of Directors as Nexus of Contracts: A Critique of Gulati, Klein & Zolt’s “Connected Contracts” Model*, University of California, Los Angeles (UCLA) School of Law Research Paper Series 2001, No. 02-05, s. 9 (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=299743, Erişim Tarihi: 31.07.2025).

⁷²⁶ Bkz. Millon, Theories, s. 229. Sözleşmeler ağı teorisinin kaynağına ilişkin bu iddianın Coase’ın görüşlerinin yanlış uygulanmasından kaynaklandığını iddia eden görüş için bkz. O’Kelley, C. R. T.: *Coase, Knight, and the Nexus-of-Contracts Theory of the Firm: A Reflection on Reification, Reality, and the Corporation as Entrepreneur Surrogate*, *Seattle University Law Review* 2012, C. 35, S. 4, s. 1247-1269.

⁷²⁷ Millon, Theories, s. 202.

⁷²⁸ Kurumsal vatandaşlık teorisine ilişkin açıklamalar için bkz. Millon, Theories, s. 216 vd.

⁷²⁹ Şirketlerin pay sahiplerinden ayrı bir kişiliği bulunduğı ve yöneticilerin bu kişiliğe karşı sorumlu bulunduğı görüşü için temel olarak bkz. Dodd, s. 1160 vd.

olduğunu ve adeta gerçek kişiler gibi şirketlerin de “sosyal sorumlu vatandaşlar” olarak hareket etmekte özgür olduklarını ifade etmişlerdir⁷³⁰. Pay sahiplerinin kârlılığını tehdit eden bu yaklaşıma karşılık şirketler, pay sahiplerinin bütünü/yığınınından oluşan ve yöneticilerin pay sahiplerinin güvenilir kişisi olduğu şekilde yeniden kavramsallaştırılmıştır. Şirketlerin toplumsal sorumluluklarına karşı çıkan bu görüş, 1980’li yıllarda, neoklasik iktisadi görüş altında birtakım farklılıklarla “sözleşmeler ağı” teorisi şeklini almıştır. Bu teoride şirketler, kendilerini oluşturanlardan ayrı bir “kişilik” olarak kabul edilmemektedir⁷³¹. Şirket imtiyaz teorisinde olduğu gibi yine yasal bir kurgu olmakla birlikte bu kurgu devlet gücüyle değil, pay sahiplerinin iradesiyle meydana getirilmektedir⁷³². Dolayısıyla şirketin menfaatiyle pay sahiplerinin menfaati örtüşmektedir. Sözleşme teorisinde, pay sahipleri sözleşmeler ağını oluşturan diğer taraflardan farklı olarak “artık hak sahibi” nitelikleri nedeniyle korunması gereken, üstün bir konumdadırlar⁷³³. Bu itibarla, bu teori kapsamında şirketlerin topluma karşı sorumlu bulundukları görüşü de reddedilmiştir. Yöneticilerin sorumlulukları da pay sahiplerinin “güvenilir kişileri” sıfatıyla, pay sahiplerine karşıdır⁷³⁴. *Berle-Dodd* tartışmasında, *Berle*’nin şirket yöneticilerinin pay sahipleri dışında herhangi bir gruba karşı sorumlu olmadığı yönündeki görüşleri bu teoriyi temsil etmektedir. Sözleşmeler ağı teorisi, “pay sahibi önceliği” modelinin dayandırıldığı ekonomik varsayımlardan biri olduğundan söz

⁷³⁰ Millon, Theories, s. 202; *General Electric* CEO’su *Owen Young*’ın konuşmasına atıfla Dodd, s. 1154.

⁷³¹ Jensen, M. C./Meckling, W. H.: *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics 1976, C. 3, S. 4, s. 311.

⁷³² Bkz. Jensen/Meckling, s. 311. Yazarlar “yasal kurgu”yu hukuk kuralları aracılığıyla bir organizasyonun birey olarak muamele görmesini sağlayan yapay yapı olarak tanımlamışlardır (bkz. s. 310, dn. 12).

⁷³³ Pay sahibi önceliği teorisi bağlamındaki detaylı açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, III, B, 2.

⁷³⁴ Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 248.

konusu teori aşağıda pay sahibi önceliği teorisi incelenirken daha detaylı ele alınacaktır⁷³⁵.

3. Kurum Teorisi

Kurum teorisi ise, sözleşme teorisinin aksine, şirketi kendisini oluşturan unsurlardan (pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar gibi) ayrı bir tüzel kişilik olarak kabul etmektedir. Bu teori, şirketleri yapay kişilikler olarak görmeyip şirketin kurucu unsurlarını gerçek kişilerin girişimi şeklinde doğal bir yapı olarak kabul eden “doğal kişilik teorisi (*natural entity theory*)”nin devamı niteliğindedir⁷³⁶. *Dodd* tarafından temsil edilen bu anlayışta, şirket yöneticileri pay sahiplerinin değil, şirketin güvenilir kişisi olup pay sahiplerine karşı değil, şirket tüzel kişiliğine karşı sorumludur⁷³⁷. Dolayısıyla, yöneticilerin pay sahiplerine karşı sorumluluğu ikincil niteliktedir⁷³⁸. *Dodd*, doğal kişilik teorisini şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluklarının altyapısını oluşturacak şekilde geliştirmiştir⁷³⁹. Zira şirketi yapay değil doğal bir kişilik olarak kabul eden bu görüşte, şirketin yükümlülükleri de gerçek kişilerinkinden farklı olmayacaktır. *Dodd*’un bu yaklaşımı ve şirketin ayrı bir tüzel kişilik olduğunun kabulüyle birlikte şirketin menfaatiyle pay sahiplerinin menfaati arasında bir ayrım da mümkün hâle gelmiştir⁷⁴⁰. Böylece, yöneticiler pay sahiplerinin finansal kazançlarını riske atma pahasına da olsa toplumsal sorumlu davranışlarda bulunabilecektir. Dolayısıyla kurum teorisi, pay sahiplerini üstün tutan sözleşme teorisinin aksine, yönetimde pay sahipleri dışında kalan menfaat sahiplerinin çıkarlarının da gözetilmesi gerektiğini ileri sürmekte olup bu yönüyle aşağıda daha detaylı ele alınacak olan

⁷³⁵ 2. Bölüm, III, B, 2, d.

⁷³⁶ Millon, *Theories*, s. 216; Şehirli Çelik (Kırca/Manavgat), s. 249.

⁷³⁷ *Dodd*, s. 1160.

⁷³⁸ Millon, *Theories*, s. 218.

⁷³⁹ Millon, *Theories*, s. 216.

⁷⁴⁰ Millon, *Theories*, s. 218.

“menfaat sahibi teorisi”yle bağlantılıdır⁷⁴¹. Şirketlerin doğal bir kişilik olduğunun kabulüyle birlikte, imtiyaz teorisinde katı bir şekilde uygulanan *ultra vires* teorisi de esnetilmeye başlanmıştır⁷⁴². Nitekim böylece, şirketler devlet eliyle yaratılan ve yalnızca kendilerine tanınan imtiyazlar çerçevesinde yetki kullanabilen yapay yapılar olmaktan çıkartılmıştır. Esasen bu durum da şirketlerin sosyal sorumlu faaliyetlerde bulunmasına katkıda bulunmuştur. Zira her ne kadar imtiyaz sisteminde *ultra vires* ilkesi şirketlerin faaliyetlerini kamusal amaçlarla sınırlandırırsa da, bazı durumlarda şirketlerin bağış gibi hayır faaliyetlerinin şirket kuruluş belgelerinde yer alan kurumsal amacı aşmasından dolayı geçersiz kılınmasına da yol açmıştır⁷⁴³.

Sözleşme teorisi ve asil-vekil ilişkisine karşı ileri sürülmüş bir diğer teori de “takım üretimi teorisi (*team production theory*)” olup söz konusu teori bazı yönleriyle kurum teorisi ile paralellik göstermektedir. Şirketi, kendisini oluşturan menfaat sahiplerinin karşılıklı kazançları için birlikte çalıştığı bir takım olarak gören bu teori aşağıda menfaat sahipleri teorisi bağlamında daha detaylı ele alınacaktır⁷⁴⁴.

4. Türk Hukukundaki Yaklaşım

Anglo-Sakson hukuk sisteminde yaygın olarak sözleşme teorisi kabul edilmişken, şirket yönetiminde farklı çıkar gruplarının dikkate alınmasını gerektiren çoğulcu bir yaklaşımı benimseyen kurum teorisinin en tipik temsilcisinin Alman hukuku olduğu ifade edilmektedir⁷⁴⁵. Öte yandan günümüzdeki hukuk sistemlerinin hiçbirinde bu teorilerin yalnızca birinin saf hâliyle uygulandığını söylemek doğru olmayacaktır. Nitekim pay sahipleri dışındaki menfaat sahiplerini şirketler hukukunun tamamen

⁷⁴¹ 2. Bölüm, III, C.

⁷⁴² Millon, Theories, s. 218.

⁷⁴³ Bkz. 2. Bölüm, IV, B, 3, e.

⁷⁴⁴ 2. Bölüm, III, C, 2.

⁷⁴⁵ Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 250; Mittwoch, s. 142 vd.

dışında gören görüş günümüzde kabul edilemeyecek olmakla birlikte, hâlâ birçok hukuk sisteminde pay sahiplerinin menfaatinin üstün tutulması söz konusudur. Türk hukukuna bakıldığında da, 6102 sayılı TTK'da⁷⁴⁶ sözleşme teorisine işaret eden düzenlemeler yer almakla birlikte, kurum teorisini destekleyen ve menfaat sahiplerini gözeten düzenlemelere de yer verilmiştir⁷⁴⁷. TTK'nın "Esas Sözleşme" başlıklı 339. maddenin gerekçesinde, yazılı esas sözleşmenin şirket kurucuları tarafından imzalanmasına ilişkin ilk fıkranın anonim şirketin sözleşmesel niteliğini vurguladığı ifade edilmiştir⁷⁴⁸. Bununla birlikte, şirketin kuruluşunun sözleşme ile gerçekleştirilmesi ve şirketin bünyesinde birçok sözleşme ilişkisini barındırması sözleşme teorisinin kabul edildiğini ifade etmek için yeterli değildir. Diğer taraftan, şirkete pay sahiplerinden ayrı bir tüzel kişilik tanınmış olması ve şirketin gerçek kişilere özgü olanlar hariç her türlü işlemi gerçekleştirmeye yetkili olması da kurum teorisini desteklemekle birlikte tek başına yeterli olmayacaktır. Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin özen ve bağlılık borcunun "şirket menfaat"lerine yönelik olarak düzenlenmiş olması da yönetim kurulu üyelerinin borcunun pay sahiplerine değil, şirkete karşı olduğunun bir göstergesi niteliğindedir. Nitekim hükmün gerekçesinde de bu yükümlülükten pay sahiplerinin ve diğer kişisel menfaatlerin şirket menfaatinin önüne geçirilmemesi gerekliliğinin anlaşılabacağı ifade edilmiştir⁷⁴⁹. Bununla birlikte, Türk hukukunda şirket menfaati kavramından ne anlaşıldığı ayrıca tartışılması gereken bir konudur. Nihayetinde, diğer hukuk sistemlerinde olduğu gibi

⁷⁴⁶ 6762 sayılı eski TTK'da anonim şirketin doğasına dair görüşler için bkz. Hacımahmutoğlu, S.: AT ve Türk Hukukunda Anonim Ortaklığın Karar Alma Sürecinde Yönetim Kurulunun Yapısı ve Çalışanların Katılımı, Ankara 2008, s. 150 vd.

⁷⁴⁷ Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 250.

⁷⁴⁸ 6102 s. TTK m. 339 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 156.

⁷⁴⁹ 6102 s. TTK m. 369 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 171.

Türk hukukunda da her iki teorinin de izleri görülmekte olup bunun sonucunda şirket yönetiminde pay sahipleri ile diğer paydaşların menfaatleri arasında ne şekilde bir tercih yapıldığının tespiti hükümlerin detaylı şekilde incelenmesini gerektirmektedir. Söz konusu inceleme bu bölümün sonunda yapılacağından burada konuya bu kadar değinilmekle yetinilmiştir⁷⁵⁰.

III. KURUMSAL AMAÇ TEORİLERİ ve ANONİM ŞİRKET

YÖNETİMİNDE PAY SAHİBİ - MENFAAT SAHİBİ İKİLİĞİ

A. Genel Olarak

Anonim şirketlerin en ilkel örneklerinin ortaya çıktığı ilk andan itibaren süregelen, şirket yöneticileri ile pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkinin nasıl kurulması gerektiğine yönelik tartışmalar farklı evrelerden geçmiştir. Şirketin doğası ve hukuki niteliğine ilişkin teoriler, *Berle-Dodd* arasındaki şirket yönetiminde hangi çıkarların dikkate alınması gerektiğine dair tartışmalarla birlikte, zamanla “pay sahibi önceliği (*shareholder primacy*)” ve “paydaş yönetimi (*stakeholder governance*)” arasında iş insanları, siyasetçiler, hâkimler ve akademisyenlerin de dahil olduğu bir çatışmaya evrilmiştir⁷⁵¹. Sürdürülebilirlik ve KSS’nin yükselişiyle ortaya çıkan modern kurumsal amaç anlayışı, esasen şirketlerin pay sahipleri için kâr sağlama ana hedefiyle yönetilmesi gerektiğine dair geleneksel ve baskın anlayışa karşı çıkmaktadır⁷⁵². Öte yandan bu anlayışı benimseyenler varlığını koruduğu gibi şirketin amacına dair görüş aykırılıkları ve tartışmalar da devam etmektedir. Dolayısıyla

⁷⁵⁰ 2. Bölüm, IV, B.

⁷⁵¹ Pollman, Corporate Purpose Clause, s. 1424.

⁷⁵² Fisch, J. E./Davidoff Solomon, S.: *Should Corporations Have a Purpose*, Texas Law Review 2021, C. 99, s. 1311.

günümüzde kurumsal yönetim ve kurumsal amaç tartışmaları esasen, şirketlerin yegâne amacının pay sahipleri lehine kâr sağlamak olduğuna ilişkin pay sahibi önceliği anlayışıyla, yönetimde paydaş menfaatlerinin de gözetilmesini öngören anlayış arasındaki “ikilik (*dichotomy*)” üzerinden yürütülmektedir.

Söz konusu teoriler, pay sahibi menfaatlerini öne çıkaran veya paydaş menfaatlerinin dengelenmesini öngören anlayışları kapsayan şemsiye kavramlar olup bu anlayışlar dönem dönem farklı seviyelerde, farklı isimlerle karşımıza çıkmıştır. Pay sahibi ve paydaş yönetimi arasında bir uzlaşma teşkil ettiği ifade edilen “aydınlanmış pay sahibi değeri (*enlightened shareholder value*)” teorisi de son zamanlarda hukuk sistemlerinde etkili olmaya başlamıştır.

B. Pay Sahibi Önceliği Teorisi (*Shareholder Primacy Theory*)

1. Kavramsal Çerçeve

Pay sahibi önceliği teorisi, şirket yönetiminde pay sahiplerinin menfaatinin diğer paydaşların menfaatinden önde tutulduğu ve şirket faaliyetlerinin pay sahibi değerinin artırılması amacını taşıdığı, pay sahibi merkezli bir kurumsal yönetim modelidir. Başka bir ifadeyle, bu anlayışa göre, şirket yöneticilerinin öncelikli görev ve sorumluluğu, pay sahiplerinin ekonomik çıkarlarını desteklemek olup pay sahipleri dışında kalan çalışanlar, tedarikçiler, tüketiciler ve yerel topluluklar gibi unsurlara yönelik kaygılar yöneticilerin bu öncelikli görevini gölgelememelidir⁷⁵³. Teorinin temelleri *Adam Smith*’e kadar dayandırılabilmeyle birlikte, “pay sahibi önceliği” terimi hukuki metinlerde ilk olarak 1980’li yıllarda kullanılmıştır⁷⁵⁴. Günümüzde en yaygın şekilde “pay sahibi önceliği” veya “pay sahibi” teorisi olarak adlandırılan bu

⁷⁵³ Millon, D.: *Radical Shareholder Primacy*, University of St. Thomas Law Journal 2013, C. 10, S. 4, s. 1013; Sneirson, *The History*, s. 74.

⁷⁵⁴ Bkz. Millon, *Radical*, s. 1015.

teori, her ne kadar farklı ağırlık ve özellikler içeren teorileri ifade etseler de “pay sahibi değeri (*shareholder value*)” veya “pay sahibi servet maksimizasyonu (*shareholder wealth maximization*)” olarak da anılabilmektedir. Pay sahibi değeri, pay sahibi önceliği modeli uyarınca artırılması hedeflenen, pay sahiplerine ait kolektif menfaate işaret etmektedir⁷⁵⁵. Pay sahibi değerinin veya servetinin maksimizasyonu ise pay sahibi önceliği teorisinin daha radikal bir biçimi olarak ele alınabilir. Zira bu modelde, pay sahiplerinin finansal menfaatlerinin diğer menfaatler pahasına en üst düzeye çıkarılması amaçlanır. Öte yandan söz konusu kavramlar çoğu kez birbirileri yerine ve şirket yönetiminde pay sahiplerinin menfaatlerinin diğer menfaatler karşısında önde tutulması gerektiği anlayışını yansıtacak biçimde kullanılmaktadır.

Pay sahibi önceliği modelinde, şirket performansı ve pay sahiplerinin ekonomik getirisinin ölçütü pay bedeli olarak görülmüş ve bu nedenle pay sahipleri yararına piyasa bedelinin artırılması amaçlanmıştır⁷⁵⁶. Zira günümüzde hâlâ baskın olarak kabul edilen etkin sermaye piyasası hipotezine göre, pay bedeli bir şirket ve şirketin performansı ile ilgili piyasada mevcut olan tüm kamusal bilgileri içermekte olup şirket performansının en iyi ölçütüdür⁷⁵⁷. Pay sahiplerinin kazançlarının en üst düzeye çıkartılması, pay sahiplerinin şirketin varlıkları ve gelirleri üzerindeki haklarının

⁷⁵⁵ “Pay sahibi önceliği” ifadesinin yöneticilerin pay sahiplerinin vekili olarak kabul edildiği ve yöneticilerin payın piyasa değeriyle ölçülen finansal getirisini artırma görevleri bulunduğu dair sosyal normu ifade ettiği; “pay sahibi değeri”nin ise İngiliz hukukunda olduğu gibi yöneticilerin şirketi pay sahiplerinin kolektif menfaati için yönetmesine yönelik hukuki normu ifade ettiği yönünde, bkz. Sjäffell/Taylor, s. 47, dn. 32; Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 84, 95. Yazarlar bu bağlamda pay sahibi odaklı monist hukuk sistemlerinde, pay sahibi değerinin şirket menfaatine eşitlendiğini ifade etmiş ve bu kavramı yönetim kurulunun yükümlülüklerine içerik kazandıran ve takdir yetkilerini sınırlandıran bir unsur olarak ele almıştır.

⁷⁵⁶ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 84; Pay sahibi önceliği anlayışında şirket değerinin şirketin öz sermaye değeri ile ölçüldüğü yönünde, Schubert, s. 38.

⁷⁵⁷ Bkz. Fama, E.: *Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work*, The Journal of Finance 1970, C. 25, S. 2, s. 383; Fischel, D. R.: *Efficient Capital Market Theory, the Market for Corporate Control, and the Regulation of Cash Tender Offers*, Texas Law Review 1978, C. 57, S. 1, s. 5; Bu hipotezin birçok akademik eleştiri ve piyasa gerçekleri karşısında çürütülmesine rağmen hâlâ kabul gördüğüne dair bkz. Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 121.

(*residual claims*) artırılmasını içerir ki, bu da normalde şirket kârlarının en üst düzeye çıkartılmasını da gerektirir⁷⁵⁸. Pay sahipleri için en üst seviye finansal getirinin amaçlanması toplumsal refaha ulaşmaktaki en rasyonel ve etkili yol olduğuna, böylece kârın en üst düzeye çıkarılmasının toplumsal faydayı da artıracığına inanılmıştır⁷⁵⁹. Öte yandan pay sahibi önceliğinin meşrulaştırılmasında kullanılan bu sosyal fayda, çoğunlukla göz ardı edilmiştir⁷⁶⁰.

2. Teorinin Tarihsel Gelişimi ve Ekonomik Temelleri

Pay sahibi önceliği, hukuki metinlerde terim olarak ilk kez 1980’li yıllarda kullanılmış olsa da kavramın izleri oldukça eski tarihlere kadar sürülebilir. Tarihsel süreçte geliştirilen şirketler hukuku teorileri ve kurumsal yönetimde baskın gelen anlayışlar, hukukun ekonomik analizi çerçevesinde, ekonomik bazı varsayım ve teorilere dayanmaktadır. Esasen hukuki bir norm niteliği taşımayan pay sahibi önceliği anlayışı da ekonomik bazı ilke ve teoriler ile geliştirilmiş ve farklı evrelerden geçmiştir.

Pay sahibi önceliği teorisinin temelini, modern ekonominin kurucusu *Adam Smith*’in 1776 tarihli “*Wealth of Nations* (Ulusların Zenginliği)⁷⁶¹” adlı eserinde atıldığı ifade edilmektedir⁷⁶². Smith bu eserinde, genel toplumsal fayda ve refahın, ilgili girişimcinin (şirketlerde pay sahibi) bireysel faydasının artırılması ile sağlanabileceğini ifade etmiştir⁷⁶³. Yazara göre, bireysel işletme sahibi, kendi

⁷⁵⁸ Millon, Radical, s. 1018.

⁷⁵⁹ Sjäffell/Taylor, s. 47, 48.

⁷⁶⁰ Sjäffell/Taylor, s. 48.

⁷⁶¹ Smith, A.: *Wealth of Nations*, London 1776 (Çalışmamızda, eserin *Fingerprint* yayınevi tarafından 2023 yılında gerçekleştirilen yeniden basımı kullanılmıştır: Smith, A.: *Wealth of Nations*, New Delhi 2023).

⁷⁶² Sneider, The History, s. 77.

⁷⁶³ Sneider, The History, s. 77; Mittwoch, s. 125.

çıkarlarını gözeterek toplumun çıkarlarını da daha fazla destekleyecektir⁷⁶⁴. Başka bir ifadeyle pay sahipleri, içinde bulundukları topluma en büyük faydayı kendi mali değerlerini artırarak sağlayacaklardır. Yazar ayrıca işletmenin bireysel pay sahibinin, mülkünün tüm semereleri (kâr) üzerinde tek başına hak sahibi olması gerektiğini ifade etmiştir⁷⁶⁵. Zira işletme sahibi, kendi çıkarı söz konusu olduğunda, emek ve kaynaklarını işletmesinin büyümesi için en verimli şekilde kullanacaktır. Dolayısıyla yöneticilerin işletme sahiplerinden farklı olduğu durumda yöneticilerin kendi çıkarlarını öncelemesi muhtemel olup daha sonra vekâlet problemi olarak adlandırılacak olan bu çatışmayı öngören *Smith*, yöneticilerin işletmenin sahiplerinden farklı olduğu işletmelerin başarısız olmaya mahkûm olduğunu ifade etmiştir⁷⁶⁶. Nitekim başkasına ait bir parayı yöneten yöneticilerden, pay sahiplerinin kendi mallarına gösterdikleri özeni göstermesi beklenemeyecektir⁷⁶⁷.

Şirket sahibinin aynı zamanda şirketi yönettiği ve aralarında güçlü bir örgütsel bağın bulunduğu dönemde, şirket sahibinin tüm faydalara da sahip olması gerektiği anlayışı genel faydanın en üst seviyeye çıkartılması bakımından da uygundur⁷⁶⁸. Ancak pay sahiplerinin yatırımlarının pay sahiplerinin kendileri tarafından değil, profesyonel yöneticiler tarafından idare edildiği günümüzde, anonim şirketlerin başarısız olduğunu söylemek mümkün olmadığı gibi, *Adam Smith*'in o dönemde kabul

⁷⁶⁴ Bireysel işletme sahibi "...yalnızca kendi kazancını amaçlar ve diğer birçok durumda olduğu gibi, bu durumda da görünmez bir el tarafından, niyetinin bir parçası olmayan bir amacı desteklemeye yönlendirilir. Niyetinin bir parçası olmaması toplum için her zaman daha kötü değildir. Kendi çıkarını gözeterek, çoğu zaman toplumun çıkarını gerçekten amaçladığından daha etkili bir şekilde destekler (Smith, Book IV, Chapter II: Of Restraints upon the Importation from Foreign Countries of such Goods as can be Produced at Home, s. 270).

⁷⁶⁵ Sneirson, The History, s. 77.

⁷⁶⁶ Sneirson, The History, s. 78.

⁷⁶⁷ Smith, Book V, Chapter I, Part III: Of the Expense of Public Works and Public Institutions, s. 421-422.

⁷⁶⁸ Sneirson, The History, s. 78; Mittwoch, s. 126.

gören ilkelerinin aynı şekilde uygulanması da mümkün değildir⁷⁶⁹. Sonuç itibarıyla, *Adam Smith*'in ortaya koyduğu esaslar, dönemin şirket sahibi girişimcileri yerine pay sahiplerinin konulmasıyla modern şirketlere uyarlanmıştır⁷⁷⁰. Vekâlet probleminin çözülmesi bakımından ise, pay sahiplerinin çıkarlarının öncelikli amaç hâline getirilmesi gerekmektedir. Şirketlerin gerçek gelirleri ile kârlılık durumlarının giderek birbirinden uzaklaşması sonucunda, şirket değerinin ölçülmesi bakımından pay bedeli yeni bir ölçüt olarak belirlenmiştir⁷⁷¹. Böylece, şirketlerin amacının pay sahiplerinin yararına kâr elde edilmesi hedefine indirgendiği pay sahibi önceliği anlayışı yeni bir paradigma olarak yerleşmiştir⁷⁷².

Pay sahibi önceliği teorisinin yasal temeli ise, ABD şirketler hukukunda 1919 yılında Michigan Yüksek Mahkemesi'nin *Dodge v. Ford* davasında verdiği kararla atılmıştır. Aşağıda⁷⁷³ ABD hukukuna ilişkin açıklamalar kapsamında daha detaylıca yer verilecek olan davada Yüksek Mahkeme, bir şirketin öncelikli olarak pay sahiplerine kâr sağlamak için kurulduğu ve yöneticilerin yetkilerinin de bununla sınırlı olduğuna hükmetmiştir. Bu doğrultuda yönetim kurulu üyeleri başka çıkarlar doğrultusunda pay sahiplerinin kârını azaltacak şekilde karar veremez⁷⁷⁴. Her ne kadar mahkemenin verdiği kararın yöneticilerin takdir hakkına müdahalede bulunması nedeniyle modern şirketler hukukuna aykırı olduğu öne sürülse de karar, gelecekteki yargılamalar bakımından emsal teşkil ettiği gibi, akademik eserlerde de pay sahibi önceliğinin zaferi olarak ele alınmıştır⁷⁷⁵. Mahkeme kararında, daha sonra şirketlerin

⁷⁶⁹ Daha detaylı ekonomik analiz için bkz. Mittwoch, s. 126; Sneirson, *The History*, s. 78 vd.

⁷⁷⁰ Sneirson, *The History*, s. 78.

⁷⁷¹ Mittwoch, s. 126.

⁷⁷² Mittwoch, s. 126.

⁷⁷³ 2. Bölüm, IV, A, 1, A, i.

⁷⁷⁴ *Dodge v. Ford Motor Company*, 170 N.W. 668 (Michigan 1919), s. 22.

⁷⁷⁵ Sneirson, *The History*, s. 80.

toplumsal sorumluluğu bulunup bulunmadığına dair tartışmaların temelini oluşturacak olan ana sorunlara da değinilmiştir.

a. Sahiplik ve Kontrol Ayrılığı

1920-30'lu yıllardaki eserlerinde ortaya koyduğu görüşleri neticesinde *Adolf Berle*, “*modern pay sahibi önceliğinin büyükbabası*” olarak nitelendirilmiştir⁷⁷⁶. *Berle*, bu eserlerinde teoriye, yöneticilerin yetkilerini kötüye kullanma tehlikesi karşısında pay sahiplerinin korunması bakış açısından yaklaşmıştır. Yukarıda açıklandığı üzere, 1920'li yıllarda, Amerika'da şirket yöneticilerine yasalar ve şirket sözleşmelerinde neredeyse sınırsız yetkiler tanınmış olup yöneticilere pay sahiplerine karşı herhangi bir sorumluluk yüklenmemiştir. Pay sahipliği yapısının oldukça dağınık hâle gelmesi ve hesap verilebilirliğin yokluğu nedeniyle pay sahipleriyle şirketin idaresi arasındaki bağ kopmuş ve şirketlerin kontrolü neredeyse tamamıyla yöneticilerin eline geçmiştir. Bu durum yöneticilerin yetki ve pozisyonlarını, pay sahiplerinin zararına olacak şekilde kötüye kullanması riskini doğurmuştur. Bu durum karşısında *Berle*, 1923 yılı itibarıyla kaleme aldığı eserlerinde yöneticilerin fırsatçılığının önüne geçmek ve pay sahiplerinin çıkarlarını korumak amacıyla yöneticilerin takdir yetkilerini sınırlandırıldığı ve pay sahiplerine karşı güvene dayalı sorumluluklarının bulunduğu bir sistemin savunucusu hâline gelmiştir. Yazara göre, “...bir şirkete veya bir şirketin yönetimine ya da şirket içindeki herhangi bir gruba verilen tüm yetkiler, ister yasadan ister şirket sözleşmesinden ya da her ikisinden kaynaklansın, zorunlu olarak ve her zaman yalnızca tüm pay sahiplerinin menfaatleri doğrultusunda kullanılabilir”⁷⁷⁷.

⁷⁷⁶ Bkz. Bratton, W. W./Wachter, M. L.: *Shareholder Primacy's Corporatist Origins: Adolf Berle and The Modern Corporation*, The Journal of Corporation Law 2008, C. 34, S. 1, s. 101.

⁷⁷⁷ *Berle*, Corporate Powers, s. 1049.

Yazar 1932 tarihli “*Modern Corporation and Private Property*” adlı eserinde, modern şirketlerin ve onları kontrol eden yetkilerle donatılmış yöneticilerin Amerikan ekonomisini ne şekilde tehdit ettiğini işlemiştir⁷⁷⁸. Şirket pay sahipliğinin çok geniş bir alana yayılmasıyla⁷⁷⁹ pay sahiplerinin şirket yönetimindeki etkileri giderek azalmıştır. Böylece, çoğunluk paylarını elinde bulunduran pay sahipleri ile şirketi yönetenler arasında güçlü bir örgütsel bağlantının bulunduğu şirketlerin yerini, başkalarına ait yatırımların profesyonel yöneticiler tarafından idare edildiği “modern şirketler” almıştır⁷⁸⁰. *Adam Smith*’in zamanında mülkiyet ve kontrol arasında bulunan birlik, modern şirketlerde bozulmuştur⁷⁸¹. Böylece, döneminin ve belki de şirketler hukuku tarihinin en ünlü ve etkili eserlerinden biri hâline gelen kitapta, şirketteki payların mülkiyetini elinde bulunduran pay sahiplerinin şirketin yönetim ve kararlarında etkili olamadığı, tüm kontrolün yöneticilerin elinde toplandığı “sahiplik ve kontrol ayrılığı (*ownership-control separation*)” kavramı ortaya çıkmıştır⁷⁸². Sahiplik-kontrol ayrılığı, şirkete sermaye olarak getirilen varlıkların ve şirketin yönetiminin, bunların maliki konumundaki pay sahiplerine değil, pay sahipleri tarafından seçilen yönetim kurulu üyelerine ait olduğu durumu ifade etmektedir. Pay sahipleri, şirket paylarının mülkiyetine sahip oldukları için şirketin “ekonomik malikleri” olarak nitelendirilir. Yöneticiler ise, pay sahipleri tarafından genel kurulda

⁷⁷⁸ Berle, A. A./Means, G. C.: *Modern Corporation and Private Property*, New York 1932. Eser daha sonra farklı yayınevleri tarafından farklı önsöz ve giriş bölümleriyle yeniden basılmış olup çalışmamızda eserin 1991 tarihli baskısının *Routledge* Yayınevi tarafından gerçekleştirilen 2017 tarihli yeniden basımından faydalanılmıştır (Berle, A. A./Means, G. C.: *Modern Corporation and Private Property*, 2nd Edition, New York 2017).

⁷⁷⁹ ABD’de 1900 yılında dört milyon olan pay sahibi sayısı 1929 yılına gelindiğinde on sekiz milyona ulaşmıştır (Berle/Means, s. 56).

⁷⁸⁰ Sneirson, *The History*, s. 78.

⁷⁸¹ Berle/Means, s. 304.

⁷⁸² Bu durum, *Adam Smith* tarafından *Wealth of Nations* kitabında tanınmış olmakla birlikte, Sahiplik ve kontrol ayrılığı kavramının kurucusunun, *Adolf Berle* ile *Gardiner Means* olduğu ifade edilmektedir. Kavram daha sonra *Michael Jensen* ve *William Meckling* tarafından da detaylıca ele alınmıştır. Bkz. Jensen, M. C./Meckling, W. H.: *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, *Journal of Financial Economics* 1976, C. 3, S. 4, s. 305-360.

seçilerek şirketle aralarındaki sözleşme ilişkisi çerçevesinde profesyonel olarak şirketin idaresini üstlenir. Dolayısıyla, sahiplik-yönetim ayrılığı, pay sahiplerinin aynı zamanda şirketin de (ekonomik) malikleri/sahipleri (*economic owners/wirtschaftliche Eigentümer*) olduğunu varsayar. Sonuç olarak, şirket yöneticilerinin neredeyse sınırsız yetkileri bulunduğu, bu güçlerini pay sahipleri karşısında kötüye kullanma olanaklarının bulunduğu bir atmosferde çözüm, şirketlerin amacının pay sahiplerinin yararına kâr elde edilmesi amacına indirgenmesi olarak görülmüştür⁷⁸³.

Berle tarafından ortaya konulan pay sahibi odaklı yaklaşım daha sonra, hukukun ekonomik analizi çerçevesinde ele alınarak geliştirilmiş ve pay sahiplerinin korunması değil, ekonomik verimliliğin sağlanmasının yolu olarak ele alınmıştır⁷⁸⁴. Böylece pay sahipleri için “yeterli bir getiri” sağlanmasını içeren⁷⁸⁵ pay sahibi önceliği teorisi, “pay sahibi servet maksimizasyonu (*shareholder wealth maximization*)” olarak bir adım ileriye götürülmüştür⁷⁸⁶. Bu anlayışa göre, “*pay sahipleri esas olarak ve öncelikle şirketlerinin kârlarını en üst seviyeye çıkartılmasıyla ilgilenir*”⁷⁸⁷. Gerçekten de şirketlerin ortaya çıkışlarında söz konusu olan “makul kâr” amacı zamanla “kâr maksimizasyonu”na dönüşmüştür⁷⁸⁸. Oysa ilk başta yalnızca yönetsel fırsatçılığın engellenmesi hedeflenmiş, yoksa sonuçları her ne olursa olsun pay sahiplerinin ceplerinin doldurulmasını savunulmamıştır⁷⁸⁹. Buna göre, pay sahiplerinin varlıklarının kontrolünü bir başkasına teslim etmeleriyle birlikte, malikin eşyasının tüm getirisine de sahip olduğu geleneksel mülkiyet mantığı da değiştiğinden, pay

⁷⁸³ Sneirson, *The History*, s. 79.

⁷⁸⁴ Stewart, s. 1458.

⁷⁸⁵ Sneirson, *The History*, s. 82.

⁷⁸⁶ Sneirson, *The History*, s. 82.

⁷⁸⁷ Bkz. Manne, H. G.: *Higher Criticism' of the Modern Corporation*, *Columbia Law Review* 1962, C. 62, S. 3, s. 402.

⁷⁸⁸ Carroll, A. B.: *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, *Business Horizons* 1991, C. 34, S. 4, s. 41; Carroll/Shabana, s. 90.

⁷⁸⁹ Stewart, s. 1478.

sahiplerine, şirkete sermaye sağlamaya devam etmelerine yetecek kadar kâr verilmesi yeterli olup artan kısım yöneticilerin işletmeyi verimli bir şekilde yönetmesi için onlara teşvik olarak kullanılmalıdır⁷⁹⁰. Buna karşın, pay sahibi servetinin maksimizasyonunda, pay sahiplerinin kârının artırılması amacına ters düşen herhangi bir işlem kabul edilmemektedir⁷⁹¹.

Sahiplik ve kontrol ayrılığının bulunduğu bir şirkette yöneticilerden her zaman pay sahiplerinin menfaatini birincil öncelikleri olarak göz önünde bulundurmaları beklenemez. Dolayısıyla, bu durum kontrolü elinde bulunduran yöneticilerin, şirket yönetiminde özensiz davranarak hata yapmaları, bu güçlerini suiistimal etmeleri ve kendi menfaatlerini pay sahiplerinin menfaatlerinin önüne koymaları riskini doğurmaktadır. Zira *Adam Smith*'in de henüz 1700'lü yıllarda dikkat çektiği üzere, bir kimseden kendisine ait olmayan bir malvarlığını, o malın malikinin göstereceği özenle aynı derecedeki bir özenle yönetmesi beklenemez⁷⁹². Dolayısıyla sahiplik-yönetim ayrılığı, pay sahibi önceliği anlayışının dayandırıldığı ve pay sahipleri ile yöneticilerin arasındaki ilişkiyi bir vekâlet ilişkisi olarak tanımlayan diğer bir ekonomik teori olan vekâlet teorisini karşımıza çıkartmaktadır.

⁷⁹⁰ Berle/Mean, s. 301.

⁷⁹¹ Sneron, The History, s. 82. *Fischel* ise konuyu düşmanca devralmalar (*hostile takeover*) özelinde ele almış, pay sahiplerinin yararına olması hâlinde yöneticilerin düşmanca devralmalar karşısında pasif kalması gerektiğini savunmuştur. Bkz. Easterbrook, F. H./Fischel, D. R.: *The Proper Role of a Target's Management in Responding to a Tender Offer*, Harvard Law Review 1981, C. 94, S. 6, s. 1194-1204.

⁷⁹² Smith, Book V, Chapter I, Part III: Of the Expense of Public Works and Public Institutions, s. 421-422: “Bununla birlikte, bu tür şirketlerin yöneticileri kendi paralarından ziyade başkalarının paralarının yöneticileri olduklarından, özel bir ortaklığın ortaklarının sıklıkla kendi paralarını gözettikleri gibi endişeli bir dikkatle bu paraları gözetmeleri beklenemez (*The directors of such companies, however, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own*)”.

b. Vekâlet Teorisi

Pay sahibi önceliği teorisinin savunucularının görüşlerini dayandırdığı bir diğer ekonomik teori de, sahiplik ve kontrol ayrimından kaynaklanan “vekâlet teorisi (*agency theory*)”dir. Vekâlet teorisi, 1976 yılında *Michael Jensen* ve *William Meckling* tarafından ortaya konan ve şirket pay sahipleri ile yöneticileri arasındaki vekâlet ilişkisini (*agency relationship*) ve bundan doğan vekâlet problemlerini (*agency problems*) inceleyen bir teoridir. Yazarlar şirketlerin pay sahipleri ve yöneticileri arasında bir vekâlet ilişkisi bulunduğunu ifade etmektedirler. Yazarların tanımıyla vekâlet ilişkisi, asilin (şirket pay sahipleri), vekili (şirketin yöneticilerini), kendi adına bazı hizmetleri yerine getirmek (şirketin yönetimi) için görevlendirdikleri ve vekile bazı karar verme yetkilerinin devredilmesini içeren bir sözleşme biçimidir⁷⁹³. Yöneticilerin diğer paydaşlar veya toplumun geneli ile böyle bir ilişkisi bulunmamakta olup onlara karşı tek görevleri sözleşmesel ve kanuni yükümlülüklerini yerine getirmektir⁷⁹⁴. Buna göre, pay sahiplerinin yalnızca birer vekili olarak yöneticilerin, bu sıfatları gereğince pay sahiplerinin şirkete gerçekleştirmiş oldukları yatırımlarından elde edecekleri kazançlarını en üst seviyeye çıkartmak için çalışmaları gerekir. Vekilin görevi, kısaca, adına hareket ettiği müvekkili tarafından belirlenen görevleri yerine getirmektir⁷⁹⁵.

Vekil ile asilin menfaatlerinin her zaman uyumlu olmaması karşımıza vekâlet problemlerini çıkartır. Bir şirkette pay sahibi ile yöneticilerin menfaatlerinin çatışması hâlinde yöneticiler kendi çıkarları doğrultusunda pay sahiplerinin menfaatlerine aykırı şekilde hareket edebileceği gibi, taraflar arasındaki bilgi asimetrisi nedeniyle, pay

⁷⁹³ Jensen/Meckling, s. 308.

⁷⁹⁴ Millon, Radical, s. 1018.

⁷⁹⁵ Millon, Radical, s. 1018.

sahiplerinin yöneticilerin davranışlarının uygunluğunu doğrulayamaması da söz konusu olabilmektedir⁷⁹⁶. Yöneticilerin sözleşmeye uygun davranmamasına ilişkin ahlaki tehlike (*moral hazard*) ve yöneticilerle pay sahiplerinin riskli durumlar karşısındaki yaklaşım ve tercihlerinin farklı olması da bu problemler arasındadır. Yöneticilerin şirket kaynaklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarından ve pay sahiplerinin vekâlet problemlerini önlemek için yaptıkları harcamalardan meydana gelen maliyete vekâlet maliyeti (*agency cost*) denmektedir. Yazarlar bu maliyetleri; pay sahiplerinin yöneticilerin onların lehine davrandığından emin olmak üzere gerçekleştirdikleri gözetim harcamaları (*monitoring expenditures*), yöneticilerin pay sahiplerinin çıkarlarına uygun davranmasının teşvik edilmesi amacıyla yapılan harcamalar (*bonding expenditures*) ve yöneticilerin aldıkları kararların her zaman tam olarak pay sahiplerinin menfaatine uygun olmamasından kaynaklanan kayıplar (*residual loss*) olarak üç başlık altında sınıflandırmıştır⁷⁹⁷.

İşte pay sahibi önceliği, vekâlet ilişkisinden doğan maliyetin ve vekâlet problemlerinin en aza indirgenmesinin yolu olarak görülmüş ve böylece vekâlet teorisi, pay sahipliği önceliğinin baskın bir sosyal norm olarak yerleşmesine katkıda bulunmuştur⁷⁹⁸. Buna göre, pay sahibi önceliği, yöneticilerin şirketle ilgili kararlarını ne şekilde vermesi gerektiği yönünde açık talimatlar sağlayarak pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki vekil-asıl ilişkisinden kaynaklı çatışmaları çözmeyi hedefler⁷⁹⁹. Bu talimat da, yöneticilerin her türlü kararlarını pay sahiplerinin getirilerini en üst

⁷⁹⁶ Eisenhardt, K.M.: *Agency Theory: An Assessment and Review*, The Academy of Management Review 1989, C. 14, S. 1, s. 58.

⁷⁹⁷ Jensen/Meckling, s. 308.

⁷⁹⁸ Sjöfjell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 83.

⁷⁹⁹ Mittwoch, s. 128, 129.

düzeye çıkarmak amacıyla vermesi yönünde olup pay sahibi önceliği anlayışı yöneticileri pay sahiplerinin çıkarlarına hareket etmeye teşvik edecektir.

Şirketler hukukunun temel amacının vekâlet maliyetinin en aza indirgenerek pay sahibi değerinin artırılmasına yönelik olduğunu ileri süren bu anlayış “*radikal pay sahibi önceliği*” olarak adlandırılmıştır⁸⁰⁰. 1970’li yıllardan itibaren şirketlerin kâr odaklı değer yaratma yoluyla toplum refahına da katkıda bulunmaları anlayışı, tek amacın pay sahiplerinin finansal getirisini en üst düzeye çıkarmak olduğu, hukukun ekonomik teorisi görüşüne indirgenmiştir⁸⁰¹. Radikal pay sahibi önceliği bakış açısından, yöneticilerin, pay sahiplerinin kısa vadeli getirilerinin artırılmasına engel olacak biçimde şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliği veya sosyal sorumluluk gibi hedeflerle karar alması pay sahiplerinin vekili olarak görevlerini ihlal etmeleri anlamına gelecektir⁸⁰². Böylece, pay sahibi önceliği anlayışı, kurumsal sürdürülebilirlik ile tamamen ters düşen bir hâl almıştır. Zira diğer paydaşların menfaatleri göz ardı edilmeksizin tamamen pay sahibi yararına kârın en üst düzeye çıkartılması mümkün değildir⁸⁰³. Geleneksel pay sahibi önceliği anlayışında ise şirketlerin kâr sağlamak üzere kurulduğu kabul edilmekle birlikte yöneticilerin diğer menfaatler pahasına payın değerini en üst düzeye çıkartma zorunlulukları bulunmamaktadır⁸⁰⁴.

⁸⁰⁰ Bkz. Millon, Radical, s. 1013.

⁸⁰¹ Sjäffell/Taylor, s. 47, 48.

⁸⁰² Millon, Radical, s. 1019.

⁸⁰³ Sneider, The History, s. 82. 1970’li yılların sonlarında bu görüşün ortaya çıkmasından önce geçerli olan “geleneksel pay sahibi önceliği” anlayışında ise yöneticiler pay sahiplerinin vekili olarak kabul edilmeyip geniş takdir yetkileri bulunduğu yönünde, Millon, Radical, s. 1022.

⁸⁰⁴ Millon, bu anlayışın pay sahibi önceliği olarak adlandırılmaması gerektiğini dahi ileri sürmüştür, bkz. Millon, Radical, s. 1014. Bainbridge ise, bu dönemde geçerli olan anlayışı “yönetici önceliği” olarak adlandırmıştır, bkz. Bainbridge, S. M.: *Director Primacy: The Means and Ends of Corporate Governance*, Northwestern University Law Review 2003, C. 97, S. 2, s. 547-606.

c. *Friedman Doktrini*

Pay sahibi önceliği teorisinin doğuşu ve gelişiminde, birçok önemli isim ve eser rol almış olmakla birlikte teori günümüzde Nobel ödüllü ekonomist *Milton Friedman* ile anılmakta olup *Berle* teorisinin büyükbabası olarak nitelendirilmekteyken, *Friedman* teorisinin babası olarak anılmaktadır⁸⁰⁵. Öyle ki, şirketlerin tek sorumluluğunun pay sahipleri lehine kârın artırılması olduğuna dair anlayış literatürde “*Friedman Doktrini*” olarak yerleşmiştir.

20. yüzyılın ortalarına doğru, şirketlerin sosyal sorumluluklarının bulunduğu dair düşüncelerin toplum ve iş dünyasında yayılmaya başlamasının yanı sıra kurumsal sorumluluğu teşvik eden iş kanunları, çevre düzenlemeleri gibi hukuki düzenlemeler ve kurumsal hayırseverlik (*corporate philanthropy*) gibi kurumsal uygulamalar yaygınlaşmıştır. Pay sahipliği haklarının ihmal edildiği bu ortamda *Friedman*, 1970 yılında yazdığı “*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits* (Şirketin Sosyal Sorumluluğu Kârlarını Artırmaktır)” başlıklı ünlü makalesinde, şirketlerin sosyal sorumluluklarının bulunduğu dair görüşleri oldukça sert bir dille eleştirmiştir. *Friedman*’a göre, şirket yöneticileri, şirketin sahibi olan pay sahiplerinin çalışanları olup işverenlerine karşı doğrudan sorumlulukları vardır. Bu sorumluluk da şirketi, pay sahiplerinin -genelde olabildiğince çok para kazanmak olan- arzularına uygun şekilde yönetmektir⁸⁰⁶. *Friedman* da yöneticileri pay sahiplerinin vekili (*agent*) olarak görmüş ve birincil sorumluluklarının onlara karşı olduğunu ifade etmiştir. Yöneticiler, arzu etmeleri hâlinde kendilerine ait parayı, şahsi zaman ve enerjilerini katkı sağlamak istedikleri sosyal amaçlar bakımından harcayabilecek olmakla birlikte, işverenlerine ait para ve aralarındaki sözleşme uyarınca görevlerine harcamaları

⁸⁰⁵ Ferrarini, Game Changer, s. 97.

⁸⁰⁶ Friedman, s. 2.

gereken zaman ve enerjiyi sosyal amaçlar için harcayamazlar⁸⁰⁷. Sosyal sorumluluk, şirket menfaatiyle çatışan bir menfaati gözetmek anlamına gelmekte olup sosyal faydaları bulunan şirket faaliyetlerinin nihayetinde şirkete faydası dokunuyorsa bunlar şirketin “kişisel çıkarı” kapsamında meşrulaştırılmıştır. Yazara göre enflasyonun düşürülmesi için bir ürüne zam yapmaktan kaçınılması, çevre kirliliğinin azaltılması için harcamalar yapılması gibi sosyal ve çevresel amaçlar gözetilmesi kârı azaltacağından yöneticilerin işverenlerinin aleyhine faaliyetlerde bulunduğu anlamına gelecektir⁸⁰⁸. Yöneticilerin pay sahipleri tarafından seçiliyor olmasının gerekçesi, yöneticilerin asillerin menfaatine hizmet eden vekiller konumunda olmasıdır⁸⁰⁹. Bu durumda yöneticiler vekil olarak pay sahipleri tarafından sağlanan kaynakları onlar için maksimum getiriye sağlayacak şekilde kullanılmalıdır. Sosyal sorunların çözümü ise bireyler veya devlet kurumlarına bırakılmalıdır.

Sonuç olarak *Friedman*, yasalar ve etik ilkeler ile belirlenen temel toplum kurallarına uyulduğu sürece işletmenin tek sorumluluğunun olabildiğince çok kâr etmek olduğunu ifade etmiştir⁸¹⁰: “*İş dünyasının tek bir sosyal sorumluluğu vardır: oyunun kuralları dahilinde kaldığı sürece, yani hile ve dolandırıcılık olmaksızın açık ve serbest rekabete girdiği sürece kaynaklarını kullanmak ve kârını artırmak için tasarlanmış faaliyetlerde bulunmak*”⁸¹¹. Böylece *Friedman*, *Adam Smith*’le başlayan şirketlerin kendi mali değerlerini artırarak topluma en büyük faydayı sağlayacaklarına dair görüşü yinelemiştir⁸¹².

⁸⁰⁷ Friedman, s. 2.

⁸⁰⁸ Friedman, s. 3.

⁸⁰⁹ Friedman, s. 4.

⁸¹⁰ Friedman, s. 2. *Carroll*, çoğu yazarın *Friedman*’ın bu ifadesinde yalnızca kâra odaklanarak diğer kısımları gözden kaçırdığını, kârlılığın hukuk kuralları ve etiğe uygunluğunun KSS piramidinin ekonomik, hukuki ve etik bileşenleriyle uyumlu olduğunu, yalnızca piramidin en ucunda bulunan hayırseverlik sorumluluklarını reddettiğini ifade etmektedir (*Carroll*, *Pyramid*, s. 43).

⁸¹¹ Friedman, s. 7.

⁸¹² *Mittwoch*, s. 127.

d. Sözleşmeler Ağı Teorisi

Pay sahibi önceliği teorisini destekleyen bir diğer anlayış da, şirketin doğasına yönelik bir teori olan ve şirketi bir sözleşmeler (b)ağı⁸¹³ (*nexus of contracts*) olarak gören teoridir⁸¹⁴. Yukarıda şirketin doğasına ilişkin teoriler kapsamında tarihi gelişimine detaylıca yer verilen sözleşmeler ağı teorisi, modern hukuk ve ekonomi akademisyenleri tarafından geliştirilmiştir⁸¹⁵. Bu anlayışta bir şirket, şirketi oluşturan pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler gibi gruplar ile şirket arasındaki sözleşmeler ağından ibaret olup onlardan bağımsız ve ayrı bir varlığa sahip değildir⁸¹⁶. Bu itibarla, sözleşmesel ilişkiler şirketin özünü oluşturmakta olup şirketler dahil çoğu kuruluş “*bireyler arasındaki bir dizi sözleşme ilişkisi için bir bağlantı noktası olarak hizmet eden yasal kurgular*”dır⁸¹⁷. Başka bir ifadeyle bu teori, şirketlerin birbirleri arasındaki sözleşmesel ilişkilerle şirketi oluşturan insanlardan bağımsız bir varlığı olduğu düşüncesini reddetmektedir.

Teori, daha sonra hukuki olarak da temellendirilmiş ve şirket bir sözleşmeler ağı olarak nitelendirilerek yöneticiler de pay sahiplerinin servetini en üst düzeye çıkartmakla yükümlü vekiller olarak ele alınmıştır⁸¹⁸. Zira hukuken pay sahipleri ve

⁸¹³ “*Nexus*” kelime anlamı olarak bir sistem veya grubu oluşturan unsurlar arasındaki bağlantı, bağ anlamına gelmekte olup bu itibarla birebir Türkçe tercümesi “bağ” kelimesi olmakla birlikte, söz konusu teori bağlamında şirketin, birbirlerine bağlı birden fazla unsurun (sözleşmenin) oluşturduğu sistemi ifade ettiği düşünüldüğünde, “sözleşmeler ağı” tercümesi tercih edilmiştir. Nitekim öğretide de Şehirali Çelik ve Okuyucu teorisinin Türkçe karşılığı olarak, “sözleşmeler ağı” tercümesini tercih etmiştir, bkz. Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 247; Okuyucu, s. 214. Veziroğlu ise “sözleşmeler bütünü/yığını” ifadesini kullanmıştır (Veziroğlu, C.: Anonim Ortaklıklar Hukukunda Esas Sözleşme Özgürlüğü ve Sınırları, İstanbul 2021, s. 105 vd.).

⁸¹⁴ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 84.

⁸¹⁵ Temel olarak bkz. Alchian, A. A./Demsetz, H.: *Production, Information Costs, and Economic Organization*, The American Economic Review 1972, C. 62, S. 5, s. 777-795; Jensen, M. C./Meckling, W. H.: *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics 1976, C. 3, S. 4, s. 305-360; Easterbrook, F. H./Fischel, D. R.: *The Corporate Contract*, Columbia Law Review 1989, C. 89, S. 7, s. 1416-1448; Hart, O.: *Firms, Contracts and Financial Structure*, Oxford 1995. Ayrıca bkz. 2. Bölüm, II, C, 2.

⁸¹⁶ Millon, Radical, s. 1033.

⁸¹⁷ Jensen/Meckling, s. 310.

⁸¹⁸ Millon, Radical, s. 1033-1034.

yöneticiler arasındaki bir vekâlet ilişkisi, pay sahiplerinin yöneticileri kontrol etmesi gücünü içerdiği gibi, yöneticilerin pay sahiplerine karşı güvene dayalı bazı sorumluluklarının bulunmasını da beraberinde getirir⁸¹⁹.

Teoride pay sahipleri, ilk bakışta sözleşmeler ağının taraflarından yalnızca biri olarak görünmekle birlikte, pay sahiplerinin bu menfaat grupları arasında özel bir konumu bulunmaktadır. Şirket, onu kuran pay sahiplerinin iradesinin bir ürünü olarak kabul edilmekte olup pay sahipleri dışında kalan çalışanlar, yöneticiler gibi menfaat sahipleri, şirket yapısının dışında görülür⁸²⁰. Zira şirket, yalnızca bir sözleşmeler ağından ibaret olduğundan şirketin kendisine ait, menfaat sahiplerini de kapsayan bir menfaati bulunmamaktadır. Teorinin pay sahiplerine tanıdığı öncelik ise, şirketle pay sahipleri arasında, pay sahiplerini çalışanlar, alacaklılar gibi diğer taraflardan farklı olarak “artık risk taşıyıcısı (*residual risk bearer*)” hâline getiren özel bir sözleşmesel ilişki türü bulunduğu inancından kaynaklanmaktadır⁸²¹. Buna göre pay sahipleri, şirketle aralarındaki sözleşmeyle güvence altına alınmış sabit bir talep hakkına sahip olmayan tek menfaat grubudur⁸²². Pay sahipleri şirketin “artık hak sahibi (*residual claimant*)” olarak nitelendirilmektedir⁸²³. Zira pay sahiplerinin şirketten elde ettiği getiri olan temettü, ancak çalışanların ücretleri, kamu borçları gibi diğer paydaşların sözleşmeye dayalı ve kanundan kaynaklı alacakları ödendikten sonra kalan kârdan ödenecektir. Dolayısıyla şirketin mali durumunun iyi olmaması hâlinde pay sahiplerinin kâr alamamaları söz konusu olabilecektir. Şirketin sona ermesi hâlinde ise öncelikle şirket alacaklılarına olan borçlar ödeneceğinden ve ancak ondan sonra arta

⁸¹⁹ Millon, Radical, s. 1032.

⁸²⁰ Dine/Koutsias, s. 20; Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 248.

⁸²¹ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 84. Yazarlara göre bu inanç ikna edici değildir.

⁸²² Mittwoch, s. 129.

⁸²³ Easterbrook, F.H./Fischel, D. R.: The Economic Structure of Corporate Law, Cambridge 1996, s. 36.

kalan miktar olursa bunun üzerinde pay sahiplerinin talep hakkı olacaktır. Dolayısıyla pay sahipleri, şirketin malî durumunun riskini üstlenmekte olup şirkete getirmiş oldukları sermayeyi geri alamama riskiyle karşı karşıya olduklarından “artık risk taşıyıcısı” olarak özel bir konuma sahiptirler. Bu anlayışta pay sahipleri, şirketin ekonomik durumunun iyileştirilmesinde en büyük menfaate sahip olan taraflardır. Bu sebeple söz konusu teoride pay sahiplerinin korunmayı en hak eden sözleşme tarafı olduğuna inanılmakta olup bu inanç pay sahiplerinin yönetim kararlarında öncelikli konumda tutulması ihtiyacını haklı çıkartmaktadır⁸²⁴.

3. Baskın Model Olarak Pay Sahibi Önceliği

Şirketi bir sözleşmeler ağı olarak tanımlayan, yöneticileri ise pay sahiplerinin kârını artırmakla yükümlü olan vekilleri olarak kabul eden bu görüş şirketler hukukunun yeni gündemini belirlemiştir. Yasal bir zorunluluk bulunmamakla birlikte pay sahibi önceliği teorisi, hukuk akademisinde benimsenmiştir⁸²⁵. Şirketler hukukunun temel meselesi ve amacının vekâlet maliyetinin (*agency cost*) azaltılması olduğu ve bunun en etkili yolunun da pay sahibi önceliği olduğu anlayışı geniş çevrelerde kabul görmüştür⁸²⁶. Hukukun ekonomik analizi anlayışı kapsamında pay sahibi önceliği teorisi, şirketin rekabet gücünün korunması ve daha çok yatırımcı çekerek sermaye toplanması bakımından bir zorunluluk olarak ele alınmıştır⁸²⁷. Zira pay sahiplerinin şirkete sermaye getirmekteki motivasyonu, bu sermayenin getirilerinden faydalanmak olup aksi takdirde sermaye toplanması zorlaşacaktır⁸²⁸.

⁸²⁴ Bkz. Easterbrook/Fischel, *The Economic Structure*, s. 36-37.

⁸²⁵ Millon, *Radical*, s. 1038.

⁸²⁶ Bkz. Millon, *Radical*, s. 1031, 1033, 1038; Stewart, s. 1458; Sneirson, *The History*, s. 83. Bu yönde örnek olarak bkz. Hansmann/Kraakman, s. 439-468; Gilson, R. J./Whitehead, C. K.: *Deconstructing Equity: Public Ownership, Agency Costs, and Complete Capital Markets*, *Columbia Law Review* 2008, C. 108, S. 1, s. 231-264; Rock, E. B.: *Adapting to the New Shareholder-Centric Reality*, *University of Pennsylvania Law Review* 2013, C. 161, S. 7, s. 1907-1988.

⁸²⁷ Millon, *Radical*, s. 1031; Sneirson, *The History*, s. 82.

⁸²⁸ Easterbrook/Fischel, *The Economic Structure*, s. 37.

Kendi menfaatlerine uygun hareket edildiği inancında olan pay sahiplerinin şirket lehine olumlu yatırım kararları almaları da daha muhtemeldir. Bu modelin savunucuları, sermaye dışında kalan iş gücü, doğal kaynaklar gibi tüm kaynakların sınırsız veya ikame edilebilir olduğu düşüncesinden yola çıkarak yatırımcılardan gelecek sermayeyi şirketin kaderi bakımından hayati kabul etmiştir⁸²⁹.

2000 yılına gelindiğinde, pay sahibi önceliği teorisinin diğer şirketler hukuku teorileri karşısındaki zaferi ilan edilmiştir⁸³⁰. Buna göre, şirketler hukukunun öncelikli amacının pay sahibi değerini artırmak olduğu düşüncesinin karşısında kayda değer bir karşıt görüş kalmamıştır⁸³¹. Önde gelen hukuk sistemlerindeki akademisyenler, iş insanları ve idari birimler arasında “*şirket üzerindeki nihai kontrolün pay sahipleri sınıfının elinde olması gerektiği; şirket yöneticilerinin şirketi pay sahiplerinin menfaati doğrultusunda yönetmekle yükümlü olduğu; alacaklılar, çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler gibi diğer şirket bileşenlerinin çıkarlarının kurumsal yönetime katılımdan ziyade sözleşmeye dayalı ve düzenleyici yollarla korunması gerektiği; (...) halka açık şirket pay sahiplerinin çıkarlarının temel ölçütünün şirketteki payların piyasa değeri olduğu*” yönünde fikir birliği bulunmaktadır⁸³². Yazarlara göre, pay sahiplerinin yöneticilerin sorumluluğunun bulunduğu tek menfaat grubu olduğu yönünde de fikir birliğine varılmıştır. Nitekim bu uygulanması en kolay yöntem olmasının yanı sıra yöneticilerin davranış yükümlülükleri ve sorumluluklarının belirlenmesi bakımından da tek ve net bir ölçüt sunmaktadır⁸³³.

⁸²⁹ Mittwoch, s. 130.

⁸³⁰ Blanc, M.: *Corporate Purpose and Board of Directors: Means and Ends of Corporate Governance*, Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht (SZW) 2020, S. 3, s. 229. Söz konusu zaferin ilan edildiği eser olarak bkz. Hansmann/Kraakman, s. 439.

⁸³¹ Hansmann/Kraakman, s. 439.

⁸³² Hansmann/Kraakman, s. 440-441.

⁸³³ Bkz. Stout, Shareholder Primacy, s. 1200; Blanc, s. 238.

Ancak bu, şirketlerin diğer menfaat sahipleri ve genel olarak toplumun faydası göz ardı edilerek sadece pay sahipleri yararına yönetilmesi gerektiği anlamına gelmemekte olup pay sahibi önceliği teorisi, toplumun bütünün refahına ulaşmanın yolu olarak kabul edilmiştir⁸³⁴. Bu bağlamda, yöneticilerin sadece pay sahiplerinin çıkarlarına karşı sorumlu tutulması; diğer paydaşların haklarının korunmasının ise şirketler hukuku dışında, iş hukuku, çevre hukuku, rekabet hukuku, haksız fiil hukuku gibi hukukun diğer alanlarında veya piyasanın kendisinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir⁸³⁵. Böylece pay sahiplerinin menfaat grupları arasında korunmaya en değer grup oldukları inancı nihayetinde, pay sahiplerine odaklanmanın ve kârlarını en üst düzeye çıkartmanın bir bütün olarak şirketin, dolayısıyla pay sahipleri dışındaki paydaşların ve hatta genel olarak toplumun yararına olacağı varsayımına da yol açmıştır⁸³⁶.

Pay sahibi önceliği modeli, ABD başta olmak üzere bu teorinin benimsendiği ülkelerdeki önemli ekonomik başarılarla ilişkilendirilmiştir⁸³⁷. Büyük miktarda mal ve hizmetin hızlı ve verimli bir şekilde üretilerek geniş kitlelere sağlanması, yüksek istihdam oranları, teknolojik gelişmelerin hız kazanması, rekabette artış nedeniyle kaynakların verimli kullanımı ve düşük maliyetli üretim, ülkelerin gayrisafi milli hasıladaki artışıyla ekonomik büyümenin sağlanarak refah seviyesinin artırılması bu teoriye atfedilmiştir⁸³⁸. Böylece ABD’de doğan teori daha sonra tüm dünyaya yayılmış ve geniş kabul görmüştür. Pay sahibi önceliği günümüzde hâlâ baskın model olarak

⁸³⁴ Hansmann/Kraakman, s. 441.

⁸³⁵ Hansmann/Kraakman, s. 442. Ayrıca bkz. Easterbrook/Fischel, *The Economic Structure*, s. 37-39.

⁸³⁶ Sjöfjell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 84.

⁸³⁷ Mittwoch, s. 130.

⁸³⁸ Werner, F. M./Stoner, J. A. F.: *Sustainability and The Evolution of the Shareholder Wealth Maximization Paradigm*, Research Handbook of Finance and Sustainability (Ed. Boubaker, S./Cumming, D./Nguyen, D. K.), Cheltenham 2018, s. 183.

görülmekle birlikte, bir kurumsal yönetim modeli olan teorinin ABD de dahil olmak üzere ülkelerin şirketler hukuku düzenlemelerinde bir yasal norm hâline geldiğini ifade etmek mümkün değildir. Dolayısıyla söz konusu teori hukuk sistemlerinde bir yasal zorunluluk değil, esasen bir “sosyal norm” olarak yerleşmiştir⁸³⁹. Öte yandan bu sosyal kabullerin sürdürülebilirliğin giderek artan önemiyle birlikte değişmeye başladığını söylemek yanlış olmayacaktır.

4. Teorinin Ekonomik Temellerine Yönelik Hukuki Eleştiriler

Pay sahibi önceliği teorisi, bu teorinin meşrulaştırılmasında kullanılan ekonomik varsayımların hatalı olduğundan bahisle eleştirilmiştir⁸⁴⁰. Yukarıda detaylıca açıklanan bu ekonomik varsayımlar özetle, pay sahiplerinin şirketin malikleri ve “artık hak sahipleri” olduğu, yöneticilerin ise yalnızca pay sahiplerinin kârlarını en üst düzeye çıkartmakla yükümlü vekilleri olduğu şeklindedir. Ancak pay sahiplerini diğer menfaat sahipleri arasında özel bir statüde kabul eden bu varsayımların, eski şirket yapılanmalarının kalıntıları olup günümüz modern anonim şirketleri bakımından geçerliliğini yitirdiği ifade edilmektedir⁸⁴¹.

Öncelikle, pay sahiplerinin şirket sermayesine sağladıkları katkı ile şirketin ekonomik maliki (*economic owner*) olduğuna dair genel kabulün hatalı olduğu ifade edilmektedir. Buna göre, “malik/sahip (*owner*)” kelimesinin kullanımı ayrı bir tüzel kişiliği bulunmayan, tüm varlıklarının işletme sahiplerine ait olduğu ve borçlarından işletme sahiplerinin tüm malvarlıklarıyla sorumlu olduğu ticari işletmeler ve adi

⁸³⁹ Bkz. Sjäfjell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 145 vd.; Sneirson, *The History*, s. 76; Mittwoch, s. 147. Ayrıca bkz. Mocsary, G. A.: *Freedom of Corporate Purpose*, Brigham Young University Law Review 2016, C. 2016, S. 5, s. 1368. Sosyal norm kavramı ve pay sahibi önceliğinin sosyal norm olarak yerleşmesine ilişkin açıklamalar için bkz. Smith, N. C./Rønnegard, D.: *Shareholder Primacy, Corporate Social Responsibility, and the Role of Business Schools*, Journal of Business Ethics 2016, C. 134, S. 3, s. 467 vd.

⁸⁴⁰ Sözleşmeler ağı (*nexus of contracts*) teorisinin kapsamlı eleştirisi için bkz. Bratton, W. W.: *Nexus of Contracts Corporation: A Critical Appraisal*, Cornell Law Review 1989, C. 74, S. 3, s. 407-465.

⁸⁴¹ Millon, *Radical*, s. 1024.

şirketler bakımından yerindedir⁸⁴². Ancak malik kelimesi, günümüzdeki anonim şirketlerin pay sahipleriyle arasındaki ilişkiyi tanımlamak bakımından doğru bir tercih olmamakla birlikte bu şekilde yerleştiğinden kullanılmaya devam etmektedir⁸⁴³. Hukuki bir bakış açısından bakıldığında, pay sahipleri esasen şirketin değil, edindikleri payların mülkiyetine sahiptir. Dolayısıyla anonim şirket pay sahipleri bakımından kullanıldığı ölçüde “malik/sahip” kavramı, geleneksel anlamda mülkiyeti ifade etmemekte, şirkete karşı bazı hak ve yükümlülükleri içeren özel bir “mülkiyet” türüne işaret etmektedir⁸⁴⁴. Anonim şirketler, şirketi meydana getiren bileşenlerden hiçbirine ait olmayıp şirketi bir sözleşmeler ağı olarak tanımlayan teori uyarınca da, hiç kimse şirketi oluşturan ağın kendisine malik değildir⁸⁴⁵. Zira bir tüzel kişilik olarak anonim şirketin üzerinde bir mülkiyet hakkından bahsetmek mümkün değildir⁸⁴⁶. Pay sahipleri, ne şirket ne de şirketin malvarlığı üzerinde mülkiyet hakkı sahibi olup yalnızca şirketin sermayesindeki katkılarını somutlaştıran paylara sahiptirler⁸⁴⁷. Hatta payların devren kazanımı hâlleri dikkate alındığında, payını önceki pay sahibinden devralan yeni pay sahibinin şirket sermayesine bir katkısından söz etmek de mümkün değildir⁸⁴⁸.

⁸⁴² Bkz. Millon, Radical, s. 1024.

⁸⁴³ Stout, Shareholder Primacy, s. 1191; Sjäffell, B.: Towards a Sustainable European Company Law: A Normative Analysis of the Objectives of EU Law, with the Takeover Directive as a Test Case, Alphen aan den Rijn 2009, s. 32-33.

⁸⁴⁴ Sjäffell, Towards a Sustainable European Company Law, s. 33. Nitekim İngilizcedeki “holder” ve “owner” kelimelerinin her ikisi de “sahip” olarak tercüme edilebilecek olmakla birlikte, iki kavram hukuki olarak farklı anlamlarda kullanılabilir. “Owner” kelimesi eşya hukuku anlamında malik kavramına karşılık gelmekte olup pay sahiplerini karşılayan kavram olan “shareholder” kelimesinde tercih edilen “holder” kelimesi ise genellikle, elindeki bir senet veya başka bir belge aracılığıyla bazı haklara sahip olan kişileri ifade etmek için kullanılmaktadır (Bkz. <https://dictionary.law.com/Default.aspx?typed=holder&type=1>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

⁸⁴⁵ Bainbridge, Nexus of Contracts, s. 23.

⁸⁴⁶ “Şirketler, kendilerinin maliki olan tüzel kişilerdir”, bkz. Stout, L.: *The Shareholder Value Myth*, The European Financial Review, April 2013, s. 3, (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2277141, Erişim Tarihi: 02.08.2025). Aynı yönde bkz. Mittwoch, s. 132; Blanc, s. 234.

⁸⁴⁷ Blanc, s. 234; Stout, Shareholder Primacy, s. 1191.

⁸⁴⁸ Blanc, s. 234.

Pay sahibi önceliği modelinin en önemli avantajlarından biri olduğu ileri sürülmekle birlikte şüphesle yaklaşılan bir diğer varsayım da, sözleşmeler ağı teorisine dayanan, pay sahiplerinin şirketin “artık hak sahipleri” veya “artık risk taşıyıcıları” olduğu yönündeki varsayımdır. Buna göre, pay sahiplerinin artık hak sahibi olduğu tek durum şirketin iflası durumudur⁸⁴⁹. Öte yandan şirket devam ederken pay sahiplerinin, şirketin sözleşmesel yükümlülükleri yerine getirildikten sonra arta kalan tüm kârı almaya hakkı bulunduğu yönündeki bir önerme yanlış olacaktır⁸⁵⁰. Zira pay sahiplerinin kâr payı alabilmesi şirketin mali durumunun elverişli olmasına ve bu yönde bir kararın varlığına bağlıdır⁸⁵¹. Nitekim şirketin gelirleri temettü olarak pay sahiplerine dağıtılabileceği gibi üretim tesislerinin geliştirilmesi, yeni proje ve ürünlerin finansmanı, çalışanlara prim veya ikramiye verilmesi ve hatta yasalar çerçevesinde bağışların gerçekleştirilmesi için harcanabilecektir. Bu eleştiri her durumda kâr payı dağıtımının zorunlu olmaması bakımından yerinde görülebilirse de, bu durumun pay sahibi önceliği modelini savunanların pay sahiplerinin korunmaya değer bir menfaati bulunduğu yönündeki gerekçelendirmesini çürütmediği, aksine desteklediği kanaatindeyiz. Nitekim pay sahiplerinin her durumda kâra hak kazanmıyor oluşu, pay sahiplerinin risk taşıyıcıları olarak diğer menfaat sahiplerinin sabit kazançları karşısında korunması gerektiği argümanını destekler niteliktedir. Bununla birlikte, pay sahiplerinin diğer tarafların durumlarından bağımsız olarak kâr

⁸⁴⁹ Stout, Shareholder Primacy, s. 1193.

⁸⁵⁰ Stout, Shareholder Primacy, s. 1193. Bu yöndeki bir kabul, şirketin genel menfaati ile pay sahiplerinin menfaatini bir tutmak anlamına gelecektir ki bu çoğunlukla toplumun çıkarını da içerir (Stout, Myth, s. 3).

⁸⁵¹ Stout, Shareholder Primacy, s. 1193. Yazar, pay sahiplerinin ancak şirketin yöneticilerin kâr dağıtımına karar verebilecek seviyede yedek akçesi veya net dönem kârı olması ve yöneticilerin kâr dağıtımına karar vermesi şartlarının gerçekleşmesi hâlinde kâr payı alacaklarını ifade etmiştir. Söz konusu önerme kâr dağıtım kararını yönetim kurulunun verdiği Anglo-Sakson hukuk sistemlerinde geçerli olmakla birlikte Türkiye [TTK m. 408/2(d)] ve Almanya’nın (AktG § 174) da içinde bulunduğu hukuk sistemlerinde kâr dağıtım kararı genel kurulda pay sahipleri tarafından verilir. Yönetim kurulu ise kâr dağıtım önerisinde bulunabilir (TTK m. 437, AktG § 58).

alabildiği, bazı hukuk sistemlerinde çalışanlar işten çıkarılırken dahi pay sahiplerine kâr payı dağıtılmasının zorunlu kılınabildiğine dayanan eleştiriler, pay sahiplerinin korunması gereken menfaatleri olduğu iddiasını çürütmeye elverişlidir⁸⁵². Kaldı ki şirketin finansal durumunun elverişli olmaması yalnızca pay sahiplerinin değil, çalışanların, alacaklıların ve diğer paydaşların durumunu da olumsuz etkileyecektir.

İlk iki varsayımla yakından bağlantılı olan vekâlet teorisinin de tek kişilik işletmeler ve şahıs şirketlerinin yaygın olduğu geçmiş dönemde sağlam teorik temelleri bulunmakla birlikte, özellikle çok pay sahipli ve halka açık modern şirket yapılanmaları bakımından isabetli olmadığı ifade edilmektedir⁸⁵³. Geçmiş dönemdeki az pay sahipli şirket modelinde, şirketler ya doğrudan işletme sahipleri tarafından yönetilmekte ya da birkaç maaşlı yönetici çalıştırmaktaydı⁸⁵⁴. Bu nedenle, pay sahipleri şirketin yönetim ve kontrolünde doğrudan bir etkiye sahipti. Şirketin ayrı bir tüzel kişiliği bulunduğu fikrinin de henüz tam olarak yerleşmemiş olması nedeniyle, yöneticilerin pay sahiplerinin vekili olarak görülmesi isabetli kabul edilebilirdi. Dolayısıyla, ironik bir şekilde, 1900'lü yılların başında bu yapının değişmesine kadar hukuken isabetli olarak kabul edilebilecek vekâlet teorisi, teorinin yaygın şekilde kabul edildiği dönemde aslında geçerliliğini yitirmişti⁸⁵⁵. Zira günümüzde anonim şirketlerde geçerli olan sahiplik-kontrol ayrılığıyla birlikte, asil-vekil ilişkisini karakterize eden asilin vekile talimat verme yetkisi, asilin vekilin işlem ve davranışları üzerindeki kontrol imkânı söz konusu olmadığı gibi bu konuda bir uzmanlıkları da bulunmamaktadır⁸⁵⁶. Pay sahipleri yönetim kurulu üyelerini seçme, görevden alma ve

⁸⁵² Bu yöndeki eleştiriler için bkz. Blanc, s. 234.

⁸⁵³ Bkz. Millon, Radical, s. 1024; Blanc, s. 235.

⁸⁵⁴ Millon, Radical, s. 1024.

⁸⁵⁵ Millon, Radical, s. 1024, 1025.

⁸⁵⁶ Stout, Myth, s. 3; Millon, Radical, s. 1025.

sorumluluk davası açma yetkileri aracılığıyla yönetim kararlarında ancak dolaylı bir rol oynamaktadırlar. Anonim şirketlerin ayrı birer tüzel kişiliği bulunduğu da dikkate alındığında, yöneticileri istihdam eden de pay sahipleri değil, aralarında sözleşme ilişkisinin bulunduğu şirket tüzel kişiliğidir. Dolayısıyla, yöneticiler pay sahiplerinin değil, şirketin vekili olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede, yöneticilerin yetkileri şirketle aralarındaki sözleşmeden doğmakta, yoksa vekâlet teorisinde ileri sürüldüğü üzere pay sahiplerinin yetkilerini devretmesiyle elde edilmemektedir⁸⁵⁷. Bunun yanı sıra yönetim kurulu ve genel kurul, aralarında hiyerarşik ilişki bulunmayan, kendilerine ait devredilmez yetkileri bulunan bağımsız iki organ olarak kabul edilmektedir⁸⁵⁸. Yönetim kurulu her ne kadar genel kurul tarafından atansa da yönetim kurulu içerisindeki görev dağılımı ve yetki devrinin gerçekleştirilmesi yönetim kurulunun elindedir. Yöneticilerin görevden alınması da özellikle dağınık pay sahipliği yapısında çok kolay olmamaktadır. Son olarak, ticari muhakeme kuralı⁸⁵⁹ (*business judgment rule*) ile pay sahipleri ve mahkemelerin şirket yöneticilerinin kararları üzerindeki kontrol imkânını ve yöneticilerin pay sahipleri karşısındaki hesap verilebilirliğini büyük oranda ortadan kaldırmıştır. Az pay sahipli veya payların tek/birkaç pay sahibinde yoğunlaştığı şirket türlerinde pay sahiplerinin şirket yönetimi

⁸⁵⁷ Millon, Radical, s. 1025.

⁸⁵⁸ TTK'da organlar arası eşitlik ilkesinin kabul edildiği yönünde, Akdağ Güney, s. 6. Ayrıca bkz. 6102 s. TTK m. 374 ve 375 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 172-173: TTK m. 374'ün gerekçesinde, "Böylece, bu hüküm, bir anonim şirkette bütün yönetim yetkilerinin, bir üst kurul olması dolayısıyla genel kurula ait bulunduğu ve hatta ondan doğduğu, genel kurulun istediği görev ve yetkileri istediği anda yönetim kurulundan geri alabileceği yolundaki eskimiş anlayışa kapıları kapamıştır. Tasarı, organlar arasında işlevlerin ayrılığı ilkesini kabul etmiştir." Ayrıca 375. madde gerekçesinde de, "Bu hüküm ile, Ticaret Kanununda, organlar arasında işlev ayrımı yapılmış, organlar arasında işlev bağlamında güç yönünden denklik kabul edilmiş, buna karşılık genel kurulun herşeye kadir olduğuna ve bütün kararları alabilme yetkisi ile donatıldığına ilişkin salt yetki teorisi reddedilmiştir. Genel kurulun bir üst organ olduğu anlayışı Ticaret Kanununa yabancıdır" ifadeleri yer almıştır. Ayrıca bkz. Hacımahmutoğlu, Çalışanların Katılımı, s. 165; Tekinalp, Ü.: Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, 5. Bası, İstanbul 2020, s. 221.

⁸⁵⁹ "Business judgment rule" teriminin bu şekilde tercümesine ilişkin tercihimiz ve diğer açıklamalar için bkz. 3. Bölüm, II, A, 3.

üzerindeki etkisi devam etmekle birlikte bu şirketlerde de yöneticiler hâlâ şirketin vekili konumundadır. Böylece, pay sahibi önceliği teorisinin savunucuları tarafından ileri sürüldüğünün aksine, pay sahipleriyle aralarında herhangi bir bağımlılık ve talimat ilişkisi bulunmayan yöneticilerin pay sahiplerinin menfaatlerine uygun hareket etme zorunluluğu bulunduğu yönündeki iddia da isabetli değildir.

Pay sahibi önceliğinin sosyal bir norm olarak yerleşmesindeki bir diğer sebebinin de yöneticiler tarafından uygulanması ve denetlenmesinin en kolay olduğu model olduğu yönündeki varsayımdır⁸⁶⁰. Zira yöneticiler birbiriyle çatışan farklı menfaatler arasında bir ölçme ve dengeleme faaliyetine ihtiyaç duymayacak ve tek bir hedefe yönelecektir. Öte yandan söz konusu gerekçe de yeterli görülmemektedir. Zira pay sahibi önceliği teorisine yöneltilecek bir diğer eleştiri de pay sahiplerinin menfaatlerinin yeknesak olmadığı; bu nedenle şirketin amacının tüm pay sahipleri lehine pay bedelinin en üst düzeye çıkartılması olarak tanımlanmasının isabetli olmadığı yönündedir⁸⁶¹. Pay sahibi önceliği anlayışı, her pay sahibini tek amacı belirli bir zaman diliminde şirket pay bedelinin en üst seviyeye çıkartılması olan kişiler olarak kabul eder⁸⁶². Ancak gerek pay sahipleri gerekse de pay sahiplerinin menfaatleri çeşit çeşit olup “tek bir pay sahibi değeri”nden bahsedilemez⁸⁶³. Böylece, şirketin bir menfaat grubunu oluşturan pay sahiplerinin, zamanla kendi içlerinde de farklı menfaat grupları oluşmuştur⁸⁶⁴. Bu çeşitlilik özellikle, azınlık ve çoğunluk pay sahipleri ve şirketin uzun vadeli başarısıyla ilgilenen ve yönetiminde söz sahibi olan pay sahipleri ile kısa vadeci bir anlayışla pay iktisap ederek kısa süreli pay alım satımlarıyla paylardaki anlık değer

⁸⁶⁰ Bkz. Blanc, s. 238.

⁸⁶¹ Bkz. Stout, Myth, s. 4, 5; Mittwoch, s. 133-134.

⁸⁶² Stout, Myth, s. 4.

⁸⁶³ Stout, Myth, s. 4.

⁸⁶⁴ Yatağan Özkan, Ç.: *Anonim Şirketlerde Pay Sahibi Anlayışındaki Değişimler ve Kısa Vadecilik Akımına Bir Çözüm Önerisi Olarak Sadakat Payları*, BATİDER 2016, C. 32, S. 3, s. 158.

değişiminden kâr sağlamayı amaçlayan pay sahipleri arasında meydana gelmektedir⁸⁶⁵. Şirket stratejilerine yön verme amacı taşıyan ilk grup “işletmeci pay sahipleri” olarak adlandırılırken şirketin yönetimine katılmayıp getiri elde etmeyi amaçlayan ikinci grup “yatırımcı pay sahipleri” olarak adlandırılır⁸⁶⁶. İlk grup bakımından şirketin kısa vadede yüksek kâr oranları elde etmesinden ziyade uzun vadeli ve sürdürülebilir başarısı daha büyük önem arz edecekken, ikinci grup bakımından kısa vadede pay bedelinin artması ve yüksek kârlılık elde etmek önem arz etmektedir. Bu durumda, yöneticilerin kısa vadede yüksek kâr sağlama imkânı olan yüksek riskli kararları kısa vadeci pay sahiplerinin menfaatine olabilecekken işletmeci pay sahipleri bakımından hukuka aykırı olarak nitelendirilebilecektir. Bu da pay sahibi önceliği teorisinin öngördüğü şekilde şirket yönetiminde tek bir amaç ve şirket yöneticileri bakımından tek bir davranış biçimi olarak pay sahibi menfaatinin benimsenmesine engel olmaktadır⁸⁶⁷. Bunun yerine her iki menfaatin dengelendiği çoğulcu yaklaşımın benimsenmesi daha yerinde olacaktır. Dolayısıyla pay sahibi önceliğine ilişkin bu yöndeki savunmanın da tam olarak gerçekleri yansıtmamasının yanı sıra, şirket yönetim kurulu üyeliğinin kolay bir iş olması gerektiği zaten düşünülemez. Özellikle büyük ve halka açık şirket yöneticiliği bu yönde bir eğitim, uzmanlık ve tecrübe gerektirmektedir.

Nihayetinde, gezegensel sınırlar ve sürdürülebilirlik kavramlarının önem kazanması da doğal kaynakların sınırsız olduğuna dair inancı ortadan kaldırmış ve pay sahibi önceliğinin kısa vadeci ve kâr odaklı anlayışının ekonomik gerçeklerden

⁸⁶⁵ Yatağan Özkan, Kısa Vadecilik, s. 158.

⁸⁶⁶ Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 256, şirketlerin pay bedellerindeki iniş çıkışları spekülâtif biçimde değerlendirerek kısa vadeli alım satımlarla kâr elde etmeyi amaçlayan yatırımcı pay sahipleri ise “spekülâtif pay sahibi” olarak isimlendirilmiştir (s. 257).

⁸⁶⁷ Mittwoch, s. 134.

kopmasına yol açmıştır⁸⁶⁸. Kısa vadede yüksek kârı teşvik eden anlayışın 2007-2008 tarihli ekonomik krizlerinde rol oynaması ve *Enron* gibi yönetim skandallarına yol açması da bu modeli tartışmaya açmıştır. Dolayısıyla pay sahibi önceliği modeli sınırsız ekonomik büyümeyi reddeden sürdürülebilirlik temelli eleştirilerin de hedefi olmuştur. Pay sahibi önceliği teorisi, şirket faaliyetlerinin sürdürülebilir hâle getirilmesi ve şirketlerin sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlayabilmesinin önündeki en büyük engel olarak kabul edilmektedir⁸⁶⁹. Nitekim pay sahibi önceliği modelinin beraberinde getirdiği kısa vadeci ve tek odaklı yaklaşım, doğası gereği işletme faaliyetlerinde çevresel ve sosyal kaygıların dikkate alınmasına imkân vermez. Zira kısa vadecilik, şirket yöneticilerinin pay sahipleri ve kendi çıkarları doğrultusunda kısa vadede şirketin gelir ve değerini artırmak amacıyla uzun vadeli sürdürülebilirliğin feda edilmesini içerir⁸⁷⁰. Bu anlayışta yöneticiler, örneğin, çevreye zararlı olmakla birlikte daha az maliyetli hammadde ve üretim usullerine başvurarak kısa vadede şirket kârını artırmayı amaçlayabilecek, bu da yöneticilerin sorumluluğuna yol açmayacaktır. Öte yandan günümüzde değişen anlayışlarla birlikte şirketlerin bu tür kararlarından sorumlu tutulması gerektiği inancının yanı sıra sürdürülebilir olmayan politikaların nihayetinde pay sahipleri ve şirketin de yararına olmadığı inancı giderek yerleşmeye başlamıştır. Bu itibarla, birçok hukuk sistemi ve şirket kültürüne yerleşmiş durumdaki pay sahibi önceliği teorisi karşısında, alternatif teoriler değerlendirilmektedir.

⁸⁶⁸ Bkz. Ferrarini, *Game Changer*, s. 89.

⁸⁶⁹ Bkz. “Pay Sahibi Önceliği: Sürdürülebilir Şirketlerin Önündeki Ana Engel” adlı makale: Sjäfjell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 79-147; Mittwoch, s. 111, 123, 145; Sneirson, *The History*, s. 73.

⁸⁷⁰ Yatağan Özkan, *Kısa Vadecilik*, s. 156.

C. Menfaat Sahibi (Paydaş) Teorisi (*Stakeholder Theory*)

1. *Freeman* ve Menfaat Sahibi Yaklaşımı

Anonim şirketin menfaat sahiplerinin çıkarları oldukça çeşitli olup özellikle pay sahiplerinin çıkarları ile diğer menfaat gruplarının çıkarları çoğu zaman ters düşmektedir. Bu itibarla yöneticilerin yalnızca pay sahiplerine karşı sorumlu olduğunun kabulünün, şirketin diğer paydaşlarının yöneticiler ve pay sahiplerinin fırsatçı davranışlarıyla sömürülmesine yol açacağı ve bu nedenle şirketler hukukunun, yöneticilerin paydaş menfaatlerini de dikkate almalarını garanti etmesi gerektiği ifade edilmiştir⁸⁷¹. Bu kapsamda menfaat sahibi teorisi, çatışan bu menfaatler karşısında pay sahiplerinin çıkarlarının öncelenmesini öngören pay sahibi önceliği modeline alternatif bir kurumsal yönetim stratejisi olarak ileri sürülmüştür.

Menfaat sahibi teorisi, menfaat sahibi değeri (*stakeholder value*) teorisi veya menfaat sahibi yönetimi (*stakeholder governance*) teorisi adlarıyla da anılmakta olup teorinin daha sonradan geliştirilen farklı versiyonları da bulunmaktadır. Bunlar özellikle, paydaş menfaatleri arasındaki eşitliğe işaret eden “çoğulcu teori (*pluralist theory*)” ve “takım üretimi teorisi (*team production theory*)”dir. Bu anlamda menfaat sahibi teorisi, pay sahibi önceliği teorisinin karşısında ileri sürülen birden çok görüş ve teori için bir şemsiye terim olarak kullanılmaktadır⁸⁷².

Menfaat sahibi teorisi ilk kez *Edward Freeman*’ın 1984 tarihli “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” adlı kitabında ortaya atılmış⁸⁷³ ve sonraki

⁸⁷¹ Hansmann/Kraakman, s. 447.

⁸⁷² Bu nitelendirme ve durumun eleştirisi için bkz. Sjäffjell, Towards a Sustainable European Company Law, s. 39.

⁸⁷³ Freeman, R. E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston 1984. Kitap, yayımının 25. Yıl dönümü vesilesiyle 2010 yılında *Cambridge University Press* tarafından yeniden basılmış olup çalışmamızda bu yeni baskısından faydalanılmıştır (Freeman, R. E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 2nd Edition, Cambridge 2010). *Freeman*’ın bu eserinden önce, açıkça menfaat sahibi teorisine yer vermemekle birlikte, şirketteki farklı gruplar arasındaki “takım üretimi (*team production*)”ne değinerek paydaş ilişkilerine dair zemini hazırlayan eser için bkz. Alchian, A.

yıllarda yayımlanan sayısız eserle geliştirilmiştir⁸⁷⁴. Yazara göre, o dönemde şirket yönetimlerine ilişkin mevcut yaklaşımlar, şirketi etkileyebilen veya şirketten etkilenen çok çeşitli grupları, yani “paydaşları” dikkate almakta başarısız olmaktadır⁸⁷⁵. Ancak şirketin başarılı olabilmesi için şirket yönetiminde paydaşların dikkate alınması şarttır⁸⁷⁶. Bu itibarla *Freeman*’ın görüşlerini, şirketin tek sorumluluğunun kâr elde etmek olduğunu ileri süren *Friedman*’dan ayıran, bir işletmeyi başarılı kılan şeyin ne olduğunu⁸⁷⁷. *Friedman*’a göre bu, kârın en üst düzeye çıkartılması iken *Freeman*’a göre, şirketler bunun için “müşterilerin istediği iyi ürün ve hizmetlere, faaliyetleri en ileri seviyede tutacak şekilde tedarikçilerle sağlam ilişkilere, şirket misyonunu savunan ve şirketi daha iyi olmaya iten ilham dolu çalışanlara ve işletmelerin gelişmesine olanak tanıyan destekleyici toplumlara” ihtiyaç duymaktadır⁸⁷⁸. Dolayısıyla söz konusu teori, pay sahibi önceliği modelinin monist menfaatçi yapısının aksine, şirketin pay sahiplerine veya başka bir gruba öncelik verilmeksizin tüm paydaşların menfaatleri doğrultusunda eşit şekilde yönetilmesine dayanmaktadır⁸⁷⁹. Bu teorinin temelini, “değerler, kârlılığın ötesine geçen amaçlar ve paydaşların iyiliğine yönelik kaygılar” teşkil etmektedir⁸⁸⁰.

A./Demsetz, H.: *Production, Information Costs, and Economic Organization*, The American Economic Review 1972, C. 62, S. 5, s. 777-795.

⁸⁷⁴ Teorinin gelişimindeki önemli diğer bazı eserler için bkz. Preston, L. E./Sapienza, H. J.: *Stakeholder Management And Corporate Performance*, Journal of Behavioral Economics 1990, C. 19, S. 4, s. 361-375; Donaldson, T./Preston, L. E.: *The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implication*, The Academy of Management Review 1995, C. 20, S. 1, s. 65-91; Phillips, R. A./Freeman, R. E./Wicks, A. C.: *What Stakeholder Theory is Not*, Business Ethics Quarterly 2003, C. 13, S. 4, s. 479-502; Freeman, R. E./Wicks, A. C./Parmar, B.: *Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”*, Organization Science 2004, C. 15, S. 3, s. 364-369; Freeman R. E./Harrison J. S./Wicks A. C./Parmar B. L./de Colle S.: *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge 2010; Freeman, R. E./Harrison, J. S./Zyglidopoulos, S.: *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies*, Cambridge 2018.

⁸⁷⁵ Freeman, s. 1.

⁸⁷⁶ Freeman, s. 52.

⁸⁷⁷ Freeman/Harrison/Wicks/Parmar/de Colle, s. 11.

⁸⁷⁸ Freeman/Harrison/Wicks/Parmar/de Colle, s. 11.

⁸⁷⁹ Mittwoch, s. 135.

⁸⁸⁰ Freeman, s. 196.

Bu teoride, ekonomik teoride kabul edilenin aksine, ekonomik gerçekliklerin etik değerlerle birlikte ele alınması gerektiği ileri sürülmektedir⁸⁸¹. Buna göre, işletme kararları etik kararlarla birlikte değerlendirmeli ve şirket yöneticilerinin bu bakımından bir ahlaki yükümlülüğü bulunduğu kabul edilmelidir⁸⁸². Bu görüş, neredeyse her işletme kararının etik anlamda bir etki doğurduğunu dikkate alarak etik ve işi birbirinden ayıran anlayışı reddetmektedir⁸⁸³. İş etiğinin varlığı kabul edildiğinde, herkesin davranışlarının sonuçlarından sorumlu olduğuna dair sorumluluk ilkesi gündeme gelir. Şirket faaliyetleri ve değer yaratma sürecine dahil olan herkes, eylemlerini etkileyebilecek veya eylemlerinden etkilenebilecek gruplara ve bireylere, yani paydaşlara karşı sorumludur⁸⁸⁴. Bu da şirketlerin kararlarında çalışanlarını, müşterilerini, tedarikçilerini, toplumları ve yatırımcılarını dikkate almasını gerektirir.

Bu çerçevede menfaat sahibi teorisi ile bir işletmenin en verimli ve en iyi şekilde nasıl yönetileceğinin ortaya konması amaçlanmıştır. Mümkün olan en fazla değer yaratılabilmesi için işletme paydaşlar arasındaki ilişkiler ile tanımlanacak, şirket yönetiminde işletmenin paydaşlar üzerindeki etkileri ve onlara karşı sorumlulukları dikkate alınacak ve iş ve etiği bir arada uygulamanın bir yolu benimsenecektir⁸⁸⁵.

Menfaat sahibi teorisinin, pay sahibi önceliği teorisinin kusurlarına işaret etmesi ve bu teoriye bir alternatif olarak doğmuş olması nedeniyle, “menfaat sahibi”

⁸⁸¹ Freeman/Harrison/Wicks/Parmar/de Colle, s. 4, 6 vd.

⁸⁸² Ferrarini, Game Changer, s. 101. Bu çerçevede, menfaat sahibi teorisinin çözmeyi hedeflediği problemlerden birisi de “kapitalizmin etiği” problemidir (Freeman/Harrison/Wicks/Parmar/de Colle, s. 4. Ayrıca bkz. s. 169 vd.).

⁸⁸³ Yazarlar iş ve etiği birbirinden ayıran görüşü ayırma yanılgısı (*separation fallacy*) olarak adlandırmakta, bu ikisinin birlikte değerlendirilmesi gerektiği görüşlerini ise “bütünleştirme tezi” (*integration thesis*) olarak ele almaktadır. Bkz. Freeman/Harrison/Wicks/Parmar/de Colle, s. 6, 7.

⁸⁸⁴ Freeman/Harrison/Wicks/Parmar/de Colle, s. 9. Yazarlar şirketteki paydaşları, birincil ve ikincil paydaşlar olarak ikiye ayırmış, çalışanlar, tedarikçiler, tüketiciler, finansörler (pay sahipleri, tahvil sahipleri, bankalar...) ve toplumu birincil paydaşlar; rakipler, medya ve devlet gibi bunları etkileme gücüne sahip grupları ise ikincil paydaşlar arasında saymıştır (s. 24).

⁸⁸⁵ Freeman/Harrison/Wicks/Parmar/de Colle, s. 9.

denildiğinde genelde akla ilk olarak şirketin faaliyetlerinden etkilenenlerden pay sahipleri dışında kalanlar gelmektedir. Söz konusu teori, şirkette menfaat gruplarından biri olan pay sahipleri ve pay sahipliği değerini göz ardı etmemekle birlikte, pay sahiplerinin başarılı bir şirket işletmek için önemli tek grup olmadığını vurgulamaktadır⁸⁸⁶. Dolayısıyla söz konusu teoride pay sahipleri, şirketle arasında özel bir ekonomik ilişki olan bir paydaş grubunu temsil etmekte olup çıkarları tamamen dışlanmış değildir. Ancak pay sahibi değeri maksimizasyonu modelinde şirket yöneticilerinin başlıca görevinin pay sahipleri lehine kârın en üst düzeye çıkartılması olduğu kabul edilirken menfaat sahibi teorisinde başarılı bir şirketin tüm paydaşlar için, bir kısmı finansal olmayan bir değer yaratması gerektiği kabul edilmektedir⁸⁸⁷. Dolayısıyla, bu teoriyi pay sahibi önceliği teorisinin tamamen karşısında kabul etmek tam olarak doğru bir yaklaşım olmayacaktır⁸⁸⁸. Nitekim bu yönde bir yaklaşım, şirketlerdeki menfaat gruplarının birbirinin karşısında iki grup olarak pay sahipleri ve diğer paydaşlar olmak üzere ayrıldığı ve teorilerin her birinin bu gruplardan yalnızca birini koruduğu anlamına gelecek ve bu da bu grupların ortak menfaatlerini göz ardı ederek ortak bir zeminde buluşamayacakları gibi bir yanılgıya neden olacaktır⁸⁸⁹.

2. *Takım Üretimi Teorisi*

1984 yılında *Freeman* tarafından ortaya atılan menfaat sahibi teorisi, *Margaret Blair* ve *Lynn Stout* tarafından 1999 tarihli makalelerinde “takım çalışması teorisi

⁸⁸⁶ Freeman/Harrison/Zyglidopoulos, s. 2.

⁸⁸⁷ Freeman/Harrison/Zyglidopoulos, s. 2.

⁸⁸⁸ Bu yönde bkz. Freeman/Harrison/Zyglidopoulos, s. 2; Sjäffell, Towards a Sustainable European Company Law, s. 39.

⁸⁸⁹ Sjäffell, Towards a Sustainable European Company Law, s. 39.

(*team production theory*)” adı altında geliřtirmiřtir⁸⁹⁰. Bu teoride anonim şirket, kendisini oluşturan menfaat sahiplerinin karşılıklı kazançları için karmaşık bir ilişkide yer alan insanlardan oluşan bir ekiptir⁸⁹¹. Bütün bu ilişkiler sözleşmesel yapıda olmayıp her menfaat sahibinin sözleşmelerle koruma altına alınması mümkün değildir. Dolayısıyla söz konusu teori, şirketi bir sözleşmeler ağı olarak gören teoriye ve pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki asil-vekil ilişkisine karşı çıkmaktadır.

Paydaş modelinin bir versiyonu olarak kabul edilen bu teori, pay sahibi odaklı modeli reddetmektedir. Bu teoride şirket yöneticileri, doğrudan pay sahiplerinin emirlerine bağlı vekiller olarak değil, “güvenilir kişiler (*trustee*)” olarak kabul edilir. Bu bakımdan, “aracı hiyerarşı (*mediating hierarchy*)” olarak adlandırılan bir hiyerarşı içinde faaliyet gösterirler ve diğer paydaşların menfaatleri pahasına pay sahiplerinin lehine kârları en st düzeye çıkartma değil, bir bütün olarak şirketin refahını teşvik etme görevine sahiptirler⁸⁹². Takımı oluşturan kişiler şirketteki görev, hedef ve kazançların belirlenmesi ile aralarındaki uyuşmazlıkların üzümünü hiyerarşıye devrederler⁸⁹³.

Yazarlara göre, şirket ile çeşitli paydaşlar arasındaki ilişkilerden doğan problemlerin üzümünde ve bazı paydaş menfaatlerinin korunmasında sözleşmeler hukukunun yetersiz olduğu durumlarda sorunun zm şirketler hukukuna bırakılmalıdır⁸⁹⁴. Bu takım içerisindeki problemler üzerine çalışılması, şirketlerin zgn ekonomik ve hukuki yapılarına daha uygun olacaktır⁸⁹⁵. Nitekim kurumsal

⁸⁹⁰ Blair, M. M./Stout, L. A.: *A Team Production Theory of Corporate Law*, Virginia Law Review 1999, C. 85, S. 2, s. 247-327.

⁸⁹¹ Blair/Stout, s. 278.

⁸⁹² Blair/Stout, s. 280-281.

⁸⁹³ Blair/Stout, s. 278.

⁸⁹⁴ Blair/Stout, s. 250.

⁸⁹⁵ Blair/Stout, s. 250.

üretme katkı sağlayabilecek tek grup pay sahipleri olmayıp yöneticiler, çalışanlar ve hatta alacaklılar veya yerel toplum da şirkete önemli katkılarda bulunabilir ve bir şirketin başarısında menfaat sahibi olabilir⁸⁹⁶.

3. Teorinin Kurumsal Amaç ile Bağlantısı

Paydaş modelinde kurumsal amaç tartışmasına, şirketin nihai amacının pay sahipleri lehine kârın artırılması olarak kabul edildiği pay sahibi önceliği anlayışının terk edilmesi ve kurumsal amacın tanımlanmasında paydaşların çıkarlarının dikkate alınması gerektiği fikrinin benimsenmesi şeklinde yaklaşılır⁸⁹⁷. Başka bir ifadeyle, bu teori “Şirket ne için vardır?” sorusunu kârlılığın ötesinde, pay sahipleri dışında kalan paydaşların refahının da sağlanacağı bir değer yaratımı olarak yanıtlar. Dolayısıyla menfaat sahibi teorisinde, şirket yöneticileri pay sahiplerinin vekili konumunda değil, güvenilir kişisi konumunda olup paydaşların menfaatlerini dengelemek görevine sahiptir⁸⁹⁸. Menfaat sahibi teorisinin birbirinden bağımsız çok sayıda menfaat içermesi ve yöneticilerin bu çok sayıdaki menfaatleri tartması ve dengelemesini gerektirmesi nedeniyle bu yaklaşım “plüralist (çoğulcu)” yaklaşım olarak da adlandırılmaktadır⁸⁹⁹. Bu iki teori çoğu zaman eş anlamlı olacak şekilde kullanılmakla birlikte menfaat sahibi teorisi, şirketin amacının yalnızca pay sahiplerinin kâr elde etmesi olduğunu reddeden ve diğer paydaşların da şirket yönetiminde dikkate alındığı görüşlerin genelini ifade ederken plüralist teori çoğunlukla paydaşlardan hiçbirinin menfaatinin öne çıkarılmadığı ve hepsinin menfaatlerinin dengelendiği anlayışı ifade etmektedir⁹⁰⁰.

⁸⁹⁶ Blair/Stout, s. 250.

⁸⁹⁷ Freeman/Harrison/Wicks/Parmar/de Colle, s. 242.

⁸⁹⁸ Sjäffell, Towards a Sustainable European Company Law, s. 39.

⁸⁹⁹ Bebhuk/Tallarita, s. 114.

⁹⁰⁰ Bkz. Keay, A.: The Enlightened Shareholder Value Principle and Corporate Governance, Oxfordshire 2013, s. 52, dn. 239.

Paydaşların menfaatlerine yönelik bu çoğulcu model, en azından teoride, sürdürülebilir kalkınmanın kurumsal biçimde teşviki için daha fazla alan sunmaktadır⁹⁰¹. Zira yöneticiler, pay sahibi önceliği modelinin aksine kâr maksimizasyonu hedefine ek olarak, diğer paydaş grupları lehine sürdürülebilir kalkınmayla ilgili çevresel ve sosyal hususları da dikkate alarak gerektiğinde bunlara öncelik verebilirler. Paydaşlar, kurumsal sürdürülebilirlikle yakından bağlantılı olan kurumsal sosyal sorumluluk literatüründe de önemli bir işleve sahiptir. Menfaat sahibi teorisinin henüz bulunmadığı dönemlerde dahi kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin çalışmalarda “paydaş” terimine açıkça yer verilmemekle birlikte şirket ilgilileri ve topluma, KSS kapsamında yer verilmiştir⁹⁰². Nitekim kurumsal sosyal sorumluluğu kabul etmek, şirketin pay sahipleri dışında daha geniş menfaat gruplarına karşı sorumluluğu bulunduğu anlamına gelecek, bu da şirket yönetiminde paydaşların dikkate alınmasını ve menfaatlerinin dengelenmesini gerektirecektir. Daha sonra birçok yazar tarafından, menfaat sahibi teorisinden KSS kavramlarının daha iyi açıklanması ve işlevsel hâle getirilmesinde de istifade edilmiştir⁹⁰³. KSS, kurumsal amaç tartışmasındaki baskın görüş olan pay sahibi önceliğine bir meydan okuma olarak ele alınarak, kârın en üst düzeye çıkartılması amacından şirketin sosyal amaçlar da barındırdığı anlayışına geçilmiştir⁹⁰⁴.

⁹⁰¹ Mittwoch, s. 136.

⁹⁰² Örneğin bkz. Davis, K.: *The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities*, Academy of Management Journal 1973, C. 16, S. 2, s. 312-322; Post, J. E.: *Corporate Behavior and Social Change*, Virginia 1978.

⁹⁰³ Freeman/Harrison/Wicks/Parmar/de Colle, s. 242.

⁹⁰⁴ Freeman/Harrison/Wicks/Parmar/de Colle, s. 242. Yazarlar, Donna Wood’un KSS ve menfaat sahibi teorisi arasında kurduğu bağlantıya atıfta bulunmuştur (Wood, D. J.: *Corporate Social Performance Revisited*, Academy of Management Review 1991, C. 16, S. 4, s. 691-718).

D. Aydınlanmış Pay Sahibi Değeri Teorisi (*Enlightened Shareholder Value Theory*)

1. Menfaat Sahibi Teorisinin Eksik Yanları

Paydaş modeli, çoğu zaman birbirleriyle ve hatta kendi içlerinde çatışma hâlinde olan/olduğu düşünülen farklı menfaatlerin ne şekilde dengeleneceği, çatışma hâlinde yöneticilerin ne şekilde karar vermesi gerektiği hakkında somut bir kılavuz veya bir öneri sunmadığından bahisle eleştirilmektedir⁹⁰⁵. Bu anlamda modelin hem kavramsal hem de uygulanmasına ilişkin bazı temel sorunlarının bulunduğu ifade edilmektedir. Bu dengenin ne şekilde sağlanacağını açık olmamasının yanı sıra, bu dengeyi sağlamakla görevli olan yöneticilerin de paydaş gruplarından biri olması bu sorunlar arasındadır. Ayrıca, büyük halka açık şirketlerde payların çoğunluğuna sahip olan kurumsal yatırımcıların paydaş statüsü, bazı paydaşların aynı anda birden fazla paydaş grubuna dahil olması, rakipler gibi şirketle ilişkisi destekleyici olmaktan çok hasmane olanların menfaatlerinin bu dengeye nasıl dahil edileceği de bu sorunlar arasında sayılmıştır⁹⁰⁶. Bu itibarla örneğin, şirketin üretim tesislerinden birinin üretim maliyetinin düşürülmesi amacıyla başka bir yere taşınması şirketin kârlılığını artıracak olmakla birlikte hâlihazırdaki işçilerin işten çıkartılmasına neden olduğu bir durumda yöneticiler ne şekilde karar verecektir? Diğer bir örnekle, çevreye zararlı bir üretim malzemesinden, çevre dostu olmakla birlikte maliyeti çok daha yüksek bir üretim malzemesine geçme imkânı doğduğunda yöneticiler takdir yetkilerini ne şekilde kullanacaktır? Pay sahibi odaklı anlayışın kabul edildiği varsayımında, bu gibi durumlar karşısında yöneticilerin işi daha kolaydır⁹⁰⁷. Zira bu anlayışta her durumda

⁹⁰⁵ Bkz. Preston/Sapienza, s. 362 vd.

⁹⁰⁶ Preston/Sapienza, s. 363.

⁹⁰⁷ Pay sahibi önceliği teorisi, kurumsal amaç bağlamında şirket yönetiminde uygulanması en kolay öğretisi olarak değerlendirilmektedir (bkz. Blanc, s. 238).

pay sahipleri lehine kârı artıracak olan seçeneği seçme yükümlülüklerinin bulunduğu kabul edilmektedir. Bununla birlikte menfaat grupları arasında bir ayrım yapmayan menfaat sahibi teorisinde bu örnektekiler gibi pay sahipleri, çalışanlar veya çevre karşı karşıya geldiğinde aradaki dengenin sağlanmasında yöneticiler zor bir durumla karşı karşıyadır.

Pay sahibi önceliği modelinde kârın ve pay bedelinin ölçümü kolay olduğundan yöneticilerin başarılı bir iş gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin tespiti de oldukça kolaydır⁹⁰⁸. Ancak paydaş modelinde yöneticiler belirleyici bir ölçütten mahrumdur. Menfaat sahibi teorisinin bu eksikliği karşısında, pay sahibi önceliği ile menfaat sahibi teorilerinin bir şekilde bir araya getirildiği aydınlanmış pay sahibi değeri (*enlightened shareholder value*) teorisi ortaya atılmış ve bu tercihin ne şekilde yapılacağı sorusuna bir çözüm getirildiği ileri sürülmüştür.

2. Orta Yol Olarak Aydınlanmış Pay Sahibi Değeri Teorisi

Gerek pay sahibi önceliği gerekse de paydaş modeli çeşitli yönleriyle eksiklikler barındırmakta olup çeşitli eleştirilerin hedefi olmuştur. İlk olarak, pay sahibi önceliğindeki kısa vadecilik, kusurlu kurumsal yönetim uygulamaları, yönetim kurulu üyelerinin yüksek ücretler karşılığında kısa sürede pay sahibi değerini artırma motivasyonları 2001 ve 2008'deki ekonomik krizlerinin ortaya çıkışında etkili olmuş, bu da söz konusu modelin tartışmaya açılmasına sebebiyet vermiştir⁹⁰⁹. Geleneksel kurumsal yönetim modeli, ücretlerde durgunluk, büyüyen eşitsizlik, insanlığı tehdit eden iklim değişikliği, tüketicilerin sömürülmesi ve artan güvensizlik, toplumsal bölünme ve ırksal ve ekonomik eşitsizlikle sonuçlanmıştır⁹¹⁰. Böylece, gerek

⁹⁰⁸ Stout, Shareholder Primacy, s. 1200.

⁹⁰⁹ Bkz. Sun/Steward/Pollard, s. 6-7.

⁹¹⁰ Strine Jr., L. E.: *Restoration: The Role Stakeholder Governance Must Play in Recreating a Fair and Sustainable American Economy, A Reply to Professor Rock*, Business Lawyer 2021, C. 76, S. 2, s. 399.

akademik çevreler gerekse kanun koyucular pay sahibi önceliği teorisinden uzaklaşmış, kurumsal yönetim modellerinde paydaş menfaatlerini de dikkate alan sistemlere yönelmiştir. Sürdürülebilirliğin dünya gündemine oturması ile çevresel ve sosyal meselelerin önem kazanması da bu hareketlere hız vermiştir. Bu itibarla, pay sahibi önceliği teorisi ile menfaat sahibi teorisi ve kurumsal sosyal sorumluluğun uzlaştırılması yönünde çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Öte yandan, pay sahibi önceliği ilkesi karşısında, şirket yönetiminde paydaş menfaatlerinin bir bütün hâlinde dikkate alınarak dengelenmesini öneren menfaat sahibi teorisinin, bu dengenin ne şekilde gerçekleştirileceğine dair bir kriter sunmaması da eleştirilere sebep olmuş, yeni model arayışlarına yol açmıştır. İşte bu alternatif modeller arasında geniş kabul gören “*Enlightened Shareholder Value* (Aydınlanmış Pay Sahibi Değeri - ESV)”⁹¹¹ de, pay sahibi önceliği ilkesinin daha ılımlı bir versiyonu olarak hukuk literatürüne girmiştir. Söz konusu ilke, farklı menfaat gruplarının menfaatlerinin ne şekilde dengeleneceği ve bunların çıkarları arasındaki çatışmaların ne şekilde çözümleneceği hususunda somut bir öneri getirmeyen paydaş ilkesinin bu eksikliğini giderme taahhüdünde bulunmaktadır. ESV teorisi bu çerçevede, saf pay sahibi önceliği teorisi ile menfaat sahibi teorisi arasında bir orta yol olarak nitelendirilmektedir⁹¹². Bu teoride pay sahibi değerinin artırılması asıl amaç

⁹¹¹ Söz konusu teoride “*enlightened*” kelimesi ile, pay sahibi değerinin artırılmasında kısa vadeli kazanç yerine uzun vadeli ve sürdürülebilir ekonomik getirinin hedeflenmesi, bu çerçevede paydaş menfaatlerinin de dikkate alınması konusunda, pay sahibi değeri teorisinin içsel dönüşümüne ve bilinçli ve aydınlanmış olma durumuna işaret edilmektedir. Dolayısıyla söz konusu ifade başta açık görünmemekle birlikte, “aydınlanmış pay sahibi değeri” tercümesi tercih edilmiştir. Benzer tercüme için bkz. Özçelik, s. 86; Çelikboya, s. 62 (Yazar teorisinin içeriğine işaret edecek şekilde “uzun vadeli (aydınlanmış) pay sahipleri kuramı” ifadesini kullanmıştır). Bazı yazarlar ise, “aydınlatılmış hissedar/pay sahibi değeri” tercümesini tercih etmiştir (Bkz. Okuyucu, s. 254; Berktaş, E.: Hukuki Bakımdan Anonim Ortaklıkta Çalışanların Yönetime Katılımı, İstanbul 2023, s. 154).

⁹¹² Millon, D.: *Enlightened Shareholder Value, Social Responsibility And The Redefinition Of Corporate Purpose Without Law*, Corporate Governance after the Financial Crisis (Ed. Vasudev, P. M./Watson, S.), 2012, s. 69.

olma özelliğini korumakla birlikte, kısa vadeli kâr hedefi yerini paydaş menfaatleri ve sürdürülebilirlik ilkelerinin de gözetildiği uzun vadeli finansal getiri hedefine bırakmaktadır.

ESV'nin yasal düzenlemelerdeki ilk örneğinin 2006 tarihli Birleşik Krallık Şirketler Yasası olduğu ifade edilmiştir⁹¹³. Yasa'nın 172. maddesinin ilk fıkrasında şirket yöneticilerinin, “şirket üyelerinin (pay sahiplerinin)⁹¹⁴ bir bütün olarak yararı için şirketin başarısını teşvik etmesi” yükümlülüğü yer almıştır. Söz konusu düzenlemede, uzun vadede pay sahiplerinin menfaatlerinin sağlanması bakımından çalışanlar, toplum ve çevre gibi paydaşların menfaatlerinin de dikkate alınması öngörülmüştür. ESV modelinin hukuk düzenlemelerindeki en tipik örneği Birleşik Krallık hukuku olmakla birlikte, Finlandiya⁹¹⁵, Portekiz ve İspanya⁹¹⁶, Brezilya⁹¹⁷ gibi ülkelerde de ESV modeline yakın bir modelin benimsendiği ifade edilmektedir. Birleşik Krallık hukukundaki bu düzenlemeye ilişkin açıklamalara aşağıda detaylıca yer verileceğinden bu bölümde ESV modeline yönelik genel açıklamalara yer verilmeyle yetinilmiştir⁹¹⁸.

3. Aydınlanmış Değer Maksimizasyonu Yaklaşımı

ESV teorisi esasen, *Michael Jensen*'in 2010 tarihli “*Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function* (Değer Maksimizasyonu, Menfaat Sahibi Teorisi ve Kurumsal Amaç İşlevi)” başlıklı makalesinde öne

⁹¹³ Bkz. Harper Ho, V.: “*Enlightened Shareholder Value*”: *Corporate Governance Beyond the Shareholder-Stakeholder Divide*, Journal of Corporation Law 2010, C. 36, S. 1, s. 62, dn. 7.

⁹¹⁴ Burada “üyeler” ile kastedilenin “pay sahipleri” olduğu ifade edilmektedir (Bu yönde örneğin bkz. Bebhuk, L. A./Kastiel, K./Tallarita, R.: *Does Enlightened Shareholder Value Add Value?*, ECGI Law Working Paper 2022, No. 643/2022, s. 6).

⁹¹⁵ Mähönen, J.: *Finland: Corporate governance: Nordic tradition with American spices*, Comparative Corporate Governance (Ed. Fleckner, A. M./Hopt, K. J.), Cambridge 2013, s. 397.

⁹¹⁶ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 100.

⁹¹⁷ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 97.

⁹¹⁸ İngiliz hukukundaki hukuki çerçeveye ilişkin açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, IV, A, 2.

atılmıştır⁹¹⁹. Buna göre, menfaat sahibi teorisinin esaslarından faydalanmakla birlikte, teorisinin eksikliklerini değer maksimizasyonunu kriter alarak gidermeyi amaçlamaktadır. Zira yazara göre değer maksimizasyonunun birden fazla boyutta aynı anda gerçekleştirilmesi mantıken imkânsızdır⁹²⁰. Buna göre, kurumsal amaç meselesinde cevaplanması gereken sorular şunlardır: “*Şirket neyi başarmaya çalışmaktadır?*”, “*Bir şirkette daha iyi ve kötü ne şekilde ölçülür?*”, “*Yöneticilerin alternatif politikalar arasında seçim yapmasını sağlayan, bir şirkette en üst düzeye çıkartılması gereken kriter veya amaç fonksiyonu belirlenebilseydi bu ne olurdu?*”⁹²¹. Şirketin, bu sorulara yanıt veren ve yöneticilere neyin iyi neyin kötü olduğu konusunda yol gösteren tek bir hedefinin bulunması şarttır⁹²².

Değer maksimizasyonu teorisinde amaç, şirketin tüm finansal girdi ve çıktılarından oluşan uzun vadeli piyasa değerinin bütününün artırılmasıdır. Menfaat sahibi teorisi ise, yukarıda açıklandığı üzere, tüm paydaşların menfaatlerinin şirket yönetiminde dikkate alınmasını gerektirir. Bu yönüyle menfaat sahibi teorisi, bu soruları yanıtlamak ve kurumsal amaç için bir ölçüt getirmek bakımından eksiktir. Şirket yöneticisinden mevcut kârı, pazar payını, gelecekteki kâr artışını veya dilediği başka bir şeyi en üst düzeye çıkartmasını talep etmek, yöneticinin akılcı bir karar vermesine imkân bırakmayacaktır. Dolayısıyla aynı anda birden çok amacın güdülmesi yöneticiyi amaçsız bırakacaktır⁹²³. İşte menfaat sahibi teorisinin en önemli kusuru, şirketin rasyonel davranabilmek için tek-değerli bir hedefe yönelmesi gerektiği önermesini ihlal ederek yöneticilerin şirket kaynaklarını kendi isteklerine

⁹¹⁹ Jensen, M. C.: *Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function*, Business Ethics Quarterly 2002, C. 12, S. 2, s. 235-256.

⁹²⁰ Jensen, s. 238.

⁹²¹ Jensen, s. 236.

⁹²² Ferrarini, Game Changer, s. 102.

⁹²³ Yazar bu durumu “*Birden çok amaç, amaç değildir.*” başlığıyla ifade etmiştir (Jensen, s. 238).

göre kullanmasına olanak tanınmasıdır⁹²⁴. Bu da varlığını sürdürme rekabetinde şirket bakımından büyük bir dezavantaj yaratacaktır. Bu itibarla “*enlightened value maximization* (aydınlanmış değer maksimizasyonu - EVM)” modeli ile tek bir hedef belirleyerek bu eksikliğin giderilmesi amaçlanmıştır. Buna göre neyin daha iyi olduğu sorusunun cevabı, bir ekonomideki tüm şirketlerin “toplam şirket değerini” en üst düzeye çıkartması olup sosyal refah ancak bu şekilde en üst düzeye çıkartılacaktır⁹²⁵. Toplam şirket değeri ise, öz sermaye, borç ve şirket üzerindeki diğer şarta bağlı taleplerin piyasa değerlerinin toplamından oluşmaktadır. Bu değer en üst seviyeye çıkartılması birden fazla paydaş arasındaki menfaat dengesinin nasıl sağlanması gerektiği problemini çözecektir. Dolayısıyla *Jensen*’in teorisi, tüm paydaşların şirket yönetiminde dikkate alınması gerektiği noktasında menfaat sahibi teorisiyle uyumlu olmakla birlikte birden fazla paydaşın çatışan menfaatleri arasında nasıl bir taviz verileceği konusunda yol gösterici olan bu değerdir⁹²⁶. Burada kriter şudur: Bu harcamanın şirkete uzun vadede kattığı değer bir dolar veya daha fazla olduğu sürece, her paydaş için ekstra bir dolar harcanabilir⁹²⁷. Başka bir ifade ile, nihayetinde pay sahibi değerini artırdığı sürece paydaş menfaatlerinin dikkate alınması mümkündür.

Değer maksimizasyonu ise, yalnızca bir şirketin veya faaliyetin başarısının ölçütü olup menfaat sahibi teorisi burada devreye girer⁹²⁸. Müşterilerle, çalışanlarla, finansal destekçilerle, tedarikçilerle, kanun koyucularla ve toplumla iyi ilişkiler kurmadan

⁹²⁴ Jensen, s. 237. Yazara göre, geleneksel menfaat sahibi teorisi söz konusu tavizlerin ne şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğine dair kavramsal bir çerçeve çizmemesi nedeniyle, yöneticilere sınırları olmayan bir takdir yetkisi vermekte olup bunun kötüye kullanmalara yol açması kaçınılmaz olduğundan menfaat sahibi teorisi, vekâlet maliyetini artırabilecektir (s. 242).

⁹²⁵ Yazara göre “*sosyal değer, bir şirketin üretimde tükettiği girdilerin değerinden daha fazla değerlendirilen bir çıktı veya çıktılar kümesi ürettiğinde yaratılır. Şirket değeri basitçe bu fayda akışının uzun vadeli piyasa değeridir*” (Jensen, s. 239).

⁹²⁶ Jensen, s. 241.

⁹²⁷ Jensen, s. 242.

⁹²⁸ Jensen, s. 245.

değer yaratılması mümkün olmayacaktır. Bunlar arasındaki seçim ise değer yaratımı kriteriyle gerçekleştirilecektir⁹²⁹. Özetle EVM, menfaat sahibi teorisinin esaslarından faydalanır, ancak şirketin uzun vadeli değerinin maksimizasyonunu paydaşları arasında gerekli tavizlerin verilmesi için kriter olarak kabul eder ve uzun vadeli değer maksimizasyonunu veya değer arayışını şirketin amacı olarak belirler⁹³⁰. Bu itibarla söz konusu teori, “*pay sahibi değeri maksimizasyonu ile menfaat sahibi teorisi arasındaki doğru ilişki*” olarak nitelendirilmiştir⁹³¹.

E. Paylaşılan Değer (*Shared Value*)

ESV anlayışıyla benzer şekilde pay sahibi önceliği ve menfaat sahibi teorileri arasında bir uzlaşma içeren yaklaşımlardan birisi de 2011 yılındaki makaleleriyle *Michael Porter* ve *Mark Kramer* tarafından ortaya konulan “paylaşılan değer (*shared value*)” yaklaşımıdır⁹³². Bu yaklaşımın temelinde, ekonomik değer yaratırken, toplumun ihtiyaç ve sorunlarını da ele alarak toplum için de değer yaratmayı içeren “paylaşılan değer” kavramı yatmaktadır⁹³³. Başka bir ifade ile ekonomik başarı ile toplumsal ilerleme bir arada gerçekleştirilecek, pay sahibi değeri ve toplumsal değerler paylaşılan değer adı altında bir araya getirilecektir. Paylaşılan değer kavramı, “bir şirketin rekabet gücünü artırırken aynı zamanda faaliyet gösterdiği toplumlardaki ekonomik ve sosyal koşulları da geliştiren politikalar ve işletme uygulamaları” olarak

⁹²⁹ *Jensen*, değer maksimizasyonu teorisi ile menfaat sahibi teorisinin eksikliklerinin giderilerek aralarındaki çatışmanın çözülmesinde kendisinin “aydınlanmış değer maksimizasyonu (*enlightened value maximization*)” ve “aydınlanmış menfaat sahibi teorisi (*enlightened stakeholder theory*)” olarak adlandırdığı kavramların bir araya getirilmesiyle çözüleceğini ifade etmektedir (*Jensen*, s. 245).

⁹³⁰ *Jensen*, s. 235.

⁹³¹ *Jensen*, s. 235.

⁹³² *Porter, M. E./Kramer, M. R: Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – And Unleash A Wave Of Innovation and Growth*, Harvard Business Review 2011, C. 89, S. 1-2, s. 62-77 [Çalışmamızda söz konusu makalenin elektronik versiyonundan yararlanılmış olup bkz. *Porter, M. E./Kramer, M. R.: Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – And Unleash A Wave Of Innovation and Growth*, Harvard Business Review 2011 (<https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>, Erişim Tarihi: 02.08.2025)].

⁹³³ *Porter/Kramer, Shared Value*, s. 4.

tanımlanmıştır⁹³⁴. Bu kapsamda, kurumsal amaç, sadece kâr elde etmek olmaktan çıkarılmalı ve “paylaşılan değer yaratmak” olarak yeniden tanımlanmalıdır⁹³⁵. Böylece esasen, salt pay sahibi değerinin yerini toplumsal ve çevresel ihtiyaçlar doğrultusunda paylaşılan değer almaktadır. Bu kapsamda şirket tanımlanabilir bir finansal getirinin yanı sıra sağlık, eğitim, güvenlik, enerji tüketimi gibi sosyal ve çevresel alanlarda da ölçülebilir bir fayda sağlamalıdır⁹³⁶. Yalnızca giderlerin gelirlerden çıkartılmasıyla hesaplanan finansal gelişimin yanı sıra toplumsal gelişim de değer ilkeleriyle ölçülmelidir⁹³⁷.

Yazarlara göre kapitalizmin dar şekilde ele alınması işletmelerin toplumsal problemler karşısındaki çözüm potansiyeline erişmesinin önüne geçmiş olup yeni bir kapitalizm anlayışının benimsenmesinin zamanı gelmiştir⁹³⁸. Zira *Milton Friedman* tarafından geliştirilen dar kapitalizm yaklaşımında da işletmelerin kâr elde ederek istihdama, vergilere, yatırımlara destek olması yeterli bir sosyal katkı olarak görülmüştür⁹³⁹. Ancak sosyal ihtiyaçlara ilişkin farkındalığın arttığı modern dünyada sorumluluğun işletmelerin hayatta kalma meselesi hâline geldiğinin kabulü gerekmektedir⁹⁴⁰. Zira toplumun ihtiyaçları büyümekte olup çalışanlar, müşteriler ve yeni nesil işletmelerden harekete geçmesini beklemekte olup işletmelerin bunlar karşısında kayıtsız kalması işletmelere rekabette dezavantaj yaratacaktır⁹⁴¹. Burada mesele, kârlılık ve sorumluluktan ziyade uzun vadeli ve kısa vadeli kârlılık arasında olup şirketler faaliyetlerinin uzun vadeli sonuçlarından sorumlu olmadıkça, gelecekte

⁹³⁴ Porter/Kramer, Shared Value, s. 6.

⁹³⁵ Porter/Kramer, Shared Value, s. 4.

⁹³⁶ Bkz. Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 7 ve s. 8, dn. 3.

⁹³⁷ Porter/Kramer, Shared Value, s. 6.

⁹³⁸ Porter/Kramer, Shared Value, s. 4.

⁹³⁹ Porter/Kramer, Shared Value, s. 6.

⁹⁴⁰ Lambooy/Argyrou/Tideman, s. 53.

⁹⁴¹ Porter/Kramer, Shared Value, s. 4.

bir noktada kısa vadeli kârlılık da söz konusu olmayabilecektir⁹⁴². Şirketlerin rekabet gücü içinde bulundukları toplumla yakından ilgili olup şirketler kısa vadeli finansal değer yaratımı yerine sosyal ihtiyaçları karşılamaya odaklanırsa uzun vadeli değer yaratımı potansiyellerini artırdıkları gibi finansal başarı da sağlayacaklardır. Kaldı ki, toplum ve çevrenin ihtiyaçlarını dikkate almak her durumda şirkete maliyet getirmeyecek olup aksine bazı sosyal ve çevresel problemler iç maliyetler yaratmaktadır⁹⁴³. Söz konusu maliyetlere örnek olarak, enerji ve hammaddelerin boşa harcanması, meydana gelen maliyetli kaza ve skandallar, eğitim yetersizliği nedeniyle şirket içi eğitime harcanan masraflar gösterilebilir. Şirketler çevreye ve topluma faydalı üretim usulleri, teknolojiler ve yönetim biçimleriyle finansal gelişimlerine de katkı sağlayabilirler. Yazarlar “paylaşılan değer” yaratmanın yöntemleri kapsamında daha sağlıklı ve besleyici besinler gibi toplumun sosyal ve çevresel hassasiyetlerine uyan ürün ve hizmetlerin üretimi ile ürün ve pazarların yeniden tasarlanması, aşırı ambalaj kullanımı gibi şirket bakımından da ekonomik maliyet yaratan çevresel ve sosyal dışsallıkların ele alınmasıyla değer zincirinde verimliliğin yeniden tanımlanması gibi yöntemlere yer vermişlerdir⁹⁴⁴.

Söz konusu yaklaşımın sosyal ve çevresel maliyetlerin azaltılması aracılığıyla finansal faydanın da sağlanması düşüncesi itibarıyla, ESV’den önemli ölçüde ayrılmadığı ifade edilmektedir⁹⁴⁵. Paylaşılan değer yaklaşımında da, ESV ve sürdürülebilirliğin ticari gerekçesi bağlamında incelediğimiz “kazan-kazan” durumları ele alınmakta olup sosyal problemleri göz önünde bulunduran şirketlerin genelde daha

⁹⁴² Lambooy/Argyrou/Tideman, s. 53.

⁹⁴³ Porter/Kramer, Shared Value, s. 5.

⁹⁴⁴ Bkz. Porter/Kramer, Shared Value, s. 7 vd.

⁹⁴⁵ Ferrarini, Game Changer, s. 106.

kârlı olduğu vurgulanmaktadır⁹⁴⁶. Yazarlar bu teorilerini sosyal ve çevresel faydalı uygulamalar aracılığıyla maliyetlerini azaltan veya kârlarını artıran şirket örnekleriyle desteklemişlerdir⁹⁴⁷. Öte yandan söz konusu yaklaşım sosyal ve çevresel fayda ile kârlılığın çatıştığı durumlarda söz konusu menfaat çatışmalarının ne şekilde çözümleneceğine bir açıklama getirmemesi nedeniyle eleştirilmektedir⁹⁴⁸.

F. Modern Kurumsal Amaç Teorisi

Şirketlerin ortaya çıkışlarından itibaren var olmakla birlikte bir askıya alınan tartışmaların yeniden gündeme gelerek modern kurumsal amaç kavramının doğuşu ve gelişiminde, Oxford Üniversitesi Saïd İşletme Okulu yönetim bilimleri profesörü *Colin Mayer* ve Londra İşletme Okulu finans profesörü *Alex Edmans*'ın eserleri⁹⁴⁹ öncü olmuştur. Esasen işletme alanında kaleme alınan bu eserler, konuya dair ekonomik analizlerin yanı sıra hukuk politikası açısından da bazı öneriler içermekte olup hukuk alanında da yankı uyandırmış, bazı ülkelerin politika tartışmalarında etki doğurmuştur⁹⁵⁰.

Şirketin kâr elde etmenin ötesindeki sosyal amaçlarına dair tartışmalar tarihsel süreçte kurumsal sosyal sorumluluk konusu üzerinden yürütülmüştür⁹⁵¹. Öte yandan günümüzde kurumsal amaç anlayışının destekçileri, geçmişteki KSS anlayışından uzaklaşmışlardır. Bu görüş, kurumsal amaç kavramının kurumsal hayırseverlik değil, hem kâr hem de sosyal fayda üreten sorumlu şirket anlayışına doğru bir tutum değişikliği olduğunu vurgulamaktadır⁹⁵². Kurumsal amaç tartışması, kurumsal karar

⁹⁴⁶ Porter/Kramer, Shared Value, s. 8 vd.

⁹⁴⁷ 2. Bölüm, III, 1, b.

⁹⁴⁸ Bkz. Haubold, s. 62 ve ayrıca dn. 217'de yer alan eserler.

⁹⁴⁹ Mayer, C.: Prosperity - Better Business Makes the Greater Good, Oxford 2018; Edmans, A.: Grow the Pie - How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit, Cambridge 2020.

⁹⁵⁰ Fleischer, Corporate Purpose, s. 5; Ferrarini, Game Changer, s. 120.

⁹⁵¹ Bkz. Fleischer, Corporate Purpose, s. 5, 6.

⁹⁵² Fleischer, Corporate Purpose, s. 6. Bkz. Mayer, Prosperity, s. 116; Edmans, s. 27.

alma sürecini salt ekonomik değer yaratımından uzaklaştırarak, sadece bir tercih olarak değil, bir yükümlülük olarak daha geniş toplumsal hedefler lehine yönlendirmeye yönelik bir çabanın parçasıdır⁹⁵³. Böylece kurumsal amaç, kapsayıcı bir kurumsal felsefe ve bir şirketin tüm faaliyetleri bakımından bir yönetim ve kontrol aracı olarak anlaşılmaktadır⁹⁵⁴.

Bu anlayışta, şirketler ne için vardır sorusunun cevabı “amaçlarını yerine getirmek” olup bu amaç da şirketin varoluşunun sebebidir⁹⁵⁵. Şirket bir sözleşme veya kontrol aracı olmaktan ziyade bu amaca bağlılık aracı olup gücünü bu amaçtan ve bu amaç doğrultusunda farklı gruplara gösterdiği bağlılıktan alır⁹⁵⁶. Bu anlayış, *Friedman* doktrini ve pay sahibi önceliği anlayışına taban tabana zıt olup şirketin amacı yalnızca kâr elde etmek değildir. Şirketin amacı, “*insanların ve gezegenin sorunlarına çözümler üretmek ve bu süreçte kâr elde etmek*” olmakla birlikte “*kâr elde etmek per se şirketlerin amacı değildir*”⁹⁵⁷. Şirketin varlık sebebinin kâr elde etmek olduğunu söylemek, insanların varlık sebebinin mutlu olmak olduğunu söylemek gibi yanıltıcı olacaktır⁹⁵⁸. Zira bunlar başlı başına amaç olmaktan ziyade amaçtan türemektedirler. Başka bir ifadeyle bu anlayışta kâr, doğrudan şirketin varoluş sebebi (kurumsal amacı) olmayıp kurumsal amacın bir ürünü olarak ortaya çıkar⁹⁵⁹.

Toplumun geneline fayda sağlayan birtakım faaliyetler yoluyla ekonomik başarı (kâr) elde etmek, “*doing well by doing good* (iyilik yaparak iyi kazanmak)” sloganıyla ün kazanmıştır⁹⁶⁰. Bu itibarla, kurumsal amacın pozitif ve normatif olmak üzere iki

⁹⁵³ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1310.

⁹⁵⁴ Fleischer, Corporate Purpose, s. 6.

⁹⁵⁵ Mayer, Prosperity, s. 6.

⁹⁵⁶ Mayer, Prosperity, s. 39.

⁹⁵⁷ Mayer, Prosperity, s. 109; Mayer, C./Roche, B.: *Introduction, Putting Purpose into Practice: The Economics of Mutuality* (Ed. Mayer, C./Roche, B.), Oxford 2021, s. 11-12.

⁹⁵⁸ Mayer, Prosperity, s. 6.

⁹⁵⁹ Ferrarini, Game Changer, s. 121.

⁹⁶⁰ Fleischer, Corporate Purpose, s. 6-7.

boyutu bulunmaktadır. Pozitif boyutu, şirketin ne yaptığıyla ilgili olup ucuz ürün, güvenli arabalar, geniş sosyal ağlar üretmekken (iyi kazanmak); normatif boyutu şirketin ne yapması gerektiğiyle ilgili olup çalışanlarıyla ilgilenmek, çevreyi temizlemek, faaliyet gösterdiği toplumların refahını artırmaktır (iyilik yapmak)⁹⁶¹. Burada kastedilen bir şirketin hayırseverlik olarak kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması değil, temel kurumsal faaliyet olarak çevrenin korunması ve yoksulluğun azaltılmasıdır⁹⁶².

Hukuken şirket, pay sahiplerinden ayrı ve bağımsız bir kişiliğe sahiptir. Yöneticilerin güvene dayalı sorumlulukları da başta pay sahiplerine karşı olmakla birlikte, bunu yerine getirirken çalışanlar, alacaklılar, müşteriler ve toplumun menfaatlerini gözetmeleri mümkündür⁹⁶³. Yöneticiler, şirketin refahı için farklı tarafların çıkarlarını dengelemeli; pay sahipleri ise şirketin yalnızca anlık değil uzun vadeli refahının gözetildiğinden emin olmalıdır. Bu anlamda şirket amacının tespiti, uygulanması ve bu amaca bağlılığın denetlenmesi görevi yöneticilerindir⁹⁶⁴.

Başarılı bir şirkette açıkça tanımlanmış bir amaç, istikrarlı bir pay sahipliği ve hesap verilebilir bir yönetim şarttır⁹⁶⁵. Kurumsal yönetim, amacın yönetimi olup pay sahibi değerinin artırılmasına değil, şirketteki pay sahipliği, yönetim kurulları ve ücretlendirme politikalarının kurumsal amacı nasıl desteklediğine odaklanmalıdır⁹⁶⁶. Kurumsal yönetim, bir şirketin müşterilerini tüm tüketiciler, topluluklar ve vatandaşlar olarak kabul ederek, tüketiciler, çalışanlar, tedarikçiler ve toplumun kolektif refahını

⁹⁶¹ Mayer, Prosperity, s. 110. Öte yandan yazara göre söz konusu yaklaşım, hayırseverliğe sadece kâr getireceği durumlarda değer verilmesi riskinden dolayı tehlikelidir (Mayer, Prosperity, s. 6-7).

⁹⁶² Mayer, Prosperity, s. 116.

⁹⁶³ Mayer, Prosperity, s. 38.

⁹⁶⁴ Ferrarini, Game Changer, s. 122.

⁹⁶⁵ Mayer, Prosperity, s. 41.

⁹⁶⁶ Mayer, Prosperity, s. 114.

ilerleterek kurumsal gelişmeyi ve kârlılığı sağlar. Bu süreçte ekonomik büyümeyi, girişimciliği, yenilikçiliği ve değer yaratmayı teşvik etmek suretiyle, yan kazanım olarak pay sahibi değerinin artmasına yol açabilir, ancak kurumsal yönetimin amacı pay sahibi değerini artırmak değildir. Geleneksel sıralamanın tam tersine, kurumsal amaç birincil ve pay sahibi değeri ise türevseldir⁹⁶⁷. Mayer’in bu yaklaşımı, “*menfaat sahibi teorisinin radikal bir versiyonu*” olarak nitelendirmiştir⁹⁶⁸. Zira bu görüşte pay sahibi değeri, paydaşların menfaatlerine yönelik olan kurumsal amacın gerçekleştirilmesi karşısında ikincil nitelikte olup öngörülebilir bir gelecekte kâr sağlamayacaksa dahi şirket yönetiminde bu kurumsal amaca bağlı kalınabilecektir.

Alex Edmans’ın “*pieconomics* (pasta ekonomisi)” olarak adlandırdığı yaklaşımda ise, pasta bir işletmenin toplum için yarattığı değeri temsil eder. Kâr pastanın bir parçası olsa da pasta kârdan ibaret olmayıp çalışanların her türlü haklarını, karbon emisyonlarının azaltılarak çevreye verilen zararın azaltılmasını, istihdam olanakları, eğitime verilen destekler aracılığıyla topluma yapılan katkıları ve vergiler aracılığıyla devlete sağlanan geliri de barındırır⁹⁶⁹. Bu çerçevede, şirket yönetiminde benimsenen stratejiye göre menfaat sahiplerinin her biri pastadan farklı dilimler alırlar⁹⁷⁰. Bu teori, ekonomik değerin (pastanın) çevresel ve sosyal amaçlarla farklı şekilde yeniden bölünmesini değil, bu pastanın başarılı bir iş yürütülerek nasıl büyütüleceğini ele alır⁹⁷¹. Zira pasta büyütülmeden pay sahiplerine daha çok kâr vermek ancak pay sahiplerinin dilimlerinden çalarak mümkün olacaktır⁹⁷². Şirketler kârlarını yalnızca bir

⁹⁶⁷ Mayer, Prosperity, s. 114.

⁹⁶⁸ Ferrarini, Game Changer, s. 123.

⁹⁶⁹ Edmans, s. 19 vd.

⁹⁷⁰ Ferrarini, Game Changer, s. 125

⁹⁷¹ Edmans, s. 28; Fleischer, Corporate Purpose, s. 6; Bruce/Jeromin, s. 28.

⁹⁷² Edmans, s. 20.

bütün olarak toplum için (katma) değer yaratarak elde etmelidir⁹⁷³. Bu çerçevede söz konusu görüş, şirketin çeşitli menfaat gruplarına verdiği zararların bağışlar yoluyla telafi edilmesi veya bunların önüne geçilmesi diktelerini içeren KSS anlayışından farklı olarak, değer yaratımı ile pozitif bir katkının sağlanmasını içerir⁹⁷⁴.

Öte yandan, şirketlerin amaçlarına çevresel ve sosyal meselelerin de dahil edilmesi gerektiğine yönelik bu kurumsal amaç yaklaşımları, kârlılığın karşısında değildir⁹⁷⁵. Nitekim pay sahibi önceliği anlayışında asıl problem kârın kendisi değil, kârın diğer paydaşların zararına olacak şekilde pay sahiplerinin yararına en üst seviyeye çıkartılması ve kârın işletmenin en önemli ve yegâne amacı olduğu varsayımıdır⁹⁷⁶. Zira pasta ekonomisi anlayışında, pay sahiplerinin de önemli olduğu vurgulanmış, ancak kendilerine sağlanan kârın mevcut pastadan daha büyük bir dilim ayrılarak değil, pastayı büyütürken olması gerektiği savunulmuştur⁹⁷⁷. Bu çerçevede bir şirket yöneticisi kendisine her zaman “*kârı değer yaratımı aracılığıyla mı, yoksa diğer paydaşlardan çalarak mı artırdığını*” sormalıdır. Zira kâr, artık nihai hedef değil, yaratılan değerın bir yan ürünüdür⁹⁷⁸.

Bu itibarla, söz konusu kurumsal amaç anlayışı, her iki teorinin arasında bir yerde durmak bakımından ESV ile büyük benzerlikler göstermekle birlikte, ESV’de şirketin nihai amacı uzun vadede kârlılığı artırmakken kurumsal amaç anlayışında toplumun geneli için değer yaratımıdır⁹⁷⁹. ESV paydaş menfaatini pay sahipleri lehine uzun vadeli kârlılığa ulaşmak bakımından bir araç olarak görürken kurumsal amaç, her bir

⁹⁷³ Edmans, s. 26.

⁹⁷⁴ Edmans, 27. Bruce/Jeromin bunu “dağıtılabılır kârın artırılması” olarak ifade etmiştir (Bruce/Jeromin, s. 27). Aynı yönde, Mayer, Prosperity, s. 116.

⁹⁷⁵ Bkz. Câmara, P.: The Systemic Interaction Between Corporate Governance and ESG, Palgrave Handbook of ESG and Corporate Governance (Ed. Câmara, P./Morais, F.), Cham 2022, s. 8.

⁹⁷⁶ Mayer/Roche, s. 11.

⁹⁷⁷ Edmans, s. 27.

⁹⁷⁸ Edmans, s. 26.

⁹⁷⁹ Ferrarini, Game Changer, s. 127.

paydaş grubunun menfaati, pay sahiplerine sağladığı menfaatten bağımsız olarak önemlidir⁹⁸⁰. Başka bir ifadeyle, paydaş menfaatleri bir araç değil, başlı başına bir amaçtır. Bu itibarla örneğin, bir şirket kârı azaltacaksa bile karbon emisyonlarının düşürülmesi için harcamalar gerçekleştirebilecekken ESV’de uzun vadede kârı artırmayacaksa bu yönde bir harcama yapılmayacaktır.

G. Teorilere Yönelik Eleştiriler

1. Genel Olarak

Gerek menfaat sahibi teorisi gerek aydınlanmış pay sahibi değeri teorisi gerekse de *Colin Mayer* ve *Alex Edmans* tarafından ortaya konulan görüşler, önde gelen şirketler hukuku profesörlerinin eleştirileriyle karşılaşmıştır⁹⁸¹. Yazarlar, paydaşların menfaatlerine kesinlikle karşı olmayıp aksine paydaşların menfaatlerinin gerçek anlamda korunması için kendilerinin “paydaşçılık” olarak adlandırdıkları bu görüşten vazgeçilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Yazarlara göre şirket yönetiminde paydaş menfaatlerinin korunmasını gerçek anlamda sağlayabilecek tek yol, harici yasalar, düzenlemeler ve politikalarlardır. Ancak paydaşçılık, paydaşları olumsuz yönde etkileyebilecek bazı illüzyonlar, yanlış algılar ve dikkatleri gerçek amaçtan uzaklaştıran etkilere neden olmaktadır⁹⁸². Yazarlar, paydaş menfaatlerinin pay sahiplerinin menfaatine ulaşmak amacıyla gözetildiği ESV modelini, araçsal paydaşçılık (*instrumental stakeholderism*) olarak; paydaş refahının bir araçtan ziyade başlı başına bir amaç olduğu *Mayer* tarafından ortaya konulan yaklaşımı ise “çoğulcu

⁹⁸⁰ Bebhuk/Tallarita, s. 114.

⁹⁸¹ Harvard Üniversitesi hukuk ve ekonomi profesörleri *Lucian Bebhuk* ve *Roberto Tallarita*, “*The Illusory Promise of Stakeholder Governance* (Paydaş Yönetiminin Aldatıcı Vaadi)” başlıklı makalelerinde kurumsal yönetimde yaygınlaşan paydaş yönetimi trendine karşı çıkmışlardır, bkz. Bebhuk/Tallarita, s. 91-177.

⁹⁸² Bebhuk/Tallarita, s. 96.

paydaşçılık (*pluralistic stakeholderism*)” olarak adlandırmış olup her ikisinin de eksikliklerine değinmişlerdir⁹⁸³.

2. Menfaat Sahibi Teorisine Yönelik Eleştiriler

Paydaşçılığa yönelik ilk eleştiri, “paydaş” kavramına kimlerin dahil olduğunun belirlenmesine ilişkindir. Söz konusu kavramın sınırları belirsiz oldukça geniş grupları kapsaması ve bunların belirlenmesinin yöneticilere bırakılması, yöneticilere kararlarını meşrulaştırmak bakımından çok geniş bir alan tanıyacak ve kendi çıkarlarına olacak şekilde karar verebilmelerine yol açabilecektir⁹⁸⁴.

Üzerinde durulan bir diğer problem, yukarıda ESV teorisinin ortaya çıkışı bağlamında değinildiği üzere, menfaat sahibi teorisinin paydaşların menfaatleri arasında dengenin nasıl kurulacağı hakkında net bir yöntem içermemesine ilişkindir. Şirket yönetiminde birden fazla paydaşın menfaatinin dengelenmesi zor bir görev olup bir grubun menfaati korunurken diğerlerinin feda edilmesi de söz konusu olabilir⁹⁸⁵. Parayla ölçülemeyen menfaatlerin bu dengeye ne şekilde dahil edileceği, hangi menfaat grubunun ne şekilde etkilendiğine bakılmaksızın toplam refahın mı artırılmaya çalışılacağı yoksa elde edilen değer bir şekilde paydaşlar arasında dağıtılması mı gerektiği hususlarında bir belirleme söz konusu değildir. Menfaat sahibi teorisini destekleyenler bu dengenin sağlanması görevinin yönetim kuruluna verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Öte yandan ticari muhakeme kuralı çerçevesinde yönetim kararlarının oldukça sınırlı biçimde yargı denetimine tabi tutulduğu düşünüldüğünde,

⁹⁸³ Bkz. Bebchuk/Tallarita, s. 108 ve 114.

⁹⁸⁴ Bkz. Bebchuk/Tallarita, s. 116 vd.

⁹⁸⁵ Nitekim *Volkswagen* Skandalında olduğu gibi çalışan odaklı bir yönetimin çevrenin menfaatine sonuç doğurmayabileceği yönünde Ringe, W.G./Gözlügöl, A. A.: *The EU Sustainable Corporate Governance Initiative: Where are We and Where are We Headed?*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2022 (<https://corpgov.law.harvard.edu/2022/03/18/the-eu-sustainable-corporate-governance-initiative-where-are-we-and-where-are-we-headed/>, Erişim Tarihi: 25.07.2025).

yöneticilerin paydaşlar arasındaki dengeyi sağlamak bakımından yine geniş takdirleri bulunacaktır.

Bu itibarla, söz konusu modelin yöneticilerin birden fazla kişiye hesap vermesi gerektiği “iki efendi sorunu (*two masters problem*)”na yol açacağı ifade edilmiştir⁹⁸⁶. Buna göre, “*iki efendiye (biraz sermaye sahibine, biraz topluma) hizmet etmesi söylenen bir yönetici, her ikisinden de kurtulmuştur ve hiçbirine hesap vermez*”⁹⁸⁷. Başka bir ifadeye, yöneticilerin yetkilerinin sınırlandırılması ve hesap verilebilirliklerinin sağlanması, ancak tek bir gruba karşı, tek bir hedefle sorumlu tutulmaları hâlinde söz konusu olabilecektir. Dolayısıyla salt kâr maksimizasyonu hedefinin, çok çeşitli menfaatleri içeren paydaş modeli ile değiştirilmesinin yönetim kurulunu sosyal sorumluluk kisvesi altında kendi çıkarları doğrultusunda hareket etme konusunda özgür bırakacağı ifade edilmiştir⁹⁸⁸. Bu da pay sahipleri dahil hiçbir paydaşın yararına olmayacaktır.

Nihayetinde paydaşçılık, gerçekten paydaşların korunmasını sağlamayacağı gibi pay sahipleri, diğer paydaşlar ve toplumun genelinin zararına sonuçlar da doğuracaktır. Zira yazarlara göre paydaş menfaatlerinin dengelenmesi görevi, yöneticilere çok geniş bir hareket alanı tanıyacak ve pay sahipleri ve yatırımcıların gözetimlerinden kurtaracaktır⁹⁸⁹. Böylece hesap verilebilirlikleri azalan yöneticiler, paydaşçılık kisvesi altında kendi menfaatlerine hareket edebilecektir. Böylece paydaşçılık nihayetinde vekâlet maliyetini artıracaktır. Aynı zamanda paydaşçılığın

⁹⁸⁶ Easterbrook/Fischel, *The Economic Structure*, s. 38; Ayrıca bkz. Jensen, s. 238; Bainbridge, *Director Primacy*, s. 581. Bu itibarla, paydaşlara dava hakkı verilmesine yönelik tartışmalar için bkz. 3. Bölüm, V, D, 3.

⁹⁸⁷ “*A manager told to serve two masters (a little for the equity holder, a little for the community) has been freed of both and is answerable to neither*” (Easterbrook/Fischel, *The Economic Structure*, s. 38).

⁹⁸⁸ Bkz. Roe, M. J.: *The Shareholder Wealth Maximization Norm and Industrial Organization*, *University of Pennsylvania Law Review* 2001, C. 149, S. 6, s. 2065.

⁹⁸⁹ Bebchuk/Tallarita, s. 164-165.

aldatıcı vaatlerinin, gerçek anlamda fark yaratabilecek yasal düzenlemeler ve politika reformlarının önüne geçtiği de ileri sürülmektedir⁹⁹⁰.

Yazarlara göre paydaşçılık vadettiği paydaş korumasını sağlayamadığından, harici olarak benimsenecek yasalar, kurallar ve politikalar paydaşların gerçek anlamda korunabilmesinin ve şirketlerin negatif dışsallıklarının önüne geçilmesinin temel yoludur⁹⁹¹. Başka bir ifadeyle *Mayer*'in ileri sürdüğünün aksine paydaş menfaatlerinin şirket yönetiminde gözetilmesi, şirket içi düzenlemeler ve yönetici takdiriyle değil, ancak iş hukuku, çevre hukuku gibi alanlarda gerçekleştirilecek dışarıdan düzenleyici müdahaleler ile mümkün olabilecektir. Ancak paydaşçılığın yarattığı söz konusu yanıltıcı umutlar, bu yönde yapılacak reformların önüne geçmektedir.

Yazarların görüşlerine mevcut düzenlemelerin tek başına pay sahipleri karşısında paydaş menfaatlerinin korunması bakımından yeterli olmadığı noktasında katılmakla birlikte, sorunun çözümünün harici düzenlemelerin yanı sıra şirketler hukukunda aranması kanaatindeyiz. Nitekim tezimizin ana araştırma konusunu oluşturan yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerinden doğan sorumluluklarına ilişkin gerçekleştirilecek bir reform ile şirket yönetiminde paydaş menfaatlerinin etkili bir şekilde gözetilmesi söz konusu olabilecektir. Söz konusu reform, sorumluluk sebeplerinin genişletilmesi ile sorumluluk davalarının davacılarının paydaşları da kapsamı şeklinde olabilecektir. Bu itibarla kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal amaca ulaşılmasına yönelik yöntem önerileri ile bu konudaki değerlendirmemize çalışmamızın üçüncü bölümünde yer verilecek olup burada bu hususa dikkat çekmekle yetinilmiştir⁹⁹².

⁹⁹⁰ Bebhuk/Tallarita, s. 168.

⁹⁹¹ Bebhuk/Tallarita, s. 170-171.

⁹⁹² 2. Bölüm, V.

3. Aydınlanmış Pay Sahibi Değeri Teorisine Yönelik Eleştiriler

ESV modeli, akademik çevreler ile iş dünyasında önemli düzeyde taraftar toplamıştır⁹⁹³. Yukarıda yer verilen *Business Roundtable*'ın açıklamaları, *Davos Manifestosu*, *Blackrock*'ın CEO'su *Larry Fink*'in açıklamaları gibi iş dünyasındaki paydaş odaklı önemli gelişmelerin, aslında menfaat sahibi teorisinden ziyade ESV anlayışını yansıttığı ifade edilmiştir⁹⁹⁴. Zira söz konusu açıklamaların hiçbirinde pay sahibi değerinden vazgeçilmemiş olup genelinde paydaş menfaatinin gözetilmesinin pay sahiplerinin de menfaatine olacağı görüşü benimsenmiştir⁹⁹⁵.

Gerek akademideki gerekse de iş dünyasındaki desteğin temelinde paydaş menfaatinin gözetilmesinin uzun vadeli pay sahibi değerini artıracak yönündeki düşünce yatmaktadır. Başka bir ifadeyle bu modelde, sürdürülebilirliğin ticari gerekçesi yaklaşımında olduğu gibi paydaş menfaatlerinin gözetilmesi, uzun vadeli finansal getiriye ulaşmanın anahtarı olarak kabul edilmektedir⁹⁹⁶. Bu yönüyle ESV teorisi, pay sahibi önceliği anlayışından gerçek anlamda ayrılmadığından bahisle tartışmalara da yol açmıştır.

Gerçekten de ESV teorisi, kısa vadeli kârlılık yerine uzun vadeli değer artışını esas alması ve paydaş menfaatlerinin karar mekanizmasına dahil edilmesi bakımından yöneticilere alan yaratması itibarıyla⁹⁹⁷ pay sahibi önceliği teorisinden daha ılımlı kabul edilebilse de, teorinin gerçek anlamda bir fark yaratıp yaratmayacağı şüphelidir. Zira ESV teorisinde paydaşların menfaatlerinin gözetilmesi uzun vadede pay sahipliği

⁹⁹³ Akademide ESV'yi destekleyen başlıca görüşler için bkz. Ferrarini, *Game Changer*, s. 139; Henderson, R.: *Reimagining Capitalism in a World on Fire*, New York 2020, s. 49-83; Gadinis/Miazad, s. 1410; Harper Ho, s. 62.

⁹⁹⁴ Bebchuk/Kastiel/Tallarita, *Enlightened Shareholder Value*, s. 8.

⁹⁹⁵ Bu yönde detaylı açıklamalar için bkz. Bebchuk/Kastiel/Tallarita, *Enlightened Shareholder Value*, s. 8-12.

⁹⁹⁶ Harper Ho, s. 80.

⁹⁹⁷ Murat, s. 47.

değerini artıran bir araç olarak değerlendirilmektedir⁹⁹⁸. Örneğin, şirketin çalışanlara yaklaşımı onların çalışma motivasyonunu, müşterilere yaklaşımı satışları, çevre ve yerel topluma yaklaşımı itibarını etkileyerek kârlılığını artıracaktır. Dolayısıyla bir şirketin yöneticileri, ancak uzun vadede kârlılığı artırdığı ve pay sahibi değerini en üst seviyeye çıkartma hedefine hizmet ettiği ölçüde diğer paydaşların çıkarlarını dikkate alarak bunlar için değer yaratmalıdır⁹⁹⁹. Bu nedenle ESV teorisi, öğretilde “araçsal paydaşlık (*instrumental stakeholderism*)” olarak adlandırılmıştır¹⁰⁰⁰. Oysa saf bir plüralist yaklaşımda paydaşların menfaatinin gözetilmesi araçtan ziyade başlı başına bir amaçtır. ESV’de ise öncelikli olarak pay sahiplerinin menfaatlerinin gözetilmesi gerekmektedir birlikte diğer paydaşların menfaatleri de yönetim kararlarında dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla, pay sahipleri dışında kalan paydaşların menfaatleri pay sahiplerininki karşısında ikincil bir öneme sahiptir. Bu durum da, ESV’nin pay sahibi önceliği teorisinden çok az bir farklılık göstermesi nedeniyle, uzlaşmacı bir çözüm olarak nitelendirilmesine dair şüphe uyandırmaktadır¹⁰⁰¹.

Söz konusu teori, paydaşlar ve toplumun geneli bakımından somut herhangi bir fayda sağlamayacağından bahisle keskin bir şekilde eleştirilmiş olup aksini savunanların varlığına rağmen, ESV’nin paydaş menfaatleri bakımından büyük bir adım olmadığı ileri sürülmüştür¹⁰⁰². Nitekim ESV teorisi bazı yazarlar tarafından “devrimci”, “büyük bir felsefi değişim” ve şirket yönetiminde “mimari bir inovasyon”¹⁰⁰³ nitelendirmeleriyle “tarihi bir dönüm noktası” olarak

⁹⁹⁸ Bebchuk/Kastiel/Tallarita, Enlightened Shareholder Value, s. 4. Bu yönde ayrıca bkz. Mayer, Prosperity, s. 110.

⁹⁹⁹ Bebchuk/Kastiel/Tallarita, Enlightened Shareholder Value, s. 4; Ferrarini, Game Changer, s. 127.

¹⁰⁰⁰ Bebchuk/Tallarita, s. 108.

¹⁰⁰¹ Mittwoch, s. 137.

¹⁰⁰² Bebchuk/Kastiel/Tallarita, Enlightened Shareholder Value, s. 13.

¹⁰⁰³ Henderson, s. 71-72. Yazar, bu yeni yaklaşımın şirketlerin ne şekilde yönetildiğine dair “mimari bir yenilik” teşkil edeceğini ve bunun da “kapitalizmin yeniden tasavvur edilmesi”ni zorunlu kılacağını ifade etmektedir.

değerlendirilmiştir¹⁰⁰⁴. Buna karşılık bu görüşün pay sahiplerinin menfaatleriyle paydaşların menfaatlerinin her zaman örtüştüğüne dair bir yanılgıdan kaynaklandığı ifade edilmiş olup söz konusu yanılgı “kazan-kazan illüzyonu (*win-win illusion*)” olarak adlandırılmıştır¹⁰⁰⁵. Açıklamasında ESV’yi büyük bir adım olarak değerlendiren *Business Roundtable* da paydaşların kısa vadede birbiriyle çatışan menfaatleri olabileceğini kabul etmekle birlikte, uzun vadede tüm paydaşların çıkarlarının birbirinden ayrılamaz olduğunu ifade etmiştir¹⁰⁰⁶. Ancak durum her zaman böyle değildir. Şirket yöneticileri çoğu zaman pay sahipleri ve diğer paydaş menfaatleri arasında önemli ödünleşmeler (*trade-off*) ile karşılaşmaktadır. Bir şirkette paydaş refahını iyileştirerek pay sahibi değerini artırmak için mevcut tüm kararlar alındığında dahi, daha ileri giderek pay sahiplerinin zararına olacak şekilde, paydaş refahını daha da artırmak her zaman mümkündür¹⁰⁰⁷. Burada şirketin hukuki sınırlar içinde kalarak giderlerini azaltma ve gelirlerini artırmaya yarayan ancak sonucunda diğer paydaşları zarara uğratan bazı hipotetik durumlar örnek gösterilmiştir¹⁰⁰⁸. Örneğin, bir fosil yakıt şirketinin uzun vadede çok fazla kâr getirecek olan ancak hukuki sınırlarda olmasına rağmen yüksek karbon emisyonu yaratacak bir projeye yatırım yapma kararı, pay sahipleriyle çevrenin menfaatinin çatıştığı bir durumdur. Yahut bir şirketin tüm üretim tesislerini işgücü maliyetinin daha düşük olduğu ve kârını önemli ölçüde artıracığı bir yabancı ülkeye taşıması kararında, pay sahipleri ile mevcut işçiler ve yerel toplulukların çıkarları çatışacaktır. Şirketin hukuka uygun

¹⁰⁰⁴ Bkz. Bebchuk/Kastiel/Tallarita, *Enlightened Shareholder Value*, s. 13.

¹⁰⁰⁵ Bebchuk/Kastiel/Tallarita, *Enlightened Shareholder Value*, s. 13.

¹⁰⁰⁶ Business Roundtable, *Redefined Purpose of a Corporation: Welcoming the Debate*, 2019 (<https://medium.com/@BizRoundtable/redefinedpurpose-of-a-corporation-welcoming-the-debate-8f03176f7ad8>, Erişim Tarihi: 28.07.2025).

¹⁰⁰⁷ Bebchuk/Kastiel/Tallarita, *Enlightened Shareholder Value*, s. 13.

¹⁰⁰⁸ Bebchuk/Kastiel/Tallarita, *Enlightened Shareholder Value*, s. 14.

şekilde vergi yükünü önemli derecede azaltacak bir işlem gerçekleştirmesi de aynı şekilde pay sahipleri ile devlet ve diğer vergi mükelleflerinin menfaatleri arasında bir ödünleşme içerir. Nihayetinde ESV anlayışını benimseyen yöneticiler, bu gibi durumlarda pay sahipleri lehine karar almaya devam edecektir.

Bu itibarla ESV teorisi ve söz konusu “kazan-kazan” durumu, sürdürülebilirlik için ticari gerekçe (*business case for sustainability*) yaklaşımıyla yakından bağlantılı olup sürdürülebilir ve sosyal sorumlu davranışın şirketin finansal performansına olumlu etkide bulunduğu dair bazı ampirik çalışmalar bulunmaktadır¹⁰⁰⁹. Buna karşılık belirli sektör ve ülkelerdeki sosyal ve finansal performans arasındaki pozitif ilişkiye dayanarak bir genelleme yapılamayacağı da ileri sürülmektedir¹⁰¹⁰. Kaldı ki, paydaş menfaatleri ile kârlılığın örtüştüğü kabul edilse dahi, paydaşların yalnızca pay sahibi değerini artırmak için bir araç olarak görülmesinin, uygulamada ESV teorisinin pay sahibi önceliği teorisinden herhangi bir farklılığa yol açmayacağı ileri sürülmektedir¹⁰¹¹. Bu itibarla, teorinin şirket yöneticilerinin karar mekanizmaları üzerindeki paydaş menfaatleri bakımından bilgilendirici ve eğitsel bir değeri bulunduğu dair görüşler de reddedilmektedir¹⁰¹². Buna göre, ESV ile yönetilen bir şirketin yöneticilerinin pay sahibi önceliği ile yönetilen bir şirketin yöneticilerinden farklı karar almaları söz konusu olmayacaktır. Zira pay sahibi önceliği anlayışında da pay sahiplerinin menfaatine olduğu sürece paydaş menfaatlerinin gözetilmesine esasen bir engel bulunmamaktadır¹⁰¹³. Ticari muhakeme kuralı, zaten yöneticilere bu takdir yetkisini sağlamaktadır. Dolayısıyla ESV, yöneticilerin paydaş menfaatine karar

¹⁰⁰⁹ Ampirik çalışmaların sonuçlarına ilişkin detaylı açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, III, İ, 2.

¹⁰¹⁰ Edmans, 137. Aynı yönde, Bebchuk/Kastiel/Tallarita, *Enlightened Shareholder Value*, s. 15.

¹⁰¹¹ Bkz. Bebchuk/Kastiel/Tallarita, *Enlightened Shareholder Value*, s. 15 vd.

¹⁰¹² Bkz. Bebchuk/Tallarita, s. 111-112.

¹⁰¹³ Bebchuk/Kastiel/Tallarita, *Enlightened Shareholder Value*, s. 24-25.

alması bakımından etik ve pratik bir teşvik unsuru da sağlamayacaktır. Aksine, ESV'nin kabulüyle yaratılan illüzyon nedeniyle, paydaşların korunması bağlamında gerçek anlamda fark yaratabilecek yasal reformlara olan talep azalabilecek, bu nedenle ESV paydaşlar bakımından olumsuz etki dahi yaratabilecektir¹⁰¹⁴. Bu çerçevede, ESV'nin sürdürülebilirlik odaklı işletmelerin artmasına katkıda bulunmadığı, aksine pay sahibi önceliği anlayışını desteklemeye devam ettiği ifade edilmiştir¹⁰¹⁵.

Öte yandan karşı görüş, ESV'ye karşı ileri sürülen bu gerekçeleri yeterli bulmamakta, ESV'nin şirketlerin uzun vadeli ve “aydınlanmış” vizyonuna yaptığı vurgu nedeniyle geleneksel pay sahibi önceliği görüşünden ayrıldığını ifade etmektedir¹⁰¹⁶. Bu görüşe göre bu gerekçeler, ESV'yi paydaş menfaatlerine dikkat çeken ve öğretici değerinden mahrum bırakmayacağı gibi olası olumlu hukuki düzenlemelerin önüne de geçmeyecektir.

Kanaatimizce, pay sahipleri ve paydaşların menfaatlerinin her durumda örtüşmediği görüşü doğru olmakla birlikte, ESV, uzun vadeli pay sahibi değerinin en üst düzeye çıkartılmasında, paydaş yönetiminin önemine dikkat çekmek bakımından önemlidir. Uzun vadede şirketin finansal durumu üzerindeki olumlu etkisinin vurgulanmasıyla, pay sahipleri lehine kâr sağlama niyetiyle olsa dahi, paydaş menfaatlerinin gözetilmesi teşvik edilebilecektir. Bu da, yeşil aklama gibi yanıltıcı uygulamalara başvurulmadığı sürece, paydaşların çıkarlarına hizmet edecektir. Hemen belirtelim ki bu imkân her ne kadar pay sahibi önceliğinin benimsendiği sistemlerde

¹⁰¹⁴ Bebchuk/Kastiel/Tallarita, Enlightened Shareholder Value, s. 25-27. Nitekim pay sahibi önceliğine ilişkin doktrine ismini veren *Friedman* dahi pay sahiplerinin menfaatine olduğu sürece paydaş menfaatlerinin dikkate alınabileceğini savunmaktadır (Friedman, s. 6).

¹⁰¹⁵ Sjäfjell, B.: *Corporate Sustainability and Due Diligence*, European Company Case Law (ECCL) 2023, C. 1, S. 1, s. 13. ESV anlayışının en açık örneği olarak kabul edilen İngiliz hukukunda da pay sahibi değeri karşısında çoğulculuğun reddedildiği ifade edilmektedir (Sjäfjell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 99).

¹⁰¹⁶ Ferrarini, *Game Changer*, s. 135-136.

de teorik olarak var olsa da, ESV sistemini kabul eden Birleşik Krallık Şirketler Yasası'nda olduğu gibi paydaş menfaatlerinin gözetilmesinin açıkça zikredilerek yasal zemine kavuşturulması da yöneticilerin kararlarında paydaşları dikkate almaları bakımından rahatlatıcı ve teşvik edici olacaktır. Zira ilerleyen bölümlerde açıklanacağı üzere, böyle bir hükmün yokluğunda, paydaş menfaatlerine yönelik bir hükmün şirket malvarlığında zarara yol açması hâlinde, yöneticilerin sorumlu tutulması riski doğacaktır. Nitekim İngiliz hukukundaki gelişmeler de sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatleri bakımından dönüm noktası olarak kabul edilmese de yönetim kurulunun, paydaş menfaatlerini göz önünde bulundurmasına -en azından- izin verildiği şeklinde yorumlanmıştır¹⁰¹⁷. Kanaatimizce, ESV'nin şirket yöneticilerinin karar mekanizmalarında herhangi bir değişikliğe neden olmayacağı yönündeki görüşe katılmak mümkün değildir. Nitekim yazarlarca da ifade edildiği üzere bazılarınca bir dönüm noktası olarak değerlendirilen bu görüşün iş dünyası ve şirket yöneticileri içinde de yankıları mutlaka olacaktır. Bu etkiler paydaş menfaatlerine dikkat çekme bağlamında eğitsel olmakla sınırlı kalabileceği gibi, İngiliz hukukundaki gibi hukuki düzenlemelerde meydana getirilen değişiklikler paydaş menfaatlerine yönelik kararlara somut bir meşruiyet kazandıracaktır. Bununla birlikte, pay sahiplerinin menfaatleri kısa vade yerine uzun vadede de olsa öncelikli olmaya devam ettiği de bir gerçektir¹⁰¹⁸. Dolayısıyla ESV, küçük de olsa, doğru yöne doğru atılmış bir adım olarak değerlendirilmektedir¹⁰¹⁹.

¹⁰¹⁷ Heuschmid, J.: *The Protection Of Workers Under EU Company Law: The Current Position and Future Prospects*, European Company Law and the Sustainable Company: A Stakeholder Approach Vol. II (Ed. Vitols, S./Heuschmid, J.), Brussels 2012, s. 127.

¹⁰¹⁸ Villiers, C.: *Mapping Paper: Sustainable Companies UK Report*, International and Comparative Corporate Law Journal 2015, C. 11, S. 1, s. 105.

¹⁰¹⁹ Sjøfjell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 100. Yazarlar bu ifadeyi Heuschmid'e (Heuschmid, s. 127) atfetmekle birlikte atıfta bulundukları eserde böyle bir ifadeye rastlanılmamıştır.

H. Kurumsal Amaç Teorileri ile Sürdürülebilirliğin İlişkisi

Kurumsal amaç tartışması, “Şirket kimler için vardır; şirket yönetiminde hangi menfaatler dikkate alınmalıdır/alınabilir?” soruları üzerinde şekillenmektedir. Dönem dönem farklı menfaat grupları, şirketin kendi menfaatleri doğrultusunda yönetilmesi gerektiği inancıyla şirketlerden taleplerde bulunmuşlardır¹⁰²⁰. 1980’lerde bu grup çalışanlar, 1990’lı yıllarda borsa şirketlerindeki pay sahipleri iken, 2000’li yıllardan beridir, sürdürülebilirlik bu çatışan taleplere yeni bir boyut eklemiştir¹⁰²¹. Şirketlerin işlerini yürütürken ESG konularını dikkate almaları gerektiği yönündeki görüşlerin artması, şirketlerin yalnızca kârın en üst seviyeye çıkartılması için yönetilmesi gerektiğine inananların görüşlerindeki ısrarı karşısında, kurumsal yönetimde şirketin amacı nedir sorusuna tekrar odaklanılmasına neden olmuştur¹⁰²². Bu sorular uzun süreler pay sahiplerinin kârını artırmak olarak yanıtlanmakla birlikte sürdürülebilirlik ilkelerinin şirketler nezdindeki uygulamalarını teşkil eden kurumsal sürdürülebilirlik, şirketin çevresel ve sosyal negatif dışsallıklarının en aza indirgenebilmesi için şirket yönetiminde bunların etkilediği tüm menfaat sahiplerinin dikkate alınmasını gerektirir. Bu itibarla sürdürülebilirlik, kurumsal amaç tartışmasındaki kârlılık ve sosyal sorumluluk ile pay sahipleri ve paydaşlar ikilemindeki gerilimi daha da körüklemektedir¹⁰²³. Sürdürülebilirliğin şirketler hukuku aracılığıyla sağlanmasına ilişkin uluslararası tartışmaların çıkış noktası da işletmesel faaliyetin kâr elde etmek haricindeki amaçları ne ölçüde takip edebileceği veya etmesinin zorunlu olduğuna

¹⁰²⁰ Lambooy/Argyrou/Tideman, s. 48.

¹⁰²¹ Lambooy/Argyrou/Tideman, s. 48.

¹⁰²² Lipton, M./Savitt, W./Cain, K. L.: *On the Purpose of the Corporation*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2020 (<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/05/27/on-the-purpose-of-the-corporation/>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹⁰²³ Lambooy/Argyrou/Tideman, s. 53.

odaklanmaktadır¹⁰²⁴. Dolayısıyla, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluğun dünya gündemine oturmasının, uzun süreler baskın şekilde kabul gören pay sahibi önceliği teorisinin tartışmaya açılmasında etkisi oldukça büyüktür. Sürdürülebilir kalkınmanın tartışmaya dahil olmasıyla kısa vadeli pay sahipleri menfaatlerinin karşısında, “*söz hakkı olmayan paydaşlar*” olarak çevre ve gelecek nesiller yer almaya başlamıştır¹⁰²⁵.

Kurumsal amaç tartışmasındaki sorulara verilecek yanıt, şirket faaliyetlerinin sürdürülebilirliğin üç boyutu olan çevresel, sosyal ve ekonomik konulardaki etkileri üzerinde doğrudan etkili olacaktır. Dolayısıyla kurumsal amaç, bu çatışan taleplerin ne şekilde değerlendirileceği hususunda temel bir ilke veya yasal bir araç işlevi görebilecektir.

Bilindiği üzere, pay sahibi önceliği anlayışı kurumsal sürdürülebilirliğin önündeki en büyük engel olarak kabul edilmektedir. Zira kurumsal amaç tartışmasının şirketin tek sorumluluğunun pay sahipleri lehine kârın en üst düzeye çıkartılması olduğu yönünde çözümlenmesi hâlinde, yöneticilerin kârları azaltacak şekilde sürdürülebilirlik lehine kararlar alması mümkün olmayacak veya sorumluluğa neden olacaktır. Pay sahibi önceliği modeline uygun kararlar almakla yükümlü olan yöneticilerden sürdürülebilirliği destekleyen kararlar almasını beklemek şüphesiz daha zor olacaktır¹⁰²⁶. Zira sürdürülebilirlik, şirket çalışanlarının haklarının korunması, çevreye zarar vermeyecek iş yöntemlerinin benimsenmesi, uzun vadeli ekonomik büyümenin sağlanmasını gerektirirken, bunların özellikle kısa vadede maliyetli olması kârlılığın azalmasına neden olabilecektir. Kısa vadeli kârlılık arayışı,

¹⁰²⁴ Mittwoch, s. 291-292.

¹⁰²⁵ Lambooy/Argyrou/Tideman, s. 48.

¹⁰²⁶ Mittwoch, s. 145.

günümüzde olduğu kadar gelecek nesillerdeki paydaşların da ihtiyaçlarının karşılanmasını öngören sürdürülebilirlik kavramının ruhuna aykırıdır¹⁰²⁷. Dolayısıyla, sürdürülebilir bir kurumsal amaç anlayışı şirketlerin pay sahipleri için kâr sağlama ana hedefiyle yönetilmesi gerektiğine dair geleneksel ve baskın anlayışı yansıtan pay sahibi önceliği teorisine karşı çıkmaktadır¹⁰²⁸. Sürdürülebilirliğin ticari gerekçesi uyarınca alınan sürdürülebilirliğe uygun kararların nihayetinde pay sahiplerinin lehine olduğunun ortaya konması gerekliliği de bu anlamda bir sınır teşkil etmektedir. Oysa menfaat sahibi teorisi; pay sahipleri, çalışanlar, tüketiciler, çevre ve toplumun geneli gibi tüm paydaşların menfaatlerinin bir arada ele alınarak toplam değerini maksimizasyonunu amaçladığından sürdürülebilirliğin üç boyutuna da temas etmektedir. Böylece sürdürülebilir kalkınma, menfaat sahibi teorisi ile uyum göstermekte olup kurumsal amaç tartışmasının pay sahibi önceliği teorisi aleyhine çözülmesini gerektirmektedir¹⁰²⁹. Dolayısıyla şirketler hukukunda güçlü sürdürülebilirliğin uygulanarak çevresel ve sosyal meselelerin kısa dönemli kâr amacının önünde tutulabilmesi ancak paydaş modelinin benimsenmesi ile mümkün olabilecektir¹⁰³⁰.

Bu iki kavram arasındaki ilişki, yukarıda detaylıca açıklanan teorilerden hangisinin benimsendiği ve sürdürülebilirliğin şirketin amaçları arasında yer alıp almadığına dair teorik tartışmaların yanı sıra, şirketin amacına ilişkin hukuki düzenlemelerin sürdürülebilir kalkınma amaçlarını içerecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerekip

¹⁰²⁷ Dyllick/Hockerts, s. 132. Kısa vadeciliğe ilişkin olarak ayrıca bkz. 2. Bölüm, III, B, 4.

¹⁰²⁸ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1311.

¹⁰²⁹ Rühmkorf, A.: *Stakeholder Value versus Corporate Sustainability Company Law and Corporate Governance in Germany*, The Cambridge Handbook of Corporate Law, Corporate Governance and Sustainability (Ed. Sjäfjell, B./Bruner, C. M.), Cambridge 2019, s. 232; Rühmkorf, A./du Plessis, J. J.: *Das Unternehmensinteresse im deutschen Aktienrecht – eine Chance für die Förderung nachhaltiger Entwicklung?*, Nachhaltige Entwicklung im deutschen Recht - Möglichkeiten und Grenzen der Förderung (Hrsg. Rühmkorf, A.), Baden-Baden 2018, s. 167; Mittwoch, s. 145.

¹⁰³⁰ Mittwoch, s. 145.

gerekmediği tartışmalarını da içinde barındırır. Bu çerçevede sürdürülebilirlik, kurumsal amaç altında yer alabilir. Nitekim şirketler kendi amaç hükümlerinde toplum ve çevreye katkı sağlamak, menfaat sahiplerinin çıkarlarını korumak, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması gibi hükümlere yer verebilmektedir. Böylece sürdürülebilirlik, kurumsal amacın bir alt kavramı olarak ele alınabileceği gibi kurumsal amaç da büyük resim içinde sürdürülebilirliğin şirketler eliyle sağlanmasının bir yolu olarak kabul edilebilir. Sürdürülebilirliğin şirket amacında yer almasının, şirket yöneticilerinin sürdürülebilir faaliyetlerin önemini anlamasını sağlayarak sürdürülebilir kararlar almaları yönünde motive edici olduğu ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle kurumsal amaç, şirket yöneticilerini kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir parçası olan paydaş menfaatlerini gözetmeye ve şirket yönetiminde sürdürülebilirlik meselelerine odaklanmaya iter.

Sürdürülebilirlik böylece, şirket yöneticilerinin karar mekanizmaları ile şirketin faaliyetlerini sınırlandırır. Zira artık amaç yalnızca kısa vadede pay sahiplerinin finansal getirilerinin en üst düzeye çıkartılması değil, sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarına dahil paydaşların menfaatlerinin birlikte korunması ve uzun vadeli değer yaratımıdır. Sürdürülebilirliğe ilişkin yasal düzenlemelerin yanı sıra, uluslararası davranış ilkeleri ve etik standartlar da işletmelerin davranışları ve kâr arayışları üzerinde kısıtlamalar içerir. Bu yönüyle sürdürülebilirliğe kurumsal amacın yeniden tanımlanması ve kurumsal yönetim anlayışı bakımından “ezber bozan” bir nitelik atfedilmiştir¹⁰³¹. Bu da şirketteki karar mekanizmaları, yönetim kurulunun yükümlülükleri, özen borcu ve sorumluluklarını kökten değiştirebilecektir.

¹⁰³¹ Ferrarini, Game Changer, s. 141.

İ. Pay Sahibi Önceliği ve Menfaat Sahibi Teorilerinin Örtüştüğü Durumlar

1. Genel Olarak

Kurumsal amaç tartışmalarının merkezindeki pay sahibi önceliği ve menfaat sahibi teorileri arasındaki ikilik, pay sahipleri ile diğer paydaşların menfaatlerinin neredeyse her zaman çatıştığı kabulü üzerine kuruludur. Pay sahibi önceliği teorisine dayanan *Friedman Doktrini*'ne göre şirket yönetiminde diğer paydaşların menfaatinin dikkate alınması, şirketi pay sahipleri lehine kâr sağlama amacından saptıracak ve şirket kârlılığını azaltacaktır¹⁰³². Öte yandan günümüzde sürdürülebilir ve paydaş menfaatinin gözetilen kararların nihayetinde şirketin ekonomik değerini ve dolayısıyla pay sahibi değerini de artıracığı, bu nedenle bu iki amacın birbiriyle çatışmadığı görüşü ağırlık kazanmaktadır. Söz konusu anlayış, kârın sürdürülebilir davranışı teşvik etmek amacıyla itici güç olarak kullanıldığı “iyilik yaparak iyi kazanmak (*doing well by doing good*)”¹⁰³³ anlayışı veya sürdürülebilir davranışın kârlılık için bir araç olarak kabul edilmesi şeklindeki “sürdürülebilirliğin ticari gerekçesi (*business case for sustainability*)” anlayışı olarak ortaya çıkabilmektedir.

2. Menfaat Sahiplerinin Çıkarlarının Gözetilmesinin Kârlılık Üzerindeki Etkisi

KSS düşüncesinin ortaya çıktığı ilk andan itibaren sosyal sorumluluğun şirketlere uzun vadede finansal fayda getireceği yönündeki önermeler de ileri sürülmeye başlanmıştır¹⁰³⁴. Bu yöndeki görüşün savunulmasında, şirketlerin ortaya çıkış sebeplerinin kâr sağlamak olduğu gerçeğinin yanı sıra bir diğer teşvik de, *Friedman*'ın büyük yankı uyandıran doktrinine adeta bir cevap ve antitez niteliğinde olmasıdır¹⁰³⁵.

¹⁰³² Bkz. 2. Bölüm, III, B, 2, c.

¹⁰³³ Bkz. Mayer, Prosperity, s. 110.

¹⁰³⁴ Carroll/Shabana, s. 91.

¹⁰³⁵ Carroll/Shabana, s. 91-92.

ESG faaliyetlerinin risk sınırlamadaki rolü dikkate alındığında, geleneksel görüşün aksine, sürdürülebilirliği tamamen işlevsel hâle getiremeyen bir yönetim kurulunun, pay sahiplerini aksi takdirde karşılaştacaklarından çok daha büyük bir riske maruz bıraktığı ileri sürülmektedir¹⁰³⁶. Bu kapsamda, iklim değişikliği ve insan hakları ihlallerinin şirketler nezdinde yarattığı finansal risk ortaya konmuştur¹⁰³⁷. Söz konusu finansal risk, temel olarak sorumluluk riski şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu sorumluluk riski çalışmamızın üçüncü bölümünde detaylıca ele alınacağı üzere, yöneticilerin bu riskleri dikkate almaması nedeniyle yatırımcıların yönelttiği davalardan doğan tazminat yükümlülükleri ve bundan doğan itibar kaybı kaynaklı kâr azalması riskidir¹⁰³⁸. Buna karşın, toplumsal meseleler ve çevreye karşı duyarlı olmak söz konusu riskleri azaltacağı gibi, şirketin itibarı üzerinde de olumlu etki doğurarak şirketin kazancını artıracaktır. Günümüzde hâkim olan kurumsal yönetim felsefesinde zamanla meydana gelen açılımlar da paydaşlar lehine şirketlerin ve yöneticilerin sorumluluk alanını genişletmekte olup bu durum şirketin lehine bir durum olarak kabul edilmektedir¹⁰³⁹. Bu yaklaşım, paydaşlara yönelik sorumlu davranışın şirket performansını sürdürülebilir bir şekilde artıracığını öngörür¹⁰⁴⁰. Sürdürülebilirliği kurumsal yönetim ilkelerine dahil eden şirketlerde şirket imajının geliştiği ve satışların arttığı sonucuna ulaşılmıştır¹⁰⁴¹. Zira parçası olduğu toplum ve çevreye karşı duyarlı yaklaşım, şirketin itibarı ve kendisine duyulan güveni artıracak, bu da şirketin iş potansiyeli, marka değeri ve müşteri kitlelerini artırarak şirketin kazancına katkıda

¹⁰³⁶ Gadinis/Miazad, s. 1466.

¹⁰³⁷ Bkz. Sjäffell, B.: *Beyond Climate Risk: Integrating Sustainability into the Duties of the Corporate Board*, Deakin Law Review 2018, C. 23, Özel Sayı, s. 13 vd.

¹⁰³⁸ Sjäffell, *Beyond Climate Risk*, s. 16.

¹⁰³⁹ Eminoğlu, s. 268.

¹⁰⁴⁰ Millstein Raporu, s. 23, 24; Eminoğlu, s. 268.

¹⁰⁴¹ Jaimez-Valdez/Jacobo-Hernandez, s. 47, 53.

bulunacaktır¹⁰⁴². Bu sayede artan kârlılık “sürdürülebilir kâr” olarak adlandırılmıştır¹⁰⁴³.

ESG etkenleri, kurumsal sosyal sorumluluk ve paydaş menfaatlerinin şirketlerin finansal performansları ile arasındaki ilişkiyi konu alan yüzlerce ampirik çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların çoğunluğu, ikisi arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koymakla birlikte¹⁰⁴⁴, arada herhangi bir ilişki olmadığını¹⁰⁴⁵ ortaya koyan veya aksine negatif sonuçlar¹⁰⁴⁶ ileri süren çalışmalar da bulunmaktadır. Söz konusu çalışmalarda şirketlerin sürdürülebilirlik skorlarının belirlenmesinde çeşitli ölçütler ele alınmış olup emisyon oranları gibi çevresel ölçütlerin yanı sıra, tedarik zincirlerinde insan

¹⁰⁴² Eminoğlu, s. 268.

¹⁰⁴³ Naciti, V./Cesaroni, F./Pulejo, L.: *Corporate governance and sustainability: a review of the existing literature*, Journal of Management and Governance 2022, C. 26, S. 1, s. 66.

¹⁰⁴⁴ Başlıca olarak bkz. Bkz. Carroll/Shabana, s. 95 vd.; Waddock, S./Graves, S.: *The Corporate Social Performance-Financial Performance Link*, Strategic Management Journal 1997, C. 18, S. 4, s. 303-319; Barnett, M. L./Salomon, R. M.: *Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship between Social Responsibility and Financial Performance*, Strategic Management Journal 2002, C. 27, S. 11, s. 1101-1122; Ferrell, A./Liang H./Renneboog, L.: *Socially Responsible Firms*, Journal of Financial Economics 2016, C. 122, S. 3, s. 585-606; Cho, S. Y./Lee, C.: *Managerial Efficiency, Corporate Social Performance, and Corporate Financial Performance*, Journal of Business Ethics 2019, C. 158, S. 2, s. 467-486.

¹⁰⁴⁵ Bkz. McWilliams, A./Siegel, D.: *Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?*, Strategic Management Journal 2000, C. 21, S. 5, s. 603-609. Yazarların 2001 tarihli diğer bir eserinde şirket yöneticileri tarafından gerçekleştirilecek maliyet-fayda analizleri sonucunda tespit edilecek “ideal” bir KSS seviyesi olduğu ve KSS uygulamaları sonucunda meydana gelen talep artışı ile KSS’den doğan maliyetin birbirini nötralize edeceği ifade edilmiştir (McWilliams, A./Siegel, D.: *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, The Academy of Management Review 2001, C. 26, S. 1, s. 125).

¹⁰⁴⁶ Nükleer enerji kullanımından kaçınma ve hayır işi gerçekleştirme gibi faaliyetlerin bazı işletmelerde yüksek vekâlet maliyeti ve düşük pay sahibi değerine yol açtığı örnekler bulunmaktadır. Bu çeşitli sonuçları ortaya koyan diğer eserler için bkz. Ferrell/Liang/Renneboog, s. 586. Çalışmaların sonuçlarının uyumlu olmadığına dair ayrıca bkz. Kurucz/Colbert/Wheeler, s. 84. Bu konuda gerçekleştirilen diğer bazı çalışmalar için bkz. Griffin, J./Mahon, J.: *The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research*, Business & Society 1997, C. 36, S. 1, s. 5-31; Roman, R. M./Hayibor, S./Agle, B. R.: *The Relationship between Social and Financial Performance Repainting a Portrait*, Business & Society 1999, C. 38, S. 1, s. 109-125; Vogel, D. J.: *Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility*, California Management Review 2005, C. 47, S. 4, s. 19-45; McGuire, J. B./Sundgren, A./Schneeweis, T.: *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*, The Academy of Management Journal 1988, C. 31, S. 4, s. 854-872.

haklarının dikkate alınması gibi sosyal ve yönetim kurulu üyelerinin kompozisyonu gibi yönetsel birçok değişken söz konusudur¹⁰⁴⁷.

2015 yılında yapılan ve 1970’lerden 2014 yılına kadar gerçekleştirilen 2000’den fazla ampirik çalışmayı inceleyen bir meta-analiz çalışmasında, şirketlerin ESG kriterlerine uyumunun finansal performansla arasındaki olumlu ilişki ortaya konmuştur¹⁰⁴⁸. İncelenen çalışmaların yaklaşık %90’ı, ESG uygulamaları ile finansal performans arasında pozitif ya da nötr bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir¹⁰⁴⁹. Çalışma, sürdürülebilirlik etkenleri konusunda daha yüksek performans gösteren şirketlerin, finansal olarak da benzerlerinden daha iyi performans gösterdiğini ve daha rekabetçi olduğunu göstermektedir¹⁰⁵⁰. Söz konusu pozitif ilişki, özellikle ESG verilerinin daha fazla olduğu gelişmiş piyasalarda daha belirgindir¹⁰⁵¹.

Şirketlerin “yüksek sürdürülebilirlik” ve “düşük sürdürülebilirlik” şirketi olarak iki ayrıldığı bir diğer çalışmada, yüksek sürdürülebilirlik şirketlerinin borsa ve muhasebe performansı açısından düşük sürdürülebilirlik şirketlerinden daha iyi performans gösterdiği ortaya konmuştur¹⁰⁵². Yüksek sürdürülebilirlik şirketleri, sosyal ve çevresel meseleleri karar mekanizmaları ve stratejilerine dahil eden, paydaş katılımına önem veren, tedarik zincirlerinde insan hakları kriterleri bulunduran, sürdürülebilirlik komitesi bulunduran, yönetici ücretlerini çevresel ve sosyal metriklere göre belirleyen şirketlerdir. Buna göre, yüksek sürdürülebilirlik ilkelerini

¹⁰⁴⁷ Bkz. Eccles, R./Ioannou, I./Serafeim, G., *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*, Management Science 2014, C. 60, S. 11, s. 2855.

¹⁰⁴⁸ Friede, G./Busch, T./Bassen, A.: *ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence From More Than 2000 Empirical Studies*, Journal of Sustainable Finance & Investment 2015, C. 5, S. 4, s. 210-233.

¹⁰⁴⁹ Friede/Busch/Bassen, s. 217.

¹⁰⁵⁰ Ayrıca bkz. Inception Impact Assessment, s. 2.

¹⁰⁵¹ Friede/Busch/Bassen, s. 223.

¹⁰⁵² Eccles/Ioannou/Serafeim, s. 2836.

benimseyen anonim şirketlerin uzun vadeli finansal performansı, sürdürülebilirliğe önem vermeyen şirketlere kıyasla belirgin şekilde daha güçlüdür¹⁰⁵³.

KSS uygulamalarının şirket değeri ile arasındaki pozitif ilişkinin ortaya konulduğu bir çalışmada ise, KSS'nin pay sahibi değerinin en üst seviyeye çıkartılması hedefiyle çelişmediği sonucuna varılmıştır¹⁰⁵⁴. Burada bir örnek olarak, *Ikea*'nın 2016 yılından bu yana, iklim ayak izinde %24,3 oranında bir azalma sağlarken, gelirlerini %30,9 oranında artırmış olması gösterilebilir¹⁰⁵⁵. Bu durum, şirketin çevresel etki ile finansal başarısını birbirinden ayırma yetkinliği olarak değerlendirilmiş olup çevre dostu uygulamaların her zaman daha maliyetli olmadığını ortaya koymuştur. Zira şirketlerin büyük çoğunluğu ESG performanslarını iyileştirmek için yatırım yapmak zorunda olmakla birlikte, maliyetlerin bu şirketlerin finansman kaynaklarına erişimindeki artışla dengelendiği görülmektedir¹⁰⁵⁶.

Güncel çalışmalar, yönetiminde daha fazla kadın çalışan bulunan, tedarik zincirlerinde etik, çevresel ve çalışma koşullarına odaklanan şirketlerin de finansal performansının diğerlerine oranla daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır¹⁰⁵⁷.

¹⁰⁵³ 1993 yılı başında yüksek sürdürülebilirlik grubundaki şirketlerden oluşan bir portföye 1 ABD doları yatırıldığında, bu yatırım 2010 sonunda 22,6 dolara ulaşırken; aynı dönemde düşük sürdürülebilirlik grubuna yapılan yatırım sadece 15,4 dolar seviyesine erişebilmiştir. Ayrıca yüksek sürdürülebilirlik portföyü, inceleme altındaki 18 yılın 11'inde diğer portföyden daha iyi performans göstermiş ve daha düşük dalgalanma riski ve istikrar sunmuştur. Bkz. Eccles/ Ioannou/Serafeim, s. 2849.

¹⁰⁵⁴ Ferrell/Liang/Renneboog, s. 586, 605.

¹⁰⁵⁵ Ikea's Green Triumph: Decoupling Emissions from Financial Growth (<https://academy.schoolofmarketing.co.uk/ikea-sustainability-success-story/>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹⁰⁵⁶ Moore Intelligence, The \$4 Trillion ESG Dividend: Bottom line benefits of adopting ESG practices, s. 3 (https://www.moore-global.com/MediaLibsAndFiles/media/MooreStephens2020/Documents/Moore_ESG_White-Paper_FINAL.pdf, Erişim Tarihi: 02.08.2025). 2022 yılında yayımlanan bu rapora göre, son üç yılda ESG'ye daha fazla önem veren işletmelerin gelirleri bu süre içinde neredeyse %10 oranında artarken ESG'ye nispeten daha az bağlılık gösteren işletmeler için sadece %4,5'lik bir gelir artışı söz konusu olmuştur (s. 2).

¹⁰⁵⁷ 2023 yılında gerçekleştirilen bir diğer çalışmada, yönetim ekibinde daha fazla kadın bulunan şirketlerin yıllık gelirleri ve EBITDA kâr marjlarının alt çeyrekte yer alan şirketlerin %2-3 puan daha yüksek olduğunu ortaya koyan bir diğer çalışma için bkz. Bain & Company and EcoVadis, ESG activities correlate to stronger financial performance, reveals new study (<https://resources.ecovadis.com/news-press/esg-activities-correlate-to-stronger-financial-performance->

Bunların yanı sıra, sürdürülebilirliğin bir alt başlığı olarak kabul edebileceğimiz döngüsel ekonomi uygulamalarının da şirketlerin temerrüt riskinin azaltılmasına ve borç ödeme kapasitelerinde artışa yol açmaktadır¹⁰⁵⁸.

Söz konusu sonuçlar, iyilik yapmanın aynı zamanda iyi kazandırdığı yönündeki “iyilik yaparak iyi kazanmak (*doing well by doing good*)” sloganını da destekler nitelikte olup¹⁰⁵⁹ şirket yönetiminde sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerinin gözetilmesinin yalnızca etik değil, aynı zamanda finansal olarak da rasyonel olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik yalnızca etik değil, finansal olarak değer yaratan bir stratejinin de parçasıdır.

Burada bir etken de zaman aralığı olup sürdürülebilir ve sosyal sorumlu faaliyetlerin uzun vadede kâr getirme olasılığı yükseldiğinden, değerlendirmenin yapıldığı zaman aralığı ne kadar uzun olursa, sürdürülebilirlik ile kârlılık arasındaki potansiyel çatışma da o kadar azalacaktır¹⁰⁶⁰. Kısa vadeli olarak kârlılığı feda ediyor gibi görünen yönetim kurulu kararları, rasyonel olarak uzun vadeli şirket değeriyle ilişkili ve yönetimin takdir yetkisi kapsamında olabilir. Bir örnek olarak, ABD’li *Dick’s Sporting Goods* şirketinin, Florida’da bir okula gerçekleştirilen silahlı saldırı sonrasında bazı mağazalarında silah satışını durdurma kararı gösterilebilir¹⁰⁶¹. Bu karar başlangıçta ciddi bir gelir kaybı riski taşıyan etik bir tutum olarak değerlendirilmiştir. Şirketin bu kararı silah sahipleri tarafından protestolar ve boykotlarla da karşılaşmıştır. Şirketin CEO’su söz konusu kararın şirkete yarım milyar

reveals-new-study-from-bain-and-company-and-ecovadis, Erişim Tarihi: 02.08.2025). Bu çalışmaya göre, tedarik zincirlerinde etik, çevresel ve çalışma koşullarına odaklanan şirketlerin kâr marjları ise, bunu dikkate almayan şirketlere göre 3 ila 4 puan daha yüksektir.

¹⁰⁵⁸ Bkz. Manavgat, Döngüsel Ekonomi, s. 30.

¹⁰⁵⁹ Bkz. Mayer, Prosperity, s. 160 vd.

¹⁰⁶⁰ Bkz. Sjøfjell/Anker-Sørensen, s. 159.

¹⁰⁶¹ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1331.

dolar kaybettirecek olduğu tahmininde bulunmakla birlikte finansal sonuçları önemsemediğini ve doğru olanın bu olduğunu ifade etmiş ve geri adım atmamıştır. Silah satışlarının kaldırılmasının üzerinden bir yıl geçtikten sonra, *Dick's* zincir mağaza satışlarında artış bildirmiştir ve hisse senedi fiyatları %4'ten fazla yükselmiştir. Şirketin Mart 2020'de 440 mağazadan daha silahları kaldıracağını açıklaması üzerine hisse fiyatları %13 oranında daha artış göstermiştir¹⁰⁶². Bununla birlikte, sektör özellikleri, politik birtakım gelişmelerin etkili olduğu aksi yönde örnekler de bulunmaktadır¹⁰⁶³.

3. Sürdürülebilirliğin Ticari Gerekçesi (*Business Case for Sustainability*)

Sürdürülebilir faaliyet ile kârlılık arasındaki olumlu ilişkiye dair araştırmalar, şirketin temel amacını pay sahipleri için kâr sağlamak olarak kabul edenler tarafından sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerinin ekonomik büyümeye hizmet etmekte bir araç olarak ele alınmasına yol açmıştır. Çevresel ve sosyal meseleleri şirket yönetiminde dikkate almanın şirketin finansal durumunu da iyileştireceği yönündeki bu anlayış, sürdürülebilirliğin/KSS'nin ticari gerekçesi (*business case for sustainability/CSR*) anlayışı olarak ortaya çıkmıştır¹⁰⁶⁴.

Sürdürülebilirliğin ticari gerekçesi, şirketlerin sürdürülebilir faaliyet ve girişimlerinden kaynaklanabilecek ekonomik ve finansal anlamdaki somut faydalar olarak ifade edilen bir ticari gerekçelendirme ve mantığının ortaya konulması olarak

¹⁰⁶² Benzer bir örnek olarak, Danimarkalı insülin üreticisi *Novo Nordisk* şirketi, kurumsal amacı kapsamında diyabetin önüne geçmek olarak belirlemiş olup söz konusu karar insülin kullanımını azaltarak kendisine kâr kaybı sağlayabilecek olmakla birlikte kârını katlamıştır. Söz konusu örnek için bkz. Manavgat, s. 41; Mayer, *The Future*, s. 890.

¹⁰⁶³ Bu yönde, BP örneği için bkz. 3. Bölüm, II, A, 3, c, i.

¹⁰⁶⁴ Bu anlayış için genel olarak bkz. Carroll/Shabana, s. 85-105; Kurucz/Colbert/Wheeler, s. 83-112; Vogel, s. 19-45; Dyllick/Hockerts, 130-141; Schaltegger, S./Lüdeke-Freund, F./Hansen, E.G.: *Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability*, *International Journal of Innovation and Sustainable Development* 2012, C. 6, S. 2, s. 95-119.

tanımlanabilir¹⁰⁶⁵. Dolayısıyla ticari gerekçe, şirketler için bir “kazan-kazan” durumunu ortaya koymaktadır. Bu gerekçelendirme tek çeşit olmayıp şirket nezdinde dört temel ticari gerekçeden bahsetmek mümkündür: (1) maliyet ve riskin azaltılması, (2) rekabet avantajı sağlanması, (3) itibar ve meşruiyetin artırılması ve (4) sinerjik değer yaratımı yoluyla kazan-kazan durumlarının amaçlanması¹⁰⁶⁶. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (*UN Global Compact*) tarafından hazırlanan “*Who Cares Wins* (Kim Önemserse Kazanır)” başlıklı raporda¹⁰⁶⁷ da ESG konularının iyi yönetilmesinin şirketlerde pay sahibi değeri yaratılmasına katkıda bulunduğu yönündeki ticari gerekçeyi doğrulayan çalışmalar olduğu ifade edilmiştir. Buna göre, daha iyi ESG performansına sahip şirketler, “*ortaya çıkan ESG risklerini daha iyi yöneterek, mevzuat değişikliklerini veya tüketici eğilimlerini öngörerek ve yeni pazarlara erişerek veya maliyetleri azaltarak*” pay sahibi değerini artırmaya çalışabilir gibi içinde bulundukları toplumun sürdürülebilir kalkınmasına da katkıda bulunacaktır¹⁰⁶⁸. ESG meseleleri aynı zamanda, şirket değerinin önemli bir parçası olan itibar ve markalar üzerinde de güçlü bir etkiye sahiptir¹⁰⁶⁹.

BM’nin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının işletme faaliyetlerine dahil edilmesi amacıyla hazırladığı rehberde de söz konusu yaklaşıma yer verilmiş, sürdürülebilir

¹⁰⁶⁵ Carroll/Shabana, s. 92. Sürdürülebilirliğin ticari, doğal ve toplumsal gerekçesi ayrımı için bkz. Dyllick/Hockerts, s. 135 vd.

¹⁰⁶⁶ Kurucz/Colbert/Wheeler, s. 85-92; Carroll/Shabana, s. 92 (Bu gerekçeler ayrıca (1) itibarlarını korumak (acı hafifletme), (2) maliyetler karşısında faydaları gerekçelendirmek (geleneksel iş gerekçesi), (3) daha geniş stratejileriyle bütünleşmek (stratejik iş gerekçesi) ve (4) öğrenmek, yenilik yapmak ve risk yönetmek şeklinde de ifade edilebilmektedir). Doğrudan ticari gerekçe kavramına yer vermemekle birlikte, paylaşılan değer teorileri kapsamında, sosyal problemleri göz önünde bulunduran şirketlerin rekabet avantajları ve kârlılıklarına ilişkin olarak bkz. Porter, M. E./Kramer, M. R.: *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review 2006, C. 84, S. 12, s. 78 vd.; Porter/Kramer, Shared Value, s. 8 vd.

¹⁰⁶⁷ UNGC, Who Cares Wins: Connecting Financial Markets To A Changing World (“Who Cares Wins”), 2004, (<https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

¹⁰⁶⁸ Who Cares Wins, s. i, 9.

¹⁰⁶⁹ Who Cares Wins, s. i, 9.

kalkınma amaçlarını faaliyetleri ve değer zincirlerine dahil eden şirketlerin satışlarını artırarak, markalarını güçlendirerek, operasyonlarında verimliliği ve ürünlerinde inovasyonu sağlayarak şirket değerini artıracakları ifade edilmiştir¹⁰⁷⁰. Bu itibarla, kurumsal sürdürülebilirlik ve KSS'nin daha geniş sosyal hedeflere ulaşmasının yanı sıra pay sahibi değerinin en üst düzeye çıkartılmasıyla da tutarlı hâle geldiği ifade edilmiştir¹⁰⁷¹. KSS uygulamaları yasalarda zorunlu tutulmamış olsa da, şirketlerin gönüllü olarak çevresel ve sosyal konularda yükümlülük altına girmeleri yatırımcılar ve tüketiciler nezdinde şirketlerin itibarını artırmıştır¹⁰⁷². Böylece şirketler strateji ve faaliyetlerine sürdürülebilirlik meselelerini dahil etmeyi ahlaki bir yükümlülüğün yanı sıra finansal çıkarları bakımından da tercih etmeye başlamışlardır¹⁰⁷³. Örneğin *Wal-Mart*, 2009 yılında teslimat rotalarından 100 milyon mil kısaltmak için kamyonlarını yeniden yönlendirerek ve ambalajlarını azaltarak daha fazla ürün teslimatıyla dahi daha fazla ürün gönderirken bile 200 milyon dolar tasarruf ettiği ortaya konmuştur¹⁰⁷⁴. *Dow Chemical*, en büyük üretim tesisinde tatlı su tüketimini bir milyar galon (ABD'de yaklaşık 40.000 kişiye bir yıl boyunca yetecek miktarda su) azaltmayı başararak 4 milyon dolar tasarruf sağlamıştır¹⁰⁷⁵. *Nestlé*, sürdürülebilir bir tedarik zinciri kurarak üretim bölgelerinde, küçük ölçekli kahve üreticilerine teknik destek ve finansal erişim sağlamış, istihdamı ve bölgesel kalkınmayı desteklemiş, tarımsal verimliliği ve ürün

¹⁰⁷⁰ UNGC, SDG Compass The Guide for Business Action on the SDGs, s. 8-9, (https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fdevelopment%2FSDGCompass.pdf, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

¹⁰⁷¹ Ferrell/Liang/Renneboog, s. 586.

¹⁰⁷² Ferrarini, Game Changer, s. 99.

¹⁰⁷³ Smith, N./Lenssen, G.: *Mainstreaming Corporate Responsibility: An Introduction*, Mainstreaming Corporate Responsibility (Ed. Smith, N./Lenssen, G.), Chichester 2009, s. 2.

¹⁰⁷⁴ Bkz. Porter/Kramer, Shared Value, s. 9.

¹⁰⁷⁵ Porter/Kramer, Shared Value, s. 9.

kalitesini artırmış ve yüksek kaliteli kahve arzını güvence altına alıp ticari başarısını güçlendirmiştir¹⁰⁷⁶.

Günümüzde, pay sahibi odaklı anlayışın en yaygın olarak kabul edildiği Anglo-Sakson hukuku dahil tüm hukuk sistemlerinde, yöneticilere, sürdürülebilirliğin ticari gerekçesi argümanı ve ticari muhakeme kuralının sağladığı geniş takdir yetkisi kapsamında, kurumsal sosyal sorumluluğu teşvik etmek konusunda bir serbesti tanınmaktadır¹⁰⁷⁷. Pay sahibi önceliği anlayışında, ticari muhakeme kuralı, yöneticilerin şirketin paydaşlarına fayda sağlayacak eylemlerde bulunmasına, bunun şirkete makul olarak fayda sağlaması hâlinde veya bu şirketin özel bir amacı olarak belirlendiyse imkân tanır ancak bunu zorunlu kılmaz¹⁰⁷⁸. Başka bir ifadeyle, “zayıf sürdürülebilirlik” olarak da kabul edilen bu anlayış uyarınca, ticari muhakeme kuralı uyarınca yöneticilerin sorumluluk alanlarını daraltmak ancak sürdürülebilirlik için ticari gerekçe argümanı ile desteklenirse mümkündür. Bu destek, sürdürülebilir faaliyetler ile KSS uygulamalarının şirkette bir reklam ve pazarlama aracı olarak kullanılması, rekabet gücünün artırılması, tüketici desteğinin alınması ve boykotların önüne geçilmesi, vergisel avantajlar sağlanması şeklinde ortaya çıkabilir. Hatta sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluğu karar mekanizmasına dahil etmenin şirket için en kârlı seçenek olduğu durumlarda, ticari gerekçe argümanı, şirketin uyum yükümlülüğünün ötesinde gönüllü bir KSS benimsemesini zorunlu tutar¹⁰⁷⁹. Söz konusu yaklaşım, ABD hukukunda yalnızca pay sahiplerinin menfaatleriyle tanımlanan güvene dayalı yükümlülükler kapsamındaki “tek menfaat kuralı”nı da

¹⁰⁷⁶ Porter/Kramer, Shared Value, s. 10.

¹⁰⁷⁷ Öte yandan yöneticiler, hâlâ sosyal bir norm olarak kabul edilen pay sahibi önceliği anlayışı nedeniyle söz konusu takdir yetkilerini tam olarak etkin şekilde kullanamamaktadır (Sjåfjell/Anker-Sørensen, s. 158; Özer, s. 233).

¹⁰⁷⁸ Sjåfjell/Anker-Sørensen, s. 158, dn. 28. f

¹⁰⁷⁹ Sjåfjell/Anker-Sørensen, s. 159.

tartışmaya açmıştır¹⁰⁸⁰. BM Çevre Programı bünyesinde hazırlanan bir raporda, “*ESG faktörleri ile finansal performans arasındaki bağlantıların giderek daha fazla kabul gördüğü*” ve bu nedenle “*ESG hususlarının bir yatırım analizine entegre edilmesinin (...) tüm yargı bölgelerinde açıkça izin verilebilir ve hatta -tartışmalı olarak- zorunlu olduğu*” ifade edilmiştir¹⁰⁸¹. Zira sürdürülebilirliğin gözetilmesinin şirketin kârlılığını da artırdığı kabulü ile, aksi yöndeki yönetim kurulu kararları kolaylıkla özen yükümlülüğüne aykırı kabul edilerek pay sahipleri tarafından açılacak sorumluluk davalarına yol açabilecektir. Nitekim sürdürülebilirliğin ticari gerekçesi argümanından yola çıkılarak, sürdürülebilir davranışın açıkça kârlı olduğu durumlarda, yöneticilerin açık kanun hükümlerine uyum yükümlülüğünün ötesinde, sürdürülebilir davranış benimseme konusunda bir yükümlülükleri bulunduğu durumlar olduğu ifade edilmektedir¹⁰⁸².

4. Eleştiriler ve Değerlendirmemiz

Sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerine yönelik yukarda yer verdiğimiz araştırmalara dayanarak, yönetim kurulu kararlarının uzun vadede de olsa pay sahibi değerinin artırılması amacıyla çatışmadığı ifade edilebilir. Öte yandan, unutulmamalıdır ki, “kötü” kurumsal davranışın en azından kısa vadede kârlı olduğu örnekler de vardır¹⁰⁸³. Piyasaların ahlakı olmadığı ve aldatma ve manipülasyonun çoğu zaman ekonomik ve ticari başarıya ulaştırdığı ifade edilmiştir¹⁰⁸⁴. Bu da şirket yöneticilerini, dürüst ve etik ticari davranışla şirketi uzun vadeli kârlılığa kavuşturmak

¹⁰⁸⁰ Bkz. Pollman, The Meaning, s. 15.

¹⁰⁸¹ UNEP Finance Initiative, A Legal Framework for the Integration of Environmental, Social and Governance Issues Into Institutional Investment, 2005, s. 13, (<https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2022/07/Freshfields-A-legal-framework-for-the-integration-of-ESG-issues-into-institutional-investment.pdf>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹⁰⁸² Sjäffell/Anker-Sørensen, s. 159.

¹⁰⁸³ Ferrarini, Game Changer, s. 114.

¹⁰⁸⁴ Ferrarini, Game Changer, s. 114.

yerine kendi menfaatlerine de hizmet edecek şekilde kısa vadeli yönetim stratejilerini benimsemeye itmektedir. Kaldı ki, günümüzde kurumsal sürdürülebilirliğin nasıl sağlanacağına ilişkin tartışmaların hâlâ artarak devam ettiği düşünüldüğünde, sürdürülebilirliğe bir ticari gerekçe bulunmuş olmasının şirketleri etik davranmaya yönlendirmede tek başına yeterli olmadığı da ortadadır.

Öte yandan söz konusu gelişmeler, pay sahibi önceliği teorisi uyarınca yöneticilerin güvene dayalı sorumluluklarını yalnızca pay sahiplerine karşı kabul eden anlayışta dahi, yöneticilerin sürdürülebilirliğe uygun kararlarının özen ve bağlılık yükümlülüğü kapsamında kabul edilebilecek olması bakımından olumludur. Zira pay sahipleri, yönetim kurulu üyelerinin şirket malvarlığında zarara yol açan sürdürülebilirliğe aykırı kararlarına karşı sorumluluk davası açabilecek olup böylece TTK m. 553 vd.'daki mevcut sistemde dahi bu tür kararlar yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarına yol açabilecektir¹⁰⁸⁵. Ancak bunun şirketlerin çevresel ve sosyal sorumlu biçimde davranmaya zorlamak konusunda yeterli olduğunu söylemek fazla iyimser olacaktır. Zira yukarıda açıklandığı üzere sorumlu iş davranışının şirketin finansal değeriyle doğru orantılı olduğunu ortaya koyan yüzlerce çalışmaya rağmen, şirketlerin negatif dışsallıkları sona erdirilmiş ve kurumsal sürdürülebilirlik sağlanabilmiş değildir. Bu sebeple, çoğu bağlayıcı yasal düzenlemelere dayanan hukuki reformların gerçekleştirilmesi gerekliliği tartışılmaktadır¹⁰⁸⁶.

Kurumsal sürdürülebilirliğin şirketin finansal durumuna olumlu etkisini vurgulayan bu görüşler, ilk bakışta sürdürülebilir davranışın teşviki bakımından

¹⁰⁸⁵ Öte yandan, TTK m. 553 vd.'da yönetim kurulunun fiillerinden dolayı zarara uğrayan pay sahipleri ve alacaklılar dışındaki paydaşlara dava hakkı tanınmamış olup sürdürülebilirliğe aykırı kararın şirket malvarlığına bir zarar olarak yansımaması hâlinde TTK m. 553 vd. uyarınca yönetim kurulu üyelerine sorumluluk davası da açılmayacaktır. Bkz. 3. Bölüm, IV, C, 3.

¹⁰⁸⁶ Bkz. 2. Bölüm, V.

faydalı gözükebilse de sürdürülebilir faaliyetlerin daha kârlı olduğunun ortaya konması şirketlerin gerçeğe aykırı beyanlarla bu imkânı kötüye kullanmalarına yol açmıştır. Gerçekten de şirketlerin sürdürülebilirlik ve diğer finansal olmayan raporlarında gerçeğe aykırı beyanlarda bulunarak yatırımcı ve tüketicileri yanılttıkları görülmüştür. Yeşil aklama uygulamaları bunun bir örneğini teşkil etmekte olup bu kavram, işletmelerin sürdürülebilir olmayan faaliyetleri ve/veya ürün ve hizmetleri bakımından sürdürülebilir olduklarına dair yanıltıcı bir imaj çizdikleri, gerçeğe aykırı davranışlarını ifade etmektedir¹⁰⁸⁷.

Yalnızca faydacı bir bakış açısıyla yapılan KSS faaliyetleri aynı zamanda, sürdürülebilirlik ve kurumsal amacı yalnızca kârlılığın bir aracı olmaya indirgeme riski nedeniyle de endişe vericidir. Zira sürdürülebilirliğin ticari gerekçesi anlayışının güçlü sürdürülebilirlik anlayışı ve paydaş menfaati yaklaşımından farkı, şirketlerin sosyal ve çevresel fayda içeren faaliyetlerinin yalnızca kâr getirdiğinde meşru görülmesidir. Başka bir ifadeyle, bu anlayışta sürdürülebilirlik ve KSS asıl amaç ve bağlamından koparılıp bir işletme ve kârlılık stratejisi olarak kabul edilmekte olup bu kavramlara çevre ve topluma fayda sağlamak amacıyla değil finansal faydacı (*bottom-line*) bakış açısıyla yaklaştığı için eleştirilmektedir¹⁰⁸⁸. Dolayısıyla bu anlayış, şirketlerin var oluş sebeplerinin çevresel ve sosyal faydayı içerdiğini reddetmekte, aksine tek amaçlarının pay sahipleri lehine kâr sağlamak olduğunu kabul etmektedir¹⁰⁸⁹. Sürdürülebilirliğin ticari gerekçesi, yöneticilerin sürdürülebilir kararlarının kârlı olduğu durumlarda ticari muhakeme kuralı korumasından faydalanmasını sağlamakla birlikte, böyle bir gerekçe olmadığı hâllerde sürdürülebilir

¹⁰⁸⁷ Yeşil aklamaya ilişkin açıklamalar için bkz. 3. Bölüm, III, C.

¹⁰⁸⁸ Bu yöndeki eleştiriler için bkz. Kurucz/Colbert/Wheeler, s. 98-99.

¹⁰⁸⁹ KSS'nin salt ekonomik gerekçelerle meşrulaştırılmasının şirketlerin tek amacının kâr sağlamak olduğu görüşünü destekler nitelikte olacağı yönünde, Murat, s. 41.

davranışta bulunulmasının gerekmediği çıkarımının yapılmasına yol açmıştır¹⁰⁹⁰. Bu görüşün karşısında ise, kurumsal sorumlu faaliyetleri sağladığı finansal getiriden tamamen bağımsız olarak ele alan ve şirketlerin bundan kâr sağlasın veya sağlamasın toplum ve çevreye karşı sosyal sorumluluklarının bulunduğu anlayış yer alır¹⁰⁹¹.

Bu yaklaşımların sürdürülebilirlik ve KSS'yi yalnızca kârlılık amacına indirgeyeceği endişesine katılmakla birlikte, şirketlerin niyetine ilişkin bu eleştirilerin, sürdürülebilirlik ve KSS'nin ticari gerekçesinin fiili durumda zarardan daha çok fayda getirip getirmediği sorgulanarak ele alınması gerektiği düşüncesindeyiz¹⁰⁹². Bir başka ifadeyle, bu anlayış, ekonomik getiri niyetliyle de olsa şirketlerin KSS uygulamalarını benimseyerek içinde bulundukları topluma fayda sağlamalarına katkıda bulunuyorsa, acaba faydalı değil midir? Burada ayırıcı husus, şirketlerin kâr sağlama amacıyla da olsa KSS gerekliliklerini gerçekten ve dürüst bir şekilde yerine getiriyor olup olmadığıdır. Zira sayılan faydaların birçoğu (özellikle itibar ve rekabete ilişkin olanlar) KSS anlayışının gerçekten benimsenmesiyle değil, yatırımcı ve tüketici nezdinde benimsendiğine dair bir görüntü yaratılmasıyla pekâlâ sağlanabilecektir. Dolayısıyla bu anlayış, yukarıda bahsi geçen gerçeğe aykırı birtakım beyanlarla birleştiğinde gerçekten tehlikeli olabilecektir¹⁰⁹³. Zira şirketler çevre ve topluma bir fayda sağlamadıkları gibi çizdikleri sosyal sorumlu şirket imajıyla haksız yere kazanç

¹⁰⁹⁰ Bu doğrultuda, sürdürülebilirliğe uygun kararların diğerlerinden daha kârlı olduğu açıkça ortaya konulmadıkça, yöneticilerin sürdürülebilirliği dikkate almasının hukuken gerekli olmadığı görüşü ortaya atılmıştır. Bkz. Rott, P.: *Directors' Duties and Corporate Social Responsibility under German Law – Is Tort Law Litigation Changing the Picture?*, Nordic Journal of Commercial Law 2017, S. 1, s. 18.

¹⁰⁹¹ *Okuyucu*, şirketlerin tek amacının kâr elde etmek olduğu ve KSS'nin de kârlılığa hizmet ettiği sürece kabul edildiği yaklaşımı dar anlamda KSS, şirketlerin kârlılıklarından bağımsız sosyal sorumluluklarının da bulunduğu yaklaşımı ise geniş anlamda KSS olarak iki başlık altında incelemiştir (*Okuyucu*, s. 11 vd.).

¹⁰⁹² İş dünyasının KSS uygulamalarını desteklemesi için böyle bir ticari gerekçenin varlığının şart olduğu yönünde, bkz. Özer, s. 24.

¹⁰⁹³ Bu yönde bkz. *Okuyucu*, s. 15; Murat, s. 41.

sağlayacaklardır. Ne var ki, kanaatimizce, bu tür hukuka aykırı uygulamalara başvurulmadığı sürece, şirketlerin sosyal ve çevresel sorumlu faaliyetlerinin saiki çok da önemli olmamalıdır. Önemli olan, şirketlerin dürüst uygulamalarla paydaş menfaatleri ve sürdürülebilirliğe gerçek bir katkı sağlayıp sağlamadıklarıdır. Kaldı ki, çalışmamızda da birçok kez ifade edildiği üzere, anonim şirketlerin her şeyden önce ekonomik amaçlarla kurulduğu bir gerçek olup şirketlerin faaliyetleri sonucunda kâr sağlamaya yönelik bir strateji benimsemeleri de oldukça doğaldır. Nitekim şirketlerin birer dernek veya vakıf gibi, bütün kaynaklarını yalnızca sosyal ve çevresel fayda için kullanmaları beklenemeyecek olup burada kastedilen, şirketlerin ekonomik fayda elde ederken parçası bulundukları toplum ve çevreye katkı sağlamalarıdır¹⁰⁹⁴.

IV. KURUMSAL AMACA İLİŞKİN HUKUKİ ÇERÇEVE

Kurumsal amaca ilişkin olarak uzun yıllardır teorik düzeyde gerçekleştirilen tartışmalara yer verildikten sonra, bu tartışmalar sonucunda geline nokta ve bunların şirketler hukukunun temel meseleleri ve hukuki düzenlemeler üzerindeki yansımaları incelenmelidir. Söz konusu yansımaların pratikte özellikle, hukuki düzenlemelerin anonim şirketlere sosyal ve çevresel amaçları takip etme imkânı tanıyıp tanımadığı, anonim şirketlerin bu tür amaçları içeren bir kurumsal amaç belirlemesinin mümkün veya zorunlu olup olmadığı, mümkünse bu belirlemenin hangi organ tarafından gerçekleştirileceği, böyle bir belirlemenin esas sözleşmede yapılıp yapılmayacağı, böyle bir belirleme yapılmaksızın şirket yönetim kurulunun kamu yararına bir kurumsal amaç takip etmek bakımından yeterli hareket alanı bulunup bulunmadığı,

¹⁰⁹⁴ Ekonomik amaç kavramına ilişkin açıklamalarımız için bkz. 2. Bölüm, IV, B, 3, a.

organların kurumsal amaca aykırı kararlarının sonuçları, yönetim kurulunun pay sahiplerinin menfaatine aykırı kararlarından sorumlu olup olmayacağı hususlarında önemli sonuçları olacaktır. Söz konusu sorular, çalışmamızın temel araştırma sorularından birini teşkil eden, şirket yöneticilerinin sürdürülebilirliğe ve paydaş menfaatlerine uygun olmakla birlikte şirketi ve dolayısıyla pay sahiplerini ekonomik olarak zarara uğratan kararlarının özen ve bağlılık yükümlülükleriyle bağdaşp bağdaşmayacağı, dolayısıyla bu tür kararların çevreye ve topluma faydalı olmasının kendilerine bir kurtuluş imkânı tanıyıp tanımayacağı veya paydaş menfaatlerine aykırı kararlarından sorumlu olup olmayacakları sorularıyla da yakından ilgilidir.

Ülkelerin kurumsal yönetim sistemleri, pay sahibi veya menfaat sahibi odaklı olmalarıyla karakterize edilmektedir¹⁰⁹⁵. Dünyadaki şirketler hukuku düzenlemelerine bakıldığında, iki teori arasında yapılan tercih farklı hukuk sistemlerinde değişkenlik göstermektedir. Bununla birlikte hukuk öğretilerinde, kurumsal amaca ilişkin olarak yukarıda açıklanan teorilerden hangisinin “olması gereken hukuk” bakımından tercih edilebilir olduğu noktasında bir görüş birliği sağlanamadığı gibi¹⁰⁹⁶, farklı ülkelerdeki şirketler hukuku düzenlemelerinde de bu teorilerden hangisinin tercih edildiğini tespit etmek her zaman çok kolay olmamaktadır. Zira çoğu ülkedeki şirketler hukuku kanunlarında bu sistemlerden birisi tercih edilmiş değildir. Birçok hukuk sisteminde her iki modele de işaret eden hükümler yer almaktadır. Hatta, pay sahibi önceliği teorisinin en tipik temsilcisi kabul edilen ABD’de dahi pay sahibi önceliğinin normatif bir düzenlemeye dayanmadığı ifade edilmekte olup bu teorinin hukuki meşruiyeti

¹⁰⁹⁵ Hopt, K. J.: *Comparative Corporate Governance: The State Of The Art and International Regulation*, Comparative Corporate Governance (Ed. Fleckner, A. M./Hopt, K. J.), Cambridge 2013, s. 10.

¹⁰⁹⁶ Bkz. Mittwoch, s. 138.

tartışmaya açıktır¹⁰⁹⁷. Tercih edilen model farklı olduğu gibi, kurumsal amacı belirlemeye yetkili organ ve bu belirlemenin şirket esas sözleşmesinde mi yapılacağı gibi hususlar konusunda da farklı hukuk sistemlerinde farklı sonuçlara ulaşılabilmektedir.

Pay sahibi önceliği teorisinin başta gelen temsilcileri kabul edilen ABD ve İngiltere'nin¹⁰⁹⁸ yanı sıra Çin, Brezilya, Arjantin, Tayvan, Polonya, Litvanya ve Türkiye'nin şirketler hukuku düzenlemelerinin de pay sahibi önceliği teorisini öne çıkardığı ifade edilmektedir¹⁰⁹⁹. Bu görüşün karşı tarafında ise, paydaş modelini çoğulcu bir yaklaşım ile benimseyen Almanya, Fransa, Hollanda ve İskandinav ülkeleri yer almaktadır¹¹⁰⁰. Bu itibarla, ülkelerde baskın olan anlayışlara göre bu şekilde bir sınıflandırma yapılabilse de, bu modellerin tek tip olduğunu söylemek mümkün değildir. Örneğin, İngiltere'de kabul edilen ESV yaklaşımı, ABD'ye kıyasla pay sahibi önceliğinin daha ılımlı bir uygulamasıdır. Benzer şekilde, çoğulculuğu benimsemiş Hollanda¹¹⁰¹, Avusturya¹¹⁰² gibi bazı ülkelerin düzenlemelerinde tüm menfaat sahiplerini kapsayacak şekilde “şirket menfaati” kavramı öne çıkarılmışken Japonya'da olduğu gibi bazı düzenlemelerde ise çalışanlar gibi belirli bir menfaat grubunun korunması ayrıca hüküm altına alınmıştır¹¹⁰³. Norveç gibi bazı ülkelerde ise

¹⁰⁹⁷ Paysahibi önceliği modelinin ne ABD ne Avrupa hukuk sistemlerinde uygulamadaki bu hâkimiyetini haklı çıkaracak bir normatif dayanağı bulunmaktadır (Mittwoch, s. 139). Ayrıca bkz. Sneirson, *The History*, s. 74.

¹⁰⁹⁸ Hopt, İngiltere'yi Almanya ile birlikte paydaş yönetimi anlayışının bir temsilcisi olarak ele almıştır (Hopt, *Comparative Corporate Governance*, s. 10).

¹⁰⁹⁹ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 97.

¹¹⁰⁰ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 101.

¹¹⁰¹ Bkz. Hollanda Medeni Kanunu (*Burgerlijk Wetboek*), 2. Kitap, m. 140/2: “Denetleme kurulu üyeleri görevlerini yerine getirirken Şirketin (...) menfaatleri doğrultusunda hareket ederler”. Hollanda Yüksek Mahkemesi'nin bu yöndeki kararı için bkz. ABN AMRO, JOR 2007, 178 (Hoge Raad).

¹¹⁰² Avusturya Paylı Ortaklıklar Kanunu (*Aktiengesetz*) § 70: “Yönetim Kurulu, pay sahiplerinin ve çalışanların menfaatlerinin yanı sıra kamu menfaatini de göz önünde bulundurarak, şirketi şirketin menfaatlerine en uygun şekilde yönetmekle sorumludur”.

¹¹⁰³ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 102. Buna karşın Japonya'da pay sahibi önceliği modeli geçerlidir (Bkz. Nakamura, N.: *Japan: Listed companies' corporate governance*, *Comparative Corporate Governance* (Ed. Fleckner, A. M./Hopt, K. J.) Cambridge 2013, s. 235).

özel bir düzenleme bulunmamakla birlikte menfaat sahibi teorisinin izlerinin sürülmesi mümkündür¹¹⁰⁴. Sonuç olarak, İngiltere veya Fransa gibi açıkça bir modeli benimseyen ülkeler haricinde şirketler hukuku sistemlerinin çoğunluğunda iki modelden biri lehine açık bir tercih yapılmamış olup bu konudaki tespit ilgili şirketler hukuku hükümlerinin yorumlanması ile mümkün olacaktır¹¹⁰⁵. Ancak ekonomik teori tarafından desteklenen ve toplumlarda sosyal bir norm olarak yerleşen pay sahibi önceliği modeli dünya genelinde hâlâ daha baskın model olarak kabul edilmekte olup bu baskınlık, kanunlardaki açık düzenlemelerden ziyade uygulamadan kaynaklanmaktadır.

Öte yandan, sürdürülebilirliğin şirketler hukuku ve kurumsal yönetim uygulamalarıyla bütünleştirilerek kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması hedefinin kurumsal amaç tartışmalarının gidişatını değiştirmesi, çok uluslu şirketler ve *Blackrock* gibi kurumsal yatırımcıların kurumsal amaca ilişkin yeni yaklaşımları ile *US Business Roundtable* gibi ulusal ticaret birlikleri ile uluslararası örgütlerin stratejilerindeki değişiklikler dünya genelinde büyük yankı uyandırmış, Avrupa ülkeleri ve Avrupa Birliği hukuku başta olmak üzere birçok hukuk sisteminde yasal değişikliklerden kurumsal yönetim reformlarına kadar birçok gelişmelere neden olmuştur. Böylece menfaat sahibi teorisi dünyadaki şirketler hukuku düzenlemelerinde kendisine giderek daha çok yer edinmektedir. Sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerinin şirket yönetiminde önemini artıracak bazı mekanizmalar kanunlara girmiş, çoğunlukla bağlayıcı olmayan kurallar ile düzenlenen hususlar giderek bağlayıcı hukuk kurallarına bağlanmaya başlamıştır.

¹¹⁰⁴ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 102, dn. 91.

¹¹⁰⁵ Mittwoch, s. 139.

Bu çerçevede, çalışmamızın bu başlığı altında, Türk hukukundaki durumun incelenmesine geçmeden önce farklı sistemleri benimsemiş ve kurumsal amaç tartışmasına ilişkin önemli düzenlemeler içeren hukuk sistemlerindeki gelişmeler ve mevcut duruma yer verilmiştir.

A. Karşılaştırmalı Hukukta Kurumsal Amaç

1. ABD Hukuku ve Pay Sahibi Önceliği

a. Pay Sahibi Önceliği Modelinin Dayanakları

i. *Dodge v. Ford* Kararı

ABD hukukunda baskın olan pay sahibi önceliği anlayışının esasen normatif bir dayanağı bulunmamakla birlikte öğreti ve iş dünyasında aksi yönde bir görüş yerleşmiş olup bu anlamda 1919 tarihli *Dodge v. Ford* kararı¹¹⁰⁶ pay sahibi önceliği teorisinin ABD hukukundaki yasal temeli olarak kabul edilmektedir. Kararda Michigan Yüksek Mahkemesi tarafından, şirketlerin varoluş amacının pay sahiplerinin menfaatine kâr elde edilmesi olduğuna ve şirket yöneticilerinin yetkilerinin de ancak bu amaçla kullanılabileceğine hükmedilmiştir. Karar, *Ford Motor Company*'nin azınlık pay sahipleri *John ve Horace Dodge* kardeşler ile şirketin kurucusu ve çoğunluk pay sahibi *Henry Ford* arasındaki uyuşmazlığa ilişkindir. *Henry Ford*, şirketin pazardaki hâkim durumunu korumak ve işlerini daha da büyütmek amacıyla dönemin en büyük fabrika kompleksi olan *River Rouge* tesisini inşa etmeye karar vermiştir¹¹⁰⁷. Söz konusu genişletmenin çok yüksek maliyet ve fazla sayıda işçi alımı gerektirmesi nedeniyle *Henry Ford* temettü dağıtılmaması yönünde karar vermiştir¹¹⁰⁸. *Dodge* kardeşler,

¹¹⁰⁶ *Dodge v. Ford Motor Company*, 170 N.W. 668 (Michigan 1919).

¹¹⁰⁷ Roe, M. J.: *Dodge v. Ford: What Happened and Why?*, Vanderbilt Law Review 2021, C. 71, S. 6, s. 1757.

¹¹⁰⁸ Dava öncesi şirketin bulunduğu tekel konumu ile fabrika kompleksinin inşa sebepleri ve sürecinin *Dodge v. Ford* davasına ne şekilde yol açtığına dair detaylı bilgiler için bkz. Roe, *Dodge v. Ford*, s. 1756 vd.

şirketin fazlasıyla kârlı olmasına karşın *Henry Ford*'un yetkilerini temettü dağıtmamak yönünde kullanmasının şirketi amacından saptırdığından bahisle söz konusu karara karşı dava açmışlardır. Zira *Henry Ford*, şirket kaynaklarının temettü dağıtmak yerine işleri genişleterek şirketteki çalışan ve üretilen araç sayısının artırılması, araç fiyatlarının düşürülerek daha geniş kitlelere ulaşılması, şirket çalışanlarına daha yüksek ücretler ödenmesini tercih etmiştir¹¹⁰⁹. Söz konusu davada Michigan Yüksek Mahkemesi, *Dodge* kardeşleri haklı bularak “*Bir ticari şirket, her şeyden önce pay sahiplerinin menfaati için kurulur ve faaliyetlerini sürdürür. Yöneticilerin yetkileri bu amaca tahsis edilmelidir. Yöneticilerin takdir yetkisi, bu amaca ulaşmak için kullanılacak araçların seçiminde kullanılmalıdır ve bu yetki amacın kendisinde bir değişikliğe, kârın azaltılmasına veya kârın başka amaçlara tahsis edilmek üzere pay sahiplerine dağıtılmamasına kadar uzanmaz. (...) Bir şirketin işlerini yalnızca pay sahiplerinin arızı menfaatleri ve başkalarına fayda sağlamak amacıyla şekillendirmek ve yürütmek bir yönetim kurulunun yasal yetkileri dahilinde değildir ve hiç kimse, davalı yöneticilerin açık amacı pay sahiplerinin menfaatlerini feda etmek olsaydı, mahkemelerin müdahale etme görevinin olmayacağını iddia etmeyecektir*”¹¹¹⁰ şeklindeki ünlü kararını vermiştir. Karardaki bu cümleler, yöneticilerin şirketi diğer menfaat sahiplerinin değil, pay sahiplerinin yararına yönetmesi gerektiği ilkesinin klasikleşmiş bir ifadesi hâline gelmiş¹¹¹¹ ve daha sonra

¹¹⁰⁹ Stout, L. A.: *Why We Should Stop Teaching Dodge v. Ford*, Virginia Law & Business Review 2008, C. 3, S. 1, s. 165; Sneirson, The History, s. 79; *Henry Ford*, bu kararı verirken arzusunun, “daha fazla insanı istihdam etmek, bu endüstriyel sistemin faydalarını mümkün olan en fazla sayıda insana yaymak, onların hayatlarını ve evlerini inşa etmelerine yardımcı olmak” olduğunu açıklamıştır (*Dodge v. Ford*, 671).

¹¹¹⁰ *Dodge v. Ford*, 684

¹¹¹¹ Millon, Theories, s. 223.

birçok hukukçu ve akademisyen tarafından pay sahibi önceliği teorisinin hukuki dayanağı olarak kullanılmıştır¹¹¹².

Öte yandan söz konusu karar, pay sahibi önceliği teorisini tasdiklemek bakımından öneminin abartıldığından bahisle eleştirilmiştir¹¹¹³. Buna göre, söz konusu karar yalnızca somut olaydaki azınlık-çoğunluk pay sahipleri arasındaki bir konuyla sınırlı olup hatalı şekilde genelleme yapılmıştır¹¹¹⁴. Nitekim karara konu olayda çoğunluk pay sahibi olarak *Henry Ford*'un pazardaki hâkim durumunu korumak ve *Dodge* kardeşlerin kendi şirketlerini açmaları için gerekli sermayeyi elde etmelerine engel olmak amacını taşıdığı; böylece asıl meselenin, azınlık hakları ve azınlık pay sahiplerine karşı güvene dayalı iyi niyet yükümlülüğünün ihlaline ilişkin olduğu ifade edilmiştir¹¹¹⁵.

Kararın, ticari muhakeme kuralı (*business judgment rule*) çerçevesinde yönetim kurulu üyelerinin takdir yetkilerini ihlal ettiği ve bu çerçevede modern şirketler hukuku kurallarına aykırı olduğu da bir diğer eleştiridir¹¹¹⁶. Nitekim şirketin elde ettiği dağıtımı planlananın üzerindeki kârların ne şekilde kullanılacağı yönetim kurulunun takdir yetkisinde olup bu kârların temettü dağıtımı yerine yeni yatırımlar için harcanması mümkün olabilecektir.

Aynı zamanda kararda, yöneticilerin pay sahiplerinin vekili olduğu ve onların kontrolünde kârların en üst düzeye çıkartılması için çalışmaları gerektiğine dair bir ifade yer almamakta olup pay sahiplerinin çıkarlarına erişilmesinde başvurulacak

¹¹¹² Hatta *Dodge v. Ford* kararı, şirketlerin kârlarını en üst düzeye çıkartma amaçları olduğuna dair “tek” hukuki dayanak olarak ele alınmıştır (Stout, Stop Teaching Dodge, s. 165).

¹¹¹³ Bkz. Stout, Stop Teaching Dodge, s. 166 vd.

¹¹¹⁴ Stout, Stop Teaching Dodge, s. 167; Millon, Radical, s. 1037.

¹¹¹⁵ Stout, Stop Teaching Dodge, 168.

¹¹¹⁶ Sneideron, The History, s. 80, dn. 58; Millon, Radical, s. 1037.

yöntemler bakımından yöneticilerin takdir yetkisi bulunduğu kabul edilmiştir¹¹¹⁷. Karara göre pay sahibi menfaati şirketteki öncelikli amaç olmakla birlikte münhasır amaç olmayıp arızı birtakım sosyal amaçların da gözetilebileceği ifade edilmiştir¹¹¹⁸. Michigan Yüksek Mahkemesi tarafından verilen kararın pay sahibi önceliği ilkesinin uygulanması bakımından diğer mahkemeleri bağlayıcı bir niteliği bulunmadığı da dikkate alındığında, *Dodge v. Ford* kararı, ABD hukukunda pay sahibi önceliği ilkesinin kabul edildiğinin yasal dayanağı olmakta yetersizdir¹¹¹⁹. Dolayısıyla ABD hukukunda pay sahibi önceliği teorisinin hukuken kabul edildiğini ifade etmek için başka dayanakların bulunması şarttır.

ii. Delaware Mahkemesi Kararları

ABD şirketler hukukunda en baskın konumdaki Delaware hukuku¹¹²⁰ gibi geleneksel sistemlerde, her ne kadar pay sahibi önceliğini öngören yazılı bir hüküm yer almasa da, yasal yapı, içtihat hukuku ve geçmişteki reform çabalarından bu modelin kabul edildiği ifade edilmektedir¹¹²¹. Nitekim ABD hukukunda şirket yöneticilerinin yasal yükümlülüklerinin münhasıran pay sahiplerinin kârlarını en üst düzeye çıkartmak olduğu yönündeki en güçlü yasal otorite de, Delaware mahkemeleridir¹¹²². Bu itibarla, pay sahipleri dışındaki çalışanlar ve çevre gibi

¹¹¹⁷ Millon, Radical, s. 1037

¹¹¹⁸ Bkz. *Dodge v. Ford*, 684; Stout, Stop Teaching Dodge, 168.

¹¹¹⁹ Nitekim Delaware mahkemelerinin hiçbir kararında da pay sahibi önceliğinin dayanağı olarak kullanılmamış, yalnızca bir kararda [*Blackwell v. Nixon*, Civ. A. No. 9041, 1991 WL 194725 (Delaware Chancery Court 1991)] azınlık pay sahiplerinin haklarına ilişkin olarak atıfta bulunulmuştur (Stout, Stop Teaching Dodge, s. 166). Ayrıca bkz. Millon, Radical, s. 1037.

¹¹²⁰ Delaware şirketler hukuku ABD'deki en esnek, en şirket dostu ve gelişmiş şirketler hukuku düzenlemelerine sahip kabul edilmekte olup 2022 yılındaki halka arzların %79'u Delaware'de gerçekleşmiş olduğu gibi ABD'deki en büyük şirketlerin yer aldığı "*Fortune 500*" listesine dahil şirketlerin %68.2'si de bu eyalette kurulu durumdadır. Bkz. Delaware Division of Corporations Annual Report Statistics, (<https://corp.delaware.gov/stats/#:~:text=79%25%2079%20percent%20of%20U.S.,Delaware%20as%20their%20corporate%20home.&text=Delaware's%20General%20Corporation%20Law%20is,format%20statute%20in%20the%20nation>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹¹²¹ Rock, For Whom, s. 372.

¹¹²² Fisch/Davidoff Solomon, s. 1324.

menfaat sahipleri şirket yönetiminde dikkate alınabilecek olmakla birlikte, buna yönelik kararların nihayetinde pay sahiplerinin çıkarlarına da hizmet etmesi gerekmektedir.

1985 tarihli *Revlon v. Forbes* kararında Delaware Mahkemesi, şirketin satılarak kontrol değiştirmesi durumunda yönetim kurulunun, kararın pay sahipleri dışındaki paydaşlar üzerindeki etkisine bakmaksızın “pay sahiplerinin menfaati için en yüksek fiyatı” elde etmesi gerektiğine hükmetmiştir¹¹²³. Mahkemeye göre, bir yönetim kurulu, sorumluluklarını yerine getirirken, pay sahipleri dışında kalan diğer bileşenleri ancak pay sahiplerine de rasyonel olarak ilişkili biçimde bir fayda sağlanması koşuluyla göz önünde bulundurabilir¹¹²⁴. Öte yandan söz konusu karar, şirketin devralınmasına ilişkin durumlarla sınırlı olarak kabul edilmektedir.

Daha yakın bir tarihte ise, Delaware Şansölye Mahkemesi, pay sahibi önceliği ve hatta kâr maksimizasyonunu yasal bir zorunluluk olarak ele almıştır. Mahkeme’nin 2010 tarihli *eBay v. Newmark* kararında da, “*Pay sahiplerine ilişkin olmayan çıkarların desteklenmesi, korunması veya gözetilmesi bir noktada pay sahipleri için değer yaratmalıdır*” ifadeleriyle paydaş menfaatlerinin ancak pay sahiplerinin çıkarlarına hizmet etmesi hâlinde dikkate alınabileceği kabul edilmiştir¹¹²⁵. Mahkemeye göre, kâr amacı güden bir şirket formu seçildiğinde yöneticiler bu formun gerektirdiği güvene dayalı yükümlülük ve standartlara tabi olup bu standartlar pay sahiplerinin yararına şirket değerini artırmayı içerir. Değer maksimizasyonuna yönelmeyen şirket politikaları ise geçersizdir. Bu şirket formu, en azından

¹¹²³ *Revlon, Inc. v. MacAndrews & Forbes Holdings, Inc.*, 506 A.2d 173 (Delaware Supreme Court 1986), para. 182. Bu durumda işçilerin şirketteki işlerini korumasına, müşterilerin düşük bir bedelle kaliteli ürünler almasına, toplumların yerel üretime ilişkin menfaatleri dikkate alınmayacaktır (Rock, For Whom, s. 372, 373).

¹¹²⁴ *Revlon, Inc. v. MacAndrews Forbes Holdings*, para. 182.

¹¹²⁵ *eBay Domestic Holdings, Inc. v. Newmark*, 16 A.3d 1 (Delaware Chancery Court 2010), para. 33.

yatırımlarından getiri elde etmek isteyen başka pay sahipleri olduğu müddetçe, tamamen hayırsever amaçlar için uygun bir araç değildir¹¹²⁶.

Öte yandan, söz konusu kararlar da belirli şartlar altındaki meselelere ilişkin olduğu gibi Delaware mahkemelerinin pay sahipleri dışında kalan paydaşların da dikkate alınması gerektiğine dair kararları da bulunmaktadır¹¹²⁷.

iii. İçtihat ve Dayanakların Değerlendirilmesi

ABD hukukunda yukarıda anılan kararlara pay sahibi önceliği ilkesinin hukuki dayanağı olarak sıkça atıf yapılıyor olmakla birlikte, söz konusu içtihat hukukuna dayanarak ABD hukukunda pay sahibi önceliğinin kabul edildiği yönünde genel bir çıkarım yapılamayacağı ileri sürülmektedir¹¹²⁸. Öncelikle, söz konusu kararlar yazılı bir hukuk kuralına dayandırılmamış olup gerçekten de Delaware hukukunda şirketlerin ancak pay sahipleri lehine kâr sağlamak amacıyla kurulabileceğine dair bir hüküm bulunmamaktadır¹¹²⁹. Aynı zamanda, bu ilkenin yasal dayanağı olarak gösterilen kararlar spesifik ve nadir rastlanabilecek durumlara ilişkin olup genelleme yapılması mümkün değildir. Nitekim pay sahipleri lehine kâr elde etme amacının tamamen reddedildiği durumlarda bu yönde bir karar anlaşılabilir olmakla birlikte, çoğu zaman durum böyle olmayıp sosyal amaçlarla yalnızca kârın bir kısmının feda edilmesi söz konusudur. Dolayısıyla pay sahibi önceliği teorisinin içtihat hukukunda kabul edildiği ileri sürülebilirse de, uygulaması sınırlı olacaktır¹¹³⁰. Zira bu ikinci

¹¹²⁶ *eBay Domestic Holdings, Inc. v. Newmark*, para. 33.

¹¹²⁷ Örneğin, Delaware Yüksek Mahkemesi'nin bir devralma durumu karşısında söz konusu olan alım teklifinin çalışanlar, alacaklılar, müşteriler ve toplumu da içeren, şirket üzerindeki etkilerinin incelenmesi gerektiğine dair *Unocal Corp. v. Mesa Petroleum Co.*, 493 A.2d 946 (Delaware Supreme Court 1985), para. 955.

¹¹²⁸ Bkz. Millon, Radical, s. 1035 vd.; Fisch/Davidoff Solomon, s. 1325 vd.

¹¹²⁹ Millon, Radical, s. 1036. Aksine şirketlerin "herhangi bir yasal işi veya amacı yürütmek veya teşvik etmek için" kurulabileceği düzenlenmiştir [(Delaware Code, Title 8, § 101(b) (2013)].

¹¹³⁰ Söz konusu sınırlamalar için bkz. Möslin, F./Mittwoch, A. C.: *Soziales Unternehmertum im US-amerikanischen Gesellschaftsrecht: "Benefit Corporations" und "Certified B Corporations"*, *Rabels Zeitschrift für ausländisches und internationales Privatrecht* 2016, C. 80, S. 2, s. 402 vd.

durumda ABD hukukunda geçerli ve yönetim kurulu üyelerine geniş takdir yetkisi tanıyan ticari muhakeme kuralı çerçevesinde, somut olayda gözetilen çevresel veya sosyal meselelerin uzun vadede şirketin lehine ve kârlı olduğunun ortaya konması hâlinde yönetim kurulu üyelerinin sorumluluklarından bahsedilemeyecektir¹¹³¹. Söz konusu yaklaşım, sürdürülebilirliğin ticari gerekçesi anlayışıyla yakından bağlantılıdır. Bu çerçevede şirket yöneticileri, çevreyi veya çalışanlarını etkileyen bir konuda, bu karar şirketi daha rekabetçi hâle getirerek, kamuoyu nezdindeki itibarını iyileştirerek veya olası düzenlemelere hazırlayarak uzun vadede şirketin pay sahiplerine fayda sağlıyor ise sosyal sorumlu olan yolu tercih edebilecektir¹¹³². Ticari muhakeme kuralı uyarınca, şirket yöneticileri kararın şirket menfaatine en uygun olduğuna dair iyi niyetli bir inançla, makul ölçüde tam olarak bilgi sahibi olarak hareket ettiği sürece, kârı en üst düzeye çıkarma hedefinden ayrılırlar bile karara mahkemece saygı duyulmaktadır¹¹³³.

Aynı zamanda, ABD hukukunda, şirketlerin esas sözleşmelerinde şirketlerin amacını çevresel ve sosyal amaçları da kapsayacak şekilde belirlemelerine bir engel olmayıp bu durumda da yöneticilerin pay sahiplerine karşı yükümlülüklerini ihlal ettiklerinden söz edilemeyecektir¹¹³⁴. Nitekim ABD Yüksek Mahkemesi, “*Burwell v. Hobby Lobby Stores, Inc*” kararında kurumsal amaç maddesi ile kâr maksimizasyonu haricinde amaçlar belirleyebileceğine hükmetmiştir. Buna göre, şirket pay sahiplerinin onayı olduğu sürece, kanunun gerektirdiğinin ötesinde masraflı kirlilik kontrolü, enerji tasarrufu önlemleri alabilecek veya çalışma koşulları belirleyebilecektir¹¹³⁵.

¹¹³¹ Bu yönde bkz. Millon, Radical, s. 1036.

¹¹³² Sneirson, The History, s. 75.

¹¹³³ Sneirson, The History, s. 75, 76.

¹¹³⁴ Möslin/Mittwoch, s. 403.

¹¹³⁵ *Burwell v. Hobby Lobby Stores, Inc.*, 573 U.S. 682, 711–12 (United States Supreme Court 2014), s. 23.

Sonuç itibarıyla, sağlam bir hukuki dayanak olmamakla birlikte, ABD hukukunda pay sahibi önceliği modelinin geçerli olduğu öğretilde baskın olarak kabul edilmiştir¹¹³⁶. Öte yandan söz konusu modeli reddederek yöneticilerin görevinin farklı paydaş grupları arasındaki çoğu zaman çatışan menfaatler arasında dengenin sağlanması olduğunu savunan, dolayısıyla ABD hukukunda pay sahibi önceliğinin yasal bir zorunluluk olduğunu reddeden yazarlar da bulunmaktadır¹¹³⁷.

Amerikan Hukuk Enstitüsü (*American Law Institute - ALI*)’nün Kurumsal Yönetim İlkeleri de dünya genelindeki gelişmeler doğrultusunda güncellenmiştir. 1994 tarihli ilkeler arasında yer alan bir şirket “*şirket kârını ve pay sahibi kazancını artırmak amacıyla ticari faaliyetlerin yürütülmesini amaç edinmelidir*¹¹³⁸” şeklindeki 2.01. numaralı ilkenin, 2022 yılında, pay sahiplerinin yararına şirketin ekonomik değerini artırmak amacı kapsamında şirket çalışanlarının menfaatlerinin, şirketin tedarikçiler, müşteriler ve diğerleriyle olan iş ilişkilerinin, şirket faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerindeki etkisi ve işlerin sorumlu bir şekilde yürütülmesine ilişkin etik hususların dikkate alınabileceği yönünde değiştirilmesi onaylanmıştır¹¹³⁹. Aynı zamanda bir şirketin, işlerini yürütürken, kurumun ekonomik değerini artırsın ya da artırmasın, kamu yararı, insani yardım, eğitim ve hayırseverlik amaçlarına makul miktarda kaynak ayırabileceği ifade edilmiştir.

¹¹³⁶ Bkz. Hansmann/Kraakman, s. 439-468; s. 231-264; Rock, Adapting, s. 1907-1988; Bainbridge, Director Primacy, s. 547-606.

¹¹³⁷ Bkz. Blair/Stout, s. 257. Elhauge, E.: *Sacrificing Corporate Profits in the Public Interests*, New York University Law Review 2005, C. 80, S. 3, s. 738 (Yazara göre kârların en üst düzeye çıkartılması hiçbir zaman yöneticilerin yasal bir zorunluluğu olmamış olup yöneticiler kamu yararı gereği şirket kârlarını feda etme konusunda bir takdir yetkisine sahiptir).

¹¹³⁸ American Law Institute, Principles of Corporate Governance § 2.01(a), 1994.

¹¹³⁹ Orts, E. W.: *The ALI's Restatement of the Corporate Objective Is Flawed*, Columbia Law School's Blog on Corporations and the Capital Markets, (<https://clsbluesky.law.columbia.edu/2022/06/06/the-alis-restatement-of-the-corporate-objective-is-seriously-flawed/>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

b. Paydaş Yasaları (*Constituency Statutes*)

Yukarıda ifade edildiği üzere, ABD hukukunda baskın olan pay sahibi önceliği anlayışının esasen normatif bir dayanağı bulunmamakta olup aksine şirketler hukuku düzenlemeleri belirli durumlarda pay sahipleri dışındaki menfaat sahiplerinin de gözetilmesini gerektiren hükümler içermektedir¹¹⁴⁰. Birçok eyalet hukukunda, 1990'lı yıllarda “*Constituency Statute*” adı verilen paydaş yasaları ile yöneticilere şirket yönetiminde, şirketin diğer bileşenleri ile çevresel ve sosyal meselelerin göz önünde tutulabilmesi yetkisi verilmiştir. Söz konusu yasalar, paydaş menfaatlerinin yalnızca pay sahibi menfaatlerini desteklediği durumlarda değil, doğrudan gözetilebilmesine imkân tanımaktadırlar¹¹⁴¹. Bu yasaların en açık örneklerinden biri olan Pensilvanya hukukunda yöneticiler, “*şirketin menfaatlerini göz önünde bulundurarak herhangi bir eylemin şirketin pay sahipleri, çalışanları, tedarikçileri ve müşterileri dahil olmak üzere bu eylemden etkilenen herhangi bir grup veya tüm gruplar ile şirketin ofis veya diğer kuruluşlarının bulunduğu topluluklar üzerindeki etkilerini*” göz önünde bulundurabilir¹¹⁴². Dolayısıyla bu tür yasalarda, menfaatlerin çatışması hâlinde pay sahibi menfaatlerini önde tutma zorunluluğu yoktur¹¹⁴³. Öte yandan birçok yasada bu yalnızca bir imkân olarak tanınmış olup böyle bir zorunluluk öngörülmemiştir. Ayrıca söz konusu yasalar, dikkate alınabilecek olan menfaat grupları bakımından farklılaştıkları gibi bazıları şirketin uzun vadeli menfaatinin gözetilebileceği hükmüne yer verirken bazıları vermemektedir¹¹⁴⁴. Söz konusu yasaların paydaş menfaatlerini

¹¹⁴⁰ Stout, Stop Teaching Dodge, s. 169; Aksi yöndeki görüşler için bkz. Sneirson, The History, s. 74, dn. 10.

¹¹⁴¹ *Bebchuk ve Tallarita* bu yasaları “çoğulcu paydaşçılık” adını verdikleri yaklaşım altında değerlendirmişlerdir (Bebchuk/Tallarita, s. 114).

¹¹⁴² Pennsylvania Consolidated Statutes, Title 15, § 1715 (2016).

¹¹⁴³ Rock, For Whom, s. 372.

¹¹⁴⁴ McDonnell, B.: *Corporate Constituency Statutes and Employee Governance*, William Mitchell Law Review 2004, C. 30, S. 4, s. 1231.

dikkate almak bakımından zorunluluk öngörmemesi, muğlak hükümler içermesi ve yasaların uygulamalarına ilişkin bir içtihat hukukunun da gelişmemiş olması nedeniyle, şirket yönetiminde paydaşların etkin bir şekilde dikkate alınması mümkün olmamıştır. Böylece, ABD hukukunda kurumsal amaç teorilerinden paydaş modelinin pay sahibi önceliği karşısında yaygınlaşması bakımından etkili ve yeterli olmamışlardır.

2018 yılında Senatör *Elizabeth Warren*, yönetim kurulunda çalışanların temsiline zorunlu tutulması ve belirli şirketlerin tüm paydaşların menfaatini göz önünde bulundurmalarını zorunlu kılan bir yetki belgesi almaları şartı içeren “*Warren Act* (Warren Yasası)” adıyla anılan “*Accountable Capitalism Act* (Sorumlu Kapitalizm Yasası)” başlıklı bir yasa teklifinde bulunmuştur¹¹⁴⁵. Bu teklifte yöneticilerin pay sahipleri dışındaki paydaşlara karşı da sorumluluğunun ve hesap verilebilirliğinin sağlanması amaçlanmıştır. Öte yandan söz konusu teklif yasalaşmamıştır.

c. Kamu Yararına Şirketler (*Benefit Corporations*)

ABD hukukunda kurumsal amaca ilişkin bir diğer gelişme de, yaklaşık 30 eyalette kabul edilen, pay sahipleri için kâr elde etme ve sosyal fayda sağlama olmak üzere iki amacı bünyesinde barındıran alternatif şirket formlarıdır¹¹⁴⁶. Bu çerçevede geliştirilen işletme modellerinin en yaygını sosyal fayda amacı güden “*benefit corporation*” modelidir. Bu şirket formu, ayrı bir yapılanma türü olarak, kâr elde etme amacını sosyal amaçlarla birleştirerek ele alır ve yöneticilerin güvene dayalı yükümlülüklerini paydaş menfaatlerini de kapsayacak şekilde genişletir¹¹⁴⁷. “*Benefit corporation*” için

¹¹⁴⁵ Accountable Capitalism Act, S. 3348, 115th Cong. (2017–18).

¹¹⁴⁶ Brakman Reiser, D.: *Progress Is Possible Sustainability in US Corporate Law and Corporate Governance*, The Cambridge Handbook of Corporate Law, Corporate Governance and Sustainability (Ed. Sjäffell, B./Bruner, C. M.), Cambridge 2019, s. 141.

¹¹⁴⁷ Brakman Reiser, Progress, s. 141.

bir model mevzuat geliştirilmiş olup bu model mevzuat birçok eyaletin kanun koyucusu tarafından dikkate alınmıştır¹¹⁴⁸. Bu modelde, “genel kamu yararı” kavramı şirketin kurumsal amacına dahil edilmiştir¹¹⁴⁹. Dolayısıyla şirket sözleşmesinde ticari amaçların yanı sıra kamusal bir amaç da yer alacak olup yöneticilerin güvene dayalı sorumlulukları kapsamında bu kamusal amacı takip etme yükümlülükleri bulunacak, aksi hâlde pay sahipleri kurumsal amacın kötüye kullanılmasının önüne geçmek için tedbir talep edebilecektir¹¹⁵⁰. Söz konusu modelde şirket yöneticilerinin yönetim kararlarında, pay sahiplerinin yanı sıra işçiler, müşteriler, toplum ve çevre gibi diğer menfaat gruplarının dikkate alınması bir imkân değil, zorunluluktur¹¹⁵¹. Bu model, birtakım farklılıklarla da olsa, *public benefit corporation* (PBC) adı altında, *Delaware* hukukunda da kabul edilmiştir¹¹⁵². Bu modelin, bir şirket formu seçeneği olarak kabulü, geleneksel şirket formunun pay sahibi önceliğini benimsediğini ortaya koymaktadır¹¹⁵³. Zira PBC, şirketlerin “varsayılan kural”dan ayrılabilceği bir sistem öngörmektedir. Bu yeni yasal şirket formları ABD’de sürdürülebilir girişimlerin iş dünyasında meşrulaştırılması bakımından önemli bir katkı sağlamıştır¹¹⁵⁴.

Sonuç olarak, her ne kadar ABD hukukunda pay sahibi önceliğinin geçerli olduğu düşüncesi akademi ve iş dünyasında genel olarak yerleşmiş olsa da esasen ne şirketlerin iç düzenlemelerinde ne şirketler hukuku mevzuatında ne de içtihat hukukunda yöneticileri pay sahipleri lehine kârları en üst düzeye çıkartmaya zorlayan

¹¹⁴⁸ B Lab, Model Benefit Corporation Legislation (MBCL), (http://benefitcorp.net/sites/default/files/documents/Model_Benefit_Corp_Legislation.pdf, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹¹⁴⁹ MBCL § 201(a).

¹¹⁵⁰ Mayer, Prosperity, s. 42.

¹¹⁵¹ Brakman Reiser, Progress, s. 141.

¹¹⁵² Delaware Code, Title 8, §361- 368.

¹¹⁵³ Rock, For Whom, s. 375.

¹¹⁵⁴ Brakman Reiser, Progress, s. 141.

bir dayanak bulunduğu söylenebilir¹¹⁵⁵. Atıf yapılan içtihat hukuku da ilkenin normatif dayanağı olarak ele alınmaya elverişli olmaktan uzaktır. Dolayısıyla bu teori birtakım mahkeme kararları haricinde esasen hukuki bir yükümlülük değil, sosyal bir norm olarak yerleşmiştir¹¹⁵⁶. Buna göre yöneticiler, hukuken yükümlü oldukları için değil ancak görevlerinin ve kendilerinden beklenenin bu olduğu düşüncesiyle pay sahibi önceliği yönünde hareket etmektedirler¹¹⁵⁷. Yönetici performansları ve ücretlerinin ölçülmesinde pay bedelinin önemli bir ölçüt olması da yöneticileri bu yönde davranmaya teşvik etmektedir.

Bu gelişmelerin yanı sıra, ABD hukukunda Avrupa'daki gelişmelere paralel olarak özellikle sermaye piyasası düzenlemeleri bağlamında finansal olmayan raporlama yükümlülüklerine de daha fazla vurgu yapılmaktadır¹¹⁵⁸.

Açıklanan bu gelişmeler, ABD hukukunda pay sahibi önceliği teorisinin etkinliğinin azaldığına işaret etmektedir. Bununla birlikte, bu gelişmeler henüz ABD'de paydaş menfaati anlayışının kabul edildiği ve şirketlerin paydaş odaklı bir kurumsal yönetim modelini benimsemek için yeterli hukuki imkân veya zorunlulukları olduğu anlamına da gelmemektedir. Bu çerçevede, kurumsal eylem yoluyla sürdürülebilirliği teşvik etmek hâlâ ancak ciddi kısıtlamalarla mümkündür¹¹⁵⁹.

2. İngiliz Hukuku ve Aydınlanmış Pay Sahibi Değeri

a. Birleşik Krallık Şirketler Yasası 2006 (*UK Companies Act 2006*)

İngiliz Hukuku günümüzde ESV anlayışının en önde gelen örneği olarak kabul edilmekte olup birçok hukuk sisteminden farklı olarak şirketler hukuku mevzuatında

¹¹⁵⁵ Stout, Stop Teaching Dodge, 168; Sneider, The History, s. 74.

¹¹⁵⁶ Bkz. Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 123; Sneider, The History, s. 76; Mittwoch, s. 147; Millon, Radical, s. 1040.

¹¹⁵⁷ Sneider, The History, s. 76.

¹¹⁵⁸ Bkz. Brakman Reiser, Progress, s. 143, 144.

¹¹⁵⁹ Mittwoch, s. 142.

şirket yönetiminde dikkate alınması gereken menfaatlere ve dolayısıyla kurumsal amaç modeline açıkça yer veren hukuk sistemleri arasındadır.

2006 yılında yürürlüğe giren Birleşik Krallık Şirketler Yasası öncesinde İngiltere’de geçerli kurumsal yönetim modelinin pay sahibi önceliği olduğu var sayılmaktaydı¹¹⁶⁰. Öte yandan ABD hukukunda olduğu gibi İngiliz hukukunda da söz konusu teorinin kanunlarda bir dayanağı bulunmamakta olup içtihat hukukuyla ve öğretide kabul edilmişti¹¹⁶¹.

1998 yılında Birleşik Krallık Ticaret ve Sanayi Bakanlığı tarafından şirketler hukukunun kapsamlı bir incelemesini yapmak ve reform önerilerinde bulunmak üzere kurulan bir komite olan Şirketler Hukuku İnceleme Yönlendirme Grubu (*Company Law Review Steering Group* - CLRSG), kurumsal amaç meselesini de detaylı bir şekilde incelemiştir. Araştırmaları kapsamında birçok çalışma hazırlamış olan ve 2001 yılında nihai raporunu yayımlayan CLRSG, bu rapor ile 2006 Şirketler Yasası’na ve bu yasada kabul edilen ESV modeline zemin hazırlamıştır¹¹⁶². CLRSG bu değerlendirme sürecinde yer alan farklı aşamalarda, İngiltere’de benimsenen pay sahibi önceliğinin yöneticilerin odak noktası olmaya devam etmesi ve şirketin nihai amacı olarak kalması yönünde bir görüş benimsemiş ve çoğulculuğu reddetmiştir¹¹⁶³. Pay sahiplerinin menfaati şirketin nihai amacı olmaya devam ederken, bu nihai amaca ulaşmada yöneticilerin şirketi nasıl yöneteceklerini ilişkin olarak ESV yaklaşımının

¹¹⁶⁰ Mukwiri, J.: *The Myth of Shareholder Primacy in English Company Law*, European Business Law Review 2013, C. 24, S. 2, s. 217.

¹¹⁶¹ Smith/Rönnegard, s. 467. Aynı görüşte ve ilgili karar örnekleri için bkz. Mukwiri, s. 222 vd.

¹¹⁶² CLRSG’nin çalışmalarına ilişkin detaylı bilgi ile ESV modelinin geliştirilmesi süreci için bkz. Keay, s. 65 vd.

¹¹⁶³ Keay, s. 63; Bkz. Company Law Review, Modern Company Law for a Competitive Economy: Strategic Framework, 1999, London, DTI at para. 5.1.4 - 5.1.7; Company Law Review, Modern Company Law for a Competitive Economy: Developing the Framework, 2000, London, DTI at para 3.22, 3.52; Company Law Review, Modern Company Law for a Competitive Economy: Completing the Structure, 2000, London, DTI at para 3.5.

getirilmesini önermiştir. Buna göre, yöneticiler pay sahiplerinin kolektif menfaatleri doğrultusunda hareket ederken daha geniş menfaatleri de dikkate almalıdır. ESV yaklaşımı açıkça pay sahibi değerine dayanmakla birlikte kısa vadeli finansal sonuçlara odaklanmak yerine uzun vadeli ilişkilerin kurulmasını amaçlamaktadır¹¹⁶⁴. CLRSG, 2001 yılında sunduğu final raporunda ESV modelinin uygulamaya konması için bir hüküm taslağı hazırlamış, daha sonra söz konusu hükümler hükümet beyaz kitapları ve Parlamento'ya sunulan yasa tasarısında yer alarak 2006 yılında birtakım değişikliklerle yasalaşmıştır.

Bu sürecin sonunda ortaya çıkan 2006 tarihli Birleşik Krallık Şirketler Yasası'nın 172. maddesinin ilk fıkrası uyarınca, bir şirketin yöneticisi, iyi niyetle, şirketin başarısını üyelerinin (yani, pay sahiplerinin)¹¹⁶⁵ bir bütün olarak yararı için teşvik etme olasılığının en yüksek olduğunu düşündüğü şekilde hareket etmelidir. İlgili hükümde, yöneticilerin pay sahibi değerini artırırken göz önünde bulundurması gereken etkenler sıralanmış olup buna göre yöneticiler pay sahibi değerini artırırken diğer hususların yanı sıra, *“(a) herhangi bir kararın uzun vadedeki muhtemel sonuçları, (b) şirket çalışanlarının çıkarları, (c) şirketin tedarikçiler, müşteriler ve diğerleriyle olan iş ilişkilerini geliştirme ihtiyacı, (d) şirketin faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerindeki etkisi, (e) şirketin yüksek iş davranışı standartlarına ilişkin itibarını sürdürmesinin arzu edilirliliği ve (f) şirket üyeleri arasında adil davranma ihtiyacını”* dikkate almalıdır. Hüküm, şirket yönetiminde herhangi bir kararın uzun vadeli sonuçları, çalışanlar, çevre, şirketin itibarı gibi sınırlı sayıda olmayan bir çıkar listesinin dikkate

¹¹⁶⁴ Company Law Review, Modern Company Law for a Competitive Economy: Developing the Framework, 2000, London, DTI at para. 2.21.

¹¹⁶⁵ Burada “üyeler” ile kastedilenin “pay sahipleri” olduğu yönünde, örneğin bkz. Bebchuk/Kastiel/Tallarita, Enlightened Shareholder Value, s. 6.

alınmasını öngörmektedir¹¹⁶⁶. Bu durum, şirketlerin sorumlu bir şekilde davranmaları hâlinde, yöneticilerin pay sahipleri yararına uzun vadeli sürdürülebilir başarı elde etme olasılığının daha yüksek olacağı inancına dayanmaktadır¹¹⁶⁷. Bu nedenle yöneticilerin, pay sahiplerinin ortak çıkarları doğrultusunda şirketin başarısını desteklemeleri, ancak bunu yaparken çalışanların ve çevrenin çıkarları gibi daha geniş etkenleri de göz önünde bulundurmaları gerekecektir¹¹⁶⁸. Öte yandan bu etkenlerin dikkate alınması sadece pay sahibi değerinin artırılması amacı bakımından bir araç niteliği taşımaktadır¹¹⁶⁹. Başka bir ifadeyle, paydaş menfaatlerinin gözetilmesi bağımsız bir amaç niteliği taşımamaktadır. Söz konusu hükümde paydaş menfaatleri de açıkça yer almakla birlikte yöneticilerin esas görevleri pay sahiplerine karşı olup pay sahiplerinin menfaatlerinin diğer paydaşların menfaatinden üstün tutulması nedeniyle, hükmün ESV anlayışını yansıttığı kabul edilmektedir¹¹⁷⁰. Dolayısıyla söz konusu hüküm, radikal bir değişikliktense yalnızca bir kodifikasyon çalışması olarak değerlendirilmiş ve paydaşların menfaatleri açıkça zikredilmekle birlikte pay sahibi önceliği karşısında çoğulculuk reddedilmiştir¹¹⁷¹. Nitekim pay sahiplerinin menfaatleri kısa vade yerine uzun vadede öncelikli olmaya devam etmekte olup söz konusu değişikliğin etkileri sınırlı olacaktır¹¹⁷². Hatta yöneticilerin güvene dayalı sorumluluklarının hâlâ pay sahiplerine karşı olduğu ve güvene dayalı yükümlülüklerinin icrasında ESG modelinin pay sahibi önceliği anlayışıyla hiçbir farklılık yaratmadığı ileri sürülmüştür¹¹⁷³.

¹¹⁶⁶ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 99.

¹¹⁶⁷ Birleşik Krallık Parlamentosu Avam Kamarası'nda gerçekleştirilen tartışmalara atıfla, Mukwiri, s. 230.

¹¹⁶⁸ Mukwiri, s. 230.

¹¹⁶⁹ Bebchuk/Tallarita, s. 109.

¹¹⁷⁰ Bkz. Mukwiri, s. 218; Fleischer, Corporate Purpose, s. 9; Ferrarini, Game Changer, s. 115; Villiers, UK Report, s. 105.

¹¹⁷¹ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 99; Ferrarini, Game Changer, s. 115.

¹¹⁷² Villiers, UK Report, s. 105.

¹¹⁷³ Mukwiri, s. 230. Yazar bu çerçevede makalesinde her iki modeli eş anlamlı şekilde kullandığını ifade etmiştir.

Aksine, bu kanun öncesinde yasal bir norm olmayan pay sahibi önceliğinin adeta yasal bir norm hâline getirildiği ve yöneticilerin görevlerinin pay sahiplerine karşı değil şirket tüzel kişiliğine olduğuna dair temel kuralın tartışmaya açılmasına neden olduğu ifade edilmiştir¹¹⁷⁴. Bununla birlikte Birleşik Krallık Şirketler Yasası m. 170/1’de yöneticilerin görevlerinin şirkete karşı olduğu hüküm altına alınmış olup bu husus içtihatlarla da birçok kez kabul edilmiştir¹¹⁷⁵. Bu çerçevede, yöneticilerin güvene dayalı sorumlulukları da pay sahiplerine karşı değil, pay sahipleri dışında kalan paydaşları da gözetmek bağlamında şirkete karşıdır¹¹⁷⁶.

Söz konusu düzenlemeyle, pay sahibi olmayanların menfaatlerini dikkate alma konusunda yönetimin takdir yetkisi üzerindeki sınırlamalar büyük ölçüde ortadan kalkmış ve yöneticilerin kararlarında pay sahibi olmayan paydaşların menfaatlerini gözetebilmesi açık bir yasal dayanağa kavuşmuştur¹¹⁷⁷. Sayılan çıkarların dikkate alınması yalnızca bir imkân olarak değil, bir zorunluluk öngörmekte olmakla birlikte söz konusu hüküm sayılan (pay sahibi dışındaki) paydaşlara, yönetim kurulunun kararlarında paydaş menfaatlerini dikkate almaması durumunda dava açma hakkı vermemektedir¹¹⁷⁸. Dolayısıyla söz konusu söz konusu yükümlülük ihlal edildiğinde paydaşların herhangi bir talep hakkı bulunmamakta olup bu durum hükmün etkinliği bakımından şüphe doğurmaktadır.

b. Kurumsal Yönetim Kodu

Birleşik Krallık Kurumsal Yönetim Kodu (*UK Corporate Governance Code*)’nda 2018 yılında yapılan değişiklikle, 1. Bölüm “Yönetim Kurulu Liderliği ve Şirketin

¹¹⁷⁴ Mukwiri, s. 232.

¹¹⁷⁵ Bkz. Özçelik, s. 95, 96.

¹¹⁷⁶ Bkz. Mukwiri, s. 233.

¹¹⁷⁷ Smith/Rönnegard, s. 467.

¹¹⁷⁸ Smith/Rönnegard, s. 467.

Amacı (*Board Leadership and Company Purpose*)” başlığını almıştır. Bu bölümün (B) ilkesi uyarınca, “*Yönetim kurulu şirketin amacını, değerlerini ve stratejisini belirlemeli ve bunların ve kültürünün birbiriyle uyumlu olduğundan emin olmalıdır*”. Şirketin amacı “*company purpose*” kelimeleriyle ifade edilmiş olup Finansal Raporlama Konseyi’nin aynı yıl yayımladığı Yönetim Kurulunun Etkinliğine İlişkin Rehber’de şirketin amacı, şirketin var olma nedeni şeklinde tanımlanmış, bu amacın belirlenmesi görev ve yetkisi yönetim kuruluna verilmiştir¹¹⁷⁹. Buna göre iyi tanımlanmış bir amaç, şirketlerin iş modellerini ifade etmelerine ve stratejilerini, işletme uygulamalarını ve riske yaklaşımlarını geliştirmelerine yardımcı olur ve işçileri müşterileri ve daha geniş halk kitleleriyle daha kolay iletişim kurmalarını sağlar.

“Amaç” kavramı 2006 tarihli Birleşik Krallık Şirketler Yasası’nın başkaca hükümlerinde de farklı şekilde yer almakta olup uzun süreler şirketin amacı, şirketin faaliyet gösterdiği sektör ve bu çerçevede ulaşmak istediği hedeflere işaret eden “şirket hedefleri (*company’s objects*)” ile aynı anlamda kullanılmıştır¹¹⁸⁰. Nitekim Birleşik Krallık Şirketler Yasası’nın “*Şirket, yasa dışı bir ‘amaç’ için kurulamaz*” şeklindeki m. 7/2 hükmünde de durum böyledir. Öte yandan, Kurumsal Yönetim Kodu’nda yer alan şirketin amacı ile kastedilen farklıdır.

¹¹⁷⁹ Financial Reporting Council, Guidebook on Board Effectiveness, 2018, para. 12, (https://media.frc.org.uk/documents/Guidance_on_Board_Effectiveness_MmfcOrz.pdf, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹¹⁸⁰ Bkz. Kershaw, D./Schuster, E.: *The Purposive Transformation of Corporate Law*, The American Journal Of Comparative Law 2021, C. 69, S. 3, s. 486-487.

3. Alman Hukuku ve Şirket Menfaati

a. Açık Hükümün Eksikliği

Alman hukuku, kurumsal amaç konusunun karşılaştırmalı bir şekilde ele alındığı akademik metinler ve Alman öğretisinde, çoğulcu modelin en önde gelen temsilcisi olarak kabul edilmektedir¹¹⁸¹. Alman Paylı Ortaklıklar Kanunu (AktG)’nda kurumsal amaç tanımına yer verilmediği gibi şirketin kimlerin menfaatine yönetilmesi gerektiğine dair açık bir düzenleme de yer almamaktadır. Başka bir ifadeyle, Alman hukukunda pay sahibi önceliği veya menfaat sahipleri modelinin kabul edildiğini gösteren açık bir hüküm yer almamakta olup bu sınıflandırmanın yapılabilmesi için normatif bir dayanak bulunmamaktadır¹¹⁸². Bu anlamda ilgili maddeler, şirket yönetimi ve yönetim kurulunun özen yükümlülükleri ile sorumluluklarına ilişkin AktG § 76 ve § 93 olmakla birlikte bunlarda da şirketin hangi menfaatler doğrultusunda yönetilmesi gerektiği açık değildir. Alman hukukunda çoğulcu modelin benimsendiğine dair kabul, şirket yönetiminde paydaş menfaatlerinin gözetilmesine olanak sağlayan çeşitli mekanizmalara dayandırılmaktadır. İlk olarak, Alman hukuk sisteminde özel bir önemi olan ve tüm paydaşların menfaatini içerdiği kabul edilen “şirket menfaati (*Unternehmensinteresse*)” kavramı tüm şirket organlarının rehber ilkesi olarak kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra, Alman kurumsal yönetim sisteminde işçilere şirket yönetiminde resmi bir rol veren “birlikte karar alma (*Mitbestimmung*)”nın da paydaş modelini işaret ettiği ifade edilmektedir¹¹⁸³. Ayrıca, Alman hukukunda yönetim kurulu ve denetim kurulu olmak üzere farklı yetki ve

¹¹⁸¹ Örneğin bkz. Rühmkorf/du Plessis, s. 167; Mittwoch, s. 142; Hopt, Comparative Corporate Governance, s. 10; Ferrarini, Game Changer, s. 109; Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 102; Keay, s. 42; Salacuse, J. W.: *Corporate Governance, Culture and Convergence: Corporations American Style or with a European Touch*, Law & Business Review of the Americas, C. 9, S. 1, s. 47.

¹¹⁸² Mittwoch, s. 143.

¹¹⁸³ Bkz. Salacuse, s. 47; Hopt, Comparative Corporate Governance, s. 10.

görevlere sahip olan iki kademeli kurul sisteminin kabul edilmiş olmasının da farklı menfaatlerin dikkate alınabilmesini sağladığı ifade edilmektedir¹¹⁸⁴.

Almanya’da şirketlerin amacına ilişkin bir hüküm ilk kez 1937 tarihli Paylı Ortaklıklar Kanunu’nda yer almış olup¹¹⁸⁵ bu Kanun’un 70/1 maddesinde “*Yönetim kurulu, şirketi kendi sorumluluğu altında, işletmenin ve beraberindekilerin iyiliği ve halkın ve İmparatorluğun ortak yararı gerektirdiği şekilde yönetmekle yükümlüdür*” hükmü yer almıştır. Söz konusu hüküm, dönemin ideolojisine uygun olarak işletmenin, halkın ve imparatorluğun ortak yararına yer vermekle birlikte pay sahiplerinin çıkarlarına atıfta bulunmamıştır¹¹⁸⁶. Yönetim kurulu, bir kamu politikası olarak şirketin menfaatleriyle toplumun genel menfaatini dengelemekle görevlendirilmiştir¹¹⁸⁷. Buna göre, Almanya’da yönetim kurulunun şirketi yönetirken pay sahipleri dışındaki paydaşların menfaatlerini dikkate alabilmesine bir engel bulunmamaktadır¹¹⁸⁸.

Söz konusu hükümde uzun tartışmalar sonucunda 1965 yılında yapılan değişikliğin kabul edilen ilk taslağında, 1937 tarihli hüküm, yönetim kurulunun şirketi şirketin, çalışanlarının ve pay sahiplerinin yanı sıra toplumun menfaatlerinin gerektirdiği şekilde yönetmekle yükümlü olduğu şeklinde yeniden düzenlenmiştir. Hükümet taslağında ise yönetim kurulunun şirket yönetiminde pay sahiplerinin yanı sıra çalışan ve kamunun menfaatlerini de gözetmesi gerektiğinin aşikâr olduğu ve Anayasa’daki sosyal hukuk devleti ilkesinin de bunu garanti ettiği, bu nedenle ayrı bir

¹¹⁸⁴ Rühmkorf, s. 233; Mittwoch, s. 293.

¹¹⁸⁵ Fleischer, H.: *Gesetzliche Unternehmenszielbestimmungen im Aktienrecht – Eine vergleichende Bestandsaufnahme*, ZGR 2017, C. 46, S. 4, s. 412, 413.

¹¹⁸⁶ Fleischer, A Management Concept, s. 17; Ferrarini, Game Changer, s. 109.

¹¹⁸⁷ Fleischer, Unternehmenszielbestimmungen, s. 413; Fleischer, H.: Spindler/Stilz-Kommentar zum AktG (Hrsg. Spindler, G./Stilz, E.), 4. Aufl., München 2019, § 76, Rn. 22.

¹¹⁸⁸ Fleischer, A Management Concept, s. 16.

hükme gerek olmadığı ifade edilmiştir¹¹⁸⁹. Dolayısıyla şirketlerin yalnızca kâr amaçlı değil, aynı zamanda ulusal ekonomi ve kolektif çıkarlar da dikkate alınarak yönetilmesi kabul edilmesine karşın, hüküm önerisi gereksiz bulunarak reddedilmiştir¹¹⁹⁰. Komisyonunda, bu ibarelerin kanundan çıkarılması hâlinde yönetim kurulunun kamu menfaatini göz önünde bulundurma zorunluluğu olmadığı çıkarımı yapılması riski dile getirilmekle birlikte, çoğunluk, faaliyetleri kâr elde etmeye yönelik olsa dahi her anonim şirketin kamu menfaatlerini de göz önünde bulundurması gerektiğinden bahisle bu eklemeye karşı çıkmıştır¹¹⁹¹. Sonuç olarak hükmün yalnızca ilk kısmı korunmuş ve şirketin amacına dair herhangi açık bir belirlemeye yer verilmemiştir. Hükmün AktG § 76/1’de yer alan yeni hâline göre, “*Yönetim kurulu, şirketi kendi sorumluluğu altında yönetir*”. AktG’de 1965 yılında yapılan bu değişikliklerden bu yana, yönetim kurulu ve denetim kurulunun eylemleri için pay sahiplerinin çıkarları anlamında şirketin çıkarlarının mı yoksa şirketin paydaş menfaatlerini de kapsayan (çoğul) çıkarlarının mı belirleyici olduğu konusunda tartışma devam etmektedir¹¹⁹². Hükmün şirket yönetiminde paydaş menfaatlerinin dikkate alınması bakımından ne anlama geldiği konusunda öğretilerde farklı görüşler ileri sürülmüştür. Bazıları hükmün bu hâliyle çoğulcu bir menfaat anlayışı veya kamu yararı içermediğini ileri sürerken bazıları ise hükmün yöneticilerin farklı menfaatler ve kamu yararını dikkate almasını içerdiğini savunmuştur¹¹⁹³. Ancak nihayetinde

¹¹⁸⁹ Spindler, MüKoAktG, § 76, Rn. 78; Fleischer, Unternehmenszielbestimmungen, s. 414.

¹¹⁹⁰ Ferrarini, Game Changer, s. 109.

¹¹⁹¹ Fleischer, Unternehmenszielbestimmungen, s. 414.

¹¹⁹² Schubert, s. 17.

¹¹⁹³ Fleischer, A Management Concept, s. 17; Kamu yararı hükmünün kaldırılmasının şirketin sosyal yükümlülükleri bulunmadığını göstermediğine dair, Spindler, MüKoAktG, § 76, Rn. 80.

şirket menfaatinin bir parçası olarak kabul edilen kamu yararı meselelerinin, şirket yönetiminde dikkate alınabileceği hususu kabul edilmiş durumdadır¹¹⁹⁴.

AktG § 93/1’de yer alan hüküm daha detaylı bir düzenleme içermekle birlikte o da pay sahibi önceliği veya paydaş modellerinden biri lehine bir tercihte bulunmamaktadır. Söz konusu hükmün ilk iki cümlesine göre, “*Yönetim kurulu üyeleri, şirketi yönetirken basiretli ve bilinçli bir yöneticinin özenini göstermelidir. Yönetim kurulu üyesi, işletmesel kararlarını verirken yeterli bilgiye dayanarak şirketin çıkarlarına en uygun şekilde hareket ettiğini makul bir şekilde varsayabiliyorsa, görev ihlali söz konusu değildir*”. Söz konusu hüküm her iki model lehine de açık bir yasal zemin oluşturmaya da hükümde düzenlenen ticari muhakeme kuralı uyarınca yönetim kurulunun menfaat dengesinin sağlanması hususunda takdir yetkisi olduğu ifade edilebilecektir.

Açık bir hükmün yokluğu karşısında, Alman hukukunda çoğulcu modelin benimsendiğinin ortaya konulabilmesinde tarihsel süreç ile, şirketler hukukunun temel kavramları ve başlıca hükümlerinden yola çıkılarak bir değerlendirme yapılmıştır. Bir görüşe göre, Alman Hukukunda, şirket menfaati kavramı aracılığıyla yönetim kurulunun kamu yararını teşvik etmesi bakımından yeterli hareket alanı sağlanmış olup Fransız hukukundaki gibi bir açık hükme ihtiyaç bulunmamaktadır¹¹⁹⁵. Bu itibarla, Alman hukuku yöneticilerin finansal performansın ötesine geçen “şirketin genel faydası”nı gözetmesine imkân yaratmaktadır.

¹¹⁹⁴ Bkz. Spindler, MüKoAktG, § 76, Rn. 80; Fleischer, A Management Concept, s. 17.

¹¹⁹⁵ Habersack, s. 714.

b. Şirket Menfaati (*Unternehmensinteresse*)

Alman hukukunda, kurumsal yönetimde benimsenen şirket hedefleri bakımından temel referans noktasının yönetim kararlarında pay sahiplerinin çıkarlarının baskın olduğu anlayıştan ziyade, daha çeşitli çıkarları kapsayan şirket menfaati kavramı olduğu kabul edilmektedir. Bu itibarla, Alman şirketler hukukunda şirketin amaç ve faaliyetlerine yönelik tartışmalar, kurumsal amaç tartışmasının merkezinde olan “pay sahibi-paydaş ikiliği” üzerine kurulu olmayıp odak noktası, şirketin kamuyla ilişkisi üzerindedir¹¹⁹⁶. Başka bir ifadeyle, pay sahibi-paydaş menfaati ikiliğine dayalı kurumsal amaç tartışması, Alman şirketler hukukunda esas olarak devlet menfaati (kamusal menfaat) ve piyasa menfaati (özel menfaat) arasında yaşanmıştır¹¹⁹⁷. AktG § 76/1, “*yönetim kurulu şirketi kendi sorumluluğu altında yönetir*” demekle, yönetim kuruluna şirketi kimseden talimat almaksızın yönetme hakkı ve bir takdir yetkisi sağlamaktadır¹¹⁹⁸. Yönetim kurulunun bu takdir yetkisini, şirket menfaatine yönelik kullanılması gerektiği¹¹⁹⁹ ifade edilmekte olup Alman hukukunda kurumsal amaca yönelik tartışmalar da şirket menfaati kavramıyla bağlantılı olarak ele alınmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu tartışma şirket menfaatinden kimlerin menfaatinin anlaşılması gerektiği üzerinden yürütülmüştür. Nitekim şirket menfaati, tüm organların karar ve faaliyetleri bakımından bir ölçüt teşkil etmektedir. Öte yandan, AktG’de şirket menfaati kavramının tanımına yer verilmemiş olup bir bütün olarak “şirketin menfaatine hareket edilmesi” yükümlülüğü farklı yorumlanmaya açık bir ifade olduğundan öğretide sayısız tartışmalara konu olmuştur¹²⁰⁰. Kaldı ki AktG’de, Türk

¹¹⁹⁶ Mittwoch, s. 295.

¹¹⁹⁷ Mittwoch, s. 143, 295.

¹¹⁹⁸ Spindler, MüKoAktG, § 76, Rn. 81; Rühmkorf, s. 233.

¹¹⁹⁹ Rühmkorf, s. 233.

¹²⁰⁰ Bkz. Hopt, Comparative Corporate Governance, s. 10, 11.

hukuku, Fransız hukuku, Avusturya Hukuku, Hollanda Hukuku gibi hukuk sistemlerinden farklı olarak “şirket menfaati (*Unternehmensinteresse*)” kavramı zikredilmiş de değildir. Bununla birlikte, AktG § 76/1 hükmünün, yönetim kurulu üyelerinin şirket yönetiminde öğreti ve yargı kararlarıyla geliştirilen bir kılavuz ilke olan şirket menfaatini de dikkate almasını içerdiği ifade edilmektedir¹²⁰¹.

Şirket menfaati kavramının anlamına ilişkin tartışmalarda çoğunluk görüş, kavramın menfaat sahibi teorisine uygun şekilde yorumlanmasıyla şirket menfaatinin tüm paydaşların menfaatini içerdiği yönündedir. Buna göre yönetim kurulu, çalışanların, alacaklıların, pay sahiplerinin ve şirket üzerinde çıkarı olan diğer grupların çatışan çıkarlarını, herhangi bir grubun önceliği olmaksızın uzlaştırmakla yükümlüdür¹²⁰². Pay sahibi değerinin yönetimde dikkate alınabileceği de bu menfaatler dengesi kapsamında kabul görmektedir¹²⁰³. Öte yandan, pay sahiplerinin menfaatleri öncelikli olmayacak, yöneticiler farklı menfaatleri tartarak aralarında denge kuracaktır. Bu dengenin nasıl kurulacağına dair bir düzenleme bulunmamakta olup yönetim kurulu somut olay bazında takdir yetkileri çerçevesinde kararlaştırılmalıdır. Yönetim kurulunun paydaş menfaatleri veya sürdürülebilirlik ilkelerini gözetirken bunu şirketin kârlılığı gibi ticari gerekçeler ile meşrulaştırması da gerekmemektedir¹²⁰⁴. Bununla birlikte burada sınırın uzun vadeli kârlılık olduğu vurgulanmış olup yönetim kurulunun paydaş menfaatlerini gözetirken her durumda şirketin uzun vadeli kârlılığını gözetmesi gerektiği ifade edilmiştir¹²⁰⁵. Buna göre,

¹²⁰¹ Mittwoch, s. 143; Ayrıca bkz. Fleischer, A Management Concept, s. 17.

¹²⁰² Spindler, MüKoAktG, § 76, Rn. 81.

¹²⁰³ Bkz. Fleischer, Spindler/Stilz-Kommentar zum AktG, § 76, Rn. 36.

¹²⁰⁴ Rühmkorf, s. 236.

¹²⁰⁵ Rühmkorf, s. 236.

uzun vadede şirket için ekonomik açıdan faydalı ise, menfaat sahiplerinin korunması da zorunludur.

Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu bakımından AktG § 76/1 hükmüne ilişkin bu görüş, hükmün tarihsel gelişimine dayandırılmaktadır. Hükmün işletmenin, çalışanların, halkın ve devletin ortak menfaatlerini düzenleyen eski versiyonundaki bu ifadeler nasyonal sosyalizmin izlerini silmek için kanundan çıkarılmış olmakla birlikte, Alman hukukunda hâkim içtihat hukuku ve öğretide, 1937 tarihli AktG § 70/1'in uygulanmasına devam edildiği ve çoğulcu bir sistemin benimsendiği kabul edilmektedir¹²⁰⁶. Böylece hükmün yeni versiyonu da yönetimde pay sahipleri, çalışanlar ve kamunun gözetilmesi gerektiği şeklinde yorumlanmaktadır¹²⁰⁷. Hükümde bu paydaşların sayılmasına aralarında bir hiyerarşi olduğu veya sınırlı sayıda sayıldıkları şeklinde yanlış anlaşılmalara yol açmaması bakımından da gerek görülmemiştir¹²⁰⁸.

Alman hukukunda çoğunluk görüş şirket menfaatinin herhangi bir paydaşı öne çıkarmaksızın çoğulcu şekilde yorumlanması yönünde olmakla birlikte, özellikle 1990'lardan beri pay sahibi önceliği modeli de taraftar kazanmaktadır¹²⁰⁹. Özellikle, "ılımlı pay sahibi önceliği" olarak ifade edilen, aydınlanmış pay sahibi önceliği benzeri model Alman öğretisinde taraftar toplamaktadır¹²¹⁰. Bu görüşte pay sahiplerinin menfaatleri öncelikli olmakla birlikte diğer paydaşların menfaatleri de tamamen göz ardı edilmemektedir. Zira kanunda paydaş menfaatlerinin korunduğu

¹²⁰⁶ Fleischer, Spindler/Stilz-Kommentar zum AktG, § 76, Rn. 23; Daha detaylı bilgi için bkz. Rühmkorf/du Plessis, s. 176.

¹²⁰⁷ Rühmkorf, s. 234.

¹²⁰⁸ Bkz. Fleischer, Unternehmenszielbestimmungen, s. 414.

¹²⁰⁹ Rühmkorf, s. 235.

¹²¹⁰ Bkz. Fleischer, Spindler/Stilz-Kommentar zum AktG, § 76, Rn. 37-38; Windbichler, C./Bachmann, G.: Gesellschaftsrecht, 25. Aufl., München 2024, § 27, Rn. 41; Fleischer, Unternehmenszielbestimmungen, s. 415; Rühmkorf/du Plessis, s. 173.

birçok hüküm yer almakta olup ve hatta sosyal beklentilerin karşılanması ve şirketin itibarının korunması için gerekli olduğunda asgari yasal düzenlemeleri aşacak şekilde de paydaş menfaatlerinin dikkate alınması mümkündür¹²¹¹. Bu görüş, anonim şirketin her şeyden önce bir pay sahibi kuruluşu olması karşısında yöneticilerin kâr odaklı davranması gerekliliği ve pay sahibi önceliği anlayışının ekonomik dayanaklarından yola çıkarak desteklenmektedir¹²¹². Aynı zamanda 1998 yılında Şirketler Alanında Denetim ve Şeffaflık Yasası (*Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich - KonTraG*) ile AktG’de gerçekleştirilen reform ile hisse geri alım ve hisse senedi opsiyonlarına izin verilerek pay sahibi haklarının güçlendirilmesi de pay sahibi değeri anlayışını destekleyen bir gelişme olarak ifade edilmiştir¹²¹³.

Öte yandan şirket menfaatinin çoğulcu anlayış çerçevesinde yorumlanması, Alman Kurumsal Yönetim Kodu’nda (*Deutscher Corporate Governance Kodex - DCGK*) da destek bulmuştur¹²¹⁴. Alman Kurumsal Yönetim Kodu, ekonomik kriz üzerine 2009 yılında gerçekleştirilen değişikliklerden bu yana açıkça menfaat sahiplerinin çıkarlarını da içeren çoğulcu bir yaklaşım benimsemiş durumdadır¹²¹⁵. 2009 tarihli DCGK’nin 4.1.1. maddesinde, AktG § 76/1’deki ifadenin ötesine geçilerek, “*Yönetim Kurulu, şirketi kendi sorumluluğunda ve şirketin çıkarları doğrultusunda, yani pay sahiplerinin, çalışanlarının ve şirketle ilişkili diğer grupların (paydaşların) çıkarlarını göz önünde bulundurarak sürdürülebilir değer yaratmak amacıyla yönetir*” ifadesine yer verilmiştir¹²¹⁶. Söz konusu düzenlemenin, Kurumsal Yönetim Kod’unda bulunan

¹²¹¹ Bkz. Fleischer, Spindler/Stilz-Kommentar zum AktG, § 76, Rn. 38.

¹²¹² Fleischer, Spindler/Stilz-Kommentar zum AktG, § 76, Rn. 37.

¹²¹³ Rühmkorf/du Plessis, s. 179.

¹²¹⁴ Fleischer, A Management Concept, s. 17, 18; Rühmkorf, s. 235.

¹²¹⁵ Spindler, MüKoAktG, § 76, Rn. 85; Mittwoch, s. 144.

¹²¹⁶ DCGK (2009), Art. 4.1.1. DCGK’nin 2002 tarihli versiyonunda m. 4.1.1. hükmü, “*Yönetim kurulu, şirketin çıkarlarına bağlıdır ve şirketin sürdürülebilir değerini artırmayı taahhüt eder*” ifadeleriyle uzun vadeli değer yaratımına vurgu yapmıştır. Söz konusu ifadenin pay sahipliği değerine işaret ettiği

“tavsiye” ve “öneri”lere girmeyip yasal gerekliliklerin tanım ve açıklamasını içerdği ifade edilmektedir¹²¹⁷. Alman Kurumsal Yönetim Kodu Hükümet Komisyonu (*Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex*), söz konusu hüküm ile çoğulcu anlayış doğrultusunda AktG’nin ilgili hükümlerine bir açıklama getirilmesi gerektiğini ileri sürmüş olup böylece baskın görüş kabul edilerek şirket menfaatinin giderek artan biçimde pay sahibi önceliği lehine yorumlanmasının önüne geçilecektir¹²¹⁸. Hükümde yer alan “sürdürülebilir değer yaratmak” ifadesi, tüm paydaş gruplarının uygun ölçüde dikkate alınmasını gerektirmektedir¹²¹⁹.

Kod’un önsözüne 2017 yılında eklenen ve şirket organlarının etik ve sorumlu davranış yükümlülüğünü öngören “onurlu tacir” modeli ile 2020 yılında eklenen “*Şirket ve organları, eylemlerinde şirketin toplumdaki rolünün ve sosyal sorumluluğunun bilincinde olmalıdır*” cümleleri de bu yorumu destekler niteliktedir¹²²⁰. Alman Kurumsal Yönetim Kodu’nun önsözüne 2019 yılında eklenen ve 2022 tarihli en güncel versiyonunda da yer almaya devam eden ifadelere göre, Kurumsal Yönetim Kodu, yönetim ve denetim kurullarının, sosyal piyasa ekonomisi ilkeleri doğrultusunda, işletmenin varlığını sürdürmesini ve sürdürülebilir değer yaratmasını (işletmenin üstün menfaatini) sağlamak için pay sahiplerinin, işletmenin işgücünün ve işletme ile ilgili diğer grupların (paydaşlar) menfaatlerini dikkate alma yükümlülüğünü vurgulamaktadır¹²²¹. Buna göre, “*sosyal ve çevresel faktörler şirketin başarısını etkiler ve şirketin faaliyetleri insanlar ve çevre üzerinde bir etkiye sahiptir.*

ve daha sonra finansal krizle birlikte gelen tepkilerle değiştirildiği yönünde bkz. Ferrarini, *Game Changer*, s. 110.

¹²¹⁷ Rühmkorf, s. 235.

¹²¹⁸ Rühmkorf, s. 235.

¹²¹⁹ v. Werder, A.: *Deutscher Corporate Governance Kodex: Kodex-Kommentar* (Hrsg. A.: Kremer, T./Bachmann, G./Lutter, M./v. Werder, A.) 6. Aufl., München 2016, 4.1.1, Rn. 806.

¹²²⁰ Fleischer, *A Management Concept*, s. 17, 18.

¹²²¹ DCGK, Präambel, 2022.

*Yönetim kurulu ve denetleme Kurulu, şirketin çıkarları doğrultusunda şirketi yönetirken ve denetlerken bunu dikkate alır*¹²²². 2009 tarihli kanundaki 4.1.1. hükmü 2019 yılındaki değişiklikle kaldırılmış olmakla birlikte, önsözdeki bu benzer cümlelerin kurumsal amaç bakımından çoğulcu bir yaklaşım ve paydaş modeline yönelik genel bir tercihi yansıttığı ifade edilmiştir¹²²³. DCGK, borsada işlem gören şirketler ve AktG §161/1(2) uyarınca sermaye piyasalarına erişimi olan şirketlere yönelik olup koddaki öneri ve tavsiyeler borsada işlem görmeyen şirketler bakımından yalnızca kılavuz niteliğindedir¹²²⁴.

Bu çerçevede şirket menfaati kavramının menfaat sahibi teorisini destekleyecek şekilde yorumlanması genel kabul gören yaklaşım olmakla birlikte, bazı yazarlar konunun pratikte çok da önemli olmadığını ifade etmektedir¹²²⁵. Zira şirket menfaati kavramı içtihatlarla neredeyse hiç konu olmamış olup yalnızca Federal Anayasa Mahkemesi'nin bir kararında yönetim kurulunun “mutlaka pay sahiplerinin menfaati olması gerekmeyen” menfaatleri korumak zorunda olduğu ifadesi yer almıştır¹²²⁶.

c. Birlikte Karar Alma (*Mitbestimmung*)

Alman hukukunda kurumsal amaç meselesine ilişkin olarak dikkat çeken bir diğer kurum da çalışanların kurulda temsiline ilişkin birlikte karar alma (*Mitbestimmung*) mekanizmasıdır. Birlikte karar alma, çalışanların işletme kararlarına katılmaları işlevine sahip olup AktG dışındaki kanunlarla düzenlenmiştir¹²²⁷. İki kademeli kurul

¹²²² DCGK, Präambel, 2022.

¹²²³ Bkz. v. Werder, A.: Deutscher Corporate Governance Kodex: Kodex-Kommentar, Rn. 20. Yazar, kodda “ılımlı menfaat sahibi yaklaşımı”nın benimsendiğini ifade etmektedir (Rn. 22); Ferrarini, Game Changer, s. 111.

¹²²⁴ DCGK, Präambel, 2022.

¹²²⁵ Bkz. Fleischer, Unternehmenszielbestimmungen, s. 425; Rühmkorf/du Plessis, s. 180. Ayrıca bkz. Mittwoch, s. 294.

¹²²⁶ Bkz. Rühmkorf/du Plessis, s. 181.

¹²²⁷ Birlikte karar alma mekanizmasına ilişkin detaylı bir inceleme için bkz. Sandrock, O./du Plessis, J. J: *The German System of Supervisory Codetermination by Employees*, German Corporate Governance

sisteminde yönetim kurulunun faaliyetlerini denetleme görevine sahip olan denetleme kurulu, çalışanlar tarafından seçilen yöneticilerin de yer aldığı bir kompozisyona sahiptir. 1976 tarihli Birlikte Karar Alma Kanunu (*Mitbestimmungsgesetz - MitbestG*) § 7’de, şirketteki çalışan sayısına göre denetim kurulunun belirli bir oranı pay sahipleri belirli bir oranının ise çalışanlar tarafından seçilmesi hüküm altına alınmıştır.

Söz konusu model, denetim kurulu düzeyinde çalışanların çıkarlarının da dikkate alınmasını sağladığı ve nihayetinde yönetimin karar ve faaliyetleri üzerinde etki doğurduğundan paydaş modelini destekleyen bir unsur olarak kabul edilmektedir. Öte yandan, çalışanların çıkarları, çevrenin veya diğer paydaşların çıkarları ile çatışabilecek olup söz konusu birlikte karar alma veya iki kademeli kurul sistemi menfaatlerin çoğulculuğunu veya sürdürülebilirliğin dikkate alınmasını sağlamak konusunda yeterli olmayacaktır¹²²⁸. Nitekim birlikte karar alma, kamu yararı ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını içermemektedir¹²²⁹.

Sonuç itibarıyla Alman hukukunda baskın olarak pay sahiplerinin menfaatlerinin diğer paydaşlarınkinden öncelikli olmadığı kabul görmüş durumdadır. Öte yandan, Alman hukuku bakımından yaygın olarak kabul edilenin aksine şirket menfaati kavramı ve birlikte karar alma mekanizmasının varlığına rağmen hâlihazırda sosyal ve çevresel meselelerin teşvik edilebilmesi bakımından yeterli alan bulunmadığı ve yasal düzenlemelerde iyileştirmeler yapılması gerektiği de ileri sürülmektedir¹²³⁰. Mevcut kanuni düzenlemeler çerçevesinde yönetim kurulu üyelerinin paydaş menfaatlerini dikkate alabilmek bakımından şirket menfaati kavramı kapsamında yeterli hareket

in International and European Context (Ed. du Plessis, J. J./Großfeld, B./Luttermann, C./Saenger, I./Sandrock, O./Casper, M.), 3rd Edition, Berlin 2017, s. 167-242.

¹²²⁸ Mittwoch, s. 294-295.

¹²²⁹ Bkz. Spindler, MüKoAktG, § 76, Rn. 83.

¹²³⁰ Rühmkorf, s. 233.

alanı bulunmakla birlikte, şirket çalışanları veya alacaklıların buna aykırı kararlar karşısında başvurabilecekleri bir hukuki dayanak bulunmamaktadır.

4. Fransız Hukuku ve Varoluş Sebebi (*Raison d'être*)

Fransız hukukunda kurumsal amaç ile ilgili en önemli gelişme, 22 Mayıs 2019 tarihli *Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises* (İşletmenin büyümesi ve dönüşümü için eylem planı - PACTE)¹²³¹ ile getirilen değişikliklerle olmuştur. PACTE ile meydana getirilen başlıca değişiklikler, şirketlerin işletme faaliyetlerinin çevresel ve sosyal sonuçlarını gözetme yükümlülüklerinin öngörülmesi, şirketlere bir “*raison d'être* (varoluş sebebi)” belirleme imkânının açıkça getirilmesi ve sosyal ve çevresel amaç güden işletmeler bakımından yeni bir şirket formu olarak “*société à mission*” formunun öngörülmesi olmuştur¹²³².

İlk olarak, PACTE ile Fransız Medeni Kanunu'nun (*Code civil*) 1833. maddesindeki şirketin “*yasal bir amaca sahip olması ve ortaklarının ortak menfaati için kurulması*”nı öngören hükme, “*şirket kendi kurumsal menfaati doğrultusunda, faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkileri hesaba katılarak yönetilmelidir*¹²³³” hükmü eklenmiştir. Söz konusu hükmün kapsamı anonim şirketler (*société anonyme*) ile sınırlı olmayıp amacı, işletmelerin toplum içindeki konumlarının gözden

¹²³¹ Loi n° 2019-486 du 22 Mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (“PACTE”).

¹²³² Segrestin, B./Hatchuel, A./Levillain, K.: *When the Law Distinguishes Between the Enterprise and the Corporation: The Case of the New French Law on Corporate Purpose*, Journal of Business Ethics 2021, C. 171, S. 1, s. 1.

¹²³³ Fransızca olan hükmün buradaki Türkçe tercümesi için faydalanılan İngilizce tercümeleri için bkz. “*A company shall be managed in its corporate interest, factoring in the social and environmental issues raised by its business activity*” (Pietrancosta, A.: “*Intérêt social*” and “*raison d'être*”: *Thoughts about two core provisions of the Business Growth and Transformation Action Plan (PACTE) Act that amend corporate law*, Annales des Mines- Réalités Industrielles 2019, Özel Sayı, (https://www.annales.org/Financial_Regul_and_Gov/ifr/2019-11-RI-PIETRANCOSTA.pdf, Erişim Tarihi: 02.08.2025); “*The company should be managed in its own self-interest, while considering the social and environmental impact of its operations*” (Segrestin/Hatchuel/Levillain, s. 7).

geçirilmesidir¹²³⁴. Esasen, Fransız hukukunda şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluğu bulunduğu bu yasadan önce de uzun bir süredir kabul görmekte¹²³⁵ olup yöneticilerin sosyal ve çevresel meseleleri dikkate almasında herhangi bir engel de bulunmamaktadır. Yine de söz konusu hüküm, tüm paydaşların menfaatinin üstünde bir şirket menfaati kavramına yer vermesi ve sosyal ve çevresel meselelere açıkça atıfta bulunması bakımından önemlidir. Bu yönüyle hüküm, Fransız mahkemelerinin kurum menfaatini pay sahipleri lehine kârın en üst düzeye çıkartılmasıyla sınırlı olarak görmeyen içtihatlarının bir yansıması olarak değerlendirilmiştir¹²³⁶. Aynı zamanda sosyal ve çevresel meselelerin şirket yönetiminde dikkate alınması artık hukuki bir zorunluluk hâline gelmiştir. Öte yandan bu zorunluluk, şirketin işletme konusunu tamamen değiştirmesi veya rekabet edebilirliğinin tehlikeye atılması olarak değil, yalnızca faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkilerinin belgelenmesi ve birden çok seçeneğin varlığı hâlinde sosyal ve çevresel olarak daha az zararlı olanı seçmesi gerekliliği olarak yorumlanmalıdır¹²³⁷. Hükmü şirket yönetimi ve irade özgürlüğüne istilacı bir yaklaşım olarak gören görüşler karşısında, kanununda amaçlananın kurumsal menfaatle sürdürülebilirlik meselelerinin uzlaştırılması olduğu dikkate alınarak sosyal ve çevresel meselelerin dikkate alınmasının şirketin ve ortaklarının da menfaatine olduğu yorumu gündeme gelebilecektir¹²³⁸. Bu kapsamda “şirket menfaati” kavramı da hükümde yer almış olup bu kavram sosyal ve çevresel amaçların yanında şirket menfaatine hizmet edeceği oranda kârın artırılması amacını da içinde

¹²³⁴ Pietrancosta, Two Core Provisions, s. 2.

¹²³⁵ Ferrarini, Game Changer, s. 112.

¹²³⁶ Fransız mahkemelerinin pay sahibi değerini en üst düzeye çıkartmadıklarından bahisle yönetim kurulu üyelerini sorumlu tuttuğu bir kararına rastlanmadığı yönünde, Pietrancosta, Two Core Provisions, s. 3.

¹²³⁷ Pietrancosta, Two Core Provisions, s. 4.

¹²³⁸ Pietrancosta, Two Core Provisions, s. 5.

barındırmaktadır¹²³⁹. Bu çerçevede Fransız hukukunun pay sahiplerinin kârlılığa yönelik çevre ve toplumun geneli dahil olmak üzere diğer paydaşların menfaatleri ile uzlaştıran bir sistem benimsediği ifade edilebilir. Medeni Kanun’da yer alan düzenlemenin neredeyse aynısı, Fransız Ticaret Kanunu’nun (*Code de Commerce*) L. 225-35 maddesinin ilk paragrafı ile L. 225-64. maddesinin ilk paragrafında da yönetim kurulunun görevleri bağlamında öngörülmüştür. Buna göre yönetim kurulu şirketin işlerini, faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkilerini göz önünde bulundurarak kurumsal menfaatlerine uygun olarak belirler ve uygulanmalarını denetler.

İkinci olarak, PACTE ile Fransız Medeni Kanunu’nun 1835. maddesine “*Şirket sözleşmesi, şirketin benimsediği ve işlerini yürütürken kaynaklarını tahsis etmeyi amaçladığı ilkelerden oluşan bir varoluş sebebi (raison d’être) belirleyebilir*¹²⁴⁰” cümlesi eklenmiştir. Söz konusu hüküm bir zorunluluk öngörmemekle birlikte, böyle bir imkâna dikkat çekmekte ve şirketin belirlenen varoluş sebebi için bir fon ayrılması gerekliliğini düzenlemektedir. Yine Fransız Ticaret Kanunu’nun L. 225-35 maddesinin ilk paragrafı ile L. 225-64. maddesinin ilk paragrafında da, yönetim kurulunun şirketin faaliyetlerini belirler ve denetlerken, uygun olduğu hâllerde Fransız Medeni Kanunu’nun 1835. maddesinde tanımlandığı üzere şirket sözleşmesinde yer verilen varoluş sebebini dikkate alması yükümlülüğü düzenlenmiştir.

Kelime anlamı olarak varoluş sebebi anlamına gelen *raison d’être*, kanunda tanımlanmamış olmakla birlikte, kavram için şirketin toplumsal menfaatini (*intérêt social*) yerine getirmesi için gerekli olan şey, şirketin kararları bakımından bir kılavuz, şirketin amacı ve hedefi, şirketin kurumsal amacını gerçekleştirmek için izlemesi

¹²³⁹ Ferrarini, *Game Changer*, s. 112.

¹²⁴⁰ “*By-laws can specify a raison d’être, consisting of the principles that the company adopts, with respect for these principles taking place through the company allocating resources to them as a part of its operations*” (Segrestin/Hatchuel/Levillain, s. 7).

gereken yol gibi tanımlar önerilmiştir¹²⁴¹. Bununla birlikte genel itibarıyla *raison d'être*, İngilizcedeki *corporate purpose* kavramı ile aynı anlama gelecek şekilde kullanılmakta olup şirketlerin kısa vadeli kârlılığın ötesinde bir amacı bulunduğunu ifade etmektedir¹²⁴².

Varoluş sebebinin şirket sözleşmesiyle belirlenmesi, bu belirlemenin yapılmasının yöneticilere değil pay sahiplerine bırakıldığını göstermektedir. Sözleşmede bir *raison d'être* belirlenmemesi de mümkün olmakla birlikte, belirlenmesi hâlinde şirket bakımından bağlayıcı olacaktır. Söz konusu hüküm ne kadar detaylı ve spesifik olursa şirket ve yönetim kurulu üzerindeki yükümlülükler ve sorumluluklar da bir o kadar artacaktır¹²⁴³. Bu amaç doğrultusunda kaynak ayrılmasının yanı sıra yöneticiler şirketi yönetirken bu amacı dikkate alma yükümlülüğü altında olacak, aksi hâlde yöneticilerin azli veya sorumlulukları gündeme gelebilecektir. Öte yandan söz konusu hükmün varlığına rağmen Fransız şirketlerin oldukça az bir kısmı esas sözleşmelerinde kurumsal amaç hükmüne yer vermiş olup bu oranın şirketlerin sorumluluk riski veya bürokratik süreçler nedeniyle bu yola başvurmadığı ifade edilmektedir¹²⁴⁴.

Fransız hukukunda PACTE m. 176 ile Fransız Ticaret Kanunu m. L. 210-10'da meydana getirilen bir diğer değişiklik ise, sosyal ve çevresel amaç güden işletmeler bakımından yeni bir şirket formu olarak öngörülen “misyon odaklı şirket (*société à mission*)”tir. Bir şirketin *société à mission* olarak faaliyet gösterebilmesi için, Fransız Medeni Kanunu'nun 1833. maddesine uygun bir varoluş sebebi (*raison d'être*) bulunması ve şirket sözleşmesinde buna uygun olarak çevresel ve sosyal hedefleri gözetken bir misyon tanımlaması gerekmektedir. Aynı zamanda söz konusu misyonun

¹²⁴¹ Bkz. Fleischer, Corporate Purpose, s. 8.

¹²⁴² Bu yöndeki görüşler için bkz. Fleischer, Corporate Purpose, s. 8, dn. 68.

¹²⁴³ Ferrarini, Game Changer, s. 112; Fleischer, Corporate Purpose, s. 9.

¹²⁴⁴ Fleischer, Corporate Purpose, s. 9.

yerine getirilebilmesi için yalnızca bu misyonun yerine getirilmesinden sorumlu olan ve kanundaki diğer organlardan ayrı bir organının bulunması gerekmektedir.

Fransız hukukunda tanınan bu imkân çerçevesinde karşılaştığımız en güncel ve en açık örnek, Fransız anonim şirketi *Danone*’nin esas sözleşmesinde yer almaktadır. *Danone* 2020 yılında misyon odaklı şirket (*société à mission*) statüsünü benimseyen ilk halka açık anonim şirket olmuş olup bu itibarla tüzüğüne sağlık, çevre, toplumsal konular ve kapsayıcılık konularında birtakım hedefler yerleştirmiştir¹²⁴⁵. *Danone*’nin esas sözleşmesinin “Şirketin Türü” başlıklı birinci maddesinin “Amaç” başlıklı II. bölümünde, “*şirketin amacı, mümkün olan en fazla sayıda insana gıda yoluyla sağlık ulaştırmaktır*” ifadesine yer vermiştir. “Sosyal ve Çevresel Hedefler” başlıklı III. bölümde ise şirketin amacı doğrultusunda, uzun vadeli sürdürülebilir değer yaratımını desteklemek amacıyla Birleşmiş Milletler’in 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu şekilde belirlediği stratejileri arasında, sağlıklı ürünlerden oluşan bir portföy, daha iyi beslenme tercihlerine teşvik eden markalar ve daha sağlıklı beslenme alışkanlıklarını desteklemek suretiyle, yerel düzeyde insanların sağlığını iyileştirmek; çalışanlarına, yerel ve küresel düzeyde şirket kararlarını etkileyebilme imkânı sunarak; fırsat eşitliğini güvence altına alarak kırılgan paydaşları desteklemek gibi çok açık sosyal ve çevresel hedeflere yer vermiştir¹²⁴⁶.

Fransız hukukunda meydana gelen bu gelişmelere dayanarak Fransa, kanunlarında açık bir hüküm yer almayan birçok ülkenin aksine Medeni Kanun ve Ticaret

¹²⁴⁵ Danone, Our Société à Mission status (<https://www.danone.com/sustainability/our-approach/societe-a-mission-status.html>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

¹²⁴⁶ Danone, By-Laws, 24 April 2025 (<https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/governance/presentations/eng/presentations/bylaws.pdf>, Erişim Tarihi: 02.08.2025). Öte yandan, çalışmamız kapsamında “kurumsal amaç (*corporate purpose*)” başlığıyla ele alınan çevresel ve sosyal amaçlara, *Danone* tarafından “Amaç (*purpose*)” başlığı altında yer verilmiş, “kurumsal amaç (*corporate purpose*)” başlığı altında ise şirketin işletme konusu açıklanmıştır. Söz konusu kurumsal amaç hükmü için bkz. 2. Bölüm, V, B, 2, c, i.

Kanunundaki açık düzenlemeleriyle plüralist (paydaş) modeli benimseyen ülkelere örnek gösterilmektedir¹²⁴⁷. Buna karşın, PACTE ile öngörülen bu değişikliklere rağmen hâlâ pay sahipleri ve kârlılık amacının öncelikli olduğundan bahisle çoğulcu modelin benimsendiğinin ifade edilemeyeceği de diğer bir görüştür¹²⁴⁸. Bu itibarla, Fransız hukukunda şirket menfaatine yönelik karma bir anlayışın hâkim olduğu ve pay sahiplerinin menfaatleriyle paydaşların çevresel ve sosyal menfaatlerinin uzlaştırıldığı ifade edilmiştir¹²⁴⁹.

B. Türk Hukukunda Kurumsal Amaç

1. Genel Olarak

Türk şirketler hukukunda, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konularına ilişkin akademik çalışmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Öte yandan, konuya doğrudan -uluslararası hukukta da sürdürülebilirliğe göre daha az inceleme konusu yapılmış olan- kurumsal amaç perspektifinden yaklaşan akademik eserlerin sayısı sınırlıdır¹²⁵⁰. Elbette kurumsal yönetim ve şirket menfaati kavramına ilişkin eserlerin yanı sıra genel şirketler hukuku kitaplarında da şirketlerdeki menfaat çatışmaları ve bu çatışmaların ne şekilde çözülmesi gerektiği konusuna değinilmekte; pay sahibi ve paydaş odaklı yaklaşımlara da yer verilebilmektedir. Ancak buradaki

¹²⁴⁷ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 101; Mittwoch, s. 138.

¹²⁴⁸ Bkz. Pietrancosta, A.: *Codification in Company Law of General CSR Requirements: Pioneering Recent French Reforms and EU Perspectives*, ECGI Law Working Paper 2022, No. 639/2022, s. 54, dn. 296'daki eserler.

¹²⁴⁹ Ferrarini, *Game Changer*, s. 112-113.

¹²⁵⁰ Bu itibarla kurumsal amaç konusunda doğrudan veya dolaylı biçimde temas eden bazı eserler için bkz. Yatağan Özkan, *Şirket Ortak için mi?*, s. 485-501; Özçelik, s. 59-128; Manavgat, *Döngüsel Ekonomi*, s. 40 vd.; Töre, s. 991-1022; Eroğlu, M.: *Obstacles and Possibilities for Sustainable Companies in Turkey*, University of Oslo Research Paper 2013, No. 2013-04, s. 32 vd. (<http://ssrn.com/abstract=2218220>, Erişim Tarihi: 02.08.2025); Ayan, *Sadakat Yükümlülüğü*, s. 49 vd.; Berktaş, E.: *Anonim Ortaklıklarda Menfaat Sahipliği Teorisinin Çalışanlar Bakımından Değerlendirilmesi*, Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi 2022, C. 12, S. 1, s. 971-1005; Okuyucu, s. 305 vd.; Özer, s. 53 vd.; Pulaşlı, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, s. 6-37; Çelikboya, s. 52 vd.; Eminoğlu, s. 311 vd.; Kandemir, H. K.: *Duties and Responsibilities of Directors of Joint Stock Companies on Corporate Social Responsibility: An Evaluation with Respect to Turkish Company Law*, Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2021, C. 29, S. 3, s. 2212 vd.; Murat, s. 93 vd.; Özalp, s. 87 vd.

değerlendirmeler de günümüzde teknik bir anlam kazanmış olan “*corporate purpose*” başlığı altında gerçekleştirilmemiş olup genellikle konunun sınırlı bir bölümünü ele almaktadır.

Bu konudaki akademik çalışmaların daha sınırlı olması, Türk hukukunda yasal düzenleme anlamında İngiliz hukuku veya Fransız hukukundakine benzer bir gelişmenin bulunmamasıyla da bağlantılıdır. TTK’da şirket menfaati gibi kurumsal amaç ile yakından bağlantılı konulara temas eden hükümler bulunmakla birlikte, son yıllardaki gelişmeler neticesinde bazı kurumsal yönetim düzenlemeleri haricinde şirketler hukuku hükümlerinde herhangi bir değişiklik gerçekleştirilmemiştir. Nitekim Türk hukukunda, paydaş menfaatlerinin korunması bağlamında şirketlerin hareket alanını sınırlandıran bazı düzenlemeler vergi, iş, tüketici, çevre hukuku gibi alanlardaki kanunlarda yer almakla birlikte, şirketler hukuku mevzuatında, pay sahipleri dışındaki paydaşlara, alacaklılar ve işçilerin korunduğu bazı hükümler dışında, şirketin bir parçası olarak menfaatlerinin gözetilmesi hakkı tanınmamıştır¹²⁵¹.

Gerekçeye bakıldığında, TTK’nın şirket yönetiminde paydaş menfaatlerinin de dikkate alındığı bir kurumsal yönetim modelini benimsediği ifade edilebilir. Bu durum bazı kurumsal yönetim ilkelerine de yansımış olmakla birlikte, TTK’da şirket yönetiminde paydaş menfaatlerinin gözetilmesine ilişkin tüm anonim şirketler için geçerli, genel bir düzenleme yer almamaktadır. Başka bir ifadeyle, TTK’da yönetim kurulu üyelerinin kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında, çevresel ve sosyal meseleleri gözeterek karar alma yükümlülüğünü içeren doğrudan bir sorumluluk hükmü bulunmamaktadır¹²⁵². Bununla birlikte, hukuk sistemleri genelinde yasal bir zorunluluk olmayıp sosyal bir norm olarak kabul edilen pay sahipliği önceliği anlayışı

¹²⁵¹ Okuyucu, s. 209-300.

¹²⁵² Bkz. Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 21; Eminoğlu, s. 312.

da diğerk birçok hukuk sisteminde olduğu gibi Türk hukukunda açıkça yasal düzenlemeye kavuşturulmuş değildir. Dolayısıyla Türk şirketler hukuku esasen, şirket yöneticilerinin şirketi yönetirken paydaşların menfaatlerini, pay sahiplerinin menfaatleri karşısında ne ölçüde dikkate alabileceklerini, bu menfaatleri gözetmelerinin hukuken mümkün veya zorunlu olup olmadığı sorularını açıkça yanıtlandırmamaktadır. Bu nedenle, pay sahibi önceliğı veya paydaş modellerinden hangisinin öne çıkarıldığı ve şirket yönetiminde pay sahipleri ve diğerk paydaşlar arasındaki menfaat çatışmalarının ne şekilde çözümleneceğı ancak mevcut TTK düzenlemeleri ve şirketler hukuku ilkelerinin yorumlanmasıyla tespit edilebilecektir.

Konuya ilişkin karşılaştırmalı çalışmalarda ve Türk hukuk literatüründeki bazı eserlerde Türkiye, pay sahibi önceliğı teorisinin temsilcileri arasında sayılmıştır¹²⁵³. Öte yandan, Türk hukukunda paydaş menfaatlerini koruyan düzenlemelere de rastlanmakta olup pay sahibi ve paydaş modellerinin her ikisinin de benimsendiğine yönelik değerlendirmeler de bulunmaktadır¹²⁵⁴. Yukarıda da ifade edildiğı üzere, neredeyse tüm hukuk sisteminde her iki modelin izlerine de rastlamak mümkün olup şirketler hukuku düzenlemelerinde açık bir düzenleme öngören ülkeler haricinde tercih edilen model bakımından net bir belirleme yapmak oldukça güçtür. Bu çerçevede Türk hukukunda yöneticilerin şirket yönetimi ve stratejilerinde pay sahiplerinin menfaatleri karşısında paydaş menfaatlerini gözetip gözetemeyeceklerinin tespiti için TTK’da anonim şirketlerin konu ve amaçlarına ilişkin hükümler, çeşitli paydaş gruplarına temas eden düzenlemeler ve kurumsal yönetim düzenlemelerinin incelenmesinde fayda vardır.

¹²⁵³ Bkz. Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 97; Eroğlu, Obstacles and Possibilities, s. 32; Bu durumun Türkiye’deki anonim şirketlerin yoğunlaşmış sermaye yapısından kaynaklandığı yönünde, Töre, s. 1006.

¹²⁵⁴ Bkz. Özçelik, s. 115.

2. Türk Ticaret Kanunu'nun Gerekçesinde Menfaat Sahipleri

Her ne kadar 6102 sayılı TTK'nın hükümlerinde somut olarak ifadesini bulmamış olsa da Türk kanun koyucusu, kanunun gerekçesinde dünyadaki pay sahibi önceliğinden uzaklaşan ve şirketlerin toplumsal amaçlarının da bulunduğunu benimseyen akımın varlığını tanımıştır. Kanunun yapım çalışmaları sırasında dünyada ivme kazanan gelişmelerin etkileri, TTK'nın en azından gerekçesinde gözlemlenebilmektedir. Nitekim Genel Gerekçe'de "Türk Ticaret Kanununun Çıkarılmasında Etkili Olan Sebepler" başlığı altında Türk şirketlerinin uluslararası piyasaların bir parçası olabilmesi ve rekabet edebilirliğinin sağlanması için Avrupa ve dünyadaki gelişmelere ayak uydurması gerektiği kabul edilmiş, bu çerçevede 6762 sayılı "Kanunu Doğrudan Etkileyen Gelişmeler" alt başlığında *"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 paysahibinin, sigortalının, elektronik ortamda işlem yapanın ve genel işlem şartlarının muhataplarının katılması"* ifadelerine yer verilmiştir¹²⁵⁵. Bu ifadeler, şirketlerin yarattığı negatif dışsallıkların sorumluluk hukukunda etki doğuracağının ve emredici hükümlerin korumasına tüketiciler gibi daha geniş kitlelerin dahil edilmesi gerektiğinin kabulü bakımından önemlidir¹²⁵⁶. Aynı ana başlığın devamında, Avrupa'daki gelişmeleri takiben sürdürülebilir politikaların

¹²⁵⁵ 6102 s. TTK Genel Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 8, para. 2.

¹²⁵⁶ Bu yönde bkz. Okuyucu, s. 301.

benimsenmesi bağlamında uluslararası raporlama standartlarının kabulünün önemi vurgulanmıştır¹²⁵⁷.

Öte yandan gerekçede, dünyadaki gelişmelere vurgu yapan ve şirketteki menfaat sahiplerini açıkça zikrederek bunların çıkarlarının korunması ve pay sahibi değeri teorisine ilişkin açıklamalara, esasen “Dünya’da ve Özellikle Avrupa’da Ticaret Hukukunu Etkileyen Öğretiler ve Raporlar” başlığı altında kurumsal yönetim kapsamında yer verilmiştir. Nitekim yukarıda açıklandığı üzere kurumsal amaç esasen bir kurumsal yönetim kavramı olup pay sahibi önceliği ve paydaş yönetimi teorileri de birer kurumsal yönetim modelidir. Gerekçede bir süredir kabul gören kurumsal yönetim modelinin pay sahipleri başta olmak üzere tüm ilgililerin menfaatlerini ideal düzeyde korumaya yöneldiği kabul edilmiştir¹²⁵⁸. Esasen borsa şirketleri bakımından öngörülmüş olan kurumsal yönetim ilkelerinin tüm anonim şirketlere etki edecek bir nitelik kazandığı vurgulanmıştır.

Kurumsal yönetimin bileşenlerinden biri olan adillik ilkesi, geniş anlamıyla eşit işlem ilkesi ile örtüştürülmüş ve eşit işlemin sadece pay sahiplerini değil, çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, hatta kamu dahil olmak üzere daha geniş çevreleri, yani tüm şirketle menfaat ilgisi bulunanları (dolayısıyla, paydaşları¹²⁵⁹) kapsadığı ifade edilmiştir¹²⁶⁰. Tüm ilgilileri kapsayan bu yaklaşım, bir “toplumsal açılım” olarak nitelendirilmiş ve bu yaklaşımın yeni olmadığı ve gün geçtikçe daha da öne çıktığı ifade edilmiştir. Adillik ilkesinin gerekçedeki tanımında yer alan “*menfaatlerin ideal*

¹²⁵⁷ 6102 s. TTK Genel Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 10, para. 5.

¹²⁵⁸ 6102 s. TTK Genel Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 33, para. 88.

¹²⁵⁹ Nitekim 357. maddenin gerekçesinde de şirket ilgilileri, parantez içinde “*stakeholder*” yani paydaş olarak belirtilmiştir, bkz. 6102 s. TTK m. 357 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 164.

¹²⁶⁰ 6102 s. TTK Genel Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 34, para. 89.

noktada uyuşturulması gerektiği” şeklindeki ifadesi de paydaşların menfaatlerinin dengelenmesini öngören menfaat sahibi teorisine işaret etmektedir. Bu bağlamda gerekçede, 1920’lerin “*işletmenin kendisi için var olduğu*” teorisine atıf yapılmıştır. Bahsi geçen teori, yukarıda açıklanan ve şirketi kendisini oluşturan unsurlardan ayrı bir tüzel kişilik olarak kabul eden ve menfaat sahibi teorisiyle yakından ilgili olan kurum teorisidir¹²⁶¹. Nitekim bu teoride yöneticiler pay sahiplerine karşı değil, şirket tüzel kişiliğine karşı sorumludur. Paydaşlara yönelik bu olumlu yaklaşım, gerekçenin bir sonraki paragrafında, kâr payının en üst düzeye çıkartılmasını öngören pay sahibi değeri modelinin önceki paragraftaki toplumsal eğilim ile çeliştiği ifadesinde de kendisini göstermektedir¹²⁶². Aynı yönde, Genel Gerekçe’nin “Temel İlkeler” başlıklı 121. paragrafında, eşitlik ilkesinin pay sahiplerine özgülenmesinin de bu toplumsal eğilimle uyumlu olmayacağı; tasarının 357. maddesindeki eşit işlem ilkesinin yalnızca pay sahipleri bakımından öngörülmüş olmasının yönetim kurulunun pay sahipleri dışındaki ilgililere de eşit işlemde bulunmasına engel olmadığı ifade edilmiştir¹²⁶³. Öte yandan eşit işlem ilkesine ilişkin 357. maddenin madde gerekçesinde ilkenin tüm paydaşlara uygulanacağını savunanlar olmakla birlikte hükmün pay sahibi dışında kalanları kapsayıp kapsamayacağını tartışmaya açık olduğu ifade edilmiştir¹²⁶⁴.

¹²⁶¹ 2. Bölüm, II, C, 3.

¹²⁶² 6102 s. TTK Genel Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 34, para. 90: “*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*”.

¹²⁶³ Ancak “eşit işlem ilkesinin ilgililer bağlamında, kendi içinde mi uygulanacağı, yoksa çeşitli çevreler arasında mı geçerli olması gerektiği sorunu kurumsal yönetim ilkelerince henüz açıklığa kavuşturulmamıştır” (6102 s. TTK Genel Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 43, para. 121).

¹²⁶⁴ 6102 s. TTK m. 357 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 164.

Bu çerçevede, Türk kanun koyucusunun kurumsal yönetim anlayışında, dünyadaki gelişmeleri takiben paydaş menfaatlerinin de dikkate alındığı bir modeli tercih etme eğiliminde olduğu söylenebilir. Öte yandan gerekçedeki bu ifadeler, TTK'daki hükümlerde somut ve açık bir karşılık bulmamıştır.

3. Türk Ticaret Kanunu'ndaki İlgili Düzenlemeler

a. “Kanunen Yasaklanmamış Her Türü Ekonomik Amaç ve Konu”

Kavramı (TTK m. 331)

i. Genel Olarak

Türk hukukunda kurumsal amaç kavramına yaklaşım bağlamında ilk olarak şirketin amaç ve konusuna ilişkin düzenlemeleri hatırlatmakta fayda vardır. Türk hukuk öğretisinde TBK m. 620'de şirketlerin zorunlu unsurlarından biri olarak düzenlenen ortak amacın niteliği konusunda tartışmalar gerçekleştirilmiş olmakla birlikte, bu amacın ekonomik olması gerektiği genel olarak kabul edilmektedir¹²⁶⁵. Bu itibarla, TBK m. 622 ve 623'te kazanç elde edilerek bu kazancın ortaklar arasında paylaşılması olarak somutlaştırıldığı ifade edilmiş olup bu ortak amaç unsuru TTK'da her bir ticaret şirketi bakımından farklı şekillerde ele alınmıştır. Anonim ve limited şirketlerin, kolektif ve komandit şirketlerden¹²⁶⁶ farklı olarak ticari işletme işletmeleri zorunlu tutulmamış olup bunların “*kanunen yasak olmayan her türlü ekonomik amaç ve konu*” için kurulabilecekleri hüküm altına alınmıştır (TTK m. 331 ve m. 573/3).

¹²⁶⁵ Poroy, R./Tekinalp, Ü. (Çamoğlu, E.): Ortaklıklar Hukuku I, 15. Bası, Ankara 2021, s. 28. Ortak amacın ekonomik olmasının şart olmadığı yönünde bkz. Yongalık, A.: Adi Şirkette Sermaye Payı, Ankara 1991, s. 10-11. Öğretideki diğer görüşler için bkz. Barlas, N.: Adi Ortaklık Temeline Dayalı Sözleşme İlişkileri, 4. Baskı, İstanbul 2016, s. 34-35.

¹²⁶⁶ Kolektif ve komandit şirketlerin “*ticari bir işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla*” kurulacakları hüküm altına alınmıştır (TTK m. 211/1 ve 304/1).

Bu itibarla amacın ekonomik olmasının anonim şirket yönetiminde çevresel ve sosyal faydanın da gözetilmesine engel olup olmadığı değerlendirilmelidir. Ekonomik amaç, “bir şirketin ortaklarının lehine parasal değerde faydalanma olarak bir ekonomik menfaat sağlamayı amaç edinmesi” olarak ifade edilmiştir¹²⁶⁷. Dolayısıyla ekonomik amaçlar, ideal olmayan¹²⁶⁸ ve kazanç sağlamak gibi parasal bir sonucu hedefleyen amaçlar olup şirketler bu yönüyle “kazanç paylaşma amacı dışında” bir amaçla kurulan derneklerden ayrılırlar (Türk Medeni Kanunu-TMK m. 56)¹²⁶⁹. Dolayısıyla bir anonim şirket salt olarak, ihtiyaç sahibi öğrencilere burs vermek, gelirinin tamamını bir spor kulübüne tahsis etmek gibi ideal bir amaçla kurulamaz¹²⁷⁰. Bu yönüyle Türk hukuku şirketlerin ekonomik olmayan amaçlarla da kurulabildiği İsviçre ve Almanya sisteminden ayrılmaktadır¹²⁷¹.

Bu çerçevede ekonomik amaçtan bahsedebilmek için ilk unsur, para ile ölçülebilir (manevi olmayan) bir yarar elde edilmesiyken, ikinci unsur bu yararın üçüncü kişiler lehine değil, şirketin ortakları lehine elde edilmesidir¹²⁷². Dolayısıyla şirket parasal bir fayda elde etmekle birlikte bunu şahıs birliğini oluşturan üyelerin değil, üçüncü kişilerin lehine yapıyorsa burada ekonomik amaçtan söz edilemeyecektir¹²⁷³.

Ekonomik amacın kazanç elde ederek bunu paylaşmak ile aynı anlama gelip gelmediği de tartışılmış olup tanımdaki ekonomik yarar kavramının kazanç elde etme

¹²⁶⁷ Pulaşlı, H.: *Türk, İsviçre ve Alman Hukukuna Göre “İktisadi Amaç” Kavramının Şirket ve Dernekler Bakımından Değerlendirilmesi* (İktisadi Amaç), BATİDER 2016, C. XXXII, S. 2, s. 23; Amacın ekonomik olmasının “ortakları lehine ekonomik bir yarar hedeflemesi” şeklindeki tanımlaması için bkz. Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 57.

¹²⁶⁸ Poroy/Tekinalp (Çamoğlu), s. 28.

¹²⁶⁹ Poroy/Tekinalp (Çamoğlu), s. 28. Yazarlar derneklerin sahip olduğu ideal amacı “toplumun manevi değerlerine yönelik erdemsel içerik taşıyan amaçlar” olarak tanımlamışlardır.

¹²⁷⁰ Bu yönde bkz. İmregün, O.: *Anonim Ortaklıklar*, 4. Bası, İstanbul 1989, s. 25. Yazar bu anlamda, kâr payının müktesep bir hak olarak düzenlenmiş olmasına vurgu yapmıştır.

¹²⁷¹ Bkz. Pulaşlı, İktisadi Amaç, s. 26, 35, 36, 71. Ayrıca bkz. Habersack, s. 707.

¹²⁷² Pulaşlı, İktisadi Amaç, s. 23; Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 57.

¹²⁷³ Pulaşlı, İktisadi Amaç, s. 23.

amacıyla eş anlamlı olmadığı ve daha geniş bir anlama geldiği ifade edilmektedir¹²⁷⁴. Öte yandan, TTK m. 331’de anonim şirketler bakımından kazanç paylaşma amacı açıkça zikredilmemiş olmakla birlikte, ekonomik amacın TBK m. 622 ile birlikte ele alınmasıyla, ideal bir amaca yönelen derneklerden farklı olarak, anonim şirketlerin de kazanç (ortakları lehine ekonomik bir fayda) elde etme amacını taşıdığı genel olarak kabul edilmektedir¹²⁷⁵. Bu itibarla ekonomik amaç, diğer tüm şirketler bakımından geçerli olan ortak amaçla uyumlu olarak, anonim şirketin “*kâr elde etme ve bunu ortaklar arasında dağıtma hedefi*” olarak tanımlanmaktadır¹²⁷⁶.

ii. Ekonomik Amacın Kurumsal Amaç ile İlişkisi

Tüm bu bilgiler ışığında, anonim şirketlerin yalnızca ekonomik amaçla kurulabilecek oluşunun, şirket yönetiminde paydaş menfaatleri ile sosyal ve çevresel amaçların gözetilmesi bakımından doğuracağı sonuçlar ele alınmalıdır. Zira anonim şirketlerin olmazsa olmaz unsurlarından biri olan ortak amacın, pay sahiplerine ekonomik bir menfaat (kâr payı veya sermaye kazancı) sağlamak olduğu kabul edilirse, Türk hukukunda pay sahibi önceliği anlayışının benimsendiği düşünülebilir. Zira kurumsal amaç tartışmasının temel sorularından biri olan “Şirket kimin için vardır?” sorusuna pay sahipleri cevabı verilmiş gibi görülmektedir. Öte yandan,

¹²⁷⁴ Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 57. Kazanç elde etme ve paylaşma amacının ekonomik amacın “*en koyu hâli*” olduğu yönünde bkz. Barlas, s. 51.

¹²⁷⁵ Poroy/Tekinalp (Çamoğlu), s. 28; Anonim şirketlerin ekonomik amaçları kapsamında, ticari işletme işletmek zorunlulukları bulunmamakta olup anonim şirketlerin ekonomik alan içerisinde kaldığı sürece ticari olmayan işler için kurulabileceği yönünde, Arslanlı, H.: Anonim Şirketler I Umumi Hükümler, İstanbul 1960, s. 17. Kanun gereği tüzel kişi tacir olan anonim şirketlerin ticari olmayan iş sahalarının olmadığı ve kazanç sağlayarak bunu ortakları arasında paylaşmak amacı olmayan bir anonim şirket düşünülemeyeceği yönünde, İmregün, Anonim Ortaklıklar, s. 25. Kanunun anonim şirketler bakımından ticari işletme işletilmesini zorunlu kılmamasındaki amacının bazı istisnai durumlara imkân sağlamak olduğu ancak genel itibarıyla anonim şirketlerin ticari işletme işletmelerinin gerekli olduğu yönünde, Tekinalp (Poroy/Çamoğlu), s. 308.

¹²⁷⁶ Bkz. Tekinalp (Poroy/Çamoğlu), s. 307; Pulaşlı, İktisadi Amaç, s. 71; Özer, s. 205-206.

anonim şirketlerin ekonomik amaçlarla kurulabiliyor olması, pay sahibi önceliği anlayışının benimsendiğini kabul etmek bakımından tek başına yeterli değildir.

Ekonomik amaç, esas itibarıyla şirketleri dernekler gibi ideal amaç taşıyan diğer kişi birlikleri ve kurumsal yapılardan ayırma işlevine sahiptir. Yoksa şirket yöneticilerinin pay sahipleri dışında kalan paydaşların menfaatine karar alabilmesinin önüne geçmemektedir¹²⁷⁷. Bu itibarla ekonomik amaç, kısa vadede kârlılığı azaltacak olmakla birlikte paydaş gruplarından birini koruyan, şirketin uzun vadede sürdürülebilirliğine hizmet eden bir karar alınmasına da engel değildir. Örneğin, şirketin bir faaliyet döneminde kâr dağıtmak yerine çevreye daha az zararlı üretim tekniklerine yatırımda bulunması, şirketi bu amacından saptırmış olmayacaktır.

Öte yandan Yargıtay, anonim şirket tarafından gerçekleştirilen bağış ve yemek yardımı gibi üçüncü kişiler lehine gerçekleştirilen harcamaların anonim şirketlerin ekonomik amaçları uyarınca, parasal faydanın üçüncü kişiler lehine değil, ortaklar lehine elde edilmesi unsuruna uygun olmadığından bahisle, şirket zararını oluşturduğu ve yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna neden olabileceğine karar vermiştir¹²⁷⁸.

Buna göre “*genel yönetim giderleri olarak muhasebeleştirilen kayıtların bağış, yemek yardımı gibi 3. kişilere yapılmış olan ve yine şirketin ekonomik amacıyla bağdaşmayacağından, aşırı nitelikteki bu nevi giderlerde şirket zararını oluşturur*”.

Yargıtay’ın bu kararını şirketin tüm bağışları ve çevre ve topluma faydalı diğer faaliyetleri bakımından geçerli kabul etmek mümkün değildir. Zira bu tür faaliyetler, şirketi her durumda zarara uğratmayıp aksine kâr dahi sağlayabildiği gibi şirketin

¹²⁷⁷ TTK m. 331’deki “ekonomik amaç” kavramının şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin önüne geçmeyeceği yönünde, Okuyucu, s. 307.

¹²⁷⁸ Yarg. 11. HD., T. 30.11.2022, E. 2021/5001, K. 2022/8545 ve bu karara ilişkin karar düzeltme başvurusunda verilen daha detaylı açıklamalar içeren Yarg. 11. HD., T. 19.10.2023, E. 2023/3619, K. 2023/6032 (Lexpera Hukuk Bilgi Sistemi, Erişim Tarihi: 25.07.2025).

ekonomik amacını terk ederek bir dernek gibi çalıştığı anlamına da gelmemektedir. Başka bir ifadeyle, şirketin sürdürülebilir ve sosyal ve çevresel menfaatleri de içeren bir kurumsal amaç gütmesi, şirketin ekonomik amacının terk edilmesi anlamına gelmemekte olup anonim şirketi kâr amacı güden bir kişi birliği olmaktan çıkartmamaktadır¹²⁷⁹. Kaldı ki çalışmamız boyunca da modern anonim şirketlerin kapitalist düzen ve ekonomideki işlevleri inkâr edilmemekte; anonim şirketler, dernekler veya topluma faydalı diğer şirket formlarıyla veya derneklerle bir tutulmamaktadır. Nitekim anonim şirketin ekonomik olması gereken amacı tamamen ihmal edilerek ve pay sahiplerinden soyutlanarak yalnızca bir dernek gibi yönetilmeleri gerçek dışı olacak ve TTK'nın sistemi ile bağdaşmayacaktır¹²⁸⁰. Ancak burada kastedilen, anonim şirketlerin, kazanç sağlama hedeflerine erişmek amacıyla faaliyetlerde bulunurken ve karar alırken, pay sahipleri dışında kalan paydaşları da gözetmesi ve bu kârın diğer paydaşları orantısız bir zarara uğratmamasıdır. Yoksa kâr sağlama amaçlarına tamamen karşı çıkarak birer dernek gibi yönetilmeleri değildir. Başka bir ifadeyle, pay sahiplerinin finansal kazancının diğer paydaşların üzerine yüklenen ağır maliyetlerden elde edilmemesi gerekmektedir¹²⁸¹. Anonim şirketin ortak amacının kâr elde etmek ve paylaşmak olması, kazanç elde etmede bir sınırsızlık ve bu kazancın her ne pahasına olursa olsun en üst düzeye çıkartılması anlamına gelmemektedir¹²⁸².

¹²⁷⁹ Nitekim ekonomik bir amaç güdülmesinin zorunlu olmadığı Alman hukukunda, ekonomik amaçtan ekonomik olmayan amaca geçiş oy birliği gerektirmekle birlikte (Pentz, MüKoAktG, AktG § 23, Rn. 77; Habersack, s. 708; Fleischer, Corporate Purpose, s. 11; Haubold, s. 67, dn. 242), kurumsal amaç hükmünün esas sözleşmeye konulabilmesi için esas sözleşmenin değiştirilmesine ilişkin genel nisap olan 3/4 çoğunluğun yeterli olduğu yönünde, Habersack, s. 713; Fleischer, Corporate Purpose, s. 12.

¹²⁸⁰ Tekinalp (Poroy/Çamoğlu), s. 696-697.

¹²⁸¹ Manavgat, Döngüsel Ekonomi, s. 42. Ayrıca bkz. Tekinalp (Poroy/Çamoğlu), s. 696.

¹²⁸² Bu yönde, Tekinalp (Poroy/Çamoğlu), s. 696; Okuyucu, s. 308.

Sonuç itibarıyla ekonomik amaç, Türk hukukunda şirketin aldığı her türlü kararın ancak pay sahiplerine finansal bir menfaat sağlayacaksa hukuka uygun olduğu şeklindeki bir yoruma müsaade etmemektedir. Anonim şirketlerin ekonomik amaçlarla kurulması, tek başına pay sahibi önceliği teorisinin benimsendiği göstermek için yeterli değildir. Şirketler ekonomik amaçlarının yanında sosyal bir varlık olma özelliklerini de sürdürürler. Nasıl ki dernekler ideal amaçlarına erişmek amacıyla ticari faaliyetlerde bulunabilmektedir, şirketler de kazanç sağlama amaçlarına erişirken topluma fayda sağlayabileceklerdir¹²⁸³. Zira kurumsal amaç, “*insanlar ve gezegenin sorunlarına kârlı çözümler üretmek*” ve fakat “*insanlar veya gezegen için sorun üreterek kâr elde etmemek*” anlamına gelmektedir¹²⁸⁴. Kaldı ki şirketlerin ticari faaliyetlerine devam ederek kâr elde etmesi, ortaklarının finansal menfaatlerini tatmin etmenin ötesindeki sosyal amaçlara ulaşabilmesi bakımından da şarttır¹²⁸⁵.

b. Pay Sahiplerinin Kâr Payı Alma Hakkı

Pay sahibi önceliği teorisinin anonim şirketin varlık amacını pay sahiplerinin kârını artırmak olarak kabul ettiği düşünüldüğünde, Türk hukukundaki yaklaşımın belirlenmesi bakımından, pay sahiplerinin kâr payı hakkının hukukumuzda ne şekilde ele alındığını ve bu hakkın hukuki niteliğini değerlendirmek de şarttır. Zira buna göre, bu hakkı sınırlandıran ve şirketin dağıtılabilir kârının pay sahiplerine dağıtılmayarak çevresel ve toplumsal faydaya yönelik harcanmasına ilişkin kararların akıbeti de bundan etkilenebilecektir. TTK’da pay sahiplerinin kâr payı alma hakkının vazgeçilmez veya müktesep hak olup olmadığına dair bir düzenleme yer almamakta

¹²⁸³ Ortak amaç ve ekonomik amaç arasındaki ilişkinin belirsiz olduğu ve aralarında bir araç-amaç ilişkisi bulunmamakla birlikte her ikisinin bir arada bulunduğu bir tür “karma amaç” yaratılmasının söz konusu olabileceği yönünde, Habersack, s. 708.

¹²⁸⁴ Mayer, The Future, s. 889.

¹²⁸⁵ Yatağan Özkan, Şirket Ortak için mi?, s. 487.

olup bu belirleme öğreti ve yargı kararlarına bırakılmıştır¹²⁸⁶. Öğretide bir görüş, genel kurulda alınacak bir kararla kâr payı alma hakkının sınırlandırılabilmesi ve kâr dağıtılmayarak şirketi geliştirecek yatırımlar yapılabilmesi imkânlarına dayanarak bu hakkın müktesep veya vazgeçilemez hak olarak nitelendirilemeyeceği yönündedir¹²⁸⁷. Diğer bir görüşe göre ise, anonim şirketin kazanç elde ederek dağıtma amacı taşıması zorunluluğu, pay sahipleri bakımından da vazgeçilmez bir hakka vücut vermekte olup bu hakkın özüne dokunulması mümkün değildir¹²⁸⁸. Kanaatimizce her ne kadar belirli hesap dönemlerinde şirketin elde ettiği gelirin şirketin gelecekteki faaliyetleri için veya yatırım amaçlı kullanılmak üzere ayrılması ve kâr dağıtılmamasına karar verilebilmesi mümkün olsa da, pay sahiplerinin kendi rızalarıyla dahi kâr beklentilerinden tamamen vazgeçmeleri mümkün olmadığından bu hakkın vazgeçilemez bir hak olarak nitelendirilmesi mümkündür. Anonim şirket düzenli olarak kâr elde ediyor olması ve kârın dağıtılmaması için geçerli bir sebep bulunmamasına rağmen, adeta anonim şirketin kâr dağıtma amacını ortadan kaldıracak şekilde uzun yıllar kâr dağıtılmaması da mümkün olmamalıdır¹²⁸⁹.

¹²⁸⁶ Gürbüz Usluel, A. E.: Anonim Şirketlerde Pay Sahibinin Kâr Payı Alma Hakkı, Ankara 2016, s. 101-102.

¹²⁸⁷ Bu yönde bkz. Gürbüz Usluel, Kâr Payı, s. 104-105.

¹²⁸⁸ Pulaşlı, H.: Şirketler Hukuku Genel Esaslar, 6. Baskı, Ankara 2020, s. 567-568; Pulaşlı, H.: Şirketler Hukuku Şerhi Cilt II, 3. Baskı, Ankara 2018, § 45, N. 6; Tekinalp (Poroy/Çamoğlu), s. 696. *Tekinalp*, söz konusu hakkın vazgeçilmez niteliğini bir diğer eserinde TTK m. 519/2(c)'deki "*pay sahiplerine yüzde beş oranında kâr payı ödendikten sonra*", ifadesi ile gerekçelendirmektedir, bkz. Tekinalp, Yeni Hukuk, s. 358. Kâr payının vazgeçilmez niteliğine yönelik olarak ayrıca bkz. Özer, s. 206.

¹²⁸⁹ TTK m. 519/2 hükmünün pay sahiplerinin yıllarca kârdan yoksun bırakılamayacağı şeklinde yorumu için bkz. Tekinalp, Yeni Hukuk, s. 358. Yargıtay da bir kararında bu durumu, "*Her ticaret ortaklığı gibi anonim ortaklığın da nihai amacı kar elde edip ortaklarına dağıtmaktır. Bu amaç, anonim ortaklığı, çeşitli kanunlardaki kişi birliklerinden ayıran, "müşterek gaye" kıstasından ve "ortaklık" kavramından doğar. Başka bir deyişle, anonim şirket kanunen yasak olmayan her türlü iktisadi maksat ve konular için kurulur ve kâr elde etmek ve paylaşmak nihai amacını elde etmek hedefine yönelir. Ortaklığın bütün organları bu nihai amaca uygun kararlar almak zorundadır. İşte, şirketin kâr elde etmek ve dağıtmak nihai amacından doğan kâr payı, vazgeçilmez bir haktır.*" cümleleriyle ifade etmiştir [Yarg. 11. HD., T. 13.2.2015, E. 2014/14684, K. 2015/1919 (Lexpera Hukuk Bilgi Sistemi, Erişim Tarihi: 30.07.2025)].

Öte yandan, kâr payı hakkının müktesep hak niteliğinde olmadığı kabul edilmektedir¹²⁹⁰. Zira aşağıda açıklanacağı üzere, genel kurulda tüm pay sahiplerinin olumlu oyu gerekmeksizin kâr payının yedek akçelerle sınırlandırılmasına karar verilebileceği gibi (TTK m. 519, 521, 522, 523) kârın dağıtılmamasına da karar verilebilecektir¹²⁹¹. Bu itibarla, kâr payının vazgeçilmez bir hak olduğu sonucuna ulaşmış olmamız, şirketin net dönem kârının pay sahiplerine dağıtılmayarak sürdürülebilir, diğer paydaşların menfaatlerini koruyan ve uzun vadeli şirket menfaatine yönelik amaçlarla kullanılamayacağı anlamına gelmemektedir. Şirketin kaynaklarını çevresel ve toplumsal fayda sağlayacak birtakım faaliyetlere yönlendirmesi kâr payının özüne müdahale etmediği ve şirketin kazanç elde ederek dağıtma amacını ortadan kaldıracak nitelikte olmadığı sürece pay sahiplerinin kâr payı alma hakkının ihlalini teşkil etmeyecektir.

Kâr payı hakkının bu şekilde sınırlandırılabilmesine karşın, TTK ve SPKn’da kâr payının korunmasına yönelik birtakım mekanizmalara yer verilmiş olduğu gibi kârın birtakım hukuka aykırı işlemlerle azaltılmasına yönelik önlemler de alınmıştır. Bu kapsamda ilk olarak TTK m. 519/1(c)’de “*pay sahiplerine yüzde beş oranında kâr payı ödendikten sonra, kârdan pay alacak kişilere dağıtılacak toplam tutarın yüzde onu, genel kanuni yedek akçeye eklenir*” ifadelerine yer verilmiş olup¹²⁹² bir görüşe göre bu hüküm her hesap dönemi sonunda pay sahiplerine asgari %5 oranında kâr payı

¹²⁹⁰ Gürbüz Usluel, Kâr Payı, s. 103; Tekinalp, Yeni Hukuk, s. 358; Özer, s. 207. Kâr payının vazgeçilemez ve güçsüz nispi bir müktesep hak olduğu yönünde, Pulaşlı, Genel Esaslar, s. 567-568; Pulaşlı, Şerh Cilt II, § 45, N. 6-7.

¹²⁹¹ Gürbüz Usluel, Kâr Payı, s. 103.

¹²⁹² Ayrıca bkz. TTK m. 511: “Yönetim kurulu üyelerine kazanç payları, sadece net kârdan ve ancak... pay sahiplerine ödenmiş sermayenin yüzde beşi oranında veya esas sözleşmede öngörülen daha yüksek bir oranda kâr payı dağıtıldıktan sonra verilebilir”. TTK m. 348/1: “dağıtılabilir kârdan 519 uncu maddenin birinci fıkrasında yazılı yedek akçe ile pay sahipleri için yüzde beş kâr payı ayrıldıktan sonra kalanın en çok onda biri intifa senetleri bağlamında kuruculara ödenir”.

ödenmesinin zorunlu tutulduğu anlamına gelmektedir¹²⁹³. Öte yandan bizim de katıldığımız karşı görüşe göre söz konusu hükümler, her dönem kâr dağıtılması zorunluluğu olarak yorumlanamayacak olup genel kurulda kâr dağıtılmamasına karar verilmesi mümkündür¹²⁹⁴. Kanaatimizce, şirket menfaati gözetilerek ve yıllarca hiç kâr dağıtılmaması suretiyle bu hakkın fiilen ortadan kaldırılması anlamına gelmediği sürece, belirli hesap dönemleri sonunda genel kurulda kâr dağıtılmamasına karar verilmesi mümkündür.

SPKn m. 19/2’de de *“Kanunen ayrılması gereken yedek akçeler ve esas sözleşmede pay sahipleri için belirlenen kâr payı ayrılmadıkça başka yedek akçe ayrılmasına, ertesi yıla kâr aktarılmasına ve intifa senedi sahiplerine, yönetim kurulu üyelerine ve ortaklık çalışanlarına kârdan pay dağıtılmasına karar verilemeyeceği gibi, belirlenen kâr payı ödenmedikçe bu kişilere kârdan pay dağıtılamaz”* denilmekle yine pay sahiplerinin kâr payı diğer kişilere sağlanacak menfaatler karşısında öncelikli tutulmuştur¹²⁹⁵. Ancak bu hüküm de kâr payı dağıtılmasını zorunlu kılmamakta, yalnızca kârdan pay alacak diğer kişilere kârdan pay ayrılmadan/dağıtılmadan önce pay sahiplerine gerekli kâr payının ayrılmış/ödenmiş olması gerekliliğini ifade

¹²⁹³ Bu yönde bkz. Bahtiyar, M.: Ortaklıklar Hukuku, 12. Bası, İstanbul 2017, s. 296; Özer, s. 208; Tekinalp (Poroy/Çamoğlu), s. 695; Tekinalp, TTK’nın kâr payına ilişkin yeniliklerinden birinin anonim şirketin her yıl %5 kâr dağıtmak zorunda olduğu ve artık değil yıllarca, bir yıl bile kâr dağıtılmaması yoluna gidilemeyeceği hususu olduğunu ifade etmiştir. Yazarın TTK m. 519/2(c) hükmündeki bu yeniliğe ilişkin *“pay sahibinin yıllarca kâr payından yoksun bırakılamayacağı”* şeklindeki yorumu için bkz. Tekinalp, Yeni Hukuk, s. 358.

¹²⁹⁴ Bu yönde bkz. Gürbüz Usluel, Kâr Payı, s. 93-94 Çonkar, H.: Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Kâr Payı Hakkına İlişkin Bazı Meseleler, İÜHF 2017, C. LXXV, S. 2, s. 662-663; Yanlı, V.: Yeni Ticaret Kanunu ve Anonim Şirketlerde Kâr Dağıtımı, BATİDER 2014, C. XXX, S. 1, s. 20 vd.

¹²⁹⁵ Ayrıca bkz. II.19-1 sayılı Kâr Payı Tebliği m. 5/3 uyarınca, *“TTK’ya göre ayrılması gereken yedek akçeler ile esas sözleşmede veya kâr dağıtım politikasında pay sahipleri için belirlenen kâr payı ayrılmadıkça; başka yedek akçe ayrılmasına, ertesi yıla kâr aktarılmasına ve intifa senedi sahiplerine, yönetim kurulu üyelerine, ortaklık çalışanlarına ve pay sahibi dışındaki kişilere kârdan pay dağıtılmasına karar verilemeyeceği gibi, pay sahipleri için belirlenen kâr payı nakden ödenmedikçe bu kişilere kârdan pay dağıtılamaz. Bu maddenin ikinci fıkrası ile TTK’nın 348 inci maddesinin birinci fıkrası ve üçüncü fıkrası hükümleri saklıdır”*.

etmektedir¹²⁹⁶. Ancak II.19-1 sayılı Kâr Payı Tebliği m. 7/1’de “*Payları borsada işlem görmeyen ortaklıklar için kâr payı dağıtım oranı, bu Tebliğ hükümleri uyarınca belirlenen bağışlar eklenmiş net dağıtılabilir dönem kârının yüzde yirmisinden az olamaz*” ifadesine yer verilmiş olup payları borsada işlem görmeyen anonim şirketlerde her hesap dönemi sonunda dağıtılabilir kârın en az %20’sinin dağıtılması zorunlu tutulmuştur¹²⁹⁷. Bunun yanı sıra sermaye piyasası hukukunda kâr dağıtım politikaları ve örtülü kazanç aktarımına ilişkin mekanizmalar da kârın korunması işlevine hizmet etmektedir¹²⁹⁸.

Kâr payı hakkına ilişkin bu tür düzenlemeler, anonim şirketin kâr elde etme amacını vurgulamakla ve pay sahiplerinin menfaatlerinin korunmasını amaçlamakla birlikte, tek başına TTK’da pay sahibi önceliği anlayışının kabul edildiği ve her durumda pay sahiplerinin kâr payı hakkının üstün tutulması gerektiği anlamına gelmemektedir. Nitekim bu hak, aşağıda da açıklanacağı üzere belirli sosyal amaçlarla yedek akçe ayrılması şeklinde sınırlandırılabilceği gibi şirketin menfaatine olması hâlinde dağıtılmamasına da karar verilebilecektir. Bu itibarla, şirketin uzun vadeli menfaatlerine olması hâlinde kârın çevreye daha az zararlı üretim yöntemleri için kullanılması, sürdürülebilir yatırımlara ayrılması veya işçilerin çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi amaçlar doğrultusunda harcanması mümkündür. Öte yandan bu, şirketin kâr elde ederek dağıtma amacını ortadan kaldıracak bir şekilde gerçekleştirilemeyecek olup paydaş grupları arasında özel bir konuma sahip olan pay

¹²⁹⁶ Bu yönde, Manavgat, Halka Açık, s. 510-511.

¹²⁹⁷ Gürbüz Usluel, Kâr Payı, s. 225-226; Manavgat, Halka Açık, s. 500; Özer, s. 211. Tebliğ m. 7/3’te “*Payları borsada işlem görmeyen ortaklıklar, bu maddenin birinci fıkrasına göre hesaplanan kâr payı tutarının genel kurula sunulacak son yıllık finansal tablolara göre sermayenin yüzde beşinden daha düşük olması veya söz konusu finansal tablolara göre net dağıtılabilir dönem kârının 100.000 TL’nin altında olması durumunda, ilgili hesap dönemi için kâr payı dağıtmayabilir.*” hükmüyle bu zorunluluğa bir istisna getirilmiştir.

¹²⁹⁸ Örtülü kazanç aktarımı ve kâr dağıtım politikalarına ilişkin açıklamalar için bkz. Manavgat, Halka Açık, s. 388 vd., 499 vd.; Ayrıca bkz. Özer, s. 207 vd.

sahiplerinin haklarının da menfaat dengesinde gözetilmesi ve istikrarlı kâr dağıtımı ilkelerinin göz önünde tutulması gerekmektedir¹²⁹⁹.

Öte yandan, pay sahibinin kâr payı hakkının korunması, kârın dağıtım aşamasına gelmeden oluşumu aşamasında korunmasına bağlı olup bu aşamada alınmayan bir önlem gerçek bir koruma sağlamayacaktır¹³⁰⁰. Başka bir ifadeyle söz konusu dağıtım kuralları, kâr hiç oluşmadığı durumda etkili bir koruma sağlamayacak olup şirket gelirlerinin kârın oluşumu aşamasında sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerine ilişkin olarak harcanması da söz konusu olabilir. Nitekim anonim şirket yönetiminde paydaş menfaatlerinin gözetilmesinin şirketin uzun vadede kârını artırdığı yukarıda da yer verdiğimiz birçok araştırma ile ortaya konmuş olmakla birlikte, sürdürülebilirliğe yönelik yatırımların özellikle kısa vadede şirkete getirdiği ek maliyet nedeniyle pay sahiplerine dağıtılabilecek kâr payını azaltması oldukça olasıdır. Bu durumun yöneticilerin kâr payı hakkı ve kârlılık beklentileri karşısındaki hukuki sonuçları, yöneticilerin sorumluluğu bağlamında üçüncü bölümde tartışılacağından burada bu ayrıma dikkat çekmekle yetinilmiştir.

c. Pay Sahiplerinin Menfaatlerine Yönelik Diğer Düzenlemeler

TTK'nın kurumsal amaç konusundaki tercihini belirleyebilmek bakımından, kâr payı hakkına ilişkin düzenlemeler bir kenara, şirket yönetiminde pay sahiplerinin menfaatlerinin diğer paydaşların menfaatlerinden üstün tutulmasına yol açan düzenlemelerin ele alınması gerekmektedir¹³⁰¹. Nitekim, 6102 sayılı TTK'da pay

¹²⁹⁹ Bu yönde bkz. Özer, s. 214. Kârdan sosyal amaçlarla yedek akçe ayrılabilir olmasının anonim şirketin nihai amacını ihlal ederek sosyal yükümlülükleri olan bir ekonomik birliği olduğunun ifade edilemeyeceği, anonim şirketi pay sahiplerinden soyutlayan bir düşüncenin TTK ile bağdaşmayacağı, zira TTK'nın uzun vadeli politikalar arasında "istikrarlı kâr payı dağıtımı"na ağırlık verdiği yönünde, bkz. Tekinalp (Poroy/Çamoğlu), s. 696- 697.

¹³⁰⁰ Manavgat, Halka Açık, s. 500.

¹³⁰¹ TTK ve sermaye piyasası mevzuatındaki pay sahiplerine yönelik hükümlere ilişkin değerlendirmeler için bkz. Okuyucu, s. 317 vd.; Özçelik, s. 97 vd.

sahiplerinin konumu güçlendirilmiş olup TTK'nın mevcut sisteminde açıkça pay sahibi önceliği anlayışı benimsenmemiş olmakla birlikte, yöneticilerin pay sahiplerinin menfaatlerine yönelik hareket etmesi sonucunu doğuracak çeşitli hükümler bulunmaktadır. Bu hükümler anonim şirketlerde pay sahiplerinin konumları ve haklarını güçlendirmekte olup bunların KSS ve sürdürülebilirlik ilkelerine uygun şekilde yönetilmesini zorlaştıran niteliktedir¹³⁰². Nitekim yöneticiler şirketi yönetirken her insan gibi kendi menfaatlerini de düşünecek ve kanundaki kendi menfaatlerine yönelik birtakım teşvik ve caydırıcı unsurların etkisi altında kalacaklardır. Bu unsurlar da, pay sahiplerinin ücret sistemleri ve ücretlerinin kâra oranla belirlenmesi, atanma ve azil usulleri, ibra edilmeleri veya sorumluluk davasıyla karşı karşıya kalma riskleridir. Pay sahiplerinin, bu konularda tek söz hakkı sahibi olması, yöneticileri pay sahiplerine tabi hâle getirecek, böylece yöneticilerin pay sahiplerinin istekleri ve menfaatlerinin aksi yönünde karar almaları çok güç olacaktır¹³⁰³.

Bu itibarla, m. TTK m. 408/2(b) uyarınca yönetim kurulu üyelerinin seçimi, süreleri, ücretleri, huzur hakkı, ikramiye ve prim gibi haklarının belirlenmesi, ibraları hakkında karar verilmesi ve görevden alma yetkilerinin pay sahiplerinden oluşan genel kurulun devredilemez yetkileri arasında olması; TTK m. 364 uyarınca yönetim kurulu üyelerinin 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 alınabilmesi; TTK m. 553 ve 555 uyarınca pay sahiplerinin yöneticilere karşı doğrudan ve dolaylı zararları nedeniyle sorumluluk davası açabilecek olması pay sahiplerinin menfaatinin şirket yönetiminde üstün tutulmasına yol açacak niteliktedir. Bu hükümler, pay sahiplerinin menfaatinden ayrı

¹³⁰² Okuyucu, s. 321.

¹³⁰³ Okuyucu, s. 321.

bir şirket menfaati kavramını zayıflatan ve yöneticileri, şirketin değil pay sahiplerinin temsilcisi konumuna getiren mekanizmalardır¹³⁰⁴. Yöneticilerin kararları, ücret beklentisi ve görevden alınma, yeniden atanamama veya sorumlu tutulma korkusuyla motive edilmekte olup bunlar neredeyse tamamıyla pay sahiplerinin eline bırakılmıştır. Bu itibarla, şirket yönetiminde sürdürülebilirlik ilkelerini gözetken ve paydaş menfaatlerine kaynak ayıran bir yönetici, görevinden azledilebileceği gibi kısa vadeli kârlılığı azaltması hâlinde sorumluluk davasıyla da karşı karşıya kalabilecektir¹³⁰⁵.

TTK'daki söz konusu hükümlerin yanı sıra, pay sahiplerinin menfaatlerinin yönetim kararlarında öne çıkarılmasında Türkiye'deki anonim şirketlerde hâkim olan pay sahipliği yapısı ve yerleşik kurumsal yönetim kültürünün de etkisi bulunmaktadır¹³⁰⁶. Burada özellikle, Türkiye'de anonim şirketlerin yoğunlaşmış pay sahipliği yapısına sahip olması ve şirketin genelde hâkim pay sahibi etkisi altında olması etkilidir¹³⁰⁷.

Bu itibarla, aşağıda açıklanacağı üzere TTK'da paydaş menfaatlerinin korunmasına yönelik birtakım düzenlemeler de bulunmakla ve hatta yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülükleri kapsamında çevresel ve sosyal riskleri de gözetme yükümlülüklerinin bulunduğu kabul edilebilecek olmakla birlikte, pay sahiplerine tanınan bu haklar, şirket yönetiminde diğer paydaşların menfaatlerinin gözetilmesini

¹³⁰⁴ Okuyucu, s. 322. Yazara göre TTK m. 364 uyarınca yöneticilerin pay sahipleri tarafından diledikleri gibi görevden alınabilmesi, şirketin kurumsal sosyal sorumlu davranması önündeki belki de en büyük engeldir (s. 323).

¹³⁰⁵ 3. Bölüm, II, A, 3, c.

¹³⁰⁶ Anonim şirketlerin sürdürülebilirlik önündeki yapısal engellerine ilişkin açıklamalar için bkz. Eroğlu, *Obstacles and Possibilities*, s. 54 vd. Türkiye'deki şirketlerin yapısının kurumsal sosyal sorumluluğa imkân tanıyan özelliklerine ilişkin değerlendirmeler için bkz. Ararat, M./Göçenoğlu, C.: *Drivers for Sustainable Corporate Responsibility, Case of Turkey*, (<https://www.idmc.ps/files/server/file/studies/CSRTurkey.pdf>, Erişim Tarihi: 31.07.2025).

¹³⁰⁷ Eroğlu, *Obstacles and Possibilities*, s. 34, 54; Töre, s. 1006.

pratikte oldukça zorlaştırmaktadır. Bu itibarla TTK’da bu yapının değiştirilmesine yönelik reformlar gerçekleştirilmesi gerektiği ileri sürülmekte olup özellikle sorumluluğa ilişkin değerlendirmeler ile bu konudaki reform önerilerine çalışmamızın yöneticilerin sorumluluğuna ilişkin üçüncü bölümünde yer verileceğinden burada pay sahiplerinin menfaatlerine yönelik bu hükümlere değinilmekle yetinilmiştir¹³⁰⁸.

d. Türk Hukukunda “Şirket Menfaati” Kavramı (TTK m. 369)

Yukarıda açıklandığı üzere, kurumsal amaç kavramı birçok hukuk sisteminde şirket menfaati kavramı üzerinden ele alınmış ve şirket yöneticilerinin yükümlülükleri, bu kavram üzerinden değerlendirilmiştir. Bu bağlamda Türk hukukunda hangi sistemin benimsendiği tartışmasında şirket menfaati kavramına ne şekilde yaklaşıldığının belirlenmesi önemlidir.

Şirket menfaati kavramı ilk kez 6102 sayılı Kanun ile 2012 yılında hukukumuzda girmiştir. 6102 sayılı TTK’nın 369. maddesinin ilk fıkrasındaki “*Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar*” hükmüyle şirket menfaati kavramını yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülüğünün unsurlarından biri olarak ele almıştır. Bu düzenlemenin, şirketin ayrı bir varlık olarak menfaati bulunduğu, yöneticilerin de pay sahiplerine karşı değil şirkete karşı sorumlu olduğu, dolayısıyla bu hükmün Türk hukukunda pay sahibi önceliği teorisinin tercih edildiği ön kabulünün mümkün olmadığını gösterdiği dile getirilmiştir¹³⁰⁹. Hükmün, şirketin kendisini oluşturan unsurlardan ayrı bir menfaatinin bulunduğunu gösterdiğine katılmakla birlikte, bu durumun tek başına pay

¹³⁰⁸ Bkz. 3. Bölüm, V.

¹³⁰⁹ Okuyucu, s. 309, 310.

sahibi önceliğinin kabul edilmemiş olduğunun göstergesi olduğuna katılmıyoruz. Zira yukarıda detaylıca açıklandığı üzere, şirketin ayrı bir tüzel kişiliği ve ayrı bir menfaati bulunduğu birçok hukuk sisteminde kabul edilmiş olmakla birlikte, bu sistemlerden pay sahibi önceliği teorisini kabul edenlerde “şirket menfaati” şirketin sahibi olarak görülen pay sahiplerinin menfaatine eşitlenmiştir. Dolayısıyla bu belirlemeyi yapabilmek için önemli olan bir hukuk sisteminde şirket menfaati kavramından ne anlaşıldığı olup hukukumuz bakımından da bunun tespit edilmesi gerekmektedir.

Bu durumda, Türk hukukunda şirket menfaati kavramından ne anlaşılmaktadır? Öğretide şirket menfaati kavramının belirlenmesi bakımından çeşitli ölçütler ileri sürülmüştür. Şirket esas sözleşmesinde yazılı amaç ve konunun esas alınması, şirket değerinin esas alınması, pay sahiplerinin menfaatlerinin esas alınması veya tüm menfaat sahiplerinin menfaatlerinden yola çıkılması bu ölçütler arasındadır. Bu bağlamda Türk öğretisinde şirket menfaati kavramı, şirket menfaatinin belirlenmesinde dikkate alınan ölçütlerin hep birlikte ele alınmasıyla “*esas sözleşmede belirtilen şirket amacına yönelik olarak, şirket ile ilişkide bulunan menfaat grupları ile birlikte, hukukî, ekonomik ve sosyal hayatının sağlıklı bir şekilde devamı için şirketin sahip olması gereken meşru menfaatlerinin bütünü, (...) şirketi oluşturan tüm unsurlara ait faydaların maksimize edilmesi, şirketin hukukî ve ekonomik varlığının en kârlı şekilde sürdürülmesi*”dir¹³¹⁰. Söz konusu ölçütlere ilişkin açıklamalara yukarıda şirket menfaati kavramına ilişkin genel açıklamalar¹³¹¹ bağlamında yer verildiğinden, burada günümüzde Türk hukukunda genel kabul gören yaklaşımın açıklanmasıyla yetinilecektir.

¹³¹⁰ Sulu, s. 59 ve 72, 73. Şirket menfaatinin “*esas sözleşmede yazılı olan işletme konusu ve amaç, ortaklığın değeri ve pay sahipleri ile diğer bütün ilgililerin ortak payda menfaatine uyumluluk ölçütleri*” şeklindeki tanımı için bkz. Eminoglu, s. 266.

¹³¹¹ 2. Bölüm, I, F.

TTK’da yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülüğüne ilişkin m. 369’nin yanı sıra şirket menfaatine açıkça yer verilen diğer hükümler, şirketler topluluğunda hâkimiyetin hukuka aykırı kullanılmasından doğan sorumluluğa ilişkin m. 202/1(d) hükmü, yönetim kurulu üyelerinin müzakerelere katılma yasağına ilişkin m. 393/1 ve pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkının reddine ilişkin m. 437/3 hükmüdür¹³¹². Söz konusu hükümlerin hiçbirinde şirket menfaati kavramının tanımına yer verilmemiştir. Konumuz ile doğrudan ilgili olan TTK m. 369’da da şirket menfaatinden ne anlaşılması gerektiğine yer verilmemiş olmakla birlikte hükmün gerekçesinde, *“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”* ifadelerine yer verilmekle, şirket menfaatinin pay sahiplerinin menfaatlerine eşit görülmediği açıklığa kavuşturulmuştur¹³¹³. Kurumsal Yönetim

¹³¹² Bunlar haricinde şirket menfaati kavramına gerekçede yer verilen ve şirket menfaatini korumaya yönelik diğer düzenlemeler, yönetim kurulu üyesinin şirketle işlem yapma ve şirkete borçlanma yasağına ilişkin m. 395, rekabet yasağına ilişkin m. 396, yönetim kurulu üyelerinin bilgi alma hakkına ilişkin m. 392, rüçhan hakkının sınırlandırılmasına ilişkin m. 461, şarta bağlı sermaye artırımına ilişkin m. 463, pay sahibi ve alacaklının dolaylı zararının tazminine ilişkin m. 555, haklı sebeple şirketin feshine ilişkin m. 531 hükümleri olarak sıralanmıştır (Helvacı/Çamurcu/Türkyılmaz, s. 312-327).

¹³¹³ Türk hukukunda şirket menfaatinin pay sahiplerinin menfaatiyle bir tutulmadığına ilişkin bkz. Sulu, s. 61 vd. Öte yandan yazar, söz konusu çıkarımı, ilk olarak TTK’nın genel gerekçesinde yer alan, eşit işlem ilkesinin tüm paydaşlar bakımından geçerli olduğuna dair ifadelere dayandırmakta, gerekçenin devamındaki pay sahibi değeri teorisinin kurumsal yönetimdeki yeni toplumsal eğilimle geliştiğine ilişkin ifadeye katılmamaktadır. Yazara göre, pay sahibi değerinin maksimizasyonu meşru şirket menfaatleri çerçevesinde amaçlanırsa, kamu yararına da hizmet edecektir. Yazarın bu görüşüne katılmak mümkün değildir. Zira gerekçede atıfta bulunulan pay sahibi değeri anlayışı, diğer paydaşların menfaatleri ile toplumsal ve çevresel değerler pahasına pay sahiplerinin finansal getirilerinin artırılmasını amaçlayan teoriye işaret etmekte olup şirket menfaati ile pay sahibi menfaatini eşitlemektedir. Şirketin menfaatini pay sahiplerinin menfaati ile eşit gören görüş için bkz. İmregün, O.: Anonim Şirketlerde Pay Sahipleri Arasında Umumi Heyet Kararlarından Doğan Menfaat İhtilafları ve Bunları Telif Çareleri, İstanbul 1962, s. 152.

İlkeleri'nde yer alan 1.6.4 sayılı “*Kâr dağıtım politikasında pay sahiplerinin menfaatleri ile şirket menfaati arasında dengeli bir politika izlenir*” ilkesi de şirket menfaatinin en azından kısa vadede kârlılık bağlamında pay sahiplerinin menfaatine eşitlenmediğinin bir göstergesidir. Öte yandan, şirket menfaatinin belirlenmesinde kullanılan ölçütler dikkate alındığında, şirket menfaati kavramının uzun vadede pay sahiplerinin finansal getirilerine ilişkin menfaatleriyle örtüştüğü kabul edilmektedir¹³¹⁴. Zira şirkette verimliliğinin artması, şirketin öz menfaati olarak tanımlanan “şirketin varlığını en iyi şekilde devam ettirmesi” menfaatine hizmet edecek, uzun vadede şirket değerinin artması pay değeri ve kârlılığa da olumlu yansıyacaktır.

Ek olarak, pay sahiplerinin bilgi alma hakkına ilişkin TTK m. 437'nin gerekçesinde, şirket menfaatlerinin zarara uğraması, “*şirket işletmesinin, bağlı şirketlerinin, müşteri çevresinin, dağıtım kanallarının ve ilişkilerinin kayba uğraması veya bu nitelikte pek de uzak olmayan bir tehlikenin varlığı*” olarak ifade edilmiş olup bu zarar ile sadece malvarlığı zararının ifade edilmediği belirtilmiştir¹³¹⁵. Bu doğrultuda, TTK'da da şirket menfaati yalnızca ekonomik değil, hukuki ve sosyal boyutları olan bir kavram olarak ele alınmıştır¹³¹⁶.

Öğretide de son yıllarda kabul edilen, Türk hukukunda şirket menfaati kavramının pay sahipleri ve diğer paydaşların menfaatleri arasında bir dengeden ortaya çıktığı, dolayısıyla şirket menfaatinin pay sahipleri, çalışanlar, müşteriler, alacaklılar ve toplumun çıkarlarının bütününden oluştuğu görüşüdür¹³¹⁷. Bu anlamda şirket

¹³¹⁴ Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 272.

¹³¹⁵ 6102 s. TTK m. 437/3 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 211.

¹³¹⁶ Bkz. Sulu, s. 33-34.

¹³¹⁷ Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 272, 273; Sulu, s. 58-60. Şirket menfaatinin en kısa sürede şirket kârını en üst düzeye çıkarma zorunluluğu olarak anlaşılmaması gerektiği yönünde, Ayan, Ö.: *Anonim*

menfaati, şirketin ilişkide bulunduğu tüm menfaat gruplarını bünyesinde barındıran bir şemsiye olarak nitelendirilmiştir¹³¹⁸. Böylece, Türk hukukunda şirket menfaatinin, kendisini oluşturan unsurların münferit menfaatlerinden üstün olmakla birlikte bu menfaatlerin bir bileşkesi olduğu ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle bu görüş, şirketin bu menfaatlerin sahiplerinden ayrı bir görüşü olduğunu reddetmemekte, aksine şirketin bunların bireysel menfaatlerinden üstün ayrı bir menfaati olduğunu kabul etmekte, ancak bu üstün menfaatin ne olduğunun belirlenmesinde ölçüt olarak menfaatler dengesini esas almaktadır. Zira menfaat gruplarının menfaatlerini içinde barındıran şirket menfaatinin üstünlüğünün kabul edilmesi (şirket menfaatinin önceliği ilkesi), bu çok sayıdaki menfaatin çatışması hâlinde bu çatışmaların çözülmesi ve menfaatler dengesinin sağlanmasına hizmet edecektir¹³¹⁹. Bu durumda, Türk hukukunda şirket menfaati kavramı bakımından çoğulcu bir yaklaşımın benimsendiği ifade edilebilecek olup kurumsal amaç tartışması bağlamında söz konusu yaklaşım menfaat sahibi teorisine karşılık gelmektedir. Bu kabul çerçevesinde, şirket yöneticileri kararlarında paydaş menfaatlerini de gözetebilecek ve yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülükleri ile sorumlulukları da buna göre belirlenecektir. Bu yönde bir kabul, yöneticilerin pay sahiplerinin kârını azaltmakla birlikte diğer bir paydaş grubunun çıkarlarına hizmet eden bir kararının şirket menfaatine olduğu gerekçesiyle yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlüğüne uygun değerlendirilmesini sağlayabilecektir.

Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin ve Yönetimle Görevli Üçüncü Kişilerin Özen ve Bağlılık Yükümlülüğü, Maltepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2011, C. 10, S. 1-2, s. 78.

¹³¹⁸ Sulu, s. 59.

¹³¹⁹ Korkut, Ö.: *Anonim Şirketlerde Şirket Menfaati Kavramının Somutlaştırılması*, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi 2007, C. 11, S. 2, s. 2.

Diğer taraftan, şirket menfaatini tüm menfaat sahiplerinin ortak paydası olduğu yönündeki görüşün geçici bir çözüm olduğu ve gerçek şirket menfaatini ifade etmeyeceği ileri sürülmüştür¹³²⁰. Buna göre, “*şirketin tek bir hedefi vardır ki o da ölümsüzlüktür*”¹³²¹. Şirketin sürekliliği sürdürülebilirliği de gerektirecek olup şirket menfaati, pay sahiplerinin kısa vadedeki kâr payları, işçilerin haklarındaki iyileşmeler, müşterilerin marka algısı gibi hususlardan bağımsız ancak bunları dikkate alan bir menfaattir. Kanaatimizce bu görüş, menfaat sahiplerinin çıkarları ile bağlantı kurulmaksızın şirketin varlığının devam edemeyeceği gerçeğini göz ardı etmektedir. Şirketin devamlılığı, şirketi oluşturan unsurların ve içinde yer aldığı çevre ve toplumun devamlılığıyla yakından ilişkilidir. Nitekim birinci bölümde sürdürülebilirlik kavramı bağlamında detaylıca açıklandığı üzere, şirketin varlığının devamı, parçası olduğu toplumdaki (ve daha geniş olarak dünyadaki) çevresel, sosyal ve ekonomik olaylar karşısındaki adaptasyon becerisine, gelecekte ortaya çıkabilecek zorluk ve gelişmelere hazır ve dayanıklı (*future proof*) olmasına bağlıdır. Bu durum özellikle *Covid-19* pandemisinde net bir şekilde gözler önüne serilmiş olup bu özelliklere sahip şirketler *Covid-19*’da olduğu gibi sistemik toplumsal zorluklar ve ekonomik şoklar karşısında daha dayanıklı olmuş ve ayakta kalabilmişlerdir. Dolayısıyla şirketin varlığını devam ettirme yönündeki menfaatine uygun karar almak isteyen bir yönetim kurulunun şirketin varlığından etkilenen ve varlığını etkileyen tüm unsurların (yani, paydaşların) menfaatlerini gözetmesi şarttır.

Öğretideki tüm görüşlerden bağımsız olarak, hukukumuzdaki mevcut düzenlemenin şirketin menfaatini pay sahiplerinin kâr elde etme menfaatine eşitlediği

¹³²⁰ Helvacı/Cankat, s. 548.

¹³²¹ Helvacı/Cankat, s. 548, 549.

de ileri sürülmektedir¹³²². Bu görüşe göre, TTK'nın mevcut düzenlemesi doğrultusunda yönetim kurulu üyelerinin çevreye zarar veren veya işçilerin hak kaybına uğramasına neden olan bir kararı kârlılığı artırması hâlinde şirketin menfaatine ve hukuka uygun olacaktır. Bu nedenle, paydaş menfaatlerinin, kârlılık ile meşrulaştırılmaksızın gözetilebilmesi, ancak şirket menfaati kavramına ilişkin açık bir düzenleme ile mümkün olacaktır. Şirket menfaati kavramının kanunda açıkça tanımlanmamış olmasının belirsizliklere neden olabileceğine katılmakla birlikte, gerek kanunun gerekçesinden, gerek kurumsal yönetim alanındaki gelişmelerden gerekse de dünyadaki gelişmeler doğrultusunda kavrama verilen anlamdan yola çıkarak mevcut hukuk sistemimizde, kârlılık için gerekirse çevrenin kirletilmesi veya çalışanların haklarının ellerinden alınması gibi kararların şirket menfaatine uygun olacağı görüşüne katılmıyoruz. Öte yandan elbette, pay sahipleri de anonim şirketin paydaş gruplarından birini teşkil etmekte olup pay sahiplerinin ekonomik çıkarlarının diğer paydaşların menfaatleri karşısında ihlal edilmesi de mümkün değildir. Nitekim şirketin ekonomik değerinin artması da şirketin devamlılığı bakımından gerekli olup şirket menfaati kavramının ayrılmaz bir parçasıdır.

e. Çevresel ve Sosyal Sorumlu Kararların İşletme Konusu Kapsamında

Değerlendirilmesi

TTK kapsamında yöneticilerin yönetim kararlarında menfaat sahiplerinin çıkarlarını dikkate alıp alamayacakları hususu, öğretide şirketin işletme konusu bağlamında da değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Yukarıda da değinildiği üzere işletme konusu, şirketin faaliyet konu ve kapsamına ilişkin bir kavram olup amacına

¹³²² Okuyucu, s. 315-316. TTK'nın benimsediği yönetim kurulu yapısının diğer paydaşların menfaatlerini şirket yönetiminde dikkate almaya uygun olmadığı yönünde bkz. Hacımahmutoğlu, Ticari Muhakeme Kuralı, s. 134-135; TTK'da şirket menfaatinin kültürel olarak pay sahipleri etrafında şekillendiği yönünde, Eroğlu, Obstacles and Possibilities, s. 56.

ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetlerin türünü ve kapsamını ifade eder. Bu çerçevede, işletme konusu şirketin amacına ulaşmak bakımından başvurduğu yönteme işaret etmektedir.

İşletme konusu, anonim şirketin ticaret unvanında bulunması zorunlu unsurlardan biri olup (TTK m. 43) esas sözleşmede de “*esaslı noktaları belirtilmiş ve tanımlanmış bir şekilde şirketin işletme konusu*”nın yer alması zorunludur (TTK m. 339/2/b). Böylece anonim şirketin işletme konusunun üçüncü kişiler tarafından bilinmesi amaçlanmıştır. Zira özellikle *ultra vires* ilkesinin geçerli olduğu eski TTK döneminde, işletme konusu şirketin üçüncü kişilerle arasındaki işlemler bakımından birtakım önemli sonuçları bulunmaktadır. şirketin hak ehliyetini işletme konusu ile sınırlandırarak işletme konusu dışındaki işlemleri yok hükmünde kabul eden¹³²³ *ultra vires* ilkesi, AB’nin şirketlere ilişkin 68/151 sayılı Birinci Direktifi dikkate alınarak¹³²⁴ terk edilmiştir. şirketlerin hak ehliyetini işletme konusu ile sınırlandıran *ultra vires* ilkesinin kalkmasıyla birlikte, ticaret şirketleri gerçek kişilere özgü işlemler dışında TMK m. 48 çerçevesinde bütün haklardan yararlanabilir ve borçları üstlenebilir duruma gelmiştir (TTK m. 125/2). Böylece, anonim şirket yöneticileri de şirketin amacı ve işletme konusu dışında şirketi bağlayan işlemler gerekleřtirebilecektir¹³²⁵. Bu değişikliğin konumuzla ilgili önemi, şirketin çevresel ve sosyal konularda gerçekleştirdiği işlemler noktasında karşımıza çıkmaktadır. *Ultra vires* ilkesinin varlığı hâlinde şirketlerin sosyal sorumluluk kapsamında gerçekleştirdikleri birtakım

¹³²³ İşletme konusuna aykırı işlemlerin yok hükmünde değil kesin hükümsüzlük olduğuna dair azınlık bir görüş de mevcuttur (Söz konusu görüşler ve *ultra vires* ilkesinin farklı hukuk sistemlerindeki uygulamaları için bkz. Alper, G.: Türk zel Hukukunda Ultra Vires İlkesi, İstanbul 2013, s. 126 vd.).

¹³²⁴ 6102 s. TTK m. 125 Gereçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 109.

¹³²⁵ 6102 s. TTK m. 371 Gereçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 171.

faaliyetlerin işletme konusu kapsamı dışında görülmesi söz konusu olabilecek, böylece hak ehliyeti kapsamı dışında kalan bu işlemler yok hükmünde olacaktır. Nitekim eski TTK döneminde Yargıtay, şirketin bağışta bulunmasının, anonim şirketin ekonomik olması ve esas sözleşmede açıkça yer alması gereken amaç ve çalışma alanına girmedeği gerekçesiyle geçerli olmadığına hükmetmiştir¹³²⁶. Bu dönemde, şirketlerin bağış yapmasının kâr elde etme ve ortakları arasında paylaşırma amacıyla bağdaşmayacağı kabul edilmiştir¹³²⁷. Ne var ki, şirketlerin bu dönemde de işletme konusu kapsamındaki sosyal sorumluluk ve bağış faaliyetlerinde bulunabilecekleri öğretide kabul edilmiş olup söz konusu ilkenin geçerli olmadığı günümüzde bu, evleviyetle mümkündür¹³²⁸. Bu itibarla günümüzde yönetim kurulu, kâr payını azaltabilecek nitelikte dahi olsa, işletme konusuna girmeyen bağışların gerçekleştirilmesi, çevre ve toplumun korunmasına yönelik önlemlerin alınması gibi kararları geçerli bir şekilde alabilecektir¹³²⁹.

Dolayısıyla *ultra vires* ilkesinin kaldırılmış olması da Türk hukukunda menfaat sahibi teorisi lehine¹³³⁰ bir gelişme olarak kabul edilebilecek olmakla birlikte, işletme konusu anonim şirket yöneticilerinin yönetim ve temsil yetkisinin sınırlarını çizmeye

¹³²⁶ Yarg. HGK, T. 29.11.1969, E. 1966/T-1396, K. 847 (Ansay, T.: *Anonim Ortaklıklar ve Mahkeme Uygulaması*, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 1970, C. 27, S. 1, s. 119-120). Yargıtay bu kararında hibede bulunmanın, şirket esas sözleşmesinde belirtilen “amaç ve çalışma alanı” içerisinde olmadığı ve ayrıca onunla ilgisinin de bulunmadığından bahisle iptal istemini yerinde bulmuştur. Öte yandan Yargıtay’a göre, şirketin işletme konusuna ve çevresine uygun bir bağış geçerlidir. Bkz. Adıgüzel, B.: *Anonim Şirketlerde Bağış ve Yöneticilerin Sorumluluğu*, Terazi Hukuk Dergisi 2019, C. 14, Özel Sayı, s. 61.

¹³²⁷ Yıldız, B.: *Şirketlerin Ehliyetine İlişkin Olarak Özellik Arz Eden Bazı Hukuki İşlem ve Sözleşmeler*, Ankara Barosu Dergisi 2006, S. 2, s. 74.

¹³²⁸ Bkz. Yıldız, s. 74; Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 276; Eminoğlu, s. 313; Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 37. *Ultra vires* ilkesinin kaldırılmasıyla Yargıtay’ın şirketler tarafından hibede bulunulmasının esas sözleşmedeki amaç ve işletme konusu kapsamına girmeyeceği yönündeki içtihadının değiştiği yönünde bkz. Yatağan Özkan, Şirket Ortak için mi?, s. 488.

¹³²⁹ Yatağan Özkan, Şirket Ortak için mi?, s. 489.

¹³³⁰ *Ultra vires* ilkesinin kalkmasının paydaş gruplarından biri olan alacaklıların menfaatlerinin pay sahiplerinin menfaatleri karşısında korunması anlamına geldiği yönünde, Eminoğlu, s. 293. Ayrıca bkz. Uzunallı, s. 90.

devam etmektedir. Dolayısıyla bu husustaki değerlendirmelerin TTK m. 371 hükmüyle birlikte gerçekleştirilmesi gerekmektedir. TTK m. 371'in ilk fıkrasında, temsile yetkili olanların şirketin amacına ve işletme konusuna giren her tür işleri ve hukuki işlemleri şirket unvanı altında, şirket adına yapabileceğini düzenlendikten sonra ikincisi fıkra, üçüncü kişilerle işletme konusu dışında yapılan işlemlerin de kural şirketi bağlayacağını ancak bunun istisnasının üçüncü kişinin bu durumu bildiği veya bilebilecek durumda bulunduğu ispat edilmesi durumu olduğu düzenlenmiştir¹³³¹. Bu çerçevede şirket, işletme konusu dışındaki işlem dolayısıyla üçüncü kişilere karşı sorumlu olacak olmakla birlikte yetkisini aşan temsilciye rücu edebilecektir¹³³². Ayrıca, işletme konusu kapsamı dışında kabul edilen işlemlerden doğan zararın TTK m. 553 hükmü uyarınca yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunun doğmasına da yol açabileceği ifade edilmektedir¹³³³. Öte yandan rücunun yanı sıra yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna başvurabilmek bakımından, rücu edilen miktarı aşan bir şirket zararı doğmuş olması gerekecektir. Hatta bir görüş, 371. maddede düzenlenen rücu imkânının teknik anlamda rücu hakkı olmadığı, zararın karşılanması olduğu ve TTK m. 553 gibi bir genel sorumluluk hükmü varken bu düzenlemeye gerek olmadığını ifade etmektedir¹³³⁴. Nihayetinde, işletme konusunun şirketin toplumsal faydaya yönelik kararları bakımından önemini koruduğu ileri sürülebilir. Bu itibarla örneğin, işletme konusu müzik eğitimi vermek olan bir şirketin yöneticilerinin enerji verimliliği projelerine yatırım yapması

¹³³¹ Söz konusu istisnanın alacaklıların korunması bağlamında *ultra vires* ilkesinin gerçekte kaldırıldığı konusunda şüphe uyandırdığına dair bkz. Eminoglu, s. 296-297.

¹³³² 6102 s. TTK m. 371 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 171.

¹³³³ Yatağan Özkan, Şirket Ortak için mi?, s. 489.

¹³³⁴ Kendigelen, A.: Türk Ticaret Kanunu, Değişiklikler, Yenilikler ve İlk Tespitler, 3. Bası, İstanbul 2016, s. 262.

beklenemezken öğrencilere ücretsiz eğitim vermesi veya enstrüman bağışı yapması işletme konusuna dahil olacaktır¹³³⁵.

Hemen belirtelim ki, her ne kadar *ultra vires* ilkesinin kalkmasıyla şirketlerin çevresel ve sosyal sorumlu faaliyetleri hak ve fiil ehliyetlerinin kapsamına dahil edilmiş olsa da, bir şirketin bu tür faaliyetlerde bulunup bulunamayacağı bundan çok daha büyük bir tartışmanın parçası olup bu konuda tek ölçüt işletme konusu değildir. Başka bir ifadeyle, işletme konusuna uygunluk bir şirketin çevresel ve toplumsal faydaya yönelik kararlarının hukuka uygunluğu bakımından tek başına yeterli bir ölçüt değildir. Burada önemli olan, bu türden işlemlerin TTK'nın kurumsal amaç bağlamında kabul ettiği yaklaşıma göre, yönetim kurulu üyelerinin özen ve bağlılık yükümlülüğüne uygun olup olmadığıdır. Bu soruya verilen cevabın pay sahibi önceliğinden yana olması hâlinde, şirket malvarlığında azalmaya neden olan sürdürülebilirliğe uygun bir karar, işletme konusuna dahil olsa bile yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunu doğurabilecektir. Kaldı ki, bir şirketin sosyal ve çevresel meselelere ilişkin fiilleri ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri genelde şirketin faaliyet alanıyla ilgili konularda söz gerçekleştirilmektedir. Örneğin, bir tekstil şirketinin sürdürülebilir malzemelerden üretilen çevre dostu bir koleksiyon çıkartması, gıda üretimiyle uğraşan bir şirketin daha maliyetli ancak daha sağlıklı ve çevre dostu üretim usulleri benimsemesi pekâlâ şirketin işletme konusuna dahil kararlar arasında yer alacaktır. Ne var ki bu, söz konusu kararın yönetim kurulu üyelerinin yükümlülüklerine uygun olması için yeterli olmayıp bu tür kararların ne şekilde

¹³³⁵ Geçmiş dönemde ABD hukukunda, bir demiryolu şirketinin okul inşa etmesinin şirketin faaliyet alanına girmemesi nedeniyle *ultra vires* kabul edildiği, ancak müzikal enstrüman satan bir şirketin müzik okulları açarak piyano bağışı yapması gibi işletme konusuyla bağlantılı kamusal faaliyetlerin *ultra vires* kabul edilmediği yönünde, bkz. Mocsary, s. 1366-1367.

hukuka aykırı veya uygun olacağı soruları, çalışmamızın sorumluluğa ilişkin üçüncü bölümü boyunca yanıtlanmaya çalışılacaktır.

f. Menfaat Sahiplerine İlişkin Düzenlemeler

i. Genel Olarak

6102 sayılı TTK’da pay sahiplerinin konumu güçlendirilmiş olmakla birlikte, kanunun gerekçesinde menfaat sahiplerinin çıkarlarının da tanınmasının yanı sıra, kanunun çeşitli hükümlerinde çalışanlar ve alacaklılar başta olmak üzere, pay sahipleri dışındaki bazı menfaat gruplarını koruyucu düzenlemelere de yer verilmiştir. TTK’nın hazırlık çalışmaları sırasında pay sahipleriyle birlikte diğer paydaşların konumlarının iyileştirilmesini de içeren “menfaat sahipleri açılımı”, kanuna özellikle dava hakları, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık yükümlülükleri olarak yansımıştır¹³³⁶. Kurumsal yönetimdeki şirketin tüm ilgililerinin menfaatlerinin ideal düzeyde korunmasına yönelik eğilimin borsa şirketleriyle sınırlı kalmayarak diğer şirketlere de genişletilmesi amaçlanmıştır¹³³⁷ ve TTK’da kamu düzeninin korunmasına yönelik de bazı hükümler yer almıştır. Bu bağlamda, ticaret şirketlerinin “kamu düzeni” veya işletme konusuna aykırı işlemler ile muvazaalı iş ve faaliyetlerde bulunması hâlinde Ticaret Bakanlığı’na verilen fesih davası açma yetkisine ilişkin TTK m. 210/3 ve anonim şirketin kuruluşunda kanun hükümlerine aykırı hareket edilerek alacaklıların, pay sahiplerinin veya “kamunun” menfaatlerinin tehlikeye düşürülmesi veya ihlal edilmesi hâlinde fesih davası açılabilmesine yönelik TTK m. 353/1 hükümlerinde kamu düzeni ve kamu menfaatinin korunması özel olarak zikredilmiştir¹³³⁸.

¹³³⁶ Eminoğlu, s. 268.

¹³³⁷ 6102 s. TTK Genel Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 33-34, para. 88.

¹³³⁸ Bkz. Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 275.

Öte yandan TTK'da anonim şirketlerin kamu düzeni ve menfaatlerine uygun davranma yükümlülüğünün ötesinde, sosyal refahın artırılmasına hizmet etme ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmasına yönelik bir düzenleme yer almamaktadır¹³³⁹. Kamu dışında kalan paydaşların menfaatlerine ilişkin olarak da durum bu şekildedir. Şirketler, hukuki bir varlık olmaları nedeniyle ticari hayata katılarak hukuki sonuçlar doğuran işlemler gerçekleştirmekte, gerçek veya tüzel kişilerle alacak-borç ilişkilerine girmektedirler. Özel hukuk kurallarının amaçları doğrultusunda söz konusu ilişkilerde tarafların menfaatlerinin dengelenmesi amacıyla alacaklılar, çalışanlar, kamu gibi şirketle ilişkisi bulunan bazı menfaat grupları borçlar hukuku, iş hukuku, vergi hukuku gibi düzenlemelerin yanı sıra TTK'da öngörülen bazı hükümlerle de korunmuştur. Bu hükümlere örnek olarak, şirket yeniden yapılanmalarında alacaklıların haklarının korunmasına yönelik TTK m. 157 ve 175 hükümleri ile çalışanların korunmasına yönelik m. 158, 178, 190 hükümleri; yönetimin devrine ilişkin iç yönergenin alacaklılara bildirilmesini öngören m. 367/1; alacaklıların borçlanma yasağını ihlal edenleri doğrudan takip edebilmesine yönelik m. 395/2; esas sermayenin azaltılmasında alacaklıların haklarını koruyan m. 473, 474 ve 475 hükümleri; alacaklıların şirkete borçlanma yasağına aykırı davranan yönetim kurulu üyelerini doğrudan takip imkânına ilişkin m. 395/2; şirketten pay iktisap edilmesi amacıyla verilecek avans, ödünç veya teminat işlemlerinin butlanına çalışanlar bakımından istisna getiren m. 380; sermaye kaybı durumunda alınacak önlemlere ilişkin düzenlemelere ilişkin m. 376 vd. hükümleri; yöneticilerin ve denetçilerin alacaklılara karşı da sorumluluğunu öngören m. 553 ve 554; anonim şirketlerin kuruluşunda alacaklıların ve kamunun menfaatlerinin tehlikeye düşürülmüş

¹³³⁹ Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 275; Eminoğlu, s. 312.

olması sebebiyle fesih davası açma hakkını içeren m. 353¹³⁴⁰; ticaret şirketlerinin kamu düzenine aykırı iş ve faaliyetlerine karşı Ticaret Bakanlığına fesih davası açma yetkisi veren TTK m. 210/3; işçilerin şirkette pay sahibi olmasının rüçhan hakkının kısıtlanması için haklı sebep sayıldığı TTK m. 461/2 hükmü; çalışan ve işçiler için yardım kuruluşları kurulması amacıyla ayrılacak yedek akçelere ilişkin TTK m. 522/1 ve 523/3 hükümleri; kamu tüzel kişilerine genel kurulda temsilci bulundurma hakkı verilebilmesine ilişkin m. 334 verilebilir. Ayrıca, tasfiyede alacaklılara çağrıda bulunulmasına ilişkin m. 541 ve ilk önce alacaklıların alacakları ödenmeden kâr payı dağıtılamaması da alacaklıların pay sahipleri karşısında korunduğu hükümlere örnektir. Bu hüküm pay sahibi önceliğini savunanlar tarafından pay sahiplerinin “artık hak sahibi” olduğu nitelendirmesi ve şirket yönetiminde korunması gerektiğine dair iddialarının bir gerekçesini oluşturmaktadır.

Söz konusu hükümlerin bir kısmı, TTK’nın bu paydaş gruplarının menfaatlerini de tanınması bakımından anılmaya değer olsa da bu hükümler genellikle münferit durumlara ilişkin olası menfaat çatışmalarını çözmektedirler. Yoksa yönetim kurulu üyelerinin şirketi yönetirken pay sahipleriyle diğer paydaşlar arasında meydana gelebilecek olası menfaat çatışmalarını ne şekilde çözmesi gerektiği ve şirketlerin varlık sebeplerine dair genel bir hüküm niteliği taşımamaktadırlar. Dolayısıyla tezimizin bu kısmında bu tür sınırlı etkili hükümlere yalnızca işaret edilmekle yetinilmiş, Türk hukukunda pay sahibi önceliği veya paydaş menfaatleri arasında ne şekilde bir seçim yapıldığı konusunda daha belirleyici olan hükümler ise aşağıda daha ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

¹³⁴⁰ Bu hükmün yöneticileri, şirketin kuruluşundan itibaren yönetimde alacaklıların menfaatlerinin en az pay sahipleri kadar gözetmek durumunda bırakacağına dair bkz. Eminoğlu, s. 291.

Bu itibarla, anonim şirketin kâr elde ederek dağıtma amacının, TTK uyarınca bazı sosyal ve etik yükümlülükleri bulunduğu gerçeğini değiştirmedeği ifade edilmiştir¹³⁴¹. Bu yükümlülüklerin ifadesi olarak da anonim şirkette sosyal amaçlar için kaynak ayrılabilmesi imkânı kapsamında işçiler lehine vakıflar oluşturmak, yardım örgütleri kurmak, bunları sürdürmek ve diğer yardım ve hayır amaçlarına hizmet etmek üzere bilanço kârından yedek akçe ayrılması, uzun vadeli politikaların teşvik edilmesi ve ortaklığın gelişimine önem verilmesi (TTK m. 522 ve 523) ile, söz konusu yedek akçenin kriz anlarında işletmenin varlığını devam ettirmesine ve işsizliğin önlenmesi için kullanılmasına (TTK m. 519/3) yönelik emredici hükümler gösterilmiştir¹³⁴². Halka açık anonim şirketlerin bağışlama yapmalarına imkân veren SPKn m. 19/5 de hukukumuzda şirketlerin sosyal amaçlarına dair olumlu yaklaşımı gösteren bir diğer örnektir.

ii. Yedek Akçeler

Pay sahibi önceliği modelinde, pay sahiplerinin temel menfaatinin kâr elde etmek olduğu düşünüldüğünde, bu kâr payı hakkının diğer paydaşlar lehine sınırlandırıldığı yedek akçe hükümlerinin ayrıca incelenmesinde fayda vardır. Bu hükümler, şirket kârından pay sahipleri dışındaki menfaat sahipleri yararına yedek akçe ayrılmasına ilişkindir. TTK'nın “Çalışanlar ve İşçiler Lehine Yardım Akçesi” başlıklı 522. maddesinin ilk fıkrası uyarınca, “*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*”. Bu çerçevede, genel kurul tarafından alınacak ek bir karara gerek olmaksızın yönetim

¹³⁴¹ Tekinalp (Poroy/Çamoğlu), s. 696.

¹³⁴² Tekinalp (Poroy/Çamoğlu), s. 696.

kurulu kararıyla bilanço kârından bu kişiler lehine yedek akçe ayrılabilir. Kanunun 523. maddesinin 3. fıkrasında da esas sözleşmede hüküm bulunmasa bile, genel kurulun, 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 ayırabileceği hüküm altına alınmıştır. Söz konusu hükümler, pay sahiplerine kâr payı olarak dağıtılabilecek şirket gelirinin bir kısmının pay sahipleri dışında kalan paydaşlara harcanabileceğini açıkça ortaya koymak bakımından önemlidir. TTK m. 521 uyarınca da, esas sözleşmeye konulacak hüküm ile özgülleme amaçları ve harcanma yolları ile şartları esas sözleşmede serbestçe belirlenebilecek olan başkaca yedek akçelerin ayrılabilir. Dolayısıyla, kârdan ayrılabilir yedek akçeler, yalnızca çalışan ve işçilerin menfaatine olanlarla sınırlı tutulmamış olup bu anlamda şirketin KSS faaliyetleri konu ve paydaş yönünden sınırlandırılmamıştır¹³⁴³.

Bu hükümlerle, kanun koyucunun toplumsal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik şirket faaliyetlerine izin verdiği ve hatta bu faaliyetleri teşvik ettiği ifade edilmektedir¹³⁴⁴. Kanaatimizce, şirketleri bu yedek akçeleri ayırmaya zorunlu tutan veya teşvik eden bir hüküm bulunmasa da¹³⁴⁵, söz konusu hükümlerle açıkça kâr olarak dağıtılabilecek gelirin diğer paydaşlar için harcanmasının kabul edilmesi, TTK'da en azından pay sahibi maksimizasyonu modelinin kabul edilmediğinin göstergesi olarak önemlidir. Zira bu modelde şirketin varoluş amacı pay sahiplerinin

¹³⁴³ Bkz. Yatağan Özkan, Şirket Ortak için mi?, s. 494; Bu kapsamda örneğin, engellilere eğitim hizmeti sağlanması amacı taşıyan bir eğitim kurumuna aktarılacak üzere bilanço kârından yedek akçe ayrılabilir (Eminoğlu, s. 312).

¹³⁴⁴ Eminoğlu, s. 312.

¹³⁴⁵ Zira Kurumlar Vergisi Kanunu (KVK) m. 11 uyarınca yedek akçe ayırma suretiyle yapılan sosyal yardımlar, kurumlar vergisi avantajından faydalanamamaktadır (Bkz. Yatağan Özkan, Şirket Ortak için mi?, s. 494).

kâr paylarını en üst düzeye çıkartmak olup işçiler ve diğer hayır amaçları için yedek akçe ayrılabilmesi pay sahiplerinin alabileceği “en fazla” kârı alamayacakları anlamına gelecektir.

Bu çerçevede kanunda belirlenen şartlara uygun olarak sosyal amaçlar için ayrılan yedek akçelerden dolayı kural olarak genel kurul kararının iptali veya söz konusu karar çerçevesinde işlemde bulunan yönetim kurulunun sorumluluğunun söz konusu olmayacağı ifade edilmiştir¹³⁴⁶. Başka bir ifadeyle, yukarıda da değindiğimiz üzere bu hükümlerle meşru hâle getirildiği sürece anonim şirkette belirli dönemlerde kâr dağıtılmaması da mümkündür. Bununla birlikte, yedek akçe ayrılmasına ilişkin söz konusu düzenlemeler, şirketin kurumsal sosyal sorumluluk kapsamındaki harcamalarının ancak yedek akçelerden gerçekleştirebileceği şeklinde yorumlanmıştır¹³⁴⁷. Bu kapsamda, kâr etmeyen bir şirkette hayır ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yürütülmesi ve yardımlarda bulunulması da hukuken mümkün olmayacak, bu tür faaliyetler yürütülmesi yönetim kurulunun sorumluluğunu doğurabilecektir¹³⁴⁸. Gerçekten de kâr elde etmeyen veya uzun dönemler pay sahiplerine kâr dağıtmayan bir şirketin sosyal sorumluluk faaliyetlerine para harcaması pay sahiplerinin vazgeçilmez nitelikteki kâr payı hakkının ihlalini teşkil edebilecek ve bu yöndeki genel kurul kararlarının iptali ile yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna neden olabilecektir. Öte yandan şirketin toplum ve çevreye faydalı faaliyetlerde bulunmasının tek usulü yedek akçe ayrılarak gerçekleştirilen harcamalar olmayıp şirketin daha maliyetli çevre dostu üretim usullerine geçmesi, daha sağlıklı ve yüksek kalitede hammaddeler kullanması, insani çalışma koşullarını garanti altına

¹³⁴⁶ Yatağan Özkan, Şirket Ortak için mi?, s. 494.

¹³⁴⁷ Yatağan Özkan, Şirket Ortak için mi?, s. 494.

¹³⁴⁸ Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 25; Yatağan Özkan, Şirket Ortak için mi?, s. 494.

alması gibi yöntemlerle de paydaş menfaatlerinin korunması mümkündür. Bu tür kararlar da daha yüksek maliyet gerektirmekte olup en azından kısa vadede şirketin kârlılığını azaltabileceğinden yöneticilerin sorumluluğuna neden olup olmayacağı çalışmamızın üçüncü bölümünde detaylıca tartışılmıştır¹³⁴⁹.

iii. Bağışlar

Şirketler açısından bağışlama, TBK m. 285 kapsamında, şirketlerin hayır amacıyla malvarlıklarından belirli bir miktarı veya parasını karşılıksız olarak bir kimsenin mülkiyetine bırakması olarak tanımlanmıştır¹³⁵⁰. TTK'da anonim şirketlerin bağış yapmalarına ilişkin yedek akçe hükümleri dışında bir hüküm bulunmamaktadır¹³⁵¹. Yukarıda da ifade edildiği üzere, mülga TTK döneminde Yargıtay'ın şirketlerin bağış yapmasının kâr elde etme ve ortakları arasında paylaşırma amacıyla bağdaşmayacağı yönünde kararları bulunmakla birlikte günümüzde yönetim kurulunun kâr payını azaltabilecek nitelikte dahi olsa, işletme konusuna girmeyen bağışların gerçekleştirilmesi, çevre ve toplumun korunmasına yönelik önlemlerin alınması gibi kararları geçerli bir şekilde alabileceği kabul edilmektedir¹³⁵². Ayrıca şirket bütçesinden hayır amaçlı yapılan bağışlarda vergi avantajları öngörülmüş olması, kanun koyucunun KSS faaliyetlerine olumlu bakışını yansıtan bir düzenleme olarak yorumlanmıştır¹³⁵³. SPKn m. 19/5 uyarınca ise, halka açık anonim şirketlerin bağışta bulunabilmesi için esas sözleşmelerinde açık hüküm bulunması şart olup Yargıtay da

¹³⁴⁹ 3. Bölüm, II, A, 3, c.

¹³⁵⁰ Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 25-26; Adıgüzel, s. 59.

¹³⁵¹ Bkz. yedek akçelere ilişkin TTK m. 521, 522/3, 523 hükümlerini bağış kapsamında ele alan, Adıgüzel, s. 59-60; Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 26; Bu hükümler kapsamında TTK'nın bağışlara sadece işçiler ve çalışanlar bakımından izin verdiği yönünde bkz. Kandemir, Duties and Responsibilities, s. 2221-2222.

¹³⁵² 2. Bölüm, IV, B, 3, e.

¹³⁵³ Yatağan Özkan, Şirket Ortak için mi?, s. 496.

esas sözleşmesinde bu yönde bir hüküm bulunmayan halka açık bir anonim şirketin bağış yapmasına ilişkin genel kurul kararını iptal etmiştir¹³⁵⁴.

Öte yandan, TTK’da bu konuda bir hüküm bulunmaması, anonim şirketlerin bağışta bulunmasına yönelik hiçbir sınırlama bulunmadığı anlamına gelmemektedir¹³⁵⁵. Nitekim TTK m. 371/1 uyarınca işletme konusu yöneticilerin temsil yetkisinin sınırını belirlemeye devam etmekte olup bunu aşan bağışlardan yönetim kurulu üyeleri sorumlu olacaktır¹³⁵⁶. Aynı zamanda, söz konusu bağışın yukarıdaki açıklamalarımız çerçevesinde, pay sahiplerinin kâr payını geçerli bir sebep olmaksızın ihlal etmesi de hukuka uygun olmayacak ve şirket yöneticilerinin sorumluluğuna yol açabilecektir. Yargıtay da yakın tarihli bir kararında, *“Bunun yanında genel yönetim giderleri olarak muhasebeleştirilen kayıtların bağış, yemek yardımı gibi 3. kişilere yapılmış olan ve yine şirketin ekonomik amacıyla bağdaşmayacağından, aşırı nitelikteki bu nevi giderler de şirket zararını oluşturur”* ifadeleriyle aşırı nitelikteki bağışların şirketin ekonomik amacıyla bağdaşmayacağına ve şirketin zararını teşkil edeceğine hükmetmiştir¹³⁵⁷. Bu itibarla bağışların şirket menfaatine uygun olması bakımından bağışın miktarı belirlenirken şirketin büyüklüğü, dönem kârı ve mali durumunun dikkate alınması şart olup yapılan bağışlar şirketin stratejik yönü ve sosyal ve makroekonomik rolünü yansıtmalıdır¹³⁵⁸. Ayrıca, özellikle bağışın önemli miktarda olması ve şirketin menfaatiyle bağdaşp

¹³⁵⁴ Yarg. 11. HD. 11. 09.2020, E. 2020/594, K. 2020/5230. (Lexpera Hukuk Bilgi Sistemi, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹³⁵⁵ Adıgüzel, s. 61.

¹³⁵⁶ Adıgüzel, s. 61; Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 27.

¹³⁵⁷ Yarg. 11. HD., T. 30.11.2022, E. 2021/5001, K. 2022/8545 ve bu karara ilişkin karar düzeltme başvurusunda verilen daha detaylı açıklamalar içeren Yarg. 11. HD., T. 19.10.2023, E. 2023/3619, K. 2023/6032 (Lexpera Hukuk Bilgi Sistemi, Erişim Tarihi: 31.07.2025).

¹³⁵⁸ Adıgüzel, s. 64.

bağdaşmayacağıının şüpheli olması hâlinde, başışa yönetim kurulunun karar vermesi gerektiğı ifade edilmiştir¹³⁵⁹.

iv. Menfaat Sahiplerinin Şirkete Katılımı

Kurumsal amacın şirket politikasına dahil edilmesi ve şirket yönetiminde paydaş menfaatlerinin gözetilmesinde nasıl bir yöntem izleneceğı hususunda farklı yöntem önerileri bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de paydaşların şirkete katılımının sağlanması ve dolaylı da olsa yönetimde söz sahibi olmalarına ilişkindir. Zira bu şekilde pay sahipleri ile diğer paydaşların menfaatleri ortak paydada buluşturulabilecektir. Bu bağlamda Türk hukukunda da işçilerin şirkete katılımını amaçlayan iki araç öngörölmüştür¹³⁶⁰. Bunlardan ilki, TTK m. 463/1 uyarınca şarta bağlı sermaye artırımını yoluyla şirket alacaklıları ve çalışanlara alım haklarını kullanmak suretiyle yeni payları edinme hakkı sağlanmasıdır. Diğer bir araç ise, TTK m. 461/2 yeni çıkartılacak payların işçilere sunulması ve işçilerin şirkete katılmasının pay sahiplerinin rüçhan haklarının sınırlandırılması için haklı sebep olarak kabul edilmesidir. Özellikle bu ikinci durumda işçilerin menfaati pay sahipleri karşısında korunmuştur.

4. Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri

Dünyadaki kurumsal yönetim anlayışının giderek pay sahibi dışında kalan paydaşların menfaatlerini de kapsayan ve koruyan bir hâle gelmesi, Türk hukukunda da etkilerini göstermiştir. Özellikle paydaşlar lehine artırılan dava hakları ile kamuyu aydınlatma yükümlölükleri kapsamında kurumsal yönetimin sorumluluk ve şeffaflık

¹³⁵⁹ Adıgüzel, s. 62.

¹³⁶⁰ Bkz. 6102 s. TTK Genel Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 49, para. 140.

ilkeleri geliştirilmiş ve kurumsal yönetim sistemi çoğulcu bir bakış açısı kazanmıştır¹³⁶¹.

Kurumsal Yönetim Tebliği'nin ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde üçüncü ilke menfaat sahiplerine ayrılmış olup "Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası" başlıklı 3.1. altında, şirketin işlem ve faaliyetlerinde menfaat sahiplerinin mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle düzenlenen haklarını koruma altına alacağını ifade edilmiştir (İlke 3.1.1). Bu hakların mevzuat ve karşılıklı sözleşmelerle korunmadığı hâllerde ise menfaat sahiplerinin çıkarları iyi niyet kuralları çerçevesinde ve şirket imkânları ölçüsünde korunacaktır. Mevzuat ve sözleşmelerde korunan hakların ihlali hâlinde etkili ve süratli bir tazmin imkânı sağlanması gerekmektedir (İlke 3.1.2). Menfaat sahiplerinin söz konusu hakları ve şirket politikası hakkında bilgilendirilmesi ve bunlara aykırılıkları ilgili komitelere bildirmeleri için gerekli mekanizmaların oluşturulması da öngörülmüştür (İlke 3.1.3 ve 3.1.4). Devamında gelen 3.1.5. ilkesi, menfaatler arasındaki olası çatışmaların ne şekilde çözüleceğine ilişkin olup buna göre, *"menfaat sahipleri arasında çıkar çatışmaları ortaya çıktığında veya bir menfaat sahibinin birden fazla çıkar grubuna dahil olması durumunda, sahip olunan hakların korunması açısından mümkün olduğunca dengeli bir politika izlenir, her bir hakkın birbirinden bağımsız olarak korunması hedeflenir"*. Bu çerçevede, menfaat sahiplerinin çıkarlarının dengelenmesini öngören kurumsal yönetim ilkelerinde açıkça çoğulcu modelin benimsendiği söylenebilir.

İlkenin 3.2. numaralı alt başlığı menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılmasının desteklenmesine ayrılmış olup menfaat sahiplerini ilgilendiren önemli kararlarda bunların görüşlerinin alınması öngörülmüştür. Devamında gelen 3.3.

¹³⁶¹ Eminoğlu, s. 266.

numaralı ilke ise, şirketin işe alım ve insan kaynakları politikaları kapsamında çalışan haklarının korunmasına ilişkindir. Bu doğrultuda şirketin çalışanlar arasında ayırım yapmaması, çalışanlarının sendikal haklarının desteklenmesi öngörülmüş olup sosyal haklar desteklenmiştir. 3.4. numaralı ilke, paydaş gruplarından müşteri ve tedarikçilerin menfaatlerinin korunmasını ele almaktadır. 3.5. numaralı ilke ise şirketin etik ve sosyal sorumluluğunu tanımış olmak bakımından önemlidir. Söz konusu ilkede şirketin faaliyetlerinin internet sitesinde yayımlanan etik kurallara uygun yürütülmesi öngörülmüş olup (3.5.1) “*Şirket, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olur; çevreye, tüketicieye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar. Şirket, uluslararası geçerliliğe sahip insan haklarına destek olur ve saygı gösterir. İrtikap ve rüşvet de dahil olmak üzere yolsuzluğun her türlüşüyle mücadele eder*” denilmekle (3.5.2), şirket içi paydaşların yanı sıra çevre ve toplumun geneline de işaret edilmiş ve bu bağlamda şirketin sorumluluğu da zikredilmiştir. Toplumun da paydaşlardan biri olarak tanınmasıyla kurumsal yönetimin ilkelerinden biri olan sorumluluk ilkesinin şirkete “*sosyal bir yönetim misyonu*” yüklediği ifade edilmiştir¹³⁶². Böylece, kurumsal yönetimin koruma kapsamı pay sahipleri dışında kalan paydaşlara da genişlemiş olup şirketin karar alma süreçlerinde paydaşların ve bunların menfaatlerinin dikkate alınması sonucunu doğuracaktır¹³⁶³.

Tüm bu ilkeler çerçevesinde kurumsal yönetim ilkeleri bakımından paydaşların genelini dikkate alan çoğulcu bir kurumsal yönetim modelinin benimsendiği ifade edilebilir. Öte yandan, bilindiği üzere söz konusu ilkeler esasen yalnızca borsa şirketleri için ve uy ya da açıkla ilkesiyle öngörülmüştür. TTK’nın gerekçesinde de vurgulandığı üzere söz konusu ilkeler diğer anonim şirketler ve hatta tüm işletmelere

¹³⁶² Eminoğlu, s. 267.

¹³⁶³ Eminoğlu, s. 267; Paslı, Kurumsal Yönetim, s. 78.

de tavsiye edilecek bir kapsam ve yaygınlık kazanmış olmakla birlikte¹³⁶⁴ herhangi bir bağlayıcılığı bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bu düzenlemeler, hukukumuzun paydaş menfaatleri ve kurumsal amaca ilişkin olarak benimsediği yaklaşımı açıklamakta sınırlı etkiye sahiptir. Öte yandan söz konusu ilkeler özellikle büyük şirketler bakımından yol gösterici olup bazı şirketlerin esas sözleşmelerine veya misyon açıklamaları gibi çeşitli belgelerine dahil edilebilmektedir. Bu kapsamda ilkelerin icra edilebilirliği artırılrsa da yine de kurumsal yönetim ilkelerinin tek başına Türk hukukunda veya benzer düzenlemelerin yer aldığı diğer hukuk sistemlerinde paydaş modelinin benimsendiği anlamına geldiği söylenemez.

V. KURUMSAL AMACIN BELİRLENMESİ VE TAKİBİNDE YÖNTEM

A. Mevcut Düzenlemelerin Yetersizliği

Geleneksel olarak şirketlerin iç işleyişi, organları, yöneticiler ve pay sahipleri arasındaki ilişkiyi ele alan şirketler hukuku, çevresel ve sosyal problemlerin çözümünü çevre hukuku, iş hukuku, tüketici hukuku, rekabet hukuku gibi alanlara bırakır¹³⁶⁵. Nitekim anonim şirketlerdeki paydaş gruplarının menfaatleri hâlihazırda bazı dış mekanizmalar ile koruma altına alınmış durumdadır. Şirketlerin çevreye zararlı faaliyetlerinin önüne geçilmesi de çevre hukuku ve vergisel düzenlemelerle bazı caydırıcı veya teşvik edici hükümlere bağlanmış; pay sahibi dışında kalan paydaşlar bakımından iş hukuku, emeklilik düzenlemeleri, iş sağlığı ve güvenliği hukuku, ayrımcılık yasakları ile işçilerin hakları tanınmış; tüketici hukuku düzenlemeleri, ürün

¹³⁶⁴ Bkz. 6102 s. TTK Genel Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 34, para. 88.

¹³⁶⁵ Bkz. Hansmann/Kraakman, s. 442. Öte yandan, paydaş grupları arasında alacaklıların durumu farklı olup alacaklıların ile şirketin ilişkisinin belli boyutları şirketler hukuku altında düzenlenmiştir.

güvenliği yasaları, garanti belgesi düzenlemeleri ve rekabet hukuku mevzuatı ile tüketicilerin ve rekabetçi piyasa ekonomisinin korunması amaçlanmış; vergi mevzuatı ile kamu gelirlerinin güvence altına alınması bakımından şirket faaliyetlerini düzenleyici ve sınırlayıcı işlev üstlenmiştir.

Söz konusu düzenlemelerin şirketlerin negatif dışsallıklarının azaltılması bakımından destekleyici olduğuna şüphe bulunmamakla birlikte, bu düzenlemeler bugüne kadar yeterli görülmemiştir. Zira söz konusu düzenlemeler yalnızca şirketlerin faaliyetlerinin hukuka uygun sınırlar içerisinde kalması bakımından bir asgari standart getirmekte olup sosyal faydanın artırılmasına hizmet etmemiştir. Bir görüşe göre, pay sahiplerinin menfaatleriyle toplumun menfaatlerinin uyumlaştırılması bakımından hâlihazırda elimizdeki tek araç şirketler hukuku dışındaki yasal düzenlemeler olup söz konusu düzenlemeler, bu görevi yerine getirmekte başarısız olmuştur¹³⁶⁶. Zira pay sahipleri için kâr elde etmeyi amaçlayan şirketler ile toplum menfaatini temsil eden düzenleyici otoritelerin menfaatleri birbiriyle zıt olup şirketler, ulusal yasaları ulus-ötesi şirket yapılanmaları gibi yöntemlerle bertaraf etmeyi başarmıştır¹³⁶⁷. Böylece, pay sahipleri dışında kalan paydaşların menfaatlerinin şirketler hukuku dışında korunması gerektiğine yönelik geleneksel görüş tartışmaya açılmış olup¹³⁶⁸ pay sahibi dışında kalan paydaşların korunmasının kurumsal yönetim ve şirketler hukukunda gerçekleştirilecek birtakım reformlarla ele alınması gündeme gelmiştir. Şirketler hukuku dışındaki düzenlemelerin işlevi ise rüşvet, yolsuzluk, insan hakları, piyasa

¹³⁶⁶ Mayer, Prosperity, s. 42.

¹³⁶⁷ Bkz. Mayer, Prosperity, s. 43.

¹³⁶⁸ Bu geleneksel görüş için bkz. Hansmann/Kraakman, s. 442.

manipölasyonu, çevrenin korunması gibi temel konularda minimum bir standart getirmek olmalıdır¹³⁶⁹.

Böylece, kurumsal amaç ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarının gelişimi, şirketler hukukunun rolü ve şirketler hukuku düzenlemeleriyle diğer düzenlemeler arasındaki iş bölümüne ilişkin geleneksel anlayışları derinden etkileyecek bazı değişikliklere yol açmıştır¹³⁷⁰. Anonim şirketlerin pay sahipleri için kâr sağlamanın ötesinde bir varlık sebebi olduğunu kabul eden görüş giderek yaygınlaşmakla birlikte, şirket yönetiminde çevresel ve sosyal menfaatlerin gözetilmesi için uygun araçların ne olduğu konusunda farklı görüş ve öneriler bulunmaktadır. Bu itibarla, çalışmamızın üçüncü bölümünde detaylıca ele alacağımız üzere, akademisyenler ve kanun koyucular arasında, anonim şirketlerin kurumsal amaçlarının çevresel ve sosyal amaçlar ile paydaş menfaatlerini de kapsayacak şekilde yeniden tanımlanması, yönetim kurulu üyelerinin özen ve bağlılık yükümlülüğünün bu doğrultuda genişletilmesi ve yöneticilerin çevresel ve sosyal zararlardan sorumluluklarının öngörülmesi gibi yöntemler tartışılmaktadır. Bu yöntemlerin bir kısmı, anonim şirketlerin kurumsal amacının kanun veya esas sözleşmede çevresel ve sosyal menfaatleri de içerecek biçimde yeniden tanımlanmasına yönelik önerilerken bir kısmı da yönetim kurulu üyelerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin hükümlerin değiştirilmesine odaklanmaktadır.

Bu itibarla, çalışmamızın kurumsal amaca odaklanan bu bölümünde anonim şirketlerde kurumsal amacın yeniden tanımlanması ve takibi bakımından benimsenecek yöntemlere yer verilecek; yönetim kurulu üyelerinin görev ve

¹³⁶⁹ Mayer'e göre, kurumsal amacın takibinde bu düzenlemeler değil, kurumsal yönetim ve şirket esas sözleşmelerindeki tanımlamalar uygun araçlardır (Bkz. Mayer, Prosperity, s. 42-43).

¹³⁷⁰ Rock, For Whom, s. 368.

sorumluluklarına dair öneriler ise, sorumluluğa odaklanan üçüncü bölümde ele alınacaktır. Hemen belirtelim ki, kurumsal amacın yeniden tanımlanması da elbette özen ve bağlılık yükümlülükleri başta olmak üzere yönetim kurulu üyelerinin görev ve sorumluluklarını etkileyecek olmakla birlikte, bu etki biraz daha dolaylı olacaktır.

Kurumsal amaca odaklanan görüş, uzun süreler boyunca pay sahiplerinin menfaati olarak tanımlanmış olan şirketin varlık sebebinin yeniden tanımlanması ve sürdürülebilirliğin ve paydaş menfaatlerinin korunmasının bu sebebe dahil edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu kapsamda, kurumsal amacın yeniden tanımlanarak şirket yönetiminde takibi bakımından özellikle, şirket esas sözleşmesinde kurumsal amacın yer alması, kurumsal amacın şirketler hukuku mevzuatında tanımlanması, kurumsal yönetim araçlarına başvurulması ve çift amaçlı şirket formlarının öngörülmesi gibi çeşitli yöntem ve araçlar ileri sürülmekte olup kurumsal amacın tespit ve takibinde yetkili organın yönetim kurulu mu genel kurul mu olduğu hususu tartışılmaktadır.

B. Şirketlerin Kurumsal Amaç Açıklamaları

1. Genel Olarak

Şirket yönetiminde pay sahipleri lehine kâr sağlamanın ötesinde sosyal bir amacın gözetilebilmesi bakımından ilk adım, böyle bir amacın varlığının açık ve net bir şekilde tanınması ve amacın tanımlanmasıdır. Böylece, kurumsal amaç hukuki olarak da güç kazanacak ve icra edilebilir hâle gelecektir. Net bir şekilde tanımlanan kurumsal amaç, şirket yönetiminde şirketin misyon ve vizyonunu belirleyerek

stratejilere yön vermek, şirketin fiillerine meşruiyet kazandırmak ve şirket katılımcılarını birlikte çalışmaya motive etmek gibi önemli işlevler üstelenecektir¹³⁷¹.

Bu tür bir tanımlamaya doğrudan şirketler hukuku düzenlemelerinde bir hükümle yer verilebileceği gibi, bunun her bir şirket düzeyinde gerçekleştirilmesi de mümkün olabilir. Nitekim günümüzde birçok şirket kurumsal amaç açıklamalarında bulunmakta olup bu tür bir açıklama açık veya örtülü şekilde gerçekleştirilebilmektedir¹³⁷². Bu açıklamanın yöntemine göre kurumsal amacın hukuki gücü ve icra edilebilirliği de değişiklik gösterecektir. Kurumsal amacın şirket esas sözleşmeleri, yıllık raporları, misyon açıklamaları gibi şirket belgelerinde yer alması veya basın açıklamaları ve üst düzey şirket yöneticileriyle gerçekleştirilen röportajlar vb. yöntemler aracılığıyla açıklanması, kurumsal amacın açık bir şekilde ifade edilmesine örnektir¹³⁷³. Özellikle şirket esas sözleşmelerinde yapılan açıklamalar, yönetim kurulunun sürdürülebilirliğe yönelik karar almaları konusunda yasal bir destek mekanizmasıdır. Kurumsal amacın örtülü bir şekilde ifade edilmesi ise, yazılı veya kayıtlı olmasa dahi, şirketin stratejik karar mekanizmasına yön veren temel ilkeler, inançlar, değerler ve tanımlardan oluşan şirket misyonu olarak karşımıza çıkar¹³⁷⁴. Bu durumda kurumsal amacın hukuki gücünden bahsedilemeyecek ve şirket faaliyetlerindeki etkisi de daha sınırlı olacaktır. Öte yandan bu tür bir açıklama da piyasalar aracılığıyla icra edilebilir bir nitelik kazanabilecektir.

¹³⁷¹ Bkz. Lambooy/Argyrou/Tideman, s. 51-52. Bu çerçevede “misyon”, kurumsal amaçla benzerlik göstermekte olup şirketin neden var olduğu olarak tanımlanmışken “vizyon” bu misyonun uygulanması için şirketin ne tür aktiviteler gerçekleştirdiğini, “strateji” ise misyonun ne şekilde uygulamaya konduğunu ifade etmektedir.

¹³⁷² Lambooy/Argyrou/Tideman, s. 49.

¹³⁷³ Lambooy/Argyrou/Tideman, s. 49.

¹³⁷⁴ Lambooy/Argyrou/Tideman, s. 50.

2. Şirket Esas Sözleşmelerinde Kurumsal Amaç Hükümlerine Yer Verilmesi

a. Tarihsel Süreçte Kurumsal Amaç Hükümleri

Kurumsal amacın takibi ve şirket yönetiminde paydaş menfaatleri ile sosyal ve çevresel meselelerin gözetilmesi için ilk yöntem, şirket esas sözleşmesinde bir kurumsal amaç hükmüne yer verilmesidir.

Şirket sözleşmelerinde “*corporate purpose*” hükmünün yer almasının kökeni, şirketlerin egemen bir otoriteden aldıkları bir imtiyaz ile kuruldukları Antik Roma’ya kadar uzanan döneme dayanır¹³⁷⁵. Kâr amacı güden ticaret şirketlerinden önce söz konusu imtiyazlar, kilise, üniversite, belediyelere verilmiş ve onlar tarafından kullanılmıştır¹³⁷⁶. Bunların aldıkları imtiyaz belgeleri, sahip oldukları güç ve yetkileri içermekte olup yetkilerinin oluşturulma amaçlarıyla sınırlı olduğu kabul edilmiştir¹³⁷⁷. Söz konusu imtiyaz ile şirketler “ayrı bir hukuki kişilik” olarak var olmuş ve mülkiyet sahibi olmak, sözleşme tarafı olmak, dava tarafı olabilmek gibi hak ve yetkiler elde etmiştir. Aynı zamanda kendi kendini yönetme hakkını da içeren bu imtiyazlar nedeniyle, en eski şirket örneklerinde dahi kurumsal amaç hükmü benzeri bir hüküm yer almıştır¹³⁷⁸. Bu örneklerle özellikle, 16 ve 17. yüzyılda İngiltere’de kurumsal olarak faaliyet gösterebilmek için Kraliyet veya Parlamento onayı alması şart olan şirketlerde rastlanmıştır¹³⁷⁹. 18. yüzyıla gelindiğindeyse bunların kullanımı ticaret şirketlerine kadar genişlemiş ve uygulaması ABD’de de yayılmıştır. Söz konusu belgeler daha sonra bugünkü anlamıyla şirket türleri (kâr amacı güden-gütmeyen, kamu-özel)

¹³⁷⁵ Bkz. Pollman, Corporate Purpose Clause, s. 1426-1427.

¹³⁷⁶ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1313; Pollman, Corporate Purpose Clause, s. 1426.

¹³⁷⁷ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1313.

¹³⁷⁸ Pollman, Corporate Purpose Clause, s. 1428-1429.

¹³⁷⁹ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1313.

arasındaki ayrıma benzer şekilde şirketlerin amaçlarının tespitinde kullanılmıştır¹³⁸⁰. Yönetimin takdir yetkisi de söz konusu amaçlarla sınırlı olarak kabul edilmiştir. Bu dönemde gelişmiş bir şirketler hukuku bulunmadığından, “yapay” bir kişilik olarak kabul edilen şirketin doğal hukuk bağlamında amacı tanımlanmamıştır¹³⁸¹. Bu bağlamda, amaç hükümleri, kendisine başvurulacak egemen yapının da vermeyi kabul ettiği kurumsal imtiyazları ve şirketin ulaşmak istediği kamu yararı kapsamında belirli faaliyetleri içermiştir¹³⁸². İmtiyaz sisteminin hâkim olduğu bu dönemde, *ultra vires* kuralı da çok sıkı bir şekilde uygulanmış ve şirketlerin kuruluş belgelerinde yer alan amaç ve konu hükümlerini aşan bağış gibi kamusal amaçlı faaliyetler geçersiz kabul edilmiştir¹³⁸³.

Sanayi devrimiyle birlikte, şirket formunun yaygınlaşması ve artan sermaye ihtiyacı nedeniyle söz konusu spesifik amaç hükümleri yerini şirketlere daha geniş yetkiler tanıyan “yasal her türlü amaç” şeklindeki genel amaç hükümlerine bırakmış, *ultra vires* doktrininin önemi de azalmıştır¹³⁸⁴. Bu nedenle zamanla şirketlerin pay sahipleri ve diğer paydaşlarıyla değer, amaç ve misyonlarını paylaşma ihtiyaçları, misyon bildireleri veya diğer yollar aracılığıyla giderilmeye başlamıştır¹³⁸⁵. Böylece şirket yöneticilerinin davranış yükümlülüklerinin sınırını da kuruluş belgesindeki amaç hükmü değil, yöneticilerin şirket ve pay sahibine karşı olduğu kabul edilen

¹³⁸⁰ Pollman, Corporate Purpose Clause, s. 1429; Fisch/Davidoff Solomon, s. 1314.

¹³⁸¹ Pollman, Corporate Purpose Clause, s. 1430.

¹³⁸² Pollman, Corporate Purpose Clause, s. 1430. Örneğin, 1602 yılında kurulan Hollanda Doğu Hindistan Şirketi (*Dutch East India Company, Verenigde Oostindische Compagnie*)’nin Tüzüğünde, Hollanda’nın refahı için önemli görülen gemicilik ve ticaret faaliyetleri kapsamında şirket temsilcilerinin devlet adına sözleşmeler yapma, valiler atama, silahlı kuvvetler bulundurma ve yasa ve adaletin uygulanmasını sağlama gibi görevler verilmiştir. Bkz. A translation of the charter of the Dutch East Indies Company (Verenigde Oostindische Compagnie or VOC), (https://rupertgerritsen.tripod.com/pdf/published/VOC_Charter_1602.pdf, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹³⁸³ Pollman, Corporate Purpose Clause, s. 1433; Fisch/Davidoff Solomon, s. 1314-1315; Millon, Theories, s. 209.

¹³⁸⁴ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1315; Bu sürece ilişkin olarak bkz. Pollman, Corporate Purpose Clause, s. 1436 vd. Ayrıca bkz. Mocsary, s. 1367-1368.

¹³⁸⁵ Pollman, Corporate Purpose Clause, s. 1447.

güvene dayalı sorumlulukları çizmeye başlamıştır. 19. yüzyıla gelindiğinde “kurumsal amaç” tartışmaları yöneticilerin pay sahiplerine olan görevleri karşısında gelişen kurumsal hayırseverlik ve sosyal sorumluluk ekseninde meydana gelmiştir¹³⁸⁶.

b. Zorunlu Kurumsal Amaç Hükmü

Kurumsal amacın takibinde ilk yöntem önerisi, şirketlerin esas sözleşmelerinde bir kurumsal amaç düzenlemesine yer vermelerinin şirketler hukuku mevzuatında zorunlu tutulmasıdır. Buna göre, yasa koyucular, şirketler hukuku aracılığıyla şirketleri kurumsal amaçlarını açıkça ifade etmeye, esas sözleşmelerinde belirtmeye ve kurumsal yapıları ve davranışlarıyla bu amacı nasıl hayata geçirdiklerini açıklamaya zorlamalıdır¹³⁸⁷. Başka bir ifadeyle şirketler hukuku, şirketleri amaçlarını açıklamakla yükümlü tutacak şekilde yeniden formüle edilmelidir¹³⁸⁸. Yöneticilerin güvene dayalı sorumlulukları da sözleşmede tanımlanan kurumsal amaç doğrultusunda belirlenmelidir¹³⁸⁹. Bu, şirket yöneticilerinin hesap verilebilirliğini artırarak yöneticileri bu yönde kararlar almaya yöneltecek ve kurumsal yatırımcılar gibi şirket dışı unsurları da kurumsal amacı destekleme taahhüdünde bulunmaya teşvik edecektir¹³⁹⁰. Böylece özellikle kurumsal yatırımcılar ve hâkim pay sahipleri kurumsal amacın uygulanmasında etkili olabilecektir. Bu şekilde bir kurumsal amaç hükmünün, bir sinyal işlevi üstleneceği ve yatırımcıların kendi kişisel amaçlarıyla şirketin amaçları arasındaki uyumu belirlemelerine olanak tanıyacağı ifade edilmiştir¹³⁹¹.

¹³⁸⁶ Pollman, Corporate Purpose Clause, s. 1447.

¹³⁸⁷ Mayer, s. 201, 232.

¹³⁸⁸ Ferrarini, Game Changer, s. 121.

¹³⁸⁹ Mayer, s. 202.

¹³⁹⁰ Mayer, s. 202; Fleischer, Corporate Purpose, s. 13.

¹³⁹¹ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1343. *Fleischer*’a göre, kurumsal amaç hükmünün zorunlu tutulmak yerine Fransız hukukunda olduğu gibi ihtiyari olarak belirlenmesi, bu sinyalizasyon işlevini güçlendirecektir (Fleischer, Corporate Purpose, s. 13).

Bu çerçevede, söz konusu model tamamen özel hukuk temellidir¹³⁹². Kurumsal amacın takibi, şirketleri çevresel ve toplumsal amaçlar gözetmeye zorlayan harici düzenlemeler (*regulation*, regülasyon)¹³⁹³ aracılığıyla değil, şirketler hukukundaki reformlar aracılığıyla gerçekleştirilmelidir. Şirketler hukuku, regülasyonun yerini alarak kurumsal amacın salt kârlılık amacıyla bağdaştırılmayacağı şekilde yeniden tanımlanmasını gerektirmelidir¹³⁹⁴. Bir diğer görüş ise kurumsal amacın takibinde salt özel hukuk temelli çözümlere karşı çıkmakta ve şirketler hukuku dışında bazı ceza hukuku düzenlemeleri de dahil olmak üzere harici yasal düzenlemelere ihtiyaç bulunduğunu ifade etmektedir¹³⁹⁵. Buna göre, kurumsal yönetim ve pay sahibi girişimleri, regülasyonları destekleyici nitelikte olmakla birlikte şirketlerin dürüst, sürdürülebilir ve paydaş odaklı faaliyetlerini güvence altına almak bakımından tek başına yeterli olmayacaktır.

c. İhtiyari Kurumsal Amaç Hükümü

i. Uygulama Örnekleri

Şirketlerin esas sözleşmelerinde bir kurumsal amaç tanımına yer vermeleri, Fransız hukukunda kabul edildiği gibi, yasalarda ihtiyari olarak düzenlenmiş de olabilir. Nitekim, PACTE ile Fransız Medeni Kanunu'nun 1835. maddesine eklenen “*Şirket sözleşmesi, şirketin benimsediği ve işlerini yürütürken kaynaklarını tahsis etmeyi amaçladığı ilkelerden oluşan bir raison d'être (varoluş nedeni) belirleyebilir*” cümlesi ile şirketlere böyle bir imkân tanınmıştır. Bu belirleme zorunlu olmamakla

¹³⁹² Ferrarini, Game Changer, s. 122.

¹³⁹³ Yazar, şirketler hukuku dışında kalan kamu hukuku temelli düzenlemeleri “*regulation*” olarak ifade etmeyi tercih etmiş olup şirketler hukuku düzenlemeleriyle karışıklığa yol açmaması bakımından çalışmamızda yazarın bu ifadesi “düzenleme” yerine “regülasyon” kelimesiyle ifade edilmiştir. Bkz. Ferrarini, Game Changer, s. 107, 119 ve 122-125.

¹³⁹⁴ Ferrarini, Game Changer, s. 122.

¹³⁹⁵ Ferrarini, Game Changer, s. 124.

birlikte, böyle bir belirlemenin yapılması hâlinde, yönetim kurulu şirket faaliyetlerinde bu *raison d'être*'i dikkate almakla yükümlüdür¹³⁹⁶.

ABD hukukunda da birçok eyalette kabul edilen Model Ticaret Şirketleri Yasası (*The Model Business Corporation Act*) uyarınca şirketlerin sözleşmelerinde bir amaç kaydı bulundurmaları zorunlu değildir. Varsayılan amaç olarak, anonim şirketlerin kanunların izin verdiği her türlü amaca sahip olabilecekleri şeklinde geniş bir amaç hükmü (*all-purpose clause*) getirilmiş olup isteyen şirketler sözleşmelerinde daha dar bir amaç belirleyebilecektir¹³⁹⁷. Özellikle sosyal amaçlar gütmek isteyen şirketlerin sözleşmelerinde yine de bir amaç maddesi bulundurmaları, özellikle kârlılıkla çatışan yönetim kararlarının geçerliliği bakımından yerinde olacaktır¹³⁹⁸. Bu anlamda kurumsal amaç maddeleri, şirketin sosyal sorumluluğunu destekleyici olarak kabul edilmektedir. Örneğin, ABD Yüksek Mahkemesi, “*Burwell v. Hobby Lobby Stores, Inc*” kararında kurumsal amaç maddesinin şirketin müsaade edilen kurumsal faaliyetinin sınırlarını belirleyebileceğine karar vermiştir¹³⁹⁹. Mahkemeye göre, şirket pay sahiplerinin onayı olduğu sürece şirketin yasanın gerektirdiğinin ötesinde, örneğin, masraflı kirlilik kontrolü ve enerji tasarrufu önlemleri alabilecektir.

Hemen hatırlatalım ki, bahsi geçen kurumsal amaç hükmünün, kanuni olarak anonim şirketlerin esas sözleşmelerinde yer alması gereken ve şirketin faaliyet gösterdiği alana ilişkin olan “işletme konusu ve amacı” hükümleri ile karıştırılmaması

¹³⁹⁶ Bkz. Fransız Ticaret Kanunu'nun (*Code de Commerce*) L. 225-35 maddesinin ilk paragrafı ile L. 225-64. maddesinin ilk paragrafı.

¹³⁹⁷ Bkz. Model Business Corporation Act § 3.01(a): “*Every corporation incorporated under this Act has the purpose of engaging in any lawful business unless a more limited purpose is set forth in the articles of incorporation*”.

¹³⁹⁸ Hazen, T. L.: *Corporate and Securities Law Impact On Social Responsibility and Corporate Purpose*, Boston College Law Review 2021, C. 62, s. 873.

¹³⁹⁹ Hazen, Securities Law Impact, s. 873. Bkz. *Burwell v. Hobby Lobby Stores, Inc.*, 573 U.S. 682, 711–12 (United States Supreme Court 2014).

gerekir (TTK m. 339/2/b)¹⁴⁰⁰. Zira “kurumsal amaç hükmü” ile kastettiğimiz, şirketlerin kâr elde etme amacını aşan veya pay sahipleri dışında kalan paydaşların menfaatlerinin korunmasına yönelik birtakım hedef ve taahhütler içeren bir kaydın esas sözleşmede yer almasıdır. Genel anlamıyla sürdürülebilirlikten bahseden veya daha somut olarak işçi veya tüketici hakları, cinsiyet eşitliği veya çevresel sorumluluk ibareleri barındıran, uzun vadeli değer yaratımına değinen amaç hükümleri bu bağlamda düşünülebilir. Bu anlamda en güzel örneklerden biri, yukarıda da yer verdiğimiz, Fransız Medeni Kanunu’nun 1835. maddesi uyarınca esas sözleşmesinde bir kurumsal amaç kaydına yer veren Fransız şirket *Danone*’dir. *Danone*, Fransız Ticaret Kanunu’nda tanınan imkân ile misyon odaklı şirket (*société à mission*) statüsünü benimsemiş olup bu itibarla Fransız Medeni Kanunu’nun 1833 ve 1835. Maddeleri kapsamında esas sözleşmesine çevresel ve sosyal hedefler içeren bir kurumsal amaç hükmü yerleştirmiştir. *Danone*’nin esas sözleşmesinin “Şirketin Türü” başlıklı 1. maddesinin “Amaç” başlıklı II. bölümünde, “*şirketin amacı, mümkün olan en fazla sayıda insana gıda yoluyla sağlık ulaştırmaktır*” ifadesine yer verildikten sonra “Sosyal ve Çevresel Hedefler” başlıklı III. bölümde,

Şirket, amacı doğrultusunda, uzun vadeli sürdürülebilir değer yaratımını desteklemek amacıyla iş modeli, marka ve güven yaklaşımını Birleşmiş Milletler’in 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu şekilde şekillendiren stratejik hedefler belirlemiştir.

Bu stratejik hedefler kapsamında, Şirket’in kârlı ve sürdürülebilir büyüme modeline entegre edilen ve Fransız Ticaret Kanunu’nun L.210-10 maddesinin 2. fıkrası uyarınca faaliyetleri çerçevesinde yerine getirilmesi misyon olarak belirlenen sosyal ve çevresel hedefler (“Misyon”) şunlardır:

- *Daha sağlıklı ürünlerden oluşan bir portföy, daha iyi beslenme tercihlerine teşvik eden markalar ve daha sağlıklı beslenme alışkanlıklarını desteklemek suretiyle, yerel düzeyde insanların sağlığını iyileştirmek;*

¹⁴⁰⁰ Kavramların farklılıklarına ilişkin açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, I, D.

- İklim değişikliğiyle mücadeleye katkı sağlamak amacıyla, yenileyici tarımı desteklemek, su döngüsünü korumak ve tüm ekosistemi genelinde ambalajların döngüsel ekonomisini güçlendirmek suretiyle gezegenin kaynaklarını korumak ve yenilemek;
- Danone çalışanlarına, yerel ve küresel düzeyde Şirket kararlarını etkileyebilme imkânı sunarak, eşsiz bir sosyal inovasyon mirası üzerine yeni gelecekler yaratma fırsatı vermek.
- Şirket bünyesinde eşit fırsatları güvence altına almak, ekosisteminde yer alan en kırılgan paydaşları desteklemek ve mümkün olan en fazla sayıda kişinin erişimine açık günlük ürünler geliştirmek suretiyle kapsayıcı büyümeyi teşvik etmek.

hükmüne yer vermiştir¹⁴⁰¹.

Öte yandan, her şirkette bu şekilde açık bir kurumsal amaç kaydı bulunmamakta olup bu tür hedeflere genelde işletme konusu ve amacı hükmünün içinde genel hatlarıyla yer verilmektedir. İsviçreli şirket *Nestlé*'nin esas sözleşmesinde yer alan “Amaç” başlıklı hükümde, şirketin amacının yurt içi ve dışında özellikle gıda, beslenme, sağlık, zindelik ve ilgili sektörlerde endüstriyel, hizmet, ticari ve finansal girişimlere katılmak olduğu ifade edildikten sonra şirketin, işletme amacını gerçekleştirirken uzun vadeli, sürdürülebilir değer yaratmayı hedefleyeceği ifade edilmiştir¹⁴⁰². *Nestlé*'nin esas sözleşmesinde 2008 yılında yapılan ve amaç hükmünün uzun vadeli ve sürdürülebilir değer yaratımını içerecek şekilde değiştirilmesini içeren bu değişikliği şirket pay sahiplerinin %99'u desteklemişlerdir¹⁴⁰³.

Bir diğer örnek olarak, Danimarkalı *Novo Nordisk* şirketi de “Hedefler” başlıklı esas sözleşme hükmünde, şirketin farmasötik, tıbbi ve teknik ürünler ve hizmetlere ilişkin faaliyetler gerçekleştirme hedefinden sonra “*şirket, faaliyetlerini mali, çevresel*

¹⁴⁰¹ Danone, By-Laws, 24 April 2025 (<https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/governance/presentations/eng/presentations/bylaws.pdf>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹⁴⁰² Nestlé S.A., Articles of Association (https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_governance/articles-of-association-of-nestle-en.pdf, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹⁴⁰³ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1317.

ve sosyal açıdan sorumlu bir şekilde yürütmeye çalışır” ifadelerine yer vermiştir¹⁴⁰⁴. ABD’li *Clif Bar & Co.*’nun esas sözleşmesinde yer alan amaç ise, “*eylem ve faaliyetleri, markalarının yaşayabilirliğini sürdürme; işinin yaşayabilirliğini sürdürme; çalışanlarının çalışma ve yaşam moralini sürdürme; toplumu sürdürme ve gezegeni sürdürme amacını taşıyan iş modeli ile sınırlı olmak kaydıyla, her türlü yasal eylem veya faaliyette bulunmak*” olarak ifade edilmiştir¹⁴⁰⁵. Bu hükümlerin kastettiğimiz anlamıyla kurumsal amaç kaydı teşkil ettiğini söyleyebilecek olmakla birlikte, hükümlerin etkinliği, oldukça muğlak olup gerçek bir taahhüt barındırmadıklarından bahisle tartışmaya açılmıştır¹⁴⁰⁶.

ii. Emredici Hükümler İlkesi Karşısındaki Durum

Esas sözleşmelerdeki ihtiyari kurumsal amaç hükümleri kapsamında tartışılması gereken önemli bir husus, kanunda böyle bir imkânın tanınmadığı durumlarda, esas sözleşmelere gönüllü olarak bağlayıcı bir kurumsal amaç hükmü konulup konulamayacağıdır. Başka bir ifadeyle, şirketler hukuku mevzuatında bu yönde bir zorunluluk veya imkân öngörülmemesine rağmen şirketlerin esas sözleşmelerine koydukları bir hükümle sosyal amaçları da içeren bir kurumsal amaç belirlemesinin mümkün olup olmadığı buradaki bir diğer meseledir. Günümüzde gelinen noktada, şirketlerin esas sözleşmelerine koyacakları bir kurumsal amaç hükmüyle sosyal amaçları da gözetebilecekleri genel olarak kabul edilmektedir. Buna göre, mevcut hukuki düzenlemeler kapsamında bir zorunluluk olmamakla birlikte şirketlerin esas sözleşmelerindeki bir kurumsal amaç kaydıyla gönüllü olarak paydaş menfaatleri ve

¹⁴⁰⁴ Novo Nordisk, Articles of Association (<https://www.novonordisk.com/content/dam/nncorp/global/en/investors/irmaterial/agm/2024/articles-of-association-2024.pdf>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹⁴⁰⁵ Clif Bar & Company, Articles of Association (<https://perma.cc/U7PN-6FJS>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹⁴⁰⁶ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1318.

sosyal amaçlara yer vermesi durumunda yasal olarak icra edilebilir bir taahhütten bahsedilecektir¹⁴⁰⁷.

Öte yandan, kanunda kurumsal amaca ilişkin bir hükmün yer almaması hâlinde, esas sözleşmenin bu konuda bir düzenleme getirmesinin anonim şirketler bakımından geçerli olan emredici hükümler ilkesine aykırı olup olmayacağının değerlendirilmesi gerekir. Zira TTK m. 340'ta düzenlenen söz konusu ilkeye göre esas sözleşme, kanunun anonim şirketlere ilişkin hükümlerinden ancak kanunda buna açıkça izin verilmişse sapabilir¹⁴⁰⁸. Alman öğretisinde, emredici hükümler ilkesinin esas sözleşmeye konulacak bir kurumsal amaç hükmüne engel olmayacağı kabul edilmiştir¹⁴⁰⁹. Zira “tüm amaçlar” için kurulabilen anonim şirketler hayır faaliyetleri gerçekleştirebilecek olup evleviyetle daha az kapsamlı kamusal amaçlar ile karma veya çoklu amaçlar da gözetilebilecektir¹⁴¹⁰. Alman hukukunda anonim şirketlerin ekonomik olmayan amaçlarla da kurulabilmesine karşın Türk hukukunda anonim şirketlerin kanunen yasak olmayan her türlü ekonomik amaç için kurulabildiği düşünüldüğünde söz konusu yorum, Türk hukukunda yalnızca ekonomik amaçlar kapsamında geçerlidir. Dolayısıyla, Türk hukukunda, esas sözleşmeye konulacak bir hükümle şirketin pay sahipleri lehine parasal bir menfaat sağlanması amacından tamamen vazgeçilmesi mümkün olmamakla birlikte, esas sözleşmeye şirket faaliyetlerinde diğer paydaşların menfaatlerinin de gözetileceği, çevreye daha az zararlı olan yöntemlerin benimseneceği, işçi ve tüketici haklarının gözetileceği gibi

¹⁴⁰⁷ Bkz. Fisch/Davidoff Solomon, s. 1333.

¹⁴⁰⁸ TTK m. 340'ta yer alan bu düzenleme Alman hukukundan esinlenmiş olup [bkz. 6102 s. TTK m. 340 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 156] Alman AktG § 23/5 uyarınca, “*Esas sözleşme, bu Kanun hükümlerinden ancak açıkça izin verildiği takdirde sapabilir. Esas sözleşmenin tamamlayıcı hükümlerine, bu Kanun kesin bir hüküm içermediği sürece izin verilir*”.

¹⁴⁰⁹ Fleischer, Corporate Purpose, s. 11.

¹⁴¹⁰ Fleischer, Corporate Purpose, s. 11.

hükümler konulmasına bir engel yoktur. Zira emredici hükümler ilkesi esasen kanunda düzenlenmiş bir husustan “sapmak” konusunda getirilen bir yasak olup “sapma”nın kanunda mevcut bulunan bir hükme aykırı bir düzenleme getirilmesi şeklinde yorumlanması gerektiği ve kanunda düzenlenme olmayan konularda esas sözleşmeye ihtiyari olarak hüküm konulabileceği kabul edilmektedir¹⁴¹¹. Aksi takdirde sözleşme özgürlüğü fazlasıyla kısıtlanacak olup¹⁴¹² esas sözleşmede düzenlenebilecek hususların kapsamı oldukça daralacaktır.

Hükümde yer alan “açıkça izin verme” şartının ise, ilk olarak hükmün lafzında sapmaya açıkça izin verildiği hâlleri kapsamakla birlikte, hükmün yorumlanmasıyla da sağlanabileceği ifade edilmektedir. Buna göre, hükmün lafzında sapmaya izin verildiği açıkça ifade edilmese dahi, hükmün hakkaniyet ve menfaatler dengesine uygun yorumlanmasıyla sapmaya izin verdiği anlaşılabiliyorsa sapma mümkündür¹⁴¹³. Nitekim maddenin gerekçesinde de, “*Hükümdeki ‘kanunda açıkça izin verilmişse’ ibaresi, maddenin lafzından ‘sapabilme’ imkânının açıkça anlaşılmadığı durumlarda, amaca uygun düşen, metodoloji öğretisine aykırı olmayan, tatmin edici gerekçelere dayanan, sonuçları adil olan ve menfaatler dengesini gözetten bir yorumla ‘sapabilme’nin haklılık kazandığı varsayımları da kapsamaktadır. Kanunun somut olay hakkında sustuğu hâllerde kanunî boşluğun doldurulmasına ilişkin metodoloji kuralları uygulanır*” ifadelerine yer verilmiştir¹⁴¹⁴. TTK’da anonim şirketlerde paydaş menfaatlerine yönelik düzenlemelerin de yer aldığı ve şirket menfaatinin de bunu

¹⁴¹¹ Bu yönde bkz. Karasu, R.: Anonim Şirketlerde Emredici Hükümler İlkesi, 2. Bası, Ankara 2015, s. 61; Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 158. Karş. Pulaşlı, H.: Şirketler Hukuku Şerhi Cilt I, 4. Baskı, Ankara 2022, §28, s. 747, N. 28 ve s. 751, N. 34.

¹⁴¹² Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 158.

¹⁴¹³ Bkz. Karasu, s. 49-51; Pulaşlı, Şerh Cilt I, §28, s. 747-748, N. 28; Karaahmetoğlu, İ. Ö.: Anonim Şirket Esas Sözleşmesinin Yorumlanması, Ankara 2021, s. 217; Şener, O. H.: Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku Ders Kitabı, 5. Bası, Ankara 2022, s. 308-309.

¹⁴¹⁴ 6102 s. TTK m. 340 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 157.

gerektirdiği dikkate alındığında, şirket yönetiminde sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerinin gözetilmesi kanunun ruhuna aykırı olmadığı söylenebilecektir.

Bu itibarla, pay sahibi önceliği anlayışının TTK’da açıkça düzenlenmemiş olduğu da dikkate alındığında, emredici hükümler ilkesinin buna engel olmayacağını söylemek mümkündür. Kaldı ki yukarıda da ifade edildiği üzere, şirket yönetiminde sosyal ve çevresel birtakım amaçların takip edilmesi, şirketi kâr amacı güden bir yapı olmaktan çıkartmayacaktır.

iii. Kurumsal Amaca İlişkin Esas Sözleşme Hükümünün Niteliği

Bilindiği üzere, şirketin çevresel ve sosyal konulardaki politikası veya bunları içeren bir kurumsal amaç hükmü, TTK m. 339’da esas sözleşmenin içeriğinde yer verilmesi gereken hususlar arasında yer almamaktadır. Ancak hukukumuzda esas sözleşmeye, tamamlayıcı nitelikte hüküm konulabileceği de kabul edilmektedir¹⁴¹⁵. Kanundaki hükümlere aykırı olmamak kaydıyla, kanun hükümlerini somutlaştıran ya da kanunda hüküm bulunmayan hâllerde konulan esas sözleşme hükümleri, tamamlayıcı hükümlerdir¹⁴¹⁶. Tamamlayıcı hükümlerin, emredici hükümlere aykırı olmaması ve bir konuyu sınırlayıcı biçimde düzenleyen bir hükme ilişkin olmaması gerekmektedir¹⁴¹⁷. Başka bir ifadeyle, TTK m. 339’da sayılanlar sınırlı olmayıp esas sözleşmeye buradaki zorunlu içerik hariç “ihtiyari esas sözleşme hükümleri”nin

¹⁴¹⁵ Bkz. Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 165; Karaahmetoğlu, s. 224. Ayrıca TTK m. 340 gerekçesi uyarınca, “340 ıncı madde, bu Kanunun herhangi bir hükmünden açıkça anlaşılmasa bile, esas sözleşme ile, yönetim kurulu üyeleri başta olmak üzere yöneticiler, denetçiler, işlem denetçileri ve benzeri kişiler için yaş, ek meslekî nitelikler ve kişisel şartlar konulmasına; komisyonlar ve kurullar oluşturulmasına; şeref başkanlıkları ve danışma konseyleri ihdas olunmasına, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına engel değildir. Çünkü, her anonim şirket, yöneticilerinde Kanunda öngörülenlere ek olarak nitelikler aramak, yaş sınırları koymak ve danışma kurulları kurmak hakkına sahiptir” (6102 s. TTK m. 340 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 157).

¹⁴¹⁶ Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 165-166; Ayrıca bkz. Karasu, s. 60; Karaahmetoğlu, s. 223.

¹⁴¹⁷ Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 167.

konulması mümkündür¹⁴¹⁸. Böylece, esas sözleşmede, ihtiyari olarak şirket faaliyetlerinde esas alınacak birtakım sosyal ve çevresel değerler içeren tamamlayıcı nitelikteki bir kurumsal amaç hükmüne yer verilmesi mümkündür. Zira TTK m. 331’de anonim şirketlerin kanunen yasaklanmamış her türlü ekonomik amaç ve konular için kurulabileceği ifade edilmiş olup anonim şirketin ortak amacının ekonomik niteliği değiştirilmediği sürece bu amacın tamamlayıcı bir hüküm ile somutlaştırılmış olacaktır. Böylece, pay sahiplerinin kendilerine tanınan alanda, şirketi kanunda öngörülen modelden uzaklaştırabilmesi ve şirket düzeninin kendi tercih ve ihtiyaçları doğrultusunda kişiselleştirebilecekleri ifade edilmiştir¹⁴¹⁹. Bu itibarla, esas sözleşmede tamamlayıcı hüküm niteliğindeki bir kayıtla şirketin kurumsal amacının somutlaştırılması ve şirketin işletme konusunu yerine getirerek kazanç elde ederken doğal çevrenin korunmasına, kadınların iş hayatındaki yerinin desteklenmesine, çalışanların çalışma şartlarının iyileştirilmesine yönelik amaçların yer aldığı bir amaç hükmünün eklenmesi mümkün olmalıdır. Hemen belirtelim ki, böyle bir hüküm esas sözleşmeye konulması zorunlu unsurlar arasında yer almadığı ve TTK m. 354/1’de sayılan unsurlar arasında da bulunmadığından, tescilin olumlu etkisi, kurumsal amaç hükmü bakımından söz konusu olmayacaktır. Dolayısıyla, böyle bir hüküm esas itibarıyla içe dönük bir etki yaratacak olmakla birlikte, üçüncü bölümde inceleyeceğimiz üzere yöneticilerin sorumluluğuna yol açması da mümkündür¹⁴²⁰.

¹⁴¹⁸ Bahtiyar, Ortaklıklar Hukuku, s. 128; Karaahmetoğlu, s. 25.

¹⁴¹⁹ Veziroğlu, s. 155.

¹⁴²⁰ TTK m. 354/1’de “Tescil ve ilan olunan esas sözleşmeye, aşağıda sayılanlar dışında, 36 ncı maddenin birinci fıkrası hükmü uygulanmaz” hükmüne yer verilmiş olup tescilin olumlu etkisi yalnızca bu fıkra da sınırlı sayıda sayılan esas sözleşme içeriği bakımından gündeme gelecektir. Esas sözleşmedeki kurumsal amaç hükmüne aykırılık hâlinde yöneticilerin sorumluluğuna ilişkin açıklamalar için bkz. 3. Bölüm, III, F, 2.

Öte yandan, emredici hükümler ilkesi, esas sözleşmede öngörülecek çok ayrıntılı ve dar kapsamlı bir kurumsal amaç hükmünün yönetim kurulunun yönetim özerkliğini zayıflatma ve devredilemez yetkilerine müdahale etme tehdidinde bulunduğu durumlarda bir sınır çizecektir¹⁴²¹. Zira aşağıda açıklanacağı üzere kurumsal amacın belirlenmesi ve uygulanması yetkisinin yönetim görev ve yetkisi kapsamında esasında yönetim kuruluna ait olduğu ifade edilmektedir¹⁴²². TTK m. 374 uyarınca yönetim kurulu şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkili olup m. 375/1(a)'da şirketin üst düzey yönetimi yönetim kurulunun devredilemez yetkileri arasında sayılmıştır. Söz konusu hükümler emredici nitelikte olup işletme konusunda olduğu gibi, esas sözleşmede kurumsal amacı somutlaştıran bir kaydın bu hükümleri ihlal etmemesi gerekmektedir¹⁴²³. Başka bir anlatımla, yönetim kurulu, bu görevleri yerine getirirken bağımsız ve başka bir organdan talimat almadan hareket etmeli ve sırf icra organına dönüştürülmemelidir¹⁴²⁴. Dolayısıyla, esas sözleşmede yer alan hüküm genel anlamda şirketin sosyal amaçlar gözetmesi ve paydaş menfaatlerinin öne çıkarılmasına ilişkin bir belirleme içerebilecek olmakla birlikte yönetim kurulunun yönetim yetkisine müdahale niteliği taşımamalıdır.

Kanunda esas sözleşmede kurumsal amaç hükmüne yer verilmesine ilişkin bir hüküm olmadığı durumda, esas sözleşmeye sonradan bir kurumsal amaç hükmünün konulması genel kurulda hangi karar nisabının sağlanmasını gerektirecektir?

¹⁴²¹ Fleischer, Corporate Purpose, s. 11.

¹⁴²² 2. Bölüm, V, B, 5.

¹⁴²³ TTK m. 374 uyarınca şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli iş ve işlemler hakkında karar verilmesi yönetim kurulunun görev ve yetkisi olarak düzenlenmiş olup esas sözleşmedeki işletme konusuna ilişkin hükmün bu hükmü ihlal etmemesi gerektiği yönünde bkz. Uzunallı, s. 31.

¹⁴²⁴ Uzunallı, s. 31.

Kurumsal amacın hukukumuzdaki gibi esas sözleşmenin unsurları arasında sayılmadığı Alman hukukunda, bazı yazarlar bir kurumsal amaç hükmünün sonradan yürürlüğe konmasını ticari faaliyetten kâr amacı gütmeyen faaliyete geçiş olarak değerlendirmiş ve oybirliği sağlanması gerektiğini ileri sürmüşlerdir¹⁴²⁵. Bir diğer görüşe göre ise, şirket yönetiminde sosyal ve çevresel birtakım amaçların da gözetilmesi şirketin kâr elde etme amacını ortadan kaldırmamakta olup esas sözleşmeye bir kurumsal amaç hükmü konması, AktG § 179/2/(1) uyarınca 3/4 çoğunluğa tabidir¹⁴²⁶. Nitekim Alman hukukunda da kurumsal amaç, kâr amacı güden ve gütmeyen şirketler arasındaki ayrıma ilişkin ortak amaç kavramından farklıdır¹⁴²⁷. Buradan yola çıkarak Türk hukuku bakımından bir yorum yapacak olursak, esas sözleşmeye sonradan bir kurumsal amaç hükmü eklenmesinin TTK m. 421/1 uyarınca esas sözleşme değişikliklerine ilişkin genel nisap olan şirket sermayesinin en az yarısının temsil edildiği genel kurulda, toplantıda mevcut bulunan oyların çoğunluğu ile alınacağı söylenebilir. Zira 2 ve 3. fıkralarda düzenlenen oybirliği ve %75 oranındaki nisapların geçerli olduğu kararlar sınırlı olup ilk fıkra uyarınca aksi kanun veya esas sözleşmede düzenlenmediği sürece o fıkradaki nisaplar uygulanacaktır. Hükmün 3. fıkrasında işletme konusunun tamamen değiştirilmesi %75 çoğunluğa tabi olmakla birlikte, kurumsal amaç hükmü işletme konusunun değiştirilmesi anlamına gelmeyeceğinden bu nisap uygulama alanı bulmayacaktır. Öte yandan söz konusu kurumsal amaç hükmünün şirketin uzun vadede pay sahipleri lehine kâr sağlama amacını ortadan kaldırması mümkün değildir. Zira bu tür bir değişiklik, anonim

¹⁴²⁵ Bkz. BGB § 33/1, 2. cümle. Bu görüşe ilişkin olarak bkz. Fleischer, Corporate Purpose, s. 12, dn. 127.

¹⁴²⁶ Bu yönde bkz. Fleischer, Corporate Purpose, s. 12.

¹⁴²⁷ Bu yönde bkz. Fleischer, Corporate Purpose, s. 11-12; Habersack, s. 708. Ayrıca bkz. Kuntz, Corporate Purpose, s. 681.

şirketlerin ekonomik bir amaçla kurulmasına dair TTK m. 331 hükmünü ve pay sahiplerinin vazgeçilmez nitelikteki kâr payı hakkını ihlal edecektir.

3. Esas Sözleşme Dışındaki Kurumsal Amaç Açıklamaları

Günümüzde, şirketlerin esas sözleşmeleri içerisinde bir kurumsal amaç açıklamasına yer vermesinden daha yaygın olan uygulama, şirketlerin çevresel ve sosyal meselelere ve paydaş haklarına ilişkin açıklamalarına “misyon ve vizyon bildirisi”, “kurumsal amaç bildirisi” gibi belge ve duyurularda yer vermeleridir. Bunlar genellikle, tek cümleye indirgenmiş ve çarpıcı bir şekilde düzenlenmiş birtakım ibarelerdir. Örneğin BP’nin amacı, “*insanlar ve gezegenimiz için enerjiyi yeniden tasarlamak*¹⁴²⁸” iken; elektrik hizmetleri şirketi RWE’nin amacı “*sürdürülebilir bir yaşam için enerjimiz*¹⁴²⁹”; Bayer’in amacı “*daha iyi bir hayat için bilim*¹⁴³⁰”; Allianz’ın amacı ise “*geleceğinizi güvence altına alıyoruz*¹⁴³¹” cümleleriyle ifade edilmiştir.

Söz konusu açıklamaların şirketin sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatleri bakımından somut olarak ne şekilde bir fayda sağlayacağı belirsizdir. Şüphesiz, söz konusu açıklamalar bağlayıcılık ve icra edilebilirlik bağlamında esas sözleşme hükümlerine göre daha zayıf olacaktır. Bunun yanı sıra aşağıdaki başlıkta da açıklanacağı üzere, paydaş yönetimi ile çevresel ve sosyal sorumluluk faaliyetleri noktasında detaylı bir açıklama ve taahhüt içermeyen bu ibarelerin anlamı ve getirdiği yükümlülükler muğlak olduğu gibi şirketler nezdinde bağlayıcılığı ve icra edilebilirliği de şüphelidir¹⁴³².

¹⁴²⁸ BP, Reimagining Planet, (<https://www.bp.com/reimagine-ambition>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹⁴²⁹ RWE, Our Purpose, (https://www-rwe-com.translate.goog/en/the-group/purpose-and-strategy/?x_tr_sl=en&x_tr_tl=tr&x_tr_hl=tr&x_tr_pto=sc, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹⁴³⁰ Bayer, Mission & Values, (<https://www.bayer.com/en/us/mission-and-values>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹⁴³¹ Allianz, Purpose (<https://www.allianz.com/de/ueber-uns/strategie-werte/our-purpose.html>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹⁴³² Şirketlerin kurumsal amaç açıklamalarına aykırı davranışların yöneticilerin sorumluluğuna etkisine ilişkin açıklamalar için bkz. 3. Bölüm, III, F.

4. Kurumsal Amaç Açıklamalarının İşlevselliği Sorunu

Anonim şirketlerin esas sözleşmelerinde veya sözleşme dışı duyurularla kurumsal amaç açıklamalarında bulunmasının, şirket yönetiminde sosyal ve çevresel amaçların gözetilmesi ile paydaş menfaatlerinin dikkate alınması bağlamında ne derece etkili ve gerekli olduğu öğretide tartışılmıştır. Bu itibarla, kurumsal amacın sağlanmasında esas sözleşmelerde yer alan kurumsal amaç açıklamalarına bel bağlanması öğretide eleştirilmiştir¹⁴³³. Kanunlar, esas sözleşmede bir kurumsal amaca yer verilmesini zorunlu tutsa dahi, bu yöntem şirketlerin kurumsal amaç tanımlamasında kullandıkları oldukça genel ifadeler nedeniyle kolaylıkla dolanılabileceği gibi uygulanması ve pay sahipleri tarafından denetlenmesindeki zorluklardan bahisle etkili olmayacaktır¹⁴³⁴. Özellikle günümüz uygulamasında şirketlerin çeşitli açıklamalarında yer alan kurumsal amaç tanımlamalarının bu işlevi yerine getirdiği söylenemez. Nitekim bu beyanların birçoğu, muğlak ve temenniye dayalı bir dilde yazılmış olup şirketin belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadığının tespiti mümkün olmadığı gibi somut ve icra edilebilir de değildir¹⁴³⁵. Bu tür açıklamalar şirketleri sürdürülebilir bir şekilde hareket etmeye fiilen zorlamayacak, en iyi ihtimalle bu şekilde davranmayı arzu etmelerini veya bu yönde çaba göstermelerini taahhüt etmeleri anlamına gelecektir¹⁴³⁶. Bu nedenle kurumsal yönetim düzenlemeleri ve pay sahiplerine kurumsal amacın takip ve

¹⁴³³ Özellikle bkz. Ferrarini, G.: *An Alternative View of Corporate Purpose: Colin Mayer on Prosperity*, Genoa Centre for Law and Finance Working Paper, 2020, (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3552156, Erişim Tarihi: 02.08.2025); Davies, P. L.: *Shareholder Voice and Corporate Purpose: The Purposelessness of Mandatory Corporate Purpose Statements*, ECGI Law Working Paper 2023, No. 2022/666; Ventoruzzo, M.: *Brief Remarks on "Prosperity" by Colin Mayer and the often Misunderstood Notion of Corporate Purpose*, Rivista Delle Società 2020, C. 65, S. 1, s. 43-50. Ayrıca bkz. Fisch/Davidoff Solomon, s. 1328 vd.

¹⁴³⁴ Ferrarini, Game Changer, s. 123-124; Ventoruzzo, s. 46 vd.; Ayrıca bkz. Fleischer, Corporate Purpose, s. 13; Pollman, Corporate Purpose Clause, s. 1448; Hopt, K. J.: *Corporate Purpose and Stakeholder Value -Historical, Economic and Comparative Law Remarks on the Current Debate, Legislative Options and Enforcement Problems-*, ECGI Law Working Paper 2023, No. 690/2023, s. 18.

¹⁴³⁵ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1337. Yazarlar bu anlamda kurumsal amaç hükümlerini gerçekleşmesi umut edilen ancak sonra hızlıca unutilan "yeni yıl kararları"na benzetmektedir (s. 1338-1339).

¹⁴³⁶ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1337.

teşviki bakımından ana araçlar olarak bel bağlanamayacağı ifade edilmektedir¹⁴³⁷. Zira hiçbir müdahale olmaksızın şirketlerden negatif dışsallıklarının sosyal maliyetlerinin tamamını içselleştirmeleri beklenemeyecektir¹⁴³⁸. Özellikle kurumsal amaç hükmüne yer vermenin ihtiyari olduğu durumda, şirketin finansal performansına bağlı olarak gelir elde eden yöneticilerin böyle bir teklifte bulunması veya aktivist olmayan pay sahiplerinin böyle bir teklifi kabul etmesi de beklenemeyecektir.

Günümüzde, çoğu şirketler hukuku düzenlemesi şirketlere kurumsal amacın belirlenmesi açısından oldukça geniş bir alan bırakmaktadır. Gerçekten de yukarıda örneklenen kurumsal amaç açıklamalarına bakıldığında, bunların çoğunlukla çok genel ve yöneticilerin yönetim kararları bakımından yeterince yol gösterici ve kısıtlayıcı olmayan ifadeler içerdiği görülmektedir. Bu tür beyanların şirketler hukukundaki mevcut düzenlemeler karşısında yöneticileri pay sahiplerinkinden daha geniş menfaatleri gözetmeye zorlayacak veya sorumluluklarına neden olacak nitelik taşıdığı söylenemez. Bunlar, aksine, yöneticilerin menfaat çatışmaları karşısında aldıkları herhangi bir kararı meşrulaştırmalarına imkân yaratacak şekilde geniş düzenlenmişlerdir¹⁴³⁹. Söz konusu muğlak dilin, bu beyanların şirketler üzerinde hukuki bir sınırlama teşkil etme işlevleri ve yöneticilerin sorumlulukları üzerindeki etkisinin sınırlandırılması bakımından öngörüldüğü ifade edilmektedir¹⁴⁴⁰. Nitekim şirket esas sözleşmelerinde paydaş menfaatlerinin “gözetileceği” düzenlense dahi, bu düzenleme paydaş menfaatlerinin ne şekilde ölçülüp önceleneceğine dair bir yönlendirme içermediği gibi paydaş grupları arasındaki menfaat çatışmalarının nasıl

¹⁴³⁷ Ferrarini, *Game Changer*, s. 124.

¹⁴³⁸ Ferrarini, *Game Changer*, s. 124.

¹⁴³⁹ Fleischer, *Corporate Purpose*, s. 13. Bunun tek istisnası belirli bir paydaş grubunun devamlı ve sistematik biçimde göz ardı edildiği olağandışı durumlar olabilir (Ventoruzzo, s. 49).

¹⁴⁴⁰ Söz konusu görüş ve daha önce bu çerçevede reddedilen dava örnekleri için bkz. Fisch/Davidoff Solomon, s. 1336.

çözüleceğine dair bir belirleme de barındırmamaktadır. ABD hukukunda şirket yönetiminde pay sahibi dışında kalan paydaşların menfaatlerinin de “göz önünde tutulabilmesi yetkisi”ni içeren paydaş yasalarının (*constituency statute*) şirket faaliyetlerinde somut farklılıklar yaratmamış olması da bu problemlerle açıklanabilecektir¹⁴⁴¹.

Esas sözleşmede yer alan kurumsal amaç hükümlerine yönelik bir diğer endişe de bunların ihlali hâlinde yaptırıma ilişkin sıkıntılardır. Hukuk sistemlerinin genelinde yönetim kurulu üyelerinin söz konusu amaç hükmüne aykırı davranması hâlinde bundan etkilenen paydaşlara bir dava hakkı tanınmamış olup maddi bir zarar bulunmaması hâlinde pay sahipleri de davacı olmayacaktır¹⁴⁴². Kaldı ki, yönetim kurulu, kararlarında ticari muhakeme kuralı altında geniş bir takdir yetkisine sahip olduğundan bu kurumsal amaç hükmünün sınırlayıcı etkisi daha da az olacaktır¹⁴⁴³. Hatta yönetim kurulunun şirket stratejisi ve günlük kararları üzerindeki geniş takdir yetkisi nedeniyle şirket tarafından belirlenen kurumsal amacın bir şey ifade etmeyeceği, yönetim kararlarının kamu yararını dikkate almasının ancak yönetim kurulunun yükümlülüklerine ilişkin bir yasal düzenlemeyle gerçekleştirebileceği ileri sürülmüştür¹⁴⁴⁴. Sonuç itibarıyla, şirket esas sözleşmelerinde veya diğer belgelerinde yer alan kurumsal amaç beyanlarının tek başına, şirketleri sosyal ve çevresel olarak faydalı ve yardımsever kuruluşlar hâline getirmek bakımından yeterli olmayacağı ifade edilmektedir¹⁴⁴⁵.

¹⁴⁴¹ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1334.

¹⁴⁴² Fleischer, Corporate Purpose, s. 13.

¹⁴⁴³ Fleischer, Corporate Purpose, s. 13.

¹⁴⁴⁴ Hopt, Corporate Purpose, s. 19.

¹⁴⁴⁵ Buna göre, hiçbir kurumsal amaç beyanı, *Chevron*'un karbon ayak izini ortadan kaldıramayacak veya *Philip Morris*'in sigaralarını ve *McDonalds*'ın hamburgerlerini sağlıklı hâle getirmeyecektir (Fisch/Davidoff Solomon, s. 1312 ve 1339).

Kanaatimizce de kurumsal amacın yeniden belirlenmesi şeklindeki dolaylı bir yoldansa doğrudan yönetici yükümlülükleri ve sorumluluğunu hedef alınması daha öncelikli olmalıdır. Zira hâlihazırda var olan “*kanuna aykırı olmayan her türlü ekonomik amaç*” düzenlemesi, şirketlerin kurumsal amaçlarına çevresel ve sosyal amaçları da dahil edebilmesine imkân tanımaktadır¹⁴⁴⁶. Ne var ki, tüm bu haklı eleştirilere rağmen, şirketlerin özellikle esas sözleşmelerinde yer verdikleri bir kurumsal amaç hükmünün tek başına yeterli olmasa da kurumsal amacın takibinde pozitif bir rol oynayacağı da bir gerçektir. Şirketlerin esas sözleşmelerinde yer alan detaylı ve açık bir kurumsal amaç hükmü, şirketin değer yaratma potansiyeli ve paydaşların şirkete bağlılıklarının artırılması bakımından faydalı olacaktır¹⁴⁴⁷. Bu açıklamalar, şirketlerin amaçlarını ve önceliklerini paydaşlara açıklamasına ve bu anlamda sahip oldukları hukuki ve sözleşmesel korumaları tespit etmelerine yarar¹⁴⁴⁸. Bu anlamda kurumsal amaç açıklamaları, harici yasal bir kısıtlamadan ziyade, dahili bir araç olarak görülmüştür¹⁴⁴⁹.

Bu açıklamalar, şirketle herhangi bir şekilde ilişkisi bulunan herkes bakımından şirketin hedeflerini tanımaya ve buna göre kararlarını ve şirketle ilişkilerini şekillendirmeye yönelik bir sinyalizasyon işlevi görür. Şirket esas sözleşmesinde yer alan bir kurumsal amaç hükmü, kâr amacı güden bir şirketin kârlılık ve sosyal amaçları ne şekilde dengeleyeceğinin, hangi sosyal sorumluluk amaçlarının şirketin odağında olduğunun ve kurumsal davranış ölçütlerinin belirlenmesi işlevini üstlenmiş olur¹⁴⁵⁰. Böylece, yöneticiler de esas sözleşme hükümlerine uyum yükümlülükleri uyarınca bu

¹⁴⁴⁶ Bu yöndeki açıklamalarımız için bkz. 2. Bölüm, IV, B, 3, a.

¹⁴⁴⁷ Fleischer, Corporate Purpose, s. 14.

¹⁴⁴⁸ Fisch/Davidoff Solomon, 1339.

¹⁴⁴⁹ Fisch/Davidoff Solomon, 1340.

¹⁴⁵⁰ Hazen, Securities Law Impact, s. 878.

amaçları takip etmekle yükümlü oldukları gibi özen ve bağlılık yükümlülüklerinin kapsamı da bu hükümler uyarınca yeniden değerlendirilecektir. Böylece, esas sözleşmedeki böyle bir kayıt pay sahiplerinden gelecek olası sorumluluk davası tehdidinin de önüne geçebilecektir. Yöneticiler, kısa vadede pay sahiplerinin kârlılıklarını azaltabilecek türden sürdürülebilirliğe yönelik kararları dava tehdidi olmaksızın verebilmek konusunda somut bir dayanağa kavuşacaktır.

Öte yandan, bu işlevlerin yerine getirilebilmesi için bu hükümlerin günümüzde yaygın olarak kullanılan kurumsal amaç açıklamalarından farklı bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu anlamda kurumsal amaç açıklamasının anlamlı bir bağlılık yaratabilmesi için iki unsurun bulunması gerektiği ifade edilmiştir. İlk olarak, bir şirketin amaç beyanı, paydaşların şirketin bu amaçla tutarlı bir şekilde faaliyet gösterip göstermediğini tespit edebilmeleri için yeterince somut olmalıdır. İkinci olarak ise, icra edilebilir olmalıdır¹⁴⁵¹. Bu özellikleri taşıyan açıklamalar aynı zamanda, şirket amacına daha fazla kişi tarafından ulaşılabilmesi dolayısıyla şirketin şeffaflık ve hesap verilebilirliğini artıracaktır¹⁴⁵². Böylece kurumsal amaç piyasa güçleri tarafından icra edilebilir bir nitelik kazandığı gibi şirketlere de müşteri ve yatırımcı çekmek konusunda rekabet avantajı da sağlayacaktır. Nitekim günümüzde kurumsal amaç hükümleri, piyasa güçleri aracılığıyla icra edilmektedir. Bu itibarla çevresel ve sosyal değeri içeren kurumsal amaç hükümleri özellikle kurumsal yatırımcılar tarafından teşvik edilmekte olup bunların strateji ve tercihleri de şirketlerin çevresel ve etik konulara bağlılıklarıyla şekillenebilmektedir. Şirketlerin açıklamalarında yer verdiği sosyal ve çevresel değerleri takip etmemesi hâlinde idealist yatırımcılar şirkete yatırım yapmayacak, müşteriler şirketten mal ve hizmet satın almayacak, çalışanlar başka

¹⁴⁵¹ Fisch/Davidoff Solomon, 1344.

¹⁴⁵² Fisch/Davidoff Solomon, 1341.

şirketleri tercih edecektir¹⁴⁵³. Bu durum kurumsal yatırımcıların yatırım kararlarında da gözlemlenebilmekte olup aşağıda da açıklanacağı üzere kurumsal amacın belirlenmesi ve uygulanması esasen yönetim kurulunun yetki alanına girmekle birlikte, böylece pay sahipleri ve yatırımcılar da bu konuda etkili olabilecektir.

5. Kurumsal Amaç Belirlemeye Yetkili Organ

Kurumsal amaç hükmü TTK'da esas sözleşmenin olağan içeriğinde yer almadığı gibi bunu belirlemeye yetkili organa işaret edecek açık bir düzenleme de bulunmamaktadır. Bu durumun tartışma konusu yapıldığı yabancı öğretide, kurumsal amacın belirlenmesi ve uygulanmasının esas itibarıyla yönetim kuruluna ait olduğu kabul edilmektedir¹⁴⁵⁴. Kurumsal amaç, ticari faaliyete yönelik ortak amacın bir bileşeni olarak değerlendirilmiş ve bunun yönetim düzeyinde gerçekleştirilmesinin gerekmesi nedeniyle, kurumsal amacın esas sözleşmenin zorunlu bir unsuru olmadığı ifade edilmiştir¹⁴⁵⁵. Buna göre, kurumsal amacın somutlaştırılması gibi duyurulması da yönetim kuruluna ait bir konudur. Zira anonim şirketin yönetim ve temsil organı (TTK m. 365, AktG § 76/1) olarak şirketin stratejik yönelimini belirlemek yönetim ve planlama görevi kapsamında yönetim kuruluna aittir¹⁴⁵⁶. Yönetim kurulu “şirket menfaatini takip etme” yükümlülüğünün verdiği geniş takdir yetkisi çerçevesinde kurumsal amacı somutlaştırmak ve hayata geçirmek konusunda yetkilidir¹⁴⁵⁷.

Öte yandan böyle bir belirleme yapılmasının kanunda esas sözleşme veya genel kurula bırakılması da söz konusu olabilir. Örneğin, Fransız hukukundaki şirket

¹⁴⁵³ Bkz. Fisch/Davidoff Solomon, 1344.

¹⁴⁵⁴ Bu yönde bkz. Fleischer, Corporate Purpose, s. 11; Habersack, s. 714; Ferrarini, Game Changer, s. 125.

¹⁴⁵⁵ Habersack, s. 714. Karş. Mayer, Prosperity, s. 201, 202: Mayer, kurumsal amacın esas sözleşmede tanımlanmasının zorunlu tutulmasını savunmakta olup bunun uygulanması ve kurumsal amacın hayata geçirilmesinin yönetim kurulu aracılığıyla olacağını ifade etmektedir.

¹⁴⁵⁶ Fleischer, Corporate Purpose, s. 11.

¹⁴⁵⁷ Habersack, s. 714.

sözleşmesinde bir varoluş sebebi belirlenebileceğine dair hüküm, bu belirlemenin pay sahiplerine bırakıldığını göstermekle birlikte, böyle bir belirlemenin yapılması zorunlu olmayıp yapılmadığı takdirde kurumsal amacın yönetim kurulu tarafından belirlenmesi söz konusu olacaktır.

Bu yönde açık bir hükmün bulunmadığı Türk hukuku gibi hukuk sistemlerinde de esas sözleşme veya genel kurul kararıyla, şirket kaynaklarının hangi amaçlar doğrultusunda harcanacağına dair bir belirleme yapılabileceği kabul edilebilir. Zira yukarıda açıklandığı üzere hukukumuzda, esas sözleşmede bir kurumsal amaç hükmünün yer almasına bir engel bulunmamaktadır. Böylece pay sahipleri, esas sözleşmeye koyacakları bağlayıcı bir kurumsal amaç hükmüyle bu hususta doğrudan etkili olabilirler. Ancak böyle bir belirlemenin yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri (TTK m. 375) ile şirket menfaatlerini gözetme yükümlülüklerine (TTK m. 369) müdahale etmemesi gerekir. Dolayısıyla, esas sözleşmede bir kurumsal amaç belirlense dahi uygulama noktasında yöneticiler, şirketin devamlılığına ilişkin menfaati kapsamında pay sahipleriyle diğer paydaşlar ve genel olarak toplumun menfaatleri arasında bir uzlaşma sağlama konusunda yetkili olmalıdır.

Bu itibarla, esas sözleşmede bir kurumsal amaç belirlenmesi yönetim kurulunun yönetim yetkisinin özerkliği bakımından tartışılmaktadır. Kurumsal amacın belirlenmesi yetkisinin esasen yönetim kurulunda olduğu düşünüldüğünde, acaba esas sözleşmeye konulacak bir kurumsal amaç hükmüyle yönetim kurulunun, yönetim kararlarında sosyal amaçları gözetmekle yükümlü kılınması veya gözetmesinin yasaklanması mümkün müdür? Alman hukukunda pay sahiplerinin yöneticilerin özerkliğini, şirketin kâr amacı güdüp gütmemeye ilişkin ortak amacı ve işletme konusunu belirleyerek kısıtlayabileceği dikkate alındığında, pay sahiplerinin yönetim

kurulunun kamu yararına yönelik faaliyetlerde bulunmasını tanıma ve genişletme yetkisinin bulunduğu kabul edilmektedir¹⁴⁵⁸. Başka bir ifadeyle, genel kurul şirketin kâr amacı gütmeye amacını dahi değiştirebilecekken bu amaca bazı sosyal ve çevresel hedefler yerleştirmesi evleviyetle mümkün olacaktır. Aynı zamanda, pay sahiplerinin “şirketin efendileri” olarak kurumsal yönetimin temel ilkelerini belirleyebilecekleri, bu kapsamda pay sahibi önceliği hükmünü esas sözleşmeye koyabilecekleri gibi, tam tersine paydaş menfaatlerine de esas sözleşmede yer verebilecekleri ifade edilmiştir¹⁴⁵⁹. Esas sözleşme ile yönetim kurulu üyelerine kamu menfaatini gözetme yetkisinin verilmesi hâlinde (*imkân*), bunun yönetim kurulunun özerkliğine müdahale etmemek bakımından sosyal faaliyetleri somut şekilde belirlemeksizin soyut ve genel düzenlemelerle sınırlı olması gerektiği ileri sürülmektedir¹⁴⁶⁰. Öte yandan, yönetim kurulunun kamu yararına faaliyette bulunma yükümlülüğünün öngörülmesi hâlinde (*zorunluluk*), ilgili faaliyetlerin esas sözleşmede somut ve açıkça tanımlanması gerekmektedir. Aksi takdirde, esas sözleşmede şirketin kamu yararına yönelik bir amaç gözetmesine dair genel bir yükümlülük veya tam tersine hayırseverlik faaliyetlerinin yasaklanması ve pay sahibi önceliğinin takip edilmesine dair genel bir yükümlülük öngörülmesi, yönetim kurulunun özerkliğine aykırı olacaktır¹⁴⁶¹.

Hemen belirtelim ki, esas sözleşmede yer verilen bir hüküm haricinde pay sahiplerinin şirketin bir kurumsal amaç benimseyerek uygulaması konusunda

¹⁴⁵⁸ Vetter, J.: *Geschäftsleiterpflichten zwischen Legalität und Legitimität –Muss sich Ethik lohnen?*, ZGR 2018, C. 47, S. 2-3, s. 371; Habersack, s. 716; Fleischer, Spindler/Stilz-Kommentar zum AktG, § 76, Rn. 42e.

¹⁴⁵⁹ Fleischer, Corporate Purpose, s. 11-12.

¹⁴⁶⁰ Habersack, s. 716; Fleischer, Corporate Purpose, s. 11-12.

¹⁴⁶¹ Habersack, s. 717. Genel kurulun egemen niteliğine vurgu yaparak ticari hedefler çerçevesinde kamu yararının dikkate alınmasına karar verme yetkisinin genel kurulda olduğuna dair karşı görüş için bkz. Vetter, s. 372-373.

doğrudan bir etkisi bulunmamakla birlikte¹⁴⁶², pay sahipleri yönetim kurulu üyelerinin seçimi ve azli, paylarını satarak şirketten çıkma, yönetim kurulu üyelerini ibra etmeme yöntemleriyle bu konuda dolaylı olarak etkili olabileceklerdir¹⁴⁶³. Burada kurumsal yatırımcıların rolü de oldukça önemli olup gerçekten de kurumsal amaç, özellikle kurumsal yatırımcılar tarafından teşvik edilmektedir¹⁴⁶⁴. Çok sayıda kurumsal yatırımcının yatırım kılavuzları sürdürülebilir ve etik yatırım davranışına yönelik standartlar içermektedir¹⁴⁶⁵. Bazı kurumsal yatırımcılar, şirketin sürdürülebilirlik politikalarını yeterli bulmadıkları durumlarda yatırımlarını geri çekmektedirler. Örneğin 2019 yılında, yaklaşık 1 trilyon ABD doları tutarında varlığı yöneten Norveç devlet varlık fonu *Norges Bank Investment Management* (NBIM)'in, sorumlu yönetim ilkelerini yerine getirmediikleri gerekçesiyle 240 şirketten çekildiği bildirilmiştir¹⁴⁶⁶. Dünyanın en büyük yatırım şirketi olan *Blackrock*'ın CEO'su *Larry Fink* de yıllık olarak yatırım yaptıkları şirketlerin CEO'larına yazdığı mektuplar kapsamında 2020 yılındaki mektubunda "...Şirketler sürdürülebilirlikle ilgili açıklamalar ve bunların altında yatan iş uygulamaları ve planları konusunda yeterli ilerleme kaydetmediğinde, yönetim ve yönetim kurulu üyelerine karşı oy kullanma eğilimimiz giderek artacaktır" ifadeleriyle açıkça bu yöndeki politikalarını beyan etmiştir¹⁴⁶⁷. Böylece, şirket

¹⁴⁶² Alman hukukunda bunun gerekçesi olarak AktG § 119/2 uyarınca genel kurulun yönetim kurulunun talep etmesi hâli haricinde yönetime ilişkin karar almasının mümkün olmaması gösterilmiş olup (bkz. Habersack, s. 715) Türk hukukunda da kanun ve esas sözleşme ile genel kurula bırakılanlar hariç her çeşit kararı almaya yönetim kurulunun yetkili olduğuna dair TTK m. 374 uyarınca aynı yorum yapılabilecektir.

¹⁴⁶³ Ayrıca Alman hukukundaki diğer bir imkân olarak pay sahiplerinin yöneticilerin ücretlendirilmesini finansal olmayan kriterlere bağlama yoluyla bir teşvik sağlaması da mümkündür, bkz. Habersack, s. 715.

¹⁴⁶⁴ Habersack, s. 709.

¹⁴⁶⁵ Örneğin bkz. Allianz, Sustainable investing – always looking ahead, (<https://www.allianzgi.com/en/sustainability/sustainable-investing>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹⁴⁶⁶ Börsen-Zeitung, Grün und Nachhaltigkeit verpflichtet, (<https://greenbonds.boersen-zeitung.de/artikel/2019124078/gruen-und-nachhaltigkeit-verpflichtet>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹⁴⁶⁷ Larry Fink, A Fundamental Reshaping of Finance, 2020 (<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2020-larry-fink-ceo-letter>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

yöneticileri üzerinde çevresel ve sosyal meseleleri içeren bir kurumsal amaç belirlenip uygulanması bakımından etkili bir baskı yaratılmıştır.

Pay sahiplerinin bu konuda söz sahibi olması hususunda bir sistem önerisi, yatırımcıların şirketin amaç beyanının belirlenmesi ve daha sonra şirket faaliyetlerinin bu amaca uygunluğuna ilişkin olarak görüşlerini beyan ettikleri “say-on-purpose” oyudur¹⁴⁶⁸. Bu tarz bir mekanizma pay sahiplerinin şirket yönetimiyle iletişimini artıracak ve yatırımcıların kurumsal amacı onaylamasını ve bu amaca ulaşılmasında kendi amaçlarına ters düşen şirket kararlarını kabul etmesini sağlayacaktır.

C. Kurumsal Amacın Şirketler Kanununda Tanımlanması

Esas sözleşmedeki kurumsal amaç hükümlerinin, şirketler bünyesinde kârlılık ile pay sahipleri dışındaki paydaşların menfaatlerinin birlikte sağlanması konusunda yetersiz olduğu eleştirileri karşısında, kurumsal amacın doğrudan yasa ile değiştirilmesi gerektiği ileri sürülmüştür¹⁴⁶⁹. Bu itibarla bir kurumsal amaç düzenlemesinin Fransız ve İngiliz hukukunda olduğu gibi, şirketler kanunlarında yer alması da bir diğer alternatiftir. Her iki hukuk sisteminde de şirketin faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkilerinin şirket yönetiminde dikkate alınması öngörülerek yönetim kurulunun bu yöndeki kararlarına yasal dayanak sağlanmıştır¹⁴⁷⁰. Öte yandan özellikle İngiliz hukukunda pay sahipleri dışında kalan menfaatlerin dikkate alınması, ancak

¹⁴⁶⁸ Bkz. Edmans, s. 206 vd. Yazar bu önerisinde, AB Pay Sahibi Hakları Direktifi’nde kabul edilen yöneticilerin ücretlendirilmesine ilişkin “say-on-pay” oyunundan ilham almıştır. Söz konusu amaç oylamasının, ilgili direktifte detaylı olarak düzenlenen ücretlendirme politikasından farklı olarak pay sahiplerinin gerekli ölçüde bilgilendirilmesini zorunlu kıldığına dair endişeler için bkz. Fleischer, Corporate Purpose, s. 14. Yazar, kurumsal amaca ilişkin açıklamaların KSS raporlaması kapsamında zorunlu raporlama yükümlülüklerine dahil edilmesini önermektedir.

¹⁴⁶⁹ Sjätfjell, B./Mähönen, J./Novitz, T./Gammage, C./Ahlström, H.: *Securing the Future of European Business: SMART Reform Proposals*, University of Oslo Faculty of Law Legal Studies Research Paper Series 2020, S. 11, s. 57 vd.; Ayrıca bkz. Özalp, s. 88.

¹⁴⁷⁰ Bkz. Fransız ve İngiliz hukukunda şirket yönetiminde şirketin çevresel ve sosyal etkilerinin dikkate alınmasına ilişkin düzenlemeler için 2. Bölüm, IV, A, 2 ve 4.

bunun pay sahiplerinin menfaatine olacak şekilde uzun vadeli kârlılığa hizmet etmesi hâlinde mümkündür.

Şirketler hukukunda bu yönde bir değişikliğin yapılması özellikle AB düzeyinde tartışılmaktadır. Öğretide, AB şirketler hukukunda şirketin varlık amacının yeniden tanımlanması ve “*gezegensel sınırlar içerisinde sürdürülebilir değer yaratma*”nın kapsayıcı amaç olarak belirlmesine yönelik bir düzenleme önerisi bulunmaktadır¹⁴⁷¹. Kurumsal amacın kanunda tanımlanmasına ilişkin Türk hukukundaki bir reform önerisi, TTK’ya eklenecek bir hüküm ile kurumsal amacın “*Bir şirketin amacı, yatırımcılarının ve diğer paydaşlarının menfaatlerine saygı gösterirken sürdürülebilir çevresel, sosyal ve ekonomik değer yaratmaktır*” şeklinde tanımlanmasıdır¹⁴⁷². Şirketler esas sözleşmelerinde bu kapsayıcı amaç dahilinde faaliyetlerine özgü, daha ayrıntılı bir amaç belirleyebilecektir. Bu amacın işlevsel hâle getirilebilmesi için yöneticilerin güvene dayalı yükümlülükleri içinde yer alan özen yükümlülüğü de sürdürülebilirlik standartlarını ve bu kapsayıcı amacı içerecek şekilde yeniden tanımlanacaktır¹⁴⁷³.

Bu gelişmeler doğrultusunda AB Komisyonu, *Ernst & Young* tarafından hazırlanan “Yöneticilerin Görevleri ve Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Üzerine Çalışma (*Study On Directors’ Duties And Sustainable Corporate Governance*)”¹⁴⁷⁴

¹⁴⁷¹ Bu yöndeki reform önerileri ve 2017 tarihli AB Şirketler Hukuku Direktifi’nde şirketin amacına ve yönetim kurulunun görevlerine dair maddelerde yasal bir kavram olarak kurumsal amacın “*gezegensel sınırlar içerisinde sürdürülebilir değer yaratmak*” olarak formüle edilmesini öneren görüş için bkz. Sjäffell/Mähönen/Novitz/Gammage/Ahlström, s. 37 ve 58 vd. Ayrıca bkz. Sjäffell, B.: *Re-embedding the Corporation in Society and on Our Planet: Company Law as a Vehicle for Change*, Innovating Business for Sustainability: Regulatory Approaches in the Anthropocene (Ed. Sjäffell, B./Liao, C./Argyrou, A.), Cheltenham 2022, s. 274.

¹⁴⁷² Töre, s. 1013.

¹⁴⁷³ Sjäffell, *Vehicle for Change*, s. 274; Ferrarini, *Game Changer*, s. 146.

¹⁴⁷⁴ E&Y, *Study On Directors’ Duties and Sustainable Corporate Governance - Final Report* (“Study on Directors’ Duties”), 2020, (<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e47928a2-d20b-11ea-adf7-01aa75ed71a1/language-en>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

başlıklı rapordan da faydalanarak şirketlerin hâlâ uzun vadeli gelişim ve sürdürülebilirlikleri yerine kısa vadeli finansal performanslarına yoğunlaştıklarından bahisle¹⁴⁷⁵ harekete geçmiş ve yöneticilerin görevleri ve sürdürülebilirlik ile ilgili yasa teklifleri üzerine çalışmaya başlamıştır¹⁴⁷⁶. Burada müdahale konularından birisi, kurumsal amaç bağlamında önem arz eden ve “*yöneticilerin şirketin menfaatini koruma ve hedeflerini takip etmeye ilişkin özen yükümlülükleri doğrultusunda şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliğinden etkilenen tüm paydaşların menfaatlerinin göz önünde bulundurulması; paydaş menfaatlerinin tanımlanarak şirket stratejisine dahil edilmesi*”ne ilişkindir¹⁴⁷⁷. Bu yöndeki bir müdahalenin İngiltere ve Fransa’daki düzenlemelere benzer şekilde, şirket yönetiminde paydaşların menfaati ve çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğin gözetilmesini içeren bir düzenlemeye işaret ettiği ifade edilmiştir¹⁴⁷⁸. Öte yandan AB hukukunda henüz bir düzenleme gerçekleştirilmemiş olup birçok üye devlette şirketler hukukunun, yöneticiler tarafından paydaş menfaatlerinin dikkate alınabilmesi bakımından hâlihazırda yeterince esneklik içerdiğinden bahisle, bu tür bir değişikliğin gerekliliği de tartışmaya açılmıştır¹⁴⁷⁹. Benzer şekilde örneğin, Fransa’daki gibi bir düzenlemenin Alman hukukunda gerekli olmadığı, zira şirket menfaati kavramının yöneticilerin kararlarında kamu yararını gözetmesi bakımından yeterli alan yarattığı ifade edilmektedir¹⁴⁸⁰.

Söz konusu durum, AB üyesi olmayan bazı ülkeler bağlamında da teorik olarak doğru olmakla birlikte, şirket yönetiminde bu esneklikten ne kadar istifade edildiğine

¹⁴⁷⁵ European Green Deal, 2.2.1.

¹⁴⁷⁶ Bu kapsamda yürürlüğe giren Kurumsal Sürdürülebilirlik *Due Diligence* Direktifi (CSDDD)’ne ilişkin açıklamalar için bkz. 1. Bölüm, III, D, 2, i.

¹⁴⁷⁷ Inception Impact Assessment, s. 3.

¹⁴⁷⁸ Ferrarini, *Game Changer*, s. 148.

¹⁴⁷⁹ Ferrarini, *Game Changer*, s. 148.

¹⁴⁸⁰ Habersack, s. 714.

bakılacak olursa, kanaatimizce diğer alanlardaki düzenleme ihtiyacı varlığını sürdürmektedir. Zira mevcut şirketler hukuku düzenlemelerinin şirketlerin sosyal ve çevresel amaçları dikkate alabilmesi için yeterli esnekliği sağlaması, şirketler hukukunda uzun süredir sosyal bir norm olarak yerleşmiş olan pay sahibi önceliğinin bertaraf edilmesi ve şirketlerin kendi inisiyatifleriyle kârlılık amaçlarını sosyal ve çevresel amaçlarla sınırlandırmaları bakımından yeterli değildir. Kurumsal amacın takibi, şirketler hukukundaki yerleşik anlayışlarda bir reform gerektirmekte olup şirketlerin negatif dışsallıklarının içselleştirilmesi, pay sahibi girişi ve ihtiyari kurumsal amaç düzenlemelerine bırakılmamalıdır¹⁴⁸¹.

D. Yeni Şirket Formları

Anonim şirketlerde sosyal ve çevresel bir kurumsal amacın takibi bakımından diğer bir öneri, kanun koyucuların şirketler hukuku kapsamında, farklı menfaatlerin öne çıkarıldığı ve farklı tarafların haklarının icrasına yönelik araçlar sağlayan çeşitli kurumsal formlar ve yönetim mekanizmaları sağlamasıdır¹⁴⁸². Bu itibarla düzenlemeler, çeşitlilik ve deneyselliğe imkân sağlamalıdır.

Bu bağlamda özellikle ABD hukukundaki “kamu yararına şirket (*benefit corporation*)” modeli örnek gösterilmekte olup ulusal kanun koyucular farklı amaçları olan daha geniş bir şirket formu yelpazesi sunmaya teşvik edilmektedir¹⁴⁸³. ABD hukukuna ilişkin açıklamalarımızda da değindiğimiz üzere, bu modelde şirketlerin ticari hedeflerinin yanı sıra şirket sözleşmesinde belirlenen bir kamusal amaçları da bulunmaktadır. Dolayısıyla bu model, şirketlerin kârlılık ve kamu menfaati olmak

¹⁴⁸¹ Kurumsal sürdürülebilirliğin ve kurumsal amacın takibi için şirketler hukukundaki reform ihtiyacına ilişkin açıklamalar için bkz. 3. Bölüm, V.

¹⁴⁸² Mayer, s. 225.

¹⁴⁸³ Mayer, s. 201; Fleischer, *Corporate Purpose*, s. 7. Bu şirket modeline ilişkin açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, IV, A, 1, c.

üzere “ikili bir amaç” takip etmelerine olanak sağlar¹⁴⁸⁴. Söz konusu kamusal amacın takibi yöneticilerin güvene dayalı sorumlulukları arasında yer almakta olup buna aykırı hareket etmeleri hâlinde pay sahipleri, şirket amaçlarının kötüye kullanıldığından bahisle harekete geçebilecektir¹⁴⁸⁵.

Şirketlerin çeşitli sosyal amaçlar da gütmelerini öngören bu tür şirket formları başka hukuk sistemlerinde de farklı tür ve isimlerle benimsenmiştir. Kamu yararına şirket modelini temel alan bir örnek, Fransız hukukunda PACTE ile Fransız Ticaret Kanunu’nda meydana getirilen değişiklik ile, sosyal ve çevresel amaç güden işletmeler bakımından yeni bir şirket formu olarak öngörülen “misyon odaklı şirket (*société à mission*)”tır. Bir şirketin *société à mission* olarak faaliyet gösterebilmesi için, Fransız Medeni Kanunu’nun 1833. maddesine uygun bir varoluş sebebi (*raison d’être*) bulunması ve şirket sözleşmesinde buna uygun olarak çevresel ve sosyal hedefleri gözetilen bir misyon tanımlaması gerekmektedir¹⁴⁸⁶. Diğer bazı örnekler de, İtalyan hukukunda kâr dağıtımını ve çevresel ve sosyal fayda olmak üzere ikili amaçla kurulabilen “kamu yararına şirket (*società benefit*)” ve İngiliz hukukundaki “toplum yararına şirket (*community interest company*)” olarak gösterilebilir. Alman hukukunda da, bir süredir “*GmbH in Verantwortungseigentum* (sorumlu sahiplikli limited şirket)” veya “*Gesellschaft mit gebundenem Vermögen* (bağlı varlıklı şirket)” olarak isimlendirilen farklı bir şirket sahipliği modeli tartışılmakla birlikte henüz böyle bir form yasalaşmamıştır. Özel bir girişim tarafından hazırlanan taslağa¹⁴⁸⁷ göre bu

¹⁴⁸⁴ Fleischer, Corporate Purpose, s. 14.

¹⁴⁸⁵ Mayer, s. 42.

¹⁴⁸⁶ Bkz. PACTE m. 176 ile Fransız Ticaret Kanunu m. L. 210-10’da gerçekleştirilen değişiklik. Fransız hukukundaki söz konusu değişikliğe ilişkin açıklamalar için ayrıca bkz. 2. Bölüm, IV, A, 4.

¹⁴⁸⁷ Sanders, A./Dauner-Lieb, B./von Freeden, A./Kempny, S./Möslein, F./Veil, R.: Entwurf eines Gesetzes für die Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit gebundenem Vermögen, (<https://www.gesellschaft-mit-gebundenem-vermoegen.de/der-gesetzesentwurf/>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

formda şirket varlıkları şirkete bağlı olup girişimcilerin kâra ve şirket varlıklarına erişimi yoktur¹⁴⁸⁸. Bununla birlikte Alman hukukunda şirketlerin kâr elde etme amacıyla kurulmaları zorunluluğu bulunmamakta olup “*gemeinnützige GmbH* (kâr amacı gütmeyen limited şirket - gGmbH) hâlihazırda var olan bir şirket formudur.

Mevcut olan şirket formları da korunarak yeni şirket formları öngörülmesine ilişkin öneri, özellikle sıfırdan ve bağımsız bir yasal düzenleme yapmadaki esneklik imkânı bakımından desteklenmiştir¹⁴⁸⁹. Yeni şirket formları, elbette kâr amacının yanında paydaş menfaatleri ve sürdürülebilirlik amaçlarının gözetilmesi bakımından önemli bir gelişme olacaktır. Bununla birlikte, gerekli faydanın sağlanabilmesi için bu formların en azından mevcut anonim şirketlerin bir türü olarak düzenlenmesi ve bu formlara geçişin basit işlemlere bağlanması gerektiği kanaatindeyiz. Nitekim günümüzde sürdürülebilirlik ve paydaş yönetimi anlamında en önemli etkiye sahip büyük çok uluslu şirketlerin anonim şirket olarak örgütlendiği düşünüldüğünde, mevcut anonim şirket düzenlemelerinde bir değişiklik meydana getirilmeksizin istenilen amaca ulaşılması oldukça zor olacaktır. Mevcut bir şirketin yeni bir şirket formu olarak kurulması veya tür değişikliği gibi işlemlere gerek duyulması da ters yönde bir teşvik olabilecektir. Bu çerçevede, mevcut şirketlerin esas sözleşmelerinde yer verdikleri bir hükümle *société à mission* olarak faaliyet göstermelerine imkân tanıyan Fransız hukuku yerinde bir düzenleme olarak kabul edilebilir. Öte yandan, çalışmamızda cevap aradığımız asıl husus, sosyal ve çevresel amaçların benimsenmesinin, geleneksel anlamdaki anonim şirket formu çerçevesinde ne şekilde

¹⁴⁸⁸ Öte yandan *Habersack*, Almanya’da diğer ülkelerdeki gibi bir şirket formuna ihtiyaç olmadığını, zira hâlihazırda var olan “*Unternehmeninteresse* (şirket menfaati)” kavramının yönetim kurullarına sosyal amaçlar gütmeye konusunda gerekli yetkiyi verdiğini ifade etmektedir (*Habersack*, s. 708). Aksi yönde bkz. *Fleischer, Corporate Purpose*, s. 15.

¹⁴⁸⁹ Bkz. *Fleischer, Corporate Purpose*, s. 15.

mümkün olabileceğidir. Bu itibarla, başlı başına bir tez çalışması konusu olabilecek farklı şirket formlarına, çalışmamız kapsamında yalnızca yeri geldikçe değinilmekle yetinilmiştir.

Kanaatimizce kurumsal amacın etkin takibi, ancak şirketler hukuku anlayışında köklü bir değişiklikle mümkündür ve bu anlamda en etkili çözüm paydaş menfaatlerinin dikkate alınmasının şirket organları nezdinde bir yükümlülük olarak benimsemesinden geçmektedir. Bu çerçevede özellikle yöneticilerin yükümlülüklerinin kapsamı ve bu yükümlülüklerini ihlalden doğan sorumluluklarına ilişkin sistem büyük önem arz etmekte olup tezimizin ana araştırma konusunu oluşturan yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatleri bağlamındaki sorumlulukları üçüncü bölümde incelenecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL AMAÇ BAĞLAMINDA ANONİM ŞİRKET YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN HUKUKİ SORUMLULUĞU

I. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL AMACIN YÖNETİM

KURULU ÜYELERİNİN HUKUKİ SORUMLULUĞUYLA İLİŞKİSİ

A. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Yönetim Kurulu

Üyelerinin Rolü

Çevresel ve sosyal meselelerin kurumsal sürdürülebilirlik başlığı altında şirket yönetiminde dikkate alınması ve kurumsal amacın tüm paydaşların menfaatlerini kapsayacak şekilde yeniden tanımlanmasına yönelik gelişmeler, kurumsal karar alma sürecini ve yönetim kurulu üyelerinin güvene dayalı yükümlülükleri ile hukuki sorumlulukları başta olmak üzere şirketler hukukunu köklü bir değişimin eşiğine getirmiştir¹⁴⁹⁰. Uluslararası kuruluşlar, hükümetler arası girişimler ve iş dünyasının da öncülüğünde şirketler, ESG hususlarını karar alma süreçlerine dahil etmek için bir dönüşüm geçirmeye başlamakla kalmamış, kanun koyucular da özellikle finansal olmayan raporlama ve tedarik zincirlerinde *due diligence* yükümlülükleri konusunda yasal düzenlemeler öngörmek amacıyla harekete geçmiştir. Bu gelişmeler, şirketlerin yönetim ve temsil organı olarak yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını da yeniden tartışmaya açmıştır. Zira yönetim kurulu, hukuk sistemlerinin genelinde

¹⁴⁹⁰ Kuntz, T.: *How ESG is Weakening Business Judgment Rule*, Research Handbook on Environmental, Social and Corporate Governance (Ed. Kuntz, T.), Cheltenham 2024, s. 68.

anonim şirketin politika ve stratejilerinin belirlenmesi ve gözetim yükümlülüklerinin yerine getirilmesi görev ve yetkisine sahip daimî idare ve temsil organıdır¹⁴⁹¹. Yönetim kurulu, kanunda ve esas sözleşmede genel kurula bırakılan konular hariç şirketin her türlü iş ve işlemleri hakkında karar alma görev ve yetkisine sahip olduğundan (TTK m. 374) pay sahipleri ve diğer paydaşlar arasındaki menfaat dengesinin sağlanması ve çevresel ve sosyal meselelerin şirket yönetimine dahil edilmesi konularında karar alabilecek olan organ da yönetim kuruludur¹⁴⁹². Bu kapsamda yönetim kurulu, şirket faaliyetlerine yön veren, şirket kaynaklarının ne şekilde harcanması gerektiğine, şirkete dahil ekonomik, beşerî ve doğal sermayenin hangi amaçlarla kullanılacağına karar verir ve böylece şirketin paydaşları arasındaki menfaat dengesini kurar¹⁴⁹³. Dolayısıyla, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluğun şirket faaliyetlerinde teşvik edilmesi ve kurumsal amacın uygulanmasında ana aktör de yönetim kurulu olacaktır¹⁴⁹⁴.

Yönetim kurulunun sürdürülebilirliğe ilişkin söz konusu yükümlülüklerinin dayanağını, TTK m. 375/1(a) uyarınca yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri arasında yer alan “şirketin üst düzeyde yönetimi” görevi teşkil etmektedir¹⁴⁹⁵. Zira hükmün gerekçesine göre, “*üst düzeyde yönetim ile kastedilen, genel işletme politikası başta olmak üzere, yatırım, finansman, temettü gibi politikaların hedeflerinin karara bağlanması, bunlara ulaşılması için seçilen*

¹⁴⁹¹ Sjøfjell/Anker-Sørensen, s. 156-157. Bkz. Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 364; Akdağ Güney, s. 1, 148; Tekinalp, Yeni Hukuk, s. 245-246; Pulaşlı, Genel Esaslar, s. 393-395. Yönetim kurulunun günümüzde, genel kurula atfedilen karar organı sıfatını da kazandığı yönünde bkz. Akdağ Güney, s. 6-7.

¹⁴⁹² Bu yönde bkz. Paşlı, Kurumsal Yönetim, s. 299; Winter, J.: *Addressing the Crisis of the Modern Corporation: The Duty of Societal Responsibility of the Board*, Festschrift für Christine Windbichler zum 70. Geburtstag am 8. Dezember 2020 (Hrsg. Bachmann, G./Grundmann, S./Mengel, A./Krolop, K.), Berlin 2020, s. 1203; Özer, s. 49.

¹⁴⁹³ Winter, s. 1205.

¹⁴⁹⁴ Winter, s. 1203-1205. Aynı yönde, bkz. Töre, s. 1013.

¹⁴⁹⁵ Bkz. Özcanlı, s. 85; Tarhan, s. 1526.

araçların gösterilmesi, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının veya ulaşılp ulaşılmayacağının belirlenmesi, bütçe uygulamasının kontrolü ve stratejilerin tespiti”dir¹⁴⁹⁶. Genel işletme politikasıyla yakından ilgili olan kurumsal amacın belirlenmesi, paydaşların şirketteki rolleri, şirketin çevresel ve sosyal konulardaki politikaları ve politika hedeflerinin ortaya konulması ve buna uygun kararlar alınması da bu tanım uyarınca yönetim kurulunun devredilemez görevleri arasında yer alacaktır. Nitekim SPK’r tarafından hazırlanan Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi’nin Genel İlkeleri altında yer alan “Strateji, Politika ve Hedefler” başlıklı A1 ilkesinde de sürdürülebilirlik ilkesine tabi olan şirketlerde buna yönelik politika oluşturmanın yönetim kurulunun görevi olduğu vurgulanmıştır¹⁴⁹⁷. Buna göre, yönetim kurulu ESG öncelikli konularını, risklerini ve fırsatlarını belirleyerek buna uygun ESG politikalarını ve şirket stratejisini oluşturacaktır.

Genel kurul ve pay sahipleri de bu konuda şirketle etkileşime geçme konusunda rol oynayabilecek olup şirketin sürdürülebilirlik ve paydaş yönetimine ilişkin stratejileri üzerinde, esas sözleşme düzenlemeleri, yönetim kurulu üyelerinin seçimi ve görevden alınması, pay sahibi aktivizmi¹⁴⁹⁸ gibi çeşitli yollarla etkili olabilecektir.

¹⁴⁹⁶ 6102 s. TTK m. 375 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 173.

¹⁴⁹⁷ Söz konusu ilkeye göre, “Yönetim Kurulu ÇSY öncelikli konularını, risklerini ve fırsatlarını belirler ve buna uygun ÇSY politikalarını oluşturur. Söz konusu politikaların etkin bir biçimde uygulanması bakımından; Ortaklık içi yönerge, iş prosedürleri vs. hazırlanabilir. Bu politikalar için Yönetim Kurulu kararı alır ve kamuya açıklar. ÇSY politikalarına, risk ve fırsatlara uygun Ortaklık Stratejisini belirler. Ortaklık stratejisi ve ÇSY politikalarına uygun kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirler ve kamuya açıklar”. Ernst & Young tarafından hazırlanan “Yöneticilerin Görevleri ve Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Üzerine Çalışma” başlıklı rapor da kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında yöneticilerin görevlerine odaklanmış olup raporun genelinde, yöneticilerin görev ve sorumluluklarıyla kurumsal sürdürülebilirliğe ulaşılması arasındaki bağ vurgulanmıştır. Bkz. E&Y, Study On Directors’ Duties.

¹⁴⁹⁸ Pay sahipleri ve yatırımcıların şirketin sürdürülebilirlik politikalarındaki rolleri ve pay sahibi aktivizmine yönelik açıklamalar için bkz. Ringe, G.: *Investor-led Sustainability in Corporate Governance*, ECGI Law Working Paper 2021, No. 615/2021; Grewal, J./Serafeim, G./Yoon, A.: *Shareholder Activism on Sustainability Issues*, Harvard Business School Working Paper 2016, No. 17-003.

Bununla birlikte hukukumuzda pay sahibi aktivizmi çok yaygın olmadığı gibi özellikle ülkemizde sermayenin tek veya birkaç pay sahibinde yoğunlaştığı sermaye yapısı, pay sahiplerinin şirketleri sürdürülebilir şirketlere teşvik etmesi bakımından bir engel olarak ele alınmıştır¹⁴⁹⁹. Kaldı ki, anonim şirketin paydaş gruplarından biri olan pay sahiplerinin menfaatleri diğer paydaşların menfaatleriyle çatışabildiğinden, özellikle kısa vadede kâr amaçlayan pay sahiplerinin kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması bakımından harekete geçmesi beklenemeyecektir. Dolayısıyla, söz konusu menfaat dengesinin kurulması, yönetim kurulunun görevidir.

Yönetim kurulu elbette onu oluşturan üyelerden ayrı düşünülemez. Anonim şirketi dışarıya karşı temsil eden ve şirket nezdinde sorumluluk doğuran kanuna veya sözleşmeye aykırı fiiller ile haksız fiilleri gerçekleştirenler, şirketin yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri olan gerçek kişiler (veya tüzel kişi yönetim kurulu üyesinin gerçek kişi temsilcisi), yani insanlardır¹⁵⁰⁰. Bu itibarla, şirketin çevresel ve sosyal sonuçlar doğuran fiillerine ilişkin kararları alan, bu kararları uygulamaya koyan ve şirket kaynaklarını dünya ve toplumun faydasına yöneltebilecek olan da yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerdir. Fiillerinin ahlaki sorumluluğunu almak insanlara özgü bir nitelik olup kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması, şirket adına hareket etmeye yetkili insanların kişilikleri ve empati becerileri, pişmanlık ve suçluluk duyma gibi özellikleriyle de yakından ilgilidir¹⁵⁰¹. Dolayısıyla, şirket faaliyetlerinde etik değerlere ve sürdürülebilirlik ilkelerine uygunluğun sağlanması ve kurumsal amaca ulaşılması için, şirket adına karar almaya yetkili olan yönetim kurulunu oluşturan insanlara

¹⁴⁹⁹ Bkz. Eroğlu, *Obstacles and Possibilities*, s. 54. Ayrıca bkz. Töre, s. 1006. TTK'da pay sahibi önceliği anlayışını yansıtan düzenlemelere ilişkin açıklamalarımız için bkz. 2. Bölüm, IV, B, 3, c.

¹⁵⁰⁰ İnsanlar olmadan, şirket topluma dahil olamaz (Winter, s. 1204).

¹⁵⁰¹ Winter, s. 1205.

yönelmemiz şarttır¹⁵⁰². Bu itibarla kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin birtakım teşvik ve caydırma mekanizmalarıyla sürdürülebilir davranışa yönlendirilmesi elzem olup bu mekanizmalardan birisi de hukuki sorumluluktur.

Hemen belirtelim ki, yönetici ve yönetim kurulu üyesi terimleri aynı anlama gelmemekle birlikte¹⁵⁰³, hukukumuzda gerek özen yükümlülüğüne ilişkin TTK m. 369 gerekse de sorumluluğa ilişkin TTK m. 553 hükmü, yönetim kurulu üyelerinin yanı sıra kendisine yönetim yetkisi devredilen veya verilen kişilerin tamamını içeren yönetici kavramını da kapsamlarına almaktadır. Bu itibarla, yönetici kavramı esasen bir üst kavram olduğundan “yöneticiler” ifadesi şekli organı oluşturan yönetim kurulu üyelerini kapsadığı gibi, incelediğimiz yükümlülük ve sorumluluk hükümleri yöneticilere de uygulanacağından, çalışmamızın bu bölümünde aksi belirtilmediği sürece, “yönetim kurulu üyeleri” ifadesiyle gerçekleştirdiğimiz açıklamalar da yöneticiler bakımından geçerli olacaktır.

B. Anonim Şirket Tüzel Kişiliğinin Sürdürülebilirlikten Doğan

Sorumluluğu ile Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğunun

Ayrıştırılması

1. Genel Olarak

Kurumsal sürdürülebilirlikten doğan hukuki sorumluluk bağlamında ilk olarak, anonim şirket faaliyetlerinin çevre ve topluma verdiği zarar dolayısıyla şirket tüzel kişiliğinin sorumluluğu ile şirket yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirliğe aykırı

¹⁵⁰² Winter, s. 1204.

¹⁵⁰³ TTK m. 553 bakımından yönetici kavramının kapsamına dair açıklamalar için bkz. Yanlı, V.: *Şirkete Verilen Zarar Sebebiyle Sorumluluk Bağlamında “Yönetici” Kavramı ve Genel Kurul Kararı Gerekliği Sorunu*, Terazi Hukuk Dergisi 2019, C. 14, S. 151, s. 48 vd. Ayrıca bkz. sorumluluk davasında davalılara ilişkin açıklamalarımız, 3. Bölüm, IV, D.

kararlarından şirket, pay sahipleri ve diğer paydaşlara karşı sorumluluğunun ayırt edilmesi gerekmektedir. Bilindiği üzere, anonim şirketin tüzel kişiliği bulunmakta olup tüzel kişinin iradesi organları aracılığıyla açıklanır (TMK m. 50/1). Bu itibarla, anonim şirketin yönetim ve temsil organını oluşturan¹⁵⁰⁴ yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler¹⁵⁰⁵, tüm işlem ve fiilleriyle şirketi borç altına sokmaktadır (TMK m. 50/2) ve üçüncü kişilere karşı sorumluluk kural olarak şirkete aittir. Nitekim yönetim kurulu üyelerinin şirketteki statüleri kapsamında üstlendikleri görev ve yükümlülükler kural olarak üçüncü kişilere karşı değil; aralarındaki sözleşmesel ilişki kapsamında şirkete karşıdır. Dolayısıyla, söz konusu görev ve yükümlülüklerin ihlali de kural olarak yöneticinin üçüncü kişilere karşı sorumluluğuna değil, şirketin yöneticilere karşı bir talep hakkına yol açar. Organ sıfatları nedeniyle yönetim kurulu üyeleri, bu sıfatları çerçevesinde hareket ettikleri sürece, hukuki işlemleri ve başta haksız fiilleri olmak üzere diğer tüm fiilleriyle şirketi borç altına sokacaklardır¹⁵⁰⁶. TTK m. 371/5'te de temsile veya yönetime yetkili olanların görevlerini yaptıkları sırada işledikleri haksız fiillerden şirketin sorumlu olduğu ifade edilmiştir¹⁵⁰⁷.

TMK m. 50/3 uyarınca, tüzel kişilerin organlarının kusurlu olmaları hâlinde ayrıca kişisel olarak sorumlulukları saklı tutulmuş olup yöneticiler, kanunlardaki genel ve

¹⁵⁰⁴ TMK m. 50 kapsamındaki organın tüzel kişinin üçüncü kişilerle olan hukuki ilişkilerinde tüzel kişi adına hareket eden organ olması nedeniyle burada kastedilenin yönetim organı olduğu yönünde bkz. Altınok Ormancı, P.: *Tüzel Kişilerde Fiili Organ Kavramı ve Fiili Organın Hukuka Aykırı Fiilleri ile Hukuki İşlemlerinin Doğurduğu Sonuçlar*, İstanbul Hukuk Mecmuası 2021, C. 79, S. 4, s. 1266.

¹⁵⁰⁵ TMK m. 50/2 bağlamında fiili organın fiillerinden tüzel kişinin sorumluluğunun doğabilmesi için fiili organın taşıması gereken niteliklere ilişkin olarak bkz. Altınok Ormancı, s. 1271-1272.

¹⁵⁰⁶ Altınok Ormancı, 1266.

¹⁵⁰⁷ Organın tüzel kişiyi temsile yetkisi bulunmasa dahi organ sıfatıyla ve görevi dolayısıyla hareket ederken meydana gelen haksız fiillerde de tüzel kişinin sorumlu olacağı yönünde bkz. Altınok Ormancı, s. 1266.

özel sorumluluk düzenlemeleri uyarınca, şirketteki görevleri kapsamında meydana gelen zarardan üçüncü kişilere karşı şahsen sorumlu olabilecektir¹⁵⁰⁸.

Bu çerçevede, yöneticilerin kişisel sorumluluğu *ilk olarak*, genel sorumluluk hükümleri kapsamında TBK m. 49 uyarınca haksız fiil sorumluluğuna ve genel kusursuz sorumluluk hâllerine de dayanabilecektir. Buna göre yöneticiler, şirketteki organ görevleri kapsamında işledikleri haksız fiillerden ayrıca kişisel olarak da sorumlu olacakları gibi bu haksız fiil nedeniyle sorumluluğu doğan şirketin yönetim ve temsile yetkili olanlara rücu hakkı da saklı tutulmuştur (TTK m. 375/1). Bu itibarla, yöneticilerin sürdürülebilirlik ve kurumsal amaçla bağlantılı konulardaki haksız fiiline örnek olarak, şirketin sahibi olduğu otellerdeki yangın alarmı sistemini devre dışı bırakma kararına onay veren yöneticinin bu fiili sonucunda otel misafirleri ve çevredeki insanların zarar görmesi gösterilebilir.

Yöneticilerin kişisel sorumluluğu *ikinci olarak*, özel kanunlarda düzenlenen kusurlu ve kusursuz sorumluluk hâllerinden de kaynaklanabilecektir. Yöneticilerin sürdürülebilirlikle ilişkili biçimde, üçüncü kişilere karşı şahsi sorumluluklarına yol açabilecek özel kanuni düzenlemelere örnek olarak, çevreyi kirletenler ve çevreye zarar verenlerin sebep oldukları kirlenme ve bozulmadan doğan zarardan kusursuz sorumluluklarına ilişkin Çevre Kanunu m. 28 gösterilebilir.

Üçüncü ve çalışmamız bakımından en önemlisi, yöneticilerin kişisel sorumluluğu, belirli bir tüzel kişinin organına özgü özel sorumluluk düzenlemelerinden de kaynaklanabilecek olup organların kusurlarından dolayı kişisel sorumluluklarına ilişkin TMK m. 50/3 hükmünün özel bir görünümü, anonim şirketler bakımından TTK

¹⁵⁰⁸ Nitekim TTK m. 50/3 hükmü organların sorumluluğunun hukuki dayanağını düzenleyen maddi bir sorumluluk normu olmayıp bir yetki (veya atıf) normu olduğundan, bu sorumluluğunun bir temelinin bulunması, başka bir ifadeyle, maddi bir hukuk normu ile tamamlanması gerekmektedir. Bu yönde bkz. Akdağ Güney, s. 44; Altınok Ormancı, s. 1276, dn. 63.

m. 553 hükmünde yer almaktadır¹⁵⁰⁹. TBK m. 50’de düzenlenen organ sorumluluğu hükmünü tamamlayan bir düzenleme olarak TTK m. 553 vd. hükümlerinde, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin bu görevleri nedeniyle sebep oldukları zarardan şirkete, pay sahiplerine ve alacaklılara karşı kişisel sorumlulukları bazı emredici düzenlemelere bağlanmıştır. TTK m. 553 uyarınca bunlar, kanun ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal etmeleri hâlinde şirkete, pay sahiplerine ve alacaklılara verdikleri zarardan sorumludur. Pay sahipleri ve alacaklılar bu hüküm kapsamında, uğradıkları doğrudan zarar için yöneticilerin sorumluluklarına başvurabilecekleri gibi, şirketin uğradığı zararın giderilmesini şirketin yanı sıra, uğradıkları dolaylı zarar nedeniyle pay sahipleri ve (iflas hâlinde) alacaklılar¹⁵¹⁰ da talep edebilecektir. Şirketler hukuku kapsamında anonim şirket yöneticilerinin sürdürülebilirlik ve kurumsal amaçtan doğan sorumluluğunun temeli de, diğer sorumluluk hâlleri gibi bu hükme dayanmaktadır.

Hemen belirtelim ki, tezimizin odak noktasını, anonim şirket yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerinin şirketler hukukundaki mevcut yükümlülükleri ile sürdürülebilirliğe ilişkin özel düzenlemelerde öngörülen yeni yükümlülükleri kapsamında, TTK m. 553 vd. hükümleri uyarınca şirkete, pay sahiplerine ve alacaklılara karşı sürdürülebilirlik ve kurumsal amaca ilişkin kararlarından doğan sorumluluğu teşkil etmektedir. Bu itibarla, anonim şirket yöneticilerinin çevresel ve toplumsal konularla bir şekilde ilişkili olan Çevre Kanunu ve İş Kanunu gibi özel kanunlardan veya haksız fiil ve kusursuz sorumluluk gibi genel sorumluluk hükümlerinden doğan şahsi sorumluluk hâllerine, yeri geldikçe ve haksız fiilin bir

¹⁵⁰⁹ Altınok Ormancı, s. 1270, dn. 35 ve s. 1275. TTK m. 553’ün, bir yetki normu olan TMK m. 50/3’ü tamamlayan maddi norm niteliği taşıdığı yönünde bkz. Akdağ Güney, s. 44.

¹⁵¹⁰ Alacaklıların dava haklarına ilişkin olarak bkz. 3. Bölüm, IV, C.

türünü teşkil eden yeşil aklama gibi özellik arz ettiği ölçüde yer verilmiştir. Bu çerçevede çalışmamız, tüzel kişilik olarak anonim şirketlerin sürdürülebilirlik ve kurumsal amaca aykırı faaliyetlerinden üçüncü kişilere karşı dış sorumluluğuna da odaklanmamaktadır. Nitekim anonim şirketin faaliyet ve işlemlerinin sürdürülebilirlik üzerindeki olumsuz etkilerinden hangi paydaş çevresine karşı, hangi hukuki dayanakla sorumlu tutulacağı meselesi, ayrıca ele alınması gereken, çok geniş kapsamlı ve hukukun birçok alanını ilgilendiren bir konu olup buna ilişkin tartışmalar ve şirketlerin özel kanunlarda öngörülen çevresel ve sosyal yükümlülükler çalışmamızın kapsamı dışındadır. Öte yandan şirketin sorumluluğuna neden olan bu durumlar, şirketi zarara uğratabilecek olduğundan TTK m. 553 kapsamında yöneticilerin şirkete ve dolayısıyla pay sahipleri ve (iflas hâlinde) alacaklılara karşı sorumluluğuna yol açabilecek olup bu iki sorumluluk hâli yakından ilişkilidir. Bu itibarla, şirketin yönetim ve temsil organı olarak yöneticilerin görevlerini yerine getirmemesi nedeniyle şirketin sürdürülebilirlik ve kurumsal amaçtan doğan sorumluluğuna, yöneticilerin sorumluluğu üzerindeki etkisinin anlaşılabilmesi bakımından genel hatlarıyla yer verilmesi gerekli görülmüştür.

2. Şirketin Sürdürülebilirlikten Doğan Sorumluluğunun Yöneticilerin

Sorumluluğuna Etkisi

Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin şirketteki yönetim ve temsil görevleri kapsamındaki sürdürülebilirlik ve kurumsal amaca aykırı karar ve işlemleri sonucunda şirket çalışanları, müşteriler, tedarikçiler, idare, çevre ve şirketin bulunduğu çevrede yaşayan insanlar gibi menfaat sahipleri zarara uğrayabilir. Yukarıdaki açıklamalarımız çerçevesinde yöneticiler, hukuki bir dayanağı bulunması hâlinde bu kişilere karşı şahsen sorumlu olabilecekse de, şirketin çevre ve topluma zararlı faaliyetlerinden

doğan zarardan sorumluluk, kural olarak şirket tüzel kişiliğine aittir. Ne var ki şirketin bu sorumluluğunu, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin sorumluluğundan tamamen ayırabilmek elbette mümkün değildir. Nitekim şirket adına sorumluluk doğuran işlem ve fiilleri gerçekleştirenler de organı oluşturan gerçek kişiler, yani yönetim kurulu üyeleri, fiili organ sıfatını haiz yöneticiler ve tüzel kişi yönetim kurulu üyelerinin gerçek kişi temsilcileridir. Bu itibarla mevzuatta yer alan organ sorumluluğuna ilişkin hükümler ile, anonim şirket yöneticilerinin şirketteki görevleri kapsamındaki hukuka aykırı karar ve işlemleri nedeniyle şirket malvarlığında sebep oldukları zarardan sorumlulukları öngörülmüş olup bu zararın kaynağı, şirketin bu karar ve işlemler sonucunda sorumlu tutulduğu hâller de olabilir¹⁵¹¹. Dolayısıyla yöneticilerin sürdürülebilirliğe ilişkin sorumluluk riskleri, iklim değişikliği ve çevresel bozulmalara katkıları ve insan hakları ihlalleri kapsamında genel ve özel hükümlere göre doğrudan kendilerine yöneltilebilecek davaların yanı sıra, şirketlere yöneltilecek davalardan da kaynaklanabilecektir¹⁵¹². Şirketlere kimlerin dava açabileceği ve davanın başarıya ulaşma olasılığı hukuk sistemlerindeki yasalara göre değişiklik gösterse de, her birinde bu tür davaların şirketler için çeşitli derecelerde mali riskleri bulunmaktadır. Söz konusu riskler, davanın kendisinden (avukatlık ücretleri, ödenmesi gereken olası tazminat veya para cezaları ve diğer maliyetler) kaynaklanabileceği gibi bunların yol açtığı itibar kaybı nedeniyle müşteri sayısındaki azalma veya yatırımcılardan gelen olumsuz tepkiler sonucunda kârdaki azalmadan da kaynaklanabilecektir¹⁵¹³. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin sorumluluğunu doğuran zararın kaynağı, yöneticilerin sürdürülebilirlik ve kurumsal amaçtan doğan yükümlülüklerine aykırı kararları

¹⁵¹¹ Rott, s. 12; Sjøfjell, Beyond Climate Risk, s. 16.

¹⁵¹² Sjøfjell, Beyond Climate Risk, s. 16.

¹⁵¹³ Sjøfjell, Beyond Climate Risk, s. 16.

sonucunda üçüncü bir kişinin gördüğü zarar nedeniyle şirket tarafından ödenen tazminat, para cezaları veya uğranılan itibar kaybı olabilecektir.

Hukukumuzda da şirketin sorumlu tutulması sonucunda uğradığı zarar nedeniyle, gerek şirketin kendisi tarafından gerekse de pay sahipleri ve (iflas hâlinde) alacaklılar tarafından bu zararın ortaya çıkmasında kusuru bulunan yöneticilerin sorumluluğuna başvurulması mümkün olup TMK m. 50/3 ile TTK m. 553, 555 ve 556 hükümleri bunun dayanağını oluşturmaktadır. Bu itibarla, anonim şirketin sürdürülebilirlik ve kurumsal amaç bağlamında sorumluluğuna yol açabilen her sorumluluk kaynağı, şirketin bu sorumluluğuna kusurlarıyla sebep olan yöneticilerin de TTK m. 553 vd. uyarınca şirket, pay sahipleri ve (iflas hâlinde) alacaklılar karşısında sorumluluğunu doğuracaktır.

3. Anonim Şirketin Sürdürülebilirlikten Doğan Sorumluluğunun

Dayanakları

Günümüzde menfaat sahipleri, şirketlerin çevresel ve sosyal hedeflerinin artırılmasını, şirketlerin iklim değişikliği üzerindeki etkileri ve insan hakları ihlalleri nedeniyle sorumlu tutulmalarını ve tazminat ödemelerini talep etmektedir. Bu itibarla şirketler, çevre ve topluma zararlı faaliyetleri nedeniyle sorumluluk davalarıyla karşı karşıya kalmakta olup Grantham İklim Değişikliği ve Çevre Araştırma Enstitüsü (*Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment*)'nün 2025 tarihli raporuna göre, dünya genelindeki iklim değişikliği davalarının %20'si şirketler ile şirket yöneticileri ve çalışanlarına yönelik olup 2015 yılından bu tarihe kadar açılan iklim değişikliğiyle ilişkili davaların 250'den fazlası şirketleri hedef almıştır¹⁵¹⁴. Bu

¹⁵¹⁴ Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, Global trends in climate change litigation: 2025 snapshot, June 2025, s. 18. (<https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/publication/global-trends-in-climate-change-litigation-2025-snapshot/>, Erişim Tarihi: 03.08.2025). İnsan hakları ihlallerine ilişkin davaların bir listesi için bkz.

davaların büyük çoğunluğu 2020 sonrasında açılmış olup son yıllarda özellikle “iklim aklaması (*climate-washing*)” davalarında belirgin bir artış yaşanmıştır.

Çoğu ülkenin mevzuatında şirketlerin çevresel ve sosyal sorumluluklarını öngören genel ve açık bir sorumluluk hükmü bulunmamakta olup söz konusu sorumluluk borçlar hukukunun genel hükümleri veya şirketlere çevresel ve toplumsal konularda yükümlülükler getiren özel kanun hükümlerine dayandırılmaktadır. Bu itibarla, şirketlere karşı, sürdürülebilirliğe ilişkin olarak açılan davalar genellikle haksız fiil veya kusursuz sorumluluk hâlleri kapsamında borçlar hukukundan doğmakta veya ceza hukuku, çevre veya tüketicinin korunması mevzuatına aykırılık gibi hukuki sebeplere dayandırılmaktadır¹⁵¹⁵.

Kamu hukuku düzenlemeleri bir yana, şirketlerin neden olduğu çevresel ve sosyal negatif dışsallıkların özel hukuktaki haksız fiil düzenlemeleri kapsamında tazminat sorumluluğu doğurması elbette mümkündür. Örneğin, bir şirketin çevrede yarattığı tahribattan dolayı vücut bütünlüğü zarar gören kişiler, haksız fiil hükümleri uyarınca şirketten tazminat talep edebilecektir. Tedarik zincirleri kapsamında meydana gelen zarar bakımından haksız fiil hukukunun bu şekilde geliştirilmesine örnek olarak, İngiltere’de verilen “*Vedanta*¹⁵¹⁶”, “*Okpabi*¹⁵¹⁷” ve “*Hamida Begum*¹⁵¹⁸” kararları gösterilmektedir¹⁵¹⁹. İlk iki kararda Yüksek Mahkeme, belirli durumlarda ana şirketin haksız fiil hukuku kapsamındaki genel özen yükümlülüğünün ihlali nedeniyle, yabancı

Business and Human Rights Resource Centre, Legal Case Map, (<https://humanrights.wbcsd.org/project/legal-case-map/>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

¹⁵¹⁵ Bkz. European Commission, Study on Due Diligence, s. 19; Özer, s. 216; Rott, s. 18.

¹⁵¹⁶ *Lungowe v Vedanta* [2019] UKSC 20.

¹⁵¹⁷ *Okpabi v Royal Dutch Shell* [2021] UKSC 3.

¹⁵¹⁸ *Hamida Begum v. Maran* [2021] EWCA Civ 326.

¹⁵¹⁹ Rühl, G./Knauer, C.: *Zivilrechtlicher Menschenrechtsschutz? Das deutsche Lieferkettengesetz und die Hoffnung auf den europäischen Gesetzgeber*, Juristen Zeitung (JZ) 2022, S. 3, s. 108-109. Söz konusu davalar ve şirketlerin çevresel ve sosyal zararı kapsamında açılan diğer haksız fiil dava örnekleri için bkz. Rott, s. 18 vd.

iştiraklerinin faaliyetleri sonucunda üçüncü tarafların maruz kaldığı insan hakları ihlallerinden sorumlu olabileceğine; *Hamida Begum* kararında ise Temyiz Mahkemesi, sözleşmenin karşı tarafı olan yabancı şirketin insan hakları ihlaline neden olması hâlinde sorumlu olduğuna karar vermiştir. Aşağıda daha detaylı değineceğimiz *Millieudéfensie ve diğerleri v. Royal Dutch Shell* kararında da Lahey Bölge Mahkemesi, genel haksız fiil hükümlerine başvurarak petrol şirketi *Shell*'in neden olduğu karbondioksit emisyonlarını azaltmasına hükmetmiştir¹⁵²⁰. Söz konusu davada mahkeme, şirketin sürdürülebilirliğe ilişkin yükümlülüklerini bağlayıcı olmayan uluslararası insan hakları belgeleri ve iklim anlaşmaları çerçevesinde kabul gören sürdürülebilirlik ilkeleriyle birlikte yorumlayarak şirketin sorumluluğunu haksız fiil kapsamında borçlar hukukundan doğan özen yükümlülüğünün ihlaline dayandırmıştır. Bu konudaki en güncel kararlardan biri, Perulu bir çiftçi tarafından Alman şirketi *RWE*'ye karşı, *RWE*'nin bölgedeki faaliyetlerinin neden olduğu emisyon artışı nedeniyle evinin yakınlarındaki bir gölün taşma tehlikesinde olduğu iddiasıyla Almanya'da açılan *Luciano Lliuya v. RWE AG* davasında verilen karardır¹⁵²¹. Hamm Yüksek Bölge Mahkemesi, davacının mülkünün yakın gelecekte somut veya ciddi bir tehlike altında olduğuna dair yeterli delil olmadığı gerekçesiyle tüm iddiaları reddetmekle birlikte, söz konusu karar, Alman hukukuna göre şirketlerin ilke olarak iklim değişikliğine olan katkılarından sorumlu tutulabileceklerinin ortaya konulması bakımından oldukça önemli bir karar olarak kabul edilmektedir¹⁵²².

¹⁵²⁰ Söz konusu davaya ilişkin açıklamalarımız için bkz. 3. Bölüm, III, F, 4, b, iv.

¹⁵²¹ *Luciano Lliuya v. RWE AG*, 5 U 15/17 OLG Hamm.

¹⁵²² Bkz. Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, Global trends in climate change litigation, s. 6. Davanın özeti ve karar sürecindeki belgeler için bkz. *Luciano Lliuya v. RWE AG*, (<https://climatecasechart.com/non-us-case/liuya-v-rwe-ag/>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

Öte yandan, henüz şirketlerin çevresel ve toplumsal sorumluluklarının dayanağına ilişkin tartışmalarda ortak bir karara varılamadığı gibi, şirketlere karşı açılan davalarda verilen kararlar da ülkelerin farklı hukuki ve politik yaklaşımları sebebiyle farklı sonuçlanmaktadır. Özellikle sınır ötesi zarara yol açan büyük, çok uluslu şirketlerin hukuki sorumlulukları konusunda da ulusal mahkemeler düzeyinde yeknesak bir uygulamadan bahsetmek mümkün değildir. Şirketlere yöneltilen davalarda verilen farklı kararlar, genel hukuk ilkeleri kapsamında şirketlerin insan hakları ve iklim değişikliğine ilişkin bir özen borcu bulunup bulunmadığı yönündeki tartışmasının bir parçasını oluşturmaktadır¹⁵²³.

Genel sorumluluk hükümlerinin yanı sıra, şirketler her geçen gün sürdürülebilirliğe ilişkin çıkartılan özel düzenlemeler kapsamında birçok yeni yükümlülüğe tabi kılınmakta olup bu düzenlemelerde de özel sorumluluk hükümleri yer alabilmektedir. Bu itibarla şirketlere karşı sorumluluk davaları, özellikle şirketlere yeni getirilen sürdürülebilirlik raporlaması yükümlülükleri uyarınca kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan sorumluluğa veya şirketlerin kendi ve tedarik zincirlerinde yer alan şirketlerin faaliyetlerine ilişkin *due diligence* yükümlülüklerine aykırılıktan doğan özel sorumluluk düzenlemelerine de dayanabilecektir¹⁵²⁴. Hukukumuzda olduğu gibi *due diligence* yükümlülüklerinin ayrıca hükme bağlanmadığı durumlarda da tedarik zincirlerindeki insan hakları ve çevresel ihlallerinden doğan sorumluluk, haksız fiile ilişkin genel hükümler uyarınca şirketlerin sorumluluğuna yol açabilecektir.

¹⁵²³ Şirketlere yöneltilen iklim değişikliği ve insan hakları ihlali davalarına ilişkin açıklamalar ve şirketlerin özen borcuna ilişkin olarak bkz. Palombo, D.: *Business, Human Rights and Climate Change: The Gradual Expansion of the Duty of Care*, Oxford Journal of Legal Studies 2024, C. 44, S. 4, s. 889-919.

¹⁵²⁴ Bkz. 3. Bölüm, III, D ve E.

Anonim şirketin sürdürülebilirlik ve kurumsal amaca aykırılıktan sorumluluğunun, üçüncü kişilerle girdiği sözleşmesel ilişkilerde yer alan çevresel ve sosyal taahhütlerin ihlali sonucunda sözleşmeye aykırılık hükümleri kapsamında meydana gelmesi de mümkündür. Özellikle bankalarla yapılan kredi sözleşmelerinde, şirketlerin çevresel veya sosyal performanslarına ilişkin gerçeğe aykırı beyanlarda bulunmaları, sözleşmeye aykırılık kapsamında şirketin hukuki sorumluluğunu doğurabilir. Örneğin, bankaların kurumsal kredi verirken BM Çevre Programı Finans Girişimi (*UN Environment Programme Finance Initiative* - UNEP FI) tarafından geliştirilen Çevresel ve Sosyal Risk Analizi (*Environmental & Social Risk Analysis* - ESRA) kapsamında şart koştuğu taahhütlerin ihlali, sözleşmenin feshi ya da tazminat talebi gibi sonuçlara yol açabilecektir. Benzer şekilde, şirketlerin ihraç ettikleri yeşil tahviller (*green bonds*) ile elde ettikleri finansmanı, taahhüt ettikleri sürdürülebilir projeler dışında kullanmaları veya çevresel etki raporlarını yanıltıcı şekilde sunmaları yatırımcılar karşısında sözleşmesel sorumluluklarını gündeme getirebilecektir¹⁵²⁵.

Hızla değişen mevzuat ve uluslararası standartlar karşısında şirketin bu yükümlülüklerle uyumunun nasıl sağlanacağı ve sürdürülebilirlik ilkelerine aykırılık hâlinde sorumluluklarının ne şekilde kurulacağı günümüzde hâlâ devam eden çok daha büyük bir tartışmanın parçasıdır. Şirketlerin negatif dışsallıklarından sorumlu tutulabilmesi ve yöneticilerin sürdürülebilir davranışının sağlanması amacıyla, şirketlerin ve yöneticilerinin sürdürülebilirlikten doğan sorumluluğuna ilişkin açık ve katı hukuk kurallarının öngörülmesi de bu tartışmaların bir boyutunu oluşturmaktadır. Mevcut düzenlemeler, özellikle çok uluslu şirketlerin sorumluluğuna ilişkin hâllerde mahkemeye erişim, bilgisizlik, dil ve yargılama giderlerinden kaynaklı bariyerler,

¹⁵²⁵ Bkz. 3. Bölüm, III, F, 3, b.

haksız fiil sorumluluğunda özellikle kusur ve illiyet bağı bakımından davacılara yüklenen ispat yükünden kaynaklı zorluklar gibi nedenlerle şirketlerin negatif dışsallıklarının önüne geçmek ve sebep oldukları çevresel ve sosyal tahribattan doğan zararın tazmini bakımından tatmin edici sonuçlar doğurmamıştır¹⁵²⁶.

C. Yönetim Kurulu Üyelerinin Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Amaçtan

Doğan Sorumluluğunun İki Boyutu

Sürdürülebilirlik, kurumsal amaç ve yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu arasındaki ilişkinin merkezinde, yönetim kurulu üyelerinin, hukuka uygun sınırlar içerisinde olmakla birlikte çevreye ve topluma olumsuz birtakım etkileri olan bir karara göre daha az kâr getiren ancak çevresel ve toplumsal menfaatlere uygun olan bir karar alıp alamayacakları sorusu yer almaktadır¹⁵²⁷. Yönetim kurulu, her gün bu soru ekseninde, çözümlemesi gereken bir çatışmayla karşı karşıya kalmaktadır. Zira yönetim kurulunun özen ve bağlılık yükümlülükleri doğrultusundaki şirket menfaatini gözetme yükümlülüğü, uzun süreler pay sahipleri lehine kâr yaratmak olarak anlaşılmıştır¹⁵²⁸. Yönetim kurulu üyelerinin performans ve ücretlendirilme ölçütleri, seçilme ve azil yöntemleri ve nihayet hukuki sorumlulukları da hep bu doğrultuda şekillenmiştir. Öte yandan, günümüzde geline nokta temel eğilim, yönetim kurulunun şirket iş ve işlemlerine yönelik karar alırken bunların çevresel ve toplumsal sonuçlarını da gözeterek tüm paydaşları kapsayan ortak değer yaratımını esas alması gerektiği yönündedir. Başka bir ifadeyle, yönetim kurulunun şirketteki görev ve sorumluluklarının çevresel ve sosyal meseleleri de kapsadığı giderek daha çok kabul edilmekte ve yasal düzenlemelere konu edilmektedir. Bu gelişmeler, anılan soruyu tam

¹⁵²⁶ Haksız fiil sorumluluğunun yetersizliği ve düzenleme önerilerine ilişkin değerlendirmeler için bkz. 3. Bölüm, V, B.

¹⁵²⁷ Rott, s. 11.

¹⁵²⁸ Pay sahibi önceliği anlayışına ilişkin açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, III, B, 3.

aksi yönde değiştirmiş ve geldiğimiz noktada, yönetim kurulu üyelerinin pay sahipleri lehine kâr sağlamakla birlikte, çevreye ve topluma zarar veren bir karar almaları hâlinde sorumlu tutulmaları gerektiği ileri sürölmeye başlamıştır. Yönetim kurulu üyelerinin bu tür kararlardan sorumlu tutulması, şirketin çevre ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönlendirilebilmesi bakımından şirketin içinden bir taahhüt oluşturacaktır¹⁵²⁹.

Geldiğimiz noktada, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu önemli bir araç olarak kabul edilmekle birlikte, sürdürülebilirlik ve kurumsal amaca dair gelişmelerin yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarına ilişkin mevcut rejim ve geleneksel kabuller karşısında ele alınması şarttır. Zira bu gelişmelere karşın, yöneticilerin şirketin finansal başarısını sağlamaya yönelik yükümlölükleri ve belirli şartlarla şirket, pay sahipleri ve alacaklıların malvarlığında meydana gelen zarardan dolayı sorumluluklarını öngören rejim (TTK m. 553 vd.) varlığını korumaktadır. Yönetim kurulunun çevresel ve sosyal sorumluluğuna dair tartışmalar, mevcut sistemdeki geleneksel sorumluluk ilkeleriyle çatışabileceklerdir. Nitekim şirketler hukukuna hâkim ilkeler uyarınca, yönetim kurulu üyeleri şirketin ekonomik sürdürülebilirliğini de gözetmekle yükümlüdür¹⁵³⁰. Bu konudaki performansları da esas olarak şirket ve dolayısıyla pay sahiplerinin ekonomik menfaatlerinin sayısal olarak ortaya konulduğu bilanço, gelir tablosu gibi finansal tablolar veya halka açık anonim şirketlerde pay bedelindeki değişimlerle ölçölür. Yönetim kurulu üyelerinin kusurlu davranışlarıyla bunlarda birtakım olumsuz

¹⁵²⁹ Winter, s. 1205. Yazar bu anlamda toplumsal sorumluluğu, sosyal sorumluluktan (*social responsibility*) farklı bir kavram olarak “*societal responsibility*” ifadesiyle ele almıştır.

¹⁵³⁰ Bu bağlamda bir örnek olarak, şirket malvarlığının belirlenen düzeyle düşmesi hâlinde yönetim kurulunun birtakım önlemler alma yükümlölüğüne ilişkin TTK m. 376 hükmü gösterilebilir (bkz. Özcanlı, s. 82).

sonuçlar meydana gelmesi hâlinde, şirkete, pay sahiplerine ve (iflas hâlinde) alacaklılara karşı sorumluluğu söz konusu olur. Böylece, yürürlükteki şirketler hukuku düzenlemeleri uyarınca, yönetim kurulu üyelerinin, kısa vadede de olsa şirket ve dolayısıyla pay sahiplerinin finansal menfaatlerine zarar veren sürdürülebilir ve sosyal sorumlu kararlarından dolayı sorumluluk davasıyla karşı karşıya kalması mümkündür¹⁵³¹. Öte yandan, günümüzde yöneticilerin performans ölçümünde finansal göstergelerin yanı sıra sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin başarısı da bir ölçüt olarak giderek daha çok kabul görmektedir¹⁵³². Bu durumda mevcut düzenlemeler ile, yöneticilerin sürdürülebilirliğe aykırı kararlarından doğan sorumluluğu arasındaki ilişki nasıl kurulacaktır? Daha açık bir anlatımla, yöneticilerin günlük veya kısa-orta-uzun vadeli kararlarını alırken çevresel ve sosyal meseleleri göz önünde bulundurması veya bulundurmaması hâlinde sorumluluğu ne şekilde olacaktır?

Bu açıklamalar ışığında, yöneticilerin TTK m. 553 vd. hükümleri uyarınca sürdürülebilirlik ve kurumsal amaç ile ilişkili karar ve işlemlerinden doğan sorumluluğu aslında iki yönlü olup bu sorumluluk, yöneticilerin (1) sürdürülebilirliğe uygun karar ve işlemlerinden doğan sorumluluğu ve (2) sürdürülebilirliğe aykırı karar ve işlemlerinden doğan sorumluluğu olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

İlk boyut, yöneticilerin sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerini gözeten (yani, çevresel ve sosyal sorumlu) kararları sonucunda, yüksek kâr getiren iş yöntemlerinin terk edilmesi, maliyetin artması gibi sebeplerle şirket malvarlığında meydana gelen

¹⁵³¹ Özcanlı, s. 82. Ayrıca bkz. Watson, S.: *Can the Modern Corporation Operate Sustainably?*, *Innovating Business for Sustainability Regulatory Approaches in the Anthropocene* (Ed. Sjäfjell, B./Liao, C./Argyrou, A.), Cheltenham 2022, s. 207.

¹⁵³² Olması gereken hukuk bakımından yöneticilerin performans değerlendirilmesine sürdürülebilirliğe ilişkin ölçütlerin de dahil edilmesinin gerektiği yönünde bkz. Özcanlı, s. 82.

azalma ve dolayısıyla pay sahiplerinin ve alacaklıların finansal menfaatlerinin zedelenmesinden doğan sorumluluğudur. Söz konusu sorumluluk, çalışmamızın ikinci bölümünde yürütülen kurumsal amaç tartışmalarıyla yakından ilgili olup pay sahibi önceliği teorisi uyarınca yöneticilerin yükümlülüklerinin yalnızca pay sahiplerine karşı ve şirket kârını artırmak olduğuna dair anlayışla bağlantılıdır. Kararda başka bir hukuka aykırılık olmadığı varsayımında, böyle bir durumda yöneticilerin sorumlu tutulup tutulmayacağı, hukukumuzda şirket menfaatinin tanımında pay sahipleri dışında kalan paydaşların menfaatlerine verilen rol ile özen ve bağlılık yükümlülüklerinin pay sahipleri dışında kalan paydaş menfaatlerinin dikkate alınmasına imkân verip vermediği sorusuna verilecek yanıtı göre değişecektir.

Yöneticilerin çevresel ve sosyal sonuçlar doğuran kararlarından sorumluluğunda *ikinci boyut* ise, çalışmamızın merkezindeki, yöneticilerin sürdürülebilirlik ve kurumsal amaca aykırı, kısa vadeli finansal getiri ve kârlılığı amaçlayan karar ve işlemlerinden doğan sorumluluğudur. Bu sorumluluk da şirkete karşı, pay sahipleri/alacaklılara karşı ve şirketin diğer paydaşlarına karşı sorumluluk olmak üzere üç alt boyutta incelenebilir.

Bu itibarla, sürdürülebilirliğe aykırı kararlar ilk olarak, şirketin malvarlığında bir azalmaya neden olması hâlinde TTK m. 553 vd. uyarınca kabul edilen yerleşik sorumluluk rejimi uyarınca yöneticilerin şirkete ve dolaylı zararları kapsamında pay sahipleri ve alacaklılara karşı sorumluluğunu doğurabilecektir. Sürdürülebilirliğe aykırı karar ve işlemin şirket malvarlığında yol açtığı zarar, (a) yöneticilerin TTK'da yer alan yükümlülüklerinin ihlali; (b) özel kanunlardaki çevresel ve sosyal yükümlülüklerinin ihlali; (c) sürdürülebilirliğe ilişkin yeni hukuki düzenlemeler ile öngörülen yükümlülüklerin ihlali; (d) sürdürülebilir davranış ve paydaş menfaatlerine

ilişkin taahhüt içeren esas sözleşme hükümlerinin ihlali; (e) şirketin girdiği sözleşmesel ilişkilerdeki sürdürülebilir davranış yükümlülüğünün ihlali ve (f) şirketin negatif dışsallıkları nedeniyle üçüncü kişilerin uğradığı haksız fiil sonucunda şirketçe ödenmesi gereken para cezaları veya tazminattan kaynaklanabilir. Öte yandan, özel bir kanuni veya sözleşmesel yükümlülüğünün hiçbirini ihlal etmemekle birlikte sürdürülebilirlik ilkeleri ve paydaş menfaatlerine aykırı olan bir karar ve işlem de şirketin itibarını zedeleyerek ticari ilişkilerini kötü yönde etkileyebilecek olup bu da şirket malvarlığında zarara neden olabilecektir¹⁵³³. Aşağıda detaylıca açıklanacağı üzere¹⁵³⁴, sürdürülebilirlik ve tüm paydaşların menfaatlerinin şirket menfaatine dahil olduğu kabul edilerek yöneticilerin özen ve bağlılık borcunun kapsamında değerlendirilmesi hâlinde, özel bir kanuni veya sözleşmesel yükümlülüğün ihlalini teşkil etmeyen karar ve fiiller de yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunu doğurabilecektir. Böylece, şirketin sürdürülebilirliğe aykırı kararlarının sebep olduğu itibar kaybı, boykot, yükselen kamusal ödevler gibi sebeplerle şirket malvarlığında bir azalma meydana gelmesi hâlinde de özen ve bağlılık yükümlülüğünün ihlal edildiğinden bahisle TTK m. 553 vd. uyarınca sorumluluk davası açılabilir.

Sürdürülebilirliğe aykırı kararların diğer alt boyutunu, yöneticilerin sürdürülebilirliğe aykırı kararlarından pay sahipleri ve alacaklılara karşı doğrudan sorumluluğu oluşturur. TTK m. 553 hükmü, 6762 sayılı mülga TTK'dan farklı olarak yöneticilerin pay sahipleri ve alacaklılara verdikleri doğrudan zarardan sorumluluğunun da dayanağını oluşturmaktadır. Öte yandan, yöneticilerin sürdürülebilirliğe aykırı kararlarının pay sahipleri ve alacaklılara doğrudan zarar

¹⁵³³ Bu tür kararlara örnek olarak, maliyetlerin düşürülmesi amacıyla çevre dostu üretim yöntemlerinin terk edilerek yasal sınırlar içerisinde karbon salınımına yol açmakla birlikte çevreye daha zararlı olan bir üretim tekniğinin benimsenmesi gösterebilir.

¹⁵³⁴ 3. Bölüm, II, A, 3, b.

vermesi şirketin doğrudan zararına kıyasla daha kısıtlı durumlarda mümkün olabilecek olup bu tür zarardan doğan sorumluluğa ilişkin açıklamalar ve örneklere aşağıda yer verilecektir¹⁵³⁵.

Yöneticilerin sürdürülebilirliğe aykırı kararlarından sorumluluğunun üçüncü ve son alt boyutunu ise, pay sahipleri ve alacaklılar dışında kalan paydaşların gördüğü doğrudan zarardan sorumluluğu oluşturur. TTK'da yöneticilerin çevre ve toplum üzerinde etkileri bulunan kararlarından zarar gören paydaşlara karşı sorumluluğu düzenlenmemiş olup pay sahipleri ve alacaklılar dışındaki paydaşlara m. 553 vd. uyarınca yöneticilerin kendilerine verdikleri doğrudan zarara karşı dava hakkı da tanınmamıştır. Yukarıdaki açıklamalarımız kapsamında, bu kişilerin uğradığı zarardan sorumluluk kural olarak şirkete ait olmakla birlikte, haksız fiil gibi genel sorumluluk hükümleri veya özel kanunlarda yöneticilerin şahsi sorumluluğuna dayanak oluşturabilecek hükümler uyarınca yöneticilerin pay sahipleri ve alacaklılar dışında kalan paydaşlara karşı şahsi sorumluluğundan da bahsedilebilecektir.

Hemen belirtelim ki, çalışmamızın ana konusunu bu başlıkta sorumluluğun *ikinci boyutu* kapsamında ifade edilen, “yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirliğe aykırı kararlarından şirket, pay sahipleri ve alacaklılara karşı sorumluluğu” teşkil etmekte olup yukarıda da ifade edildiği üzere, bu bölümde esas itibarıyla, bu sorumluluğun mevcut şirketler hukuku düzenlemeleri, kurumsal sürdürülebilirlik ile paydaş menfaatlerine ilişkin yeni anlayışlar ve yeni hukuki düzenlemeler çerçevesinde ne şekilde kurulabileceği tartışılmaktadır. Diğer taraftan, çalışmamızda aynı zamanda anonim şirketlerin toplumdaki var oluş amaçları da incelendiğinden, bu amaçlardan birini oluşturan “pay sahipleri lehine kâr sağlama amacı” ile sürdürülebilirliğin

¹⁵³⁵ 3. Bölüm, IV, B, 3, b.

karşılıklı etkileşiminin ortaya konması gerekmektedir. Dolayısıyla, mevcut düzenlemeler karşısında ideal amaçlarla kurulamayan anonim şirketlerin yöneticilerinin, kâr sağlama amacını zedeleyecek sürdürülebilir kararlar almasının sorumluluklarına yol açıp açmayacağına dair *birinci boyuta* da değerlendirmelerimiz arasında yer verilmesi gerekli görülmüştür¹⁵³⁶. Zira yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilir ve sosyal sorumlu kararlar almaya yetkili veya yükümlü olup olmadıklarına vereceğimiz cevap, bu sorunun yanıtlanmasında da rol oynayacaktır.

D. Tazminat Sorumluluğunun Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramından Ayırıştırılması

Çalışmamız kapsamında sürdürülebilirlikle çok yakından ilişkili biçimde ele aldığımız ve sıkça değindiğimiz KSS kavramının, bu bölümde incelediğimiz yöneticilerin tazminat sorumluluğundan ayırıştırılması gerekmektedir. İlk bölümde detaylıca ele aldığımız üzere, günümüzde daha geniş anlamlar kazanmış olan KSS başlangıçta, şirketlerin faaliyetlerinin sürdürülebilirliğe aykırı kararları sonucunda hukuki sorumluluklarının doğmasından ziyade, şirketlerin hayırseverlik faaliyetleri bağlamında dar biçimde ele alınmıştır¹⁵³⁷. Bu itibarla, KSS akla ilk olarak, şirketlerin toplumsal ve çevresel sorunlara kayıtsız kalmamalarını, ekonomik güçleri çerçevesinde kanundaki gereklilikleri aşan kamuya faydalı faaliyetlerde bulunmalarını, şirketlerin geliştirdikleri topluma ve çevreye faydalı projeleri getirmektedir. KSS kapsamındaki “sorumlu” davranışlar daha çok, şirketlerin etik ve hayırsever davranışlarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu bölümde ele alınan sürdürülebilirlik ve kurumsal amaçtan doğan hukuki sorumluluk ise, şirket

¹⁵³⁶ Bu boyuta ilişkin açıklamalar için bkz. 3. Bölüm, II, A, 3, c.

¹⁵³⁷ *Okuyucu*, kurumsal sosyal sorumluluğun hayırseverlik faaliyetleriyle sınırlı görülmesine karşı çıkmış ve kavramı kurumsal sürdürülebilirlik ile benzer şekilde sosyal ve çevresel konuların karar mekanizmalarında dikkate alınması şeklinde ele almıştır. Bkz. *Okuyucu*, s. 327.

yöneticilerinin doğal çevreye ve topluma zararlı birtakım karar ve işlemleri sonucunda (ki bunlar KSS'ye de aykırıdır) paydaşların gördüğü zararın tazmin edilmesine ilişkin sorumlulukları olup daha dar bir anlama gelmektedir¹⁵³⁸. Nitekim KSS de sürdürülebilirlik gibi oldukça geniş bir anlam kazanmış olup diğer birçok meselenin yanı sıra, şirketlerin çevreye ve topluma verdikleri zarardan hukuki ve cezai sorumluluğunu da kapsadığı pekâlâ ifade edilebilecektir¹⁵³⁹. KSS de yöneticilerin özen ve bağlılık borçları çerçevesinde pay sahipleri dışındaki paydaşların çıkarlarını yasal olarak dikkate alıp alamayacakları ve KSS'den doğan davranış yükümlülüklerinin içeriğine yönelik sorulara yanıt aranmaktadır¹⁵⁴⁰.

II. YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN GENEL YÜKÜMLÜLÜKLERİ KAPSAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL AMAÇTAN DOĞAN SORUMLULUĞU

A. Özen ve Bağlılık Yükümlülüklerinin İhlalinden Doğan Sorumluluk

1. Sürdürülebilirlikten Doğan Sorumluluğun Özen ve Bağlılık

Yükümlülükleriyle İlişkisi

Anonim şirket yöneticilerinin şirket yönetiminde çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ilkelerini gözetmesi yükümlülüğü, bazı ülkelerin mevzuatında yerini

¹⁵³⁸ Nitekim her ne kadar kavramların Türkçe karşılığında “sorumluluk” kelimesi ortak olsa da İngilizce karşılıklarında kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında genelde belirli bir davranış biçimini yerine getirmekle yükümlü olmak anlamında kullanılan “*responsibility*” kelimesi tercih edilmişken hukuki sorumluluk için esas olarak belirli bir zararın tazmin edilmesinden sorumlu olmayı ifade eden “*liability*” kelimesi kullanılmaktadır.

¹⁵³⁹ Kurumsal sosyal sorumluluğu, zararı önlemek (veya zararı karşılamak) ve yarar sağlamak üzere iki cepheye ayıran ve hukuki/cezai sorumluluğun ilk boyuta ilişkin olarak ele alırken hayırseverlik faaliyetlerini ikinci boyuta dahil eden görüş için bkz. Özer, s. 245. Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin açıklamalarımız için bkz. 1. Bölüm, II, C, 3.

¹⁵⁴⁰ Wagner, s. 623.

almaya başlamıştır¹⁵⁴¹. Sürdürülebilirlik ilkeleri ve paydaş menfaatlerinin şirket yönetiminde gözetilmesinin somut ve açık düzenlemelere bağlandığı hukuk sistemlerinde, bu hükümlerin yöneticiler tarafından takip edilmesi gerekecek, aksi takdirde bir zarar meydana gelmesi hâlinde sorumlulukları doğacaktır. Bu hükümlerin takip edilmesi ve bunlara aykırılıktan doğan sorumluluk, uyum (*compliance*) yükümlülüğüne ilişkin bir konudur¹⁵⁴². Öte yandan, Fransız ve İngiliz hukuku gibi istisnalar haricinde, Türk hukuku da dahil birçok hukuk sisteminin şirketler hukuku düzenlemelerinde şirket yöneticilerine karar ve stratejilerinde sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerini gözetmesi yükümlülüğünü yükleyen veya buna açıkça izin veren genel bir hüküm bulunmamaktadır. Bu hukuk sistemlerinde sürdürülebilirliğe ilişkin kabul edilen ilke ve standartlar da genellikle yumuşak hukuk (*soft law*) çerçevesinde, bağlayıcı olmayan kurallarla kabul edilmiş olup şirketler ve yönetim kurulu üyelerini sürdürülebilir davranmaya zorlamakta yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, anonim şirket yöneticilerinin sürdürülebilirlikten doğan yükümlülük ve sorumlulukları, konuya ilişkin ulusal ve uluslararası literatürde, şirketler hukukunun temel ilkeleri ve yöneticilerin genel yükümlülüklerine ilişkin mevcut düzenlemeler kapsamında

¹⁵⁴¹ Örneğin, 2006 tarihli Birleşik Krallık Şirketler Yasası'nın 172. maddesi, yöneticilerin, pay sahiplerinin yararı için şirketin başarısını nasıl teşvik edeceklerine karar verirken, çalışanların çıkarları gibi diğer konularla birlikte çevresel etkileri de dikkate almalarını açıkça gerektirmektedir. Benzer şekilde, PACTE ile Fransız Medeni Kanunu'nun 1833. maddesine, "*şirket kendi kurumsal menfaati doğrultusunda, faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkileri hesaba katılarak yönetilmelidir*" hükmü eklenmiştir. Bkz. 2. Bölüm, IV, A, 2 ve 4. 1985 tarihli Kanada Ticaret Şirketleri Kanunu'nun özen yükümlülüğüne ilişkin 122. maddesine 2019 yılında yapılan ekleme ile, şirket yöneticilerinin şirketin en menfaatine olacak şekilde karar verirken pay sahipleri, çalışanlar, emekliler, alacaklılar, tüketiciler, hükümetlerin menfaati ile çevre ve şirketin uzun vadeli menfaatlerini göz önünde bulundurabileceği hüküm altına alınmıştır (*Canada Business Corporations Act 1985*, Art. 122(1.1)); AB Hukukunda şirketlerin *due diligence* yükümlülüklerine ilişkin olarak çıkartılan Kurumsal Sürdürülebilirlik *Due Diligence* Direktifi (CSDDD) Taslağı'nın "yöneticilerin özen yükümlülüğü" başlıklı 25. maddesinde de yöneticilerin şirketin en menfaatine olacak şekilde hareket etme yükümlülüklerinin kararlarının insan hakları, iklim değişikliği ve çevre de dahil olmak üzere, kısa, orta ve uzun vadede sürdürülebilirlik konularına ilişkin sonuçlarını dikkate alması gerektiği düzenlenmiş olmakla birlikte, söz konusu hüküm yasalaşan direktif metninden çıkartılmıştır (bkz. 3. Bölüm, III, D, 3).

¹⁵⁴² Uyum yükümlülüğüne ilişkin açıklamalar için bkz. 3. Bölüm, II, B.

tartışılmıştır. Gerçekten de bu hususta açık bir hüküm bulunmuyor olması, yöneticilerin sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerine aykırı karar almakta serbest oldukları anlamına da gelmemektedir¹⁵⁴³. Günümüzde yöneticilerin sürdürülebilirliğe ilişkin yükümlülükleri, şirketle aralarındaki güvene dayalı ilişkiden (*fiduciary relationship*)¹⁵⁴⁴ kaynaklanan ve tüm karar ve işlemlerine hükmeden özen¹⁵⁴⁵ ve bağlılık yükümlülüklerine dayandırılmaktadır¹⁵⁴⁶. Zira anonim şirket yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri bakımından evrensel olarak kabul edildiği söylenebilecek olan güvene dayalı yükümlülükler (*fiduciary duties*), yöneticilerin bütün faaliyetleri ve karar verme süreçlerini şekillendirir¹⁵⁴⁷. Başka bir ifadeyle, yönetim kurulu üyelerinin tüm karar ve işlemlerini bunlara uygun yerine getirmesi şart olup bu yükümlülükler yöneticilerin sorumluluğunun da temelini oluşturur. Bu yükümlülükler hukukumuzda da “Özen ve Bağlılık Yükümlülüğü” başlıklı TTK m. 369’un ilk fıkrasında “*yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin*

¹⁵⁴³ Özer, s. 225.

¹⁵⁴⁴ Yönetim kurulu üyeleri ile şirket arasındaki ilişkinin vekâlet sözleşmesi, hizmet sözleşmesi veya iş sözleşmesi olarak nitelendirilmesinden bağımsız olarak, bunlar arasında güvene dayalı bir ilişki (*fiduciary relationship*) bulunduğu kabul edilmektedir (Hacımahmutoğlu, Ticari Muhakeme Kuralı, s. 129). Bu ilişki, anonim şirketteki sahiplik ve yönetim ayrılığı nedeniyle yönetim kurulunun kendisine ait olmayan malvarlığı ve menfaatleri yönetiyor olmasına dayanmaktadır (Velasco, J.: *Fiduciary Principles in Corporate Law*, The Oxford Handbook Of Fiduciary Law (Ed. Criddle, E. J./Miller, P. B./Sitkoff, R. H.), New York 2019, s. 61; Ferreira, B./Sequeira, M.: *Business Judgement Rule as a Safeguard for ESG Minded Directors and a Warning for Others*, The Palgrave Handbook of ESG and Corporate Governance (Ed. Câmara, P./Morais, F.), Cham 2022, s. 270). Bu itibarla güvene dayalı ilişki, “bir kişiye bir başkasının çıkarları üzerinde yetki verildiği ve böylece istismara açık hâle geldiği hukuken tanınan ilişki” olarak tanımlanmış olup bu ilişkiden doğan yükümlülükler de güvene dayalı yükümlülükler (*fiduciary duties*) olarak adlandırılmaktadır (Velasco, J.: *Fiduciary Duties and Fiduciary Outs*, The George Mason Law Review 2013, C. 21, S. 1, s. 159).

¹⁵⁴⁵ Özen yükümlülüğü bazı hukuk sistemlerinde ve bazı yazarlarca güvene dayalı yükümlülükler arasında kabul edilmemekte olup yalnızca bağlılık yükümlülüğü güvene dayalı yükümlülük olarak ele alınmıştır. Bu ayrıma ilişkin bkz. Bruner, C. M.: *Is the Corporate Director's Duty of Care a Fiduciary Duty? Does It Matter?*, Wake Forest Law Review 2013, C. 48, S. 4, s. 1027-1054. Farklı bir yaklaşım için bkz. Hacımahmutoğlu, Ticari Muhakeme Kuralı, s. 129-130. Ayrıca bkz. Pulaşlı, Şerh Cilt II, s. 1537, § 38, N. 354.

¹⁵⁴⁶ Bkz. Özer, s. 225 vd.; Okuyucu, s. 350 vd.; Kandemir, Duties and Responsibilities, s. 2212 vd.

¹⁵⁴⁷ Ferreira/Sequeira, s. 270.

özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar” ifadesiyle düzenlenmiştir.

Yöneticilerin tüm karar ve faaliyetlerinin hukuka uygunluğunun sınırlarını belirleyen özen ve bağlılık yükümlülüğü, sürdürülebilir ve sosyal sorumlu faaliyetlerin de sınırlarını çizer. Başka bir anlatımla, yöneticiler bu tür kararları da tedbirli bir yönetici özeniyle, yeterli bilgiye dayanarak, dürüstlük kuralına uygun ve iyiniyetle şirketin menfaatine hizmet ettiğini inancıyla yerine getirmekle yükümlüdür. Bu esaslara aykırı sürdürülebilir karar ve işlemler sonucunda bir zarar doğması hâlinde, özen ve bağlılık yükümlülüklerinin ihlali dolayısıyla yöneticilerin sorumlulukları doğacaktır. Öte yandan burada soru, söz konusu yükümlülüklerin sürdürülebilir ve sosyal sorumlu faaliyetlerin sınırlarını belirlemesinin ötesinde, bu faaliyetleri de kapsayarak şirket yönetiminde toplumsal ve çevresel menfaatleri koruyan kararların alınmasını gerektirip gerektirmediğidir. Nitekim özen ve bağlılık yükümlülüğü kapsamında şirket menfaatinin geniş yorumlanması, kurumsal sürdürülebilirliğin şirket yönetiminde dikkate alınması imkânı ve hatta yükümlülüğüne vücut verebilecektir¹⁵⁴⁸. Bu durumda, paydaş menfaatlerini uzun vadede gözetken ve sürdürülebilir kalkınma ilkelerine uygun bir karar, pay sahiplerinin finansal menfaatlerini ilk bakışta olumsuz etkilese dahi yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna yol açmayacaktır¹⁵⁴⁹. Tam tersine, sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerine aykırı bir karar şirketin bir zarara uğramasına neden olursa, bu durumda

¹⁵⁴⁸ Avrupa Komisyonu’nun talebiyle küresel ölçekte faaliyet gösteren bir denetim ve danışmanlık şirketi olan *Ernst & Young* (E&Y) tarafından hazırlanan 2020 tarihli “*Study on Directors’ Duties and Sustainable Corporate Governance* (Yönetim Kurulu Üyelerinin Görevleri ve Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Çalışması)” başlıklı raporda yönetim kurulu üyelerinin görevleri ve şirket menfaati kavramının dar yorumlanması ve pay sahibi değerinin kısa vadede artırılmasını teşvik etme eğiliminde olması kısa vadeciliği destekleyen temel sorunlar arasında sayılmıştır. bkz. E&Y, *Study On Directors’ Duties*, s. 61. Ayrıca bkz. Murat, s. 96.

¹⁵⁴⁹ Kırca, İ.: *Anonim Şirket Yönetim Kurulu Kararlarında Takdir Yetkisi - Özen Borcu*, BATİDER 2004, C. XXII, S. 3, s. 95; Akdağ Güney, s. 131; Özer, s. 230.

özel bir hükme gerek kalmaksızın yöneticilerin sorumluluğu gündeme gelebilecektir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin paydaş menfaatleri kapsamında çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği göz önünde bulundurmasının özen ve bağlılık yükümlülüğü kapsamında şirket menfaatini gözetme yükümlülüklerine dahil olduğunun kabulü hâlinde, yöneticiler özel bir hükme gerek kalmaksızın bunlara aykırı karar ve işlemlerinden dolayı sorumlu tutulabilecektir.

Uzun yıllar hüküm süren ve yöneticilerin pay sahiplerine ait bir malvarlığını yönetiyor olduğu düşüncesinden yola çıkan geleneksel pay sahibi önceliğine anlayışında, güvene dayalı yükümlülüklerin pay sahiplerine karşı olduğu kabul edilmiştir¹⁵⁵⁰. Bu anlayışta güvene dayalı yükümlülükler, yöneticiler ve pay sahipleri arasındaki vekâlet problemlerinin çözümü amacıyla kullanılmıştır¹⁵⁵¹. “Tek çıkar” kuralına dayanan bu anlayışta, yöneticilerin yatırım uygulamaları ve karar mekanizmalarında yalnızca güven ilişkisinin yararlanıcısı olarak kabul edilen pay sahipleri lehine kâr maksimizasyonunu gözetmeleri gerektiği kabul edilmiştir¹⁵⁵². Bu sebeple, pay sahiplerinin kârını azaltabilecek nitelikteki işlemler, güvene dayalı yükümlülüklerle aykırı kabul edilmiş ve bu yükümlülükler, ESG meselelerinin şirket yönetiminde dikkate alınmasına engel teşkil etmiştir¹⁵⁵³. Öte yandan, menfaat sahibi teorisinin öne atılması ve gelişimi ile şirket menfaati kavramının pay sahiplerinden

¹⁵⁵⁰ Bkz. *Berle-Dodd* tartışmasına ilişkin açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, II, B. Ayrıca bkz. Stewart, s. 1466.

¹⁵⁵¹ Gadinis/Miazad, s. 1458.

¹⁵⁵² Pollman, *The Meaning*, s. 15. Ayrıca bkz. UNEP Finance Initiative, *A Legal Framework for the Integration of Environmental, Social and Governance Issues Into Institutional Investment*, 2005, s. 6 (<https://www.unepfi.org/industries/investment/a-legal-framework-for-the-integration-of-environmental-social-and-governance-issues-into-institutional-investment/>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

¹⁵⁵³ Gadinis/Miazad, s. 1464; Pollman, *The Meaning*, s. 15.

daha geniş menfaat gruplarının çıkarlarını kapsadığı ve güvene dayalı yükümlülüklerin de şirkete karşı olduğu ileri sürülmüştür¹⁵⁵⁴.

2. Bağlılık Yükümlülüğü ve Şirket Menfaati

Bağlılık veya sadakat¹⁵⁵⁵ yükümlülüğü (*duty of loyalty*), yönetim kurulu üyelerinin şirket menfaatini kendi kişisel menfaatleri ve diğer menfaatlardan üstün tutmaları yükümlülüğüdür. TTK m. 369/1'in ikinci kısmında bağlılık yükümlülüğü, “*şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek*” olarak ifade edilmiştir. Bağlılık yükümlülüğü, özellikle menfaat çatışmaları hâlinde devreye girecek olup yönetim kurulu üyelerinin kendilerinin, yakınlarının, hâkim pay sahiplerinin veya üçüncü kişilerin değil, şirketin menfaatini gözetmelerini gerektirir¹⁵⁵⁶. Şirket menfaati de yönetim kurulu üyelerinin dürüst, özenli ve eşit karar alma ve davranmalarıyla sağlanacaktır¹⁵⁵⁷. Dolayısıyla bağlılık yükümlülüğü, ikinci bölümde incelenen şirket menfaati kavramıyla¹⁵⁵⁸ sıkı sıkıya ilişkili olup sürdürülebilirliğe aykırı kararlar bu ilişki nedeniyle bağlılık yükümlülüğünün ihlalini teşkil edebilecek ve özen yükümlülüğünün ihlalinde olduğu gibi TTK m. 553 vd. hükümleri çerçevesinde yöneticilerin sorumluluğuna yol açabilecektir. Gerçekten de şirket menfaatinin pay sahipleri dışındaki paydaşların çıkarlarını da kapsadığı görüşünü savunanlar bakımından bağlılık yükümlülüğü, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğin yönetim kurulunun sorumluluğuna dahil edilmesinin bir aracıdır¹⁵⁵⁹. Zira, şirketlerin varlık

¹⁵⁵⁴ Bkz. Dodd, s. 1154, 1160, 1163.

¹⁵⁵⁵ Bu iki kavramın eş anlamlı olmadığı ve sadakat yükümlülüğünün kapsamının bağlılık yükümlülüğünden daha geniş olduğu yönünde bkz. Hacımahmutoğlu, Ticari Muhakeme Kuralı, s. 129-130.

¹⁵⁵⁶ Bkz. Akdağ Güney, s. 203; Pulaşlı, Şerh Cilt II, s. 1537, § 38, N. 354; Ayan, Sadakat Yükümlülüğü, s. 48; 6102 s. TTK m. 369 Gerekeçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 171. Bu bağlamda söz konusu yükümlülük, özellikle yöneticilerin şirketin çıkarıyla çatışan finansal bir çıkarı olduğunda gündeme gelmektedir (Sjåfjell/Anker-Sørensen, s. 157).

¹⁵⁵⁷ Ayan, Sadakat Yükümlülüğü, s. 47.

¹⁵⁵⁸ Şirket menfaatine ilişkin açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, I, F.

¹⁵⁵⁹ Bu yönde bkz. Özer, s. 233.

sebeplerini açıklayan kurumsal amaç da şirket menfaati kavramı üzerinden tanımlanmakta olup yöneticilerin pay sahiplerinin menfaatinin ötesinde çevresel ve sosyal amaçlar güdebilmesi, bu amaçların şirket menfaatine dahil olup olmadığına bağlıdır.

Bilindiği üzere, günümüzde şirket menfaatinin ekonomik değer içerdiği konusunda bir tereddüt bulunmamakla birlikte, bu kavramı pay sahiplerinin menfaatiyle eşitleyen anlayış ağırlıklı olarak terk edilmiş olup şirket menfaati bunun yanı sıra, şirketin uzun vadedeki devamlılığı için gerekli olan paydaş menfaatlerinin gözetilmesini de gerektirir¹⁵⁶⁰. Bu itibarla, bağlılık yükümlülüğü kapsamında anonim şirket yöneticilerinin gözetmesi gereken menfaat de dar anlamıyla değil, paydaş menfaatlerini de içeren geniş anlamıyla şirket menfaatidir. Bağlılık yükümlülüğü gereğince, yöneticilerin kendi ücretlendirme ölçütleri ve yönetim kurulu üyeliğini koruma ve yeniden seçilme yönündeki kişisel menfaatlerini şirketin menfaatinin önüne koymaması gerekmekte olup buna aykırı karar ve işlemler de bağlılık yükümlülüğünün ihlali kapsamında sorumluluğa neden olacaktır. Söz konusu kişisel menfaatlerin takibi, TTK m. 408/2(b) uyarınca yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesi, seçimi ve azli konusunda yetkili olan genel kurulu oluşturan pay sahiplerinin finansal menfaatlerinin diğer paydaşların menfaatleri karşısında öne çıkarılmasına yol açacaktır. Bu nedenle, yöneticilerin şirket yönetiminde kısa vadeci ve dar bir yaklaşımla yalnızca pay sahiplerinin çıkarlarını gözetmeleri bağlılık yükümlülüğüne aykırı olacaktır. Bu çerçevede örneğin, yöneticilerin yeniden seçilme olasılıklarını artırmak veya prim alabilmek için doğaya zararlı olmakla birlikte kısa vadede yüksek kâr beklentisi olan bir yatırım tercihinde bulunması bağlılık yükümlülüğüne aykırı

¹⁵⁶⁰ Ayan, Özen Yükümlülüğü, s. 78.

kabul edilebilecektir. Nitekim şirkete çevresel, sosyal ve hukuki olarak verilen zararlar da uzun vadede şirkete ekonomik zarar olarak yansıyacak olup¹⁵⁶¹ TTK m. 553 vd. uyarınca yöneticiler; bağlılık yükümlülüğünün ihlali nedeniyle şirket, pay sahipleri ve (iflas hâlinde) alacaklılara karşı sorumlu olacaktır.

Öte yandan, pay sahipleri ve diğer paydaşlar arasındaki menfaat dengesinin nasıl kurulacağı konusunda net bir yöntem bulunmamakta olup bu dengenin sağlanması oldukça zor olabilecektir. Her şirketin her karar ve faaliyetinin olumlu ve olumsuz etkide bulunduğu paydaş grupları ve bu etkinin büyüklüğü farklı olup bu dengenin nasıl kurulacağı somut olaya göre değişiklik gösterecektir. Bu da yöneticilerin bağlılık yükümlülüklerini ihlal edip etmediğinin her somut olaya göre değerlendirilmesini gerektirir. Burada belirleyici ölçütü, paydaş gruplarından birinin menfaatine olan bir kararın diğer paydaş gruplarından biri veya birkaçı üzerinde yarattığı maliyetlerin ağırlığı teşkil etmektedir¹⁵⁶². Zira bağlılık yükümlülüğü, yöneticilerin kendi veya üçüncü kişilerin çıkarlarını şirketin menfaatine üstün tutmamalarını gerektirdiği gibi, şirketin kaynaklarını sadece belli paydaş gruplarına yönlendirmesi suretiyle diğer paydaşların çıkarlarını göz ardı etmesini de engeller. Başka bir ifadeyle, menfaat dengesi kapsamında, paydaşların menfaatlerinden herhangi birinin tahammül edilemez, gereksiz veya orantısız bir şekilde feda edilmemesi gerekmektedir¹⁵⁶³. Bu doğrultuda ilk olarak, pay sahiplerinin kısa vadeli menfaatleriyle paydaşların uzun vadeli menfaatlerinin uzlaştırılması kapsamında, şirket kârının salt paydaşlardan biri veya birkaçına yüklenen maliyetlerden elde edilmemesi gerekmektedir¹⁵⁶⁴. Burada bir şirketin maliyeti azaltmak amacıyla çok düşük ücretlerle çocuk işçi çalıştırması, insan

¹⁵⁶¹ Sulu, s. 33-34.

¹⁵⁶² Bkz. Manavgat, Döngüsel Ekonomi, s. 42.

¹⁵⁶³ Ferreira/Sequeira, s. 285. Aynı yönde bkz. Özer, s. 229-230.

¹⁵⁶⁴ Manavgat, Döngüsel Ekonomi, s. 42.

ve çevre sağığına zarar verecek nitelikte atık ve kimyasalları uygun şekilde bertaraf etmeden doğaya bırakması gibi uygulamalar söz konusu orantısız zarara örnektir. Benzer şekilde, şirketin itibarına zarar verecek sosyal adaletsizlikler içeren iş gücü uygulamaları da (örneğin, düşük maliyetli ancak etik olmayan tedarik zinciri tercihi), sadece özen yükümlülüğü açısından değil, şirket menfaati karşısında kendi kişisel çıkarlarını veya döneme özgü finansal verileri gözeten yöneticinin bağıllık yükümlülüğünün de ihlaline yol açacaktır. Yöneticinin bu tür kararların gelecekte şirketin üzerinde tazminat davaları, itibar kaybı ve yatırımcı güveninin azalması gibi olumsuz yansımaları olabileceğini bildiği hâlde bu kararı desteklemesi, bağıllık yükümlülüğüne açık bir aykırılık teşkil edecektir. Ne var ki, menfaat dengesinin kurulması, paydaş grupları arasında yer alan pay sahiplerinin menfaatlerinin de gözetilmesini zorunlu kılmaktadır. Örneğin, şirketin tüm gelirini sosyal sorumluluk amacıyla yalnızca ihtiyaç sahiplerine bağışlaması veya çevre koruma projelerine ayırması, kısa ve orta vadede pay sahiplerine hiç ya da makul bir kâr dağıtılmamasına ve yeni yatırım imkânlarının kaçırılmasına neden olabilir. Bu durum, şirketin varlığını sürdürebilmesi yönündeki menfaatine aykırı olacaktır. Bu dengenin kurulmasında şirketin paydaş çevresi ve işletme konusu da dikkate alınacak olup örneğin, Ankara’da özel eğitim hizmeti veren bir şirketin tüm gelirini, kendi paydaş çevresi ve işletme konusuna dahil olmayan, Amazon’daki yağmur ormanlarının kurtarılmasına harcaması da şirket menfaatine aykırı olacaktır. Bu tür örnekler, şirket yöneticilerinin özen yükümlülüğünün yanı sıra bağıllık yükümlülüğünün de ihlali anlamına gelir.

O hâlde, bağıllık yükümlülüğü kapsamında şirket menfaati kavramından anlaşılması gereken pay sahiplerinin ekonomik menfaatlerinin göz ardı edilmesi değil, ancak bu menfaatler uğruna diğer paydaşlara ağır maliyetler yüklenmemesidir. Zira

kâr, ancak diğer tarafların zararına kazanılmadığı takdirde meşrudur¹⁵⁶⁵. Bu itibarla, yönetim kurulunun pay sahibi dışında kalan paydaşların menfaatlerine orantısız biçimde zarar veren kararları, şirket menfaatine ve dolayısıyla bağlılık yükümlülüğüne aykırı olacak ve yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna neden olabilecektir.

3. Özen Yükümlülüğü ve Ticari Muhakeme Kuralı (*Business Judgment Rule*)

a. Genel Olarak

Yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirliğe aykırı kararları bağlamındaki sorumluluğu genellikle özen yükümlülüğünün ihlali olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira özen yükümlülüğü, yönetim kurulunun karar alma sürecindeki temel ölçütü teşkil etmekte olup yönetim kurulunun görev ve yükümlülüklerinin somutlaştırılması ve yönetim kurulu üyelerinin kanunda açıkça düzenlenmemiş görevlerinin, yani neleri yapıp neleri yapmamaları gerektiğinin tespiti işlevini yerine getirir¹⁵⁶⁶. Özen yükümlülüğünün bir diğer işlevi ise, yönetim kurulu faaliyetlerinde kusur ve hukuka aykırılığın, dolayısıyla sorumluluğunun saptanmasıdır¹⁵⁶⁷. Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunun kurucu unsuru olan “kusur”un bulunup bulunmadığı özen yükümlülüğüne göre tespit edilir¹⁵⁶⁸. Bu itibarla özen yükümlülüğü, yöneticilerin sürdürülebilir ve paydaş menfaatlerine yönelik kararlarının şirket malvarlığında bir

¹⁵⁶⁵ Mayer, The Future, s. 889.

¹⁵⁶⁶ Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat), s. 656; İşlevlere ilişkin daha ayrıntılı açıklamalar için bkz. Sevi, A. M.: Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticilerin Özen Yükümlülüğü, Ankara 2021, s. 37 vd.

¹⁵⁶⁷ Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat), s. 657; Sevi, s. 44; Fleischer, Spindler/Stilz-Kommentar zum AktG, § 93 Rn. 10.

¹⁵⁶⁸ Bkz. Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat), s. 657; Akdağ Güney, s. 187; Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 420; Pulaşlı, Şerh Cilt II, s. 1446, § 38, N. 163; Helvacı, M.: Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyesinin Hukuki Sorumluluğu, 2. Bası, İstanbul 2001, s. 48; Yaşar, T. N.: Anonim Şirketler Hukukunda “Uyum” (Compliance), İstanbul 2020, s. 275.

zarara neden olması hâlinde sorumlu olup olmayacakları bakımından özel bir önem taşımaktadır.

TTK m. 369/1’de özen yükümlülüğü, “*yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek (...) yükümlülüğü altındadır*” ifadesiyle düzenlenmiş olup özen yükümlülüğünün ölçütü “tedbirli bir yöneticinin özeni” esas alınarak objektif olarak belirlenmiştir¹⁵⁶⁹. Buradaki nesnellik, gerekli özenin belirlenmesinde yöneticinin şahsi özellik ve bilgi düzeyinin değil, aynı nitelik ve büyüklükteki, aynı türden işler yapan bir şirketin yöneticisinin ölçüt model alınmasından kaynaklanmaktadır¹⁵⁷⁰. Başka bir ifadeyle, buradaki özenin derecesi, işin gerektirdiği bilgi, yetenek dikkat ve tecrübeye sahip ortalama ve makul bir yönetim kurulu üyesinin göstermesi gereken özendir¹⁵⁷¹. Aynı zamanda bu özenin derecesi; şirketin büyüklüğü, işletme konusu, yönetim kurulundaki görev ve yetki dağılımı gibi hususlardan da etkilenmekte olup bu yükümlülüğün ihlal edilip edilmediği her somut olayın kendi içerisinde kararlaştırılmalıdır¹⁵⁷².

¹⁵⁶⁹ Söz konusu hükme kaynaklık eden Alman Hukukunda da (bkz. Akdağ Güney, s. 187) AktG m. 93/1’de, yönetim kurulu üyeleri, şirketi yönetirken basiretli ve bilinçli bir yöneticinin (*ordentlich und gewissenhafter Geschäftsleiter*) özenini göstermelidir ifadelerine yer verilerek objektif özen ölçütü esas alınmıştır. Bununla birlikte TTK m. 369’un gerekçesinde, TTK’daki tedbirli yönetici ölçütünün Alman öğretisinde kabul edilen katı ölçütten farklı olduğu, 6762 sayılı mülga Kanun döneminde kullanılan ağır “basiretli tacir” ölçütünün de terk edildiği ifade edilmiştir. Buna göre, bir yöneticiden nesnel olarak kontrolü dışında kalan ve nesnel beklentilerin ötesindeki tedbirlilik beklenmeyecek olup söz konusu yükümlülük sınırlandırılmıştır [6102 s. TTK m. 369 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 170]. Basiretli ve tedbirli kavramları arasındaki ayrım ve söz konusu tercihin eleştirisi için bkz. Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat), s. 658-659.

¹⁵⁷⁰ Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat), s. 657; Akdağ Güney, s. 194; Hacımahmutoğlu, S.: Anonim Ortaklığın Yönetim Kurulu Üyelerinin Özen Yükümlülüğü: Fonksiyonel Bir Yaklaşım, BATİDER 2015, C. XXXI, S. 3. s. 26; 6102 s. TTK m. 369 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 170. Yapılan işin daha fazla bilgi, beceri, tecrübe ve dikkati gerektirmesi hâlinde kusurun tespitinde belirlenen model insan tipi de ona göre belirlenmelidir (Oğuzman, M. K./Öz, M. T.: Borçlar Hukuku Genel Hükümler Cilt 2, 10. Bası, İstanbul 2013, s. 59. Ayrıca bkz. Eren, F. Borçlar Hukuku Genel Hükümler, 25. Baskı, Ankara 2020, s. 576 vd.).

¹⁵⁷¹ Hacımahmutoğlu, Özen Yükümlülüğü, s. 29, 44. Bununla birlikte, somut olayda yöneticinin ölçüt alınan modelin üstünde bir bilgi ve yeteneğe sahip olması hâlinde bu daha yüksek bilgi ve yetenek düzeyinin esas alınması gerekmektedir (Hacımahmutoğlu, Özen Yükümlülüğü, s. 37, 44).

¹⁵⁷² Hacımahmutoğlu, Özen Yükümlülüğü, s. 29-30; Akdağ Güney, s. 196.

Özen yükümlülüğünün ölçütleri bağlamında “ticari muhakeme kuralı (*business judgment rule*)”¹⁵⁷³’na da değinilmesi şarttır. Yönetim kurulu, şirketin idaresi ve temsili görevini yerine getirirken sahip olduğu geniş takdir yetkisi¹⁵⁷⁴ çerçevesinde, her an sorumluluk tehdidi altında olmaksızın şirketin menfaatine olacağını düşündüğü ticari kararları almak konusunda serbest olup bu serbesti risk almayı da doğasında barındırır¹⁵⁷⁵. ABD ve İngiliz hukukunda, ticari işlere yönelik yeterli donanım ve uzmanlığa sahip olmayan mahkemeler tarafından yöneticilerin ticari kararlarının yargısal denetiminin yapılmasına bir sınırlama olarak geliştirilen¹⁵⁷⁶ ticari muhakeme kuralı, Türk hukukunda açıkça düzenlenmemekle birlikte özen yükümlülüğüne ilişkin m. 369 hükmünün gerekçesinde yer almıştır¹⁵⁷⁷. Söz konusu kural, Türk hukukunda

¹⁵⁷³ Söz konusu kural, gerekçede Türkçeye “iş adamı kararı kuralı” olarak tercüme edilmiş ve dolayısıyla öğreti ve yargı kararlarında da bu şekilde yerleşmiş olmakla birlikte, söz konusu terim “*business judgment rule*”un birebir tercümesi olmadığı gibi kavramın anlamını da tam olarak yansıtmadığından “ticari muhakeme kuralı” tercümesinin daha yerinde olduğu kanaatindeyiz. Söz konusu tercüme önerisi ve bu tercümenin tercih edilmesinin gerekçeleri için bkz. Hacımahmutoğlu, Ticari Muhakeme Kuralı, s. 99-145. “İş adamı kararı kuralı” tercümesinin “*business judgment rule*” kavramının anlamını tam olarak karşıladığı kabul edilseydi dahi, günümüzde “adam” kelimesinin yaygın olarak erkek bireyler için kullanılması nedeniyle, cinsiyetçi bir dil kullanmaktan kaçınmak amacıyla “iş insanı kararı” ifadesinin tercih edilmesi yerinde olurdu. Kavramın kelime anlamına sadık kalınarak tercümesinin “ticaret yargı kuralı” veya bir bütün olarak “ticari değerlendirme kuralı” olduğu ve Almanca karşılığı olan “*unternehmerisches Ermessen*” teriminin Türkçedeki karşılığının “işletmesel takdir” veya “işletmeyle ilgili takdir” olduğu yönünde, Göktürk, K.: Amerikan, Alman, İsviçre ve Türk Hukukunda İşadamı Kararı İlkesi, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2011, C. 2, S. 2, s. 209.

¹⁵⁷⁴ Kırca, s. 60.

¹⁵⁷⁵ Ferreira/Sequeira, s. 269. Ayrıca bkz. Hacımahmutoğlu, Ticari Muhakeme Kuralı, s. 139. Ayrıca bkz. Akdağ Güney, s. 191; Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat), s. 661-662.

¹⁵⁷⁶ Ferreira/Sequeira, s. 275. Kuralın doğuşu ve ABD ve İngiliz hukukundaki gelişimine ilişkin olarak bkz. Hacımahmutoğlu, Ticari Muhakeme Kuralı, s. 102 vd. Kural Alman hukukunda AktG’de açıkça düzenlenmiş olup AktG § 93/1’e 2005 yılında eklenen ikinci cümle uyarınca, “Yönetim kurulu üyesi, işletmeye ilişkin bir karar verirken uygun bilgilere dayanarak şirketin yararına hareket ettiğini makul bir şekilde varsayabiliyorsa” ilk cümledeki özen yükümlülüğü ihlal edilmemiş olacaktır. Söz konusu hüküm, Alman hukukunda ticari muhakeme kuralının yasal dayanağıdır (Rott, s. 17). İsviçre hukukunda ise mahkeme kararlarıyla kabul edilmiştir (Bkz. BGE |4A 2197/2015 v. 08.09.2015 E 4.2.1.)

¹⁵⁷⁷ 6102 sayılı TTK m. 369 Gerekçesi uyarınca, “Tedbirli yönetici ölçüsü, yönetim kurulu üyesinin kurumsal yönetimi ilkelerine uygun olarak (Bu ifadeden yola çıkarak kurumsal yönetim ilkelerinin de tedbirli yönetici ölçütünde dikkate alınabileceği yönünde, Yaşar, s. 277-278) “işadamı kararı” (*business judgement rule*) verilebileceğini kabul eder ve riskin bundan doğduğu hallerde üyenin sorumlu tutulmaması esasına dayanır. 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 edilemez. Bu kurallar 553 üncü maddenin üçüncü fıkrasında yer alan hukuk kuralı ile somuta bağlanmıştır. Özen borcunun sözleşme ile ağırlaştırılabileceği şüphesizdir” (6102 s. TTK m. 369 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 170).

tedbirli yönetici ölçütü ile birlikte, yöneticilerin bu geniş takdir yetkisini kullanarak kararlar alırken özen yükümlülüklerine uygun, tedbirli bir yönetici gibi davranıp davranmadığının tespitinde bir ölçüt olarak ele alınmaktadır¹⁵⁷⁸. Buna göre, ticari muhakeme kuralının şartlarına uygun karar alan yöneticiler, özen borçlarını yerine getirmiş sayılacak ve zarar doğsa bile sorumlu tutulmayacaklardır¹⁵⁷⁹. Söz konusu kuralın uygulanabilmesi için yabancı hukuk sistemlerinde kabul edilen şartlar özü itibarıyla benzer olup Türk hukukunda da benimsenen¹⁵⁸⁰ bu şartlar şu şekilde sıralanabilir: yönetsel (işletmesel) bir karar bulunması; kararın hukuka uygun

¹⁵⁷⁸ Akdağ Güney, s. 189. Yöneticilerin yükümlülüklerinin ihlal edilip edilmediğinin değerlendirilmesinde bu kuraldan yararlanılacağı yönünde, Karaman Coşgun, Ö./Doğrusöz Koşut, H.: *Kurucuların, Yönetim Kurulu Üyelerinin, Yöneticilerin ve Tasfiye Memurlarının Sorumluluğu*, Türk Ticaret Kanunu Şerhi Cilt III (Ed. Şenocak, K.), Ankara 2023, s. 3845-3846. Gerekeçedeki ifadelerden yola çıkarak Türk hukukunda ticari muhakeme kuralının benimsenip benimsenmediği tartışılmış olup bu kuralın Türk hukukunda uygulanmasına ilişkin olarak bkz. Özdemir, S. S.: İş Adamı Kararı İlkesi (Business Judgment Rule) ve Türk Hukukunda Uygulanabilirliği, İstanbul 2017, s. 140 vd.; Bozkurt Yaşar, S.: Anonim Şirketlerde İşadamı Kararı İlkesinin (Business Judgment Rule) Uygulanması, İstanbul 2015. TTK'daki tedbirli yönetici ölçütü daha ağır bir özen derecesi içermekte olup gerekeçedeki bu ifadelerle kanunda belirlenen tedbirli yöneticinin özen derecesinin düşürülmesi mümkün olmadığından Türk hukukunda ticari muhakeme kuralının kabul edildiğinin söylenemeyeceği yönündeki görüş için bkz. Hacımahmutoğlu, Ticari Muhakeme Kuralı, s. 138. Ticari muhakeme kuralının tedbirli yönetici ölçütünü açıklamak için yeterli olmadığı ve tedbirli yönetici ölçütünün yalnızca bir boyutunu oluşturduğu yönünde, bkz. Göktürk, s. 235. Türk hukukunda özen yükümlülüğünün ölçüsü olarak ticari muhakeme kuralının esas alınması gerektiği gerekçe belirtilmiş olup bu kuralın eski TTK'daki katı ölçüte göre şirketin ihtiyaçlarına daha uygun ve adil bir ölçüt getirdiği yönünde, bkz. Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 421. TTK'da açıkça yer almamakla birlikte, söz konusu ilkenin Türk hukukunda da sorumluluğun bir ölçüsü olarak kabul edilmesine bir engel bulunmadığı yönünde bkz. Akdağ Güney, s. 193; Ayrıca bkz. Kandemir, Duties and Responsibilities, s. 2218-2219. Gerekeçedeki kullanımın aksine, ticari muhakeme kuralının genel olarak yönetim kurulu üyeleri tarafından alınan kararları ifade eden bir kavram değil, bu kararlar nedeniyle yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluklarının değerlendirilmesi aşamasında mahkemeler tarafından dikkate alınan karineyi ve buna bağlanan sonuçları ifade eden bir kavram olduğu yönünde, bkz. Özdemir, s. 143. Kanaatimizce, ticari muhakeme kuralı özenin derecesine ilişkin net ve değişmez şartlar öngören bir kural olarak değil; ticari hayatta her işlemin sonucunun önceden kesin olarak öngörülemez olduğu gerçeğine dayanan, belirli şartlar altında yöneticilerin takdir yetkisinin güvence altına alınmasını ve bu şartları taşıyan işletmesel kararların yöneticilerin sorumluluğuna yol açmasının önüne geçilmesine yönelik bir kural olarak anlaşılmalı ve sorumluluğun ölçütü olarak tedbirli yönetici ölçütüyle birlikte değerlendirilmelidir. Nitekim ticari muhakeme kuralı, birçok hukuk sisteminde kabul edilmiş olmakla birlikte, hepsinde farklı ağırlıklarda ve farklı kurallarla uygulanmaktadır (Farklı hukuk sistemlerinde ticari muhakeme kuralının ne şekilde ele alındığına dair bkz. Sjäffell/Johnston/Anker Sørensen/Millon, s. 114 vd.).

¹⁵⁷⁹ Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 421.

¹⁵⁸⁰ Göktürk, s. 238.

olması¹⁵⁸¹; kararın yeterli bilgiye dayanarak alınmış olması; kararın iyi niyetle alınmış olması¹⁵⁸²; karar alınırken şirketin amaçlarına ve şirket menfaatine uygun hareket edilmiş olması; kararın bağımsız ve tarafsız olarak, kişisel menfaatlerle alınmamış olması ve kararın savunulabilir olması¹⁵⁸³. Bu şartlara uyan bir kararın yöneticilerin özen borcuna aykırı olduğu kabul edilemeyecek olup sorumluluğa neden olmayacaktır. Bu itibarla örneğin, yönetim kurulunun çevreye zararlı ancak kârlı bir yatırımın yapılıp yapılmaması veya bu yatırımın çevreye daha az zararlı ancak daha maliyetli bir yöntemle gerçekleştirilmesi hâlinde bu kararın özen yükümlülüğüne uygun olup olmadığı da bu şartlara göre değerlendirilecektir.

b. Sürdürülebilirliğe Aykırı Kararlardan Doğan Sorumluluk

Şirket yönetiminde sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerinin dikkate alınmasının mümkün veya zorunlu olup olmadığı, şirket menfaatlerini gözetme ödevi çerçevesinde bağlılık yükümlülüğü kapsamında ele alınabilmekle birlikte¹⁵⁸⁴, bu tür kararlar buraya kadarki açıklamalar çerçevesinde, özen yükümlülüğüyle de yakından ilgilidir. Özen yükümlülüğü asıl olarak işin gerektirdiği dikkat, tedbir ve özenin gösterilmesine yönelik bir yükümlülük olsa da şirket yöneticilerinin kararlarını alırken takdir yetkilerini, şirket menfaatine hareket ettikleri inancıyla kullanmalarını da gerektirir. Başka bir ifadeyle, yönetim kurulu üyelerinin şirketi yönetirken göstermeleri gereken tedbir ve özen, şirketin en menfaatine olacak iş ve işlemleri belirleyebilme, bunun için

¹⁵⁸¹ Bu yönde bir değerlendirme yapılabilmesi için ön şart, kararın emredici düzenlemeler ve esas sözleşme hükümlerine uygun olmasıdır (Bkz. Bozkurt Yaşar, İşadamı Kararı, s. 123 vd.; Akdağ Güney, s. 130; Göktürk, s. 236; Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 28; Pulaşlı, Şerh Cilt II, s. 1480, § 38, N. 238).

¹⁵⁸² Kararın iyiniyetle alınmış olması esasen, kararın şirketin menfaatine yönelik en uygun karar olduğuna dair dürüst bir inançla hareket etmeyi ifade etmektedir (Sjåfjell/Anker-Sørensen, s. 158, dn. 28).

¹⁵⁸³ Bkz. Pulaşlı, Şerh Cilt II, s. 1474, § 38, N. 222; Göktürk, s. 238; Sjåfjell/Anker-Sørensen, s. 158, dn. 28. Ayrıca bkz. ve karşı. Kırca, s. 93 vd.; Akdağ Güney, s. 190; Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat), s. 660; Ferreira/Sequeira, s. 284; Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3846.

¹⁵⁸⁴ Bu yönde bkz. Özer, s. 230.

kendilerini bilgilendirme ve buna uygun şekilde davranabilmelerine dair bir bilgi, dikkat, özen ve iyiniyeti de içermelidir¹⁵⁸⁵. Nitekim özen yükümlülüğüne ilişkin bir kural olan ve özen ölçüsünün nesnel hâle getirilmesinde kullanılan ticari muhakeme kuralı uyarınca, yöneticilerin serbest hareket alanı tayin edilirken esas alınan, kararın temel ve gerekli bilgiye dayanmasının yanı sıra, iyi niyetle, dürüstlikle ve şirket menfaatlerine uygun alınmış olmasıdır¹⁵⁸⁶. Başka bir ifadeyle, şirket menfaatine uygun davranış, ticari muhakeme kuralı ve tedbirli yönetici ölçütünün somutlaştırılmasında da rol oynamaktadır.

Özen yükümlülüğünün, yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlik ve kurumsal amaçtan doğan sorumluluğu bağlamında ele alınması, çevresel ve toplumsal menfaatlere aykırı kararların şirketin malvarlığındaki etkisinden kaynaklanmaktadır¹⁵⁸⁷. Nitekim şirket yöneticileri özen yükümlülükleri kapsamında kararlarının çevresel ve toplumsal sonuçlarını, bu kararların yatırımcılar ve tüketicilerde bırakacağı izlenimi ve şirkete uzun vadede ekonomik etkilerini dikkate almaz; bu konuda uzman görüşüne başvurmaz ve bu nedenle şirket bir zarara uğrarsa yönetim kurulu üyeleri TTK m. 553 vd. hükümleri uyarınca sorumlu olacaktır. Bu itibarla tedbirli bir yönetici olmak, şirketin gelecekte yüzleşebileceği çevresel ve sosyal risklerin de dikkate alınmasını gerektirir. Dolayısıyla, şirket menfaati yalnızca

¹⁵⁸⁵ Aynı yönde, Lipton, M.: *Understanding the Role of ESG and Stakeholder Governance Within the Framework of Fiduciary Duties*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2022 (<https://corpgov.law.harvard.edu/2022/11/29/understanding-the-role-of-esg-and-stakeholder-governance-within-the-framework-of-fiduciary-duties/>, Erişim Tarihi: 01.08.2025). Yönetimin iyi bir şekilde bilgilendirilip şirket menfaatine olarak aldığı kararın daha sonra zarar doğurması hâlinde, özen yükümlülüğü kapsamında sorumluluğa neden olmayacağı yönünde, Ayan, Özen Yükümlülüğü, s. 69.

¹⁵⁸⁶ Ayan, Özen Yükümlülüğü, s. 72. Ticari muhakeme kuralının şartlarına ilişkin olarak bkz. 3. Bölüm, II, A, 3, a. TTK m. 369'un gerekçesinde de “*Birinci fıkrada yer alan, şirket menfaatinin dürüstlük kuralına göre gözetilmesi gereğine ilişkin temel özen kuralı 6762 sayılı Kanunda açık olarak öngörülmemiştir*” denilmekle ilgili düzenleme temel özen kuralı olarak adlandırılmıştır (6102 s. TTK m. 369 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 171).

¹⁵⁸⁷ Özer, s. 230, 233.

pay sahiplerinin ekonomik menfaatini değil, diğer paydaşların çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ilkelerinden doğan menfaatini de kapsamaktadır¹⁵⁸⁸. Nitekim sürdürülebilirliğin şirket kârlılığı üzerindeki, yukarıda detaylıca açıklanan¹⁵⁸⁹ etkisi de dikkate alındığında, ESG risklerinin şirket yönetiminde dikkate alınmaması sonucunda şirketin maddi zarara uğraması muhtemel olduğu gibi, şirketin varlığını devam ettirmeye ilişkin menfaati de riske girecektir¹⁵⁹⁰. Zira ESG riskleri, bir şirketin stratejilerine, faaliyetlerine ve paydaşlarla ilişkilerine zarar verebilir¹⁵⁹¹. AB hukukunda da, şirketlerin CSDDD kapsamında tespit ederek önlenmesi gereken olumsuz etkilerin, şirket bakımından da risk taşıdığı ve bu nedenle bu direktiften önce de yöneticilerin özen yükümlülüklerine dahil olduğu ifade edilmiştir¹⁵⁹².

Bu itibarla özellikle, şirket kararlarının çevresel ve sosyal etkileri gibi özel uzmanlık gerektiren konularda bir uzman görüşüne başvurulması özen yükümlülüğünün bir gereği olarak değerlendirilebilecektir¹⁵⁹³. Yönetim kurulunun kararlarını, şirketin varlığını uzun süreler devam ettirmesine hizmet edeceği konusunda bilgilendirilmiş olarak alması gerekliliği, gerektiğinde uzman görüşüne başvurulmasını da içerir. Çevresel ve sosyal risk doğurmaya elverişli faaliyetlerin bu etkilerinin belirlenmesi ve ölçülmesi çoğu zaman teknik bilgi ve uzmanlık gerektirmekte olup yöneticilerin bu tür kararları almadan uzman görüşüne

¹⁵⁸⁸ İsviçre öğretisindeki yönetim kurulunun özen yükümlülüğünün KSS ilkesine dayanılarak genişletilmesinin anonim şirketin mutlak menfaatine olmadığı ve KSS faaliyetlerinin şirketin başlı başına bir amacı ve maliyet faktörü olarak görülmemesi gerektiği yönündeki görüş için bkz. Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 9, dn. 11. Şirket menfaati kavramının içerisinde paydaş menfaatlerinin dahil edilmesinin yöneticileri sınırları belirli olmayan yükümlülüklerle tabi kılarak belirsizlik yaratacağı yönünde, Murat, s. 99.

¹⁵⁸⁹ 2. Bölüm, III, İ, 2.

¹⁵⁹⁰ Şirketin paydaş menfaatleri ve ESG ilkelerini dikkate almaksızın uzun vadede varlığını sürdüremeyeceği yönünde, Lipton, Understanding the Role.

¹⁵⁹¹ Lipton, Understanding the Role.

¹⁵⁹² Marotta, F.: *Corporate Oversight in the Sustainability Era*, Milan Law Review 2024, C. 5, S. 2, s. 39.

¹⁵⁹³ Uzman görüşüne başvurulmasının ticari muhakeme kuralının şartları arasında olduğu yönünde, Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat), s. 660.

başvurmamaları, özen yükümlülüklerine aykırılık oluşturup kusurlu olmaları sonucunu doğuracaktır¹⁵⁹⁴. Bu itibarla, çevresel ve sosyal konularda uzmanlaşmış, şirket faaliyetlerinin doğaya ve topluma etkilerini somut olarak tespit edebilen, doğal ve sosyal sermayenin korunması konusunda bilgi sahibi kişilerden, sürdürülebilir kalkınma kapsamında çevresel, sosyal ve ekonomik değerin uzun vadede korunarak artırılması hususunda destek alınması gerekecektir¹⁵⁹⁵. Nitekim şirketler günümüzde, sürdürülebilirlik komite ve komisyonları kurmakta veya sürdürülebilirlik müdürleri (*chief sustainability officer* - CSO) atamakta olup buna ilişkin TTK m. 366/2 hükmü, gerektiğinde uzman bilgisine başvurma zorunluluğunu gösterir niteliktedir¹⁵⁹⁶.

Yöneticilerin özen yükümlülüklerinin ifası kapsamında, iklim değişikliği gibi ESG risklerini dikkate almamasının şirket malvarlığında zarara yol açabileceği ve yöneticilerin bu riskleri göz ardı ettikleri gerekçesiyle hukuki sorumlulukla karşı karşıya kalabilecekleri giderek daha fazla kabul edilmektedir¹⁵⁹⁷. Avustralya Federal Mahkemesi'nin *ASIC v. Cassimatis*¹⁵⁹⁸ kararında, yöneticilerin yalnızca ekonomik kazanç sağlamak amacıyla çevresel yükümlülükleri ihmal etmelerinin özen yükümlülüğünün ihlali anlamına gelebileceğine karar verilmesi, bu yaklaşıma bir örnek teşkil etmektedir. Davada mahkeme, zehirli atıkları ortadan kaldırma maliyetinin bunun karşılığında ödenecek cezadan daha yüksek olması nedeniyle söz konusu atıkları doğaya bırakan yöneticilerin bu davranışının, kısa vadede kârlı olsa da

¹⁵⁹⁴ Bkz. Hacımahmutoğlu, Özen Yükümlülüğü, s. 35.

¹⁵⁹⁵ Aynı yönde, Özer, s. 229.

¹⁵⁹⁶ Bkz. Hacımahmutoğlu, Özen Yükümlülüğü, s. 35.

¹⁵⁹⁷ Özer, s. 230. Avustralya'daki bir bağımsız politika geliştirme merkezi tarafından hazırlanan ve iklim değişikliği risklerinin yöneticilerin özen yükümlülüğü kapsamında yer aldığı ve sorumluluklarına yol açabileceği yönündeki rapor için bkz. The Centre For Policy Development and The Future Business Council, Climate Change and Directors' Duties (Hutley Opinion), Australia 2016, s. 2-3 (<https://cpd.org.au/work/2016-hutley-opinion-directors-duties-climate/>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

¹⁵⁹⁸ *ASIC v Cassimatis* (No8) (2016) 336 ALR 209.

özen yükümlülüğüne aykırı olduğuna hükmetmiştir¹⁵⁹⁹. Pay sahibi önceliği anlayışının öncüsü olan ABD hukukunda dahi Delaware Mahkemeleri bir süredir, şirket kontrolünün el değiştirmesine ilişkin davalar dışında, yönetim kurulunun uzun vadeli değer yaratımı için ilgili paydaşların menfaatlerini dikkate almakla yetkili ve hatta yükümlü olduğunu kabul etmektedir¹⁶⁰⁰. *Air Products and Chemicals Inc v. Airgas Inc.* kararında mahkeme, yöneticilerin şirketin uzun vadeli stratejik hedeflerini koruma amacıyla, pay sahiplerinin kısa vadeli menfaatlerini terk edebileceklerine ve bu tür kararların özen yükümlülüğüne aykırı olmadığına hükmetmiştir¹⁶⁰¹. Türk Hukukunda ise, tespit edebildiğimiz kadarıyla bu konuda henüz Yargıtay tarafından karara bağlanan bir dava bulunmamaktadır.

Hemen belirtelim ki çevresel ve sosyal konulara ilişkin özen yükümlülüğünün derecesi, şirketin işletme konusu, faaliyet gösterdiği sektör, büyüklüğü ile çevre ve toplumda etki yaratma potansiyeline göre belirlenmelidir¹⁶⁰². Bu itibarla yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunun tespitinde, nesnel özen ölçüsü gereği, benzer bir alanda faaliyet gösteren model yöneticinin tedbir ve özeni esas alınacaktır. Örneğin, şirketin faaliyet konusu ve büyüklüğü itibarıyla çevre üzerinde ciddi etkiler doğurma potansiyeli bulunduğu fosil yakıtlar, karbon salınımı veya plastik üretimi gibi sektörlerde tedbirli bir yöneticinin kararlarında bu çevresel riskleri dikkate alması

¹⁵⁹⁹ Bkz. Özer, s. 230.

¹⁶⁰⁰ Paydaş menfaatlerinin dikkate alınması, özen yükümlülüğünün yanı sıra ABD hukukunda *Caremark Doktrini* olarak adlandırılan doktrin çerçevesinde, yönetim kurulunun önemli riskleri belirlemeye yönelik sistemleri uygulama, izleme ve riskler belirlendikten sonra bunları giderilmesine yönelik genel yükümlülüğü ile de tutarlıdır. Bkz. Lipton, *Understanding The Role*. Ayrıca bkz. Marotta, s. 44.

¹⁶⁰¹ Kararda, yöneticilerin kısa vadeli pay sahibi kârı için planlanmış bir şirket stratejisini terk etmek zorunda olmadıkları belirtilmiştir, bkz. *Air Products and Chemicals, Inc. v. Airgas, Inc.*, 5249-CC (Delaware Court of Chancery, 2011).

¹⁶⁰² Şirket faaliyetleri kapsamında hangi çevresel ve sosyal sorunlara çözüm bulunacağı ve hangi kararların sosyal sorumlu kararlar olduğunun şirketin özellikleri ve sektöre göre değişeceği yönünde, Kandemir, *Duties and Responsibilities*, s. 2220-2221; Özer, s. 229.

şarttır. Bununla birlikte, faaliyetlerinin çevreye hiçbir etkisi bulunmayan bir şirketin kaynaklarını çevrenin korunması amacıyla kullanmasına gerek yoktur¹⁶⁰³. Dolayısıyla, TTK'daki mevcut düzenlemeler uyarınca, şirket yöneticilerinin özen yükümlülüğü kapsamında sürdürülebilirlik kaygılarının gerektirdiği işlemleri gerçekleştirmemeleri hâlinde mutlak surette sorumlu olacakları genellemesi yapılamayacaktır.

Bu itibarla, şirketlerin özen ve bağlılık yükümlülüklerinin somutlaştırılmasında, kurumsal amaç da belirleyici olacaktır. Zira “şirket kimin için vardır/yönetilir?” sorularını içeren kurumsal amaç tartışması, şirket yöneticilerinin görev ve yetkilerinin sınırını çizen şirket menfaati ile yakından ilgilidir. Bilindiği üzere, paydaşların çıkarlarının dengelenmesi üzerine kurulu olan kurumsal amaç anlayışı, her bir şirketin faaliyet alanına, şirketin büyüklüğüne ve şirketin etkileme potansiyeli olan paydaş gruplarının hangileri olduğuna göre değişiklik gösterebilecektir. Şirketin bu ölçütlere göre tespit edilen kurumsal amacı, TTK m. 369 uyarınca anonim şirket yöneticilerinin özen ve bağlılık yükümlülüğünün kapsamının belirlenmesi ve tedbirli yönetici ölçütünün somutlaştırılmasına hizmet edecek ve bu kurumsal amaca uygun davranış, yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülüklerine uygun olacaktır¹⁶⁰⁴. Bu doğrultuda, şirket amaçlarının açık ve net olarak belirlenmesi elzemdir. Şirketlerin esas sözleşmelerinde tanımladıkları kurumsal amaç hükümleri bu bakımdan özellikle belirleyici olup yöneticilerin güvene dayalı sorumluluklarının da sözleşmede tanımlanan kurumsal amaç doğrultusunda belirlenmesi gerektiği ileri sürülmektedir¹⁶⁰⁵. Zira kurumsal amacın şirket esas sözleşmesinde tanımlanması, yöneticilere özen borcuna uygun davranmak konusunda rehberlik edecek ve

¹⁶⁰³ Manavgat, Döngüsel Ekonomi, s. 42.

¹⁶⁰⁴ Manavgat, Döngüsel Ekonomi, s. 43; Lipton, M.: Understanding the Role.

¹⁶⁰⁵ Mayer, Prosperity, s. 202.

yöneticilerin bu yükümlülüklerle aykırı davranışlarının tespitini kolaylaştıracaktır¹⁶⁰⁶. Örneğin, bir şirketin esas sözleşmesinde kurumsal amacının “çevreye en az zarar verecek üretim usulleri ve yenilikçi teknolojilerle doğanın korunması” olarak belirlenmiş olması hâlinde, yönetim kurulu üyelerinin bu hedefle açıkça çelişen kararlar alması, özen yükümlülüğünün ihlali anlamına gelebilecektir.

Sonuç olarak, şirket menfaatinin kapsayıcı tanımı, özen ve bağlılık yükümlülüğünün sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerini de kapsayacak şekilde geniş yorumlanmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla, güvene dayalı yükümlülüklerle ilişkin mevcut düzenlemelerin hâlihazırda pay sahipleri dışındaki paydaşların menfaatlerini de kapsadığı ifade edilebilir¹⁶⁰⁷. Zira yöneticilerin kararlarının nihai rehberi olması gereken “şirket menfaati” ancak, şirket yönetiminde pay sahipleri dışında kalan paydaş menfaatlerinin de dikkate alınmasıyla gözetilebilecektir. Bu itibarla, şirket yönetiminde çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği içeren paydaş menfaatlerinin dikkate alınmasının hukukumuzdaki dayanağının TTK m. 369’daki özen ve bağlılık yükümlülüğü olduğu ifade edilebilir. Zira kanaatimizce, söz konusu düzenlemede yer alan şirket menfaati ve tedbirli yönetici gibi kavramlar, dinamik yapıda olup dönemin şartlarına göre farklı şekillerde yorumlanmaya müsaittir¹⁶⁰⁸. Ayrıca kurumsal yönetim ilkelerinin de zamanla nesnel davranış ölçütleri oluşturarak yöneticilerin özen borcunun kapsamının belirlenmesi işlevine sahip olduğu ve bu ilkelerin gelecekteki hukuk kurallarına kaynaklık edebileceği de ifade edilmiştir¹⁶⁰⁹.

¹⁶⁰⁶ Manavgat, Döngüsel Ekonomi, s. 43.

¹⁶⁰⁷ Bkz. Eroğlu, Hard Law, s. 101; ESG risklerinin yönetimde gözetilmesinin hâlihazırda yönetim kurulunun özen ve bağlılık yükümlülüğü kapsamında olduğu yönünde, Ararat/Eroğlu, s. 4. Ayrıca bkz. son başlıktaki değerlendirmelerimize 3. Bölüm, V, D, 2, c.

¹⁶⁰⁸ Tedbirli yönetici ölçütünün her somut olaya göre şekillenmesi gereken bir kavram olduğu, dolayısıyla baştan bir tanımının yapılmasının doğru bir yaklaşım olmadığı yönünde, Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3869.

¹⁶⁰⁹ Manavgat, Halka Açık, s. 157: “Kurumsal yönetim ilkelerinin temel özelliği, mevzuatın kalıpları dışında davranış kuralları şeklinde gelişen, olgunlaşan ve bir kısmı zaman içinde mevzuat hükmü hâline

Kaldı ki kurumsal yönetim tüm şirketler bakımından iyi şirket yönetimini ifade etmekte olup bu itibarla özen yükümlülüğünün kapsamının belirlenmesinde KYİ’lerde yer alan paydaş menfaatlerine ilişkin düzenlemelerin de dikkate alınması kanaatimizce mümkündür. Günümüzde özellikle işletme konusu itibarıyla çevre ve toplum üzerinde etkisi bulunan büyük anonim şirketlerin yöneticileri, karar alırken dünyanın ve şirketin karşı karşıya olduğu çevresel ve toplumsal riskleri gözetmektedir. Bu itibarla, benzer bir alanda faaliyet gösteren, benzer büyüklükte bir anonim şirkette tedbirli yönetici ölçütü bakımından referans alınacak model yönetici de bu riskler hakkında bilgilendirilmiş olan ve bunların önüne geçmeye yönelik gerekli özeni gösteren bir yönetici olacaktır. Böyle bir şirkette tedbirli bir yöneticinin aldığı kararlar, şirketin ekonomik durumunu olumlu yönde etkilemelerinin yanı sıra, kurumsal amaç kapsamındaki paydaşları da koruyan ve dolayısıyla kârı artırırken diğer paydaşları orantısız bir şekilde zarara uğratmayan kararlar olmalıdır¹⁶¹⁰. Başka bir ifadeyle, şirketin iyi yönetimi, pay sahipleri dışındaki paydaşların da dikkate alınmasını gerektirmektedir. Bu gelişmede, pay sahibi aktivizmi (*shareholder activism*) de önemli bir rol oynamaktadır. Zira sürdürülebilirlik ve paydaş yönetiminin şirketin ekonomik değer yaratımındaki olumlu etkisinin birçok araştırmayla ortaya konması, yatırımcıların zihniyetlerini bireysel bir bakış açısından diğer paydaşların katılımını da içeren bir bakış açısına doğru değiştirmektedir¹⁶¹¹. Böylece, özen yükümlülüğü,

gelen ilkeler olmasıdır. Bu ilkeler, aynı zamanda nesnel davranış ölçütleri oluşturmakta, özellikle yöneticilerin özen borcunun kapsamının belirlenmesinde işlev görmektedir. Bu gelişim süreci içinde mevzuat hükmü hâline gelmeden önce piyasa mekanizmaları çerçevesinde ekonomik yaptırımları olan ilkeler, hukuk kuralına dönüştüğü takdirde hukuki yaptırımlara bağlanmaktadır. Böylece zaman içinde uygulama süzgecinden geçtikten sonra kurumsal yönetim ilkelerinin bir kısmı, yasal düzenlemelerin kapsamına alınmakta, dolayısıyla mevzuat kaynağı olma işlevine de sahip olmaktadır”.

¹⁶¹⁰ Manavgat, Döngüsel Ekonomi, s. 44.

¹⁶¹¹ Ferreira/Sequeira, s. 278.

yatırımcıların yatırım kararlarında sürdürülebilirliği dikkate almasını gerektiren bir gelişim göstermektedir¹⁶¹².

Öte yandan, TTK'daki mevcut düzenlemeler kapsamında şirket menfaatinin tüm paydaşları kapsayıcı bir şekilde ele alınmadığı; özen yükümlüğüne uygun davranışın tespitinde yöneticilerin kararlarının çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğe uygun olup olmadığının bir ölçüt olmadığı ve bu nedenle kanunda bir değişiklik gerçekleştirilmesi gerektiği de ileri sürülmektedir¹⁶¹³. Bir diğer görüşe göre ise, mevcut özen yükümlülüğü geniş yorumlanabilirse de bu konuda herhangi bir tereddüde mahal vermemek amacıyla, yönetim kurulu üyelerinin güvene dayalı yükümlülüklerine ilişkin mevcut düzenlemelerde bir değişiklik gerçekleştirilmesi veya en azından bu yükümlülüklerin paydaş menfaatleri doğrultusunda anlaşılmasına yönelik çaba sarf edilmesi şarttır¹⁶¹⁴. Burada dile getirilen bir diğer endişe de TTK düzenlemeleri kapsamında pay sahipleri ve alacaklılar dışındaki paydaşlara sorumluluk davası açma hakkı tanınmamış olmasıdır. Buna göre, şirket menfaatinin tüm paydaşların menfaatinin içerdiği kabul edilse dahi, zarar gören paydaşlara dava hakkı tanımadıkça bu kabul yöneticiler üzerinde yeterli bir baskı oluşturmayacağından, şirket menfaatinin geniş yorumlanması kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında tek başına en işlevsel yöntem olmayabilecektir¹⁶¹⁵. Bu görüşler doğrultusunda kanundaki olası değişiklikler ve düzenlemelere yönelik yaklaşımlar, çalışmamızın son kısmında değerlendirilmiş olup bu kısımda bu hususlara dikkat çekmekle yetinilmiştir¹⁶¹⁶.

¹⁶¹² Ferreira/Sequeira, s. 279.

¹⁶¹³ Bu yönde, Okuyucu, s. 353; Özcanlı, s. 82-83.

¹⁶¹⁴ Eroğlu, Hard Law, s. 101.

¹⁶¹⁵ Bkz. Özer, s. 236. Özen yükümlülüğünün içeriğinin genişletilmesinin yöneticileri sorumluluktan koruyan ticari muhakeme kuralı uyarınca kurumsal sürdürülebilirlik bakımından bir faydası olmayacağı yönünde, bkz. Murat, s. 98 vd.

¹⁶¹⁶ 3. Bölüm, 5. D.

c. Kârlılığı Azaltan, Sürdürülebilirlik İlkelerine Uygun Kararlardan Doğan Sorumluluk

i. Sorunun Ortaya Konması

Özen yükümlülüğüne ilişkin buraya kadarki açıklamalarımız, sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerinin yönetimde dikkate alınmasının şirket malvarlığına olumlu etkide bulunduğu, bunlara aykırı kararların ise itibar kaybı, tazminat ve idari yaptırımlar gibi nedenlerle şirket malvarlığını azalttığı kabulü üzerine kurulmuştur. Bu varsayımında, şirketi zarara uğratan sürdürülebilirliğe aykırı kararlar, yöneticilerin özen yükümlülüğünün ihlali anlamına gelebilecek ve şirket, pay sahipleri ve alacaklılara karşı TTK m. 553 vd. hükümleri uyarınca sorumluluklarına yol açabilecektir. Öte yandan, şirketlerin sosyal sorumluluklarını reddeden pay sahibi odaklı görüş, şirket yönetiminde sürdürülebilirlik ilkeleri ve diğer paydaşların menfaatlerinin gözetilmesinin pay sahiplerinin finansal menfaatlerine zarar vereceğini ileri sürmektedir. Her ne kadar kurumsal sürdürülebilirlik ile kârlılık arasındaki pozitif ilişki çok sayıda çalışma ile ortaya konmuş¹⁶¹⁷ olsa da en azından kısa vadede aksi yönde birçok örnek de bulunmakta olup bu örneklerin anonim şirketin kazanç elde ederek dağıtma amacı karşısındaki durumu değerlendirilmelidir. Nitekim bir anonim şirketin bağışta bulunması, çevre dostu üretim metotlarına yatırım yapması, üretim tesislerini çevreye daha az zararlı olmakla birlikte daha maliyetli bir bölgede kurması, çalışanlarına yan haklar tanınması, KSS faaliyetleri kapsamında bir eğitim kuruluşuna bağışta bulunması gibi karar ve işlemleri, şirketin kazancını ve dolayısıyla pay sahiplerinin elde edecekleri kâr miktarını azaltabilir. Etik olmayan kurumsal

¹⁶¹⁷ 2. Bölüm, III, İ, 2.

davranışın en azından kısa vadede kârlı olduğu da bir gerçek olup¹⁶¹⁸ çevre dostu ve sosyal sorumlu davranışta bulunan şirketler bazı durumlarda sürdürülebilir olmayan, kısa ve kolay yoldan kâr elde eden rakipleri karşısında dezavantajlı duruma da düşebilmektedir.

Bu durum, yöneticilerin ekonomik ve sosyal menfaatler arasındaki dengeyi ne şekilde kuracağına dair soruları da beraberinde getirmektedir. Yöneticilerin özen yükümlülüğünün paydaş menfaatleri ve sürdürülebilirlik ilkelerini de kapsadığının kabulünün, yöneticilere ticari muhakeme kuralıyla tanınan koruma ve dolayısıyla hukuki sorumlulukları üzerinde bir etki yaratması kaçınılmazdır. Bu itibarla, yöneticilerin kararlarının doğurabileceği çevresel ve sosyal negatif dışsallıkları, örneğin iklim değişikliği üzerindeki etkilerini, şirkete ekonomik olarak bir yük getirecekse bile dikkate alabilmesi mümkün müdür? Bir adım ileri götürecek olursak, yöneticiler şirket malvarlığında bir azalmaya neden olacaksa bile iş kararlarında bunları dikkate almakla yükümlü müdür; yoksa bunlar ancak şirkete ekonomik olarak getiri sağlayacaksa dikkate alınabilecek olup şirkette bir zarara neden olursa yöneticilerin sorumluluklarına mı yol açar? Bu sorular, yukarıda yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlikten doğan sorumluluğunun ilk boyutu olarak nitelendirdiğimiz “kârlılığı azaltan sürdürülebilir kararlardan doğan sorumluluk” ile ilişkilidir.

Sürdürülebilir kararların kârlılığı azalttığı durumlara örnek olarak, fosil yakıt üretimiyle uğraşan şirketlerin sürdürülebilirliğe ilişkin kararlarının piyasa ihtiyaçları çerçevesinde karşılık bulmaması sonucunda zarara uğramaları ve böylece sürdürülebilirliğe ilişkin kararlarından geri adım atması gösterilebilir. Çok uluslu bir

¹⁶¹⁸ Ferrarini, Game Changer, s. 114.

enerji şirketi olan BP, 2020 yılında net sıfır karbon hedefi doğrultusunda fosil yakıt üretimini 2030'a kadar %40 azaltma ve yenilenebilir enerji yatırımlarını yıllık 5 milyar dolara çıkarma kararı almıştır. Bu radikal dönüşüm, yatırımcılar arasında tepkilere yol açmış; hisse değerleri 2020 başında yaklaşık 5 Sterlin iken Ekim 2020'de 2.10 Sterlin'e kadar gerileyerek 25 yılın en düşük seviyesini görmüştür¹⁶¹⁹. Aynı yıl BP, 5.7 milyar dolar zarar açıklamıştır¹⁶²⁰. Bu düşüşte, COVID-19 pandemisinin petrol talebi üzerindeki olumsuz etkileri ve şirketin temettü kesintisi gibi etkenlerin de etkisi olmakla birlikte, yatırımcıların şirket üzerinde bu uygulamalardan vazgeçilmesi konusundaki baskısı artmıştır. 2023 yılına gelindiğinde BP, %40'lık hedefini %25'e düşürmüş, 2025 yılının Şubat ayında ise stratejik bir değişikliğe giderek fosil yakıt yatırımlarını yıllık 10 milyar dolara yükseltme ve yenilenebilir enerji yatırımlarını ise 1-2 milyar dolar seviyesine düşürme kararını açıklamıştır¹⁶²¹. Söz konusu karar, kâr oranı ve pay bedelinin rakiplerine kıyasen düşük olmasından memnun olmayan yatırımcı baskılarından kaynaklanmıştır¹⁶²². Bu örnek, sürdürülebilirlik stratejilerinin finansal performansa etkisinin sektör ve zamanlama gibi etkenlere bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini ve her durumda kısa vadeli yatırımcı beklentileriyle uyumlu olmayabileceğini ortaya koymak bakımından önemlidir¹⁶²³. Her ne kadar

¹⁶¹⁹ The Guardian, BP shares plunge amid 'low-carbon plan' and slipping oil market (<https://www.theguardian.com/business/2020/oct/14/bp-shares-plunge-amid-low-carbon-plan-and-slipping-oil-market>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

¹⁶²⁰ Nasdaq, BP Drops 4.4% On \$5.7B Loss In 2020; Street Is Bullish, (<https://www.nasdaq.com/articles/bp-drops-4.4-on-%245.7b-loss-in-2020-street-is-bullish-2021-02-02>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

¹⁶²¹ BBC, BP shuns renewables in return to oil and gas (<https://www.bbc.com/news/articles/c3374ekd11po>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

¹⁶²² BBC, BP shuns renewables in return to oil and gas (<https://www.bbc.com/news/articles/c3374ekd11po>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

¹⁶²³ Öte yandan, söz konusu karar çevre örgütleri ve bazı kurumsal yatırımcılar tarafından eleştirilmiş olup şirketin davalar ve ulusal ve uluslararası iklim hedefleri ve düzenlemelerden kaynaklı yasal sonuçlarla karşı karşıya kalmasının da muhtemel olduğu ifade edilmiştir (The Standard, BP takes the axe to investment in green energy in "shocking" strategy U-turn, (<https://www.standard.co.uk/business/bp-green-energy-renewables-oil-gas-donald-trump-b1213318.html>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

tespit edebildiğimiz kadarıyla BP yöneticilerine pay sahipleri ve yatırımcılar tarafından bu kararına yönelik açılmış bir sorumluluk davası bulunmasa da, bu örnekte olduğu gibi şirket ve pay sahiplerini zarara uğratan bir karara karşı böyle bir davanın açılması teorik olarak mümkündür.

Nitekim hukukumuzda da anonim şirket yöneticilerinin şirketin ekonomik sürdürülebilirliği gözetme yükümlülüğü bulunmakta olup buna örnek olarak şirket malvarlığının belirlenen düzeylere düşmesi hâlinde yönetim kurulunun birtakım önlemler alma yükümlülüğüne ilişkin TTK m. 376 hükmü gösterilebilecektir¹⁶²⁴. TTK m. 553 vd.'daki mevcut sistem uyarınca, şirketin uğradığı bir zarar nedeniyle pay sahiplerinin pay senetlerinin rayicinin düşmesi, kâr paylarının azalması veya ortadan kalkması pay sahipleri¹⁶²⁵ bakımından dolaylı zararın örneğini oluşturmakta olup¹⁶²⁶ bu durumda yöneticilerin özen borcunu ihlal ettiğinin ortaya konulabilmesi hâlinde, kusurlu yöneticilere karşı sorumluluk davası açılması mümkündür¹⁶²⁷. Ancak yukarıdaki açıklamalarımız çerçevesinde yöneticiler, ticari muhakeme kuralının şartlarını sağladıkları takdirde, kararlarının sonucunda şirket ekonomik bir zarara uğrasa dahi sorumlu olmayacaklardır. Dolayısıyla burada soru, böyle bir kazanç kaybının sürdürülebilir ve paydaş menfaatlerini gözetken bir karardan kaynaklanması hâlinde, yöneticilerin şirketin uzun vadeli menfaatlerini gözettiklerini ileri sürerek ticari muhakeme kuralı uyarınca sorumluluktan kurtulup kurtulamayacağıdır. Başka

¹⁶²⁴ Özcanlı, s. 82. Ayrıca bkz. pay sahiplerinin menfaatine ilişkin hükümler, II. Bölüm, IV, B, 3, a, b ve c.

¹⁶²⁵ Alacaklılar da şirketin iflası hâlinde dolaylı zararları nedeniyle yöneticilerin sorumluluğuna başvurabilecek olmakla birlikte konunun pay sahiplerinin menfaatleri bakımından özel önemi nedeniyle pay sahiplerinin dava hakkı vurgulanmış olup konuya ilişkin açıklamalar için 3. Bölüm, IV, C.

¹⁶²⁶ Akdağ Güney, s. 299; Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 443.

¹⁶²⁷ TTK'daki mevcut durumda yöneticilerin çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğe hizmet etmeyen kararlarının özen yükümlülüğüne aykırılık olarak değerlendirilmemekle birlikte bu tür kararların aksine kârlılığı azaltması hâlinde sorumluluğa yol açabileceği yönünde bkz. Özcanlı, s. 82. Ayrıca bkz. Watson, s. 207.

bir ifadeyle, söz konusu kural sürdürülebilir davranışa izin vermekte midir? Yukarıdaki açıklamalarımız ışığında, sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerinin yöneticilerin özen yükümlülüğü kapsamına dahil edilmesi, bu soruların olumlu yanıtlanmasına yol açacaktır. Zira yukarıda da ifade edildiği üzere özen yükümlülüğünün en önemli işlevi, yöneticilerin karar ve işlemlerinde hukuka aykırılık ve kusur unsurlarının saptanmasına yöneliktir.

Bu çerçevede bir görüş, hukukumuzdaki mevcut şirketler hukuku düzenlemelerinin yöneticilerin sosyal sorumlu davranışlarına izin vermediğini ve bu düzenlemelerin yöneticilerin sosyal sorumlu kararlarından hukuki sorumluluklarını doğurmaya elverişli olduğunu ileri sürmekte olup bunu şirket menfaati kavramına dayandırmaktadır¹⁶²⁸. Buna göre, TTK'da yöneticilerin pay sahipleri dışındaki paydaşların menfaatlerini gözetmelerine yönelik bir hüküm bulunmadığından, mevcut düzenlemeler şirket menfaatinin pay sahibi menfaatine eşitlemekte olup paydaş menfaatlerinin gözetilmesi şirket menfaatine aykırı kabul edilebilecektir. Bu itibarla yazar, yöneticilerin ancak şirket menfaatine dayanarak karar aldıkları yönünde savunma yaparak sorumluluktan kurtulabileceğini, ancak açıkça menfaat sahiplerini gözettikleri yönünde bir savunma yaparlarsa sorumluluklarının doğacağını ifade etmektedir¹⁶²⁹. Öte yandan, TTK'da mevcut hâliyle şirket menfaati pay sahiplerinin ekonomik menfaatine eşitlenmiş ise ve sosyal sorumlu bir karar kısa vadede de olsa ekonomik menfaatlere zarar veriyorsa, bu durumda şirket menfaati savunması yapmak mümkün olmayacaktır. Eğer şirket menfaatinin diğer menfaatleri de kapsadığı kabul edilirse, bu durumda zaten yöneticilerin savunmaları bağlamında böyle bir ayırım yapmaya da gerek kalmayacaktır. Kanaatimizce en yerinde çözüm, bu yönde bir ayırım

¹⁶²⁸ Bu görüş için bkz. Okuyucu, s. 323 vd.

¹⁶²⁹ Okuyucu, s. 324.

yapmayıp şirket menfaati kavramının paydaş menfaatlerini de kapsayan bir kavram olarak kabul edilmesidir. Zira şirketin varlığını sürdürmesine dair menfaati, şirketin faaliyetlerinden etkilenen ve kendi varlıklarıyla da şirketi etkileyen tüm paydaşların dikkate alınmasına bağlıdır. Bu çerçevede, yönetim kurulu üyeleri tarafından çevresel ve sosyal sorumlu faaliyetlerin uzun vadede şirketin menfaatine hizmet edeceği inancıyla ve iyiniyetli hareket edildiğinin ortaya konulması ile ticari muhakeme kuralının korumasından faydalanmak mümkündür. Nitekim TTK'da şirket menfaatinin pay sahiplerinin menfaatlerine eşitlendiği görüşündeki yazar da daha sonra bu sonuca varmıştır¹⁶³⁰.

Sonuç olarak, şirket yöneticilerinin şirket kaynaklarını sürdürülebilirlik ilkeleri ve şirketin uzun vadeli menfaatini gözeterek çevre ve topluma harcamaları durumunda, şirket malvarlığında meydana gelen azalmadan sorumlu olup olmayacakları, aşağıdaki açıklamalar çerçevesinde, bu tür kararların özen yükümlülüğüne aykırılık teşkil edip etmediğine göre değişiklik gösterecektir.

ii. Genişleyen Özen Yükümlülüğünün Yönetim Kurulu Üyelerinin Mevcut Sorumluluğuna Etkisi

Günümüzde gelinen noktada, ESG etkenlerini gözetten yönetim kararlarının ticari muhakeme kuralının kapsamında değerlendirilmesi eğilimi söz konusudur. Buna göre, paydaş menfaatlerini dikkate alan sürdürülebilir kararlar, ticari muhakeme kuralının

¹⁶³⁰ Okuyucu, s. 325. Elbette bunlar yalnızca olması gereken bağlamındaki değerlendirmelerimiz olup yazara, bu çözümün her somut olayda uygulanmasının mümkün olmayabileceği, özellikle şirket menfaati kavramından ne anlaşılması gerektiğinin açık olmaması nedeniyle yöneticileri sorumlu tutmayan mahkeme kararlarının somut olay ve dava düzeyinde kalacağı, diğer davalar bakımından yönetim kurulunun sorumlu tutulması riskinin devam edeceği, bu nedenle açık bir düzenleme yapılmasının yerinde olabileceği noktalarında katılıyoruz. Zira kanundaki düzenleme yoruma açık olup şirket menfaati kavramı ve özen ve bağlılık yükümlülüklerinin kapsamı netleştirilmediği sürece, yöneticilerin çevresel ve sosyal sürdürülebilir kararları pay sahiplerinin ekonomik menfaatlerine zarar verdiğinden bahisle sorumluluk sebebi olarak değerlendirilmesi mümkündür. Buna ilişkin açıklama ve değerlendirmelerimiz için bkz. 3. Bölüm, IV.

yukarıda açıkladığımız şartlarını sağladıkları sürece, yöneticilerin ticari muhakemesine dahil ve yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülüklerine uygun olacaktır¹⁶³¹. Başka bir ifadeyle, uzun vadede şirketin menfaatine olacağına yönelik dürüst bir inançla, bilgilendirilmiş bir biçimde, gerekli araştırmaları yaparak, gerektiği yerde uzman görüşüne başvurarak verilen hukuka uygun, çevre ve topluma faydalı kararlar şirket malvarlığında bir azalma meydana getirse dahi yöneticilerin sorumluluğuna yol açmayacak ve kararın özüne müdahale edilemeyecektir¹⁶³². Bu itibarla, ticari muhakeme kuralının önemli bir etkisi, yöneticilere, karar alma süreçlerinde çevresel ve toplumsal hususları dikkate alma konusunda, kanunda görüldüğünden daha geniş bir alan sağlamasıdır¹⁶³³. Zira paydaş menfaatlerini içeren kurumsal amaç anlayışıyla birlikte, yöneticiler herhangi bir menfaati diğerlerinden üstün tutarak hareket etmeye zorlanamayacak, bunun yerine tüm paydaşların çıkarlarını makul bir şekilde dengeleyen ve bir bütün olarak şirketin sürdürülebilir, uzun vadeli başarısı yararına faaliyet gösteren kararlar alma serbestisine sahip olacaklardır¹⁶³⁴. Bu anlayışta yöneticiler, şirket varlıklarını kendi kişisel çıkarları için kullanmadıkları sürece, bu varlıkları hayır işlerine tahsis edebilir; çalışanlara maaş artışı ve sağlık hizmetleri sunmak amacıyla harcayabilir; alacaklılara fayda sağlayacak

¹⁶³¹ Bu yönde bkz. Lipton, M.: Understanding the Role. Kandemir, Duties and Responsibilities, s. 2218. Aynı yönde, Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 119. Kurumsal amacın geniş olarak belirlenmesinden bağımsız olarak ticari muhakeme kuralının yöneticilere paydaş menfaatlerini ve toplumsal çıkarları gözetmek bakımından yeterli esneklik sağladığı yönünde, Fisch/Davidoff Solomon, s. 1312.

¹⁶³² Bkz. Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 119; Lipton, M./Savitt, W./Cain, K. L.: On the Purpose of the Corporation, (<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/05/27/on-the-purpose-of-the-corporation/>, Erişim Tarihi: 03.08.2025). Bu kuralın kârı en üst seviyeye çıkarmadığı iddia edilen diğer kararlarda olduğu gibi, yöneticilerin sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluğa yönelik kararlarını da yargısal denetimden izole edeceği yönünde, bkz. Henderson, M. T./Malani, A.: *Corporate Philanthropy and the Market for Altruism*, Columbia Law Review 2009, C. 109, S. 8, s. 572, dn. 3.

¹⁶³³ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 119.

¹⁶³⁴ Lipton/Savitt/Cain, On the Purpose of the Corporation. Aynı yönde, Katz, D. A./McIntosh, L. A.: *The Broadening Basis for Business Judgment*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2020, (<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/09/28/the-broadening-basis-for-business-judgment/>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

bir nakit rezervi oluşturmak amacıyla temettü ödemekten kaçınabilir; topluma veya çevreye fayda sağlayan ancak düşük kârlılığa sahip projeleri yürütebilirler¹⁶³⁵.

ABD hukukunda ise hâlâ çevresel ve sosyal sorumlu kararların ancak nihayetinde pay sahibi değerini artırdığı takdirde ticari muhakeme kuralı kapsamında olacağı da kabul edilebilmektedir¹⁶³⁶. Pay sahibi değeri pahasına sosyal misyonlar takip eden şirketlerin, kazanç sağlama hedefini tamamen reddetmeden bir miktar kârdan feragat etme olasılığı yüksek olup bu tür politikaları pay sahiplerinin uzun vadeli finansal çıkarları ile gerekçelendirmeleri de muhtemeldir¹⁶³⁷. Pay sahibi önceliği kabul edildiğinde dahi bu tür gerekçelendirmeler yöneticileri koruyacaktır¹⁶³⁸. Bu itibarla, kısa vadeli kârlılığı feda ediyor gibi görünebilecek iş kararları, rasyonel olarak uzun vadeli kurumsal değerle ilişkili olup yönetimin takdir yetkisi kapsamında olabilir¹⁶³⁹. Böylece yönetim kurulu üyeleri, sürdürülebilirliğin ticari gerekçesini ileri sürerek bile olsa, çevresel ve sosyal meselelere ağırlık verebilecektir.

İsviçre Federal Mahkemesi, 1974 tarihli oldukça eski bir kararında dahi, anonim şirketin uzak gelecekte kâr sağlamayı hedefleyen bir politika benimsemesinin, yöneticilerin kâr sağlamanın yanı sıra işçilerin korunması gibi diğer menfaatleri de göz önünde tutulabilmesine ilişkin takdir yetkisi kapsamında olduğuna hükmetmiştir¹⁶⁴⁰. Buna göre, böyle bir karar kâr elde etme amacına aykırı düşmeyecektir. Dolayısıyla, şirketin amacının pay sahibi değerini en üst düzeye çıkarmak olduğunun kabul edildiği durumlarda dahi, bu amaca ulaşmak için paydaş menfaatlerinin dikkate alınmasının gerekli olması hâlinde, yeterli olarak bilgilendirilmiş yöneticilerin bu yöndeki kararları

¹⁶³⁵ Smith/Rönnegard, s. 467. Ayrıca bkz. Stout, Myth, s. 5.

¹⁶³⁶ Bkz. Möslin/Mittwoch, s. 402.

¹⁶³⁷ Millon, Radical, 1036.

¹⁶³⁸ Bkz. Millon, Radical, 1036, dn. 140.

¹⁶³⁹ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1331.

¹⁶⁴⁰ Tekinalp (Poroy/Çamoğlu), s. 697.

ticari muhakeme kuralı uyarınca korunacak ve hatta aksi hâlde sorumlulukları söz konusu olabilecektir¹⁶⁴¹. Delaware Yüksek Mahkemesi tarafından verilen *Marchand* kararı da bu bağlamda örnek gösterilebilecek olup özellikle çevresel, sosyal ve sağlık güvenliği riskleri gibi konularda, bu risklerin şirketin faaliyetleriyle bağlantısı varsa, yöneticilerin bu riskleri izlemeye yönelik gözetim yükümlülükleri ortaya konmuş ve bu konudaki ihmal, ticari muhakeme kuralının korumasının dışında bırakılmıştır¹⁶⁴².

Diğer taraftan, ticari muhakeme kuralının sürdürülebilirliğe uygun kararlara ilişkin sağladığı bu serbestinin yöneticilere kısa vadeli kârlılığın takip etme konusunda da bir takdir yetkisi sağladığı ileri sürülmektedir¹⁶⁴³. Buna göre yöneticiler, şirket menfaatine ne şekilde hizmet edileceğine ilişkin takdir yetkileri kapsamında, çevresel ve toplumsal sorunları gözetten bir şirket stratejisi belirleyerek uzun vadede şirket değerini artırmaya odaklanabilecekleri gibi kısa vadede pay sahiplerinin kârlarını artırmayı da tercih edebileceklerdir. Her iki ihtimalde de kararın meşruiyet ve yerindeliği mahkeme tarafından sorgulanmamalıdır¹⁶⁴⁴. İkincisinin tercih edilmesi durumunda, paydaşlar arasında menfaat dengesinin nasıl kurulacağı, hangi çevresel ve sosyal sorunlara odaklanılacağı, bunların çözümünde hangi yöntemlere başvurulacağı da yönetim kurulunun takdiri yetkisi kapsamındadır¹⁶⁴⁵. Dolayısıyla, yönetim kurulu artık daha fazla menfaat sahibine hizmet etmekte olup kararlarını gerekçelendirmek için herhangi bir menfaati kullanma fırsatına sahiptir¹⁶⁴⁶. Nitekim İngiltere’de görülen *ClientEarth v Shell Plc & Ors* davasında, İngiltere ve Galler Yüksek Mahkemesi, *Shell Plc*’nin yönetim kurulu üyelerine açılan türev (*derivative*) sorumluluk davasında,

¹⁶⁴¹ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1330-1331.

¹⁶⁴² *Marchand v. Barnhill*, 212 A.3d 805 (Delaware Supreme Court, 2019).

¹⁶⁴³ Özer, s. 229; Kandemir, Duties and Responsibilities, s. 2226; Stout, The Myth, s. 4.

¹⁶⁴⁴ Özer, s. 229.

¹⁶⁴⁵ Özer, s. 229.

¹⁶⁴⁶ Bkz. Kuntz, Business Judgment Rule, s. 77.

çevresel riskleri diğer riskler kapsamında değerlendirilerek bu risklere ilişkin alınacak önlemler bakımından da ticari muhakeme kuralının uygulanacağına ve dolayısıyla yöneticilerin takdir yetkisi bulunduğuna hükmederek davayı reddetmiştir¹⁶⁴⁷. Mahkemeye göre yöneticilerin, söz konusu kararı alırken makul bir şekilde şirketin menfaatine davranmadığına dair bir kanıt bulunmamaktadır.

Ticari muhakeme kuralının bu iki tür kararı da kapsayıcı karakterinden yola çıkılarak, özen yükümlülüğü kapsamında şirket yönetiminde kârlılığın yanı sıra çevresel ve sosyal amaçların da gözetilebilmesinin yöneticilere başvurabilecekleri güvenli bir liman yaratarak normalde mevcut olan sorumluluk alanlarını daralttığı ileri sürülebilecektir. Zira kısa vadede şirket malvarlığında zarara yol açan ve normal şartlarda yöneticilerin sorumluluğuna sebep olabilecek bir karar nedeniyle açılan bir sorumluluk davası, yöneticiler tarafından çevresel ve sosyal menfaatlerin gözetilerek uzun vadeli kârlılığın amaçlandığı savunmasıyla karşılanabilecektir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin uzun vadede şirketin değerini artıracığı inancıyla aldığı kararlar, kısa vadede zarara neden olsa dahi ticari muhakeme kuralı kapsamında değerlendirilerek sorumluluğa engel olabilecektir¹⁶⁴⁸. Nitekim mahkemenin, yöneticilerin sürdürülebilirliğin uzun vadeli pay sahibi değeri yaratacağı ve şirketin menfaatlerine uygun olduğuna yönelik bu ticari muhakemesini sorgulamaması gerekir¹⁶⁴⁹. Söz konusu şirket menfaatinin birçok paydaş grubunu kapsaması, bu savunmayı kolaylaştıracaktır.

Kurumsal amaç anlayışının anonim şirket yöneticilerinin yükümlülükleri üzerindeki bu etkisi ilk bakışta kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması için olumlu bir

¹⁶⁴⁷ *ClientEarth v. Shell Plc*, [2023] EWHC 2182.

¹⁶⁴⁸ Bkz. Fisch/Davidoff Solomon, s. 1331.

¹⁶⁴⁹ Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 120.

gelişme olarak görünmekle birlikte, yönetimde fırsatçılığa yol açacağı ve şirket yöneticileri tarafından kötüye kullanılabileceği ileri sürülmektedir¹⁶⁵⁰. Buna göre yöneticiler karar mekanizmalarında daha serbest hâle gelmiş olup paydaş menfaatleri ve ESG meselelerini ileri sürerek kendi çıkarlarına hizmet eden kararlar alabileceklerdir. Aynı zamanda, pay sahiplerinin yöneticiler üzerindeki dava hakları ve gözetiminin azalması da şirket yöneticilerinin pay sahiplerinden izolasyonunu artıracak ve onları pay sahiplerine karşı daha az hesap verebilir hâle getirecektir¹⁶⁵¹. Bu da vekâlet problemlerini artıracaktır¹⁶⁵². Öte yandan, özen yükümlülüğünün kapsamının genişlediği kabul edilmekle birlikte, çoğu hukuk sisteminde paydaşlara bir dava hakkı tanınmadığından, bu anlayış yeni bir sorumluluk hâli de yaratmayacaktır¹⁶⁵³. Böylece, menfaat sahibi teorisi kapsamında da tartışıldığı üzere, şirket yöneticilerinin pay sahipleri dışında kalan paydaş gruplarına karşı da özen yükümlülüğünün bulunduğu kabulü, birden fazla kişiye hizmet etmesine yol açarak (*two masters problem*) yönetim kurulu üyelerinin bunların hiçbirine karşı sorumlu olmaması sonucunu doğuracaktır¹⁶⁵⁴.

Açıklanan endişelerin ilk bakışta haklı gerekçeleri bulunmakla birlikte, sürdürülebilirlik ve kurumsal amacın yöneticilere serbestçe diledikleri menfaati gözetme imkânı tanıdığı ve sorumluluklarını hafiflettiği hususlarına çeşitli gerekçelerle katılmıyoruz. Nitekim genişleyen ticari muhakeme kuralı, esasen şirket

¹⁶⁵⁰ Bebchuk/Tallarita, s. 165; Spercel, T.: *The Business Judgment Rule in Stakeholder Capitalism*, Northwestern Journal of International Law & Business 2024, C. 44, S. 3, s. 373. Sınırları belirsiz takdir yetkilerinin yönetsel fırsatçılığa yol açacağı hususunda, bkz. Murat, s. 97. Menfaat sahibi teorisine yönelik eleştiriler için bkz. 2. Bölüm, III, G, 2.

¹⁶⁵¹ Bebchuk/Tallarita, s. 164. Ticari muhakeme kuralı uyarınca şirket yöneticilerini özen yükümlülüğünden sorumlu tutulmaktan koruyan bir karine öngörülmüş olmasının, yöneticilerin kurumsal sürdürülebilirliğe aykırı davranışlarından sorumlu tutulmasının önüne geçtiği yönünde bkz. Murat, s. 98-99.

¹⁶⁵² Spercel, s. 373.

¹⁶⁵³ Bebchuk/Tallarita, s. 164.

¹⁶⁵⁴ Murat, s. 97.

yöneticilerinin diğer paydaşlar pahasına pay sahibi değerini en üst düzeye çıkarma gibi bir görevleri bulunmadığı hususunu kabul etmektedir¹⁶⁵⁵. Başka bir ifadeyle, özen yükümlülüğünün pay sahibi dışında kalan paydaşların menfaatlerinin de yönetimde gözetilmesini gerektirmesi, yalnızca yöneticilerin kısa vadede kâr elde etme yönündeki yükümlülüklerini hafifletmektedir. Öte yandan, yöneticilerin tüm paydaşların ortak menfaatini oluşturan şirket menfaatini gözetme yükümlülüğü devam etmekte olup yöneticiler kararlarında artık çok daha geniş bir paydaş kitlesinin menfaatlerini gözetmek ve dengelemek gibi bir yükümlülüğe tabi tutulmaktadır. Yöneticilerin dikkate alınması gereken paydaş çevresindeki bu genişlemeyi kendi çıkarlarına kullanabilecekleri yönündeki endişeye katılmakla birlikte, bu tehlikenin ticari muhakeme kuralının ilkeleriyle giderilebileceği kanaatindeyiz. Zira şirket malvarlığında bir zarara neden olan bir karara karşı açılan davada mahkeme, kararın ticari muhakeme kuralına uygun, yeteri kadar bilgilendirilmiş bir biçimde ve kararın şirketin uzun vadeli menfaatlerine hizmet ettiği konusunda iyiniyetli bir inançla verilip verilmediğini denetleyecektir. Böyle bir durumda yöneticiler, mahkemelere yeterli ve uygun bilgi topladıklarını, kararlarının fayda-maliyet analizini yaptıklarını, müzakereleri incelediklerini, alternatif senaryoları değerlendirdiklerini, müzakereler sırasında açık tartışmalara girdiklerini ve ilgisiz yöneticilerin veya pay sahiplerinin onayını aldıklarını göstermeye hazır olmalıdır¹⁶⁵⁶. Bu çalışmalar sonucunda paydaş menfaatine yönelik kararın şirketin menfaatine hizmet etmediği, yöneticilerin çıkarlarına hizmet ettiği ortaya konulursa, yöneticilerin sorumlulukları gündeme gelebilecektir.

¹⁶⁵⁵ Stout, The Myth, s. 4.

¹⁶⁵⁶ Spercel, s. 373.

Dahası, özen yükümlülüğünün sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerini de kapsaması, her şirkette her türlü sosyal ve çevresel sorumlu yatırımın yöneticilerin sorumluluğunun önüne geçeceği anlamına da gelmemektedir. Yöneticilerin takdir yetkileri kapsamında hangi sosyal sorumlu faaliyetleri gerçekleştirebilecekleri şirketin faaliyet alanına, büyüklüğüne ve faaliyetlerinin çevre ve toplum üzerindeki etkilerine, yani şirketin menfaat alanına göre farklılık gösterecektir. Yönetim kurulu üyeleri, ticari muhakemelerine dayanarak şirketlerinin faaliyet alanına ve kaynaklarına uygun, bağlama ve sektöre özgü yaklaşımlar geliştirme konusunda geniş bir takdir yetkisine sahiptir¹⁶⁵⁷. Her bir şirket, farklı bir pazarda, farklı menfaatler ve farklı paydaş beklentilerine tabi olarak faaliyet göstermekte olup ESG etkenlerini ne ölçüde dikkate alabileceği ve çatışan menfaatleri ne şekilde dengelemesi gerektiği yöneticilerin takdir yetkisine bırakılması gereken şirkete özgü bir yaklaşım gerektirmektedir¹⁶⁵⁸. Örneğin, Ankara OSTİM’de kurulu bir anonim şirketin kaynaklarını tanıtım ve reklam amaçlarını aşacak biçimde dünyadaki iklim krizine harcaması, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna neden olabileceken Ankara’daki katı atıkların toplanmasına ilişkin bir yatırım yapması, yöneticilerin takdir yetkisi kapsamında değerlendirilebilir¹⁶⁵⁹. Bir diğer örnek olarak, Ergene nehri kıyısında tesisleri bulunan bir anonim şirketin bu nehrin kirletilmemesi ve temizlenmesine yönelik bir yükümlülüğü bulunduğu ifade edilebilecekken, Seyhan nehrindeki kirlilik için kaynak ayırması beklenemez. Burada önemli olan söz konusu harcamaların şirketin menfaat çevresi ve sebep olduğu negatif dışsallıklarla bağlantılandırılabilmesidir¹⁶⁶⁰. Bu noktada, özellikle *ultra vires* ilkesinin geçerli olduğu dönemde yöneticilerin

¹⁶⁵⁷ *Marchand v. Barnhill*, para. 80.

¹⁶⁵⁸ Kandemir, *Duties and Responsibilities*, s. 2218.

¹⁶⁵⁹ Şirket menfaatine ilişkin benzer yöndeki değerlendirmelerimiz için bkz. 3. Bölüm, II, A, 2.

¹⁶⁶⁰ Mayer, *The Future*, s. 890.

bağışlarına yönelik yargı kararları örnek gösterilebilir. Örneğin, ABD’de bu dönemde bir demiryolu şirketinin okul inşa etmesi, şirketin faaliyet alanına girmediğinden *ultra vires* kabul edilirken müzikal enstrüman satan bir şirketin işletme konusuyla bağlantılı şekilde, müzik okulları açarak piyano bağışı yapması *ultra vires* kabul edilmemiştir¹⁶⁶¹.

Kaldı ki, bizim de katıldığımız görüş kapsamında genişleyen özen yükümlülüğü, yöneticilerin karar mekanizmalarında sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerinin dikkate alınmasını yalnızca bir imkân olarak değil, gerektiğinde bu yükümlülüğün yerine getirilmesi bakımından bir zorunluluk olarak görmektedir. Başka bir ifadeyle, geldiğimiz noktada şirketlerin uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmesi ve şirket menfaatine ulaşılması için paydaş menfaatlerinin dikkate alınması şart olup yöneticilerin takdir yetkileri kapsamında dilerlerse diğer paydaşların menfaatleri pahasına kısa vadeli kârlılığı tercih etmesi mümkün değildir. Aksine yöneticilerin sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerine aykırı kararlarının şirket malvarlığında bir azalmaya sebep olması hâlinde, şirket tüzel kişiliği ve pay sahiplerine karşı sorumluluğunun arttığını söylemek yanlış olmayacaktır. Zira yöneticilerin sorumluluğunun şartlarından biri, kanun veya esas sözleşmeye aykırılık olup yöneticilerin sürdürülebilirliğe aykırı kararlarının özel bir hükme aykırılık teşkil etmediği durumlarda, paydaş menfaatlerini de kapsayacak şekilde genişleyen özen ve bağlılık yükümlülüğüne ilişkin hükmün ihlal edildiği kabul edilebilecek ve böylece hukuka aykırılık şartı yerine gelmiş olacaktır. Böylece, yöneticilerin pay sahiplerine karşı kârlılığı artırma yönündeki tek yönlü sorumlulukları daralmış olmakla birlikte, çevre ve toplum gibi daha fazla hususu dikkate almayı gerektirmesi nedeniyle tedbirli

¹⁶⁶¹ Bkz. Mocsary, s. 1366-1367.

yönetici ölçütü kapsamındaki görev ve sorumlulukları genişlemiştir. Dolayısıyla daha geniş bir menfaat sahibi kitlesi nihayetinde, sorumluluğu daraltan değil, aksine genişleten bir sonuç doğuracaktır.

Hemen belirtelim ki, bizim de katıldığımız şirket menfaatlerinin tüm pay sahiplerinin menfaatlerinin toplamını içerdiği görüşü, pay sahipleri ve şirketin ekonomik menfaatlerini de kapsamaktadır. Bu itibarla, ideal amaçlarla kurulan derneklerden kazanç paylaşma ve dağıtma amaçları ile ayrılan anonim şirketlerin, çevresel ve toplumsal amaç taşıyan faaliyetlerinin de sınırlarının bulunması şarttır¹⁶⁶². Yönetim kurulunun tüm işlem ve faaliyetlerine rehberlik etmesi gereken özen ve bağlılık yükümlülüğü, yönetim kurulunun bu tür faaliyetlerinde de devam eder¹⁶⁶³. Anonim şirketlerin ekonomik bir amaçla kurulduğu, pay sahiplerinin anonim şirkete yatırım yaparken sahip oldukları pay değerinin artması ve kâr payı elde etme amacını taşıdıkları açıktır. Menfaat sahibi teorisini savunanlar dahi, anonim şirketlerin kâr elde etme amaçlarını inkâr etmemektedir. Şirket menfaatinin ilk olarak, şirketin ekonomik değerinin artırılması üzerinden tanımlanması da bu yüzdendir. Dolayısıyla, yöneticilerin kararlarını verirken pay sahiplerinin ekonomik menfaatlerini gözetme imkânı, hatta yükümlülükleri de devam etmekte olup anonim şirketin kâr amacı gütmenden bir dernek gibi çalışması mümkün değildir. Yöneticilerin, pay sahiplerinin kâr payına ilişkin vazgeçilmez nitelikteki haklarının özüne müdahale eden türden kararların sorumluluklarını doğurması mümkündür. Ne var ki, pay sahiplerinin anonim şirketin kazanç elde ederek dağıtılması amacına ilişkin menfaatleri de diğer tüm menfaatler karşısında sınırsız değildir. Burada önemli olan, yukarıda da vurguladığımız üzere, menfaat sahipleri arasındaki dengenin gözetilmesi ve

¹⁶⁶² Özer, s. 205.

¹⁶⁶³ Özer, s. 205.

yöneticilerin, söz konusu pay sahiplerinin ekonomik menfaatlerine yönelen kararlarını verirken diğer paydaş gruplarını orantısız bir zarara uğratmamasıdır. Başka bir ifadeyle, pay sahiplerinin kârının diğer paydaş gruplarına yüklenen ağır maliyetlerden elde edilmemesidir¹⁶⁶⁴. Yönetim kurulu üyeleri, pay sahiplerinin kısa vadeli menfaatleriyle, diğer paydaşların uzun vadeli menfaatlerini uzlaştırırken birini diğerinin orantısız bir zararına zenginleştirmemesi gerekmektedir¹⁶⁶⁵. Bu itibarla örneğin, bir şirketin yasal sınırlar içerisinde dahi olsa doğal çevre ve insan sağlığına zararlı gazların salınımını engellemek için veya işçilere insancıl çalışma koşulları sağlamak için şirket malvarlığından belirli bir kısmı ayırarak yatırımlar yapması nedeniyle şirket malvarlığında bir azalma olması ve pay sahiplerinin kâr payının azalması hâlinde, pay sahiplerinin yöneticilerin sorumluluğuna başvurabilmeleri mümkün olmamalıdır. Başka bir ifadeyle, pay sahiplerinin menfaatleri, gezegensel sınırlar ve insan haklarının tehlikeye atılması pahasına korunmayacaktır. Burada belirleyici olan ise, şirketin faaliyet konusu, büyüklüğü, kaynakları ve sebep olduğu negatif dışsallıklar kapsamında belirlenen menfaat çevresi ve etki alanıdır. Zira şirket faaliyetleri, pay sahiplerinin mülkiyet hakkının kapsamı dışında kalan birçok unsur üzerinde de etki yaratmakta olup şirketin ve pay sahiplerinin kazancı şirketin etki alanındaki menfaat sahiplerinin üzerine yüklenen maliyetler dikkate alınmadan öncelenemeyecektir¹⁶⁶⁶.

¹⁶⁶⁴ Manavgat, Döngüsel Ekonomi, s. 42. Bu yönde bkz. Özer, s. 229-230; Ferreira/Sequeira, s. 285; Mayer, The Future, s. 889.

¹⁶⁶⁵ Manavgat, Döngüsel Ekonomi, s. 42-43.

¹⁶⁶⁶ Manavgat, Döngüsel Ekonomi, s. 42. Ayrıca bkz. Mayer, s. 889 vd.

B. Uyum (*Compliance*) Sorumluluğu

1. Genel Olarak

Anonim şirket yöneticilerinin sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerine aykırı kararları sonucunda ortaya çıkabilecek sorumluluğunun dayanaklarından birisi de özen yükümlülüğünün bir gereği olarak ortaya çıkan uyum yükümlülüğüdür. Hukuki anlamda uyum, “hukuka uygunluk”, “hukuka uygun hareket etme” anlamına gelmekte olup uyum yükümlülüğü, “hukuka uygun hareket edilmesini sağlama ve gözetme” ve “yasaların ihlali önleme” yükümlülüklerini içermektedir¹⁶⁶⁷. Uyum yükümlülüğü, şirket ve şirketin icra organı olarak yönetim kurulunun yasalara uygun hareket etmesinin yanı sıra, yönetim kurulunun görev ve yetkilerini devrettiği üçüncü kişilerin yasalara uygun hareket etmesi ile bunun sağlanması ve gözetimini de içerir¹⁶⁶⁸. Şirketin yasalara uygunluğunun sağlanması uyumun dış boyutunu oluştururken, şirket içerisinde kim(ler)in hangi sebeple birinci ya da ikinci derecede sorumluluklarının bulunduğu hususu, uyumun iç boyutunu oluşturur¹⁶⁶⁹.

Konumuz bakımından uyum kavramının hangi yasal normları kapsadığı, ikincil düzenlemelerin, şirketin faaliyette bulunduğu ülkenin taraf olduğu uluslararası anlaşmalar ve standartların, şirketin taraf olduğu sözleşme hükümlerinin ve kendi iradesiyle gerçekleştirdiği açıklamalar ile şirket içi düzenlemelerin bu kapsama girip girmediği hususu önemlidir. Aynı zamanda sürdürülebilirlik düzenlemelerinde çoğunlukla tercih edilen bağlayıcı olmayan, çevresel, sosyal ve etik ilke ve standartların durumu da ortaya konulmalıdır. Bu itibarla, dar anlamda uyum

¹⁶⁶⁷ Yaşar, s. 18; Pulaşlı, H.: *Compliance Kavramı ve Yönetim Organının Compliance Sorumluluğu*, BATİDER 2019, C. XXXV, S. 2, s. 34. Ayrıca bkz. Paşlı, A.: “Compliance” Kavramının Anonim Ortaklıklar Hukukundaki Anlamı ve Sorumluluk Sistemine Etkisi, İÜHFM 2013, C. LXXI, S. 2, s. 320-321.

¹⁶⁶⁸ Paşlı, *Compliance*, s. 318-319; Yaşar, s. 18.

¹⁶⁶⁹ Paşlı, *Compliance*, s. 320.

yükümlülüğü, pozitif hukuktaki birincil ve ikincil, ulusal ve uluslararası tüm kuralları kapsarken, geniş anlamda uyum yükümlülüğü yasal düzenlemelerin ötesinde anonim şirketin bu yasal düzenlemelerin ötesinde kendi iradesiyle benimsediği ve kabul ettiği iç yönerge, genelge ve şirket içi ilkeleri de kapsamaktadır¹⁶⁷⁰. Bununla birlikte, geniş anlamda yasal uyum kapsamında dahi yumuşak hukuk kurallarına uygun davranma yükümlülüğü kabul edilmemektedir¹⁶⁷¹. Dolayısıyla günümüzde gelinen noktada uyum ile geniş anlamıyla hukuk kurallarına uygunluk (yasal uyum) kastedilmektedir¹⁶⁷². Her durumda, söz konusu uyum yükümlülüğü ulusal hukukla sınırlı olmayıp özellikle sınır ötesi faaliyet gösteren şirketler bakımından faaliyette bulundukları ülkenin hukuku ve uluslararası anlaşmalara ve standartlara riayeti de gerektirir¹⁶⁷³. Kurumsal yönetim ilkelerinin yanı sıra ve sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin standartlar da çoğunlukla bağlayıcı olmayan (yumuşak) düzenlemeler ile öngörülmekte olup bu durumda, uyum yükümlülüğü kapsamında bunlara uygunluğun sağlanması zorunlu değildir¹⁶⁷⁴. Aynı zamanda uyum yükümlülüğünün, şirketin üçüncü taraflarla gerçekleştirdiği sözleşmelere uyulmasını içermediği ifade edilmektedir¹⁶⁷⁵.

Şirket gerçek kişi olmadığından, şirkete ait uyum yükümlülüğünü yerine getirecek olanlar da şirketin yönetim ve temsil organı olarak yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerdir¹⁶⁷⁶. Yöneticiler, mevzuatta şirketler için öngörülen yükümlülüklerin

¹⁶⁷⁰ Bkz. Paslı, Compliance, s. 317; Pulaşlı, Compliance, s. 31-33; Eminoğlu, s. 26-27; Yaşar, s. 23-24.

¹⁶⁷¹ Bkz. Yaşar, s. 24, dn. 82. En geniş anlamda uyumun ise, bağlayıcılığı bulunmayan kurumsal yönetim ilkeleri ve genel davranış ilkeleri gibi etik kurallara da uyumu içerdiği yönünde bkz. Paslı, Compliance, s. 318; Pulaşlı, Compliance, s. 32-33; Eminoğlu, s. 27; Yaşar, s. 25-26.

¹⁶⁷² Bu yönde, Paslı, Compliance, s. 318; Yaşar, s. 27 ve 109; Özer, s. 32.

¹⁶⁷³ Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat), s. 562; Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 22-23; Weldon/Miller, s. 19.

¹⁶⁷⁴ Borsa şirketleri tarafından uyulması zorunlu olan kurumsal yönetim ilkelerine uyumun uyum yükümlülüğü kapsamında değerlendirileceği yönünde, Yaşar, s. 24, dn. 82.

¹⁶⁷⁵ Yaşar, s. 27-28.

¹⁶⁷⁶ Bkz. Yaşar, s. 21-22; Pulaşlı, s. 53.

yerine getirilmesi konusunda gerekli özenle hareket etmelidir. Bu doğrultuda uyum yükümlülüğünün işlevi, özellikle şirketi dış ilişkilerde hukuki sorumluluk altına sokabilecek şirket yöneticilerinin, hukuka uygun davranışı öğrenerek her türlü karar ve işlemlerinde hukuka uygun hareket etmeleridir¹⁶⁷⁷. Aksi takdirde yöneticiler, şirketin uğradığı zararı tazminle yükümlü olurlar.

Uyum yükümlülüğü TTK’da açıkça düzenlenmemiş olmakla birlikte, bu yükümlülüğün Türk hukukunda da çeşitli dayanaklar ile kabul edildiği ifade edilmektedir¹⁶⁷⁸. Bu itibarla, yönetim kurulunun uyum yükümlülüğünün temel dayanakları, TTK m. 369/1’de düzenlenen özen yükümlülüğü ile ve 375/1(e)’de yer alan üst gözetim görevidir¹⁶⁷⁹. Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin görevlerini tedbirli bir yönetici özeniyle yerine getirebilmesinin ilk şartı, gerçekleştirdikleri iş ve işlemlerin hukuka uygun olmasıdır. Bu itibarla, özen yükümlülüğünün, uyum yükümlülüğünü de kapsadığı kabul edilir¹⁶⁸⁰. Bu çerçevede uyum yükümlülüğü, esasen özen yükümlülüğünden kaynaklanan bir yükümlülük olmakla birlikte, sürdürülebilirliğe ilişkin hükümlere uyuma ilişkin genel ve kapsayıcı bir yükümlülüğü ifade ettiğinden ayrı bir başlık altında ele alınması uygun görülmüştür.

Yönetim kurulu üyelerinin vazgeçilemez ve devredilemez görev ve yetkilerine ilişkin TTK m. 375’in ilk fıkrasının e bendinde, “*yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi*” yer almakta olup söz konusu hüküm

¹⁶⁷⁷ Paslı, Compliance, s. 319-320; Pulaşlı, Compliance, s. 33-34.

¹⁶⁷⁸ Uyum yükümlülüğünün TTK dışındaki dayanakları (Avukatlık Kanunu, TBK, sermaye piyasası mevzuatı, banka ve sigorta şirketlerine ilişkin düzenlemeler) için bkz. Yaşar, s. 347 vd.

¹⁶⁷⁹ Bkz. Pulaşlı, Compliance, s. 53; Yaşar, s. 275 vd.; Özer, s. 237.

¹⁶⁸⁰ Yaşar, s. 279; Pulaşlı, Compliance, s. 53; Özer, s. 237.

de uyum yükümlülüğünün bir dayanağı olarak kabul edilmektedir¹⁶⁸¹. Üst gözetime ilişkin uyum yükümlülüğü, yetkilerini devreden üyeler tarafından yetkinin devredildiği kişilerin seçiminde özen gösterilmesi (TTK m. 553/2) ve kanunlara uyulmasının sağlanması ve gözetilmesi bakımından gerekli, uygun ve doğru yapı ve sistemlerin kurulması ve bunlara uygulanabilirlik kazandırılması şeklinde ifa edilir¹⁶⁸².

Bağlantılı olarak, TTK m. 553 uyarınca yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunun şartlarından biri “kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerin ihlali” olup bunlara aykırılığın sorumluluk doğurduğu düşünüldüğünde, söz konusu hükmün de yönetim kurulu üyelerinin uyum yükümlülüğünün bir dayanağı olduğu ifade edilebilir¹⁶⁸³. Yönetim kurulu üyeleri, hukuka aykırı karar ve işlemleri ile hukuka uygunluğun temini için gerekli uyum sistemini kurmamış olmaları hâlinde de TTK m. 553 vd. hükümlerine göre sorumlu olacaktır.

2. Sürdürülebilirliğe İlişkin Kural ve İlkeler Uyum

Şirketler hukuku mevzuatında, anonim şirketler ve yöneticilerine sürdürülebilir bir şirket politikası gözetme ve sosyal sorumluluğa uygun davranmaya yönelik genel bir yükümlülük getiren açık bir düzenleme bulunmamakla birlikte, yöneticilerin bu

¹⁶⁸¹ Mehaz İsviçre Borçlar Kanunu’nda da uyum yükümlülüğü açıkça düzenlenmemiş olmakla birlikte, söz konusu yükümlülüğün m. 716a/1(5)’teki üst gözetim yükümlülüğüne dayandığı kabul edilmektedir (Pulaşlı, Compliance, s. 54). Gözetim yükümlülüğünün uyum yükümlülüğünü açıklamakta yetersiz kaldığı ve uyumun yalnızca bir bölümünü oluşturduğu yönünde bkz. Yaşar, s. 336 vd. Üst gözetim yükümlülüğünün kurallara uygunluğa ilişkin boyutunun “normatif gözetim” olarak da adlandırıldığı yönünde, bkz. Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat), s. 562.

¹⁶⁸² Yaşar, s. 325.

¹⁶⁸³ Rekabet hukuku mevzuatına ilişkin olarak aynı yönde bkz. Pınar, H.: *Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirketler Hukuku Açısından Rekabet İhlallerinden Dolayı Hukuki Sorumluluğu*, BATİDER 2009, C. XXV, S. 4, s. 379, 400. Kırca da yönetim kurulunun şirketi kanun ve esas sözleşmeye uygun yönetme yükümlülüğüne değinirken 553. maddeye (eTTK m. 336/I, 5) atıf yapmıştır (Bkz. Kırca, s. 87, dn. 9). Yaşar ise, bu maddenin yükümlülük ihlali hâlinde uygulandığını, bunun için de bir yükümlülük bulunması gerektiğini, bunun da özen yükümlülüğü olduğunu ifade etmiştir (Yaşar, s. 279, dn 1297). Bize göre, sorumluluğu doğuran bir yükümlülük ihlaline doğrudan yer vermiş olan 553. maddenin uyum yükümlülüğünün dayanakları kapsamında değerlendirilmesinde bir sakınca yoktur.

konudaki sorumluluğunun özen ve bağlılık yükümlülüğünün yanı sıra uyum yükümlülüğü kapsamında değerlendirilmesi de mümkündür¹⁶⁸⁴. Bu kapsamda uyum yükümlülüğü, sürdürülebilirliğe ilişkin yasal düzenlemelere uyum ile şirketlerin bu düzenlemeleri aşan ve uymayı taahhüt ettikleri etik ilkeler ve uluslararası sürdürülebilirlik standartlarına uyum yükümlülükleri olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir¹⁶⁸⁵.

Anonim şirket yöneticilerinin sürdürülebilirlikten doğan sorumluluğu bağlamında uyum yükümlülüğü ilk olarak, ESG ve paydaş menfaatlerinin yasal düzenlemelere yansıdığı durumlarda, başka bir ifadeyle şirketler ve yöneticilerine bu konuda birtakım yükümlülükler getiren yasal düzenlemeler bağlamında ortaya çıkar. Günümüzde şirketlerin sosyal meşruiyetlerini kazanmak için içinde bulundukları toplum ve çevreye karşı duyarlı olmalarının yanı sıra, hızla artan ESG düzenlemeleri neticesinde, sürdürülebilirlik ve KSS meseleleri yasal uyum yükümlülüğünün kapsamına giderek daha çok dahil olmaktadır¹⁶⁸⁶. Söz konusu yasal düzenlemeler ile bunların takibi konusunda yatırımcılar, çalışanlar ve toplumdan gelen baskılar, uyum yükümlülüğünü devreye sokmaktadır¹⁶⁸⁷. Hukukumuzdaki sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerini korumaya yönelik hukuk kuralları da doğal olarak uyum yükümlülüğü kapsamında

¹⁶⁸⁴ Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 22; Özer, s. 117, 225. Alman Hukukunda da yönetim kurulu üyelerinin kurumsal sosyal sorumluluğu açıkça hükme bağlanmamış olmakla birlikte, yöneticilerin bu yönde bir sorumluluğunun bulunup bulunmadığı bağlılık yükümlülüğünün yanı sıra uyum yükümlülüğü altında da değerlendirilmiştir, bkz. Spießhofer, B. *Compliance und Corporate Social Responsibility*, Corporate Compliance, Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen (Hrsg. Hauschka, C. E./Mossmayer, K./Lösler, T.), 3. Aufl., München 2016, s. 315-333. Alman hukukunda da Türk hukukunda olduğu gibi uyum yükümlülüğü açıkça düzenlenmemiş olmakla birlikte varlığı baskın görüşe göre kabul edilmekte olup bu durum *Siemens v. Neubürger* davasında da açıklığa kavuşturulmuştur (Fleischer, Spindler/Stilz-Kommentar zum AktG, § 91 Rn. 47). AktG § 93/1'te yer alan özen yükümlülüğünün "hukuka uyma" ve "gözetim" yükümlülüğünü de kapsadığı ifade edilmektedir. Alman hukukunda uyum yükümlülüğüne ilişkin olarak bkz. Yaşar, s. 190 vd.

¹⁶⁸⁵ Bkz. Weldon/Miller, s. 21 vd.; Bu ayrımı "yatay" ve "dikey" uyum olarak ele alan görüş için bkz. Reis, L.: *How Can Compliance Steer Companies to Deliver on ESG Goals?*, Palgrave Handbook of ESG and Corporate Governance (Ed. Câmara, P./Morais, F.), Cham 2022, s. 307 vd.

¹⁶⁸⁶ Weldon/Miller, s. 19; Kuntz, Business Judgment Rule, s. 83.

¹⁶⁸⁷ Kuntz, Business Judgment Rule, s. 84.

olup bunların ihlali hâlinde yönetim kurulunun uyum sorumluluğu gündeme gelebilecektir. Bu yükümlülük ilk olarak Anayasada yer alan insan hakları, ayrımcılık yasağı; Çevre Kanunu'nda yer alan çevrenin korunması, iyileştirilmesi ve kirliliğin önlenmesi; İş Kanunu'nda yer alan işçi haklarının gözetilmesi; Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'da yer alan tüketici haklarının korunması; İklim Kanunu'nda yer alan sera gazı emisyonu yükümlülüklerinin yerine getirilmesi gibi yükümlülüklerle uyumu içerir. Şirketler hukuku ve kurumsal yönetim mevzuatında düzenlenen ve paydaş menfaatlerini koruyan bağlayıcı kurallar da uyum yükümlülüğü kapsamındadır¹⁶⁸⁸. Bunların yanı sıra, sürdürülebilirlik alanında giderek daha çok katı hukuk kuralına bağlanan finansal olmayan raporlama yükümlülükleri ve tedarik zinciri *due diligence* yükümlülükleri de şirketlerin çevresel ve sosyal konulardaki uyum yükümlülüklerinin kapsamını genişletmektedir.

Yasalarda sürdürülebilirliğe ilişkin düzenlemelerin bulunduğu hâllerde bunlara aykırı karar ve işlemler bakımından ticari muhakeme kuralının uygulanması mümkün değildir. Zira ticari muhakeme kuralının uygulanabilmesinin ön şartı, karar ve işlemin hukuka uygun olmasıdır. Sürdürülebilirliğe ilişkin olarak gün geçtikçe artan bağlayıcı kuralların yönetim kurulu üyelerinin takdir yetkisini daralttığı ve kararlarının içerik denetimi yapılması ihtimalinin arttığı ileri sürülmesi de buna dayanmaktadır¹⁶⁸⁹. Dolayısıyla, yönetim kurulu üyeleri, şirkete ve pay sahiplerine ekonomik bir fayda getirip getirmediğinden bağımsız olarak hukuk kurallarına uymak durumundadır¹⁶⁹⁰. Şirket yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerinin hukuka aykırı davranışlarının önlenmesi başlı başına, şirket, pay sahipleri ve diğer paydaşların menfaatinedir¹⁶⁹¹.

¹⁶⁸⁸ TTK'daki paydaş menfaatlerine yönelik hükümler için bkz. 2. Bölüm, IV, B, 3, f.

¹⁶⁸⁹ Kuntz, Business Judgment Rule, s. 78. Kuralın şartlarına ilişkin olarak bkz. 3. Bölüm, II, A, 3, a.

¹⁶⁹⁰ Rott, s. 12.

¹⁶⁹¹ Bkz. Özer, s. 242-243.

Uyum yükümlülüğünün çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin bir hükme aykırılık kapsamında devreye girdiği bir olay örneği olarak, *Volkswagen* grubunun ABD'deki dizel araçlarının egzoz gazı emisyon ölçümlerinde gerçekleştirdikleri manipülasyon gösterilebilir¹⁶⁹². 2015 yılında ortaya çıkan ve *Dieseldgate* ismiyle anılan skandalda, *Volkswagen* grubunun ABD Temiz Hava Kanunu (*Clean Air Act* - CAA) ile izin verilenden 40 kat daha fazla zehirli duman yayan araçlarının egzoz emisyon değerlerini manipüle ettiği ortaya çıkmış olup *Volkswagen* grubunun ödediği tazminat tutarının 2020 yılında 30 milyar Euro'yu aştığı ifade edilmiştir¹⁶⁹³. Söz konusu hukuka aykırılık, çevre hukuku mevzuatının yanı sıra, ayıp çerçevesinde borçlar hukuku, tüketici hukuku, haksız rekabet hukuku ve kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinin ihlaline de yol açmakta olup uyum yükümlülüğünün açık bir ihlalidir¹⁶⁹⁴. Bu kapsamda, şirketin özellikle üst düzey yöneticileri de tazminat sorumluluğu ve cezai sorumlulukla karşı karşıya kalmıştır. Aynı zamanda pay bedellerindeki düşüş nedeniyle şirket yatırımcıları tarafından da tazminat davaları açılmış olup ilk aşamada, şirketin kamuya yönelik açıklama ve bilgi verme yükümlülüklerini ihlâl ettiği ve skandal sebebiyle hisse senetlerinin değer kaybettiğinden bahisle 278 profesyonel ve kurumsal büyük sermaye yatırımcısı tarafından açılmış toplam değeri 3,7 milyar Euro civarında tazminat davası bulunmaktadır¹⁶⁹⁵. *Dieseldgate* skandalı, şirket yöneticilerinin çevresel sürdürülebilirlikten sorumluluğunun uyum yükümlülüğüne aykırılık, özen ve bağlılık yükümlülüğüne aykırılık, kamuyu aydınlatma

¹⁶⁹² Bkz. Pulaşlı, Compliance, s. 38.

¹⁶⁹³ Reuters, Volkswagen says diesel scandal has cost it 31.3 billion euros (<https://www.reuters.com/article/business/volkswagen-says-diesel-scandal-has-cost-it-313-billion-euros-idUSKBN2141JA/>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

¹⁶⁹⁴ Olayın diğer hukuki sonuçlarına ilişkin açıklamalar için bkz. Pınar, H.: *Volkswagen (VW) Grubu Dizel Arabalarındaki Emisyon Manipülasyonu ve Hukuki Sonuçları*, İÜHFM 2016, C. LXXIV, S. 2, s. 843-875. Ayrıca bkz. 3. Bölüm, III, C, 2, a.

¹⁶⁹⁵ Bkz. Pınar, Volkswagen, s. 855 vd.

yükümlülüklerine aykırılık ve yeşil aklama olmak üzere birçok sorumluluk sebebine dayandırılması bakımından önemli bir örnektir.

Uyum yükümlülüğü kapsamında, uluslararası anlaşmalar ile standartlar da özel önem taşımaktadır. Zira sürdürülebilirlik, uluslararası alanda görece uzun bir süredir gündem konusu olup birçok uluslararası anlaşmaya ve uluslararası örgütlerin ilke ve standartlarına konu olmuştur. Çevre, insan hakları ve diğer toplumsal konulara ilişkin uluslararası anlaşmalar ile uluslararası alanda genel kabul gören insan hakları ve çevre standartlarının da uyum yükümlülüğü kapsamında sorumluluğa neden olabileceği ifade edilmektedir¹⁶⁹⁶. Ancak günümüzde uyum yükümlülüğü geniş anlamda yasal uyum olarak anlaşılmakta olup etik standartlar çoğunlukla dernek ve uluslararası örgütlerin rehber ilkeleri ve kurumsal yönetim ilkeleri gibi bağlayıcı olmayan metinlerde belirlenmektedir. Bu nedenle, uyum sorumluluğu ancak bağlayıcı nitelik taşıyan standart, ilke ve iyi uygulama kodları bakımından gündeme gelebilecektir¹⁶⁹⁷. Bağlayıcı olmayan ilke ve standartlara uygunluk ise uyum yükümlülüğü kapsamında değerlendirilemeyecek, bunlara aykırılığın şirket bakımından itibar kaybı, müşteri ve yatırımcıların azalması gibi birtakım zararlara neden olması hâlinde sorumluluk, özen ve bağlılık yükümlülüğü kapsamında kurulabilecektir¹⁶⁹⁸.

Yasal düzenlemelerin yanı sıra, yukarıda da açıklandığı üzere en geniş anlamıyla uyum yükümlülüğü, etik standartlar ve şirketin esas sözleşme, iç yönerge ve genelgeler ile davranış standartları gibi kendi iradesiyle bizzat kabul ettiği yükümlülüklerle uyumunu da içermekte olup şirketlerin yasal düzenlemeleri aşan çevresel ve toplumsal

¹⁶⁹⁶ Pulaşlı, Compliance, s. 22-23.

¹⁶⁹⁷ Bkz. Özer, s. 239. Öte yandan Pulaşlı, söz konusu ilke ve standartların bağlayıcı olması şartını değerlendirmemiştir (Pulaşlı, Compliance, 32-33).

¹⁶⁹⁸ Kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin olarak benzer yönde bkz. Özer, s. 241.

davranış yükümlülükleri de bu kapsama girecektir¹⁶⁹⁹. Bu bağlamda, şirketlerin kurumsal amaç açıklamaları özel önem taşımaktadır. Anonim şirketlerin kendi iradeleriyle esas sözleşmeleri, internet siteleri veya diğer araçlarla gerçekleştirdikleri kurumsal amaç açıklamalarının ihlali hâlinde yöneticilerin sorumluluklarının gündeme gelip gelmeyeceği aşağıda ayrıca tartışılacağından bu kısımda yalnızca bu hususa dikkat çekmekle yetinilmiştir¹⁷⁰⁰.

Bu itibarla, yöneticilerin uyum sorumluluğu ilk olarak sürdürülebilirliğe yönelik yasal düzenlemeler ile kendi taahhütlerine aykırı karar ve işlemlerden kaynaklanabilecek olup uyum sorumluluğunun bir diğer hâli ise, bu düzenlemelere uyulmasını sağlamak için gerekli uyum sisteminin kurulmamış olması hâlinde karşımıza çıkar. Yönetim kurulu, TTK m. 375/1(e)'de öngörülen üst gözetim yükümlülüğü kapsamında sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerine yönelik ilke ve kurallara aykırılıktan doğacak riskleri tespit ederek bu risklerin önüne geçilmesi için gerekli uyum sistemini kurmalı¹⁷⁰¹, gerektiği takdirde bu konuda bir uzman istihdam etmeli, uyum hizmeti veren bağımsız kuruluşlarla çalışmalı veya şirkette bir uyum görevlisi (*compliance officer*) atamalıdır¹⁷⁰².

Bu çerçevede, sermaye piyasası hukuku mevzuatı ve Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde öngörülen ve sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerine ilişkin uyum bağlamında ele alınabilecek olan hükümlerin incelenmesi yerinde olacaktır. Kurumsal yönetim kodlarında kavrama açıkça yer veren Alman hukukundan¹⁷⁰³ farklı olarak

¹⁶⁹⁹ Pulaşlı, Compliance, s. 32-33.

¹⁷⁰⁰ 3. Bölüm, III, F.

¹⁷⁰¹ Uyum riski yönetimine ilişkin olarak bkz. Yaşar, s. 378 vd. Uyum yönetim sistemleri kurulmasına ilişkin ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından öngörülen yasalar, standartlar ve rehber ilkeler bulunmakta olup yöneticilerin uyum sistemini işler hâle getirmek bakımından bunları da dikkate alması gerekmektedir (Weldon/Miller, s. 20-21).

¹⁷⁰² Bkz. Paslı, Compliance, s. 321 vd.

¹⁷⁰³ Alman Kurumsal Yönetim Kodu (DCGK) 2022, 5. ve 16. ilkeler.

uyum kavramı, SPKı II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nde de açıkça yer almamıştır¹⁷⁰⁴. Tebliğ'de, yönetim kurulunun bir uyum sistemi kurmasına dair açık veya örtülü bir düzenleme bulunmadığı görüşü¹⁷⁰⁵ karşısında, Tebliğ'in eki niteliğindeki Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde, bir iç kontrol mekanizması kurulmasına yönelik görevlerin şirkette bir uyum sistemi oluşturulması ve hukuka uygunluğun sağlanmasına hizmet edecek şekilde yorumlanabileceği ifade edilmiştir¹⁷⁰⁶. 3.5.2. numaralı kurumsal yönetim ilkesinde, *“Şirket, sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olur; çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik kurallara uyar. Şirket, uluslararası geçerliliğe sahip insan haklarına destek olur ve saygı gösterir. İrtikap ve rüşvet de dahil olmak üzere yolsuzluğun her türlüyle mücadele eder”* ifadesi yer almaktadır. Söz konusu ilke, şirketlerin çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik gerekliliklerini gözetmesini öngörmekte olup ilkenin bunun ne şekilde ve nasıl bir organizasyonla gerçekleştireceğini belirtmemesine karşın, bir uyum sistemi kurulmasına işaret ettiği ifade edilmiştir¹⁷⁰⁷. Öte yandan, bu ilke uyulması zorunlu ilkeler arasında yer almadığından, şirketin sosyal sorumluluğa yönelik aktif bir çaba sarf etmemesi veya insan haklarına destek olmaması hâlinde bu hüküm kapsamında bir sorumluluğu söz konusu olmayacaktır¹⁷⁰⁸.

Anılan düzenlemenin yanı sıra, yönetim kurulunun, pay sahipleri ve menfaat sahiplerini etkileyebilecek risklerin etkilerini en aza indirmek için gerekli risk yönetim ve bilgi sistemlerini içeren bir iç kontrol sistemi kurması, bu sistemin

¹⁷⁰⁴ Bkz. Pulaşlı, Compliance, s. 52-53.

¹⁷⁰⁵ Pulaşlı, Compliance, s. 52. Öte yandan Pulaşlı, sonraki tarihli makalesinde Kurumsal Yönetim İlkeleri'ndeki 3.5.2. numaralı ilkenin üst gözetim çerçevesinde uyum yükümlülüğüne işaret ettiğini belirterek bu görüşünü kısmi olarak terk ettiğini ifade etmiştir (Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 23-24, dn. 52).

¹⁷⁰⁶ Özer, s. 243.

¹⁷⁰⁷ Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 23-24, dn. 52.

¹⁷⁰⁸ Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluğu, s. 24.

etkinliğini gözden geçirmesi ve buna faaliyet raporunda yer vermesi (KYİ 4.2.3 ve 4.2.4); kurumsal yönetim ilkelerine uyumu izlemek ve iyileştirmek için kurumsal yönetim komitesi kurması ve çıkar çatışmalarını tespit etmesi (KYİ 4.5.10.); faaliyet raporlarında kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığına yer vermesi (KYT m. 8.1.) ve menfaat sahiplerinin, şirketin kanuna ve etik kurallara uygun olmayan işlemlerini kurumsal yönetim komitesi veya denetim komitesine iletebilmesi için gerekli mekanizmaların oluşturulmasına (KYİ 3.1.4) ilişkin düzenlemelerin de şirketin sosyal sorumlu davranışına yönelik bir iç gözetim-kontrol sistemi kurmasına işaret ettiği ifade edilmiştir¹⁷⁰⁹. KYT'deki uyum yükümlülüğüne ilişkin bir diğer düzenleme de, m. 11/5(ç) uyarınca, maddenin ilk fıkrasına göre kurulacak yatırımcı ilişkileri bölümüne yüklenen “*kurumsal yönetim ve kamuyu aydınlatma ile ilgili her türlü husus da dahil olmak üzere sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerin yerine getirilmesini gözetmek ve izlemek*” görevidir¹⁷¹⁰. Söz konusu ilkelerin bir kısmına uyulması zorunlu olmamakla birlikte (KYT m. 5/1) bu ilkelerde yer verilen görevlerin özen yükümlülüğünün somutlaştırılmasında kullanılması mümkün olacaktır¹⁷¹¹.

Sayıları hızla artan ve girift bir hâl alan düzenlemelere uyumun sağlanması ve gözetilmesi bakımından, özellikle ESG risklerine yönelik bir risk yönetim sistemi kurulması özel önem arz etmektedir. Bu yönde bir önlem, şirketin dava veya yaptırımdan kaynaklanan sorumluluk riskinin önüne geçilmesi bakımından da önemli olacaktır¹⁷¹². Zira ESG riskleri, şirketlerin uzun vadede devamlılığı ile finansal başarısını tehdit etmekte olup bunların dikkate alınmaması şirket yöneticilerinin

¹⁷⁰⁹ Özer, s. 240 vd.

¹⁷¹⁰ Bkz. Özer, s. 242.

¹⁷¹¹ Özer, s. 241.

¹⁷¹² Reis, s. 324.

sorumluluğuna neden olabilecektir. şirketteki menfaat çatışmalarının tespiti, menfaat sahiplerinin maruz kaldığı çevresel ve sosyal risklerin belirlenmesi, bunlara karşı önlemlerin alınması, gerekli bilgi sistemlerinin kurulması ile, uyum sorumluluğu riski de en aza indirgenecektir. Alman tedarik zinciri düzenlemeleri (LkSG III.1.b/aa) ve AB Kurumsal Sürdürülebilirlik *Due Diligence* Direktifi (CSDDD m. 7) uyarınca ESG risklerinin yönetimi için bir sistem kurulması yükümlülüğu bu anlamda güzel birer örnektir. Söz konusu düzenlemeler yalnızca bu ülkelerdeki şirketleri değil, bunların diğer ülkelerdeki tedarikçileri ve ticari ilişkide bulundukları şirketleri de etkileyecektir.

Tam bu noktada değinilmesi gereken ve Türk şirketlerinin sürdürülebilirliğe ilişkin yükümlülöklere uyum sorumlulukları bakımından önemli bir diğer gelişme, AB ve Alman hukukunda öngörölmekle birlikte, belirli şartlar altında üçüncü ülkelerde kurulan şirketleri veya AB ülkelerindeki şirketlerin tedarik zincirlerinde yer alan üçüncü ülke şirketlerini kapsayan raporlama ve *due diligence* yükümlölükleridir. Söz konusu düzenlemeler, şartları sağlayan Türk şirketleri bakımından da bir uyum yükümlölüğu doğurmaktadır. Aşağıda detaylıca açıklanacağı üzere, bu yükümlölüklerin ihlali, düzenlemelerde öngörölen sorumluluk hükümleri uyarınca Türk şirketlerinin yöneticileri bakımından da sorumluluğa yol açabilecekleri gibi, bu şirketlerin AB'deki şirketlerle ticari ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilecek ve kâr kaybına uğramasına neden olabilecektir¹⁷¹³.

Sürdürülebilirliğe yönelik yükümlölüklerin yerine getirilmesindeki hukuka aykırılıklar nedeniyle doğabilecek tazminat, idari para cezaları ve diğer kamusal yükümlölükler ile şirket itibarında meydana gelebilecek azalma nedeniyle meydana

¹⁷¹³ 3. Bölüm, III, E, 3.

gelebilecek kayıplar dikkate alındığında, uyum yükümlülüğünün önemli bir işlevi, bunların yöneticiler tarafından engellenmesidir¹⁷¹⁴. Uyum yükümlülüğüne aykırılık nedeniyle üçüncü kişilerin uğradığı zarardan şirket tüzel kişiliği sorumlu olup şirket, daha sonra kusurlu yöneticilere rücu edebileceği gibi¹⁷¹⁵ şirketin malvarlığında tazminat ve kamusal yaptırımlar nedeniyle meydana gelen azalma dolayısıyla pay sahipleri ve alacaklılar da, TTK m. 553 uyarınca yönetim kurulu üyelerinin uyum sorumluluğuna başvurabilecektir.

3. Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Yükümlülüğünün Yöneticilerin

Takdir Yetkisi ve Sorumluluğuna Etkisi

Son yıllarda yasama enflasyonunun en yüksek olduğu alanlardan birinin sürdürülebilir kalkınma alanı olduğu rahatlıkla ifade edilebilir. Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında uluslararası örgütler ve sivil toplum kuruluşlarının girişimleri, iş dünyasından gelen açıklamalar ve şirketlerin kendi taahhüt ve düzenlemelerinin yanı sıra, bağlayıcı ve yumuşak hukuk kuralları öngören birçok yasama girişiminden oluşan sayısız kural ile karşı karşıya kalınmıştır¹⁷¹⁶. *Due diligence* ve raporlama yükümlülüklerine ilişkin yeni yasal düzenlemeler ile kurumsal karar alma sürecinde artan uluslararası ve bölgesel standartların yanı sıra, özen yükümlülüğünün de sürdürülebilirliği kapsayacak şekilde genişletilmesi, yöneticilerin uyması gereken kuralların kapsamını genişletmektedir¹⁷¹⁷. Sayısı hızla artan bu düzenlemeler genellikle aşamalı olarak yürürlüğe girmekte, sık sık değişmekte ve dolayısıyla uygulama karışıklıklarına yol açmaktadır. Bu da yöneticilerin özellikle

¹⁷¹⁴ Bkz. Pulaşlı, Compliance, s. 34.

¹⁷¹⁵ Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 23.

¹⁷¹⁶ Ferreira/Sequeira, s. 278.

¹⁷¹⁷ 3. Bölüm, III, B ve D.

finansal sonuçları olan ESG etkenleri bağlamında özen yükümlülüklerine uyumunu zorlaştırmaktadır¹⁷¹⁸.

Böyle bir ortamda, kurumsal sürdürülebilirliğin yöneticilerin yükümlülüklerini özellikle; sürdürülebilirliğe ilişkin bilgi ve raporlama sistemleri oluşturulması, bu konuda uzmanların istihdam edilmesi, kararların içerdiği ESG risklerinin değerlendirilmesi, kararların ne şekilde şirket menfaatine olduğunun gerekçelendirilerek pay sahiplerine açıklanması ve salt pay sahibi menfaatlerinin gözetilmesinin önüne geçilmesi yönleriyle artırdığı ileri sürülmektedir¹⁷¹⁹. Bilindiği üzere ticari muhakeme kuralı, yönetim kurulu üyeleri tarafından yasanın ihlal edildiği hâlleri kapsamamakta olup yöneticiler pay sahiplerinin kârını artıracaklarına inansalar bile, pozitif hukuk kurallarına aykırılık teşkil eden kararlarında ticari muhakeme kuralını ileri süremeyeceklerdir¹⁷²⁰. Dolayısıyla bu tür düzenlemeler özellikle ihlalleri hâlinde doğrudan sorumluluk öngördükleri hâllerde yöneticilerin sorumluluk alanlarını artırıcı bir özelliğe sahiptir¹⁷²¹.

Buradan yola çıkan bir görüş, çevresel ve sosyal meselelerin şirket yönetiminde gözetilmesi gereken yeni değişkenler yaratması ve yöneticilerin uyması gereken pozitif hukuk kurallarının sayıca artmasının, genişleyen uyum yükümlülükleri dolayısıyla yöneticilerin ticari muhakeme kuralı kapsamındaki takdir yetkilerini daralttığını ve dolayısıyla yöneticilerin sorumluluklarını fazlasıyla ağırlaştırdığını ileri

¹⁷¹⁸ Ferreira/Sequeira, s. 282.

¹⁷¹⁹ Ferreira/Sequeira, s. 282-283.

¹⁷²⁰ Spercel, s. 387.

¹⁷²¹ Freshfields, ESG and the business judgement rule – a narrowed passage to the safe harbour?, (<https://sustainability.freshfields.com/post/102i4xq/esg-and-the-business-judgement-rule-a-narrowed-passage-to-the-safe-harbour#:~:text=The%20%22safe%20harbour%22%20concept%20of%20the%20business%20judgement%20rule&text=It%20serves%20to%20protect%20commercial,decision%2Dmaking%20meets%20certain%20standards>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

sürmektedir¹⁷²². Buna göre, sayıları giderek artan yasal normlar, yönetim kurulunun uyum ve gözetim sorumluluklarında ESG risklerinin gözetimini de kapsayacak şekilde bir genişlemeye yol açmıştır¹⁷²³. Böylece yöneticilerin karar ve işlemleri, daha sıkı bir incelemeye tabi olduğu için yönetim kurulu üyeleri daha yüksek sorumluluk riski ile karşı karşıyadır¹⁷²⁴. Dolayısıyla bu görüş sahipleri, özen yükümlülüğü bağlamında yer verdiğimiz ve paydaş menfaatlerinin de ticari muhakeme kuralına dahil edilmesiyle sorumluluğun hafiflediğini süren görüşün aksine, sürdürülebilirliğe ilişkin giderek artan yasal normların ticari muhakeme kuralını zayıflattığını ve yöneticileri güvenli limanın dışında bıraktığını ileri sürmektedirler¹⁷²⁵. Zira hukuk sınırlarının içinde kalma yükümlülüğü arttıkça, yöneticilerin kararları ticari muhakeme kuralı kapsamından çıkacak ve mahkemeler içerik incelemesi gerçekleştirebilecektir¹⁷²⁶.

Bunun yanı sıra, yukarıda da ifade ettiğimiz üzere, yöneticilerin temel yükümlülükleri olan özen ve bağlılık yükümlülüklerinin paydaş menfaatlerini kapsayıcı şekilde geniş yorumlanması da, yöneticilerin çevre ve topluma zararlı kararlarından sorumlu tutulmalarına yol açabilecektir. Dolayısıyla, bağlayıcı ve icra edilebilir olmayan ilke ve standartlar da daha ağır bir özen ve bağlılık yükümlülüğü yaratılmasına katkı sağlayarak ticari muhakeme kuralını zayıflatabilecektir¹⁷²⁷. Yasal düzenlemeler haricinde, şirketlerin esas sözleşmelerinde çevresel ve sosyal amaçları

¹⁷²² Bkz. ESG Ticari Muhakeme Kuralını Nasıl Zayıflatıyor (*How ESG is Weakening the Business Judgment Rule*)” başlıklı çalışma: Kuntz, BJR, s. 67-94.

¹⁷²³ Bkz. Kuntz, Business Judgment Rule, s. 69; Horvath, R./Leitzell, S.: *The Legal 500 Country Comparative Guides: Environmental, Social and Governance Environmental, Social & Governance And The Duty Of Oversight: A Trojan Horse Attack On The Business Judgment Rule*, s. 6, (<https://www.dechert.com/content/dam/dechert%20files/knowledge/publication/The-Legal-500-ESG-2023-ESG-and-the-Duty-of-Oversight.pdf>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

¹⁷²⁴ Kuntz, Business Judgment Rule, s. 71.

¹⁷²⁵ Kuntz, Business Judgment Rule, s. 71. Bunun mahkemelerin, yöneticilerin ticari kararlarının makul olup olmadığı veya basireti konusunda geriye dönük bir değerlendirme yapmasına yol açarak ticari muhakeme kuralının sağladığı faydayı ortadan kaldıracabileceği hakkında bkz. Horvath/Leitzell, s. 6.

¹⁷²⁶ Kuntz, Business Judgment Rule, s. 77-78. Ayrıca bkz. Sjöfjell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 120.

¹⁷²⁷ Spercel, s. 387.

da içeren bir kurumsal amaç belirlemeleri veya yumuşak hukuk kuralı niteliğindeki birtakım ESG ilke ve standartlarını sözleşmeler yoluyla kabul etmeleri de sorumluluğa neden olabilecek bir diğer durumdur¹⁷²⁸.

Bu gelişmeler de öğretide bazı eleştiri ve endişelere yol açmıştır. Özellikle paydaşlara dava hakkı tanıyan yasal düzenlemelerin dava yoğunluğu ile mahkemelerin iş yükünü artıracığı, zayıflayan ticari muhakeme kuralı nedeniyle mahkemelerin paydaş menfaatlerine yönelik değerlendirmelerinin yargı sisteminin verimliliği ve öngörülebilirliğini azaltacağı ileri sürülmüştür¹⁷²⁹. Kanunların yöneticilerin karar alma süreçlerine müdahale ettiği durumlarda, yöneticilerin aksi durumda işin gerekliliklerini göz önünde bulundurarak alacakları kararlardan kaçınacakları ifade edilmiştir¹⁷³⁰. Nitekim mahkemelerin şirket yöneticilerine davranış yükümlülüğü getirmesi kural olarak mümkün olmayıp yönetim kurulunu belirli bir şekilde davranmaya zorlamanın yolu, ücretlendirme veya atama ve azil gibi yolların yanı sıra, sorumluluk davası korkusudur.

Sonuç itibarıyla, sürdürülebilirliğe ilişkin gelişmeler yöneticilerin pay sahipleri lehine kısa vadeli kâr elde etme yönündeki tek odaklı yükümlülüklerinden doğan sorumluluklarını hafifletmekle birlikte, nihayetinde yöneticileri daha fazla menfaati gözetme ve daha fazla yasal düzenlemeye uyma yükümlülüğü altında bırakmaları bakımından sorumluluklarını ağırlaştırmaktadır. Ancak hemen belirtelim ki, bu yorumun ne ölçüde doğru olduğu hukuk sistemlerindeki sürdürülebilirliğe ilişkin

¹⁷²⁸ Sözleşmeye aykırılıkların ne durumda ticari muhakeme kuralı kapsamında değerlendirilebileceğine ilişkin olarak bkz. Kuntz, Business Judgment Rule, s. 86 vd. Bu konudaki açıklamalarımız için bkz. 3. Bölüm, III, F.

¹⁷²⁹ Spercel, s. 372. Paydaş yönetimi modelinde benimsenen esnek düzenleme rejiminin aksine yöneticilerin takdir yetkisini artıracığı yönünde, Katz, D. A./McIntosh, L. A.: The Broadening Basis for Business Judgment, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2020, (<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/09/28/the-broadening-basis-for-business-judgment/>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

¹⁷³⁰ Kuntz, Business Judgment Rule, s. 69.

düzenlemelerin bağlayıcılığı, yükümlülüklerin icra edilebilirliği ve kimler tarafından ileri sürülebileceğine göre değişecektir.

III. YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL AMACA İLİŞKİN ÖZEL SORUMLULUK HÂLLERİ

A. Genel Olarak

Hukukumuzda ne TTK ne de SPKn'da anonim şirket yöneticilerinin sürdürülebilirlik ve kurumsal amaç kapsamında paydaş menfaatlerini gözetmelerine yönelik genel bir yükümlülük öngören açık bir hüküm bulunmaktadır. Sermaye piyasası hukuku mevzuatında özellikle kurumsal yönetim düzenlemeleri kapsamında belirli şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim temelli uygulamalara ilişkin politikalar benimsemeleri öngörülmüş olmakla birlikte, bunlar genellikle bağlayıcı nitelik taşımamakta veya yalnızca belirli şirketler için çeşitli yükümlülüklerin öngörülmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu itibarla, yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlikten doğan sorumluluğunun kurulmasında, şirketler hukukunda yer alan mevcut düzenlemelerden yararlanılmış ve bu noktada da özellikle özen ve bağlılık yükümlülükleri temel bir hareket noktası olarak ele alınmıştır. Öte yandan hem ulusal hem de uluslararası hukukta, anonim şirket yönetiminde daha sürdürülebilir ve paydaş odaklı yaklaşımların benimsenmesine yönelik araç ve yöntemlere giderek daha fazla başvurulmakta ve şirketler ve yöneticilerine çeşitli yasal düzenlemelerle sürdürülebilirliğe ilişkin yükümlülükler getirilmektedir. Son yıllarda, kurumsal sürdürülebilirlik alanında özellikle kamuyu aydınlatma ve *due diligence* yükümlülükleri bağlamında gönüllülük esasından katı hukuk çözümlerine doğru kayda

değer bir yönelme söz konusudur¹⁷³¹. Dolayısıyla yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlikten doğan kanuni sorumlulukları, bu konuda öngörülen özel düzenlemelerde yer alan yükümlülüklerin ihlalinde de kaynaklanabilecektir.

Bu çerçevede, çalışmamızın bu bölümünde, Türk hukuku ve yabancı hukuk sistemlerinde yürürlüğe giren sürdürülebilirliğe ilişkin yeni yükümlülüklerin ihlalinde doğan sorumluluk ve birtakım özel sorumluluk hâlleri ele alınmıştır. Hemen belirtelim ki bu düzenlemelerin bir kısmında özel bir sorumluluk hükmü bulunmamakta olup söz konusu sorumluluğun TTK ve SPKn'da yer alan mevcut düzenlemeler kapsamında ne şekilde kurulacağı da önemli bir husustur. Bu itibarla, aşağıda ele aldığımız özel sorumluluk hâlleri, yukarıda yöneticilerin genel yükümlülükleri kapsamında ele aldığımız özen ve bağlılık yükümlülükleri ile uyum yükümlülüklerine aykırılığa dayanabilecek olmasının yanı sıra, SPKn uyarınca kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinden doğan sorumluluk gibi özel bir sorumluluk rejiminden de doğabilecektir. Bunun haricinde aşağıda ele alınacak özel sorumluluk hâllerinin bir kısmı haksız fiil, esas sözleşmeye aykırılık, üçüncü kişilerle gerçekleştirilen akdi yükümlülüklerle aykırılık gibi diğer sorumluluk kaynaklarına da dayandırılabilir. Bu itibarla, örneğin, aşağıda ele alacağımız uluslararası ve yabancı hukuktaki tedarik zinciri düzenlemelerine aykırılığın bir Türk şirketini de zarara uğrattığı durumlarda söz konusu aykırılık, özen ve bağlılık yükümlülüğüne aykırılık kapsamında TTK m. 553 vd. uyarınca sorumluluk doğurabilecekken; sürdürülebilirlik raporlarındaki aykırılıklar SPKn m. 32 uyarınca kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan sorumluluğa vücut verecek; birtakım yeşil aklama uygulamaları

¹⁷³¹ Villiers, C.: *Global Supply Chains and Sustainability: The Role of Disclosure and Due Diligence Regulation*, The Cambridge Handbook of Corporate Law, Corporate Governance and Sustainability (Ed. Sjäffell, B./Bruner, C. M.), Cambridge 2020, s. 551.

haksız fiile vücut verecekken; anonim şirketin kendi taahhütlerine aykırı yönetici kararları sözleşmesel yükümlülüklerin ihlalini teşkil edebilecektir.

B. Sürdürülebilirlik Raporlamasından Doğan Sorumluluk

1. Genel Olarak

Şirket yönetiminde sürdürülebilir ve kurumsal sosyal sorumlu iş davranışının geliştirilmesinde en yaygın olarak başvuru stratejilerden bir tanesi, kamuyu aydınlatma ve açıklama temelli yaklaşımdır¹⁷³². Zira yatırımcılar, çalışanlar, tüketiciler ve toplum için şirketin çevresel ve sosyal meselelere karşı tutumu önem kazanmıştır. Böylece bir şirketin genel başarısının ölçülmesinde, gerek yatırımcılar gerekse de diğer paydaşlar bakımından ekonomik performansın yanı sıra, çevresel ve sosyal performans da önemli bir ölçüt hâline gelmiştir¹⁷³³. Ne var ki, şirketlerin finansal performansını etkileyebilecek olan tüm finansal olmayan unsurları ifade eden ESG etkenleri¹⁷³⁴ ve yönetim kurulunun çevresel ve sosyal konulardaki performanslarının bilanço, gelir tablosu gibi finansal tablolardan izlenebilmesi mümkün değildir. Bu kapsamda bir süredir şirketler, gönüllü olarak çevresel ve sosyal yönlerini raporladıkları, bu yönlerle ilişkili riskleri ölçtükleri, bu risklerin finansal performansları üzerindeki etkisini ve bu riskleri azaltmak adına ne yaptıklarını ortaya koydukları bazı açıklamalarda bulunmaktadır¹⁷³⁵. İlk etapta çeşitli teşviklerle gönüllü olarak gerçekleştirilen sürdürülebilirlik raporlamaları, son zamanlarda, özellikle ESG etkenleri ile finansal performans arasındaki sıkı ilişki çerçevesinde gerek gönüllü

¹⁷³² Bkz. Wagner, s. 622. Kamuyu aydınlatma düzenlemelerine kaynaklık eden ABD ve İngiliz hukukunda kavram, “açıklama” anlamına gelen “disclosure” terimi ile ifade edilmiştir (Bkz. Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 5).

¹⁷³³ Bu yönde, Coşkun Arslan/Kısacık, s. 20; Özcanlı, s. 82; Özer, s. 249.

¹⁷³⁴ Pollman, E.: *Corporate Social Responsibility, ESG and Compliance*, The Cambridge Handbook of Compliance (Ed. an Rooij, B/Sokol D.D.), Cambridge 2021, s. 664.

¹⁷³⁵ Wagner, s. 622; Reis, s. 310.

gerekse de zorunlu raporlama uygulamaları öngören birçok düzenlemeye konu olmaya başlamıştır¹⁷³⁶. Günümüzde hem yabancı hukuk hem de Türk hukukunda, anonim şirketlerin sürdürülebilirlik stratejileri ve KSS politikalarına ilişkin raporlar aracılığıyla kamuyu aydınlatma yükümlülükleri, yumuşak veya bağlayıcı birtakım yasal düzenlemelere bağlanmıştır¹⁷³⁷. ABD’deki Sarbanes-Oxley Yasası (*Sarbanes-Oxley Act*)¹⁷³⁸, Kaliforniya Tedarik Zincirlerinde Şeffaflık Yasası (*The California Transparency in Supply Chains Act*), Birleşik Krallık Şirketler Yasası 2006 (*Companies Act 2006*) ve Modern Kölelik Yasası 2015 (*Modern Slavery Act 2015*) ile Fransa’da 2017 yılında kabul edilen “Hâkim ve İş Sahibi Şirketlerin *Due Diligence* Yükümlülüğüne İlişkin Kanun”da (*Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d’ordre*) finansal olmayan birtakım bilgilerin kamuya açıklanmasına yönelik düzenlemelere temel oluşturan yasalar arasındadır.

Bu tür düzenlemeler, “örnek teşkil ederek şirket yönetiminde sürdürülebilir ve sorumlu iş davranışını teşvik etme” ve “bilginin muhataplarının kararlarını buna göre vermesini sağlama” olmak üzere iki işleve hizmet eder¹⁷³⁹. Gerçekten de şirketleri çevresel ve sosyal performanslarına göre derecelendiren ve sıralayan uygulamaların yaygınlaşması şirket yöneticileri bakımından bir baskı unsuru yaratacaktır. Ancak sürdürülebilirlik raporlamasının en önemli işlevi, yatırımcılar ve diğer menfaat sahiplerinin şirketin ekonomik faaliyetlerinin çevresel ve toplumsal etkilerini

¹⁷³⁶ Tarhan, s. 1514. Yazarın sürdürülebilirlik raporlamalarına yönelik zorunlu ve gönüllü olmak üzere farklı düzenleyici yaklaşımlara ilişkin açıklamalar için bkz. s. 1527 vd.

¹⁷³⁷ 2013 yılı itibarıyla Arjantin, Avusturya, Belçika, Brezilya, Danimarka, Çin, Almanya, Yunanistan, Hindistan, Endonezya, İtalya, Malezya, Hollanda, Norveç, Portekiz, İspanya ve İsveç’te finansal olmayan raporlama yapmanın hukuken zorunlu olduğuna dair bkz. Özer, s. 257.

¹⁷³⁸ Söz konusu kanunda finansal olmayan bilgilerin açıklanmasına yönelik doğrudan bir yükümlülük yer almamakla birlikte, 406. maddesi ile borsa şirketlerinin üst düzey finans yöneticileri için bir etik davranış kodu benimsemeleri veya neden benimsemediklerini açıklamaları yönünde düzenlemeler yapması konusunda SEC’e (*US Securities and Exchange Commission*, ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu) yetki verilmiştir.

¹⁷³⁹ Reis, s. 309.

gözlemleyebilmesinin sağlanmasıdır. Yatırımcılar yatırım kararlarını alırken, müşteri ve tüketiciler ürün ve hizmet satın alırken, bankalar ve diğer finans kuruluşları da finansman sağlarken söz konusu açıklamaları dikkate alacaktır. Bu itibarla sürdürülebilirlik performansının finansal performans üzerinde de oldukça önemli bir etkisi bulunmakta olup sürdürülebilirlik riskleri, finansal riske de yol açacağından sürdürülebilirlik raporları finansal raporları tamamlayıcı özellik göstermektedir¹⁷⁴⁰. Söz konusu açıklamalar, gerçekleştirecekleri denetimlerde kamu otoriteleri nezdinde de önem taşıyacaktır. Şirketlerin kamunun merceği altına alınması, hesap verilebilirliklerini de artıracaktır. Başka bir ifadeyle, sürdürülebilirlik raporlamaları, şirketlerin toplumsal meşruiyetlerinin sağlanması ve kamusal şeffaflık ve diyalog yoluyla hesap verebilir kalmaları için bir araçtır¹⁷⁴¹. Şirketlerde sosyal ve çevresel sorumluluk kültürünün yerleştirilmesinde şeffaflık ve şirketin farklı sermaye kaynaklarını ne şekilde kullandığının kamuya açıklanmasının sağlanması, önemli bir araç ve teşvik olacaktır¹⁷⁴². Dolayısıyla, normal şartlarda esas olarak pay sahipleri ve yatırımcıların menfaatlerine hizmet eden geleneksel raporlama uygulamalarından tüm paydaşları ilgilendiren raporlama uygulamalarına doğru bir geçiş söz konusudur¹⁷⁴³.

Bu çerçevede, anonim şirketlerin ve yöneticilerinin sürdürülebilirlikten doğan özel sorumluluk hâllerinin kaynaklarından birisi, sürdürülebilirliğe ilişkin kamuyu aydınlatma uygulamalarıdır. Sürdürülebilirlik raporlaması hazırlaması zorunlu olan şirketlerin bu yükümlülüklerini hiç veya olması gerektiği gibi yerine getirmemesi ya

¹⁷⁴⁰ G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ile TFRS 18'deki bu vurguya ilişkin olarak bkz. 3. Bölüm, III, B, 2.

¹⁷⁴¹ North, G.: *Corporate Sustainability Practices and Regulation: Existing Frameworks and Best Practice Proposals*, Corporate Governance Codes for the 21st Century International Perspectives and Critical Analyses (Ed. du Plessis, J. J./Low, C. K.), Cham 2017, s. 153.

¹⁷⁴² Özer, s. 48.

¹⁷⁴³ Bkz. Reis, s. 309.

da finansal olmayan bilgilerini zorunlu veya gönüllü olarak kamuya açıklayan şirketlerin, bu raporlarda yanlış veya eksik bilgiye yer vermesi birtakım hukuki ve ekonomik sonuçlar doğuracak olup yöneticilerin sorumluluklarına yol açabilecektir. Sürdürülebilirlik raporlaması düzenlemelerinde çoğu zaman doğrudan bir hukuki sorumluluk hükmüne yer verilmemekle birlikte, söz konusu sorumluluk, özellikle raporlama yükümlülüklerine aykırılığın para cezasına yol açtığı veya örneğin yanıltıcı bilgilerden dolayı pay sahipleri/yatırımcılar, alacaklılar, müşteriler ve tüketicilerin zarar gördüğü durumlarda gündeme gelecektir. Dahası, raporların içeriğinin şirketlerin çevresel ve sosyal konularda beklenen önlemleri almadığını gözler önüne sermesi de, şirketin itibarı ve kârlılığı üzerinde sonuçlar doğurabilecek ve yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülükleri bağlamında sorumluluklarına yol açabilecektir. Dolayısıyla bir bakıma, şirketler hukukunda var olan sorumluluk düzenlemeleri aracılığıyla raporlama yükümlülükleri bağlamında da sorumluluk kurulması mümkün olacaktır¹⁷⁴⁴.

Sürdürülebilirlik raporlamalarının evrensel gelişimi ve bu kapsamda anonim şirketler ve yöneticilerine getirilen yeni yükümlülükler oldukça geniş bir konu olup çalışmamız kapsamında tüm detaylarıyla ele alınmayacaktır. Öte yandan, anonim şirketler ve yöneticilerinin sürdürülebilirlikten doğan sorumluluklarının kaynaklarından biri olarak raporlama yükümlülüklerine genel hatlarıyla yer verilmesi gerekli görülmüştür. Bu kapsamda sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin yabancı ve ulusal hukuktaki düzenlemelerin gelişimi birinci bölümde sürdürülebilirliğin hukuki çerçevesi kapsamında açıklanmış¹⁷⁴⁵; bu bölümde ise raporlama uygulamaları ve söz konusu düzenlemelerdeki sorumluluğa ilişkin hükümlere yer verilmiştir.

¹⁷⁴⁴ Bu yönde bkz. Okuyucu, s. 137.

¹⁷⁴⁵ 1. Bölüm, III, D, 2, G ve 1. Bölüm, III, F, 4.

2. Sürdürülebilirliğe İlişkin Raporlama Uygulamaları

Bir süredir dünya genelinde kamuyu aydınlatma yükümlülükleri kapsamında, sürdürülebilirliğe ilişkin bilgilerin kamuya açıklanması amacıyla geliştirilen uygulamalar hız kazanmıştır. Bu gelişimde, Küresel Raporlama Girişimi (*Global Reporting Initiative - GRI*), Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (*International Integrated Reporting Council - IIRC*), Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (*Sustainability Accounting Standards Board - SASB*) gibi kuruluşların yayımladıkları ilke ve standartlar etkili olmuştur¹⁷⁴⁶. Bu kapsamda, aşağıda açıklanacağı üzere, birçok hukuk sisteminde halka açık şirketlerin yanı sıra, özellikle çevre ve toplum üzerindeki etkileri nedeniyle belirli ekonomik büyüklükteki şirketler ve hatta KOBİ'leri de kapsayan birtakım raporlama yükümlülükleri öngörülmüştür.

Sürdürülebilirliğe ilişkin bilginin raporlanması, OECD'nin 2023 yılında güncellenen G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde de yer almış olup “Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık” başlıklı IV. bölüm ve “Sürdürülebilirlik ve Dayanıklılık” başlıklı VI. bölümde, şirketlerin ticari hedefleri ile çevresel ve sosyal konularla ilgili önemli politikaları ve performans ölçütlerini açıklaması ve sürdürülebilirlik risklerinin yönetimine yer verilmiştir¹⁷⁴⁷. Söz konusu ilkeler bağlayıcı olmamakla birlikte, Türkiye'nin de içlerinde yer aldığı G20 ülkeleri ve OECD üye ülkeleri bakımından sürdürülebilirlik raporlaması ve diğer kurumsal yönetim ilkelerine yönelik küresel kriterler oluşturmak önemli bir referans noktasıdır.

Şirketlerin sürdürülebilirlik performansına yönelik raporlama faaliyetleri, “finansal olmayan raporlama”, “sürdürülebilirlik raporlaması”, “KSS raporlaması”,

¹⁷⁴⁶ Sürdürülebilirlik raporlamalarının gelişim sürecine ilişkin olarak bkz. Özer, s. 253 vd.

¹⁷⁴⁷ G20/OECD, Principles of Corporate Governance (https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

“iklim raporlaması”, “üçlü raporlama (*triple bottom line reporting*)¹⁷⁴⁸” gibi farklı şekilde adlandırılabilmekte olup bu kavramlar sıklıkla birbirleri yerine kullanılabilmektedir¹⁷⁴⁹. Şirketlerin finansal tablolarında yer alan ve doğrudan finansal durumuna ilişkin olan bilgiler dışında kalan, şirketin çevre ve toplum üzerindeki etkilerine ilişkin nitel ve nicel veriler, finansal olmayan bilgiler olarak adlandırılmaktadır. Bu tür raporlama, şirketlerin ekonomik performansının yanı sıra çevre ve toplum üzerindeki etkilerini de ölçmekte olup geleneksel raporlamadan ayrılmaktadır¹⁷⁵⁰. Raporlarda yer alan “finansal olmayan” bilgiler, şirket faaliyetlerinin doğal çevre üzerindeki etkileri, şirketlerin çalışanlarıyla ilişkileri, insan hakları uygulamaları, yönetim kurulunun kompozisyonunda çeşitlilik ve katılım gibi hususlar yer almaktadır. Türkiye’de Borsa İstanbul’da işlem gören şirketler tarafından hazırlanan raporlar üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, raporlardaki finansal olmayan bilgilerin “çalışanlar”, “ürün/üretim”, “toplum”, “tüketiciler”, “tedarikçiler”, “çevre”, “kurumsal yönetim uygulamaları” ve “sosyal strateji” konuları olmak üzere 8 başlık altında toplandığı görülmüştür¹⁷⁵¹. Şirketlerin finansal ve finansal olmayan açıklamalarını birleştirerek tek bir rapor düzenlediği ve sosyal, çevresel ve ekonomik eylemlerin şirketler üzerindeki finansal etkileri arasında bağlantı kuran “entegre raporlama” ise bir diğer raporlama pratiğidir¹⁷⁵².

Bu açıklamalar ışığında, finansal olmayan bilginin, şirketin finansal durumunu gösteren bilgidir ve bu raporlamanın şirketlerin ekonomik performansına odaklanan

¹⁷⁴⁸ İlk olarak *John Elkington* tarafından ortaya konulan üçlü bilanço sistemine (*triple bottom line*) ilişkin açıklamalar için bkz. 1. Bölüm, II, C, 5.

¹⁷⁴⁹ Bkz. Wagner, s. 622. Öte yandan söz konusu adlandırmalar, raporların içeriğine göre farklı raporlama pratikleri olarak da ele alınabilmektedir (bkz. Murat, s. 109 vd.).

¹⁷⁵⁰ Coşkun Arslan/Kısacık, s. 26.

¹⁷⁵¹ 2006-2017 arasındaki süreci kapsayan araştırma için bkz. Özbay, D.: *Türkiye’de Finansal Olmayan Raporlama ve Gelişim Trendi*, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi 2019, C. 15, S. 2, s. 451.

¹⁷⁵² Wagner, s. 640; Gücenme Gençoğlu/Aytaç, s. 52.

finansal raporlamadan ayrımını vurgulamak bakımından “finansal olmayan raporlama”, tercih edilen bir kullanımdır¹⁷⁵³. Öte yandan, bu ifade sürdürülebilirliğe ilişkin bilgilerin finansal tablolarla yakın ilişkisini göz ardı ettiğinden, sürdürülebilirlik raporlamasının daha kapsayıcı ve yerinde bir tercih olduğu kanaatindeyiz. Nitekim AB Hukukunda da bu gerekçelerle NFRD’de yer alan “finansal olmayan bilginin raporlanması” kavramı, CSRD’de “sürdürülebilirlik raporlaması” ile değiştirilmiştir¹⁷⁵⁴. Gerçekten de, çevresel ve sosyal konulardaki performans, finansal performansla da yakından ilgili olup çevresel ve sosyal riskler, finansal riskleri de beraberinde getirmektedir¹⁷⁵⁵. Ayrıca, çevresel ve sosyal sorumlu davranış, bunlardan kaynaklı risklerin azaltılması ve şirket itibarı ile müşterilerinin artırılmasını sağlayarak finansal performansı da olumlu etkilemektedir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik raporları, finansal tablolarla da oldukça yakından bağlantılıdır. Nitekim G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri’ndeki VI.A.3 numaralı ilkede de, “*sürdürülebilirlik konularının açıklanması, finansal raporlama ve kurumsal bilgiler birbiriyle bağlantılı olmalıdır*” ifadesine yer verilmiştir. Buna göre, “*sürdürülebilirlik raporunda önemli olarak anlaşılan bilgilerin, finansal tabloların hazırlanması ve sunulması sürecinde de dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerekir*”¹⁷⁵⁶. Finansal ve finansal olmayan açıklamalar arasında bu tür bir bağlantının kurulması, önemli sürdürülebilirlik konularının finansal tablolardaki tahmin ve varsayımların yanı sıra bir şirketin faaliyetleri üzerinde önemli bir etkisi olan veya olması muhtemel risklerin

¹⁷⁵³ Bkz. Özer, s. 251.

¹⁷⁵⁴ Bkz. CSRD, Gereke 8.

¹⁷⁵⁵ Bu gerekçeyle, SPKn ve TTK’da “finansal olmayan” raporlama ifadesi yerine “sürdürülebilirlik” raporlamasından bahsedilmesinin yerinde bir tercih olduğu yönünde, Veziroğlu, C./Kayıklık, A.: *Sürdürülebilirlik ve Şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Yükümlülüğü*, Prof. Dr. Tuğrul Ansay Anısına: Anonim Şirketler Hukukunun Gelecek On Yılı - Koç Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuka Genç Yaklaşımlar Konferans Serisi No. 11, 25 Kasım 2022 - İstanbul (Ed. Toraman Çolgar, E./Veziroğlu, C./Kayıklık, A.), İstanbul 2023, s. 163.

¹⁷⁵⁶ G20/OECD Principles of Corporate Governance, s. 46.

açıklanmasında da dikkate alınmasını gerektirir¹⁷⁵⁷. Bu itibarla, söz konusu ilkelerde entegre raporlamaya yönelik bir tercihte bulunulduğu yorumu yapılabilir.

Benzer bir yaklaşıma, Türk hukukunda da finansal raporlar ve sürdürülebilirlik raporları bağlamında yer verilmiştir. Genel amaçlı finansal tabloların sunumu ve finansal bilgilerin açıklanmasına ilişkin ilkeleri düzenleme amacıyla, 08.05.2025 tarihli Resmi Gazete’de, “Türkiye Finansal Raporlama Standardı (TFRS) 18 Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklama” yayımlanmıştır¹⁷⁵⁸. TFRS 18’in “Tanımlanan Terimler” başlıklı ekinde, “*genel amaçlı finansal raporlar, bunlarla sınırlı olmamakla beraber, işletmenin genel amaçlı finansal tablolarını ve sürdürülebilirlikle ilgili finansal açıklamalarını içerir*” ifadesine yer verilmiş olup¹⁷⁵⁹ finansal açıklamalarla sürdürülebilirlik açıklamaları arasındaki bağ kurulmuştur. Resmi Gazete’de aynı gün yayımlanan KGK Kararı ile TSRS 1’in 61. paragrafından sonra gelmek üzere eklenen 61T paragrafında, “*Sürdürülebilirlikle ilgili finansal açıklamalar, işletmenin genel amaçlı finansal raporlarının bir parçası olarak ‘TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu’ başlıklı ayrı bir raporda sunulur. TSRS Uyumlu Sürdürülebilirlik Raporu; işletmenin açıklama ihtiyacı duyduğu farklı bir raporun içerisine (entegre faaliyet raporu gibi) -rapor başlığı dâhil olmak üzere- bir bütün hâlinde olmak kaydıyla bölüm olarak eklenebilir*” ifadesi yer almıştır¹⁷⁶⁰.

Küresel Raporlama Girişimi sürdürülebilirlik raporlamasını, “*şirketlerin kurumsal faaliyetlerinden kaynaklanan en önemli ekonomik, çevresel ve sosyal etkileri*

¹⁷⁵⁷ G20/OECD Principles of Corporate Governance, s. 46.

¹⁷⁵⁸ KGK, 05/05/2025 Tarihli ve 75935942-050.01.04-[01/32053] Sayılı Kararı, Türkiye Finansal Raporlama Standardı 18 Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklama (“TFRS 18”), R. G., T. 08.05.2025, S. 32894.

¹⁷⁵⁹ KGK, TFRS 18, Ek A, s. 20.

¹⁷⁶⁰ KGK, 5/5/2025 Tarihli ve 75935942-050.01.04-[01/32059] Sayılı Kararı, R. G., T. 08.05.2025, S. 32894.

açıklamaları ve böylece bu etkilerden dolayı hesap verebilir olmaları ve bunları yönetmekten sorumlu tutulmaları uygulaması” olarak tanımlamaktadır¹⁷⁶¹. Dolayısıyla sürdürülebilirlik raporlamasında şirket başarısı, çevresel, sosyal ve ekonomik olmak üzere sürdürülebilirliğin üç boyutunun toplamıyla ölçülmektedir¹⁷⁶². Bu kapsamda, ekonomik etkiler sermayeye ilişkin olup sermayenin pay sahipleri ve diğer paydaşlar arasındaki verimli kullanımını; sosyal etkiler, insan sermayesine ilişkin olup insan haklarına uygun, iş gücü ve topluma faydalı faaliyetleri; çevresel etkiler ise doğal çevrenin korunmasına ilişkin olup doğal kaynakların gezegensel sınırları ve gelecek nesilleri gözetten bir biçimde kullanımını içerir¹⁷⁶³. Ancak çevresel ve sosyal etkilerin matematiksel olarak ortaya konulmasının parasal olarak ifade edilebilen ekonomik etkilere göre daha zor olması ve sosyal/çevresel sermayeye nesnel ve ortak bir ölçü birimi üzerinden bir değer biçilememesi, sürdürülebilirlik raporlamalarına yönelik dile getirilen bir endişedir¹⁷⁶⁴. Zira raporlama, ancak raporlanan bilgilerin doğru, kamuoyu tarafından anlaşılabilir ve karşılaştırılabilir olması hâlinde şeffaflık amacına hizmet edecektir¹⁷⁶⁵. Dolayısıyla raporların aşırı teknik veya karmaşık olmaması gerekir. Bununla bağlantılı bir şekilde ortaya çıkan diğer bir sorun da, çevresel ve sosyal performansın şirketin itibarı üzerindeki olumlu etkisi nedeniyle, şirketlerin yanıltıcı ve aldatıcı uygulamalarına, yani yeşil aklamaya davetiye çıkartmasıdır¹⁷⁶⁶. Zira finansal performansa kıyasen nesnel ve karşılaştırmalı bir şekilde ortaya konulması zor olan değerlerin her kurum tarafından kendine göre yorumlanması ve manipüle edilmesi de

¹⁷⁶¹ GRI & SASB, A Practical Guide to Sustainability Reporting Using GRI and SASB Standards, s. 4 (<https://www.globalreporting.org/media/mlkjpnl1/gri-sasb-joint-publication-april-2021.pdf>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

¹⁷⁶² Aynı yönde, Coşkun Arslan/Kısacık, s. 27-28; Özer, s. 251.

¹⁷⁶³ Bkz. Özer, s. 251.

¹⁷⁶⁴ Coşkun Arslan/Kısacık, s. 26; Wagner, s. 623.

¹⁷⁶⁵ Reis, s. 310; Villiers, Global Supply Chains, s. 558; Ayrıca bkz. Wagner, s. 641.

¹⁷⁶⁶ Yeşil aklamaya ilişkin açıklamalarımız için bkz. 3. Bölüm, II, C.

kolay olacaktır. Bu sorunların çözümü bakımından çevresel ve sosyal performansın ölçülmesine yarayan indekslerin belirlenmesi, sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanmasında ortak standartlar belirlenmesi ve bu raporların denetimi büyük önem arz etmektedir.

Dünyadaki sürdürülebilirlik raporlaması düzenlemeleri de kapsam ve içerik bakımından oldukça çeşitlidir. Sürdürülebilirlik raporlamaları, sürdürülebilirlik ve KSS'ye ilişkin birçok düzenleme gibi, esas itibarıyla bağlayıcı olmayan ve gönüllülük esasına dayanan düzenlemelere bağlanmıştır¹⁷⁶⁷. Öte yandan, bu tür düzenlemeler sonucu hazırlanan raporların sayısı ve kalitesinin yetersizliği nedeniyle, birçok ülkede sürdürülebilirlik raporlamasını zorunlu hâle getiren hükümler öngörülmüş olup bunlar arasında da bir yeknesaklık söz konusu değildir¹⁷⁶⁸. Ülkeler arasındaki yeknesak uygulamanın sağlanması bakımından, 2021 yılında 197 ülkenin katılımıyla gerçekleştirilen BM İklim Değişikliği Konferansı'nda, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Vakfı (*International Financial Reporting Standards Foundation*, IFRSF) bünyesinde kurulan Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (*International Sustainability Standards Board*, ISSB) tarafından yayımlanan “UFRS S1-Sürdürülebilirlik ile İlgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına İlişkin Genel Hükümler (*IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*)” ve “UFRS S2-İklimle İlgili Açıklamalar (*IFRS S2 Climate-related Disclosures*)” standartları önem taşımaktadır¹⁷⁶⁹.

¹⁷⁶⁷ Bkz. Wagner, s. 622. Sürdürülebilirlik raporlamalarına ilişkin düzenleme yaklaşımlarının gelişimi ve Türk hukukundaki gelişimin uluslararası hukukla gösterdiği paralelliğe ilişkin olarak bkz. Tarhan, s. 1534 vd., 1542 vd.

¹⁷⁶⁸ Wagner, s. 622-623.

¹⁷⁶⁹ Söz konusu standartların metinleri için bkz. IFRS Sustainability Disclosure Standards (<https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/>, Erişim Tarihi: 03.08.2025). Ayrıca bkz. 1. Bölüm, III, F, 4, a.

Türkiye’de şirketler bir süredir gönüllü olarak, finansal olmayan bilgilerini “sürdürülebilirlik raporu”, “kurumsal sosyal sorumluluk raporu”, “*UN Global Compact* ilerleme bildirimi raporu” adları altında açıklayabilmektedir. Türkiye’de gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, 2019 yılında raporlama yapan şirketlerin oranı %72 iken 2021 yılında bu oran %88’e çıkmıştır¹⁷⁷⁰. Bu çalışmaya katılan şirketlerin her birinin farklı standartlar uyguladığı görülmüştür¹⁷⁷¹. KPMG’nin 2024 yılında yayımladığı Sürdürülebilirlik Raporlaması Anketi uyarınca ise Türkiye, 2022 yılındaki %44’lük sürdürülebilirlik raporlaması oranını 2024 yılında %56’ya çıkartarak en çok gelişme gösteren ülkeler arasında yer almıştır¹⁷⁷². Ülkemizde gerek sürdürülebilirlik raporlaması uygulamasının yeni olması gerekse de bağlayıcı düzenlemelerin bulunmaması nedeniyle söz konusu raporların içeriği ve kalitesi konusunda endişeler bulunmaktadır¹⁷⁷³. Bununla birlikte, TTK m. 88’e eklenen 6. fıkra ile KGK’ya verilen yetki sonucunda, UFRS ile uyumlu olarak Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) başlığında ortak standartların oluşturulması ve sürdürülebilirlik raporlarının güvence denetimi kapsamına alınması gibi gelişmeler, raporların kalitesi ve güvenilirliğinin artması bakımından olumlu gelişmelerdir. Aynı zamanda, genel amaçlı finansal tabloların sunumu ve finansal bilgilerin açıklanmasına ilişkin ilkeleri içeren TFRS 18’de genel amaçlı finansal

¹⁷⁷⁰ KGK, Soru ve Cevaplarla Sürdürülebilirlik Raporlaması 2023, s. 11-12. (https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Sustainability/Soru_ve_Cevaplarla_Surdurulebilirlik_Raporlamasi_30_05_2023-.pdf, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

¹⁷⁷¹ 2021 yılında Türkiye’den araştırmaya katılan ve sürdürülebilirlik raporlaması yapan 44 şirketin; %82’sinin Küresel Raporlama Girişimi (GRI) Standartlarını, %50’sinin Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (SASB) Standartlarını, %84’ünün Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini (SDG), %59’unun İklimle İlgili Mali Bildirimler Görev Gücü (TCFD) Tavsiyelerini ve %80’inin ise birden fazla raporlama çerçevesini kullanarak ESG verilerini raporladığı görülmektedir.

¹⁷⁷² KPMG, Survey of Sustainability Reporting 2024 (<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ro/pdf/2024/the-move-to-mandatory-reporting-report.pdf>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

¹⁷⁷³ Türkiye’deki raporlama uygulamalarına ilişkin olarak bkz. Okuyucu, s. 166 vd.

raporların sürdürülebilirlikle ilgili finansal açıklamalarını içermesine yönelik değişiklik de finansal performansla sürdürülebilirlik arasında bağlantı kurulması bakımından önemli bir gelişmedir.

Burada hemen belirtelim ki, raporlama uygulamaları *due diligence*'dan farklı olarak şirketlere doğrudan sürdürülebilir davranmaları yükümlülüğü yüklememektedir¹⁷⁷⁴. Raporlama, yalnızca şirketlerin sürdürülebilir davranıp davranmadıklarını açıklamalarını gerektirmekte olup bu yolla rekabet avantajı sağlama imkânı veya bunu dezavantaj hâline getirme tehlikesi sunmaktadır. Tüm bu gerekçelerle, raporlama düzenlemelerinin sürdürülebilirliğe yalnızca kısmen katkıda bulunduğu, bu tür önlemlerin en iyi ihtimalle şeffaflık sağladığı ve maddi sonuçlar doğurmadığı ileri sürülmüştür¹⁷⁷⁵. Nitekim aşağıda da açıklanacağı üzere ilgili düzenlemelerde yaptırım, yalnızca raporlama yükümlülüklerinin hiç veya olması gerektiği gibi gerçekleştirilmemesi, raporlama standartlarına aykırılık, raporların denetlenmesine engel olma veya raporda yanlış ve eksik bilgilerin yer alması hâlinde öngörülmüştür. Başka bir ifadeyle, raporlarda yer alan çevresel ve sosyal meseleler bakımından bir davranış yükümlülüğü ve raporun sonucunda sürdürülebilirliğe aykırı davranıldığıнын ortaya çıkması hâlinde doğrudan bir sorumluluk öngörülmemiştir. Öte yandan, kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinin niteliği gereği, raporlama düzenlemelerinin şirketlere hukuka ve standartlara uygun biçimde doğru bilginin açıklanması haricinde bir yükümlülük yüklemesi mümkün olmayıp bu, ancak şirketler kanunundaki yöneticilerin yükümlülüklerine ilişkin genel hükümler ve *due diligence*

¹⁷⁷⁴ Aynı yönde bkz. Demirel Özdemir, D.: *Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı Çerçevesinde 2024/1760 Sayılı Avrupa Birliği Kurumsal Sürdürülebilirlik Özenli Etki Değerlendirmesi Yönergesi (CSDDD) Hükümlerinin Değerlendirilmesi*, Regesta 2024, C. 9, S. 3, s. 559.

¹⁷⁷⁵ Villiers, *Global Supply Chains*, s. 551. Yazarın raporlama yükümlülüklerinin sürdürülebilirliğe ulaşmada neden yetersiz kaldığına dair açıklamaları için bkz. s. 557 vd.

düzenlemeleri aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Kaldı ki, söz konusu raporlarda ortaya konulan sonuçlar, yukarıda da ifade ettiğimiz üzere, şirketlerin itibarı, yatırımcıların tercihleri, kredi kuruluşlarınca finansman sağlanması, tüketici ve müşteri davranışları gibi birçok hususu etkileyecek olup şirketi zarara uğratabilecektir. Böylece şirket yöneticilerinin uyum, özen ve bağlılık yükümlülükleri kapsamında sorumlulukları gündeme gelebilecektir.

3. Avrupa Birliği Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD)

Uyarınca Sorumluluk

İlk bölümde açıklandığı üzere, Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD), 5 Ocak 2023 tarihinde yürürlüğe girerek Finansal Olmayan Bilgilerin Raporlanması Direktifi (NFRD)'nin yerine geçmiştir. CSRD, AB'deki büyük teşebbüslerin, kamu yararını ilgilendiren ve borsada işlem gören KOBİ'lerin ve belirli koşulları sağlayan AB dışı şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetsel etkilerine ilişkin sürdürülebilirlik bilgilerinin detaylı ve denetlenebilir şekilde raporlamasını öngörmektedir¹⁷⁷⁶. Direktif, raporlamanın Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'na (ESRS) uygun olarak yapılmasını şart koşmakta ve kademeli bir uygulama takvimi öngörmektedir. Kapsama giren şirketlerin yıllık yönetim raporları içerisinde sürdürülebilirlik konularına ilişkin açıklamalara yer vermeleri ve bu raporun ESG uyumluluğuna ilişkin öngörülen çok sayıda göstergeyi kapsamaması gerekmektedir. Raporlardaki ESG etkenleri, iklim değişikliğiyle mücadele, su ve biyoçeşitlilik gibi çevresel etkiler; eşitlik, çalışma koşulları ve insan hakları gibi sosyal hususlar;

¹⁷⁷⁶ CSRD'ye ilişkin genel açıklamalar için bkz. 1. Bölüm, III, D, 2, g.

yolsuzlukla mücadele, iş etiği, iç denetim mekanizmaları ve paydaş ilişkileri gibi yönetim unsurlarına ilişkin bilgileri içerecek şekilde belirlenmiştir¹⁷⁷⁷.

CSRD’de, kapsama giren şirketlerin ve yöneticilerinin hukuki sorumluluğu düzenlenmemiş olup raporlama yükümlülüklerinin yerine getirilmesinin sağlanması ve bunlara aykırılık hâlinde uygulanacak yaptırımların belirlenmesi Üye Devletlerin iç hukukuna bırakılmıştır. Bu nedenle, NFRD’de de olduğu gibi, CSRD’ye uyulmaması durumunda da uygulanacak cezalar ve yöneticilerin sorumlulukları, her ülkenin kendi hukuk sistemi içinde belirlenmekte ve Üye Devletler arasında farklı yaptırım rejimleri ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda, CSRD’den doğan raporlama yükümlülüklerine aykırı davranan şirketler ile yöneticileri idari veya adli para cezaları, ihlalin kamuya açıklanması, kamu ihalelerinden men edilme gibi yaptırımlarla veya doğrudan tazminat sorumluluğu ile karşı karşıya kalabilecektir.

Üye Devlet uygulamalarına örnek vermek gerekirse, CSRD’yi ulusal hukukuna aktaran ilk ülke olan Fransa¹⁷⁷⁸, şirket yöneticilerini de kapsayan oldukça detaylı ve ciddi yaptırımlar öngörmüştür. Özellikle, sürdürülebilirlik raporlarının denetimiyle görevli bağımsız denetçi veya denetim kuruluşlarına ilişkin yükümlülüklerle aykırılıklar, ağır cezalara yol açabilmektedir¹⁷⁷⁹. Buna göre, sürdürülebilirlik raporunun yayımlanmaması durumunda şirketlere 18.750 Euro’ya kadar idari para

¹⁷⁷⁷ Bkz. CSRD m. 1(7) uyarınca 2013/34/EU sayılı Muhasebe Direktifi’nde değiştirilen 29(b) maddesi.

¹⁷⁷⁸ 9 Mart 2023 tarihli ve 2023-171 sayılı Kanun (*LOI n° 2023-171 du 9 mars 2023 portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne dans les domaines de l'économie, de la santé, du travail, des transports et de l'agriculture*) m. 12 uyarınca CSRD, ticari şirketlerin sürdürülebilirlik bilgileri ile çevresel yükümlülükleri, sosyal ve kurumsal yönetim yükümlülüklerinin yayımlanması ve belgelendirilmesine ilişkin 2023-1142 sayılı Kararname ile iç hukuka aktarılmıştır, bkz. *Ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales*.

¹⁷⁷⁹ Bkz. Molé, P.: France Has Adopted the CSRD and Will Fine, Jail Noncompliant Company Directors (<https://www.ehs.com/2024/02/france-has-adopted-the-csrd-and-will-fine-jail-noncompliant-company-directors/>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

cezası uygulanabilmekte ve bu ihlal, şirketin kamu ihalelerine katılmasının yasaklanması ile sonuçlanabilmektedir. CSRD raporlarının denetlenmesi için bağımsız bir denetçi veya denetim kuruluşunun hiç atanmaması veya denetim için çağrılmaması durumunda ise şirket yöneticileri için 30.000 Euro'ya kadar para cezası ve iki yıla kadar hapis cezası; şirket tüzel kişiliği için ise 150.000 Euro'ya kadar para cezası öngörülmüştür. Daha ciddi ihlaller ise, örneğin, denetçi veya bağımsız üçüncü taraf kuruluş ya da bunların uzmanları tarafından yapılan denetim veya kontrolleri engellemek ya da denetçinin veya bağımsız üçüncü taraf kuruluşun veya uzmanlarının görevlerini yerine getirmeleri için gerekli tüm belgelere ve özellikle tüm sözleşmelere, defterlere, muhasebe belgelerine ve karar defterlerine yerinde erişimini reddetmek, şirket yöneticileri için 75.000 Euro'ya kadar para cezası ve beş yıla kadar hapis cezası ile şirket tüzel kişiliği için 375.000 Euro'ya kadar para cezası ile cezalandırılacaktır.

CSRD'yi henüz iç hukukuna aktarmamış olan Almanya'da ise, mevcut durumda yürürlükte olan NFRD çerçevesinde, şirket yöneticilerinin ticaret hukuku kapsamında cezai sorumlulukları düzenlenmiştir. NFRD'ye uyulmaması hâlinde uygulanacak yaptırımlar, Almanya'da oldukça yüksek parasal sınırlarla belirlenmiştir. Buna göre, ihlalin niteliğine bağlı olarak şirketler; 10 milyon Euro'ya veya yıllık toplam cironun %5'ine kadar ya da ihlal nedeniyle elde edilen kârın ya da kaçınılan zararın iki katı tutarında para cezası ile karşı karşıya kalabilmektedir¹⁷⁸⁰. Bu düzenleme, CSRD'nin ulusal mevzuata aktarılması sonrasında da benzer veya daha da ağırlaştırılmış yaptırımlarla şirketler ve yöneticiler açısından ciddi bir hukuki risk doğurabileceğine işaret etmektedir.

¹⁷⁸⁰ HGB § 334 (3a)

Hollanda’da da, CSRD henüz iç hukuka aktarılmamış olmakla birlikte, taslak uygulama kanununda sürdürülebilirlik raporlarının zamanında açıklanmaması ceza hukuku kapsamına alınmış olup hem şirket hem de fiili yöneticiler (*feitelijk leidinggevenden*) bakımından cezai sorumluluğa neden olacaktır¹⁷⁸¹. Ayrıca Hollanda ulusal hukukunda da sürdürülebilirlik raporlaması yükümlülüklerine uyulmaması durumunda yöneticilerin sorumluluğu öngörülmüştür. Hollanda Medeni Kanunu’nun (*Burgerlijk Wetboek*) 2. kitabının 391. maddesi uyarınca, büyük ölçekli şirketlerin yöneticileri, yıllık finansal tabloların bir parçası olarak finansal olmayan performans hakkında beyan vermekle yükümlüdür¹⁷⁸². Eğer yayımlanan yönetim raporu şirketin durumu hakkında yanıltıcı bir görüntü içeriyorsa, yöneticiler, aynı Kanun’un 249. maddesi uyarınca üçüncü şahıslara karşı, bu nedenle uğradıkları her türlü zarardan müstereken ve müteselsilen sorumlu olacaktır.

Belçika’da da, CSRD’nin iç hukuka aktarılmasından önce de yıllık raporda belirli konuların açıklanmaması zaten suç teşkil etmekte olup CSRD ile birlikte, raporlardaki sürdürülebilirliğe ilişkin bilgilerin tahrif edilmesi gibi durumlarda şirket yöneticileri bakımından hapis ve para cezaları öngörülmüştür¹⁷⁸³.

Dolayısıyla CSRD kapsamında yöneticilerin sorumlulukları, Üye Devletlerin her birinde farklı şekilde ortaya çıkacaktır. Doğrudan yöneticilerin sorumluluğunu öngören düzenlemelerin yanı sıra, şirkete yönelik para cezaları ve tazminat yükümlülükleri de her ülkenin ulusal hukuku çerçevesinde şirketin yöneticilere rücu

¹⁷⁸¹ Stibbe, ESG and potential director’s liability: taking the lead in the transition to more sustainable business operations (<https://www.stibbe.com/publications-and-insights/esg-and-potential-directors-liability-taking-the-lead-in-the-transition>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

¹⁷⁸² Hollanda Medeni Kanunu (*Burgerlijk Wetboek*), Kitap 2, Art. 391.

¹⁷⁸³ KPMG, CSRD is transposed into Belgian law (<https://kpmg.com/be/en/home/insights/2024/12/txl-csrd-is-transposed-into-belgian-law.html>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

etmesi veya pay sahipleri ve alacaklılar tarafından sorumluluk davası açılmasına yol açabilecektir.

Hemen belirtelim ki, her ne kadar CSRD doğrudan şirket yöneticilerine yönelik açık bir yükümlülük veya yaptırım öngörmese de bu direktifte şirketler için öngörülen raporlama yükümlülükleri, uygulama kanunlarındaki spesifik yaptırımlar dışında da yöneticilerin görev ve sorumluluk rejimini dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Yetersiz ve yanlış raporlama, yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülüklerine aykırılık teşkil edebileceği gibi, yasal düzenlemelere aykırılık nedeniyle uyum sorumluluklarını da gündeme getirebilecektir. Bunun yanı sıra, raporlama yükümlülüklerinin ihlali özellikle AB’de bu konudaki artan yasama faaliyeti nedeniyle yatırımların kaybedilmesine ve şirketin zarara uğramasına neden olabilecektir. Raporlama yükümlülüklerinin içeriği de yöneticilerin sorumluluklarına zemin hazırlayabilir. Zira CSRD kapsamında gerçekleştirilecek raporlardaki açıklamalar, şirketin iş modelleri ve stratejilerinin AB’nin iklim ve insan hakları politikasıyla uyumlu olup olmadığını da ortaya koyacaktır. Bunlara uyumu gerçekleştirmeye yönelik planların varlığı, etkili bir sürdürülebilirlik yönetimi anlayışının göstergesi olarak değerlendirilirken, planların yokluğu veya yetersizliği yöneticilerin özen yükümlülüklerini yerine getirmediği yönünde yorumlanabilir.

Ayrıca, CSRD uyarınca açıklanan ESG verilerinin kamuya açık hâle gelmesi, sivil toplum kuruluşları, medya, yatırımcılar ve düzenleyici kurumlar tarafından şirketlerin sürdürülebilirlik performanslarının karşılaştırılmasına ve eleştirilmesine olanak tanımaktadır. Bu durum, yatırımcıların bilgiye dayalı hareket etmesine zemin hazırlarken, aynı zamanda açıklanan bilgilerin şirket ve yöneticiler aleyhine delil

olarak kullanılabileceği dava süreçlerini de tetikleyebilir¹⁷⁸⁴. Başka bir ifadeyle, söz konusu raporlarda açıklanan bilgiler şirket aleyhine delil niteliği kazanarak hukuki sorumluluğu tetikleyebilecektir. CSRD'ye uyum yalnızca yasal bir yükümlülük değil, aynı zamanda kurumsal itibarı koruma ve sürdürülebilir finansmana erişim açısından da hayati bir öneme sahiptir. Raporlardaki uyum problemleri, yatırımcı kaybına ve finansal yaptırımlara neden olabileceği gibi, kamuoyunun ve düzenleyici kurumların hedefi hâline gelme riskini de artırmaktadır¹⁷⁸⁵. Sonuç olarak, raporlama yükümlülükleri dolaylı da olsa şirket yöneticilerinin sorumluluğuna yol açabilecektir.

4. Türk Hukukunda Kamuyu Aydınlatma Belgelerinden Doğan

Sorumluluk

a. Kapsam

Çalışmamızın ilk bölümünde sürdürülebilirliğin Türk hukukundaki hukuki çerçevesi bağlamında açıklandığı üzere, hukukumuzda şirketlerin gönüllü uygulamalarıyla başlayan sürdürülebilirlik raporlamaları günümüzde belirli şirketler bakımından zorunlu hâle getirilmiştir¹⁷⁸⁶. Sermaye piyasası mevzuatı uyarınca, KYT m. 1/2'de sayılanlar dışında kalan borsa şirketleri, faaliyet raporlarında yer verdikleri sürdürülebilirlik raporlarında sürdürülebilirlik performansları ve sürdürülebilirlik ilkelerine uyumlarını açıklayacak, eğer bu ilkelere uymadıysa, uy ya da açıkla ilkesi gereği aykırılığa ilişkin gerekçeli bir açıklamaya yer vereceklerdir. Sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanması, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ve Uygulama Kapsamına İlişkin Usul ve Esasların Yayınlanması" başlıklı KGK

¹⁷⁸⁴ Stibbe, ESG and potential director's liability.

¹⁷⁸⁵ Bkz. Reis, s. 309.

¹⁷⁸⁶ 1. Bölüm, III, F, 4.

kararı¹⁷⁸⁷ m. 6'da belirlenen ölçütleri sağlayan işletmeler için de zorunludur. Hukukumuzdaki sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin bu düzenlemeler, bazı AB üyesi ülkelerin düzenlemelerinden farklı olarak ayrı bir hukuki ve cezai yaptırım rejimi içermemektedir. Bu itibarla, SPKn kapsamına giren halka açık anonim şirketler bakımından, kamuyu aydınlatma belgelerinin bir türünü oluşturan sürdürülebilirlik raporlarından doğan sorumluluk, SPKn m. 32 uyarınca kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan sorumluluk rejimine tabi olacaktır.

Öte yandan, SPKn kapsamı dışındaki halka açık olmayan anonim şirketlerden KGK kararları kapsamında raporlama yapması zorunlu tutulan şirketler ve böyle bir zorunluluğu bulunmamakla birlikte gönüllü raporlama gerçekleştiren şirketler bakımından SPKn m. 32 uygulama alanı bulmayacaktır. Bu şirketlerin yöneticilerinin söz konusu raporlardaki yanlış, yanıltıcı ve eksik bilgiler nedeniyle sorumluluğuna ilişkin özel bir hüküm bulunmadığından bu sorumluluk genel hükümlere göre kurulacaktır. Bu itibarla, SPKn kapsamında olmayan şirketlerin yöneticilerinin sürdürülebilirlik raporlarından doğan sorumluluğunda, aşağıda yeşil aklama uygulamalarından veya anonim şirketlerin kendi taahhütlerinden doğan sorumluluk kapsamında ele aldığımız haksız rekabet veya genel haksız fiil sorumluluğu ile sözleşmesel yükümlülüklerle aykırılıktan doğan sorumluluğa yönelik açıklamalarımız geçerli olacaktır¹⁷⁸⁸.

b. Sürdürülebilirlik Raporlarının Kamuyu Aydınlatma Belgesi Niteliği

Kamuyu aydınlatma yükümlülükleri bağlamında “kamu” ifadesi, bu bilginin etkileyebileceği pay sahipleri, diğer sermaye piyasası araçları sahipleri, potansiyel

¹⁷⁸⁷ KGK, 25.06.2025 Tarihli ve 75935942-050.01.04-[01/33130] Sayılı Kararı, R. G., T. 16.07.2025, S. 32957.

¹⁷⁸⁸ Bkz. 3. Bölüm, III, C ve F.

yatırımcılar, alacaklılar, çalışanlar, müşteriler, devlet ve toplumun genelini kapsamaktadır¹⁷⁸⁹. Dolayısıyla, bu anlamıyla kamunun, şirketin paydaşları (menfaat sahipleri) olarak tanımladığımız herkesi kapsadığı ifade edilebilir. Kamuyu aydınlatma ise, tüm özelliklerini kapsayıcı bir biçimde tanımlanması zor olan, çok boyutlu bir kavram olup öğretilerdeki tanımlardan yola çıkarak “kapsama dahil olan konularda, şirket tarafından bilginin etkileyebileceği tüm muhataplara yönelik olarak aktif biçimde gerçekleştirilen, nitelikli bilgi aktarımı” olarak tanımlanabilir¹⁷⁹⁰. Kurumsal yönetimin temel unsurlarından biri olan şeffaflık, kamuyu aydınlatma ilkesi olarak da adlandırılmakta olup şirketlerin yönetimi, malvarlığı, mali durumu ve performansı gibi temel konularda bilgi açıklaması şeffaflığın bir gereğidir¹⁷⁹¹. Günümüzde, şirketlerin ESG performanslarının finansal performansları üzerindeki etkisi ve yatırımcıların yatırım kararlarında oynadığı rol, sürdürülebilirliği kamuyu aydınlatma yükümlülükleri ile yakından ilgili hale getirmiş, şirketin bu konudaki bilgilerini kamuya açıklamasını zorunlu hale getirmiştir¹⁷⁹². Kamuyu aydınlatma yükümlülükleri kapsamında, sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla şirketlerin çevresel ve sosyal performanslarına ilişkin açıklamalarda bulunması, anonim şirketlerde

¹⁷⁸⁹ Bkz. Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 6-7; Özer, s. 249, dn. 1002; Paslı, Kurumsal Yönetim, s. 248; Yanlı, V.: Sermaye Piyasası Hukuku Çerçevesinde Halka Açık Anonim Şirketler ve Kamunun Aydınlatılması, İstanbul 2005, s. 101.

¹⁷⁹⁰ *Manavgat kavramı, “nitelikli bilginin, herhangi bir talep gelmesine gerek kalmadan, kaynağından kamuya açıklanmasını ifade eden bir bilgilendirme sistemi”* (Manavgat, Halka Açık, s. 187), Aydoğan ise, “kamuyu aydınlatmanın kapsamına dahil konularda şirketin muhataplara aktif olarak ve belirli şekillerde gerçekleştirdiği nitelikli bir bilgi aktarımı” (Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 10) ifadeleriyle tanımlamıştır. Kavramın öğretilerde en sık başvurulan “ortaklık pay sahipleri ve alacaklılarının menfaatlerini korumaya ve haklarını bilinçli ve etkili bir şekilde kullanmaya yardım eden; gelecekteki pay ve tahvil sahiplerinin ve sermaye piyasasının diğer ilgililerinin aldatılmalarını önleyip, ortaklık yararına kazanılmalarını sağlayan; özel ekonomik gücün, milli iktisadın gereklerine ve faydasına uygun çalışmasını gerçekleştiren; gerek iç, gerek dış denetimi kapsamı içine alan, ilkelerin tümü” şeklindeki tanımı için bkz. Tekinalp, Ü.: Anonim Ortaklığın Bilançosu ve Yedek Akçeleri (Kamuyu Aydınlatma İlkesi İle), 2. Bası, İstanbul 1979, s. 53. Öğretilerde gerçekleştirilen diğer tanımlar için bkz. Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 7 vd.

¹⁷⁹¹ Bkz. Eminoğlu, s. 15.

¹⁷⁹² Bu yönde bkz. Veziroğlu/Kayıklık, s. 143-145.

sürdürülebilir ve paydaş odaklı iş davranışını sağlamanın yollarından birisi olarak görülmüştür.

Şirketlerin raporlama yükümlülükleri kamuyu aydınlatma uygulamalarından yalnızca bir tanesidir. Kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinin konu olarak kapsamını, kamuyu aydınlatma belgelerinde yer alan bilgiler oluşturur¹⁷⁹³. Kamuyu aydınlatma belgeleri SPKn m. 32/1’de, bu belgelerden doğan sorumluluk bağlamında, sınırlı sayıda olmayacak şekilde sayılmıştır. Buna göre maddede sayılanlar¹⁷⁹⁴ ve bunlar “*gibi*” Kurulca kamuyu aydınlatma amacı ile düzenlenmesi öngörülen belgeler kamuyu aydınlatma belgeleridir. Bir belgenin diğer kamuyu aydınlatma belgeleri kapsamına girerek SPKn m. 32/1 uyarınca hukuki sorumluluk doğurabilmesi için, mevcut bir belgenin sayılan kamuyu aydınlatma belgeleriyle aynı ya da benzer konu veya işleve sahip olması ve kamuyu aydınlatma amacına yönelik olması şartlarını sağlaması gerekmektedir¹⁷⁹⁵. Bu şartlar çerçevesinde, kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporu ve sürdürülebilirlik raporları da kamuyu aydınlatma ilkesine tabi olup kamuyu aydınlatma belgeleri kapsamında değerlendirilmektedir¹⁷⁹⁶. SPKn m. 15’te sermaye piyasası araçlarının değerini, fiyatını veya yatırımcıların yatırım kararlarını etkileyebilecek nitelikteki bilgi, olay ve gelişmelerin, ihraççılarca veya ilgili taraflarca kamuya açıklanacağı hüküm altına alınmıştır. Söz konusu hüküm kamuyu aydınlatmanın ikinci el piyasadaki kapsamını teşkil etmekte olup izahname ve ihraç belgesi dışındaki tüm kamuyu aydınlatma belgeleri buraya dahildir. Bu kapsamda,

¹⁷⁹³ Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 59.

¹⁷⁹⁴ SPKn m. 32/1 uyarınca, izahname, pay alım tekliflerinde hazırlanan bilgi formu, özel durum açıklaması, birleşme ve bölünme işlemlerinde hazırlanacak duyuru metinleri, borsada işlem görme duyurusu ve finansal raporlar *gibi* Kurulca kamuyu aydınlatma amacı ile düzenlenmesi öngörülen sair belgeler kamuyu aydınlatma belgeleridir.

¹⁷⁹⁵ Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 135-136.

¹⁷⁹⁶ Bu yönde bkz. Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 270 ve s. 271, dn. 860.

sürdürülebilirlik raporları da ikinci el piyasada kamuyu aydınlatma kapsamına girmektedir. Sürdürülebilirlik raporlarında yapılan açıklamalar, SPKn’a tabi olan halka açık şirketlerden sürdürülebilirlik raporlaması yapması zorunlu olanların bu zorunluluk kapsamındaki açıklamaları bakımından “zorunlu kamuyu aydınlatma” kategorisine girecektir. Böyle yasal bir zorunluluğu bulunmamakla birlikte sürdürülebilirlik bilgilerini ihtiyari olarak kamuya açıklayan şirketlerin bu açıklamaları ile zorunlu raporlamaya tabi olan şirketlerin bunu aşacak şekilde gerçekleştirdikleri ihtiyari açıklamalar ise, “gönüllü kamuyu aydınlatma” kategorisine dahil olacaktır.

Bu itibarla, SPKn’a tabi olan şirketler tarafından, zorunlu veya gönüllü şekilde hazırlanarak kamuya açıklanan sürdürülebilirlik raporlarında yer alan bilgiler de SPKn m. 32 uyarınca kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan hukuki sorumluluk rejimine tabi olacaktır¹⁷⁹⁷. Dolayısıyla, kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan hukuki sorumluluğun özel bir sorumluluk rejimine bağlandığı SPKn m. 32 hükmü, yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlikten doğan özel sorumluluk hâllerinin dayanaklarından birini teşkil etmektedir.

Kamuyu aydınlatma belgelerindeki yanıltıcı, eksik ve yanlış bilgilerden doğan hukuki sorumluluğa ilişkin olarak Türk hukukundaki SPKn m. 32’nin yanı sıra, ABD hukukundaki Sarbanes-Oxley Yasası (*Sarbanes-Oxley Act*)¹⁷⁹⁸ ve Birleşik Krallık Modern Kölelik Yasası (*Modern Slavery Act*), Kaliforniya Tedarik Zincirlerinde Şeffaflık Yasası (*The California Transparency in Supply Chains Act*) da sıklıkla bu

¹⁷⁹⁷ Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 271, dn. 860.

¹⁷⁹⁸ Kurumsal yönetimin önem kazanması bakımından oldukça etkili olan *Sarbanes Oxley Act*, vekâlet problemlerinin en kötü şöhretli örnekleri olan ve finansal belgelerdeki gerçeğe aykırı bilgilerle yatırımcıların aldatılmasına ilişkin *Enron* ve *Worldcom* skandalları üzerine 2002 yılında çıkarılmış olup bu skandallar pay sahibi önceliği anlayışının da tartışmaya açılmasında etkili olmuştur.

konuda değinilen düzenlemelerdir. Söz konusu düzenlemeler, yöneticilerin kamuyu aydınlatma belgelerindeki aldatıcı ve hatalı açıklamaları nedeniyle hukuki ve cezai sorumluluklarını öngörmekte olup önemli davalara konu olmuştur¹⁷⁹⁹.

c. Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu ve Şartları

SPKn m. 32/1'de “... Kurulca kamuyu aydınlatma amacı ile düzenlenmesi öngörülen sair kamuyu aydınlatma belgelerini imzalayanlar veya bu belgeler kendi adına imzalanan tüzel kişiler bu belgelerde yer alan yanlış, yanıltıcı veya eksik bilgilerden kaynaklanan zararlardan müteselsilen sorumludur” hükmüne yer verilmiştir. Söz konusu hüküm uyarınca sorumluluk, izahname dışında kalan kamuyu aydınlatma belgeleri için, belgeyi imzalayanlarda olup sürdürülebilirlik raporları bağlamında bu kişiler, raporu imzalayan yönetim kurulu üyeleri ve raporun kendisi adına gerçek kişi temsilcisi tarafından imzalandığı tüzel kişi yönetim kurulu üyeleri olacaktır¹⁸⁰⁰. Nitekim Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi'nin A1 numaralı ilkesinde yönetim kurulu, çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim bakımından öncelikli konuları, riskleri ve fırsatları belirleyerek buna uygun ESG politikalarını oluşturma ve bu yöndeki kararlarını kamuya açıklama konusunda görevlendirilmiştir. Dolayısıyla

¹⁷⁹⁹ Bu konudaki açıklamalar için bkz. Özer, s. 257 vd. 2022 yılı itibarıyla başta ABD olmak üzere yabancı mahkemelerde çevresel konularda yeşil aklamaya ilişkin olarak açılan davaların bir derlemesi için bkz. Climate Social Science Network, CSSN Research Report 2022:1: Climate-Washing Litigation: Legal Liability for Misleading Climate Communications Policy Briefing, January 2022, (<https://cssn.org/wp-content/uploads/2022/01/CSSN-Research-Report-2022-1-Climate-Washing-Litigation-Legal-Liability-for-Misleading-Climate-Communications.pdf>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

¹⁸⁰⁰ Öte yandan bu durumda sorumluluk gerçek kişiye değil, yönetim kurulu üyesi olan tüzel kişiye ait olacak olup tüzel kişi kanuni temsilcisi olan gerçek kişiye rücu edebilecektir (Bkz. Akdağ Güney, s. 404; Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3857). Finansal raporlara ilişkin SPKn m. 14'ün gerekçesindeki “şirket yönetimindeki somut konuları çerçevesinde” ifadesi ve TTK'daki genel sorumluluk yaklaşımı dikkate alınarak finansal tablolardan şirketin tüm yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerinin sorumlu olacağı yönünde bkz. Özkorkut, K.: *Finansal Raporlama, Bağımsız Denetim-Kamuyu Aydınlatma İlişkisi*, 6362 Sayılı Yeni Sermaye Piyasası Kanunu Işığında Sermaye Piyasası Hukuku Sempozyumu (Ed. Özkorkut, K.), 6-7 Haziran 2013, İstanbul, s. 163. SPKn m. 10 ve 14 kapsamında izahname ve finansal raporlardan yönetim kurulu üyelerinin tamamının ve organ yetkisini kullanan yöneticilerin de sorumlu olacağı yönünde, Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 505-507. Hükümlerin lafzının buna elverişli olmadığı yönünde bkz. Meral, N.: Sermaye Piyasasında Kamuyu Aydınlatma Belgelerinden Doğan Hukuki Sorumluluk, İstanbul 2021, s. 328, dn. 1169.

söz konusu raporlardan doğan sorumluluk da yönetim kurulu üyelerine ait olacaktır. Şirket bu politikaları yürütmek amacıyla komite/birimler kurarak bunları da kamuya açıklayacaktır.

Hüküm kapsamında yalnızca belgede imzası bulunan yönetim kurulu üyeleri sorumlu tutulmuş olmakla birlikte, söz konusu raporların yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporunun bir parçası olarak düzenlendiği dikkate alındığında¹⁸⁰¹, yönetim kurulunun devredilemez yetkileri kapsamında tüm yönetim kurulu üyelerinin sorumlu olduğu akla gelebilecektir. Nitekim yönetim kurulu üyelerinin yetkilerini devrettiği hâllerde de devredilemez yetkilerinden sorumluluğu devam etmekte olup¹⁸⁰² TTK m. 375/1/f uyarınca, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez yetkileri arasında yer almaktadır. O hâlde, sürdürülebilirlik ilkelerine uyum beyanı hazırlamak ve açıklamak da yönetim kurulunun devredilemez yetkileri arasındadır. Öte yandan, SPKn m. 32’de yalnızca imzası bulunan yönetim kurulu üyeleri sorumlu tutulmuş olduğundan bu hüküm uyarınca sorumlu tutulan yönetim kurulu üyelerinin TTK m. 557 uyarınca sürdürülebilirlik raporundaki bilginin yanlış, yanıltıcı veya eksik olmasında kusuru bulunan diğer yöneticilere kusurları oranında rücu etmesi mümkün olacaktır¹⁸⁰³.

¹⁸⁰¹ Bkz. Manavgat, Halka Açık, s. 173; Tarhan, s. 1523.

¹⁸⁰² Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 383. Doğan, B. F.: Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri, 2. Baskı, İstanbul 2011, s. 273.

¹⁸⁰³ İzahname dışındaki kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan sorumlulukta müteselsil sorumluluk söz konusu olup farklılaştırılmış teselsül kurallarının uygulanmayacağı yönünde bkz. Manavgat, Halka Açık, s. 235. SPKn uyarınca sorumluluğun yönetim kurulu üyesi olmayan yöneticileri de kapsayıp kapsamadığına ilişkin tartışmalar için bkz. Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 505 vd. Yazara göre, TTK m. 553’te fiili organların da sorumlu kabul edilmiş olması dolayısıyla, SPKn kapsamında yönetici sıfatıyla organsal yetki kullananların sorumlu tutulabilmesi için ayrı ve özel bir hüküm gerekmemektedir (s. 506). Yönetim kurulu üyesinin karar alma sürecine katılmamış olması veya kararın alınmasına muhalefet ederek oyunu bu yönde kullanması hâlinde TTK m. 553 kapsamında yükümlülük ihlalinin bahsedilemeyeceği yönünde, Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3843.

Bu çerçevede, sorumluluğun şartlarına bakıldığında, SPKn m. 32/1 hükmüne göre, sürdürülebilirlik raporlarından bir sorumluluk doğması için öncelikle bir sürdürülebilirlik raporunun hazırlanarak kamuyla paylaşılması (fiil); bu raporda yer alan “önemli” bilgilerin¹⁸⁰⁴ yanlış, yanıltıcı veya eksik olması (hukuka aykırılık); bu hukuka aykırılığın yönetim kurulu üyelerinin raporlama yükümlülüklerini kast veya ihmal ile ihlal etmesiyle ortaya çıkması (kusur) ve hukuka aykırı fiilden uygun bir illiyet bağı kapsamında bir zarar doğması şarttır (zarar ve illiyet bağı). Kamuyu aydınlatmanın zorunlu olduğu durumlarda, belgenin hazırlanmaması veya kamuyla paylaşılmaması fiilin olumsuz bir davranış ile ortaya çıkması anlamına gelmektedir¹⁸⁰⁵. Öte yandan, gönüllü olarak gerçekleştirilen sürdürülebilirlik raporlamasında, sorumluluk doğuran fiil ancak söz konusu raporun hukuka aykırı olarak hazırlanıp açıklanmasıyla ortaya çıkacaktır.

Bu itibarla, SPKn m. 32 uyarınca sorumluluk kusur sorumluluğu olarak ele alınmış olup hükmün üçüncü fıkrası uyarınca, “*kamuyu aydınlatma belgelerinde yer alan bilgilerin yanlış, yanıltıcı veya eksik olması konusunda bilgi sahibi olmadığını ve bu bilgi eksikliğinin kast veya ağır ihmallerinden kaynaklanmadığını ispatlayan kişiler sorumlu olmaz*”. Söz konusu hükümde, davalılar aleyhine bir kusur karinesi öngörülmüş olup kusursuzluğu ispat yükü davalılar üzerindedir. Hükmün bu yaklaşımı, davacının kusuru ispat etmesindeki güçlüklerin önüne geçmek bakımından yerinde olduğu gibi aşağıda ele alacağımız üzere, TTK m. 553 kapsamında şirket bakımından sözleşme ilişkisinin ihlali, pay sahipleri ve alacaklılar bakımından ise

¹⁸⁰⁴ Önemlilik koşulu için bkz. Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 351 vd. Finansal açıdan önemlilik koşulu ve sürdürülebilirliğe ilişkin bilgiler bağlamında bu koşula yönelik açıklamalar için bkz. Veziroğlu/Kayıklık, s. 140 vd.

¹⁸⁰⁵ Bkz. Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 344-345. Bilgideki eksikliğin açıklanması gereken bilginin eksik açıklanması ya da hiç açıklanmaması şeklinde ortaya çıkacağına ilişkin olarak, Manavgat, Halka Açık, s. 230; Meral, s. 336.

kanundan doğan borç ilişkisinin ihlali çerçevesinde ulaştığımız ispat yüküyle de uyum içerisinde¹⁸⁰⁶. Bu kapsamda SPKn m. 32’de davalılara tanınan kurtuluş imkânı uyarınca, davalılar belgelerdeki yanlışlık, yanıltıcılık ve eksiklik konusunda bilgi sahibi olmadıklarını bu bilgisizliğin ağır kusurdan kaynaklanmadığını ispatlayarak sorumluluktan kurtulabileceklerdir. Burada davalıların bilgisizliğine ilişkin kusurunun ölçüsü olarak, TTK m. 369’daki özen yükümlülüğü kapsamında tedbirli yönetici ölçütünün esas alınması gerektiği ileri sürülmektedir¹⁸⁰⁷. Buna göre, kamuyu aydınlatma belgelerinden sorumlu olanların açıklanan bilginin gerçeğe uygunluğunu kontrol ederken bu ölçüt uyarınca gerekli özeni göstermesi gerekmektedir¹⁸⁰⁸. Kanaatimizce tedbirli yönetici ölçütüne ilişkin bu görüş, sürdürülebilirlik raporlamalarındaki sorumlunun yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler olması bakımından yerindedir¹⁸⁰⁹. Nitekim TTK m. 369’da öngörülen özen yükümlülüğü, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin tüm karar ve işlemlerinde dikkate alınacak bir davranış standardı oluşturmaktadır. Dolayısıyla, sürdürülebilirlik raporlarında gerçeğe aykırı veya eksik bir beyanın bulunması hâlinde, benzer koşullardaki tedbirli bir yönetici, bunların doğruluğu konusunda göstermesi gereken dikkat ve özen ile, gerekli araştırmaları gerçekleştirdiğinde söz konusu bilgideki yanlışlık, yanıltıcılık ve eksikle ilgili bilgi sahibi olabilecektiye, raporda imzası bulunan yönetim kurulu üyesinin ağır kusurlu olduğu kabul edilecektir.

¹⁸⁰⁶ TTK m. 553 kapsamında ispat yükünün hangi tarafta olduğu tartışmalı olup bu tartışmalara ilişkin açıklamalarımız için 3. Bölüm, IV, B, 2. Bu itibarla, SPKn m. 32 hükmünde TTK m. 553 kapsamındaki ispat yükünün ters çevrildiği yönünde Meral, s. 347. Hükümde genel ispat yükünün ters çevrildiği yönünde bkz. Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 421.

¹⁸⁰⁷ Meral, s. 347.

¹⁸⁰⁸ Meral, s. 347.

¹⁸⁰⁹ Kamuyu aydınlatma ilkesine tabi olanların yönetim organı konumunda olan kişiler olduğu durumlarda tedbirli yönetici özeninin esas alınmasının uygun olduğu ancak SPKn kapsamındaki sorumlunun bir ticaret şirketi, aracı kurum, bağımsız denetim şirketi gibi tacir sıfatını haiz olduğu durumlarda daha ağır bir ölçüt olan basiretli iş insanı ölçütünün esas alınmasının yerine olacağı yönünde bkz. Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 404-405.

SPKn m. 32 kapsamında kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan sorumlulukta hukuka aykırılık unsuru, belgede yer alan bilginin yanlış, yanıltıcı veya eksik olması ile sağlanacaktır. Bilginin yanlış, yanıltıcı veya eksik olup olmadığı, açıklamanın bütününe göre ve nesnel, ortalama bir yatırımcı tipi esas alınarak belirlenecektir¹⁸¹⁰. Bu unsurun sürdürülebilirlik raporları bakımından önemi, “yeşil aklama” uygulamalarında ortaya çıkmaktadır. Raporlarda, gerçeğe aykırı veya eksik bilgiler ile şirketlerin çevresel ve sosyal performanslarının olduğundan iyi gösterilmesi SPKn m. 32 uyarınca sorumluluğa yol açabileceği gibi yeşil aklama da teşkil etmekte olup buna ilişkin sorumluluk aşağıda ayrıca ele alınmıştır¹⁸¹¹.

Kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan sorumluluğa ilişkin SPKn kapsamındaki özel hükümler, yatırımcının doğrudan zararının giderilmesine yöneliktir¹⁸¹². Bu itibarla zarar, esas itibarıyla bu belgelerde yer alan yanlış, yanıltıcı, eksik bilgilere güvenerek şirkete yatırım yapan veya sermaye piyasası aracını elden çıkararak yatırımını sona erdiren bir kişinin uğradığı zarardır¹⁸¹³. Türk hukukunda tazmin edilecek zararın belirlenmesinde benimsenen “fark teorisi” uyarınca¹⁸¹⁴, burada doğan zarar da yatırımcıların sermaye piyasası aracına ilişkin alım ve satım fiyatları arasındaki olumsuz farktır¹⁸¹⁵. Bu da temel olarak, yatırımcının sermaye piyasası aracını yanlış, yanıltıcı veya eksik bilgi nedeniyle gerçekte olması gerekenden yüksek

¹⁸¹⁰ Manavgat, Halka Açık, s. 230-232.

¹⁸¹¹ 3. Bölüm, III, C.

¹⁸¹² Belgelerdeki hukuka aykırılıktan şirket malvarlığında meydana gelen zararın TTK m. 555 ve 556 çerçevesinde pay sahipleri ve (iflas hâlinde) alacaklılar tarafından dolaylı zararları kapsamında dava yoluyla talep edilmesi de mümkündür (Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 428).

¹⁸¹³ Manavgat, Ç.: Sermaye Piyasasında İşleme Dayalı Manipülasyon ve Özel Hukuk Bakımından Sonuçları, Ankara 2008, s. 216-217; Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 435-436.

¹⁸¹⁴ Eren, s. 1190.

¹⁸¹⁵ Yatırımcının zararının hukuka aykırı bilgilendirmeden etkilenen fiyattan yapılan işlemle, doğru bilginin ortaya çıkmasından hemen sonra yapılan işlem arasındaki farktan oluştuğuna dair, bkz. Manavgat, Halk Açık, s. 254; Manavgat, Manipülasyon, 216. Zararın doğduğu ana dair tartışmalara ilişkin açıklamalar için bkz. Manavgat, Halka Açık, s. 248 vd.; Manavgat, Manipülasyon, s. 210 vd.; Meral, s. 353 vd.

fiyattan alması veya olması gerekenden düşük fiyattan satmasından kaynaklanacaktır¹⁸¹⁶. Diğer taraftan, kamuyu aydınlatma belgesindeki bilgiye dayanarak yatırım yapmaktan vazgeçen, başka bir ifadeyle işlem yapmamayı tercih eden kişi de, bu yanlış, yanıltıcı ve eksik bilgi nedeniyle zarara uğrayabilecektir¹⁸¹⁷. Bu durumda zarar, sermaye piyasası aracının satın alındığı düşük fiyat ile yanlış bilginin etkisi kalktıktan sonraki yüksek fiyat arasındaki farktan oluşacaktır. Burada bir işlem bulunmaması nedeniyle, işlem yapmaktan vazgeçen kişinin tespit edilmesi mümkün olmadığı gibi yatırım kararın verilip verilmediğinin ispatı oldukça zor olmakla birlikte, yatırımcının işlem yapmama kararını nesnel bir şekilde ortaya koyabilmesi hâlinde doğan zararını isteyebileceği ifade edilmektedir¹⁸¹⁸. Bu itibarla, sürdürülebilirlik raporunda şirketin sürdürülebilirlik ilkelerine uyumunun olduğundan iyi gösterilmesi veya şirketin çevresel ve sosyal negatif dışsallıklarının olduğundan daha düşük seviyede gösterilmesine dayanarak şirkete yatırım yapan bir yatırımcı, doğru bilginin ortaya çıkmasından sonra meydana gelen fiyat farkından oluşan zararını SPKn m. 32 uyarınca talep edebilecektir.

İllyet bağı bakımından ise, SPKn m. 32/4 önem arz etmekte olup hükümde bir illiyet bağı karinesi öngörülmüştür. Buna göre “*yanlış, yanıltıcı veya eksik bilgiler içeren... (izahname dışındaki) kamuyu aydınlatma belgelerinin kamuya açıklandığı tarihten hemen sonra, ilk halka arzdan veya borsada satın alınan veya satılan sermaye piyasası araçlarının, gerçeğe uygun bilginin ortaya çıktığı tarihten hemen sonra borsada satılması veya satın alınması üzerine yatırımcıların malvarlıklarında zarar meydana gelmesi hâlinde bu maddeye göre ileri sürülecek tazminat talepleri açısından*

¹⁸¹⁶ Manavgat, Manipülasyon, s. 216-217; Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 435-436.

¹⁸¹⁷ Manavgat, Manipülasyon, s. 221.

¹⁸¹⁸ Bu yönde, Manavgat, s. 223. Aksi yönde, Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 436-437.

kamuyu aydınlatma belgesi ile zarar arasında illiyet bağı kurulmuş sayılır”.

Maddenin 5. fıkrasında ise, illiyet bağı kesen hâller düzenlenmiştir¹⁸¹⁹.

Burada önemli bir husus, davacı olabilecek kişiler bakımından ortaya çıkmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin şirket yönetiminde pay sahipleri dışındaki paydaşları kapsayıcı niteliği düşünüldüğünde, sürdürülebilirliğe ilişkin gerçekleştirilen kamuyu aydınlatma faaliyetlerinin muhatapları oldukça geniş bir şekilde çizilebilmektedir. Bu bağlamda, pay sahipleri ve yatırımcılar dışında kalan paydaşların SPKn m. 32 uyarınca dava açıp açamayacağı önem taşımaktadır. SPKn m. 32 uyarınca sorumluluk, yukarıdaki açıklamalar kapsamında kamuya açıklanan bilgiye bağlı olarak sermaye piyasası aracını edinmiş veya elden çıkarmış yatırımcılar ile nesnel olarak ortaya konulabilmesi şartıyla yatırım kararından vazgeçenleri kapsamaktadır¹⁸²⁰. Buna göre, örneğin, sürdürülebilirlik raporunda şirketin doğal çevre üzerindeki olumsuz etkilerinin gizlendiğinden bahisle, bir çevre örgütünün dava açması mümkün olmayacağı gibi, şirketin çalışan haklarına ilişkin açıklamalarına güvenerek şirkette işe giren bir kimse de SPKn m. 23’e dayanarak dava açamayacaktır. Ayrıca, görüldüğü üzere, söz konusu sorumluluk açıklanan bilgiler kapsamında doğaya veya topluma bir zarar verilip verilmediğine ilişkin olmayıp yalnızca açıklamanın doğru bilgilere dayanmamasından kaynaklanmaktadır. Doğal olarak, sürdürülebilirlik raporlarında

¹⁸¹⁹ SPKn m. 32/5: “Kamuyu aydınlatma belgelerinin yanlış, yanıltıcı veya eksik olmasından kaynaklanan tazminat talebi; a) Sermaye piyasası araçlarının alım veya satımının, kamuyu aydınlatma belgesine dayanmaması, b) Sermaye piyasası araçlarının alım veya satımının kamuyu aydınlatma belgelerinde yer alan bilgilerin yanlış, yanıltıcı veya eksik olduğu bilinmesine rağmen yapılması, c) Kamuyu aydınlatma belgelerinde yer alan yanlış, yanıltıcı veya eksik bilgilere ilişkin düzeltmenin, yatırım kararının verilmesinden veya bu belgeye dayanarak işlem yapılmasından önce ilan edilmiş olması, ç) Kamuya açıklanan belgede yer alan bilgiler yanlış, yanıltıcı veya eksik olmasaydı dahi yatırımcıların zarara uğrayacak olmaları, hâlinde reddedilir”. İlliyet bağına ilişkin açıklamalar için bkz. Manavgat, Halka Açık, s. 239 vd.

¹⁸²⁰ Davacılarla ilişkin açıklamalar için bkz. Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 484 vd.

açıklanan çevresel ve sosyal yükümlülüklerle aykırı davranış, kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinden doğan sorumluluğa neden olmayacaktır.

Diğer taraftan, kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan hukuki sorumluluk genel sorumluluk hâllerini ortadan kaldırmamaktadır¹⁸²¹. Bu durumda, raporlardaki bilgiler nedeniyle zararın ortaya çıktığı somut olayın özelliklerine göre, yöneticilerin diğer sorumluluk düzenlemeleri kapsamında sorumlu olması elbette mümkündür. Her şeyden önce, şirketin raporlarında çevresel ve sosyal performansını olduğundan iyi göstermesi yeşil aklama teşkil edecek olup bu kapsamda zarar görenler haksız rekabet ve tüketici mevzuatı kapsamında zararlarının tazminini talep edebilecektir. Bunun haricinde, SPKn m. 32 kapsamında şirket aleyhine tazminata hükmedilmesi durumunda meydana gelen zarardan şirketteki payını uzun süre elinde tutacak olan bir pay sahibinin etkilenmesi de mümkündür¹⁸²². Bu itibarla, SPKn kapsamında şirket malvarlığında bir zarar meydana gelmesi veya sürdürülebilirlik raporlarında kamuya açıklanan bilgilerin çevresel ve toplumsal sürdürülebilirlik ilkelerine aykırı birtakım durumları ortaya çıkartması hâlinde, bu raporlar yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülüklerinin ihlali ile sürdürülebilirliğe ilişkin diğer yükümlülüklerinin ihlali uyarınca TTK m. 553 vd. hükümleri kapsamında şirket, pay sahipleri ve alacaklılara karşı sorumluluğuna; haksız fiil düzenlemeleri gibi genel sorumluluk hükümleri, özel kanunlarda düzenlenen kanundan doğan borç ilişkilerinin ihlali veya kamu hukuku düzenlemeleri kapsamında zarar gören diğer paydaşlara karşı sorumluluğuna ve adli ve idari para cezalarına zemin hazırlayabilecektir.

¹⁸²¹ Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 287.

¹⁸²² Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 480.

C. Yeşil Aklama (*Greenwashing*) Uygulamalarından Doğan Sorumluluk

1. Kavram

Sürdürülebilirlik kaygılarının toplumda da karşılık bulmasıyla, kurumsal yatırımcıların yanı sıra bireysel yatırımcı ve tüketiciler de tercihlerini çevreye ve topluma duyarlı işletmelere yönlendirmeye başlamışlardır. Özellikle bilinçli ve genç nesil ekonomik değerin yanında sosyal ve çevresel amaçları da önemsemeyen şirketlere yatırım yapmak, bunlarda çalışmak veya bunlardan alışveriş yapmak istememektedir¹⁸²³. Bu nedenle tüketiciler, yatırımcılar ve hükümetler, şirketlere çevresel ve sosyal performanslarını açıklamaları yönünde baskı yaptığı gibi¹⁸²⁴ piyasalardaki çevresel ve sosyal konulara duyarlı yatırımcılardan gelen ve giderek artan nakit akışından pay almak isteyen şirketler de bu konudaki faaliyetlerini kamuya göstermek istemişlerdir¹⁸²⁵. Bu itibarla şirketler, “yeşil pazarlama (*green marketing*)” olarak anılan pazarlama yöntemine başvurarak ürün ve hizmetlerinin çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ilkelerine ne kadar uygun olduğunu ürün ambalajlarında, halkla ilişkiler faaliyetlerinde, reklamlarında vurgulamaya başlamışlardır. Ancak anonim şirket başarısının finansal unsurların yanı sıra şirketin çevre ve toplum üzerindeki etkileriyle de ölçülmeye başlaması, bazı problemleri de beraberinde getirmiştir. Şirketlerin finansal olmayan performanslarını yansıtan sürdürülebilirlik raporları, şirketler tarafından toplumdaki itibarlarını güçlendirmek ve sosyal meşruiyet kazanarak kârlılıklarını artırmak için bir araç olarak görülmeye başlanmıştır¹⁸²⁶. Özellikle başlangıçta raporların tek bir standarda bağlı olmaması, bilimsel

¹⁸²³ Ferrarini, *Game Changer*, s. 89.

¹⁸²⁴ Solak, E.: *Yeşil Aklamanın (Greenwashing) Haksız Rekabet ve Reklam Hukuku Boyutuyla Türk ve Avrupa Birliği Hukukları Kapsamında Değerlendirilmesi*, MÜHF-HAD 2025, C. 31, S. 1, s. 3.

¹⁸²⁵ Murat, s. 131.

¹⁸²⁶ Bkz. Kandemir, *Sürdürülebilir Şirketler*, s. 865.

yöntemlerden uzaklaşılmasına ve şirketlerin raporlarında yalnızca öne çıkarmak istedikleri ve paydaşların şirkete ilişkin algılarını olumlu yönde etkileyebilecek hususları paylaşımlarına neden olmuştur¹⁸²⁷. Finansal olmayan bilgilerin açıklandığı raporların, sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekten şirket değerlerine dahil etmediği ve yalnızca risk yönetimi ve imaj geliştirme aracı olarak kullanıldığı öne sürülmüştür¹⁸²⁸. Böylece raporlar, şirketler arasında sürdürülebilir iş davranışını teşvik etmek ve paydaşları şirketin çevresel ve sosyal değeri hakkında bilgilendirmek işlevlerinden uzaklaşmıştır. Dolayısıyla şirketlerin sürdürülebilirlik açıklamaları, sürdürülebilirliğin ticari gerekçesi (*business case for sustainability*)¹⁸²⁹ anlayışı doğrultusunda, şirketlerin piyasa lideri konumunu elde etmesi aracı hâline gelmiş olup kamuyu aydınlatma, metalaştırılmıştır¹⁸³⁰. Şirketlerin gerçekten sürdürülebilir faaliyetlere yatırım yapmaktansa sürdürülebilir bir görüntü yaratmaları kendileri bakımından daha az maliyetli olacağından şirketler, yeşil aklama¹⁸³¹ uygulamalarına başvurmaya başlamıştır¹⁸³². Bu kapsamda, sürdürülebilirlik raporları bağlamında öne çıkan endişelerden en önemlisi, şirket yöneticilerinin söz konusu raporlarda, yeşil aklama

¹⁸²⁷ Bkz. North, s. 154; Villiers, Global Supply Chains, s. 558; Kandemir, Sürdürülebilir Şirketler, s. 865. Ayrıca bkz. Wagner, s. 633.

¹⁸²⁸ North, s. 154.

¹⁸²⁹ Bkz. 2. Bölüm, III, İ, 3.

¹⁸³⁰ Villiers, Global Supply Chains, s. 558.

¹⁸³¹ Kavram Türkçeye “yeşil aklama”, “yeşil yıkama”, “yeşile boyama”, “yeşil pazarlama” olarak tercüme edilebilecek olmakla birlikte, sürdürülebilir olmayan faaliyetlerin sürdürülebilir gibi gösterilerek meşru hâle getirilmesi, “aklanması” pratiğini içerdiğinden çalışmamızda yeşil aklama terimi tercih edilmiştir. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından yayımlanan “Türkiye Yeşil Taksonomi Yönetmeliği Taslağı”nda ise yeşile boyama terimi tercih edilmiş olup kavram Taslağın 4/1(z) maddesinde, “Kurum ve kuruluşların, iklime duyarlı ve çevreci bir imaj oluşturmak adına yürüttükleri ekonomik faaliyetlerle ilgili olarak kamuoyunu yanıltıcı/yanlış bilgilerle kasıtlı ve asılsız olarak yanıltması” olarak tanımlanmıştır. Bkz. T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, Türkiye Yeşil Taksonomi Yönetmeliği Taslağı (<https://iklim.gov.tr/taslaklar-i-2124>, Erişim Tarihi: 24.07.2025).

¹⁸³² Solak, Yeşil Aklama, s. 4.

uygulamalarına başvurarak sundukları abartılı, seçici, aldatıcı veya yanlış bilgiler ile şirketin çevresel ve sosyal performansını gerçekte olduğundan iyi göstermeleridir¹⁸³³.

Greenwashing kavramı ilk kez 1986 yılında çevreci aktivist *Jay Westerveld* tarafından, otellerin aslında bir maliyet azaltma önlemi olarak aldıkları havluların yeniden kullanımı politikasını, su tasarrufu ve çevrenin korunması amacıyla aldıkları şeklinde yanlış bir imaj çizdiklerine dair suçlama kapsamında kullanılmıştır¹⁸³⁴. Kavram, içinde barındırdığı “yeşil” kelimesi de dikkate alındığında, ilk başta sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel boyutuna ilişkin¹⁸³⁵ olarak bir işletmenin çevresel stratejileri, hedefleri, motivasyonları ve eylemlerine ilişkin yanlış veya aldatıcı bilgilerin yayılması olarak tanımlanmış¹⁸³⁶ olmakla birlikte günümüzde sürdürülebilirliğin üç boyutunu da içerdiği kabul edilmektedir¹⁸³⁷. Şirketlerin sürdürülebilir olmayan faaliyetlerini, sosyal ve çevresel konulara duyarlı yatırımcı ve tüketiciler nezdindeki imajlarını olumlu yönde etkilemek amacıyla sürdürülebilir gibi göstererek “aklamaları” yeşil aklamaya vücut verir. Bu uygulama, “şirketlerin belirli ürün ve hizmetleri düzeyinde gerçekleştirilebileceği gibi (*product-level greenwashing*), işletmenin genel değer yargıları ve politikaları düzeyinde (*entity-level greenwashing*) de olabilir¹⁸³⁸.

Hemen belirtelim ki bu kavram, yalnızca kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan sorumluluk çerçevesinde sürdürülebilirlik raporlarında yer verilen yanlış, yanıltıcı

¹⁸³³ Câmara, s. 26.

¹⁸³⁴ Becker-Olsen, K./Potucek, S.: *Greenwashing*, Encyclopedia of Corporate Social Responsibility (Ed. Idowu, S. O./Capaldi, N./Zu, L./Ananda D. G.), Berlin-Heidelberg 2013, s. 1318.

¹⁸³⁵ Kavramın öğretilde, yalnızca çevreyi esas alan tanımlama örnekleri için bkz. Erdoğan Tarakçı, İ./Göktaş, B.: *Pazarlamanın Yeni Rengi: Yeşil Aklama*, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi 2019, C. 54, S. 3, s. 1098.

¹⁸³⁶ Becker-Olsen/Potucek, s. 1318.

¹⁸³⁷ Câmara, s. 27.

¹⁸³⁸ Yeşil aklamaların farklı tanımları ve türlerine ilişkin açıklamalar için bkz. Solak, Yeşil Aklama, s. 6 vd.

veya eksik bilgilerle sınırlı değildir¹⁸³⁹. Gerçekten de, halka açık şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında gerçekleştirilen yeşil aklama uygulamaları, şartları sağlamaları hâlinde SPKn m. 32 uyarınca yönetim kurulu üyelerinin kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan sorumluluğuna yol açacak olmakla birlikte, bu şirketlerin kamuyu aydınlatma belgelerinde yer almayan açıklamalarının ve SPKn kapsamına dahil olmayan anonim şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında ve bu raporlar dışında yer alan yanıltıcı ve yanlış beyanlarının da bir sorumluluk rejimine tabi tutulması şarttır.

Bu itibarla, şirketlerin tüketici ve yatırımcıların kararlarını etkileyebilecek şekilde yaptıkları her türlü açıklama ve reklam kampanyaları, kurumsal iletişim içerikleri, ürün ambalajları, etiketler, sosyal medya ve internet sitelerinde yer alan ifadeler gibi her türlü pazarlama stratejisi de yeşil aklama kapsamındadır¹⁸⁴⁰. İsveçli tekstil şirketi *H&M*'in 2022 yılında “Bilinçli Seçim (*Conscious Choice*)” koleksiyonu altında satışa sunduğu ürünleri, sürdürülebilir materyallerden üretildiği iddiasıyla pazarlaması ve bu ürünlerde yeşil fiyat etiketleri kullanarak çevre dostu olduğuna dair bir görüntü yaratmasına karşın söz konusu ürünlerin diğer ürünlerden daha az çevre dostu olduğunun ortaya çıkması, yeşil aklama uygulamalarının bir örneğini teşkil etmektedir¹⁸⁴¹.

Avrupa Komisyonu ve üye ülkelerin tüketici koruma otoriteleri tarafından 2021 yılında çevrimiçi platformlarda gerçekleştirilen taramada (*sweep*), giyim, kozmetik ve

¹⁸³⁹ SPKn m. 32/1 uyarınca kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan sorumluluğun hukuka aykırılık şartına ait “yanlışlık”, “yanıltıcılık” ve “eksiklik” unsurlarına ilişkin detaylı açıklamalar için bkz. Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 359-376.

¹⁸⁴⁰ Erdoğan Tarakçı/Göktaş, s. 1096.

¹⁸⁴¹ *H&M*'in yeşil aklama uygulamalarına ilişkin olarak bkz. Kulalı Martin, Y./Sancar Demren, G. A.: *Greenwashing within the Context of Nation Branding and National Reputation Management: Hennes&Mauritz (H&M) – A Swedish Case*, Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2024, S. 18, s. 1-21.

ev eşyaları gibi çeşitli sektörlerdeki çevresel iddialar incelenmiş ve vakaların %42'sinde ESG iddialarının abartılı, yanlış veya aldatıcı olduğu ve AB kuralları uyarınca haksız ticari uygulama teşkil edebileceği değerlendirilmiştir¹⁸⁴². Yeşil aklama uygulamaları, özellikle kamuyu aydınlatma belgelerinin denetlenmemesinden ve kamuyu aydınlatmada nesnel ve tek tip standartlar, ESG ölçütleri ve açıklama uygulamalarının bulunmamasından kaynaklanmaktadır¹⁸⁴³. Bu doğrultuda, özellikle sürdürülebilirlik raporlarının hazırlanmasında, tüm paydaşların şeffaflık ve hesap verilebilirlik menfaatlerine yönelik, tutarlı raporlama standartları belirlenmesi ve raporlarda karşılaştırılabilir ve uyumlaştırılmış ölçütler ve temel performans göstergeleri ile terminoloji kullanılması şarttır¹⁸⁴⁴. Bu itibarla gerek AB hukukunda gerek Türk hukukunda sürdürülebilirlik raporlamalarında ortak standartların belirlenmesine yönelik harekete geçildiği gibi özellikle tüketicilerin korunması bağlamında raporlama dışında gerçekleşen yeşil aklama uygulamalarına ilişkin düzenlemeler de gerçekleştirilmiştir¹⁸⁴⁵.

2. Yeşil Aklamadan Doğan Sorumluluk

a. Uluslararası Hukuktan Örnekler

Çevre ve topluma duyarlı yatırımcı ve tüketici tercihlerinin arttığı bir dönemde, şirketlerin bunlarla ilgili beyanlarının doğruluğu daha büyük önem taşımakta, bu bağlamda yeşil aklama uygulamaları şirketlerin etik sorumluluklarını gündeme getirdiği gibi hukuki sorumluluk da doğurabilmektedir. Yeşil aklama uygulamalarından doğan sorumluluğa ABD'de hukukundan önemli bir örnek,

¹⁸⁴² European Commission, Screening of websites for 'greenwashing': half of green claims lack evidence (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_269, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

¹⁸⁴³ Bkz. Câmara, s. 26.

¹⁸⁴⁴ Reis, s. 310. Ayrıca bkz. Wagner, s. 642.

¹⁸⁴⁵ Bkz. 1. Bölüm, III, D, 2, j.

Kaliforniya Haksız Rekabet Kanunu ve Aldatıcı Reklam Kanunu (*Unfair Competition Law and False Advertising Law*) uyarınca açılan *Nike v. Kasky* davasıdır¹⁸⁴⁶. Davacı *Marc Kasky*, *Nike*'in raporlarında gelişmekte olan ülkelerdeki fabrikalarında çalışan işçilerin çalışma koşullarına ilişkin yanıltıcı beyanlarda bulunduğunu iddia etmiştir. İlk derecede ifade özgürlüğü kapsamında reddedilen dava, raporlamada yer alan beyanların ticari beyanlar olduğundan bahisle tersine çevrilmiş olmakla birlikte, dava nihayetinde uzlaşmayla sonuçlanmıştır. Öte yandan, söz konusu dava, finansal olmayan raporlardaki yanıltıcı bilgilerin de haksız rekabet hükümleri kapsamında sorumluluk doğurabileceğinin sinyallerini vermiştir¹⁸⁴⁷. ABD'li şirket *Walmart* da 2017 yılında Kaliforniya eyalet yasaları uyarınca, plastik ürünleri, ürünün doğada biyolojik olarak ne kadar hızlı çözüneceğini belirtmeden biyolojik olarak çözünür olarak etiketlemesi sonucu açılan davada, 1 milyon dolar ödemiştir¹⁸⁴⁸.

20 Mart 2024 tarihinde Amsterdam Bölge Mahkemesi, Hollanda'nın ulusal hava yolu şirketi *KLM*'nin "*Fly Responsibly* (Sorumlu Uç)" kampanyası kapsamında yaptığı çevresel beyanların yanıltıcı ve hukuka aykırı olduğuna hükmetmiştir¹⁸⁴⁹. Bu karar, çevre örgütü *Fossielvrij NL* tarafından açılan ve Hollanda'daki yeni topluluk davası yasası (*Wet Afwikkeling Massaschade in Collectieve Actie - WAMCA*) çerçevesinde görülen ilk yeşil aklama davası olarak kâr amacı gütmeyen çevre kuruluşlarının yeşil aklama iddialarını ulusal mahkemelere taşımaları olanağına ilişkin bir emsal teşkil etmektedir. Mahkeme, *KLM*'nin sürdürülebilirlik iddialarının çoğunun

¹⁸⁴⁶ *Kasky v. Nike, Inc.*, 27 Cal. 4th 939, 45 P.3d 243, File No. S098785 (California Supreme Court, 2002). Ayrıca bkz. Özer, s. 258; Okuyucu, s. 137.

¹⁸⁴⁷ Bkz. Okuyucu, s. 138.

¹⁸⁴⁸ Plastics Recycling Update, Future may hold more 'compostable' claim lawsuits, (<https://resource-recycling.com/plastics/2017/02/15/future-may-hold-compostable-claim-lawsuits/>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

¹⁸⁴⁹ Bkz. District Court of Amsterdam declares green claims of KLM misleading and unlawful (<https://www.osborneclarke.com/insights/district-court-amsterdam-declares-green-claims-klm-misleading-and-unlawful>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

belirsiz ve genel ifadeler içerdığını, bu nedenle tüketicileri yanılttığını belirtmiştir. Özellikle, “sürdürülebilir havacılık yakıtı” kullanımı ve ağaçlandırma gibi önlemlerin çevresel etkileri abartılarak, uçmanın sürdürülebilir olduğu izlenimi yaratıldığı ifade edilmiştir. Mahkeme, bu tür ifadelerin, tüketicilere uçmanın çevre dostu bir faaliyet olduğu yönünde yanlış bir algı sunduğunu vurgulamıştır. Bu karar, şirketlerin sürdürülebilirlik iddialarını somut, doğrulanabilir ve şeffaf bir şekilde sunmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Söz konusu davanın önemli bir özelliği, Hollanda hukukundaki imkân kapsamında yatırımcılar ve pay sahipleri dışında kalan bir paydaş grubu tarafından açılmış bir dava olmasıdır.

Yukarıda, uyum yükümlülüğü kapsamında ele aldığımız *Volkswagen Dieselgate* skandalı, günümüzde yeşil aklamanın en bilinen örneği hâline gelmiştir¹⁸⁵⁰. Volkswagen grubunun, ABD Temiz Hava Kanunu (*Clean Air Act-CAA*) ile izin verilenden 40 kat daha fazla zehirli duman yayan araçlarının egzoz emisyon değerlerini manipüle ederek sürdürülebilirlik raporlarında bu şekilde açıkladığı ortaya çıkmıştır. Söz konusu skandalın, çevre hukuku mevzuatının, ayıp çerçevesinde borçlar hukuku, tüketici hukuku ve haksız rekabet hukuku ve ceza hukuku boyutu olmak üzere çok geniş hukuki sonuçları bulunmaktadır¹⁸⁵¹. Olayın çalışmamızın bu bölümünü ilgilendiren kısmı ise, şirketler ve yönetim kurulu üyelerinin yeşil aklama dolayısıyla sorumluluklarının doğduğu durumlara bir örnek teşkil etmesidir. Nitekim *Volkswagen*, 2011-2014 yıllarında yayımladığı sürdürülebilirlik raporlarında, “İklim değişikliği sorunları ve giderek azalan kaynaklar nedeniyle araçlarımızın CO2 emisyonlarını sürekli olarak azaltıyoruz”; “Tesislerin CO2 emisyonlarını araç başına 2025 yılına

¹⁸⁵⁰ 3. Bölüm, II, B, 2.

¹⁸⁵¹ Olayın Türk hukuku bağlamında hukuki sonuçlarına ilişkin değerlendirmeler için bkz. Pınar, *Volkswagen*, s. 857 vd.

kadar 2010 baz yılına göre yüzde 30 azaltma hedefi”; “Şirket, CO2 emisyonlarını azaltmak için enerji verimliliğini artırmakta ve yenilenebilir enerji kullanımını teşvik etmektedir” gibi ifadelerle yer vermiştir¹⁸⁵². Kurumsal sürdürülebilirlik raporlarındaki iddialı taahhütler ile şirketin fiili eylemleri arasındaki tutarsızlık, hem sembolik hem de maddi eylemler açısından yeşil aklamanın söz konusu olduğunu vurgulamaktadır¹⁸⁵³. Bu doğrultuda ilk aşamada toplam 278 profesyonel ve kurumsal sermaye yatırımcısı, şirketin kamuya yönelik açıklama ve bilgi verme yükümlülüklerini ihlâl ettiğinden ve skandal sebebiyle pay senetlerinin değer kaybından dolayı, Almanya *Braunschweig* Hukuk Mahkemesi’nde toplam değeri 3,7 milyar Euro civarında olan tazminat davaları açmışlardır¹⁸⁵⁴. Bu davalar, yöneticilerin şirketin kamuyu aydınlatma yükümlülükleri kapsamında, doğru egzoz emisyon değerlerini zamanında ve doğru bir şekilde açıklamadığına dayandırılmıştır. Bu skandal nedeniyle şirkete tüketici ve çevre örgütleri tarafından da çok çeşitli davalar açılmış olup örneğin, tüketici derneği *Euroconsumers*’ın İspanya üyesi tarafından açılan davada her tüketiciye 3.000 Euro ödenmesine karar verilmiştir¹⁸⁵⁵.

b. Türk Hukukundaki Durum

Yeşil aklamanın Türk hukukundaki etkilerine bakıldığında, TTK ve SPKn’da şirket faaliyetlerinin olduğundan sürdürülebilir gösterilmesi özelinde bir hüküm bulunmamasıyla birlikte, yeşil aklama uygulamaları bakımından doğrudan uygulama alanı bulabilecek hükümler bulunmaktadır. Bu anlamda, ilk olarak SPKn m. 32

¹⁸⁵² Siano, A./Vollero, A./Conte, F./Amabile, S.: “More than words”: Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal, *Journal of Business Research* 2017, C. 71, s. 31.

¹⁸⁵³ Siano/Vollero/Conte/Amabile, s. 33.

¹⁸⁵⁴ Bkz. Pınar, Volkswagen, s. 855 vd.

¹⁸⁵⁵ Bkz. Euro Consumers, Press Release 2021, Euroconsumers wins €16M Class Action Lawsuit against Volkswagen (https://assets.ctfassets.net/iapmw8ie3ije/3IXFkSg7JUmk1U5sGzb3Yd/4657145a58abd03d0c0b0df9ed34484d/25012021_Dieselgate_-_Court_decision_Spain.pdf, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

uyarınca kamuyu aydınlatma belgelerinde yer alan yanıltıcı, eksik veya yanlış bilgilerden doğan hukuki sorumluluk, yalnızca kamuyu aydınlatma belgelerinde gerçekleştirilen yeşil aklama uygulamaları bakımından da olsa gündeme gelebilecek bir hükümdür. SPKn kapsamındaki halka açık şirketler tarafından zorunlu ve gönüllü olarak hazırlanan sürdürülebilirlik raporlarında gerçekleştirilen yeşil aklama fiillerinden doğan sorumluluk SPKn m. 32 uyarınca kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan sorumluluk kapsamında olup bunlar bakımından yukarıdaki açıklamalarımız geçerlidir¹⁸⁵⁶.

TTK'da ise, m. 54 vd. uyarınca haksız rekabet hükümleri yeşil aklama fiilleri bakımından uygulama alanı bulacaktır. Yeşil aklamanın reklamlar, ambalaj üzerindeki çevresel beyanlar, sosyal medya içerikleri gibi kamuyu aydınlatma belgeleri dışında kalan diğer boyutları bakımından, TTK'daki haksız rekabet hükümlerinin yanı sıra, 6502 sayılı TKHK, 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun, Ticari Reklam ve Haksız Ticari Uygulamalar Yönetmeliği, 7223 sayılı Ürün Güvenliği ve Teknik Düzenlemeler Kanunu ve Elektronik Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun gibi çeşitli özel düzenlemeler ve TBK m. 49 vd.'daki genel haksız fiil hükümlerinden doğan sorumluluk da gündeme gelecektir. Yeşil aklamanın, muhatabının beden bütünlüğü gibi bir mutlak hakkını ihlal ettiği durumlarda buna sebebiyet veren yöneticinin haksız fiil hükümleri kapsamında sorumlu olacağı açıktır. Bu duruma örnek olarak, bir sağlık problemi nedeniyle hayvansal gıda tüketmesi yasak olan bir tüketicinin ambalajındaki “vegan” ibaresine güvenerek tükettiği bir ürünün gerçekte vegan olmaması (hayvansal gıda içermesi) nedeniyle gördüğü bedensel zarar gösterilebilir.

¹⁸⁵⁶ 3. Bölüm, III, B, 4, a.

Yeşil aklamanın haksız ticari uygulama, yanıltıcı reklam, tüketiciyi aldatma ya da rekabeti bozucu davranış niteliği taşıması durumunda da hem idari yaptırımlara hem de özel hukuk sorumluluğuna konu olması mümkündür. Bu itibarla, yeşil aklama uygulamalarının tüketicilere verdiği zararın yanı sıra, haksız rekabet hükümleri uyarınca korunmak istenen dürüst ve bozulmamış rekabet ortamına da zarar vereceği şüphesizdir. Nitekim şirketler yeşil aklama uygulamalarıyla dürüstlük kuralına aykırı birtakım faaliyetlerle rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlamak ve bundan ekonomik bir fayda elde etmektedir. Bu itibarla yeşil aklama uygulamaları, TTK m. 54/2’de “*rakipler arasında veya tedarik edenlerle müşteriler arasındaki ilişkileri etkileyen aldatıcı veya dürüstlük kuralına diğer şekillerdeki aykırı davranışlar ile ticari uygulamalar*” olarak tanımlanan haksız rekabetin tipik bir örneğini teşkil edecektir. TTK m. 55’te sınırlayıcı olmayacak şekilde sayılan dürüstlük kuralına aykırı reklamlar ve satış yöntemleri ile diğer hukuka aykırı davranışlardan ise, m. 55/1(a)(2) kapsamında, “*kendisi, ticari işletmesi, işletme işaretleri, malları, iş ürünleri, faaliyetleri, fiyatları, stokları, satış kampanyalarının biçimi ve iş ilişkileri hakkında gerçek dışı veya yanıltıcı açıklamalarda bulunmak veya aynı yollarla üçüncü kişiyi rekabette öne geçirmek*” kapsamında değerlendirilebilir¹⁸⁵⁷.

Yeşil aklama uygulamalarının 55/1(a)’da ifade edildiği üzere dürüstlük kuralına aykırı reklamlar ve satış yöntemleri ile gerçekleştirilmesi hâlinde haksız rekabet hukukunun yanı sıra reklam hukuku da devreye girecektir¹⁸⁵⁸. Özellikle bilinçli

¹⁸⁵⁷ Yeşil aklamanın “ters yeşil aklama (*reverse green washing*)” şeklinde başka bir işletmenin ürün ve hizmetleri hakkındaki yanlış ve aldatıcı beyanlarla sürdürülebilirlik performanslarını daha düşük gösterme şeklinde de ortaya çıkabileceğine dair, bkz. Solak, Yeşil Aklama, s. 24-25. Bu fiiller TTK m. 55/1(a)(5)’te düzenlenen “*kendisini, mallarını, iş ürünlerini, faaliyetlerini, fiyatlarını, gerçeğe aykırı, yanıltıcı, rakibini gereksiz yere kötüleyici veya gereksiz yere onun tanınmışlığından yararlanacak şekilde; başkaları, malları, iş ürünleri veya fiyatlarıyla karşılaştırmak ya da üçüncü kişiyi benzer yollardan öne geçirmek*” fiili kapsamında haksız rekabet teşkil edebilecektir.

¹⁸⁵⁸ Solak, Yeşil Aklama, s. 18.

tüketicilere yönelen yeşil aklama faaliyetleri TKHK m. 62’de yer alan tanım uyarınca haksız ticari uygulama kapsamına girecektir. Nitekim hükme göre bir ticari uygulama, “ulaştığı ortalama tüketicinin ya da yöneldiği grubun ortalama üyesinin mal veya hizmete ilişkin ekonomik davranış biçimini önemli ölçüde bozması veya önemli ölçüde bozma ihtimalinin olması” ve “özellikle aldatıcı veya saldırgan nitelikte” olması hâlinde haksız ticari uygulama olarak kabul edilecektir. Bu hüküm kapsamında hazırlanan Ticari Reklam ve Haksız Ticari Uygulamalar Yönetmeliği’nde ise, doğrudan reklamlardaki çevresel etkiye yönelik ifade ve işaretlere değinilmiş olup Yönetmelik m. 17’deki,

- (1) Reklamlar, tüketicilerin çevre konusundaki duyarlılığını ya da bu alandaki olası bilgi eksikliğini istismar edecek biçimde yapılamaz.
- (2) Reklamlarda; çevresel işaret, sembol ve onaylar tüketicileri aldatıcı şekilde kullanılamaz.
- (3) Reklamlarda, çevresel etki konusunda sadece akademik kuruluşlarca kabul görmüş bilimsel çalışmalara dayalı bilimsel bulgular ve teknik gösterimler kullanılabilir.
- (4) İlgili mevzuatı gereği enerji etiketlemesi zorunlu olan mallara ilişkin reklamlarda, enerji verimliliğine veya fiyata dair bilgilerin yer alması durumunda, ilgili malın enerji verimliliği sınıfının belirtilmesi zorunludur.

düzenlemesine aykırı reklamlar, TTK kapsamında haksız rekabete vücut verebileceği gibi reklam hukuku mevzuatı kapsamında da birtakım sonuçlar doğuracaktır.

Aynı zamanda, aşağıda şirketlerin tek taraflı taahhütlerinden doğan sorumluluk bağlamında ayrıca incelediğimiz ve şirketlerin mevcut performansına yönelik bir beyan içermeyen, geleceğe yönelik bazı sürdürülebilirlik hedefleri de haksız ticari uygulamalar kapsamında değerlendirilebilmektedir¹⁸⁵⁹. Öte yandan, her durumda sıfır karbon hedefi gibi geleceğe yönelik birtakım hedeflerin haksız rekabet teşkil etmeyeceği, buna somut olaya göre karar verilmesi gerektiği de ifade edilmiştir¹⁸⁶⁰.

¹⁸⁵⁹ Bkz. 3. Bölüm, III, F, 4, b, iii.

¹⁸⁶⁰ Solak, Yeşil Aklama, s. 17.

Gerçekten de her yeşil aklama fiili haksız rekabet kapsamında değerlendirilemeyecek olup kanaatimizce özellikle şirketlerin sürdürülebilirliğe ilişkin geniş, muğlak ve abartılı ifadelerinin haksız rekabet kapsamına girip girmediği somut olayda ifadeye verilebilecek anlamlar bakımından değerlendirilmelidir¹⁸⁶¹. Bu itibarla, mevcut performansa yönelik bir iddia içermeyen bu tür geleceğe yönelik hedeflerin bağlayıcı olup olmadığı ve sonuçlarının, yeşil aklamadan ziyade şirketlerin tek taraflı taahhütleri kapsamında, sözleşmesel yükümlülükler bağlamında da değerlendirilmesi yerinde olacaktır¹⁸⁶².

Yeşil aklama fiilinin haksız rekabet teşkil etmesi hâlinde, TTK m. 56 uyarınca, hükümde sayılanlar haksız rekabetin tespiti, haksız rekabetin men'i, haksız rekabetin sonucu olan maddi durumun ortadan kaldırılmasını, haksız rekabet yanlış veya yanıltıcı beyanlarla yapılmışsa bu beyanların düzeltilmesini ve tecavüzün önlenmesi için kaçınılmaz ise, haksız rekabetin işlenmesinde etkili olan araçların ve malların imhasını dava edebilecekleri gibi kusur ve zarar varsa zararın tazminini ve TBK m. 58 kapsamında manevi tazminat da talep edebileceklerdir¹⁸⁶³. Bu itibarla, yeşil aklamanın haksız rekabet teşkil etmesi için kusur şart olmamakla birlikte tazminat talepleri bakımından zarar ve kusur aranacaktır¹⁸⁶⁴. Buna karşılık, yeşil aklama örneklerinin neredeyse tamamında kast veya en azından ağır ihmal bulunduğu da bir gerçektir.

Burada önemli bir husus da bu davaları yeşil aklama fiilinden zarar görmüş üçüncü kişi paydaşların da açabilecek olmasıdır. Nitekim TTK m. 56 uyarınca haksız

¹⁸⁶¹ Bu tür ifadeler, ABD hukukunda abartılı beyan doktrini (*puffery*) kapsamında ele alınabilmekte olup bunların dava edilebilir olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bkz. 3. Bölüm, III, F, 4, b, i.

¹⁸⁶² 3. Bölüm, III, F.

¹⁸⁶³ Haksız rekabetin haksız fiilin bir türünü içermesi sebebiyle bu hükümde yer almamakla birlikte TMK m. 25'te yer alan davaların da açılabilmesi yönünde, Nomer Ertan, F.: Haksız Rekabet Hukuku, İstanbul 2016, s. 119. Aynı yönde, Solak, Yeşil Aklama, s. 394.

¹⁸⁶⁴ Nomer Ertan, s. 17.

rekabetten doğan davaları, “haksız rekabet sebebiyle müşterileri, kredisi, meslekî itibarı, ticari faaliyetleri veya diğer ekonomik menfaatleri zarar gören veya böyle bir tehlikeyle karşılaşabilecek olan kimse; (araç ve malların imhası dışında) ekonomik çıkarları zarar gören veya böyle bir tehlikeyle karşılaşabilecek müşteriler; (tazminat davaları dışında) meslekî ve ekonomik birlikler, tüzüklerine göre tüketicilerin ekonomik menfaatlerini koruyan sivil toplum kuruluşlarıyla kamusal nitelikteki kurumlar” açabilecektir¹⁸⁶⁵. Bu kapsamda söz konusu davalar rakip işletmelerin yanı sıra tüketiciler tarafından da açılabilir¹⁸⁶⁶. Nitekim haksız rekabet hukuku da “kendi bireysel çıkarlarının yanı sıra sosyal adaletin sağlanması ve çevrenin korunmasını da göz önünde bulundurarak...sürdürülebilirliğin sağlanması gibi” konularda da hassas ve bilgilendirilmiş durumdaki bilinçli tüketicinin menfaatlerini korumayı amaçlamaktadır¹⁸⁶⁷. Tüketiciler aynı zamanda, olayın özellikleri kapsamında uygun düştüğü ölçüde TKHK’de kendilerine tanınmış olan hukuki yollara da başvurabileceklerdir. Bu çerçevede, TKHK m. 8/2¹⁸⁶⁸ ve m. 13/2¹⁸⁶⁹ uyarınca şartları sağlayan yeşil aklama uygulamaları tüketiciye sunulan ürün ve hizmetlerin ayıplı sayılmasına neden olacak olup tüketiciler bakımından diğer imkânlarla birlikte

¹⁸⁶⁵ Davacılarla ilişkin açıklamalar için bkz. Nomer Ertan, s. 431 vd.

¹⁸⁶⁶ Öte yandan yüksek dava harçları nedeniyle tüketicilerin haksız rekabet nedeniyle dava açmadığına ilişkin olarak bkz. Nomer Ertan, s. 434. Tüketiciler tarafından açılacak davalara ilişkin açıklamalar için bkz. Tekin, U.: Tüketicilerin Haksız Rekabet Hükümlerine Göre Korunması, İstanbul 2022, s. 161 vd.

¹⁸⁶⁷ Bkz. Tekin, s. 24.

¹⁸⁶⁸ TKHK m. 8/2: “Ambalajında, etiketinde, tanıtma ve kullanma kılavuzunda, internet portalında ya da reklam ve ilanlarında yer alan özelliklerinden bir veya birden fazlasını taşımayan; satıcı tarafından bildirilen veya teknik düzenlemesinde tespit edilen niteliğe aykırı olan; muadili olan malların kullanım amacını karşılamayan, tüketicinin makul olarak beklediği faydaları azaltan veya ortadan kaldıran maddi, hukuki veya ekonomik eksiklikler içeren mallar da ayıplı olarak kabul edilir.”

¹⁸⁶⁹ TKHK m. 13/2: “Hizmet sağlayıcısı tarafından bildirilen, internet portalında veya reklam ve ilanlarında yer alan özellikleri taşımayan ya da yararlanma amacı bakımından değerini veya tüketicinin ondan makul olarak beklediği faydaları azaltan veya ortadan kaldıran maddi, hukuki veya ekonomik eksiklikler içeren hizmetler ayıplıdır”.

tazminat hakları da doğurabilecektir¹⁸⁷⁰. TKHK m. 61/6 uyarınca reklam verenleri, ticari reklamlarında yer alan iddiaların doğruluğunu ispatla yükümlü olup yeşil aklamanın ticari reklam kapsamında meydana geldiği bir durumda faaliyetlerinin çevresel ve toplumsal sürdürülebilirliğe etkilerini ispat etmekle yükümlü olan karşı taraf olacaktır.

Haksız rekabet davalarında davacı ise, esas itibarıyla haksız rekabeti (yeşil aklamayı) teşkil eden fiili gerçekleştiren kişi olup bu durumda esasen fiili gerçekleştirilen kişi şirket tüzel kişiliğidir. Öte yandan, TTK m. 56'da öngörülen tazminat davasının haksız rekabet teşkil eden fiilin (konumuz bakımından yeşil aklamanın) ortaya çıkmasında kusurlu bulunan yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilere de şahsen yöneltilebileceği kanaatindeyiz. Nitekim haksız rekabet haksız fiilin bir türünü teşkil etmekte olup haksız fiilden doğan tazminat davaları şirketteki görevleri kapsamında haksız fiili işleyen yöneticiye de yöneltilebilecektir. Kanaatimizce TTK m. 54 vd. hükümleri uyarınca haksız rekabetten doğan sorumluluk, organların kusurlarından dolayı kişisel sorumluluklarına ilişkin bir yetki normu olan TMK m. 50/3'ü tamamlayan bir maddi norm teşkil etmektedir¹⁸⁷¹. Öte yandan, Yargıtay'ın eski tarihli bir kararında görüşü, haksız rekabet fiilinden şirketin sorumlu olduğu ve şirket temsilcilerinin şahsen sorumlu tutulamayacağı yönündedir¹⁸⁷². Ancak şirketin sorumlu tutulduğu durumda dahi bu ihlalde kusuru bulunan yöneticiler TTK m. 553 vd. hükümleri kapsamında şirket, pay sahipleri ve alacaklılara karşı sorumlu olacaktır.

¹⁸⁷⁰ Ayıbın yeşil aklama kapsamında ortaya çıktığı durumlarda tüketicinin seçimlik haklarından olan onarım isteme, ayıpsız misliyle değiştirme gibi imkânlar durumun mahiyetine uygun düşmeyeceğinden gündeme gelmeyecektir, bkz. Han, I. A.: *Yeşil Aklama (Greenwashing) Uygulamalarının Tüketici Hukuku, Haksız Rekabet ve Reklam Hukuku Kurallarıyla Engellenmesi*, Asos 10. Uluslararası Hukuk Sempozyumu, 22-24 Mayıs 2024, İstanbul, s. 21.

¹⁸⁷¹ Bu konudaki açıklamalara bkz. 3. Bölüm, I, B, 1.

¹⁸⁷² Yarg. 11. HD., T. 18.6.1979, E. 1979/3351, K. 3191 (Lexpera Hukuk Bilgi Sistemi, Erişim Tarihi: 03.08.2025)

Bu hükümler kapsamında, yeşil aklama teşkil eden fiilin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmuş olan yöneticiler, anılan hükümler kapsamında zarar gören üçüncü kişilere karşı şahsen sorumlu olabilecekleri gibi bu fiilleri nedeniyle TTK m. 553 vd. uyarınca, şirkete ve hem doğrudan hem dolaylı zararları kapsamında pay sahipleri ve alacaklılara karşı da sorumlulukları gündeme gelebilecektir. Zira yeşil aklama fiillerinin anonim şirket için itibar kaybı, tazminat ve idari para cezaları başta olmak üzere ciddi zarara yol açması oldukça muhtemeldir. Keza yeşil aklama fiilinin doğrudan muhatabının pay sahipleri ve alacaklılar olması da mümkün olup bu fiiller kapsamında alacaklı ve pay sahipleri de doğrudan zarara uğrayabilecektir.

Bilindiği üzere, anonim şirketin ticari faaliyetleri hakkında karar alan, bunları hayata geçiren ve şirketin dış dünya ile iletişim ve ilişkisini sağlayan organ, yönetim kuruludur. Bu bağlamda, yeşil aklamaya vücut verebilecek açıklamaların yapılması, kararların verilmesi, sürdürülebilirlik raporlarının düzenlenmesi ve kamuya açıklanması görev ve yetkisi de yönetim kuruluna aittir. Zira yönetim kurulu, şirketin faaliyetleri ve finansal durumunda olduğu gibi çevresel ve sosyal performansı hakkındaki bilginin de kaynağı olup pay sahipleri bilgi alma haklarını yönetim kurulu aracılığıyla kullanır (TTK m. 437). Dolayısıyla, gerek kamuyu aydınlatma belgeleri gerekse de diğer araçlar ile gerçekleştirilen yeşil aklamadan dolayı, kusurlu bulunan yönetim kurulu üyelerinin hukuki ve cezai sorumluluğu gündeme gelecektir.

Şirket yöneticilerinin, özellikle gönüllü kamuyu aydınlatma faaliyetleri kapsamında, şirketin performansını olumlu gösterecek açıklamalar yapmak bakımından güçlü teşvikleri bulunmaktadır¹⁸⁷³. Özellikle anonim şirket yöneticilerinin ücretlerinin finansal performansın yanı sıra çevresel ve sosyal performansa göre

¹⁸⁷³ North, s. 154.

belirlendiği kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları yöneticilerin kendi menfaatleri için yeşil aklamaya başvurmasına neden olabilecektir. Yönetim kurulu üyelerinin ücretlerinin performanslarına göre belirlenmesi, bunların şirketteki olumsuz durumları gizlemeleri ve şirketin durumunu olduğundan iyi gösterme eğiliminde olmalarına yol açar¹⁸⁷⁴. *Volkswagen Dieseldgate* skandalında da gözlemlenebildiği gibi, yeşil aklama uygulamalarında çoğu zaman şirket tüzel kişiliği de zarar görmekte olup şirket de mağdur konumundadır¹⁸⁷⁵. Dolayısıyla, söz konusu yeşil aklama fiili şirket menfaatlerine aykırı olup yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülükleri kapsamında da sorumluluklarına neden olabilecektir. Örneğin, ABD’de *Ramirez v. ExxonMobil Corp.* davasında, *ExxonMobil*’in pay sahipleri tarafından, yöneticilerin güvene dayalı yükümlülüklerinin ihlali ve iklim değişikliğinin şirketin ticari kaynak ve varlıkları üzerindeki etkilerinin açıklanmaması nedeniyle yöneticilere karşı bir dolaylı sorumluluk davası açılmıştır¹⁸⁷⁶. Bu itibarla yöneticilerin bu tür uygulamalara başvurmalarının caydırılması özel önem taşımakta olup yöneticilerin şahsi malvarlıklarıyla sorumlu tutulması yeşil aklama faaliyetleri bakımından bu caydırıcı etkiyi doğuracaktır¹⁸⁷⁷.

¹⁸⁷⁴ Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 509.

¹⁸⁷⁵ Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 509.

¹⁸⁷⁶ *Ramirez v. Exxon Mobil Corp.*, Civil Action No. 3:16-cv-03111 (United States District Court for the Northern District of Texas, 2018)

¹⁸⁷⁷ Kamuyu aydınlatma belgeleri bakımından yöneticilerin şahsi sorumluluklarının öngörülmesinin yerine olup olmadığına dair açıklamalar için bkz. Aydoğan, Hukuki Sorumluluk, s. 508 vd. Yöneticilerin sorumluluğunun söz konusu caydırıcı etkisine ilişkin açıklamalar için ayrıca bkz. Davies, P. L.: *Liability for Misstatements to the Market: Some Reflections*, Journal of Corporate Law Studies 2009, C. 9, S. 2, s. 305 vd.

D. Due Diligence Yükümlülüklerinden Doğan Sorumluluk

1. Kavram

İngilizce bir kavram olan “*due diligence*”, kelime anlamıyla “makul, gerekli, uygun olan özen ve çaba”yı ifade etmektedir. Kökeni Latince bir sözcük olan ve “hukuki işlemlerde gerekli özen” anlamına gelen “*diligentia*”ya dayanan “*due diligence*” kavramı, bir fonksiyon veya faaliyet olarak bir davranış ölçütünden çok, tüm hukukî işlemlerde sorumluluk hukuku için önemli bir unsur olarak aranılan “gerekli özen” olarak tanımlanmıştır¹⁸⁷⁸. *Due diligence*, günümüzde yaygın olarak şirket birleşme ve devralmalarında başvurulanan bir kavram olup bu bağlamıyla ise “*devralınacak şirketin genel durumu hakkında detaylı ve sistematik bir veri veya iktisap analizi*” şeklinde tanımlanmıştır¹⁸⁷⁹.

Due diligence, iş insanları tarafından ticari riskleri yönetmek için bir süreç olarak değerlendirilirken hukukçular bakımından bir yükümlülüğün yerine getirilmesi için gerekli bir davranış standardı olarak ele alınmıştır¹⁸⁸⁰. İlk yönüyle *due diligence*, ticari riskleri belirlemek ve yönetmek için bir işletme tarafından yürütülen araştırma süreci olup temel amacı, olası bir dava riski de dahil olmak üzere bu tür işlemlerin değerini, fiyatını ve riskini belirlemek için ticari bir işlemde yer alan verileri teyit etmektir¹⁸⁸¹. Diğer yönüyle ise, kusurun belirlenmesi bağlamında nesnel bir özen standardı sağlamakta ve bu yükümlülüğe sahip olanlara, belirli zarar türlerini önlemek veya ortadan kaldırmak için makul önlemler almak üzere nesnel bir davranış standardı

¹⁸⁷⁸ Pulaşlı, H.: *Şirket Satın Alma ve Birleşmelerinde İşletme Değerlemesi ve Due Diligence*, BATİDER 2007, C. XXIV, s. 2, s. 211.

¹⁸⁷⁹ Arıkan, M.: *Due Diligence Kavramı ve Şirket Birleşme ve Devralma Sözleşmelerinde Satıcının Sorumluluğu Hakkında TBK Hükümleri Çerçevesinde Değerlendirmeler*, MÜHF-HAD, C. 22, S. 1, s. 268.

¹⁸⁸⁰ Bonnitcha, J./McCorquodale, R.: *The Concept of ‘Due Diligence’ in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, European Journal of International Law 2017, C. 28, S. 3, s. 900.

¹⁸⁸¹ Bonnitcha/McCorquodale, s. 901.

dayatmaktadır¹⁸⁸². *Due diligence* sürecinin kapsam ve içeriği ile davranış standardının ne tür davranışları gerektirdiği somut olaya ve riskin büyüklüğü gibi hususlara göre değişiklik gösterecektir¹⁸⁸³.

Bu iki yönü doğrultusunda Türkçe çalışmalarda kavram, “durum tespiti¹⁸⁸⁴” veya “özen yükümlülüğü”¹⁸⁸⁵ olarak tercüme edilmekte veya her ikisinin de kavramı tam olarak karşılamadığı gerekçesiyle İngilizce orijinaliyle kullanılmaktadır¹⁸⁸⁶. Zira durum tespiti, risklerin tespiti ve önlenmesi sürecine ilişkin boyutu ifade ederken özen yükümlülüğü, şirketler nezdinde hukuka aykırılık ve sorumluluğun doğmaması için gerekli özene ilişkin boyutu ifade etmektedir. Dolayısıyla hem her iki boyutu da karşılamak hem de TTK m. 369 anlamında anonim şirket yöneticilerine yüklenen özen yükümlülüğü ile karışıklığa yol açmamak amacıyla çalışmamızda da kavramın İngilizce orijinaliyle kullanılması tercih edilmiştir.

Şirketlerin çevre ve insan hakları bağlamındaki *due diligence* yükümlülükleri ise, bir şirketin çevre ve insan hakları üzerindeki olumsuz etkilerinin farkına varması, bunları önlemesi ve çözüme kavuşturması için atması gereken adımlar şeklinde

¹⁸⁸² Bonnitcha/McCorquodale, s. 905.

¹⁸⁸³ Bonnitcha/McCorquodale, s. 902, 905-906.

¹⁸⁸⁴ Yıldırım Soysal, H.: Ulusötesi Şirketlerin Tedarik Zincirlerinde İnsan Hakları Sorumluluğu ve Alman Hukukundaki Gelişmeler, BATİDER 2023, C. XXXIX, S. 3, s. 635-675; Tarman, Z. D.: *İş Dünyası ve İnsan Hakları: Zorunlu İnsan Hakları Durum Tespit Yükümlülükleri*, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2022, C. 71, S. 3, s. 1183-1225. Pulaşlı, H.: *Şirket Satın Alma ve Birleşmelerinde İşletme Değerlemesi ve Due Diligence*, BATİDER XXIV, S. 2, s. 203-235; UNDP’nin web sitesinde yer alan BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri’ne ait resmi olmayan çeviride de “durum tespiti” ifadesi tercih edilmiştir (https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-06/bhr_ungp_rehberilkelerrapor.29.05.23_web.pdf, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

¹⁸⁸⁵ Bkz. Özboyacı, A.: *Alman Tedarik Zincirleri Özen Yükümlülüğü Yasası ve Avrupa Birliği Özen Yükümlülüğü Yönerge Taslağı Kapsamında Şirketlerin Sorumluluğu*, Regesta 2023, C. 8, S. 2, s. 201-242; Solak, Özen Yükümlülüğü, s. 145-159. Ticaret Bakanlığı’nın resmi internet sayfasında da AB Hukukundaki gelişmeler ve konuya ilişkin direktife ilişkin açıklamalarda “özen yükümlülüğü” tercümesi tercih edilmiştir (<https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/yesil-mutabakat/ab-dongusel-ve-surdurulebilir-sanayi-politikalari/kurumsal-surdurulebilirlik-ozen-yukumlulugu>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

¹⁸⁸⁶ Bkz. Özer, s. 111 vd.; Murat, s. 143. Demirel Özdemir ise, *due diligence* kavramının tercümesi olarak her ikisini de kapsayacak biçimde “özenli etki değerlendirmesi” tercümesini tercih etmiştir. Bu kullanım ve diğer kavram tercihleri için bkz. Demirel Özdemir, s. 551-552.

tanımlanabilir¹⁸⁸⁷. Bu anlamıyla *due diligence*, birleşme ve devralamalar veya uyum yükümlülükleri kapsamında gerçekleştirilen *due diligence* faaliyetlerinden farklıdır. Zira ikincisi genellikle şirketin kendisi ve işlerine yönelik risklerin belirlenmesi ve önlenmesi ile ilgilenirken; sürdürülebilirlik ve insan haklarına ilişkin durum tespiti, bir şirketin kendi faaliyetleri yoluyla neden olabileceği veya katkıda bulunabileceği ya da iş ilişkileri yoluyla faaliyetleri, ürünleri veya hizmetleriyle doğrudan bağlantılı olabilecek olumsuz sürdürülebilirlik ve insan hakları etkilerinin yöneldiği insanlara yönelik risklerle ilgilenmektedir¹⁸⁸⁸. Dolayısıyla söz konusu *due diligence* yükümlülüğü, bu faaliyetlerden etkilenen paydaşların şirket yönetiminde gözetilerek paydaşlara yönelik risklerin önlenmesi ve en aza indirgenmesi yükümlülüğünü içerir¹⁸⁸⁹. Bu yönüyle *due diligence* yükümlülükleri, raporlama yükümlülüklerinden farklı olarak yalnızca şeffaflığa değil, aktif şekilde sürdürülebilir davranışın gerçekleştirilmesine yöneliktir¹⁸⁹⁰.

2. Hukuki Çerçeve

Bu itibarla, çeşitli alanlardaki risklerin önüne geçilmesi ve gerekli özenin sağlanması bakımından, *due diligence* süreçlerinin tesis edilmesi yükümlülüğü, yasal gerekliliklere bağlanmış olup sürdürülebilirlik *due diligence* yükümlülükleri de bunlardan birisidir. Günümüzde ulusal ve uluslararası düzenlemelerle, devletlerin yanı sıra şirketlerin de çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ile insan haklarına ilişkin bir *due diligence* süreci yürütmeleri öngörülmekte olup bunlara aykırılık hâlinde sorumluluk doğabilecektir. 2015 tarihli Birleşik Krallık Modern Kölelik Yasası (*Modern Slavery Act*); 2017 tarihli Fransız Kurumsal Özen Yasası (*Loi de Vigilance*); 2019 tarihli

¹⁸⁸⁷ Bonnitcha/McCorquodale, s. 900.

¹⁸⁸⁸ European Commission, Study On Due Diligence, s. 222.

¹⁸⁸⁹ Bu yönde bkz. Murat, s. 143.

¹⁸⁹⁰ Marotta, s. 33. Ayrıca bkz. Reis, s. 312; Demirel Özdemir, s. 558-559.

Hollanda Çocuk İşçiliği Özen Yükümlülüğü Yasası (*Wet Zorgplicht Kinderarbeid*); son olarak da 2023 yılında yürürlüğe giren Alman Tedarik Zinciri Özen Yükümlülüğü Yasası (*Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz - LkSG*) bu konudaki önemli ulusal yasal düzenlemelerdir¹⁸⁹¹.

Söz konusu düzenlemeler, şirketlerin kendi faaliyetleri, bağlı şirketlerinin faaliyetleri ve tedarik zincirlerine dahil şirketlerin faaliyetlerinin, çevresel ve sosyal risklerinin belirlenmesi ve bunların ortadan kaldırılması için gerekli özenin gösterilmesine yönelik süreçler öngörmektedir. Bu bağlamda *due diligence* süreçleri esas itibarıyla, şirketlerin faaliyetleri kapsamında ortaya çıkan olumsuz çevresel ve insan hakları etkileri ile bunlardan doğan risklerin tespiti, bu risklerin önlenmesi, ortadan kaldırılması veya en aza indirgenmesi için gerekli yöntem ve stratejilerin oluşturulması, bu stratejilerin etkinliğinin takip edilmesi, bunların raporlama yükümlülükleri de dahil paydaşlar ve kamu ile paylaşılması, olumsuz etkilerin doğması hâlinde zarar görenlerin zararlarının tazmin edilmesi adımlarından oluşmaktadır. *Due diligence* yükümlülükleri her şirket bakımından bulunmamakta, bu yükümlülüğe tabi şirketler yasal düzenlemelerde çevre ve toplumda etki yaratma potansiyelleri dikkate alınarak belirli ekonomik büyüklük eşiklerine ve faaliyet alanlarına göre belirlenmektedir.

Uluslararası alanda, şirketlerin insan hakları bağlamında *due diligence* yükümlülüklerini ele alan ilk belge, 2011 tarihli BM İş Dünyası ve İnsan Hakları

¹⁸⁹¹ Bu konudaki diğer bazı ulusal düzenlemeler, 2023 tarihli Kanada Tedarik Zincirlerinde Zorla Çalıştırma ve Çocuk İşçiliği ile Mücadele Yasası (*Fighting Against Forced Labour and Child Labour in Supply Chains Act*), Norveç Şeffaflık Yasası (*Åpenhetsloven*), Avusturya Modern Kölelik Yasası (*Modern Slavery Act*)’dır. Diğer bazı ulusal yasa örnekleri ve CSDDD ile karşılaştırmalı bir yaklaşım için bkz. Muñoz, D. R.: *The Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) Everything, Everywhere, All At Once?*, EUSFiL Research Working Paper Series 2025, No. 1, s. 5-6 ve 14 vd. (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5105205, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

Rehber İlkeleri (*United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights* - UNGP) olup bu belgede devletlerin, ticari işletmelerden kaynaklı insan hakları ihlallerine karşı *due diligence*'ı şart koşması dahil ek adımlar atması gerektiği ifade edilmiştir¹⁸⁹². OECD'nin 2018 tarihli "Sorumlu İş Davranışına İlişkin *Due Diligence* Rehberi (*Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*)"nde de, yalnızca insan hakları değil, çevre, çalışan hakları, rüşvetle mücadele, tüketici menfaatleri gibi çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ilkelerinin de dikkate alındığı bir *due diligence* sürecine ilişkin tavsiyeler yer almıştır¹⁸⁹³. Rehberde ayrıca, tedarik zincirleri de kapsama alınmıştır.

Söz konusu ilkeler, tavsiye ve rehber niteliğinde olması, bu nedenle devletler ve şirketler üzerinde bağlayıcı yükümlülükler öngörmemesi nedeniyle somut bir etki doğurmamış ve uygulamada kurumsal davranışlarda gerçek bir değişim yaratmamışlardır¹⁸⁹⁴. Öte yandan söz konusu rehber ve ilkeler, daha sonradan bazı hukuk sistemleri ve AB'de bağlayıcı *due diligence* düzenlemeleri öngörülmesi bakımından harekete geçirici etkisi bulunduğu ve bu düzenlemelerde dikkate alındığı söylenebilir. Bu kapsamda, ülkemizi de yakından ilgilendiren en önemli gelişme AB'de 2024 yılında yürürlüğe giren Kurumsal Sürdürülebilirlik *Due Diligence* Direktifi olup Türk hukukuna göre kurulmuş şirketleri de etkileyen hükümler içeren bu direktifin ayrıca incelenmesi gerekli görülmüştür.

¹⁸⁹² UNGP, 4. İlke.

¹⁸⁹³ OECD, *Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, (<https://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

¹⁸⁹⁴ European Commission, *Study On Due Diligence*, s. 220.

3. Avrupa Birliği Kurumsal Sürdürülebilirlik *Due Diligence* Direktifi (CSDDD) Uyarınca Sorumluluk

Uluslararası kuruluş ve örgütler tarafından hazırlanan rehber ve ilkelerin istenilen etkileri doğurmaması sonucunda, AB bağlayıcı bir *due diligence* yasal çerçevesi oluşturmak amacıyla harekete geçmiştir. Uzun bir yasalaşma süreci sonunda, Kurumsal Sürdürülebilirlik *Due Diligence* Direktifi (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive* - CSDDD), Üye Devletlerin itirazları nedeniyle Taslak metinde verilen bazı ödünler ve meydana getirilen önemli değişiklikler ile 25.07.2024 tarihinde yürürlüğe girmiştir¹⁸⁹⁵.

CSDDD, kapsama giren şirketlerin kendi faaliyetleri, iştiraklerinin faaliyetleri ve bu şirketlerin faaliyet zincirlerinde yer alan iş ortakları tarafından yürütülen faaliyetler bakımından insan hakları ve çevre üzerindeki mevcut ve potansiyel olumsuz etkilerin tespiti, önlenmesi, hafifletilmesi ve şirketlerin bunlara ilişkin hesap vermesinin sağlanması amacıyla, uyulması zorunlu bir *due diligence* süreci ve birtakım yükümlölükler öngörmektedir¹⁸⁹⁶. Söz konusu yükümlölüklerin konusu, insan hakları ve çevrenin korunmasına ilişkin kuralların ihlalinden kaynaklanan fiili ve potansiyel olumsuz etkiler olup bu etkilerin ne olduğu, direktifin ekindeki listeye yapılan atıfla belirlenmiştir¹⁸⁹⁷. *Due diligence* sürecinin, bu olumsuz etkilerin önlenmesini

¹⁸⁹⁵ Direktifin yasalaşma süreci ve direktife ilişkin genel açıklamalara sürdürülebilirliğin AB Hukukundaki hukuki çerçevesi bağlamında ilk bölümde yer verilmiş olup (1. Bölüm, III, D, 2, i) bu kısımda yalnızca yönetim kurulu üyelerinin yükümlölükleri ve sorumlulukları incelenecektir.

¹⁸⁹⁶ CSDDD m. 1/1(a). Direktif ayrıca, büyük şirketler için Paris Anlaşması'nın 2050 iklim nötrlüğu hedefi ile uyumlu, iklim değişikliğinin azaltılmasına yönelik bir geçiş planını kabul etme ve yürürlüğe koyma yükümlölüğu getirmektedir [CSDDD m. 1/1(c)].

¹⁸⁹⁷ Söz konusu yöntem, açık uçlu uluslararası metinlere atıf yapılması nedeniyle hukuki belirsizlik yaratacağından bahisle eleştirildiği gibi sürdürülebilirliği sadece uluslararası çevre ve insan hakları anlaşmalarında yer alan unsurlara indirgediği endişesi de dile getirilmiştir. Bkz. ECGI, Legal certainty and the directive on Corporate Sustainability Due Diligence (<https://www.ecgi.global/publications/blog/legal-certainty-and-the-directive-on-corporate-sustainability-due-diligence>, Erişim Tarihi: 04.08.2025); Murat, s. 161; Sjäffell, Due Diligence, s. 17.

kapsaması gerekmekte olup bunlar arasında çocuk işçiliği, zorla çalıştırma, işçi sömürüsü, sera gazı emisyonları, çevre kirliliği ile biyolojik çeşitlilikteki azalma gibi ihlaller yer almaktadır. Direktifte kapsamı belirlenen şirketler, belirlenen hedefler doğrultusunda risk temelli (*risk-based*)¹⁸⁹⁸ insan hakları ve çevresel *due diligence* gerçekleştirme yükümlülüğü altında olup şirketlere bu konulardan kaynaklanan olumsuz etkilerin tespiti, önlenmesi, sona erdirilmesi ve gerekli tedbirlerin alınmasına yönelik yükümlülükler getirilecektir¹⁸⁹⁹. Böylece, sürdürülebilirlik ve insan hakları, karar alma süreçlerinin parçası hâline gelecektir.

Direktif, 2. Maddesinin ilk fıkrasında yer alan şartlardan birini sağlayan Avrupa Birliği ülkelerinde kurulmuş şirketlere uygulanacaktır¹⁹⁰⁰. CSDDD'nin hukukumuz

¹⁸⁹⁸ Risk temelli yaklaşım, şirketlerin maruz kaldığı en önemli risklerin, bunların ortaya çıktıkları alanlara, büyüklükleri ve doğasına ilişkin özelleştirme ve önceliklendirme yapılmasını ifade etmektedir (Solak, Özen Yükümlülüğü, s. 154-155, dn. 23).

¹⁸⁹⁹ Söz konusu yükümlülükler şu şekilde özetlenebilir:

- (a) Due diligence'in, şirket politikalarına ve risk yönetim mekanizmalarına entegre edilmesi (m. 7);
- (b) Şirketlerin kendi, bağlı şirketleri ve faaliyet zincirinde yer alan iş ortaklarının faaliyetlerinden kaynaklanan fiili veya potansiyel olumsuz etkilerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve gerekli olduğunda bu etkilerin önceliklendirilmesi (m. 8 ve 9);
- (c) Potansiyel olumsuz etkilerin önlenmesi ve hafifletilmesi, fiili olumsuz etkilerin ise sonlandırılması ve etkilerinin en aza indirilmesi (m. 10 ve 11);
- (d) Fiili olumsuz etkiler için telafi edici ve eski duruma getirici mekanizmalarının sağlanması (m. 12);
- (e) Paydaşların anlamlı katılımını sağlamak için paydaşlarla etkileşimde bulunulması ve gerekli tedbirlerin alınması (m.13);
- (f) Şirketlerin kendi faaliyetleri, iştiraklerinin faaliyetleri veya faaliyet zincirlerinde yer alan iş ortaklarının faaliyetleri ile ilgili fiili veya potansiyel olumsuz etkilere ilişkin meşru kaygıları olması hâlinde, bu kişi ve kuruluşların kendilerine şikâyetle bulunmalarını sağlayacak ihbar mekanizması ve şikâyet prosedürü oluşturulması ve sürdürülmesi (m. 14);
- (g) Durum tespiti politikası ve önlemlerinin etkinliğinin takip edilmesi ve politikaların en az 12 ayda bir gözden geçirilmesi (m. 15);
- (h) Durum tespiti süreci hakkında yıllık olarak internet sitelerinde yayınladıkları raporlar ile kamuya bilgi verilmesi (m. 16).

¹⁹⁰⁰ Direktif m. 2/1 uyarınca AB'de kurulu şirketlere yönelik şartlar şu şekildedir:

- a) Son mali yılda 1000'den fazla çalışanı olan ve dünya genelinde cirosu 450.000.000 Euro'dan fazla net cirosu olan şirketler,
- b) (a) bendinde belirtilen eşik değerlere ulaşmamış olmakla birlikte, konsolide yıllık finansal tabloların kabul edildiği veya kabul edilmesi gerektiği son mali yılda söz konusu eşik değerlere ulaşmış olan şirketler topluluğunun ana şirketi,
- c) Sözleşme bedelinin yıllık finansal tabloların kabul edildiği veya kabul edilmesi gereken son mali yılda 22.500.000 Euro'dan fazla olması ve şirketin veya şirketler topluluğunun yıllık finansal tabloların kabul edildiği veya kabul edilmesi gereken son mali yılda dünya çapında 80.000.000 Euro'dan fazla net ciro elde etmesi şartıyla, ortak bir kimlik, ortak bir iş konsepti veya birbirine uygun iş yöntemlerinin uygulanmasını sağlamak amacıyla telif ücreti karşılığında Birlik içinde franchise veya lisans anlaşması imzalayan şirket veya şirketler topluluğunun ana şirketi.

bakımından en önemli özelliği, yalnızca AB üye ülkelerinde kurulu şirketlere değil, AB dışında kurulmakla birlikte, belirli ciro ve çalışan sayısı eşiklerini aşan yabancı şirketlere de uygulanacak olmasıdır. Buna göre, aynı maddenin ikinci fıkrasında yer alan eşik şartlarından birini en az iki ardışık mali yıl boyunca sağlayan AB dışındaki şirketler de uygulama alanı kapsamındadır¹⁹⁰¹. Öte yandan, direktifin yürürlüğe giren son versiyonunda uygulama alanı oldukça daraltılmış olup KOBİ'ler ve Taslak'ta ekonomik büyüklüklerinden bağımsız olarak kapsama alınan, tekstil, tarım, ormancılık, madencilik gibi yüksek etkili (*high-impact*) sektörler tamamen kapsam dışına çıkartılmıştır. Kapsama giren şirketler tarafından direktifteki yükümlülükler uyulması, Üye Devletler aracılığı ile sağlanacak olup para cezaları da dahil olmak üzere kuralların uygulanmasının sağlanması amacıyla bir idari denetim (*administrative supervision*) süreci öngörülmüştür (m. 24 vd.).

CSDDD, öngördüğü *due diligence* yükümlülüklerine uyulmaması hâlinde -Türk şirketleri bakımından da uygulama alanı bulabilecek olan- bir yaptırım mekanizması ve şirketlerin hukuki sorumluluğuna ilişkin hükümler içermektedir. CSDDD'de yükümlülüklerin kasıt veya taksirle ihlali hâlinde, belirlenen ulusal otoriteler tarafından para cezalarının uygulanması (m. 27) söz konusu olduğu gibi direktif, şirketlerin insan hakları ve çevresel ihlalleri nedeniyle verdikleri zarardan dolayı bir tazminat yükümlülüğü (m. 29) öngörülmesini de zorunlu tutmaktadır. “Hukuki

¹⁹⁰¹ Türk şirketlerini de yakından ilgilendiren söz konusu şartlar şu şekildedir:

a) Son mali yıldan bir önceki mali yılda Birlik içerisinde 450.000.000 Euro'dan fazla net ciro elde eden şirketler,

b) (a) bendinde belirtilen eşiğe ulaşmayan ancak son mali yıldan bir önceki mali yılda konsolide bazda bu eşiğe ulaşmış olan bir şirketler topluluğunun ana şirketi,

c) Sözleşme bedelinin son mali yıldan bir önceki mali yılda 22.500.000 Euro'dan fazla olması ve şirketin veya şirketler topluluğunun son mali yıldan bir önceki mali yılda AB'de 80.000.000 Euro'dan fazla net ciro elde etmesi şartıyla, ortak bir kimlik, ortak bir iş konsepti veya birbirine uygun iş yöntemlerinin uygulanmasını sağlamak amacıyla telif ücreti karşılığında Birlik içinde franchise veya lisans anlaşması imzalayan şirket veya şirketler topluluğunun ana şirketi.

Sorumluluk” başlıklı 29. madde (Taslak m. 22), direktifin yapım sürecinde oldukça fazla tartışma ve itiraza konu olmakla birlikte, bazı değişikliklerle de olsa korunmuştur. Söz konusu hüküm uyarınca Üye Devletler, maddede belirtilen şartların gerçekleşmesi hâlinde, bir şirketin gerçek veya tüzel bir kişiye verdiği zarardan sorumlu tutulmasını sağlamalıdır. Buna göre, zarar görenler ulusal mahkemeler nezdinde, *due diligence* yükümlülüklerinin yerine getirilmiş olması hâlinde tespit edilerek önlenebilecek zararın tazmini talebiyle bir sorumluluk davası açabilecektir¹⁹⁰². İlgili maddede kusura dayalı bir sorumluluk öngörülmüş olup bir kişinin şirketin CSDDD’den doğan sorumluluğuna başvurabilmesi için (1) anılan hükümlerde belirtilen *due diligence* yükümlülüklerinin kasıt veya ihmal ile ihlal edilmiş olduğunun ispatlanması, (2) bunun sonucunda bir gerçek veya tüzel kişinin ulusal hukuk kapsamında korunan hukuki menfaatlerine zarar gelmiş olması ve (3) söz konusu ihlal ile zarar arasındaki illiyet bağının eğer ilgili *due diligence* yükümlülüğüne uyulsaydı zararın meydana gelmeyeceği ortaya konularak ispatlanması gerekir. Görüldüğü üzere, ihlal ve illiyet bağına ilişkin ispat yükü davacıda olup karar ve *due diligence* süreçlerine ilişkin belgeler şirketin kontrolünde olduğundan, davacılar önemli bir pratik engelle karşı karşıya kalacaklardır¹⁹⁰³. Öte yandan, davacının makul delillerle desteklenen iddialarına dayandığı takdirde, mahkeme şirketin ek delil niteliğindeki belgelerini sunmasını da talep edebilecek olup bu durum zarara uğrayan kişilerin ispat yükünü hafifletecektir. Ayrıca alacaklılara, kendileri adına dava açmaları için bir dernek, birlik ve sivil toplum örgütünü yetkilendirebilmeleri

¹⁹⁰² European Commission, Questions and Answers: Proposal for a Directive on corporate sustainability due diligence, (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_22_1146, Erişim Tarihi: 04.08.2025)

¹⁹⁰³ Bueno, N./Oehm, F.: *Conditions of Corporate Civil Liability in the Corporate Sustainability Due Diligence Directive Restrictive, but clear?* (<https://verfassungsblog.de/conditions-of-corporate-civil-liability-in-the-corporate-sustainability-due-diligence-directive/>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

imkânının sağlanması şarttır. CSDDD m. 29 ile öngörülen bu hukuki sorumluluk, AB hukukundaki ve ulusal hukuk sistemlerindeki diğer sorumluluk hâllerine ek bir sorumluluk öngörmekte olup davacılar bakımından daha elverişli sorumluluk kurallarına bir sınırlama getiremeyecektir. Ayrıca, insan hakları ve çevresel etkilere ilişkin daha ağır sorumluluk öngören kurallar da saklı tutulmuştur.

Söz konusu sorumluluk hükümlerinin Türk şirketleri ve Türk hukuku bakımından da önemli etkileri olacaktır. Zira hükümlerin şirketlerin sınır ötesi sorumlulukları bağlamında da önemli sonuçları bulunmakta olup AB üyesi olmayan üçüncü ülkelerde kurulu şirketlerden m. 2/2 uyarınca kapsama girenlerin de m. 29'daki şartların gerçekleşmesi hâlinde sorumlulukları doğacaktır. Üye Devletler, bu maddeyi iç hukuka aktarırken kabul edecekleri düzenlemelerin, uygulanacak hukukun bir Üye Devlet hukuku olmadığı hâllerde dahi emredici nitelikte olmasını sağlamakla yükümlü tutulmuştur. Kapsama girmeyen AB dışındaki şirketler de, kapsama giren şirketlerin faaliyet zincirlerinde bulunmaları veya yavru şirketi olmaları durumunda sorumlu tutulabilecek olup bu konuya ilişkin açıklamalara tedarik zincirine ilişkin açıklamalar kapsamında aşağıda yer verileceğinden buraya yalnızca bu hususa dikkat çekmekle yetinilmiştir¹⁹⁰⁴.

Yöneticilerin sorumluluğu bağlamında ise, Taslak metindeki “Yöneticilerin Özen Yükümlülükleri” başlıklı 25. maddenin yasalaşan metinden tamamen çıkartılmış olması önem arz etmektedir. Bununla bağlantılı olarak, yöneticilerin *due diligence* yükümlülüklerinin yerine getirilebilmesi için gerekli *due diligence* faaliyetlerinin ve politikasının uygulamaya konulması ve gözetimi görevlerine ilişkin 26. madde de metinden çıkartılmıştır. Hükmün çıkartılmasıyla yöneticilerin sorumluluklarının

¹⁹⁰⁴ 3. Bölüm, III, E, 2, c.

düzenlenmesi Üye Devletlerin ulusal yasalarına bırakılmıştır¹⁹⁰⁵. Bunun nedeni, Üye Devletlerin hükmün “*yöneticilerin güvene dayalı yükümlülüklerine ilişkin ulusal hükümlere uygun olmayan bir müdahale teşkil ettiği ve yöneticilerin şirketin menfaatine en uygun şekilde hareket etme yükümlülüğünü potansiyel olarak zayıflattığı*” yönünde dile getirdikleri endişelerdir¹⁹⁰⁶. Taslak m. 25’te, direktif kapsamına giren AB şirketlerinin yöneticilerinin özen ve bağlılık yükümlülükleri kapsamında şirketin en menfaatine olacak şekilde hareket etme görevlerini yerine getirirken kısa, orta ve uzun vadede insan hakları, iklim değişikliği ve çevreye ilişkin sonuçlar da dahil olmak üzere, sürdürülebilirlik konularına ilişkin kararlarının sonuçlarını dikkate almaları gerektiği düzenlenmekteydi. Aynı zamanda, Üye Devletler, ulusal hukuklarındaki, şirket yöneticilerinin görevlerinin ihlaline ilişkin yasal düzenlemelerin bu madde hükümleri için de geçerli olmasını sağlamakla yükümlüydü. Dolayısıyla söz konusu hüküm adeta, şirket menfaati kavramından ne anlaşılması gerektiği tartışmalarına son verecek şekilde, sürdürülebilirlik ve insan haklarını şirket menfaatine dahil etmekteydi. Hüküm, en azından direktif kapsamına giren büyük şirketlerin yöneticilerinin karar mekanizmalarında uzun vadeli paydaş menfaatlerinin de gözetilmesi yükümlülüğünü açık ve katı bir hukuk normuna bağlamaktaydı. AB Üye Devletlerinin tamamının ulusal hukuk sistemlerinde yöneticilerin çevre ve toplum üzerindeki olumsuz etki doğuran kararlarından

¹⁹⁰⁵ Fraser, J./Seitz, I.: Redefining Governance: the CSDDD’s Impact on Directors (<https://commonwealthclimatelaw.org/redefining-governance-the-csddd-impact-on-directors/>, Erişim Tarihi: 30.04.2025).

¹⁹⁰⁶ Council of the European Union, Interinstitutional File: 2022/0051(COD), s. 10, (<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15024-2022-REV-1/en/pdf>, Erişim Tarihi: 04.08.2025). Taslak m. 15/3’teki, yöneticilerin şirket stratejisi ve uzun vadeli çıkarları ile sürdürülebilirliğe olan katkısına göre belirlenecek değişken ücrete ilişkin hüküm de, böyle bir ücret politikasının Üye Devletlerdeki farklı kurumsal yönetim kültürlerine müdahale teşkil ettiği gerekçesiyle direktif metninde yer almamıştır, bkz. s. 9. Ayrıca bkz. Marotta, s. 34.

sorumluluklarının öngörülmesi, AB'nin sürdürülebilirlik gündemine hız vereceği gibi, pay sahibi önceliği anlayışının da çevre ve toplumun da dahil olduğu menfaat sahibi yaklaşımıyla değiştirilmesi bakımından etkili bir adım olabilirdi.

Öte yandan, söz konusu düzenlemelerin metinden çıkartılmış olması, yöneticilerin CSDDD'den doğan sorumluluktan muaf olduğu anlamına gelmeyecektir. Nitekim *due diligence* sistemlerinin kurulması ve gözetimi şirketin yönetim ve temsil organı olarak yönetim kuruluna ve yöneticilere aittir¹⁹⁰⁷. Direktifte sürdürülebilirlik ilkeleri doğrudan yöneticilerin özen yükümlülükleri kapsamına alınmamış olsa dahi, CSDDD şirket yöneticilerine birtakım ek yükümlülükler getirmektedir. Şirketlerin hukuka uymalarını sağlama görevi, uyum yükümlülüğü kapsamında yöneticilere ait olup CSDDD de bu kapsamda yöneticilerin uyum yükümlülüklerini genişletmektedir¹⁹⁰⁸. Söz konusu ek yükümlülükler, yöneticilerin uyum sorumluluğunun kapsamını genişlettiği gibi özen ve bağlılık yükümlülükleri de bu kapsamda yeniden tanımlanacaktır¹⁹⁰⁹. Böylece CSDDD kapsamında yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin sorumlulukları yine de gündeme gelebilecektir. Zira burada yer alan insan hakları ve çevre riskleri, şirketin geleneksel riskleri olan pazar riski, itibar riski, kredi riski, likidite riski gibi risklere de yansıyacaktır¹⁹¹⁰. Dolayısıyla tedbirli bir yönetici, kararlarının sonuçlarını CSDDD kapsamında değerlendirmekle yükümlü olacağı gibi, şirketin CSDDD kapsamında sürdürülebilirlik ve insan hakları konularındaki hassasiyeti AB pazarındaki rekabet gücünü artıracak ve uzun vadede

¹⁹⁰⁷ Bkz. Marotta, s. 34.

¹⁹⁰⁸ Yöneticiler her şeyden önce, şirket adına risk temelli bir *due diligence* politikasını uygulamak ve şirketin potansiyel olumsuz etkilerini tespit ederek engellemekle yükümlüdür (Marotta, s. 35).

¹⁹⁰⁹ CSDDD ile öngörülen olumsuz etkilerin tespiti ve önlenmesi görevlerinin bu direktiften önce de yöneticilerin güvene dayalı yükümlülükleri kapsamında gözetim yükümlülüklerine dahil olduğu yönünde, Marotta, s. 36 vd.

¹⁹¹⁰ Marotta, s. 39.

varlığını sürdürmek konusundaki şirket menfaatine de uygun olacaktır. Dolayısıyla, CSDDD’de yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilere karşı açılacak ayrı ve şahsi bir hukuki sorumluluk davası düzenlenmemiş olmakla birlikte¹⁹¹¹, direktifte belirlenen *due diligence* yükümlülüklerinin yerine getirilmemesinden doğan para cezası ve tazminat yükümlülükleri sonucunda şirket zarara uğrayacak olup iç hukuktaki görevlerini ihlal eden yöneticiler ulusal hukuk kapsamında bu zarardan sorumlu olacaktır. Nitekim CSDDD’nin hukuki sorumluluk hükmü ulusal hukuktaki sorumluluk hükümlerine hâli getirmemekte ve ek bir sorumluluk hâli yaratmaktadır¹⁹¹². Dolayısıyla, direktif kapsamındaki şirketlerin tabi oldukları ulusal hukuk hükümleri uyarınca yöneticilere karşı sorumluluk davası da açılabilecektir. Bu kapsamda en başta, pay sahiplerinin dolaylı zararları bakımından açtıkları davalar gündeme gelecektir.

Bu itibarla, CSDDD kapsamında sorumluluğu doğan bir Türk anonim şirketinin yöneticileri, şirket malvarlığında bu nedenle meydana gelen zarar nedeniyle TTK m. 553 vd. uyarınca sorumlu olabilecektir. Dolayısıyla TTK m. 369 kapsamında tedbirli bir yöneticinin, CSDDD düzenlemelerinin gerektirdiği önlemleri alması gerekmekte olup aksi takdirde şirket, pay sahipleri ve iflas hâlinde alacaklılara karşı sorumlulukları doğabilecektir.

CSDDD’de gerçekleştirilen değişiklikler, düzenlemelerin etkinliği ve amaçlarına ulaşma kabiliyeti konusunda şüphelere yol açsa da, CSDDD, iş dünyasında

¹⁹¹¹ Direktifin yapım aşamasında ilk düşünce, yöneticilerin ayrı ve şahsi sorumluluğunun öngörülmesi olmakla birlikte böyle bir hükmün etkinliğine ilişkin tepkiler nedeniyle metinde hiç yer almamıştır (Deloitte, Directive on Corporate Sustainability Due Diligence, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/nl/en/docs/services/legal/2024/deloitte-nl-tax-csdd-report-eng.pdf>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

¹⁹¹² Şirket yöneticilerinin güvene dayalı yükümlülüklerinin CSDDD’den önce de sürdürülebilirlik risklerinin dikkate alınmasını içerdiği yönünde bkz. Marotta, s. 39.

sürdürülebilir ve hesap verilebilir bir kurumsal yönetim kültürü oluşturulması için önemli bir adımdır¹⁹¹³. Bu itibarla, AB genelinde kurumsal sürdürülebilirlik ve insan hakları konusunda katı hukuk kurallarının öngörülmesi, şirket karar mekanizmalarında sürdürülebilirliğin ve insan haklarının dikkate alınması bakımından önemli bir aşama kaydedilmesini sağlayabilecek olmakla birlikte, düzenlemenin ne ölçüde etkili olacağı ve şirket davranışlarını dönüştürme gücü, düzenlemenin uygulanmasında karşılaşılabilecek zorluklar, ulusal hukuklara aktarımın etkinliği ve denetim mekanizmalarının işlevselliği gibi etkenlere bağlı olarak zamanla ortaya çıkacaktır.

E. Tedarik Zinciri Düzenlemelerinden Doğan Sorumluluk

1. Tedarik Zinciri Kavramı

Tedarik zincirleri, ekonominin ve şirket faaliyetlerinin küreselleşmesiyle birlikte, çevresel tahribatın ve insan hakları ve insan hakları ihlallerinin en yoğun şekilde ortaya çıktığı alanlardan biri hâline gelmiştir. Şirketler, iş gücü ve üretim maliyetlerini düşürebilmek amacıyla yabancı ülkelere mal ve hizmet sağlamayı tercih etmektedir. Özellikle üçüncü dünya ülkelerindeki düşük maliyet ve yüksek kâr hedefleri, güvensiz çalışma koşulları, çocuk işçi çalıştırılması, çevre kirliliği ve doğal kaynakların sorumsuzca tüketilmesi gibi ciddi sorunlara yol açmaktadır. Eşitsizlikten kaynaklı sürdürülebilirlik tehditleri, küresel tedarik zincirleri bağlamında daha da artmaktadır¹⁹¹⁴. Özellikle moda endüstrisinde sıkça karşılaşılan “hızlı moda” yaklaşımı, bu ülkelerde düşük ücretle, güvensiz çalışma koşullarında işçi çalıştırılmasını ve çevresel tahribatı beraberinde getirmiş, 2012 yılında Pakistan’da

¹⁹¹³ Solak, Özen Yükümlülüğü, s. 157.

¹⁹¹⁴ Gelir eşitsizliğinin sürdürülebilirliğin sosyal boyutunun yanı sıra çevresel boyutuna da zarar verdiğine dair bkz. Villiers, Global Supply Chains, s. 551.

Alman KiK şirketinin tekstil ürünlerinin de üretildiği fabrikada 258 kişinin ölümüyle sonuçlanan yangın¹⁹¹⁵; ABD’li şirket *Nike*’ın Doğu Asya’daki üretim fabrikalarında günlüğü 1 doların altında çocuk işçi çalıştırması¹⁹¹⁶; 2013 yılında Bangladeş’te birçok uluslararası tekstil markasının ürünlerinin üretildiği, hukuki ve teknik gerekliliklere aykırı olarak inşa edilmiş olan Rana Plaza’nın çökmesi sonucunda 1100 işçinin ölümüyle sonuçlanan facia¹⁹¹⁷; Endonezya ve Malezya’daki palm yağı plantasyonu ve kağıt üretimi kapsamında meydana gelen çevresel yıkım; Nijerya’da petrol üretiminden kaynaklı çevre kirliliği durumun vahimliğini gözler önüne sermiştir¹⁹¹⁸. Bu örnekler, şirketlerin üretim ve tedarik süreçlerinde rol alan aktörlerin faaliyetlerinin daha yakından incelenmesine neden olmuş ve tedarik zinciri kavramını gündeme taşımıştır.

Tedarik zinciri, en genel ifadesiyle bir mal veya hizmetin tedarikçiden son tüketiciye ulaşmasına kadar olan süreçteki tüm aşamaları ifade etmektedir. Tedarikçiler, şirket ile sözleşmesel ilişkisi bulunan doğrudan tedarikçiler ve şirketle doğrudan ilişkisi bulunmamakla birlikte tedarik faaliyetine bir şekilde katılan dolaylı tedarikçiler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır¹⁹¹⁹. Şirkete yüklenen yükümlülüklerin dolaylı tedarikçi grubunu kapsayıp kapsamadığı yasal düzenlemeye göre değişiklik gösterebilecektir.

¹⁹¹⁵ DW, KiK clothing chain tried for Pakistan factory fire, (<https://www.dw.com/en/german-clothing-discounter-kik-on-trial-for-pakistan-factory-fire/a-46500542>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

¹⁹¹⁶ *Nike Accused of Tolerating Sweatshops* (<https://www.theguardian.com/world/2001/may/20/burhanwazir.theobserver>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

¹⁹¹⁷ *Abuses ‘still rife’: 10 years on from Bangladesh’s Rana Plaza Disaster* (<https://www.theguardian.com/world/2023/apr/24/10-years-on-bangladesh-rana-plaza-disaster-safety-garment-workers-rights-pay>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

¹⁹¹⁸ Küresel tedarik zincirlerinden kaynaklanan çevresel felaketler ve insan hakları ihlallerine ilişkin çok sayıdaki olay örneği için bkz. European Commission, Study On Due Diligence, s. 214-215.

¹⁹¹⁹ Doğrudan ve dolaylı tedarikçi tanımı için bkz. Giesberts, L.: *Sorgfaltspflichten für die Lieferkette - Das deutsche Gesetz und der EU-Richtlinienentwurf*, Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht (NVwZ) 2022, C. 20, s. 1499.

Tedarik zinciri (*supply chain*) kavramı ile değer zinciri (*value chain*) kavramı kimi zaman birbirleri yerine kullanılmakta olup *due diligence* yükümlülükleri kapsamında her iki kavrama da yer verildiği görülmektedir. Değer zinciri, herhangi bir endüstri dalındaki herhangi bir işletme için temel hammadde kaynaklarından müşteriye dağıtılan nihai ürün ve hizmete kadar değer yaratan faaliyetlerin bağlantılı bütünü olarak tanımlanmaktadır¹⁹²⁰. Ürün veya hizmetin bu zincir içindeki her aşamada değer kazandığı kabul edilir. Dolayısıyla değer zinciri, ürüne değer katan tüm aşamaları içerir. Tedarik zinciri ise hammaddelerin bir tedarikçiden teslim alınmasıyla başlar ve bitmiş ürün veya hizmetin son tüketiciye teslim edilmesiyle sona erer. Alman Tedarik Zincirleri *Due Diligence* Yasası (LkSG)’nda tedarik zinciri kavramı esas alınmışken AB hukukunda CSDDD’nin taslak hâlinde değer zinciri kavramı kullanılmış, metnin yasalaşan hâlinde ise bir diğer kavram olarak “faaliyet zinciri (*chain of activities*)” kavramı tercih edilmiştir. Öte yandan bu kavramların her biri şirketlerin yalnızca kendi faaliyetlerinin değil, ilişkili bulundukları şirketlerin faaliyetlerinin de sürdürülebilirliğe aykırı sonuçlarını gözetmeleri amacına yönelik olarak benzer anlamlarda kullanılmaktadır. Bununla birlikte, söz konusu tanımların hangi aşamalar ve hangi özneleri kapsadığı, kimlerin *due diligence* yükümlülüklerinin bulunduğu ve bunların sorumluluklarının tespiti bakımından önem arz edecektir.

2. Hukuki Çerçeve

a. Genel Olarak

Tedarik zincirlerinin günümüzde sürdürülebilirlik ilkeleri ve insan hakları ihlallerinin başında yer alması, şirketlerin sadece kendi operasyonel faaliyetlerinden

¹⁹²⁰ Türk, Z.: *Stratejik Yöntem Muhasebesi Yaklaşımı: Değer Zinciri Maliyet Analizi*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 2004, C. 59, S. 3, s. 233.

değil, aynı zamanda tedarik zincirindeki üçüncü taraflardan da sorumlu tutulmaları gerekliliğini doğurmuştur. Şirketler, tedarik zincirlerindeki sürdürülebilirliğin karmaşık yapısı nedeniyle, bu konudaki çabalarında doğrudan faaliyetlerine kıyasla daha az ilerlemiş olduklarını kabul etmektedirler¹⁹²¹. Bu itibarla, birçok ülkede BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri (UNGP) ile OECD Çok Uluslu Şirketler Rehberi ve bu metinlerde yer verilen insan hakları *due diligence* yükümlülüklerine ilişkin çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu metinlerdeki bağlayıcı olmayan ilkeler, daha sonra birçok ülke hukukundaki tedarik zincirlerini de içeren bağlayıcı birtakım *due diligence* yükümlülüklerine dayanak oluşturmuştur¹⁹²². Böylece, tedarik zincirlerinde meydana gelen söz konusu ihlallerden şirketlerin ve yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu, sürdürülebilirliğin bağlayıcı hukuk kuralları ile düzenlendiği bir alan hâline gelmiştir.

Ulusal hukuklardaki sürdürülebilirlik alanındaki *due diligence* yükümlülükleri, şirketlerin yalnızca kendi faaliyetlerini değil tedarik zincirlerinde yer alan şirketlerin olumsuz çevre ve insan hakları etkilerini de kapsayacak şekilde düzenlenmiştir. 2015 tarihli Birleşik Krallık Modern Kölelik Yasası (*Modern Slavery Act*) 54. Bölüm, 2017 tarihli Fransız Kurumsal Özen Yasası (*Loi de Vigilance*)¹⁹²³, 2019 tarihli Hollanda Çocuk İşçiliği Özen Yükümlülüğü Yasası (*Wet Zorgplicht Kinderarbeid*)¹⁹²⁴, son

¹⁹²¹ E&Y, The State of Sustainable Supply Chains: Building Responsible and Resilient Supply Chains, 2016, s. 14, (<https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/assurance/documents/ey-building-responsible-and-resilient-supply-chains.pdf>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

¹⁹²² Tarman, s. 1204.

¹⁹²³ 2017/399 sayılı ve 27/03/2017 tarihli *LOI relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*, şirketlerin çevre ve insan hakları üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amacıyla tedarik zincirini de kapsayan bir zorunlu *due diligence* yükümlülüğü öngörülmüştür.

¹⁹²⁴ *Wet van 24 oktober 2019 houdende de invoering van een zorgplicht ter voorkoming van de levering van goederen en diensten die met behulp van kinderarbeid tot stand zijn gekomen (Wet zorgplicht kinderarbeid)* ile, şirketlere tedarik zincirlerine yönelik çocuk işçi çalıştırma konusunda bir *due diligence* yapma yükümlülüğü getirilmiştir.

olarak da 2023 yılında yürürlüğe giren Alman Tedarik Zinciri Özen Yükümlülüğü Yasası (*Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*, LkSG) ile 2024 yılında yürürlüğe giren Avrupa Birliği Kurumsal Sürdürülebilirlik *Due Diligence* Direktifi (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, CSDDD) ile konuya ilişkin bağlayıcı düzenlemeler içeren önemli yasa örnekleridir. Aynı zamanda, BM İnsan Hakları Konseyi nezdinde de İş Dünyası ve İnsan Hakları Çalışma Grubu adıyla bir çalışma grubu oluşturulmuş ve bağlayıcı bir insan hakları *due diligence* (*Mandatory Human Rights Due Diligence*, MHRDD) düzenlemesi gündeme taşınmıştır¹⁹²⁵. BM nezdinde, çok uluslu şirketlerin faaliyetlerine ilişkin sorumluluk rejimi öngören bir uluslararası anlaşma oluşturmak için görüşmeler devam etmektedir.

Gerçekten de kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin genellikle bağlayıcı olmayan düzenleme yöntemi, özellikle tedarik zincirleri bağlamındaki raporlama ve *due diligence* yükümlülükleri kapsamında bağlayıcı şekilde ele alınmıştır. Nitekim şirketlerin gönüllülük esasına dayanan taahhütleri bu konuda yetersiz kalmıştır¹⁹²⁶. Tedarik zincirlerinde çevrenin korunması ve insan hakları ihlallerinin önüne geçilmesi ihtiyacı doğrultusunda, sosyal ve çevresel boyutlarıyla sürdürülebilirlik, kilit bir kavram olarak ele alınmıştır¹⁹²⁷.

Tedarik zinciri düzenlemeleri ile, ürünlerini nihai alıcıya sunmak için mal ve hizmet tedarik eden şirketlerin, tedarikçilerinin de insan hakları ve çevresel ilkelere uyup uymadıklarını gözetme yükümlülükleri öngörülmüştür¹⁹²⁸. Bu düzenlemeler,

¹⁹²⁵ Ayrıntılı bilgi için bkz. Cantú Rivera, H.: *The UN Supply Chain Treaty Negotiations: Between Transnational Civil Litigation and Public Law Beyond Borders*, American Journal of International Law 2024, C. 118, s. 279-283.

¹⁹²⁶ Harings, L./Zegula, F.: *Die 'Lieferkette' als Anknüpfungspunkt der Compliance-Verpflichtungen nach dem LkSG*, Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ) 2022, C. 6, s. 165.

¹⁹²⁷ Özboyacı, s. 201.

¹⁹²⁸ Özboyacı, s. 201.

yalnızca gerçekleştirildikleri ülkedeki şirketleri değil, bu şirketlerle tedarik ilişkisi bulunan diğer ülkelerdeki şirketleri ve bunların sorumluluk rejimlerini de etkilemektedir. Normal şartlarda ulusal kanun koyucu, yasama yetkisinin bulunmaması nedeniyle kural olarak kendi ülkesinde faaliyet göstermeyen, üretim yerindeki yabancı şirketler üzerinde herhangi bir etkide bulunamaz¹⁹²⁹. Bu itibarla tedarik zinciri yasaları, bu yabancı şirketlerdeki gerekli çevresel ve sosyal koşulların sağlanmasını bu yasaların uygulanma alanındaki şirketlere birtakım *due diligence* yükümlülükleri getirerek ve bu şirketlerin etkisiyle sağlamayı amaçlamaktadır. Başka bir anlatımla, söz konusu tedarik zinciri yükümlülüklerinin uygulandığı büyük şirketlerin yabancı şirketler üzerinde etkilerini kullanarak ve sözleşmeler yoluyla bunların da sürdürülebilirlik ilkelerine uymaları sağlanmaktadır. Dolayısıyla, henüz Türk hukukunda bu konuda bir düzenleme bulunmamakla birlikte, yoğun dış ticaret ilişkilerimizin bulunduğu Avrupa Birliği ve özellikle Almanya olmak üzere üye ülkelerde gerçekleştirilen düzenlemeler hukukumuz ve ülkemizdeki şirketler bakımından büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, çalışmamızın bu kısmında söz konusu düzenlemelere ve bu düzenlemelerin Türk şirketleri ve anonim şirket yöneticilerinin hukukumuzdaki sorumluluk rejimlerine etkisinin açıklanması gerekli görülmüştür.

b. Alman Tedarik Zincirleri Özen Yükümlülüğü Yasası

(Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz - LkSG)

i. Kanunun Önemi ve Kapsamı

Şirketlerin tedarik zincirleri bağlamında yükümlülük ve sorumluluklarını öngören ulusal yasalar arasında, Alman LkSG hukukumuz bakımından önemli bir yer

¹⁹²⁹ Bkz. Giesberts, s. 1497.

tutmaktadır. Bu önem, Alman hukukunun ticaret hukukumuzun kaynaklarından birini teşkil etmesinin yanı sıra Almanya'nın 2024 yılında Türkiye'nin en çok ihracat yaptığı ülke unvanına sahip olmasından¹⁹³⁰ da kaynaklanmaktadır. LkSG'de öngörülen yükümlülük ve yaptırımların, kapsama giren Alman şirketleri ile ticari ilişkileri bulunan Türk şirketleri üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri bulunmakta olup bu yükümlülüklerle aykırılık Türk anonim şirketlerinin yöneticilerin hukuki sorumluluğunu doğurabilecektir. Bu durum yukarıda anılan diğer ulusal yasalar bakımından da geçerli olmakla birlikte, gerek Almanya ile yoğun ticari ilişkilerimiz gerekse de Alman LkSG'nin en güncel tarihli ve geniş kapsamlı ulusal düzenlemelerden biri olduğu ve içerdiği gelişmiş uygulama mekanizmaları nedeniyle uluslararası alanda yankı uyandırdığı dikkate alınarak çalışmamızda genel hatlarıyla ayrıca ele alınması gerekli görülmüştür.

LkSG'nin yasalaşma sürecinde, 2012 yılında, Pakistan'da bulunan ve Alman menşeli "KiK" şirketinin üretimin %75'ine sahip olduğu, tedarikçi *Ali Enterprises*'a ait fabrikada çıkan yangında 289 işçinin hayatını kaybettiği facia etkili olmuştur. Fabrikanın ana müşterisi olan ve fabrikadaki koşulları gözlemleme imkânı da bulunan *KiK*'in yangın güvenliği önlemleri almakta yetersiz kaldığı ileri sürülmüş ve *KiK*'in sorumluluğu tartışma konusu olmuştur. Mağdurların yakınları tarafından 2015 yılında *KiK* aleyhine tazminat davası açılmış, söz konusu dava Almanya'da türünün ilk örneği olmuştur. Dava zamanaşımı dolayısıyla reddedildiği için kurumsal sorumluluğun esasına ilişkin sorular cevapsız kalmış olmakla birlikte¹⁹³¹ *KiK*, Uluslararası Çalışma

¹⁹³⁰ Bkz. Türkiye İstatistik Kurumu, Dış Ticaret İstatistikleri Aralık 2024 (<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Dis-Ticaret-Istatistikleri-Aralik-2024-53538>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

¹⁹³¹ Dava Dortmund Bölge Mahkemesi'nin kararıyla zararın meydana geldiği yer (Pakistan) hukukuna göre taleplerin zamanaşımına uğraması nedeniyle reddedilmiş (10 Ocak 2019 - 7 O 95 /15, BeckRS

Örgütü’nün (ILO) arabuluculuğunda sivil toplum örgütleri ve sendikalarla yürütülen müzakereler sonucunda mağdurlar ve ailelerine 5,15 milyon ABD Doları tazminat ödemeyi kabul etmiş ancak olaydan 6 yıl sonra taksitler hâlinde ödemelere başlamıştır¹⁹³². Bu olay, özellikle çok uluslu şirketlerin üçüncü dünya ülkelerinde yürütülen faaliyetlerinden doğan zararda, bu ülkelerdeki mağdurların hak arama özgürlüklerinin sınırlarına bir örnek oluşturmuş¹⁹³³ ve Alman hükümetinin küresel tedarik zincirlerindeki insan hakları ihlalleri karşısında harekete geçmesinde etkili olmuştur.

Bu olay sonrasında şirketlerin değer ve tedarik zincirlerinde sosyal sorumlulukları ve insan haklarına uygun davranma yükümlülüklerinin ilk kez ele alındığı “BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkelerin Uygulanmasına Dair Ulusal Eylem Planı (*Nationaler Aktionsplan Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte* - NAP)”¹⁹³⁴ ile gönüllülük esası kapsamında öngörülen yükümlülükler, istenilen amaca ulaşmakta yeterli olmamıştır¹⁹³⁵. Bunun üzerine, “Tedarik Zincirlerinde İnsan Hakları İhlallerinin Önlenmesi için Kurumsal Özen

2019, 388 sayılı karar), söz konusu karar Hamm Yüksek Bölge Mahkemesi tarafından da onanmıştır (NJW 2019, 3527).

¹⁹³² Bkz. IndustriALL, Pakistan: victims of Ali enterprises factory fire begin to receive compensation (<https://www.industrialall-union.org/pakistan-victims-of-ali-enterprises-factory-fire-begin-to-receive-compensation>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

¹⁹³³ AB Parlamentosu’nun, AB dışındaki kurumsal insan hakları ihlallerinin mağdurları için yasal yollara erişimine ilişkin gerçekleştirdiği çalışma için bkz. European Parliament Directorate-General For External Policies, Access to legal remedies for victims of corporate human rights abuses in third countries, 2019 ([https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EXPO_STU\(2019\)603475](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EXPO_STU(2019)603475), Erişim Tarihi: 04.08.2025).

¹⁹³⁴ NAP’ta şirketlerin insan hakları ihlallerinin önüne geçilmesine yönelik due diligence yükümlülükleri öngörülmüş olup 2020 yılının sonuna kadar Almanya’da yerleşik ve 500’den fazla çalışanı olan tüm işletmelerin en az %50’sinin insan hakları due diligence yükümlülüklerini kurumsal süreçlerine dahil etmiş olması hedeflenmiştir. Bkz. NAP, s. 10.

¹⁹³⁵ 2020 yılının Temmuz ayında gerçekleştirilen bir basın açıklamasında, dönemin Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Hubertus Heil ile Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanı Gerd Müller, kapsamdaki şirketlerin %50’sinden önemli ölçüde daha azının NAP ile belirlenen due diligence gerekliliklerini yerine getirdiğini açıklamıştır. Ankete katılan 2250 şirketten yalnızca 455’i geçerli geçerli yanıt vermiş olup ilk ankette %18, ikinci ankette %22’sinin due diligence yükümlülüklerini yerine getirdiği ortaya konmuştur. (<https://www.bmas.de/DE/Service/Presse/Pressemitteilungen/2020/bundesminister-heil-mueller-koalitionsvertrag-fuer-lieferketten-gesetz.html>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

Yükümlülüğü¹⁹³⁶ Yasası (*Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten*)” veya kısa adıyla Alman Tedarik Zinciri Özen Yükümlülüğü Yasası (*Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz - LkSG*)” 11.06.2021 tarihinde kabul edilmiş ve 01.01.2023’te yürürlüğe girmiştir. LkSG ile 2023 yılında üç bin ve üzerinde işçi çalıştıran şirketler bakımından uygulamaya konan sistem, 2024 yılı itibarıyla bin ve üzerinde işçi çalıştıran şirketler bakımından uygulanmaya başlamıştır¹⁹³⁷.

Kanun ile hedeflenen, şirketleri tedarik zincirlerindeki insan ve çevre hakları ihlallerini önlemeye teşvik etmektir¹⁹³⁸. Bu doğrultuda, LkSG § 3/1 uyarınca şirketlerin, insan hakları veya çevresel riskleri önlemek veya en aza indirmek ya da insan hakları veya çevresel yükümlülüklerin ihlallerini sona erdirmek amacıyla tedarik zincirlerinde kanunda belirtildiği şekilde uygun insan hakları ve çevresel *due diligence* gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Üretimlerinde Almanya dışından ürün veya ürün bileşeni tedarik eden belirli büyüklükteki Alman şirketleri, yabancı tedarikçilerinin de insan hakları ve çevre standartlarına uymasını sağlamak ve bunun için nüfuzlarını kullanmakla yükümlü hâle getirilmiştir¹⁹³⁹. Kapsama giren şirketlerin yükümlülükleri,

¹⁹³⁶ Söz konusu kanunda yer alan yükümlülükler, esasen CSDDD’de yer alan ve çalışmamızda da “*due diligence*” olarak ifade edilen yükümlülüğe karşılık gelmekle birlikte, LkSG’nin başlığı ve içeriğinde kullanılan “*Sorgfaltspflicht*” terimi, Alman Paylı Ortaklıklar Kanunu (AktG) § 93’te yönetim kurulu üyelerinin şirketi yönetirken tedbirli ve özenli davranmasına yönelik “özen yükümlülüğü (*duty of care*)” için de kullanılan terimdir. Öte yandan çalışmamız boyunca yöneticilerin TTK m. 369 kapsamındaki genel özen yükümlülükleri için kullandığımız terim ile karışmaması adına LkSG’ye ilişkin açıklamalarımızda da *due diligence* terimi kullanılmaya devam edilmiştir.

¹⁹³⁷ LkSG § 1. Yasa, formu ne olursa olsun, merkezi Almanya’da yer alan ve yurtdışında görevlendirilenler dahil 1000 ve üzerinde çalışanı bulunan işletmelere uygulanır Doğrudan kapsamdaki şirketlerin yanı sıra, kanunun daha küçük şirketler üzerinde de dolaylı bir etkisi olacaktır. Zira LkSG § 2(6)(3) uyarınca bağlı şirketler ana şirketlerin yükümlülüklerine dayalı olarak yükümlülükleri yerine getirecekleri gibi, kapsamdaki şirketlerin tedarik zincirinde yer alan küçük şirketlere de bu yükümlülükleri belli oranda dikkate almak durumunda kalacaktır (Lieder, J./Meyer, S.: *Supply Chain Act And Liability Under German Law*, ECCL 2023, C. 1, s. 56-57).

¹⁹³⁸ Burchardi, S.: *Lieferkettensorgfaltspflichten: Risiken für the Unternehmensleitung*, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht (NZG) 2022, C. 31, s. 1467.

¹⁹³⁹ Giesberts, s. 1497.

LkSG § 2’de detaylıca ele alınan çocuk işçiliğin yasaklanması, işyeri güvenliğinin sağlanması, örgütlenme özgürlüğüne riayet edilmesi, çevre kirliliği ve aşırı su tüketimine neden olunmaması, bazı kimyasalların üretim ve kullanılmasının yasaklanması gibi ekte listelenen uluslararası anlaşmalarda yer alan insan hakları ihlalleri ve çevresel risklere ilişkin yasakların tedarik zinciri boyunca gözetilmesini içermektedir.

LkSG § 2/5 uyarınca tedarik zinciri, bir şirketin tüm ürün ve hizmetlerini ifade etmekte olup kavramın tanımında endüstriyel veya sektörel bir ayrım gözetilmediği gibi¹⁹⁴⁰ şirket türü bakımından da bir kısıtlama öngörülmemiştir. Buna göre, hammaddelerin çıkarılmasından nihai müşteriye teslim kadar ürünlerin üretimi ve değerlendirilmesi ile hizmetlerin sağlanması için her türlü faaliyet, Almanya’da mı yurtdışında mı gerçekleştirildiğine bakılmaksızın bu kapsama girer ve bir şirketin kendi iş sahasındaki faaliyetleri, doğrudan tedarikçisinin faaliyetlerini ve dolaylı tedarikçisinin (tedarikçisinin tedarikçisi/ara tedarikçi¹⁹⁴¹) faaliyetlerini içerir (LkSG § 2/5). Öte yandan kapsamdaki şirketlerin özen yükümlülüğü, yalnızca belirli durumlarda dolaylı tedarikçilerinin fiillerini de kapsamaktadır¹⁹⁴². Bu itibarla ürünlerin üretimi veya hammaddelerin işlenmesinde görevli olmamakla birlikte malların taşınması ve depolanması gibi hizmetleri sağlayan şirketler dahi kanunun uygulama alanına girecektir¹⁹⁴³. LkSG gerek § 2’deki insan hakları ve çevreye ilişkin

¹⁹⁴⁰ Giesberts, s. 1498.

¹⁹⁴¹ Bkz. Özboyacı, s. 228.

¹⁹⁴² Öte yandan, şirketlerin insan hakları ve çevre yükümlülüklerine doğrudan tedarikçi tarafından da uyulmasını sağlamakla yükümlü olmakla birlikte, sadece belirli durumlarda dolaylı tedarikçilere yönelik insan hakları ve çevre yükümlülüklerine uyumu doğrulamak zorunda olduğu hususunda bkz. Giesberts, s. 1499.

¹⁹⁴³ Bundesministerium für Arbeit und Soziales & CSR, Fragen und Antworten zum Lieferkettengesetz (<https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Wirtschaft-Menschenrechte/Gesetz-ueber-die-unternehmerischen-Sorgfaltspflichten-in-Lieferketten/FAQ/faq.html#doc977f9a9d-bfdd-4d31-9e31-efab307ceee6bodyText2>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

yasakların değindiği alanların, gerekse de tedarik zinciri tanımının çok geniş olduğundan bahisle eleştirilmiştir¹⁹⁴⁴.

ii. Sorumluluk

LkSG § 3/1 uyarınca, şirketler, kendi tedarik zincirlerinde insan haklarına yönelik veya çevresel riskleri önlemek, en aza indirmek veya insan hakları veya çevresel yükümlülüklerin ihlallerini sona erdirmek amacıyla bu maddede öngörülen insan haklarına ve çevreye yönelik özen yükümlülüklerini uygun bir şekilde gözetmekle yükümlüdür¹⁹⁴⁵. Söz konusu yükümlülük, “başarıya ulaşma değil, çaba gösterme yükümlülüğü” olduğundan şirketlerin tedarik zinciri boyunca hiçbir ihlalin yaşanmadığını garanti etmelerine gerek olmayıp § 3’te sayılan bu yükümlülükleri düzgün şekilde yerine getirdiklerini kanıtlamaları yeterli olacaktır¹⁹⁴⁶.

¹⁹⁴⁴ Kanunda şirkete yardımcı malzeme, destek ve ekipman tedarik eden işletmeler de “tedarik zincirinin” bir parçası kabul edilmiş olup ofisteki tükenmez kalem ve bloknotlardan telefon kabloları, şirket tarafından ve şirket için sağlanan tüm hizmetlere kadar, bir ürünün üretimi veya bir hizmetin sağlanmasıyla bağlantılı olarak kullanılan, ancak dar anlamda ortaya çıkan nihai ürüne dahil edilmeyen tüm öğelerin üretim yolundan da sorumludur. Söz konusu yaklaşım şirketleri amaçlananı aşan bir yükümlülük altına soktuğu gibi AB Hukuku ve kanunun dayanağını oluşturan BM ve OECD belgelerindeki *due diligence* yükümlülüklerine uygun olduğu da söylenemez (Harings/Zegula, s. 166). Kanunun lafzına göre bir şirketin ofiste kullandığı tükenmez kalemelerin üretiminde çocuk işçi çalıştırılıp çalıştırılmadığını dahi gözetme yükümlülüğü bulunduğu ifade edilmekte olup yabancı tedarikçinin 14 yaşında bir çocuk işçi çalıştırıp çalıştırmadığının takibinin Alman şirketin görevi olmaması gerektiği ve tanıma göre şirketin ürettiği ürün ve hizmetle doğrudan bağlantısı bulunmamakla birlikte ofise alınan bir kalemin dahi tedarik zinciri kapsamında yükümlülüklerle tabi tutulabileceği yönünde bkz. Ehmann, E./Berg, D. F.: *Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG): ein erster Überblick*, Zeitschrift zum Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht (GWR) 2021, s. 292. LkSG uyarınca çevresel ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesinde fiili etkisi bulunmayan şirketlerin orantısız yükümlülükler ve iş yükü altında bırakıldığı yönünde, Giesberts, s. 1499.

¹⁹⁴⁵ Fıkranın devamında bu özen yükümlülüğünün kapsamı, alt başlıklar hâlinde sınırlı sayıda sayılmış olup bunlar: 1- Bir risk yönetiminin oluşturulması (§ 4/I), 2- Şirket içi yetki alanının belirlenmesi (§ 4/III), 3- Düzenli risk analizlerinin gerçekleştirilmesi (§ 5), 4- Bir ilkesel bildirge sunulması (§ 6/II), 5- Kendi faaliyet alanında (§6/I, III) ve doğrudan tedarikçilere (§ 6/IV) yönelik önleyici tedbirlerin sağlanması, 6- İyileştirici tedbirlerin alınması (§7/I-III), 7- Bir şikâyet prosedürünün oluşturulması (§ 8), 8.- Ara tedarikçiden kaynaklanan risklere ilişkin özen yükümlülüğünün uygulanması (§ 9), 9- Belgelendirme (§ 10/I) ve rapor sunulması (§ 10/II)dır. Yükümlülüklerin tek tek ele alınması için bkz. Spindler, G.: *Verantwortlichkeit und Haftung in Lieferantenkettten – das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz aus nationaler und europäischer Perspektive*, ZHR 2022, C. 186, s. 82 vd.; Giesberts, s. 1499 vd.; Özboyacı, s. 220 vd.

¹⁹⁴⁶ Lieder/Meyer, s. 58; Burchardi, s. 1468. Bkz. Deutscher Bundestag, Gesetzentwurf der Bundesregierung Entwurf eines Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten, Drucksache 19/28649, s. 41, (<https://dip.bundestag.de/vorgang/gesetz-%C3%BCber-die-unternehmerischen-sorgfaltspflichten-in->

Özen yükümlülüğü ayrıca “uygun özen” ölçütü ile sınırlandırılmıştır. LkSG § 3/1 uyarınca şirketler, *due diligence* yükümlülüklerini “uygun bir biçimde (*in angemessener Weise*)” yerine getirmelidir. Bir ticari faaliyet, ürün ve üretim yeri bazında insan hakları risklerine ne kadar açıksa, riskler üzerinde etkili olma potansiyeli ne kadar yüksekse, ihlaller ne kadar muhtemel ve ciddiye ve şirketin ihlal sebebine katkısı ne kadar fazlaysa, özen ve çabanın derecesi o derece yüksek olmalıdır¹⁹⁴⁷. Uygunluk ilkesinin öngörülmesindeki amaç, şirketlere uygun önlemlerin seçiminde gerekli esneklik ve takdir alanının sağlanması ticari aktivitenin imkânsız hâle gelmesinin önüne geçilmesidir¹⁹⁴⁸.

Kanunun yapım çalışmaları sırasında *due diligence* yükümlülüklerine aykırılığın dış ilişkide şirketlerin tazminat sorumluluğuna neden olup olmayacağı hususu politik tartışmalara konu olmuştur¹⁹⁴⁹. Ancak nihayetinde sorumluluk rejimine yönelik tartışmalar, özel hukuk yaptırımları yerine kamusal yaptırım lehine çözümlenmiştir¹⁹⁵⁰. Bu kapsamda kanunda önleyici kontrol mekanizmaları (§ 13 vd.), idari para cezaları (§ 24) ve kamu ihalelerinin dışında bırakılma (§ 22) gibi yaptırımlar

[lieferketten/275852?f.deskriptor=Arbeitnehmerentsendung&rows=25&pos=25&ctx=d](https://dip.bundestag.de/vorgang/gesetz-%C3%BCber-die-unternehmerischen-sorgfaltspflichten-in-lieferketten/275852?f.deskriptor=Arbeitnehmerentsendung&rows=25&pos=25&ctx=d), Erişim Tarihi: 04.08.2025).

¹⁹⁴⁷ Deutscher Bundestag, Gesetzentwurf der Bundesregierung Entwurf eines Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten, Drucksache 19/28649, s. 42, (<https://dip.bundestag.de/vorgang/gesetz-%C3%BCber-die-unternehmerischen-sorgfaltspflichten-in-lieferketten/275852?f.deskriptor=Arbeitnehmerentsendung&rows=25&pos=25&ctx=d>, Erişim Tarihi: 04.08.2025). Uygunluk kaydı (*Angemessenheitsvorbehalt*), sübjektif bir standardı ifade etmekte olup şirketlerin spesifik risk durumlarını somut olayın şartlarına göre tartmalarını gerektirir (Lieder/Meyer, s. 58).

¹⁹⁴⁸ Deutscher Bundestag, Gesetzentwurf der Bundesregierung Entwurf eines Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten, Drucksache 19/28649, s. 42, (<https://dip.bundestag.de/vorgang/gesetz-%C3%BCber-die-unternehmerischen-sorgfaltspflichten-in-lieferketten/275852?f.deskriptor=Arbeitnehmerentsendung&rows=25&pos=25&ctx=d>, Erişim Tarihi: 04.08.2025). Uygun özen ölçütünün kanunun kapsamının genişliği nedeniyle yaşanabilecek sorunları hafifletebileceği yönünde bkz. Ehmann/Berg, s. 292. Söz konusu takdir alanının sınırlarının tespitinin oldukça zor olduğu ve LkSG kapsamındaki tedarik zinciri *due diligence* yükümlülükleri, yeterince tanımlanabilir olmadıkları ve şirketler için önemli düzeyde yasal belirsizlik içerdikleri yönünde, Burchardi, s. 1469 vd.; Spindler, Verantwortlichkeit, s. 81, 94.

¹⁹⁴⁹ Burchardi, s. 1470; Spindler, Verantwortlichkeit, s. 94.

¹⁹⁵⁰ Lieder/Meyer, s. 59; Fleischer, H.: *Zivilrechtliche Haftung im Halbschatten des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes*, Der Betrieb 2022, S. 15, s. 921.

öngörülmüştür. İdari Kabahatler Kanunu'nun (*Gesetz über Ordnungswidrigkeiten*, OwiG) kapsamında gerçek kişiler için 800.000 Euro'ya kadar olabilen idari para cezası, tüzel kişiler bakımından 8.000.000 Euro'ya kadar çıkabilmektedir. LkSG'de öngörülen özen yükümlülüğü şirket tüzel kişiliğine yüklenmiş olup bunların ihlali hâlinde, söz konusu idari para cezaları kural olarak şirkete kesilecektir¹⁹⁵¹. Ancak şirket yönetim kurulu üyeleri de idari cezanın muhatabı olabilecek olup söz konusu cezanın ortaya çıkmasına neden olan yöneticilere şahsi olarak idari para cezasının uygulanması da mümkündür¹⁹⁵².

Öte yandan, özel hukuktan doğan tazminat sorumluluğu kapsam dışında bırakılmış olup LkSG § 3/3'te *“Bu Kanun kapsamındaki yükümlülüklerin ihlali, medeni hukuktan kaynaklanan herhangi bir sorumluluğa yol açmaz. Bu kanundan bağımsız olarak doğan herhangi bir hukuki sorumluluk hâli saklıdır”* hükmüne yer verilmiştir. Dolayısıyla, bu yönde açık bir hukuki dayanak içermediğinden, LkSG'deki yükümlülüklerin ihlali bizzat hukuki sorumluluk doğurmayacak olup bu ihlal sonucunda zarar gören üçüncü kişilerin tazminat talebinde bulunması mümkün değildir¹⁹⁵³. Hüküm bizzat LkSG'den doğan tazminat sorumluluğunun önüne geçilmekle birlikte, hükmün devamında bu kanundan bağımsız olarak doğacak hukuki sorumluluk hâlleri saklı tutulmuş olup buna göre LkSG ile yeni ihdas edilen özen yükümlülüğünden bağımsız olarak, mevcut yasal durum kapsamında hukuki sorumluluk zaten doğduğu sürece, bu sorumluluk değişmeden devam etmeli ve

¹⁹⁵¹ Burchardi, s. 1470.

¹⁹⁵² Burchardi, s. 1470; Özboyacı, s. 232.

¹⁹⁵³ Fleischer, *Zivilrechtliche Haftung*, s. 921; Lieder/Meyer, s. 59; Spindler, *Verantwortlichkeit*, s. 94. Sorumluluğun bu şekilde dışarıda bırakılması temel olarak koruma yükümlülüğünün ihlali hâlinde doğacak hukuki sorumluluğa ilişkin olan BGB § 823(2) hükmüne yönelik olup normal şartlarda çok açık şekilde “koruyucu yasa” olarak nitelendirilebilecek olan LkSG'nin koruyucu yasa olmadığı hususunun böylece açıklığa kavuşturulduğuna yönelik bkz. Rühl/Knauer, s. 108; Spindler, *Verantwortlichkeit*, s. 94; Ehmann/Berg, s. 291; Giesberts, s. 1502.

özellikle ciddi vakalarda uygulanması kolaylaştırılmalıdır¹⁹⁵⁴. Bu hükmün genel haksız fiil ve sözleşme hukukuna işaret etmekte olup¹⁹⁵⁵ şirketlerin tedarik zincirleri kapsamında meydana gelen ihlaller kapsamında genel haksız fiil hukuku, sözleşmeler hukuku veya şirketler hukuku kapsamında hukuki sorumluluklarının geliştirilmesi görüşü taraftar toplamaktadır¹⁹⁵⁶. Dolayısıyla LkSG § 3/3(1) hükmü, insan haklarına yönelik ve çevresel özen yükümlülüklerine aykırılıktan dolayı hiçbir medeni hukuk sorumluluğu doğmayacağı anlamına gelmemektedir¹⁹⁵⁷. Milletlerarası özel hukuk kuralları uyarınca Alman haksız fiil veya sözleşme hukuku hükümlerinin uygulandığı durumlarda, LkSG'den önce dahi bile şirketlerin veya yöneticilerin, bağlı şirketlerinin veya tedarikçilerinin neden olduğu insan hakları ihlallerinden veya çevresel zararlardan sorumlu olduğunun kabul edildiği durumlarda sorumluluk söz konusu olabilecektir¹⁹⁵⁸.

Yöneticilerin iç ilişkideki sorumluluğuna bakıldığında ise, üçüncü kişilerin uğradığı zarardan doğan tazminat haklarına ilişkin LkSG § 3/3(1) hükmü, şirketin uğradığı zarardan yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna dair bir değişiklik getirmemekte olup AktG § 93/2 uygulanmaya devam etmektedir. Öte yandan, LkSG kapsamındaki yükümlülükler, yöneticilerin uyum sorumluluğunun alanını

¹⁹⁵⁴ Deutscher Bundestag, Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Arbeit und Soziales (11. Ausschuss), Drucksache 19/30505, s. 39, (<https://dip.bundestag.de/vorgang/gesetz-%C3%BCber-die-unternehmerischen-sorgfaltspflichten-in-lieferketten/275852?f.deskriptor=Arbeitnehmerentsendung&rows=25&pos=25&ctx=d>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

¹⁹⁵⁵ Fleischer, Zivilrechtliche Haftung, s. 921; Aynı yönde, Lieder/Meyer, s. 60. LkSG'de düzenlenen bir özen yükümlülüğü ihlalinin yabancı haksız fiil hukuku kapsamında da sorumluluğa yol açabileceğine yönelik kanunlar ihtilafı kuralları değerlendirmesi için bkz. Özboyacı, s. 233-234.

¹⁹⁵⁶ Bkz. Rühl/Knauer, s. 108.

¹⁹⁵⁷ Rühl/Knauer, s. 108.

¹⁹⁵⁸ Fleischer, Zivilrechtliche Haftung, s. 922. Ancak Alman şirketler hukukunda geçerli olan tüzel kişilik ilkesi (*gesellschaftsrechtliches Rechtsträgerprinzip*) ve sorumluluk hukukundaki güven ilkesi (*haftungsrechtlicher Vertrauensgrundsatz*) gereğince bir şirketin bağlı şirketlerinin veya tedarikçilerinin faaliyetlerinden dolayı sorumlu tutulması ancak çok istisnai durumlarda mümkündür. Zira kural olarak her şirket kendi davranışları kapsamında sorumlu olup üçüncü kişilerin davranışlarından sorumlu tutulamaz. (Bu yönde ayrıca bkz. Lieder/Meyer, s. 62).

geniřletmektedir¹⁹⁵⁹. Başka bir ifadeyle, LkSG’de öngörülen ykmllklere uyulmamasından dolayı şirketin bir zarara uğraması hâlinde AktG § 93/2 uyarınca yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları doğacaktır. Bu itibarla, LkSG § 24 uyarınca bu kanundaki ykmllklere aykırılık nedeniyle ödenen yüksek idari cezalar sonucu meydana gelen şirket zararı nedeniyle yönetim kurulunun sorumluluğu gündeme gelebilir. Bunun yanı sıra § 22 uyarınca ihalelerin dışında bırakılmaktan doğan kr kaybı da tazmini gereken bir kayıp olarak ortaya ıkabilir¹⁹⁶⁰. şirket ödemek durumunda kaldığı idari para cezaları ve tazminatı yöneticilere rücu edebilecektir¹⁹⁶¹. Ne var ki, LkSG nc kişilere karşı bir tazminat yükümlülüğü öngörmediğinden bunlara ödenecek tazminat, bir zarar kalemi olarak ortaya çıkmayacak olup şirket yönetimi, LkSG ihlalleri nedeniyle üçüncü şahışlar tarafından şirkete karşı tazminat talepleri ile tehdit edilmemektedir¹⁹⁶².

c. Avrupa Birliği Kurumsal Sürdürülebilirlik *Due Diligence* Direktifi’ndeki (CSDDD) Faaliyet Zinciri Düzenlemeleri

CSDDD kapsama giren şirketlerin yukarıda değinilen *due diligence* yükümlülükleri, kendi faaliyetleri ve iştiraklerinin faaliyetlerinin yanı sıra, bu şirketlerin faaliyet zincirlerinde yer alan iş ortakları (*business partners*) tarafından yürütülen faaliyetler bakımından da insan hakları ve evre üzerindeki mevcut ve potansiyel olumsuz etkilerin tespiti, önlenmesi, hafifletilmesi ve ihlal hâlinde hesap verilmesini içermektedir.

Söz konusu direktif, AB ye Devletlerinin ulusal hukuk sistemlerindeki tedarik zinciri *due diligence* yükümlülüklerinden bazı yönleriyle ayrılmakta olup bu ülkelerde

¹⁹⁵⁹ Bkz. Kuntz, Business Judgment Rule, s. 83-84.

¹⁹⁶⁰ Burchardi, s. 1470.

¹⁹⁶¹ zboyacı, s. 236.

¹⁹⁶² Burchardi, s. 1470.

iç hukuka aktarılmasının ardından ulusal hukuk düzenlemelerinin CSDDD’ye uygun hâle getirilmesi gerekmektedir¹⁹⁶³. CSDDD asgari uyumlaştırma öngörmekte olup ulusal yasalardaki daha ağır düzenlemeler içeren hükümler korunabilecek olmakla birlikte, CSDDD’nin daha geniş bir kapsam ve daha ağır yükümlülükler öngörmesi hâlinde ulusal yasalarda gerekli değişikliklerin yapılması gerekecektir (m. 4). Bu itibarla önemli bir husus, Üye Devletlerin CSDDD’nin 29. maddesi uyarınca maddede belirtilen şartların gerçekleşmesi hâlinde, şirketin verdiği zarardan sorumlu tutulmasını sağlamakla yükümlü kılınmış olmasıdır. Bu itibarla, LkSG’nin ayrı bir sorumluluk hukuki sorumluluk doğurmadığına yönelik yukarıda açıklanan § 3/3 hükmünün değiştirilmesi gerekecektir.

CSDDD’nin taslak hâlinde değer zinciri kavramı terimi tercih edilmiş olup değer zinciri, *“ürünün veya hizmetin geliştirilmesi ve ürünün kullanımı ve elden çıkarılması da dahil olmak üzere, bir şirket tarafından malların üretilmesi veya hizmetlerin sağlanması ile ilgili faaliyetlerin yanı sıra şirketin yukarı ve aşağı yönlü yerleşik iş ilişkilerine ilişkin faaliyetleri”* olarak tanımlanmıştır¹⁹⁶⁴. Öte yandan direktifin yasalaşan son hâlinde bu tanım yer almamış ve tedarik zinciri ve tedarikçi terimleri yerine *“faaliyet zinciri (chain of activities)”* ve *“iş ortağı (business partner)”* kavramları tercih edilmiştir. Direktif m. 3/1(g) uyarınca, *“(i) hammaddelerin, ürünlerin veya ürün parçalarının tasarımı, çıkarılması, tedariki, üretimi, nakliyesi, depolanması ve temini ile ürün veya hizmetin geliştirilmesi dahil olmak üzere, bir şirketin yukarı yönlü iş ortaklarının o şirket tarafından mal üretimi veya hizmet*

¹⁹⁶³ 17 Nisan 2025 yılında yürürlüğe giren *Stop-the-Clock* Direktifi uyarınca Üye Devletlerin direktife uyum sağlamak için gerekli kanunları, yönetmelikleri ve idari hükümleri kabul edip yayımlamaların için son tarih 26 Temmuz 2026 tarihinden (m. 37) 26 Temmuz 2027 tarihine ertelenmiştir.

¹⁹⁶⁴ Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 COM(2022) 71 final (CSDDD Proposal), Madde 3/1-g. Ayrıca bkz. Gerekçe 18.

sağlanması ile ilgili faaliyetleri ve (ii) bir şirketin aşağı yönlü iş ortaklarının o şirketin bir ürününün dağıtım, nakliyesi ve depolanması ile ilgili faaliyetleri” iş ortaklarının bu faaliyetleri şirket için veya şirket adına yürüttüğü durumlarda faaliyet zinciri kapsamında yer almaktadır. CSDDD m. 3(f) uyarınca iş ortağı ise, “(i) Şirketin faaliyetleri, ürünleri veya hizmetleri ile ilgili bir ticari anlaşması olan veya şirketin faaliyet zinciri uyarınca hizmet sağladığı (“doğrudan iş ortağı”); veya (ii) doğrudan iş ortağı olmayan ancak şirketin faaliyetleri, ürünleri veya hizmetleri ile ilgili ticari faaliyetler yürüten (“dolaylı iş ortağı”) şeklinde tanımlanmıştır.

Görüldüğü üzere, AB Hukuku’ndaki düzenleme, LkSG’ye göre daha kapsamlı olup¹⁹⁶⁵ ihlal hâlinde tazminat yaptırımını öngörmüş olması nedeniyle özellikle sorumluluk bakımından LkSG’den ayrılmaktadır. Direktif, hem yukarı yönlü hem de aşağı yönlü faaliyetleri içeren küresel “faaliyet zincirlerini” kapsamaktadır. Buna karşılık, LkSG’nin “tedarik zinciri” terimi yalnızca yukarı yönlü iş ilişkileri, yani kapsam dahilindeki Alman şirketlerinin doğrudan ve dolaylı tedarikçileri ile ilgilidir ve şirketlerin kendi ticari faaliyetlerine ek olarak bunlarla ilgili durum tespiti yükümlülükleri öngörmektedir. Direktifte, sürdürülebilir kalkınma kavramının birçok kez ve açıkça yer alıyor olması da Alman hukukundaki düzenlemeden ayrılan bir noktadır.

CSDDD kapsamına giren şirketlerin, kendilerinin ve iştiraklerinin faaliyetlerinin yanı sıra faaliyet zincirlerindeki iş ortaklarıyla ilgili de bir *due diligence* süreci

¹⁹⁶⁵ CSDDD, hem yukarı yönlü hem de aşağı yönlü faaliyetleri içeren küresel faaliyet zincirlerini kapsamaktayken LkSG’nin “tedarik zinciri” terimi yalnızca yukarı yönlü iş ilişkileri, yani kapsam dahilindeki Alman şirketlerinin doğrudan ve dolaylı tedarikçileri ile ilgilidir. Bkz. Baker McKenzie, Global Supply Chain Compliance, Supply Chain Due Diligence in the EU – FAQs on the Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), (<https://supplychaincompliance.bakermckenzie.com/2024/08/22/supply-chain-due-diligence-in-the-eu-faqs-on-the-corporate-sustainability-due-diligence-directive-csddd/>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

yürütmesi gerekmekte olup buna aykırılıktan doğan zarardan sorumlu olacaklardır. Bununla birlikte, CSDDD m. 29/1’de zararın yalnızca şirketin faaliyet zincirindeki iş ortakları tarafından verilmiş olması hâlinde, şirketin tazminat sorumluluğu bulunmadığı öngörülmüş olup sorumluluk daraltılmıştır. CSDDD m. 29/5 uyarınca, bu maddeden doğan sorumluluk şirketin yavru şirketleri veya faaliyet zincirindeki doğrudan ya da dolaylı iş ortaklarının hukuki sorumluluğuna hâlel getirmeyecek olup zarar şirket ile yavru şirketi veya iş ortağı tarafından birlikte verilmişse, bunların müştereken ve müteselsilen sorumlu olacaklardır. Bu bağlamda, AB’de kurulu bir şirketin yavru şirketi veya iş ortağı konumundaki bir Türk şirketi de bu madde uyarınca müştereken ve müteselsilen sorumlu tutulabilecektir. Rücu kuralları ise ulusal hukuka tabi olacaktır. Aynı zamanda, şirketlere “güvenli liman” sağlayan Taslak m. 22/2 hükmü yasalaşan metinden çıkartıldığından şirketlerin iyiniyetli birtakım önlemler almış olduklarını ispat etmeleri dolaylı iş ortaklarının faaliyetleri sonucunda meydana gelen zarardan kurtulmalarını sağlamayacaktır.

3. Tedarik Zinciri Düzenlemelerinin Türkiye’deki Anonim Şirketlerin

Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğuna Etkisi

Tedarik zincirlerine yönelik yukarıda açıklanan düzenlemelerin kapsamına giren şirketler, tedarikçilerini sözleşme yoluyla tedarik zinciri düzenlemelerinin bir parçası olan ESG hedeflerine uymaya zorlamak durumundadır¹⁹⁶⁶. Buna karşılık tedarikçiler de faaliyetlerinde bu ESG standartlarını gözetmek zorunda olup aksi takdirde pazarda tutunmaları oldukça zorlaşacaktır. Bu itibarla, tedarik zinciri düzenlemeleri şirketleri uluslar ötesi bir yasal düzen oluşturmaya teşvik etmektedir¹⁹⁶⁷.

¹⁹⁶⁶ Kuntz, Business Judgment Rule, s. 84.

¹⁹⁶⁷ Kuntz, Business Judgment Rule, s. 84.

Almanya başta olmak üzere AB Üye Devletleri, Türkiye'nin önemli ticaret ortaklarından olup bu ticari ilişkinin devam edebilmesi için Türk şirketlerinin CSDDD, LkSG veya Fransız Kurumsal Özen Yasası gibi yasal düzenlemelere uyumu önem arz etmektedir. Zira Türkiye, Avrupa'daki birçok şirket için ucuz işgücü ve hammadde tedariki bakımından tercih edilen bir ülkedir¹⁹⁶⁸. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın 2024-2026 Orta Vadeli Programı'nda da, başta AB olmak üzere ihracat pazarlarında rekabetçiliğin artırılması ve tedarik zincirlerinde Türkiye'nin konumunun yükseltilmesi amacıyla Yeşil Mutabakat Eylem Planı'nın güncellenmesi¹⁹⁶⁹ ve endüstri bölgeleri, organize sanayi bölgeleri, küçük sanayi siteleri ve özel yatırım yerlerinin, hammaddeye erişim, lojistik, enerji, demiryolu, liman bağlantısı ve çevre boyutu açısından tedarik zincirine uygun ve sürdürülebilir şekilde oluşturulması amacıyla alternatif yöntemler geliştirilmesi¹⁹⁷⁰ hedefleri yer almıştır. Öte yandan Türk hukukunda henüz, şirketlerin insan hakları ve çevreye karşı olumsuz etkilerini önlemeye yönelik *due diligence* yükümlülükleri, gönüllülük esasına dayalı veya bağlayıcı bir yasal düzenlemeye konu edilmemiştir. Ne var ki Türk şirketleri yine de, diğer hukuk sistemlerindeki gelişmelerden doğrudan veya dolaylı biçimde etkilenecektir.

Bu itibarla yukarıda da ifade edildiği üzere CSDDD ilk olarak, şartları sağlayan Türk şirketlerine doğrudan uygulanacaktır. CSDDD kapsamına giren AB dışı şirketlerin *due diligence* gerçekleştirmek ve CSDDD uyumluluğunun etkili bir şekilde gözetimine ve uygulanmasına olanak sağlamak için AB'de yetkili bir temsilci

¹⁹⁶⁸ Bkz. Tarman, s. 1216.

¹⁹⁶⁹ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Orta Vadeli Program (2024-2026), 2023, s. 32 (<https://www.sbb.gov.tr/orta-vadeli-program-2024-2026-aciklandi/>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

¹⁹⁷⁰ T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Orta Vadeli Program (2024-2026), s. 36.

atamaları gerekmektedir¹⁹⁷¹. Kapsama giren AB dışı şirketler de gerek kendi gerekse yavru şirketleri ve faaliyet zincirlerinde yer alan şirketlerin faaliyetleri kapsamında direktifteki *due diligence* yükümlülüklerine tabi olup söz konusu yükümlülüklere uymadıkları takdirde CSDDD m. 29 uyarınca sorumlulukları doğabilecektir¹⁹⁷². Bu maddede öngörülen sorumluluk rejimi, diğer birçok yasal düzenlemeden farklı olarak, şirketin sürdürülebilirlikle ilgili ihlallerinden zarar gören paydaşlara sorumluluk davası açma hakkını özel bir hükümle tanıması açısından önemlidir.

CSDDD’de belirlenen ölçütleri sağlamamakla birlikte, sağlayan bir AB şirketi veya AB dışı şirketin yavru şirketi veya iş ortağı durumundaki bir Türk şirketi de CSDDD’deki yükümlülüklerden dolayı olarak etkilenecek olup bu kapsamda yöneticilerin sorumlulukları da gündeme gelebilecektir. Zira ölçütleri sağlamayan şirketler CSDDD’de öngörülen yükümlülükler ile bağlı olmamakla birlikte, iş ilişkileri dolayısıyla birtakım önlemler almak durumunda kalabilecektir. Böylece, kapsamdaki şirketlerin yükümlülükleri, tedarik sözleşmeleri ile Türkiye’deki yavru şirketleri, dolaylı veya doğrudan tedarikçileri ve iş ortaklarına aktarılacaktır¹⁹⁷³. Nitekim KOBİ’ler CSDDD kapsamından çıkartılmış olmakla birlikte, kapsama giren büyük şirketlerin faaliyet zincirlerinde doğrudan ve dolaylı iş ortakları olarak yer almaları, tedarikçisi veya alt sağlayıcısı olmaları hâlinde mevzuat hükümlerinden dolayı olarak etkilenemeye devam etmektedir.

¹⁹⁷¹ CSDDD, Gerekçe 74.

¹⁹⁷² AB dışı şirketlere karşı açılacak davaların hangi AB Üye Devleti’nde açılacağı ve uygulanacak hukuka yönelik problemlere ilişkin olarak bkz. Silva de Freitas/Kramer, X.: The Corporate Sustainability Due Diligence Directive: PIL and Litigation Aspects, (<https://conflictoflaws.net/2024/the-corporate-sustainability-due-diligence-directive-pil-and-litigation-aspects/>), Erişim Tarihi: 04.08.2025).

¹⁹⁷³ Yıldırım Soysal, s. 664; Tarman, s. 1216. Alman LkSG’nin Türk şirketleri üzerindeki etkisine ilişkin olarak bkz. İş Dünyası ve İnsan Hakları Derneği (Minerva), Alman Tedarik Zincirleri Yasası’nın Türkiye’ye Etkileri - Şirketlerin durum tespiti yükümlülükleri ve öngörüler, 2023, (<https://turkey.fes.de/e/alman-tedarik-zincirleri-yasasinin-tuerkiyeye-etkileri.html>), Erişim Tarihi: 04.08.2025).

CSDDD'ye tabi olan AB şirketleri, olumsuz insan hakları veya çevresel etkilerine yönelik yükümlülüklerini yerine getirebilmek için AB üyesi olmayan ülkelerdeki iş ortaklarıyla birlikte çalışmak zorundadır. Söz konusu iş birliği kapsamında AB şirketleri, iş ortaklarının faaliyetlerinin CSDDD'nin insan hakları ve çevresel standartlarıyla uyumlu hâle getirilmesini zorunlu tutabileceği gibi iş ortaklarından faaliyetleri ve risk yönetim uygulamaları hakkında bilgi talep edebilecek veya potansiyel risklerin belirlenip ele alınmasında iş ortaklarıyla birlikte çalışabilecektir¹⁹⁷⁴. Bu da, iş ortaklarından sözleşmeye dayalı taahhütler almayı, iş ortaklarının altyapılarına mali veya mali olmayan yatırımlarda bulunmayı, iş planları ve stratejilerini değiştirme ve iyileştirmeye yönelik eğitim ve mali destek dahil destek sağlamayı içerebilecektir¹⁹⁷⁵. Bu itibarla direktifte öngörülen önlemlerden birisi de, şirkete gerektiği takdirde iş ortağıyla iş ilişkisini askıya alma veya iş ortağıyla olan ilişkisini sona erdirmeye yükümlülüğü getirilmiş olmasıdır (m. 10/6). Bu yükümlülük, doğrudan kapsama girmeyen AB dışı şirketlerin de ticari ilişkilerini olumsuz etkileyebilecek ve zarara neden olabilecektir. Bu itibarla şirketler arasındaki sözleşmesel taahhütler ile AB dışı şirketlerin kapsamdaki AB'li şirketin davranış koduna (*code of conduct*) uymayı taahhüt etmesi ve buna ilişkin bağımsız üçüncü taraf doğrulamasını kabul etmesi söz konusu olabilecektir.

Diğer taraftan, şirketler tedarikçilerinin bu yükümlülöklere uymasını sağlamak yerine, riskli ölkelerden gerçekleştirdikleri tedarik ve ithalatı azaltmayı tercih etmektedir. Öyle ki, LkSG'nin etkisini ölçmek amacıyla 2024 yılında yapılan bir çalışmada, Almanya'nın hazır giyim sektöründe Bangladeş, Pakistan ve Çin gibi

¹⁹⁷⁴ The Danish Institute for Human Rights, The Corporate Sustainability Due Diligence Directive for non-EU stakeholders: Businesses (https://www.humanrights.dk/files/media/document/CSDDD-for-non-EU-stakeholders_Businesses_EN.pdf, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

¹⁹⁷⁵ CSDDD, Gerekçe 46.

sürdürülebilirlik standartlarının uygulanmasında sorun yaşayan ülkelerden yaptığı yüksek riskli ithalatın değerinde, yasanın yürürlüğe girmesinden bu yana %20 düşüş yaşandığı ortaya konmuştur¹⁹⁷⁶. Bu durumun, söz konusu ülkelerin Avrupa pazarı için ara veya nihai ürün tedarikçisi olarak cazibelerini önemli ölçüde azaltması nedeniyle az gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerin ekonomik kalkınmasını da tehlikeye atacağı ifade edilmektedir¹⁹⁷⁷.

Bu itibarla, Türk şirketlerinin tedarik zinciri yükümlülüklerine tabi AB şirketleriyle çalışabilmesi, AB ülkelerine ihracat yapmaya devam edebilmesi ve sürdürülebilir yatırımları çekebilmesi için iç yapılarında kurumsal *due diligence* mekanizmaları kurmalarının zorunlu hâle geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır¹⁹⁷⁸. Böylece, henüz Türk hukukunda öngörülmemiş olan *due diligence* yükümlülüklerinin Türkiye’deki şirketler bakımından uygulanması da söz konusu olabilir. Bu durum, Türk şirketlerinin çevre, insan hakları ve işçi haklarının korunması gibi alanlardaki uygulamalarını iyileştirmeleri ve Avrupa pazarına daha iyi erişim sağlamaları bakımından bir fırsat yaratmaktadır. Türk şirketleri bu standartlara uyum sağlayarak faaliyet zincirlerindeki riskleri en aza indirmeye çalışan AB’li iş ortaklarının yanı sıra, sorumlu yatırımcılar için daha cazip hâle gelerek finansmana erişimlerini artıracaktır. Nihayetinde Türk şirketlerinin rekabet gücünün korunabilmesi ve AB hukuku ile dünyadaki gelişmelere uyum sağlanabilmesi adına Türk hukukunda da *due diligence*’a ilişkin hukuki altyapının geliştirilmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu kapsamda, söz konusu

¹⁹⁷⁶ Kolev-Schaefer, G./Neligan, A.: *Due Diligence - Effect of Supply Chain regulation: Data-based results on the effects of the German Supply Chain Act*, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), No. 8/2024, s. 4 ve 10. (<https://www.iwkoeln.de/studien/galina-kolev-schaefer-adriana-neligan-data-based-results-on-the-effects-of-the-german-supply-chain-act.html>, Erişim Tarihi: 04.08.2025). Ayrıca bkz. Demirel Özdemir, s. 544, dn. 15.

¹⁹⁷⁷ Kolev-Schaefer/Neligan, s. 4.

¹⁹⁷⁸ Bu yönde bkz. Demirel Özdemir, s. 582.

gereklilikleri yerine getirmeyen ve bu nedenle şirketin ticari ilişkilerinin sona ermesine ve iş olanaklarını kaybetmesine neden olan yönetim kurulu üyeleri, şirketin uğradığı zarardan dolayı şirkete ve pay sahiplerine karşı sorumlu olacaktır. Bu sorumluluk, TTK m. 375/1(e) uyarınca uyum yükümlülüğüne aykırılıktan kaynaklanabileceği gibi, TTK m. 369 uyarınca özen ve bağlılık yükümlülüğünün ihlali kapsamında da değerlendirilebilir.

Burada değinilmesi gereken bir diğer husus, tedarik zinciri düzenlemelerinde yer alan hukuki sorumluluk hükümlerinin büyük çok uluslu şirketlerin faaliyetlerinden başka ülkelerde zarar gören paydaşlara yükümlülük kapsamındaki şirkete karşı yerel mahkemeler yerine, AB Mahkemeleri nezdinde dava açabilme imkânı vermesidir. Burada Türkiye’yi doğrudan ilgilendiren bir örnek, bir Fransız kozmetik şirketinin Türkiye’deki bağlı şirketinin işçilerinin, *due diligence* yükümlülüklerinin ihlali gerekçesiyle Fransız ana şirkete karşı Fransız mahkemelerinde açtığı davadır¹⁹⁷⁹. Fransız sivil toplum kuruluşları (*Sherpa* ve *ActionAid France*), sendika ve işini kaybeden 81 işçi tarafından açılan davada, Türkiye’deki yavru şirketin işçilerin işçilik haklarını ihlal ettiğini ileri sürülmüş olup Fransız ana şirketin sorumlu tutulması talep edilmiştir. Davacılar yavru şirketin, işçilerin sendikalaşma özgürlüğüne aykırı davranışları ile bu konudaki risklere *due diligence* raporlarında yer vermemiş olması ve herhangi bir önlem almamış olmasına dayanarak Fransız Kurumsal Özen Yasası’nda düzenlenen yükümlülüklerini ihlal ettiğini ileri sürmektedir. Söz konusu kanun, şirketlerin kendi faaliyetleri, iştiraklerinin faaliyetleri ve şirketlerin faaliyet zincirlerindeki iş ortakları tarafından yürütülen faaliyetler bakımından insan hakları

¹⁹⁷⁹ Alman Tedarik Zincirleri Yasası’nın Türkiye’ye Etkileri - Şirketlerin durum tespiti yükümlülükleri ve öngörüler, 2023, <https://turkey.fes.de/e/alman-tedarik-zincirleri-yasasinin-tuerkiyeye-etkileri.html>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

üzerindeki mevcut ve potansiyel olumsuz etkiler ile çevresel olumsuz etkilere ilişkin yükümlülükler içermektedir. Davacıların iddialarına göre, *due diligence* yükümlülüklerinin yerine getirilmesi hâlinde söz konusu ihlal meydana gelmeyecek olup şirketin çalışanlar ve sendikanın uğradığı zararı tazmin etmesi gerekmektedir. Dava henüz karara bağlanmamış olmakla birlikte tedarik zinciri *due diligence* düzenlemelerinin önemini ortaya koymak bakımından şimdiden önemli bir örnek teşkil etmektedir.

F. Yönetim Kurulu Üyelerinin Anonim Şirketin Kendi Taahhütlerine

Aykırlıktan Doğan Sorumluluğu

1. Genel Olarak

Yakın tarihe kadar, şirket yönetiminde sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin gözetilmesine ilişkin şirketler hukuku alanındaki düzenlemeler, uluslararası kuruluşlar, sivil toplum kuruluşları ve meslek örgütleri tarafından hazırlanan rehber niteliğindeki ilke ve standartlar aracılığıyla, bağlayıcı olmayan (*soft law*) düzeyde gerçekleştirilmiştir¹⁹⁸⁰. Bunlara uyulması zorunlu olmamakla birlikte, şirketler çeşitli motivasyonlarla ya doğrudan bu kuruluşlar tarafından belirlenen¹⁹⁸¹ ya da kendi belirledikleri birtakım ilke ve standartlara uymayı gönüllü olarak taahhüt edebilmektedir. Başka bir ifadeyle, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasının yöntemlerinden birisi de, şirketlerin herhangi bir yasal zorunluluk olmaksızın, gönüllü biçimde çevre, insan hakları ve etik değerlere ilişkin birtakım ilkelere uyacaklarını kendilerinin taahhüt etmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Şirketlerin sürdürülebilirliği kendi inisiyatifleriyle bu şekilde kurumsal yönetim süreçlerine dahil etmesi, öz-düzenleme (*self-*

¹⁹⁸⁰ Sürdürülebilirliğin hukuki çerçevesine ilişkin açıklamalarımız için bkz. 1. Bölüm, III.

¹⁹⁸¹ Çeşitli kuruluşlarca sürdürülebilirlik alanında geliştirilen rehber ve standartlar için bkz. Özalp, s. 68 vd.

regulation) kapsamında ele alınmıştır¹⁹⁸². Şirketler gerek esas sözleşmeleri veya iç yönerge, genelge gibi şirket içi belgelerinde yer verdikleri kayıtlar ile gerekse de kurumsal internet sitelerinde veya başka araçlarla “etik davranış kodu”, “kurumsal amaç bildirisi”, “misyon ve vizyon bildirisi”, “amaç manifestosu”, “taahhütlerimiz” gibi başlıklar altında yayımladıkları belgelerde sürdürülebilirlik ve paydaş yönetimi politikalarına ilişkin birtakım beyan ve taahhütlerde bulunmakta ve bunları paydaşlarıyla paylaşmaktadır. Bunların yanı sıra anonim şirketler, girdikleri sözleşmesel ilişkilerde de, tabi oldukları yasal gereklilikleri aşacak biçimde sürdürülebilirliğe uygun davranışı taahhüt edebilmektedirler.

Şirketlerin sürdürülebilirlik ilkelerini gönüllü olarak benimsemeleri, sürdürülebilirliğin ticari gerekçesi (*business case for sustainability*) kapsamında rekabet gücünü korumak ve sürdürülebilir yatırımlardan payını almak motivasyonunu taşıyabildiği gibi, çevre ve sosyal bilinç ve hassasiyet taşıyan pay sahipleri ve yatırımcıların baskıları ile yöneticilerin girişimlerinin sonucu olarak da ortaya çıkabilir. Ancak şirketlerin bu beyan ve taahhütleri çoğu zaman halkla ilişkiler (*public relations*) ve pazarlama amaçları taşımakta olup¹⁹⁸³ bunların ortaya çıkışında, yatırımcı ve tüketicilerin kararlarında sürdürülebilirlik ve etik değerlere karşı artan duyarlılığı ile şirketlerin bu beklentilere uyum sağlama ve itibar yönetimi stratejileri etkili olmuştur.

Şirketlerin gerek esas sözleşmelerinde gerek iki taraflı sözleşmelerinde gerekse de tek taraflı taahhütleriyle sürdürülebilirliğe ilişkin birtakım taahhütlerde bulunmaları son derece yaygın bir yöntem hâlini almış olmakla birlikte, özellikle esas sözleşme

¹⁹⁸² Bu konudaki açıklamalar için bkz. Özalp, s. 64 vd.

¹⁹⁸³ Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 17. Sürdürülebilirlik raporlamalarına ilişkin olarak benzer yönde bkz. Kandemir, Duties and Responsibilities, s. 2228.

dışında yer alan tek taraflı taahhütlerin bağlayıcılığı ve icra edilebilirliği tartışma konusu olmuştur. Burada soru, anonim şirketlerin ve şirket yöneticilerinin bu tek taraflı taahhütlere aykırı davranışları nedeniyle bu taahhütlerin muhataplarına karşı hukuki sorumluluklarının bulunup bulunmayacağıdır.

Önemle belirtelim ki, şirketlerin sürdürülebilirliğe ilişkin kendi beyan ve taahhütleri, şartları sağlamaları hâlinde bu bölümde incelenen diğer sorumluluk sebeplerine dayanabilecektir. Öncelikle, halka açık şirketlerde, şirketlerin bu hukuka aykırı beyan ve taahhütlerinin sürdürülebilirlik raporlarında yer alması ve hükümdeki şartları sağlaması hâlinde, SPKn m. 32 kapsamında kamuyu aydınlatma yükümlülüklerinden doğan sorumluluğa tabi olacaktır. Bunun dışında, halka açık olmayan şirketlerin bu tür raporlarda veya raporlar dışında yer alan beyanları ile, halka açık anonim şirketlerin raporlar dışında yer alan beyanlarının şirketin sürdürülebilirlik performanslarını olduğundan iyi göstermesi hâlinde yeşil aklama kapsamında da haksız rekabet ve genel hükümler uyarınca sorumluluk doğurabilecektir. Öte yandan, bunlar kapsamına giren sorumluluk hâlleri yukarıda ayrıca ele alınmış olup¹⁹⁸⁴ bu başlık altında, yöneticilerin şirketlerin mevcut durumlarını gerçekte olduğundan daha iyi yansıtmalarından ziyade, geleceğe dönük olarak üstlendikleri sürdürülebilirlik taahhütleri, bu taahhütlerin bağlayıcılıkları ve bu taahhütlerin yerine getirilmemesi hâlindeki sorumluluk değerlendirilecektir.

2. Esas Sözleşmede Yer Alan Kurumsal Amaç Hükümleri

Anonim şirketler esas sözleşmelerinde, çevresel ve sosyal hedefler içeren kurumsal amaç kayıtlarına giderek daha fazla yer vermektedir. Genellikle “konu ve amaç” başlığı altında yer alan bu kurumsal amaç kayıtları, şirketin faaliyet alanı ile bağlantılı

¹⁹⁸⁴ 3. Bölüm, III, C.

biçimde şirketin sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerine yönelik hedeflerinin yanı sıra birtakım taahhütler de içerebilmektedir. Kurumsal amacın hukuki çerçevesi kapsamında çalışmamızın ikinci bölümünde ele aldığımız üzere, Fransız Medeni Kanunu’nun 1835. maddesine PACTE ile 2019 yılında eklenen düzenleme ile, anonim şirketlerin esas sözleşmelerinde şirketin benimsediği ve kaynaklarını tahsis etmeyi amaçladığı “varoluş nedeni (*raison d’être*)” kaydının yer almasına açıkça imkân tanınmış olup¹⁹⁸⁵ böyle bir belirlemenin yapılması hâlinde, yönetim kurulu şirket faaliyetlerinde bunu dikkate almakla yükümlüdür¹⁹⁸⁶. Öte yandan, Fransız hukukundaki gibi açık bir düzenlemenin bulunmadığı hukuk sistemlerinde, anonim şirketlerin esas sözleşmelerinde ihtiyari olarak böyle bir kayda yer verip veremeyeceği, bu kayıtların bağlayıcılığı ve yönetim kurulu üyelerinin karar ve sorumluluklarına etkisinin tartışılması şarttır.

Kanunlarında bu tür bir imkânın yer almadığı hukuk sistemlerinde de kabul gördüğü üzere, Türk hukukunda da anonim şirket esas sözleşmesinde sürdürülebilirliği içeren bir kurumsal amaç hükmüne yer vermenin kural olarak emredici hükümler ilkesine aykırı olmayacağını ifade etmiştik¹⁹⁸⁷. Nitekim TTK m. 331’de anonim şirketin kanunen yasaklanmamış her türlü ekonomik amaç ve konular için kurulabileceği hüküm altına alınmış olup bu ekonomik amaçtan vazgeçilmedikçe söz konusu amacın çevresel ve sosyal unsurları da içerecek şekilde somutlaştırılması, emredici hükümden bir sapma içermeyecektir. Esas sözleşmeye konulacak bir kurumsal amaç kaydı, nitelik olarak tamamlayıcı esas sözleşme hükmü teşkil edecek

¹⁹⁸⁵ Fransız Medeni Kanunu (*Code civil*) 1835. Maddesinin 3. cümlesi, “*Şirket sözleşmesi, şirketin benimsediği ve işlerini yürütürken kaynaklarını tahsis etmeyi amaçladığı ilkelerden oluşan bir raison d’être (varoluş nedeni) belirleyebilir*” ifadesini içermektedir.

¹⁹⁸⁶ Bkz. Fransız Ticaret Kanunu’nun (*Code de Commerce*) L. 225-35 maddesinin ilk paragrafı ile L. 225-64. maddesinin ilk paragrafı. Ayrıca bkz. 2. Bölüm, IV, A, 4.

¹⁹⁸⁷ Emredici hükümler ilkesine ilişkin tartışmalara ilişkin olarak bkz. 2. Bölüm, V, B, 2, c, ii.

olup aynı diğer esas sözleşme hükümleri gibi şirket organları bakımından bağlayıcı olacak ve çeşitli hukuki sonuçlar doğuracaktır¹⁹⁸⁸. Nitekim aslen yalnızca kurucularının iradesini içeren¹⁹⁸⁹ esas sözleşmenin normatif karakteri, şirkete sonradan dahil olan pay sahiplerini ve hazırlanmasında dahil olmayan şirket organlarını da bağlamasına yol açar¹⁹⁹⁰. Bu itibarla genel kurul ve yönetim kurulu kararları ile yönetim kurulu iç yönergesi gibi şirket içi belgelerin de esas sözleşmeye uygun olması şarttır¹⁹⁹¹.

Bu çerçevede, yönetim kurulu, esas sözleşme hükümleriyle bağlı olup yönetim ve temsil görevini yerine getirirken kanunun yanı sıra esas sözleşmede yer alan hükümlere de uygun hareket etmekle yükümlüdür. Uyum sorumluluğu kapsamında da açıklandığı üzere, yönetim kurulunun uyum yükümlülüğü, geniş anlamda yasal düzenlemelerin yanı sıra esas sözleşme, iç yönerge ve genelgelerde yer alan kurallara uyumu da kapsamaktadır¹⁹⁹². TTK m. 553'te de, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin kanun ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlarıyla ihlal etmeleri hâlinde sorumluluklarının doğacağı hüküm altına alınmıştır. Dolayısıyla, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu yalnızca kanuna aykırılıktan değil, esas sözleşmeye aykırılıktan da kaynaklanabilecektir¹⁹⁹³. Söz konusu aykırılık esas sözleşmedeki hükme aykırı aktif bir davranış yerine getirilmesi şeklinde olabileceği gibi, yapmama şeklinde pasif bir davranışla da meydana gelebilir¹⁹⁹⁴. Bu itibarla, şirket

¹⁹⁸⁸ Bu yönde bkz. Fisch/Davidoff Solomon, s. 1313, dn. 11 ve s. 1333.

¹⁹⁸⁹ TTK m. 337/1 uyarınca, “*pay taahhüt edip esas sözleşmeyi imzalayan gerçek ve tüzel kişiler kurucudur*”.

¹⁹⁹⁰ Hukuka aykırılık unsurunun esas sözleşmeye aykırılığı da içerdiği hususunda ve esas sözleşmenin hukuki niteliğine ilişkin olarak bkz. 3. Bölüm, IV, B, 1.

¹⁹⁹¹ İç yönergenin normlar hiyerarşisinde esas sözleşmenin altında olduğuna ilişkin olarak bkz. Karasu, s. 207.

¹⁹⁹² 3. Bölüm, II, B.

¹⁹⁹³ Akdağ Güney, s. 303.

¹⁹⁹⁴ Akdağ Güney, s. 303.

kuruluşunda esas sözleşmede yer alan veya daha sonradan esas sözleşme değişikliği ile eklenen ve şirkette çevresel ve sosyal birtakım amaçların gözetilmesini öngören kurumsal amaç hükümleri, yönetim kurulunun karar sürecinde dikkate alınmalıdır.

Esas sözleşmedeki amaç kaydı, yönetim kurulu için yeni somut yükümlülükler yaratabileceği gibi yöneticilerin güvene dayalı sorumluluklarının da esas sözleşmede tanımlanan kurumsal amaç doğrultusunda belirlenmesi gerektiği ifade ileri sürülmektedir¹⁹⁹⁵. Böylece, yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülüklerinin kapsamı da bu kayıt doğrultusunda genişleyecektir. Zira, şirket menfaatinin tanımlanmasındaki ölçütlerden biri de esas sözleşmede yer alan amaç ve konu hükmü olup¹⁹⁹⁶ bir şirketin çalışanlar, müşteriler, doğal çevre ve toplumu da kurumsal amacına açıkça dahil etmesi hâlinde, bu değerlerin de şirket yönetiminde dikkate alınması, yönetim kurulunun şirketin menfaatine hareket etme yükümlülüğüne dahil olacaktır. Somut görevler bağlamında ise, örneğin, esas sözleşmede yer alan “iklim değişikliği ile mücadele” hedefi, yönetim kurulunun çevre üzerinde etkili olabilecek kararlar almadan önce, söz konusu faaliyetten kaynaklı sera gazı salınımı rakamsal biçimde ortaya koymasını gerektirebilir. Diğer bir örnekle, kurumsal amaç kaydında “çalışanların şirket kararlarını etkileyebilmesine fırsat tanınması” ifadesi yer almışsa, yönetim kurulu üyelerinin karar mekanizmalarına çeşitli yöntemlerle şirket çalışanlarını da dahil etmeleri gerekebilir.

Hemen belirtelim ki, esas sözleşmedeki bir kaydın yönetim kurulu üyeleri bakımından bir yükümlülük doğurması ve sorumluluklarına yol açabilmesi için belirli nitelikleri taşıması gerekir. Zira çoğu zaman şirketlerin kurumsal amaç hükümleri oldukça muğlak ve genel ifadeler içermekte olup yerine getirebilmesi, icra edilebilir

¹⁹⁹⁵ Mayer, Prosperity, s. 202.

¹⁹⁹⁶ Bkz. 2. Bölüm, I, F, 2.

hâle gelmesi ve yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunu doğurabilmesi için açık hedefler içermesi şarttır. Öte yandan, kurumsal amacı somutlaştırma ve hayata geçirme yetkisinin esasen yönetim kurulunda olduğunu ve esas sözleşmede belirlenen bir kurumsal amaç hükmünün yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkilerine müdahale niteliği taşınamaması gerektiğini hatırlatmakta fayda vardır¹⁹⁹⁷. Dolayısıyla, esas sözleşmedeki kurumsal amacı somutlaştırmak ve buna ulaşmak için takip edeceği yöntemleri belirlemek yönetim kurulunun yetkisinde olup söz konusu kurumsal amaç hükmünün yönetim kuruluna TTK m. 374 ve 375 kapsamında tanınan yetki alanını ihlal etmemesi gerekir.

Sonuç itibarıyla, yönetim kurulunun esas sözleşmede öngörülen bir kurumsal amaç hükmü veya sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerini şirketin hedeflerine dahil eden bir esas sözleşme hükmünün kusurlu bir davranışla ihlal edilmesi hâlinde, TTK m. 553 kapsamında yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu doğabilecektir.

Esas sözleşmedeki kurumsal amaç hükmüne aykırı yönetim kurulu kararının akıbetine bakıldığında ise, TTK m. 391 uyarınca, bu tür kararlar, bu maddede sınırlı olmayacak şekilde sayılan¹⁹⁹⁸ butlan sebeplerinden birini taşıması durumunda batıl olacaktır. Burada örnek olarak, yönetim kurulunun, esas sözleşmedeki “çevre dostu üretim yöntemleriyle faaliyet göstermek veya çevresel sürdürülebilirlik ilkelerine uygun hareket etmek” şeklinde açık bir kurumsal amaç hükmü ve “2040 yılına kadar net sıfır karbon emisyonu hedefi”ne rağmen, termik santral yatırımı yapma veya fosil yakıt bazlı faaliyetlerini artırma yönünde bir karar alması gösterilebilir. Böyle bir karar, gerek esas sözleşmede sürdürülebilirlik temelinde şekillenen şirketin temel yapısına aykırı olduğundan gerekse de yatırımcıların sürdürülebilirlik odaklı yatırım

¹⁹⁹⁷ 2. Bölüm, V, B, 5.

¹⁹⁹⁸ Bkz. Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 379; Akdağ Güney, s. 261.

tercihlerini ihlal ettiğinden bahisle butlanının tespiti mahkemeden istenebilecektir. Bilindiği üzere, TTK'da yönetim kurulu kararlarının iptali istisnai hâller¹⁹⁹⁹ hariç mümkün değildir²⁰⁰⁰. Ancak kanaatimizce butlan seviyesinde sakatlığı bulunmayan ancak şirketin esas sözleşmede benimsenen sürdürülebilirlik politikasına aykırı olan bir yönetim kurulu kararının, genel kurul kararlarının iptaline yönelik TTK m. 445 maddedeki gibi iptal davasına konu olabilmesi yerinde olurdu²⁰⁰¹. Nitekim yönetim kurulu üyelerinin kanun ve esas sözleşmeye aykırı kararlarının tüm sonuçları her durumda sorumluluk davası ile giderilemeyecek olup özellikle geri dönüşü olmayan ve telafisi zor çevresel ve sosyal zararların, bunlar henüz meydana gelmeden önüne geçilmesi daha etkili bir çözüm olacaktır.

3. Anonim Şirketin Sözleşmesel İlişkilerindeki Sürdürülebilirlik

Taahhütleri

a. Sözleşmelerde Yer Alan ESG Yükümlülükleri

Kurumsal sürdürülebilirliğin anonim şirketlerin kendi taahhütleri ile sağlanmasına yönelik bir diğer araç da, şirketlerin faaliyetleri kapsamında üçüncü kişilerle akdettiği sözleşmelerde yer alan çevresel ve sosyal taahhütlerdir. Özellikle büyük şirketlerin iş ortakları konumundaki şirketler (yavru şirketler, tedarikçiler, alt yükleniciler, aracılar) bunlarla yaptıkları sözleşmelerde yer alan denetleme ve davranış kuralları dayatma

¹⁹⁹⁹ Bkz. TTK m. 192, m. 460; SPKn m. 18/6, m. 92.

²⁰⁰⁰ Nitekim yürürlükteki TTK m. 391'in gerekçesinde de açıkça “*Yönetim kurulu kararları iptal edilemez.*” ifadesi yer almaktadır (6102 s. TTK m. 391 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 184). Eski TTK döneminde yönetim kurulu üyelerinin kararlarının iptale konu olup olamayacağı öğretilerde tartışılmış olup baskın görüş iptal yaptırımının mümkün olmadığını kabul etmiştir. Öte yandan Yargıtay'ın farklı yönde kararları bulunmaktadır, bkz. Kırcı (Şehirali Çelik/Manavgat), s. 522 vd. Eski TTK dönemindeki tartışmalar için bkz. Özkorkut, K.: *Yönetim Kurulu Kararlarının İptali*, Ankara 1996, s. 121 vd.

²⁰⁰¹ Esas sözleşmeye aykırı yönetim kurulu kararlarının iptal edilebilirlik seviyesinde ortaya çıktığı yönünde bkz. Akdağ Güney, s. 263-264. Yönetim kurulu kararlarına, genel kurul kararlarının iptaline yönelik TTK m. 445-446 hükümlerinin uygulanmamasının bir eksiklik olduğu yönünde bkz. Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 380.

hakkı tanıyan maddeler ile sürdürülebilirliğe ilişkin birtakım yükümlülükler üstlenebilmektedir²⁰⁰². Bu tür “sürdürülebilirlik sözleşme maddeleri” (*Sustainability Contract Clauses - SCC*) “ticari sözleşmelerde yer alan ve belirli bir sözleşmenin konusuyla doğrudan bağlantılı olmayan sosyal ve çevresel konuları kapsayan hükümler” olarak tanımlanabilir²⁰⁰³.

Bu hükümler en sık, şirketlerce hazırlanarak kamuya açıklanan, insan hakları ve çevresel birtakım taahhütler içeren davranış kodlarının tedarik zinciri sözleşmelerinin parçası hâline getirilmesinde ortaya çıkmaktadır²⁰⁰⁴. Bunlara ek olarak, büyük ölçekli altyapı ve inşaat projelerine ilişkin yüklenici sözleşmelerinde, çevresel etki değerlendirmesi (ÇED) yapılması, karbon emisyonlarının sınırlandırılması veya yerel toplulukların haklarına saygı gösterilmesi gibi yükümlülükler; uluslararası finans kuruluşlarının kredi ve yatırım desteklerinin, BM Sorumlu Yatırım İlkeleri (*Principles for Responsible Investment - UN PRI*) gibi düzenlemelere uygunluk şartına bağlanması; uluslararası ticaret sözleşmelerinde, taraflardan birinin belirli sürdürülebilir üretim standartlarına (örneğin *Fair Trade*, *Rainforest Alliance*, *FSC* vb.) uygun davranma yükümlülüğü altına girmesi; birleşme ve devralmalarda ve pay alım sözleşmelerinde (*share purchase agreement*) şirketin geçmiş ve gelecekteki ESG performansına dair taahhütler içeren özel beyan ve ESG garantilerinin yer alması da

²⁰⁰² Reis, s. 323.

²⁰⁰³ Poncibò, C.: *The Contractualisation of Environmental Sustainability*, European Review of Contract Law 2016, C. 12, S. 4, s. 345.

²⁰⁰⁴ BM Küresel İlkeler Sözleşmesi tarafından hazırlanan Tedarik Zinciri Sürdürülebilirliği Sürekli İyileştirme İçin Pratik Rehber (UNGC, *Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement*), şirketlere tedarikçilerine yönelik beklentilerini bir davranış kuralında açıkça formüle etmelerini ve daha sonra bu kuralların ilkelerini tedarik sözleşmelerine dahil etmek suretiyle uygulamalarını tavsiye etmektedir. Bkz. UNGC, *Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement*, 2010, s. 23. (<https://unglobalcompact.org/library/205>, Erişim Tarihi: 25.07.2025).

giderek yaygınlaşan uygulamalardır²⁰⁰⁵. Uluslararası Ticaret Odası (*International Chamber of Commerce* - ICC) bünyesinde gerçekleştirilen ve daha sonra İsviçre Federal Mahkemesi tarafından da onaylanan bir tahkim yargılamasında, *Solvay Specialty Polymers Italy* adlı şirketin *Edison S.p.A.*'dan *Ausimont* şirketini devralması sürecinde, pay alım sözleşmesinde yer alan çevresel beyanların yanlış olduğunun ve gizlenen önemli çevre kirliliği bilgilerinin bulunduğu ortaya çıkması üzerine, *Solvay*'ın uğradığı zararın *Edison* tarafından tazmin edilmesine karar verilmiştir²⁰⁰⁶.

Ayrıca, bankaların kurumsal kredi sözleşmelerinde sürdürülebilirlik uyum taahhüdü talep etmeleri ve birtakım sürdürülebilirlik ilkelerine uyulmasını sözleşme koşullarına dahil etmesi, yeşil kredi, cinsiyet eşitliği kredisi, yeşil kredi kartı uygulamaları ve sürdürülebilir bono ve tahvil, yeşil kira sertifikası gibi sürdürülebilir borçlanma araçları ihracı da giderek yaygınlaşmaktadır. Bu tür uygulamalar, finansman sektörünün sadece pasif bir fon sağlayıcı olmaktan çıkıp şirket davranışlarını ve ESG performansını doğrudan etkileme ve teşvik etme gücüne sahip olan aktif bir güç hâline geldiğini göstermektedir²⁰⁰⁷.

²⁰⁰⁵ Uluslararası Barolar Birliği tarafından hazırlanan ve ESG ile bağlantılı sözleşme hükümleri ile sözleşmesel yükümlülükler ve bunlardan doğan uyuşmazlıkların detaylı olarak analiz edildiği ESG'ye İlişkin Sözleşme Yükümlülüklerinin Kullanımı ve İlgili Uyuşmazlıklar Hakkında Rapor başlıklı rapor için bkz. *The International Bar Association (IBA) ESG Subcommittee of the Arbitration Committee, Report On Use Of ESG Contractual Obligations and Related Disputes* (<https://www.ibanet.org/report-on-use-of-ESG-contractual-obligations>, Erişim Tarihi: 25.07.2025).

²⁰⁰⁶ *Solvay Specialty Polymers Italy v Edison S.p.A.*, ICC Case No 18666/FM/MHM/GFG, 2021. Ayrıca bkz. *Solvay, Solvay compensated by Edison for misrepresentations in relation to Spinetta Marengo* (<https://www.solvay.com/en/press-release/solvay-compensated-edison-misrepresentations-relation-spinetta-marengo>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

²⁰⁰⁷ Aynı yönde bkz. Park, S. K.: *Green Bonds and Beyond Debt Financing as a Sustainability Driver*, *The Cambridge Handbook of Corporate Law, Corporate Governance and Sustainability* (Ed. Sjäffell, B./Bruner, C. M.), Cambridge 2020, s. 596-597.

b. Sürdürülebilir Finansman Araçları Kapsamındaki Sürdürülebilirlik

Taahhütleri

Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında sürdürülebilir borçlanma araçları da etkili bir mekanizma sağlamakta olup özellikle yeşil tahvil (*green bond*) bunlar arasında önemli bir yer tutmaktadır²⁰⁰⁸. Yeşil tahvil, Uluslararası Finans Kurumu (*International Finance Corporation* - IFC) tarafından “gelirlerin ya da bunlara eşdeğer tutarın tamamının veya bir kısmının münhasıran, yeni ve/veya mevcut uygun yeşil projelerin finansmanı ya da yeniden finansmanı için kullanılacağı ve Yeşil Tahvil İlkeleri’nin dört temel bileşeniyle uyumlu olan her türlü tahvil aracı” olarak tanımlanmıştır²⁰⁰⁹. Dolayısıyla yeşil tahviller, bunlardan elde edilen gelirlerin yalnızca çevresel sürdürülebilirliğe uygun olarak, örneğin, su arıtma tesisi kurularak suyun daha verimli kullanımı, biyoçeşitliliğin korunması, filtreleme sistemleri ile çevre kirliliğinin önlenmesi, rüzgâr değirmenleri aracılığıyla yenilenebilir enerji üretimi gibi projelerin finansmanına harcandığı borçlanma araçlarıdır. Bu yönüyle, tahvil ihracında yatırımcılara çevresel sürdürülebilirliğe uygun projelere kaynak aktarılacağı yönünde bir taahhüt verilmektedir. Borçlanma araçlarındaki gelişmeler, sürdürülebilirliğin sosyal boyutunu da içeren “sosyal tahvil (*social bond*)” veya çevresel ve sosyal boyutu birlikte barındıran “sürdürülebilir tahvil (*sustainable bond*)” uygulamalarına da yol açmıştır²⁰¹⁰.

Yeşil tahvil ihraççıları, ihraçlarını gönüllü olarak Uluslararası Sermaye Piyasaları Birliği (*International Capital Market Association* - ICMA) tarafından “Yeşil Tahvil

²⁰⁰⁸ Park, s. 596.

²⁰⁰⁹ International Finance Corporation, Green Bond Handbook: A Step-By-Step Guide to Issuing a Green Bond (<https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/202203-ifc-green-bond-handbook.pdf>, Erişim Tarihi: 23.07.2025).

²⁰¹⁰ Park, s. 596-597.

İlkeleri”, “Sosyal Tahvil İlkeleri” ve “Sürdürülebilirlik Bağlantılı Tahvil İlkeleri” başlığı altında oluşturulan bağlayıcı olmayan, özel standartlara uygun olarak gerçekleştirebilmektedir. Öte yandan gönüllü olarak taahhüt edilen bu tür özel standartların, şirketlerin diğer taahhütleri gibi yeşil aklama uygulamalarına karşı savunmasız olan yeşil tahvil uygulamalarının önüne geçmekte yeterli olmadığı ifade edilmiştir²⁰¹¹. Bu itibarla, ilk bölümde değindiğimiz Avrupa Yeşil Tahvil Standardı gibi yasal zorunluluklar içeren düzenlemeler ile, Avrupa yeşil tahvili ihraç etmek isteyen şirketler bakımından bağlayıcı olan ve yeşil aklama uygulamalarına karşı daha güvenli standartlar oluşturulabilmektedir²⁰¹².

Yeşil tahvilden elde edilecek gelirin belirli sosyal ve çevresel ilkeler çerçevesinde harcanacağını taahhüt edilmesi nedeniyle, bu mekanizmayı da, ihraççı ile yatırımcı arasındaki ilişki bakımından sürdürülebilirliğe ilişkin sözleşmesel yükümlülükler aykırılıktan doğan sorumluluk kapsamında ele almamız mümkündür. Zira yeşil tahvil gibi sürdürülebilirlik temelli borçlanma araçları yoluyla şirket, çevresel nitelikli projeler için fon toplamakta ve bunun karşılığında yatırımcılara karşı bir yükümlülük üstlenmekte olup belirli çevresel hedeflere uygun hareket edeceğine dair bir beklenti yaratmaktadır. Öte yandan, şirketlerin yeşil tahvil ihracını duyurması, buna ilişkin standartlar yayımlaması ve sonrasında bu tahvillerin kullanım amacı dışına çıkarılması aynı zamanda yeşil aklamaya da vücut verecek ve haksız fiil temelinde de şirketlerin sorumluluklarına yol açabilecektir. Nitekim tahvilin el değiştirmesi hâlinde, tahvili devralan üçüncü kişinin ihraççı ile yatırımcı arasındaki sözleşmeye dayanması mümkün olmayacaktır.

²⁰¹¹ Park, s. 606.

²⁰¹² Gürbüz Usluel, Avrupa Yeşil Tahvil Standardı, s. 89, 101. Bkz. 1. Bölüm, III, D, 2, h.

c. Şirketlerin Sözleşmesel Yükümlülüklerine Aykırılıktan Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu

Şirketler sözleşme ilişkileri ve sürdürülebilir borçlanma araçları ile üstlendikleri çevresel ve sosyal taahhütlere uymadıkları takdirde, sözleşmenin diğer tarafına karşı sözleşmeye aykırılık hükümleri kapsamında sorumlulukları gündeme gelebilir. Bu itibarla, sözleşmeye aykırılık hükümleri kapsamında özellikle şirketin tazminat veya cezai şart ödemek durumunda kalması veya sözleşmeden dönme veya fesih nedeniyle iş imkânının kaybedilmesi gibi şirketin zarara uğraması söz konusu olabilecektir. Kredi sözleşmelerinde yer alan koşullara uyulmaması nedeniyle faizin artırılması da bu anlamda bir zarar teşkil edebilecektir. Bu itibarla, yöneticilerin şirketin sözleşmesel taahhütlerine aykırı karar ve işlemleri ile yeşil tahvil gelirlerini beyan ettikleri koşullara aykırı biçimde sürdürülebilir olmayan projelere harcamaları, şirketin uğradığı zarar ve şirketin zararı nedeniyle pay sahipleri ve alacaklıların dolaylı zararı kapsamında yöneticilerin sorumluluklarına yol açabileceği gibi pay sahipleri ve alacaklılarının doğrudan zararına da vücut verebilecektir.

Öte yandan, yöneticilerin uyum yükümlülüğünün, şirket ad ve hesabına üçüncü kişilerle yapılan sözleşmelere uyumu kapsamadığı ve şirket yönetiminin şirketin üçüncü kişilere karşı olan sözleşmesel yükümlülüklerle uyma zorunluluğunun bulunmadığının ifade edilmekte olup²⁰¹³ bunun ilk durum kapsamında tartışılması gerekmektedir. Buna göre, sözleşme hükümlerinden doğan yükümlülükler öznel nitelikte olup sözleşme hükümleri nesnel hukuk kuralları niteliğinde değildir. Bu itibarla bir görüşe göre, sözleşmesel yükümlülükler ticari muhakeme kuralı uyarınca hukuka uygunluk koşulunun kapsamında yer almamakta olup yöneticilerin sözleşmeyi

²⁰¹³ Yaşar, s. 27.

ihlal ederken bunun şirketin en menfaatine olacağını düşünerek hareket etmiş olmaları hâlinde bu kuralın korumasından yararlanabileceklerini ifade etmektedir²⁰¹⁴. Başka bir ifadeyle, sözleşmeye aykırılığın şirketin menfaatine olması hâlinde sözleşmeye aykırılık şirket yönetiminin takdirinde olacak olup ticari muhakeme kuralı uyarınca yöneticilerin sorumluluğunu doğurmayacaktır. Öte yandan, sözleşmenin ihlali de şirket nezdinde tazminat, itibar kaybı, gelecekteki sözleşme fırsatlarının kaybı gibi sonuçlar doğurabileceğinden bunların da özen ve bağlılık yükümlülüğü kapsamında yöneticilerin sorumluluğunu doğurabileceğinin kabulü şarttır²⁰¹⁵. Nitekim tedbirli bir yöneticinin bağlayıcı nitelikteki bu iki veya daha çok taraflı sözleşmede yer alan sürdürülebilirliğe ilişkin kayıtlara uygun davranmadığı takdirde meydana gelebilecek sonuçlar konusunda bilgilendirilmiş ve dikkatli şekilde, şirketin uzun vadeli menfaatini gözettiğine dair iyiniyetli bir inançla hareket etmesi gerekmektedir²⁰¹⁶. Bu itibarla, şirketin üstlendiği sözleşmesel yükümlülükler ile kendi sürdürülebilirlik standartlarını oluşturduğu ve yöneticilerin bunlara özen ve bağlılık yükümlülükleri kapsamında uyması gerektiği ifade edilebilir²⁰¹⁷. Dolayısıyla kanaatimizce, sürdürülebilirliğe ilişkin sözleşme hükümlerine aykırılık hâlinde yöneticilerin şirketin uğradığı zarar nedeniyle şirket ve dolaylı olarak da pay sahipleri ve alacaklılara karşı sorumluluğu gündeme gelebilecektir.

Diğer taraftan, burada çalışmamız bakımından özellik arz eden durumlardan biri, yöneticilerin şirketin taraf olduğu sözleşmelerdeki sözleşmesel yükümlülüklerine

²⁰¹⁴ Kuntz, Business Judgment Rule, s. 86. Bu yönde bkz. Fleischer, Spindler/Stilz-Kommentar zum AktG, § 93 Rn. 33; Yaşar, s. 27-28.

²⁰¹⁵ Kuntz, Business Judgment Rule, s. 87. Ayrıca bkz. Yaşar, s. 28.

²⁰¹⁶ Sözleşmesel yükümlülüklerin uyum yükümlülüğü kapsamına girmemesinin yöneticilerin şirketin sözleşmeden doğan yükümlülüklerini yerine getirmemesi anlamına gelmediği ve yönetim kurulunun sözleşmeye aykırılığın gerekçesini sağlam temellere dayandırması gerektiği yönünde, Yaşar, s. 28.

²⁰¹⁷ Benzer şekilde, bkz. Kuntz, Business Judgment Rule, s. 78; Spiercel, s. 387.

aykırılık TTK m. 553 kapsamında alacaklılar ve pay sahiplerinin doğrudan zararını da gündeme getirebilecek olmasıdır. Özellikle şirketin ticari faaliyetleri kapsamında gerçekleştirdiği iki taraflı borç doğuran sözleşmelerdeki sürdürülebilirlik kayıtlarına aykırılıktan doğan zarar, alacaklıların doğrudan zararının tipik örneklerini teşkil edecektir. Nitekim şirketin bir banka ile imzaladığı kurumsal kredi sözleşmesinde çevre dostu bir projeye yatırım yapılacağına ilişkin hükümler yer almasına rağmen, yöneticilerin söz konusu yükümlülükler kasıtlı olarak aykırı davranışı; yöneticilerin bir altyapı projesinde ÇED raporunun hazırlanması yükümlülüğünü ihlal etmesi; birleşme ve devralma sürecinde yöneticilerin, geçmiş ESG ihlallerini veya sürdürülebilirlik risklerini gizleyerek karşı tarafa eksik bilgi vermesi gibi örnekler, sözleşmesel yükümlülüklerin yöneticiler tarafından ihlalini teşkil edecektir. Bu ihlaller karşısında zarara uğrayan alacaklı, TTK m. 553 uyarınca doğrudan zararı için yöneticilere başvurabilecektir. Sözleşmesel taahhütler kapsamında pay sahiplerinin doğrudan zararının bir örneğini ise, pay alım sözleşmelerinde yer alan sürdürülebilirlik garanti ve taahhütlerine aykırılıktan doğan zarar oluşturabilir²⁰¹⁸.

4. İnternet Sitelerindeki ve Davranış Kodlarındaki Tek Taraflı Taahhütler

a. Uygulama Örnekleri

Günümüzde anonim şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirliğe ilişkin açıklamaları, esas sözleşmelerinden ziyade kurumsal internet sitelerinde yaptıkları açıklamalarda yer almaktadır²⁰¹⁹. Gerçekten de şirketlerin zorunlu raporlama yükümlülükleri haricinde kamuya sürdürülebilirlikle ilgili bir açıklamada bulunma yükümlülükleri olmamasına rağmen, birçok şirket kurumsal internet

²⁰¹⁸ Alacaklılar ve pay sahiplerinin doğrudan zararına ilişkin olarak bkz. 3. Bölüm, IV, B, 3, b.

²⁰¹⁹ Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 24.

sayfalarının bir kısmını çevre ve insan haklarına ilişkin taahhütlerine ayırmaktadır²⁰²⁰. Bu taahhütler, “daha yaşanılabilir bir çevre” gibi genel ve soyut hedefleri içerebileceği gibi, geleceğe yönelik olarak, belirli bir zaman aralığında belirli somut hedeflerin gerçekleştirilmesi şeklinde de olabilir. Örneğin, Danimarkalı *LEGO* şirketi, kurumsal internet sitesinde yer verdiği “Taahhütlerimiz” başlığı altında, 2032 yılına kadar ürün materyallerini daha sürdürülebilir hâle getirmeyi, sera gazı salınımını 2019’a kıyasen %37 azaltmayı ve 2050’de net sıfır emisyonu ulaşma hedefi çerçevesinde daha az atık ve su kullanmayı taahhüt etmiştir²⁰²¹. Bir diğer örnekle, *Abdi İbrahim İlaç Sanayi ve Tic. A.Ş.*, kurumsal internet sayfasında sürdürülebilirlik için ayırdığı bölümde, sürdürülebilirlik hedeflerini “*ekosistemin geleceğini iyileştirmek*”, “*insanın geleceğini iyileştirmek*” ve “*işin geleceğini iyileştirmek*” olmak üzere üç başlıkta ele almış; bu kapsamda 2030 yılına kadar, “*karbon nötr bir şirket olmak*”, “*kapsam 1 ve 2 sera gazı emisyonlarını 2020 yılına göre %60 azaltmak*”, “*yönetimdeki (yönetici ve üzeri) kadın oranını %45 seviyesine çekmek*”, “*çalışan başına ortalama eğitim saatini 30 saate çıkarmak*”, “*Türkiye operasyonlarında yerel tedarikçi oranını %80’e çıkarmak*” şeklinde somut hedeflere yer vermiştir²⁰²². Bu tür geleceğe yönelik taahhütler, “yeşil pazarlama (*green marketing*)” uygulamaları olarak adlandırılmıştır²⁰²³. Burada soru, bu hedefler kapsamında gerekli tedbirler alınmazsa veya belirtilen tarihlere gelindiğinde bu hedeflere ulaşılamamış olursa bunun sonuçlarının ne olacağıdır.

Şirketlerin kendi taahhütleri bağlamında, giderek yaygınlaşan davranış kodlarını (*codes of conduct*) da ayrıca zikretmek yerinde olacaktır. Davranış kodları, şirketlerin

²⁰²⁰ Weldon/Miller, s. 32.

²⁰²¹ Lego, Sustainability-Our Commitments (<https://www.lego.com/en-us/sustainability/our-commitments?locale=en-us>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

²⁰²² Abdi İbrahim İlaç Sanayi ve Tic. A.Ş., Sürdürülebilirlik Hedefleri (<https://www.abdiibrahim.com.tr/surdurulebilirlik>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

²⁰²³ Solak, Yeşil Aklama, s. 3.

insan hakları, çalışma standartları veya çevrenin korunması gibi temel toplumsal menfaatlere saygı gösterme konusunda tek taraflı ve gönüllü olarak verdikleri taahhütler olarak tanımlanabilir²⁰²⁴. Bu davranış kodları, şirketin genel stratejilerine ilişkin olabileceği gibi, tedarik zincirlerinde takip ettiği ve tedarikçileri ve diğer iş ortakları tarafından da benimsenmesini istediği etik ilkeleri de içerebilir²⁰²⁵. Davranış kodları özellikle 1990’ların başından beri birçok şirket tarafından hazırlanıp kamuya açıklanmakta olup “etik davranış kodu”, “kurumsal sosyal sorumluluk kodu”, “davranış ilkeleri”, “davranış standartları” gibi farklı şekillerde adlandırılmaktadır²⁰²⁶. Örneğin, *Apple*’ın 2025 yılında yayımladığı “İş Davranışı: İşimizi Nasıl Yapıyoruz” başlıklı davranış kodunda, insan haklarına saygıdan, iş yerinde taciz yasağına; çevre, sağlık ve güvenlik standartlarına uyumdan şirket varlıklarının ve gizli bilgilerin korunmasına; menfaat çatışmalarının önlenmesinden içerik üretimi ve halka açılmalarda izlenecek ilkelere; rüşvet, yolsuzluk ve kara para aklama ile mücadeleden rekabet hukuku ve ticari istihbarat kullanımına kadar çok çeşitli konularda, şirket çalışanlarının ve iş ortaklarının uyması gereken temel kurallar ayrıntılı şekilde düzenlenmiştir²⁰²⁷. Davranış kodları, Türk şirketleri arasında da

²⁰²⁴ Bkz. Beckers, A.: *Regulating Corporate Regulators through Contract Law? The Case of Corporate Social Responsibility Codes of Conduct*, European University Institute Working Papers, MWP 2016/12, s. 1. Davranış kodlarının “bir şirketin gönüllü olarak hazırladığı ve uymayı taahhüt ettiği bir dizi ilke” olarak tanımlı için bkz. Jentsch, V.: *Corporate Social Responsibility and the Law: International Standards, Regulatory Theory and the Swiss Responsible Business Initiative*, European University Institute Working Papers, MWP 2018/05, s. 4.

²⁰²⁵ Jentsch, s. 4.

²⁰²⁶ Bağlayıcı olmamakla birlikte hukukumuzda da, II-17.1 sayılı KYT’nin ekinde yer alan Kurumsal Yönetim İlkeleri’nde “etik kurallar” olarak ifade edilen bu kurallara şirketin kurumsal internet sitesinde yer verilmesi (ilke 2.1.1) ve şirket faaliyetlerinin bu internet sitesinde kamuya açıklanan etik kuralları çerçevesinde yürütülmesi (ilke 3.5.1.) ilkeleri yer almıştır.

²⁰²⁷ Apple Inc., Business Conduct: The way we do business, <https://www.apple.com/compliance/pdfs/Business-Conduct-Policy.pdf> . Sıklıkla örnek olarak gösterilen diğer bazı davranış kodları için bkz. Top 18 Code of Conduct Examples from Leading Companies (<https://www.caseiq.com/resources/18-of-the-best-code-of-conduct-examples/>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

yaygınlaşmakta olup çoğunlukla “etik ilkeler” başlığı altında ele alınmaktadır²⁰²⁸. Bunun haricinde şirketler belirli konulardaki ilke ve standartlarını “Sürdürülebilirlik Politikası”, “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Fırsat Eşitliği Politikası”, “Çevre ve İklim Değişikliği Politikası” gibi başlıklar altında da paylaşılabilmektedir²⁰²⁹.

b. Şirketlerin Tek Taraflı Taahhütleri ve Davranış Kodlarının Bağlayıcılığı

i. Sorunun Ortaya Konulması

Şirketlerin gönüllü olarak hazırladıkları davranış kodlarında yer alan veya internet siteleri başta olmak üzere farklı şekillerde açıkladıkları ve paydaşlarıyla paylaştıkları sürdürülebilirliğe ilişkin tek taraflı taahhütlerin bağlayıcılığı tartışmalara konu olmaktadır. Bilindiği üzere, en geniş anlamda uyum yükümlülüğü, yasal düzenlemelerin ötesinde anonim şirketin kendi iradesiyle benimsediği ve kabul ettiği şirket içi ilkeleri de kapsamaktadır²⁰³⁰. Öte yandan, çoğu zaman yumuşak hukuk niteliğinde kabul edilen bu taahhütlerin şirket esas sözleşmesi veya kamuyu aydınlatma belgelerinde yer almadığı sürece şirketler üzerinde bağlayıcı bir yükümlülük doğurmadığı ileri sürülmektedir²⁰³¹. Başka bir ifadeyle, şirketlerin

²⁰²⁸ Bazı örnekler için bkz. İş Bankası, Etik İlkeler ve Çalışma Kuralları (https://www.isbank.com.tr/bankamizi-taniyin/Documents/yatirimci-iliskileri/etik_ilkeler_ve_calisma_kurallari.pdf, Erişim Tarihi: 04.08.2025); Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş., Ortak Değerleri ve İş Etiği Kuralları (<https://www.turkcell.com.tr/todiek>, Erişim Tarihi: 04.08.2025); Arçelik, Global İş Etiği İlkeleri (https://www.arcelikglobal.com/media/5511/1_global-is-etigi-ilkeleri.pdf, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

²⁰²⁹ Örneğin, Eczacıbaşı Holding kurumsal internet sitesinde, “Etik ve Uyum” başlığı altında sürdürülebilirlik politikalarına ESG (Çevresel, Sosyal, Yönetişim) Politikası, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Fırsat Eşitliği Politikası, İnsan Hakları Politikası, Çevre ve İklim Değişikliği Politikası, İSG (İş, Sağlık ve Güvenlik) Politikası başlıkları altında ayrı ayrı yer vermiştir (<https://www.eczacibasi.com.tr/surdurulebilirlik/kurumsal-yonetim#:~:text=ET%C4%B0K%20VE%20UYUM,kar%C5%9F%C4%B1%20profesyonel%20bir%20tutum%20sergileriz>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

²⁰³⁰ Bkz. Paşlı, Compliance, s. 317; Pulaşlı, Compliance, s. 31-33; Eminoğlu, s. 26-27; Yaşar, s. 23-24. Şirket esas sözleşmesinde yer alan çevresel ve sosyal taahhütlerin davranış kodları gibi yumuşak hukuk araçları ile detaylandırılarak şirket içi düzenleme hâline getirilmesi hâlinde uyum yükümlülüğü kapsamına girdiği ancak şirket içi düzenleme sayılmayan belgelerin buna dahil olmadığı yönünde bkz. Rott, s. 16.

²⁰³¹ Jentsch, s. 11; Özer, s. 219 Ayrıca bkz. Pulaşlı, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 24-25. Yazarın burada verdiği örneğe göre, Turkcell’in internet sitesinde yer alan “Turkcell, toplumsal ve kurumsal

sürdürülebilirlik konularında internet sitelerinde gönüllü olarak yer verdikleri yazılı beyanları ve davranış kodlarının bağlayıcı nitelikte olmadığı ve dolayısıyla bunlara aykırı davranışlardan doğan zararın yöneticilerin sorumluluğuna neden olmayacağı ifade edilmektedir.

Davranış kodlarına ilişkin olarak ABD Temyiz Mahkemesi'nin (*US Court of Appeals*) *Doe v. Wal-Mart* kararı²⁰³² bu konuda sıklıkla ele alınan örneklerden biridir²⁰³³. Aşağıda daha detaylı açıklanacak söz konusu kararında mahkeme, *Wal-Mart*'ın kamuya duyurduğu ve asgari işyeri standartlarına ilişkin taahhütler içeren davranış koduna dayanan yabancı tedarikçilerin işçilerinin açtığı davayı reddetmiştir. ABD hukukunda internet sitelerindeki sürdürülebilirliğe ilişkin açıklamalar da sıklıkla yargı kararlarına konu edilmekte olup bu açıklamalar ve ürünlerin ambalaj ve tanıtımlarında kullanılan sürdürülebilirliğe yönelik ifadeler, genellikle abartılı beyan doktrini (*puffery doctrine*), temenni niteliğindeki açıklamalar (*aspirational statements*) veya güvenli liman doktrini (*safe harbor doctrine*)²⁰³⁴ kapsamında ele

sorumluluk bilinciyle, ülkemizin gelişmesine ve toplumun refah düzeyinin artmasına katkı sunmak üzere gelirlerinin genel kurul kararı ile belirlenen miktarına kadar bağış ve yardımda bulunabilir.” şeklindeki açıklama bağlayıcı olmayıp yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna neden olmayacaktır. Öte yandan, söz konusu örnek bağışta bulunulmasını bir yükümlülük olarak değil bir imkân olarak düzenlediğinden yöneticiler üzerinde bağış yapılmasına dair bağlayıcı bir yükümlülük yaratmayı değil, bağış yapılması hâlinde sorumluluklarının doğmasının önlenmesini amaçlamaktadır. Kaldı ki bağış miktarı da genel kurul tarafından belirlenecek olup bu durumda yöneticilerin sorumluluğunun gündeme gelmesi düşük bir ihtimaldir. Dolayısıyla, burada cevaplanmayı bekleyen asıl soru, bu açıklamanın sosyal sorumlu faaliyeti bir imkân olarak değil bir zorunluluk olarak öngördüğü durumlarda yöneticilerin sorumluluğuna ilişkin olup bu soru söz konusu örnek üzerinden cevaplandırılmamaktadır.

²⁰³² *Doe v. Wal-Mart Stores, Inc.*, 572 F.3d 677, 680 (United States Court of Appeals for the Ninth Circuit, 2009).

²⁰³³ Bkz. Beckers, A.: Enforcing Corporate Social Responsibility Codes: On Global Self-Regulation and National Private Law, Hart 2015; Smits, J. M.: *Enforcing Corporate Social Responsibility Codes Under Private Law: On the Disciplining Power of Legal Doctrine*, Indiana Journal of Global Legal Studies 2017, C. 24, S. 1, s. 111; Jentsch, s. 12. Davaya ilişkin detaylı inceleme için bkz. Revak, H.: *Corporate Codes of Conduct: Binding Contract or Ideal Publicity?*, Hastings Law Journal 2012, C. 63, S. 6, s. 1646-1670.

²⁰³⁴ 1995 tarihli Özel Menkul Kıymetler Davaları Reform Yasası (*Private Securities Litigation Reform Act*) kapsamında getirilen “güvenli liman hükmü”, ABD sermaye piyasasında halka açık şirketlerin geleceğe dönük beyanları (*forward-looking statements*) nedeniyle haksız olarak açılacak menkul kıymet dolandırıcılığı davalarına karşı bir koruma mekanizması olup şirketlerin geleceğe dönük projeksiyonları ve taahhütlerinin gerekli uyarıları içerdiği takdirde dava konusu yapılamayacağını

alınarak şirketlerin bu tür beyanlarının dava konusu yapılamayacağına hükmedilmektedir²⁰³⁵. Örneğin, *Barber v. Nestlé USA, Inc.* davasında davacılar, şirketin kamuya çevrimiçi olarak yaptığı bazı açıklamaların, gerçek durum böyle olmamakla birlikte, makul bir tüketicinin *Nestlé*'nin tedarik zincirinde zorla çalıştırma (*forced labor*) bulunmadığı kanaatine varmasına yol açacak nitelikte olduğunu ileri sürmüştür²⁰³⁶. Ancak mahkeme, bu iddiaları güvenli liman doktrini uyarınca reddetmiş ve davacıların yanıltıcı beyan (*misrepresentation*) iddiasını da kabul etmemiştir. Mahkeme, *Nestlé*'nin zorla çalıştırma uygulamalarıyla ilgili olarak internet sitesinde yer verdiği ifadelerin yalnızca temenni niteliğinde olduğunu ve bu beyanlara tüketiciler tarafından gerçek ve bağlayıcı bir taahhüt gibi güvenilemeyeceğini belirtmiştir. Buna göre, *Nestlé*'nin tedarikçi davranış kuralları (*Supplier Code*) ideal hedefleri ifade etmekte olup her durumda gerçekliği yansıtmamaktadır. Ne var ki, *Earth Island Institute v. The Coca-Cola Company* davasında, D.C. Temyiz Mahkemesi, ilk derece mahkemesinin “sürdürülebilir ve çevre dostu şirket” gibi ifadelerin yanılmaya sebebiyet veremeyecek kadar muğlak ve temenniye dayalı olmasından bahisle verdiği davanın reddi kararını bozmuştur²⁰³⁷. Buna göre, bu tür

öngörür. Bu konuda genel olarak bkz. Morales, A./Sacacas, R./Munter, P.: ‘*Safe harbor*’ under the *Private Securities Litigation Reform Act of 1995*, The CPA Journal 2000, C. 70, S. 8, s. 66-68. Şirketlerin net sıfır karbon salınımı hedefleri gibi uzun vadeli taahhütlerinin de bu kapsamda dava edilemeyeceği yönünde bkz. Ballan, B./Czarnecki, J. J.: *Disclosure, Greenwashing, and the Future of ESG Litigation*, Washington and Lee Law Review 2024, C. 81, S. 2, s. 598 vd.

²⁰³⁵ ABD içtihat hukukunda şirketlerin KSS açıklamalarının abartılı beyan doktrini kapsamındaki değerlendirmeleri için bkz. Ajax, C. M./Strauss, D.: *Corporate Sustainability Disclosures in American Case Law: Purposeful or Mere “Puffery”?*, Ecology Law Quarterly 2018, C. 45, s. 703-734. Bu konudaki dava örnekleri ve açıklamalar için bkz. Greenwashing Class Action Litigation: An Emerging Risk for Companies’ Claims of Sustainability, <https://www.mintz.com/insights-center/viewpoints/2151/2023-08-02-greenwashing-class-action-litigation-emerging-risk>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

²⁰³⁶ Ajax/Strauss, s. 725.

²⁰³⁷ *Earth Island Institute v. The Coca-Cola Company*, 22-cv-0895 (District of Columbia Court of Appeals, 2024).

beyanlar makul bir tüketicuyu yanıltma potansiyeli taşıyabilecek olup mahkeme önüne getirilebilir nitelik taşımaktadır.

Hemen belirtelim ki, şirketlerin sürdürülebilirliğe ilişkin taahhütlerinin sorumluluğa yol açabilmesi bakımından söz konusu taahhütlerin özellikleri de önem taşımaktadır. Zira ikinci bölümde de açıklandığı üzere, kurumsal amaç açıklamalarında olduğu gibi, şirketlerin bu tür açıklamaları çoğu zaman çok geniş ve muğlak ifadeler içermektedir²⁰³⁸. Bu tür ifadelere aykırılığın tespit edilmesi oldukça zor olduğu gibi bunların icra edilebilirlikleri de bulunmamaktadır²⁰³⁹. Bu bağlamda, davranış kodları ve açıklamalarda yer alan üslup, bağlanma niyeti, tüketicilerin bu taahhütleri ne şekilde algıladığı da önemlidir²⁰⁴⁰. Dolayısıyla, bu tür öz düzenleme ve taahhütlerin yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna yol açabilmesi, öncelikle somut, ölçülebilir, icra edilebilir bir şekilde düzenlenmiş olmalarına bağlıdır. Nitekim söz konusu vaatlerin bağlayıcı olup olmadığının, tüketicilerin bunları ne şekilde değerlendirdiğine ve bağlayıcılıkları konusundaki inançlarına bağlı olarak değişeceği ifade edilmiştir²⁰⁴¹. Ne var ki, henüz tüketicinin satın aldığı bir ürün ve hizmet nedeniyle davranış kodlarında yer alan yükümlülüklerin ihlaline dayanarak şirketi hukuken sorumlu tutulabileceği aşamaya ulaşılmadığı ifade edilmektedir²⁰⁴².

Diğer taraftan, somut ve şeffaf kurumsal amaç açıklamaları ve taahhütlerin, piyasa temelli mekanizmalar aracılığıyla da icra edilebilir olduğu ifade edilmektedir²⁰⁴³. Gerçekten de söz konusu taahhütlerin bağlayıcı olmadığı kabul edilse dahi bunlar etik

²⁰³⁸ 2. Bölüm, V, B, 4.

²⁰³⁹ Bu yöndeki eleştiriler için bkz. Fisch/Davidoff Solomon, s. 1337 vd. Ayrıca bkz. Eroğlu, Hard Law, s. 90.

²⁰⁴⁰ Smits, s. 111.

²⁰⁴¹ Smits, s. 110 vd.

²⁰⁴² Smits, s. 113. Ayrıca bkz. Özer, s. 222.

²⁰⁴³ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1344.

skandallara yol açabilecek olup şirket itibarına ve dolayısıyla malvarlığına ciddi zarar verebilecektir²⁰⁴⁴. Buna göre örneğin, bir şirketin doğal çevrenin korunması ve çalışanlarının refahına olan bağlılığından etkilenen müşteriler, şirketin tedarik zincirindeki çalışma koşullarına dikkat etmemesini, ürünlerini satın almayı reddederek yaptırıma tabi tutabilir²⁰⁴⁵. Bu bağlamda, hayvanlar üzerinde deney yapan, zararlı atıklarını denize boşaltan, çalışanlarını haksız yere işten çıkartan şirketlerin boykot edilmesi örnek gösterilebilir. Çalışanlar da çevresel veya sosyal politikalarına uymayan şirketlere başka bir yerde çalışarak yaptırım uygulayabilir. Böylece, bu tür açıklamaların yaptırım potansiyelini sermaye piyasalarının ötesine, ürün ve işgücü piyasalarına kadar genişlettiği ifade edilmiştir²⁰⁴⁶. Bu itibarla, yöneticilerin sorumlulukları da sürdürülebilirlik taahhütlerine aykırılık nedeniyle şirketin ödemek durumunda kaldığı tazminatın yanı sıra şirkete yönelik piyasa yaptırımları sonucunda meydana gelen malvarlığı zararı veya pay bedellerindeki azalmadan kaynaklanabilecektir.

Bu itibarla, şirketlerin sürdürülebilirlik ve KSS kapsamındaki taahhütlerinin taraflar arasında bir sözleşme bulunup bulunmamasına göre ne şekilde ortaya çıktığı konusunda çeşitli ihtimaller ileri sürülmüş olup bağlayıcılıkları da buna göre değerlendirilmiştir²⁰⁴⁷. Şirketlerin sosyal ve çevresel sorumluluklarının sağlanabilmesi bakımından söz konusu taahhütlerin çeşitli hukuki mekanizmalarla bağlayıcılık ve icra edilebilirliğinin sağlanması çabaları devam etmektedir.

²⁰⁴⁴ Bu yönde ve söz konusu skandal örneklerine ilişkin olarak bkz. Weldon/Miller, s. 32 vd.

²⁰⁴⁵ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1344.

²⁰⁴⁶ Fisch/Davidoff Solomon, s. 1344.

²⁰⁴⁷ Söz konusu taahhütlere ilişkin ortaya çıkabilecek çeşitli ihtimallere ilişkin olarak bkz. Beckers, Corporate Social Responsibility Codes, s. 47-48. Smits, 110-111; Jentsch, s. 11-12.

ii. Sürdürülebilirlik Taahhütleri ve Davranış Kodlarının Sözleşmelerin

Parçası Hâline Getirilmesi

Şirketlerin bağlayıcı olmadığı ileri sürülen sürdürülebilirliğe ilişkin taahhütleri ve davranış kodlarına, bu taahhüt ve kodların söz konusu şirketlerin girdikleri sözleşme ilişkilerine dahil edilmesi yoluyla bağlayıcılık kazandırılması önerilmiştir²⁰⁴⁸. Bu itibarla söz konusu taahhütler şirketlerin tedarikçileri veya müşterileri ile aralarındaki sözleşmelere yerleştirilebileceği gibi, sözleşmenin bir parçası hâline gelen genel işlem şartları veya benzeri yardımcı belgelere (*ancillary documents*) eklenmesi önerilmiştir²⁰⁴⁹. Özellikle tedarik zincirlerindeki *due diligence* yükümlülüklerinin yerine getirilmesi bakımından söz konusu davranış kurallarının tedarik sözleşmelerine dahil edilmesi en sık başvurulanan yöntemdir²⁰⁵⁰. Örneğin, *Siemens*'in “Tedarikçiler ve Üçüncü Taraf Aracılar için Davranış Kuralları” başlıklı davranış kodu, “*Bu Davranış Kuralları, Siemens'in tedarikçilerinin ve üçüncü taraf aracılarının paydaşlarına ve çevreye karşı sorumluluklarına ilişkin temel gereklilikleri tanımlamaktadır. Tedarikçi ve/veya üçüncü taraf aracı işbu belge ile aşağıdakileri beyan eder.*” ifadeleriyle *Siemens*'in ticari ilişkide bulunacağı tedarikçiler ve üçüncü taraf aracıları ile sözleşmelerine dahil ettiği ilke ve standartları içermektedir. Bu gibi durumlarda, şirket, sözleşmedeki söz konusu yükümlülüklerine aykırı davranması hâlinde doğan zarardan karşı tarafa karşı sorumlu olacaktır²⁰⁵¹. Burada güzel bir örnek, Wisconsin Üniversitesi tarafından aralarındaki sözleşmeye dahil edilen işçilerin çalışma koşullarına yönelik

²⁰⁴⁸ Davranış kodları, sözleşmelerin içeriğine doğrudan dahil edilebileceği gibi, sözleşmede bu koda atıf yapılması da mümkündür. Bu konuda temel olarak bkz. Beckers, Corporate Social Responsibility Codes, s. 47 vd. Ayrıca bkz. Smits, s. 109 vd.; Jentsch, s. 11 vd.; Beckers, Codes of Conduct, s. 10 vd.

²⁰⁴⁹ Söz konusu ihtimallere ilişkin değerlendirmeler için bkz. Beckers, Corporate Social Responsibility Codes, s. 47 vd.

²⁰⁵⁰ European Commission, Study on Due Diligence, s. 218.

²⁰⁵¹ Davranış kodlarının iki taraflı sözleşmenin parçası hâline getirilmesi hâlinde şirketin sorumluluğuna ilişkin açıklamalar için bkz. Beckers, Corporate Social Responsibility Codes, s. 149 vd.

davranış kodunun ihlali gerekçesiyle *Adidas*'a karşı açılan davadır²⁰⁵². Söz konusu davada, Wisconsin Üniversitesi'nin *Adidas* ile yaptığı sponsorluk sözleşmesi kapsamında, Adidas'ın sözleşmeye dahil edilen davranış kodundaki işçilerin çalışma koşullarına ilişkin kurallara aykırı hareket ettiği iddiası sonucunda Adidas, dava süreci devam ederken tazminat ödemeyi kabul etmiştir.

Öte yandan, sözleşmenin parçası hâline getirilen davranış koduna veya taahhüde dayanan kişinin sözleşmenin karşı tarafı olmadığı durumlar, sözleşmesel yükümlülüklerin icra edilebilirliğine bir sınırlama getirmektedir²⁰⁵³. Gerçekten de bu yöntem, sorunu yalnızca tedarik zinciri sözleşmesi akdedildiği takdirde ve yalnızca sözleşmenin tarafları bakımından çözmekte olup şirketin davranış koduna aykırı hareketinden zarar gören üçüncü kişilerin veya çevre ve insan hakları örgütlerinin şirketi sorumlu tutup tutamayacağı sorusuna cevap vermemektedir²⁰⁵⁴. Aynı zamanda sözleşmesel yükümlülüklerin tedarikçiler bakımından icrasında da sorunlar bulunmaktadır²⁰⁵⁵. ABD Temyiz Mahkemesi'nin yukarıda bahsi geçen *Doe v. Wal-Mart* kararı bu duruma güzel bir örnektir²⁰⁵⁶. 2005 yılında, çeşitli ülkelerdeki *Wal-Mart* tedarikçilerinin işçileri ile ABD'deki bazı rakip şirketlerin işçileri, *Wal-Mart*'ın "Tedarikçiler için Standartlar" başlıklı davranış kodunu gerekçe göstererek toplu dava açmıştır. Davacılar, *Wal-Mart*'ın, yabancı tedarikçilerin ücretler, çalışma saatleri, zorla çalıştırma, çocuk işçiliği ve ayrımcılık gibi çalışma koşullarına ilişkin yerel yasalara ve sektör standartlarına uymalarını gerektiren "Tedarikçiler için Standartlar"ı

²⁰⁵² *Board of Regents of the University of Wisconsin System v. Adidas America, Inc.*, 12-CV-2775 (Dane County Circuit Court, Wisconsin, 2013).

²⁰⁵³ Smits, s. 111.

²⁰⁵⁴ Özer, s. 220.

²⁰⁵⁵ European Commission, Study on Due Diligence, s. 218.

²⁰⁵⁶ Smits, s. 111; Jentsch, s. 12.

uygulamadığını iddia etmişlerdir²⁰⁵⁷. Ancak mahkeme ABD Temyiz Mahkemesi 9. Dairesi, 2009 yılında verdiği kararda, *Wal-Mart*'ın tedarikçileri denetlemek bakımından tedarikçilerin çalışanlarına karşı bir taahhütte bulunmadığına, bu nedenle işçilere karşı herhangi bir sözleşmesel yükümlülüğünün söz konusu olmadığına hükmetmiştir²⁰⁵⁸. Buna göre, işçiler sözleşmenin tarafı olmadığından söz konusu davranış kuralları işçilere doğrudan bir hak tanınamakta olup üçüncü kişiler bu sözleşmenin “yararlanıcı”sı konumunda da bulunmamaktadır²⁰⁵⁹. Sonuç olarak, şirketin kendi belirlediği etik standartlara aykırı davranması tek başına hukuki sorumluluk doğurmamıştır.

Burada bir diğer problem, tedarik zinciri yasaları genelde dolaylı tedarikçilerin faaliyetlerini de kapsamakla birlikte, şirket ile dolaylı tedarikçi (tedarikçinin tedarikçisi) arasında bir sözleşme ilişkisi bulunmamasıdır. Sözleşmelerin nispiyeti ilkesi gereği doğrudan tedarikçi ile yapılan sözleşme onun tedarikçilerini kapsamayacaktır. Bu ihtimalde, söz konusu sözleşmelerde, tedarikçinin, kendi tedarikçisinin de çevresel ve insan haklarına ilişkin gerekliliklere uymasının zorunlu tutulması şarttır²⁰⁶⁰. Nitekim *KiK* tarafından oluşturulan ve dünya çapındaki tedarikçilerinin sağlık ve güvenlik standartları da dahil olmak üzere belirli standartlara uymasını gerektiren Tedarikçi Davranış Kodu da, Pakistan'daki facianın önüne geçememiş olup bu olay da sözleşmesel yükümlülüklerin söz konusu ihlallerin önlenmesinde yeterli olmadığı ve bu yükümlülüklerin icrasındaki problemleri gözler önüne sermiştir²⁰⁶¹. Aynı zamanda sözleşmenin ihlali hâlinde zarar görenlerin

²⁰⁵⁷ Revak s. 1647.

²⁰⁵⁸ Revak, s. 1647-1648.

²⁰⁵⁹ Revak, s. 1648; Smits, s. 108.

²⁰⁶⁰ Bkz. Jentsch, s. 12; Özer, s. 223.

²⁰⁶¹ European Commission, Study on Due Diligence, s. 218, dn. 826. Davaya ilişkin açıklamalar için bkz. 3. Bölüm, III, E, 2, b, i.

zararlarının tazmini amacıyla yasal yollara başvurusu bakımından da yargı yetkisi ve uygulanacak hukuk gibi konularda çeşitli zorluklar bulunmaktadır²⁰⁶². Bu itibarla, zarar görenlerin Avrupa mahkemelerinde dava açabilmelerine imkân tanıyan CSDDD gibi yasal düzenlemelerin önemi vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, davranış kodları ve sözleşmesel yükümlülüklerin kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması ve şirketlerin çevre ve insan hakları ihlallerinin önüne geçilmesi bakımından yeterli olmadığı ifade edilmektedir²⁰⁶³.

Sonuç olarak, söz konusu taahhütlerin iki taraflı sözleşmesel ilişkilere dahil edilmesi tek başına yeterli bir çözüm teşkil etmemekte olup bu taahhütlere güvenerek şirketten ürün veya hizmet alan tüketiciler; sürdürülebilirlik hassasiyetleri kapsamında şirkete yatırım yapan yatırımcılar ve şirketle arasında sözleşmesel bağ bulunmayan üçüncü kişiler bakımından tartışmalar devam etmektedir. Bu itibarla, özellikle söz konusu taahhütlerin iki taraflı bir sözleşmenin parçası hâline getirilmediği ve yalnızca şirket tarafından kamuya tek taraflı olarak yapılan beyanlar şeklinde ortaya çıktığı durumlarda başka çözümler üretilmesi gerekmektedir.

iii. Diğer Hukuki Mekanizmalar

Şirketlerin sürdürülebilirlik taahhütlerinin iki taraflı sözleşmelerin parçası hâline getirilmediği ve yalnızca şirketin tek taraflı bir taahhüdü olarak kaldığı ihtimalde, bu taahhütlerin yasal olarak bağlayıcı ve dolayısıyla icra edilebilir yükümlülükler olup olmadığı sorusu varlığını korumaktadır²⁰⁶⁴. Söz konusu taahhütlerin iki taraflı bir sözleşmenin parçası hâline gelmediği ihtimalde, özellikle davranış koduna güvenerek şirketten mal veya ürün satın alan tüketici ile davranış kodlarının yararlanıcısı

²⁰⁶² Bkz. European Commission, Study on Due Diligence, s. 218; Özer, s. 223-224.

²⁰⁶³ Özer, s. 222. Ayrıca bkz. Jentsch, s. 13.

²⁰⁶⁴ Bu tür taahhütlerin şirkete karşı ileri sürülebilme bakımından en zorlu ihtimal olduğu yönünde bkz. Beckers, Corporate Social Responsibility Codes, s. 58.

konumundaki kişilerin bunları ileri sürüp süremeyeceği gündeme gelmektedir²⁰⁶⁵. Yabancı hukukta bunların bağlayıcı olarak nitelendirilebilmesi için sözleşmeler hukukundaki çeşitli araçlardan faydalanılmış olup söz konusu beyanın sözleşmelerin yorumlanması ve tamamlanmasında dikkate alınması ya da kamuya açık beyanların sözleşme veya tek taraflı vaat olarak nitelendirilmesi gibi yöntemler tartışılmıştır²⁰⁶⁶. Buna göre, şirketlerin kamuya açıkladığı davranış kuralları ve taahhütlerin, daha sonra kurulacak bir sözleşmenin hükmü olarak ileri sürülebilecek olan “ön sözleşmesel beyan” olarak nitelendirilmesi; kamuya sunulan bir icap olarak kabul edilmesi ve kamunun bunu kabul etmesiyle birlikte sözleşmesel olarak bağlayıcı hâle gelmesi; yahut muhataplarında güven uyandıran tek taraflı vaatler olarak değerlendirilmesi ve özel hukukun bu tür sözleşmeye dayanmayan vaatlere bağlayıcı nitelik atfettiği durumlarda bağlayıcı hâle gelmesi gibi hukuki çözümler mümkün olabilecektir²⁰⁶⁷. Bu itibarla örneğin tüketicinin korunması mevzuatındaki, ürünün kalite ve niteliğine yönelik reklamlar veya ambalajdaki tek taraflı kamuya açık beyanların sözleşmeye dahil kabul edilebilmesi gibi hükümlerden faydalanılması önerilmiştir²⁰⁶⁸.

Kamuya açıklanan davranış kodları ve diğer taahhütlere aykırılığın meydana getireceği sorumluluk bağlamında ise yine farklı görüşler ileri sürülmektedir. Şirketlerin sürdürülebilirliğe ilişkin kendi taahhütlerinin bağlayıcı olmadığına dair değerlendirmelere karşın, kanaatimizce bu tür taahhütler şirket nezdinde bağlayıcı yükümlülükler doğurmaya elverişli olup söz konusu taahhütlere aykırılığın belirli şartlarda şirket ve yöneticilerinin sorumluluğuna yol açması mümkündür²⁰⁶⁹. Nitekim

²⁰⁶⁵ Beckers, Corporate Social Responsibility Codes, s. 58-59.

²⁰⁶⁶ Söz konusu teorilerin ilk olarak ileri sürüldüğü eserde yer alan detaylı açıklamalar için bkz. Beckers, Corporate Social Responsibility Codes, s. 58 vd. Ayrıca bkz. Jentsch, s. 12; Özer, s. 221-222.

²⁰⁶⁷ Jentsch, s. 12.

²⁰⁶⁸ Beckers, Corporate Social Responsibility Codes, s. 64.

²⁰⁶⁹ Bu yönde, Beckers, Corporate Social Responsibility Codes, s. 149.

Doe v. Wal-Mart davasında davacılar, *Wal-Mart*'ın davranış kodunun yararlanıcısı konumundaki üçüncü kişilere yönelik zararın önlenmesi konusundaki özen yükümlülüğünden doğan haksız fiil sorumluluğunun yanı sıra, şirketin işçilerin çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik taahhütler içeren davranış kodunu gönüllü olarak kabul etmesinin de sorumluluğa yol açacağını iddia etmişlerdir²⁰⁷⁰. Burada davacılar, gönüllü ve tek taraflı vaatler ve bunlara yönelik gerçekleştirilen bazı fiillerin bağlayıcılığına ve sorumluluğa yol açabileceğine dayanmışlardır.

Hukukumuz bakımından da, söz konusu taahhütler teknik olarak SPKn mevzuatı kapsamındaki kamuyu aydınlatma belgeleri arasında yer almamakla birlikte, bu tür taahhütler de kamuyu aydınlatma belgelerinde olduğu gibi özellikle halka açık şirketler bakımından yatırımcılar ve tüketicilerin karar mekanizmalarına etki edebilecek niteliktedir. Bu itibarla, şirketler ve yöneticilerinin bu açıklamalara dayanarak bazı kararlar alanlara karşı, bundan dolayı uğradıkları zarar nedeniyle sorumlu tutulması gerekliliği, zorunlu ve gönüllü sürdürülebilirlik raporlamasından doğan sorumluluk ile aynı temele dayanmaktadır. Ne var ki bu açıklamalar raporlarda yer alan bilgilerden daha geniş, muğlak ve temenniye dayalı ifadeler içermeye elverişlidir.

Önemle hatırlatalım ki, söz konusu taahhütler ve açıklamaların yeşil aklamaya vücut vermesi hâlinde, TTK kapsamında haksız rekabet, tüketici ve reklam hukuku mevzuatı kapsamında aldatıcı reklam ve haksız ticari uygulama hükümleri ve TBK kapsamında haksız fiil düzenlemelerinin gündeme gelmesi de mümkündür²⁰⁷¹. Nitekim şirketlerin mevcut performansına yönelik bir beyan içermeyen, geleceğe yönelik bazı sürdürülebilirlik hedefleri de haksız ticari uygulamalar kapsamında

²⁰⁷⁰ Beckers, Corporate Social Responsibility Codes, s. 156.

²⁰⁷¹ Bkz. 3. Bölüm, III, C, 2, b.

değerlendirilebilmektedir. Şöyle ki, AB Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi m. 6/2'ye 2024 yılındaki değişikliklerle eklenen (d) bendi uyarınca, bir ticari uygulama, ortalama bir tüketicinin başka türlü almayacağı bir karar almasına neden oluyorsa veya neden olma ihtimali varsa *“bağımsız bir üçüncü taraf uzman tarafından düzenli olarak doğrulanan ayrıntılı ve gerçekçi bir uygulama planında belirtilen açık, nesnel, kamuya açık ve doğrulanabilir taahhütler olmaksızın gelecekteki çevresel performansla ilgili çevresel bir iddiada bulunmak”* da haksız ticari uygulama kabul edilmiştir. Bu itibarla, örneğin internet sitesinde veya birtakım politika belgelerinde 10 yıl içerisinde karbon ayak izini %70 oranında düşüreceğini açıklayan bir şirketin buna yönelik hiçbir somut girişimde bulunmaması, aksine fosil yakıt yatırımlarını artırması hâlinde söz konusu geleceğe dönük açıklama AB hukuku kapsamında haksız ticari uygulama teşkil edebilecektir²⁰⁷². Hukukumuzda da 2022 yılında TKHK'ya ve Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun ve Ticari Reklam ve Haksız Ticari Uygulamalar Yönetmeliği'ne dayanılarak Ticaret Bakanlığı ile Reklam Kurulu tarafından yayımlanan Çevreye İlişkin Beyanlar İçeren Reklamlar Hakkında Kılavuz m. 5/8 uyarınca, yukarıda örneklendirdiğimiz ve geleceğe yönelik karbon salınımını düşürme gibi hedeflerin reklamlarda kullanılması belirli şartlara bağlanmıştır. Buna göre, *“mal veya hizmetlerin gelecekte hedeflenen çevresel etkilerine ilişkin beyanlar, yalnızca kamuya açık ve doğrulanabilir bir strateji belgesinde yer verilmesi hâlinde reklamlarda kullanılabilir”*. Bu kapsamda söz konusu belgelerle desteklenmeyen reklamlar ve yukarıdaki örnekteki gibi bir durum, Türk hukukunda da yanıltıcı reklam ve haksız ticari uygulamalar kapsamında haksız rekabet teşkil edebilecektir²⁰⁷³. Nitekim Reklam

²⁰⁷² Bu yönde bkz. Solak, Yeşil Aklama, s. 21.

²⁰⁷³ Bu tür bir iddianın TTK bakımından haksız rekabet teşkil edip etmediğinin her somut olayın özelliklerine göre değerlendirilmesi gerektiği yönünde, Solak, Yeşil Aklama, s. 21.

Kurulu tarafından verilen bir kararda bir şirket tarafından internet sayfasında paylaşılan “Kendimize “Sıfır Karbon Hedefi!” şeklindeki iddiaların “üniversitelerin ilgili bölümlerinden veya akredite araştırma, test ve değerlendirme kuruluşlarından alınmış kanıtlar ile ispatlanamadığı” değerlendirilmiş olup bu reklamları durdurma cezası verilmiştir²⁰⁷⁴. Bununla birlikte, her durumda bu örnekte olduğu gibi sıfır karbon hedefleri haksız rekabet teşkil etmeyecek olup buna somut olaya göre karar verilmesi gerekmektedir²⁰⁷⁵. Nitekim burada amaçlanan, şirketlerin yeşil aklama teşkil etmeyen türden tek taraflı taahhütlerinin bağlayıcılığını sözleşmeler hukuku kapsamında tesis etmek olup bu amaç doğrultusunda yabancı hukukta ele alınan birtakım hukuki mekanizmalardan yararlanılması imkânı, Türk hukuku bakımından da değerlendirmeye açıktır.

Bu çerçevede öncelikle, Türk hukukunda istisnai durumlar haricinde bir kimsenin borçlanmaya yönelik tek taraflı irade beyanı ile borç altına girebilmesi mümkün olmadığından borçlunun borç altına girebilmesi kural olarak, bir karşı tarafın bunu kabul eden irade beyanına bağlıdır²⁰⁷⁶. Öte yandan borçlunun ancak bir sözleşme ile borç altına girebileceği kuralına TBK m. 9’da bir istisna getirilmiş olup ilan yoluyla ödül vaadinde bulunan bir kişi borçlanmaya yönelik tek taraflı irade beyanı ile borç altına girebilmektedir²⁰⁷⁷. Ancak şirketlerin sürdürülebilirliğe ilişkin geleceğe yönelik beyanları (örneğin, “10 yıl içinde karbon ayak izini %80 azaltma”, “yöneticilerin en az %50’sini kadınlardan oluşturma”) ödül vaadi niteliği taşımamaktadır ve dolayısıyla

²⁰⁷⁴ Reklam Kurulu, 13.06.2023 tarihli 334 Sayılı Reklam Kurulu Toplantısı Basın Bülteni (<https://ticaret.gov.tr/tuketici/ticari-reklamlar/reklam-kurulu-kararlari>, Erişim Tarihi: 24.07.2025). Ayrıca bkz. Han, s. 25-26.

²⁰⁷⁵ Solak, Yeşil Aklama, s. 17.

²⁰⁷⁶ Sözleşmenin hiçbir zaman tek tarafın irade beyanı ile kurulamayacağı ve daima iki tarafın karşılıklı irade beyanlarına ihtiyaç göstereceği yönünde, Kocayusufpaşaoğlu, N.: Borçlar Hukuku - Genel Bölüm - Birinci Cilt, 7. Baskı, İstanbul 2017, s. 204 ve 258.

²⁰⁷⁷ Kocayusufpaşaoğlu, s. 258.

bu hüküm kapsamına girmesi mümkün değildir. Bu beyanlar, şirketin kendi iç hedefleri, politikaları veya gelecekteki davranışlarına ilişkin birtakım vaatleri içermektedir. Bu itibarla, TBK m. 9 bu tür beyanlar için uygun bir hukuki dayanak değildir.

Aynı zamanda şirketlerin bu tür vaatleri, TBK m. 1 anlamında sözleşmenin kurulması iradesiyle karşı tarafa yöneltilmiş bir icap niteliği de taşımamakta olup bu beyanların anonim şirket ile şirkete yatırım yapan veya şirketten bir ürün veya hizmet satın alan kişiler arasında bu şartları içeren bir sözleşme ilişkisinin kurulduğu da ifade edilemeyecektir. Nitekim şirketin internet sitelerinde yer alan beyanlar genel kamuya yönelik, bağlayıcı bir sözleşme kurma niyeti taşımayan ifadeler içermektedir. Öte yandan, bu tür beyanların bir davranış kodunda yer alması ve bu davranış kodunun yukarıda ifade edildiği üzere sözleşmeye doğrudan veya sözleşmede bu belgelere yapılan atıflarla dahil edilmesi hâlinde bağlayıcılığından söz edilebilecektir.

Bu durum, değerlendirmelerin odağını haksız fiil sorumluluğuna kaydırmakla birlikte burada *culpa in contrahendo* sorumluluğu da şirketlerin sürdürülebilirliğe ilişkin taahhütlerine aykırılıktan doğan sorumluluk kapsamında değerlendirmeye açıktır. Nitekim, yabancı öğretide davranış kodunun karşı tarafa gönderilmesi veya karşı tarafı bir sözleşme imzalamaya teşvik etmek amacıyla bu kodun kamuya açık hâle getirilmesi koşuluyla, bir şirket ile potansiyel tüketiciler arasında *culpa in contrahendo* (sözleşme görüşmeleri sırasındaki kusur) sorumluluğunun gündeme gelip gelmeyeceği tartışılmıştır²⁰⁷⁸. Nitekim özellikle, diğer tarafı sözleşmeyi kurmak veya belirli şartlarla kurmak konusundaki kararlarında etkileyebilecek hususlar

²⁰⁷⁸ Beckers, Corporate Social Responsibility Codes, s. 163. *Culpa in contrahendo* sorumluluğunun haksız fiil hükümlerine mi sözleşmeye aykırılık hükümlerine tabi olacağı tartışmalı olup bu tartışmaya yönelik olarak bkz. Eren, s. 1256 vd.; Oğuzman, M. K./Öz, M. T.: Borçlar Hukuku Genel Hükümler Cilt 1, 11. Bası, İstanbul 2013, s. 490 vd.; Kocayusufpaşaoğlu, s. 9.

hakkında doğru bilgi vermek bu kapsamdaki yükümlülüklerin başında gelmektedir²⁰⁷⁹. Ancak kanaatimizce, şirket ile şirketten bir mal veya hizmet satın almış tüketici veya şirkete yatırım yapan yatırımcı arasında sözleşme zaten kurulmuş olduğundan *culpa in contrahendo* sorumluluğundan ziyade, doğrudan sözleşme hükümlerine aykırılığa dayanmak daha yerinde olacaktır²⁰⁸⁰. Bunun yanı sıra, şartları sağlaması halinde irade bozukluğu halleri kapsamında TBK m. 30 vd. hükümlerinde düzenlenen hata veya hile düzenlemelerine başvurulması da bir diğer çözüm olabilecektir. Şirketin geleceğe yönelik tek taraflı taahhüdü ile sözleşme hükümleri arasında bir bağ kurulamaması halinde ise, haksız fiil hükümleri devreye girecektir.

Öte yandan, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluğa ilişkin değerlendirilen bu çözüm önerileri, yalnızca şirketle sözleşmesel ilişki içine giren yatırımcılar ve tüketiciler bakımından söz konusu olup davranış kodunda veya diğer açıklamalardaki taahhüdün yararlanıcısı konumundaki üçüncü kişiler (örneğin, çevresel etkilere maruz kalan topluluklar, tedarikçinin fabrika işçileri) bakımından tereddütler devam etmektedir. Zira bu kişilerle şirket arasında ne doğrudan bir müzakere ne de sözleşme başlatma niyeti vardır. Ne var ki, şirketin bu belgelerde yer alan çevresel ve sosyal taahhütlerine aykırı davranışı, şirketten ürün alan bir tüketicidense söz konusu taahhütlerin yararlanıcısı konumundaki bu üçüncü kişileri uğratacaktır²⁰⁸¹. Nitekim bir

²⁰⁷⁹ Kocayusufoğlu, s. 8.

²⁰⁸⁰ Diğer taraftan, *culpa in contrahendo* sorumluluğunu da kapsadığı ifade edilen (bkz. Durak, Y.: *Güven Sorumluluğu ve Culpa in Contrahendo*, Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2017, C. 25, S. 1, s. 241) ile aynı şekilde TMK m. 2/1'deki dürüstlük kuralından doğan ve asli edim yükümlülüklerinden bağımsız borç ilişkisi meydana getiren güven sorumluluğu, bu kapsamda sorumluluğa yol açmaya daha elverişli olabilecektir. Bir kişinin karşı tarafta yarattığı haklı beklentiler ile taraflar arasında kurulan güven ilişkisi, bu güvenin ihlaliyle haklı beklentilerin boşa çıkartılması hâlinde bir sorumluluğun doğmasını gerektirir. Bu yükümlülükler, TMK m. 2/1'de yer alan dürüstlük kuralı uyarınca henüz sözleşme kurulmadan taraflar arasında güvene dayalı bir borç ilişkisi kurulduğu temeline dayanmaktadır. Buna aykırılık, karşı tarafın uğradığı zararın giderilmesini gerektirecektir. Nitekim şirketlerin sürdürülebilirlik beyanları, özellikle somut, ölçülebilir ve belirli bir zaman çizelgesi içeren taahhütleri yatırımcılar ve tüketiciler nezdinde haklı bir beklenti ve güven yaratabilecektir.

²⁰⁸¹ Beckers, Corporate Social Responsibility Codes, s. 164.

tüketicinin şirketin işçilerine iyi çalışma koşulları sağladığına veya karbon salınımını %50 azaltacağına yönelik taahhütlerine güvenerek şirketten bir ürün satın alması nedeniyle zarara uğramış olduğunu ispat etmesi oldukça güçtür.

Diğer taraftan bu, şirketlerin bu taahhütlerinden sorumlu olmayacakları anlamına gelmemekte olup bu durumda şirketin kendi taahhütlerine aykırılığı hâlinde zarar görenlere karşı sorumluluğu haksız fiil temelinde kurulmalıdır. Bu itibarla, söz konusu taahhütlerden doğan sorumluluk, bir yandan kamuya açıklanan davranış kodlarının yanlış veya yanıltıcı bilgi içermesi hâlinde, bu beyanlara güvenen kişilerin zarara uğraması durumunda gündeme gelebilecek ihmale dayalı haksız fiil sorumluluğu; diğer yandan ise şirketin bu kodlar aracılığıyla belirli kişi veya gruplara karşı bir sorumluluk üstlendiğinin kabul edilmesiyle ortaya çıkabilecek özen yükümlülüğüne dayalı sorumluluk olarak iki başlık altında ele alınmıştır²⁰⁸².

iv. Gönüllü Taahhütlerin Şirketlerin Özen Yükümlülüğüne Dahil Kabul

Edilmesi: *Millieudéfensie ve diğerleri v. Royal Dutch Shell Davası*

Şirketlerin gönüllü olarak tek taraflı şekilde benimsediği çevresel ve toplumsal yükümlülükler aykırılıktan sorumluluğunun genel haksız fiil hükümleri kapsamında özen yükümlülüğüne dayandırıldığı örneklerden biri, Lahey Bölge Mahkemesi'nin *Millieudéfensie ve diğerleri v. Royal Dutch Shell* davasında²⁰⁸³ verdiği karardır. Söz konusu karar esas itibarıyla şirketlerin sorumluluğuna ilişkin olmakla birlikte, şirketlerin iklim değişikliğine ilişkin sorumlulukları bağlamında günümüzün en önemli kararlarından biri olup gerek şirketlerin kendi taahhütlerinin bağlayıcılığı gerekse de karardan yöneticiler bakımından çıkartılabilecek sonuçlar nedeniyle

²⁰⁸² Bu iki sorumluluk hâli ve buna ilişkin açıklamalar için bkz. Beckers, Corporate Social Responsibility Codes, s. 157 vd.

²⁰⁸³ Vereniging Milieudéfensie, in Amsterdam, and others, versus Royal Dutch Shell plc in The Hague, The Hague District Court, Judgment of 26 May 2021, case number C/09/571932/HA ZA 19-379.

açıklanması gerekli görülmüştür. Söz konusu davada mahkeme, *Shell*'in özen yükümlülüğüne aykırılıktan haksız fiil sorumluluğunu kurarken diğer hususların yanı sıra uluslararası standartlara ilişkin kendi taahhütlerine aykırılığına dayanmıştır²⁰⁸⁴. *Royal Dutch Shell* ("*Shell*") 2017 yılında açıkladığı "Net Karbon Ayak İzi Hedefi (*NCF Ambition*)" ile 2050 yılına kadar sattığı enerji ürünlerinin CO₂ yoğunluğunu azaltmayı hedeflediğini duyurmuştur. Bu hedef, Kapsam - 1, 2 ve 3 emisyonlarının 2035 yılında %20 civarında, 2050 yılında ise en az %50 oranında düşürülmesini içermektedir. Shell ayrıca, 2019'dan itibaren, uzun vadeli hedeflere ek olarak kısa vadeli yıllık hedefler de belirlemeye başlamıştır. *Shell*'in 2018'de yayımladığı "Gökyüzü Senaryosu (*Sky Scenario*)"nda, toplumun 2070 yılına kadar net sıfır emisyonu ulaşacağını ve böylece Paris Anlaşması'nın küresel ortalama sıcaklık artışını 2°C'nin oldukça altında tutma hedefine ulaşılmış olacağını ileri sürmüştür²⁰⁸⁵. Shell grubu ayrıca internet sitesinde, net karbon ayak izi hedeflerinin ancak toplumdaki gelişim ve enerji taleplerine bağlı olarak gerçekleştirilebileceklerini ve insanların ihtiyaç duyduğu ve satın aldığı şeyleri satmayan hiçbir işletmenin hayatta kalamayacağı ifadelerine yer vermiş olup enerji dönüşümünü piyasa koşullarıyla uyumlu ve kademeli bir şekilde gerçekleştirmeyi amaçladığını ortaya koymuştur²⁰⁸⁶. 2019 yılında, *Milieudefensie* (*Friends of the Earth* örgütünün Hollanda'daki örgütlenmesi) adlı çevre örgütü, *Shell*'in fosil yakıt yatırımlarına devam etmesinin ve yeni petrol sahalarına yatırım yapma politikalarının Paris Anlaşması ve diğer

²⁰⁸⁴ Spercel, s. 387; Kuntz, Business Judgment Rule, s. 78-79.

²⁰⁸⁵ Shell Scenarios Sky - Meeting The Goals Of The Paris Agreement, (https://www.shell.com/news-and-insights/scenarios/what-are-the-previous-shell-scenarios/_jcr_content/root/main/section_745060082/promo_copy_472152748/links/item0.stream/1696514061120/eca19f7fc0d20adbe830d3b0b27bcc9ef72198f5/shell-scenario-sky.pdf, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

²⁰⁸⁶ Rechtbank Den Haag, ECLI:NL:RBDHA:2021:5339, 2.5.11, 2.5.12 (<https://uitspraken.rechtspraak.nl/details?id=ECLI:NL:RBDHA:2021:5339>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

uluslararası yükümlölüklerine uygun olmadığı iddiasıyla Paris Anlaşması ve uluslararası yükümlölüklerine *Shell*'e karşı Hollanda haksız fiil hukuku çerçevesinde bir dava açmıştır. Davacı, *Shell*'in, Hollanda Medeni Kanunu'nun 6. Kitap 162. maddesi uyarınca yazılı olmayan özen standardından kaynaklanan yükümlölüğü kapsamında, Shell Grubu için belirlediği kurumsal politika aracılığıyla tehlikeli iklim değişikliğinin önlenmesine katkıda bulunmakla yükümlü olduğunu ileri sürmüştür²⁰⁸⁷. Davacıya göre, *Shell* emisyon azaltma hedeflerini ihlal etmekte olup Paris Anlaşması'nın hedefleri kapsamında, sera gazı emisyonunu azaltma yönünde çaba göstermesi bakımından bir özen yükümlölüğü bulunmaktadır. *Milieudefensie*, bu çerçevede *Shell* tarafından benimsendiği iddia edilen birtakım yumuşak hukuk kurallarına da atıfta bulunmuş olup bunlar arasında Birleşmiş Milletler İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ve OECD Çok Uluslu Şirketler Rehber İlkeleri yer almaktadır.

Lahey Bölge Mahkemesi, 2021 yılında verdiği kararda iddiaları kabul ederek *Shell* grubunun 2019 yılı seviyelerine kıyasla 2030'a kadar emisyonlarını %45 oranında azaltması gerektiği sonucuna varmıştır²⁰⁸⁸. Bölge mahkemesi esasa ilişkin bu kararını, Hollanda Medeni Kanunu'nun 6. Kitap 162. Bölümünde belirtilen yazılı olmayan özen yükümlölüğüne dayandırmış olup bu görevin yazılı olmayan hukuka göre genel olarak kabul edilen/uygun sosyal davranışa aykırı hareket etmenin hukuka aykırı olduğuna hükmetmiştir²⁰⁸⁹. Böylece Mahkeme'nin, şirketlerin Paris Anlaşması'na kendi açıklamalarıyla bağlı kalma ve iklim ısınmasına katkılarını önemli ölçüde azaltma taahhüdünün yalnızca göstermelik değil, haksız fiil hukuku yoluyla yasal olarak ileri

²⁰⁸⁷ Rechtbank Den Haag, 3.2.

²⁰⁸⁸ Rechtbank Den Haag, 4.1.4.

²⁰⁸⁹ Rechtbank Den Haag, 4.4.1.

sürülebilecek bir kamu beyanı olduğunu ortaya koyduğu ifade edilmiştir²⁰⁹⁰. Lahey Bölge Mahkemesi, haksız fiil hukuku çerçevesindeki özen yükümlülüğünü yorumlarken açıkça UNGP’yi esas aldığını belirtmiş, *Shell*’in bu ilkeleri kendisi benimsemiş olup olmadığından bağımsız olarak uluslararası kabul gören bu ilkelere uyulması gerektiğini belirtmiştir²⁰⁹¹. Söz konusu karar şirketlerin uluslararası hukuktan ve kendi taahhütlerinden doğan çevresel yükümlülüklerinin özen yükümlülüğünün kapsamında değerlendirilmesi²⁰⁹² bakımından oldukça önemli bir örnek olmakla birlikte, emisyon oranlarının bu şekilde belirlenmesinin yöneticilerin ticari muhakeme kuralı uyarınca sahip oldukları takdir yetkilerine müdahale olduğundan bahisle eleştiriye açıktır²⁰⁹³.

Nitekim Lahey İstinaf Mahkemesi de, Bölge Mahkemesi’nin kararını, her ne kadar *Shell*’in zararlı gaz salınımını azaltma konusunda topluma karşı bir sorumluluğu bulunsa da emisyonlarını azaltma yükümlülüğünün şirket ve ülke bazında rakamsal olarak tespit edilemeyeceği gerekçesiyle bozmuştur²⁰⁹⁴. Hemen belirtelim ki bu karar, ilk derece kararının temelini oluşturan esasa ilişkin gerekçeyi, yani Hollanda haksız fiil hukuku ilkeleri uyarınca şirketlerin, mevcut yasal düzenlemelerin ötesinde, uluslararası hedeflerle uyumlu olarak emisyonları azaltmak için özel bir “sosyal” özen yükümlülüğüne sahip olduğu hususunu reddetmemektedir²⁰⁹⁵. Öte yandan, *Shell*’in karbon emisyonlarını azaltma yükümlülüğü devam etmekle birlikte, mahkemelerin

²⁰⁹⁰ Kuntz, Business Judgment Rule, s. 81.

²⁰⁹¹ Rechtbank Den Haag, 4.4.11. *Shell*’in kamuya açık şekilde hangi uluslararası normlara bağlı kalacağını ilan etmiş olmasının mahkemenin onu sorumlu tutmak için kullandığı ölçütü bizzat kendisinin sağlaması anlamına geldiği yönünde bkz. Kuntz, Business Judgment Rule, s. 74.

²⁰⁹² Kararın uluslararası normlar ve standartların haksız fiil hukukuna dahil edildiği ilk örnek olarak nitelendirilmesine yönelik olarak bkz. Kuntz, Business Judgment Rule, s. 81.

²⁰⁹³ Nitekim İngiltere’de görülen *ClientEarth v Shell Plc & Ors* davasında da, mahkeme, yönetim kurulu üyelerinin çevresel riskler karşısında alacağı önlemleri değerlendirmek konusunda sorumluluğu bulunduğu ifade edilmiştir. Bkz. *ClientEarth v. Shell Plc*, [2023] EWHC 2182.

²⁰⁹⁴ Rechtbank Den Haag, 7.111.

²⁰⁹⁵ Bkz. Rechtbank Den Haag, 7.53 - 7.57.

karbon salınımının %45 oranında azaltılması yönündeki genel hedefin sektör, ülke ve şirketler özelinde belirli bir yüzdelik hedefe dönüştürülemeyeceği ifade edilmiştir. Başka bir anlatımla, Lahey İstinaf Mahkemesi'nin kararı şirketlerin CO₂ emisyonlarını azaltma yükümlülüğünün özen yükümlülüğüne dahil olduğu ve yeterli önlemlerin alınmamasının insan hakları ihlali anlamına gelerek sorumluluğa yol açabileceğinin kabulü bakımından önemini korumaktadır.

5. Şirketlerin Sürdürülebilirliğe İlişkin Tek Taraflı veya Sözleşmesel

Taahhütlerinin Yönetim Kurulu Üyelerinin Özen Borcu Kapsamında

Değerlendirilmesi

Şirketlerin sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerine yönelik taahhütleri giderek daha fazla davaya konu olmakta olup yukarıdaki açıklamalarımız çerçevesinde, şirketlerin gerek kurumsal internet sitelerinde gerekse de hazırladıkları davranış kodları ve diğer politika belgelerinde sürdürülebilirlik ilkeleri ve paydaş menfaatlerine yönelik tek taraflı birtakım taahhütlerde bulunmaları, çeşitli hukuki dayanaklar kapsamında sorumluluklarına yol açabilmektedir. Bir şirketin sözleşme yoluyla veya kendi tek taraflı taahhütleri aracılığıyla ESG normlarını ve standartlarını benimsemesinin, mahkemeler nezdinde icra edilebilir yükümlülüklerle ve şirketlerin sorumluluğuna bir dayanak oluşturduğu ifade edilmekte ve bu sorumluluk somut olayın özelliklerine göre sözleşmeye aykırılık veya haksız fiil temelinde ortaya çıkabilmektedir²⁰⁹⁶. Özellikle giderek yaygınlaşan zorunlu sürdürülebilirlik raporlaması yükümlülükleri de dikkate alındığında, şirketlerin çevresel ve toplumsal performanslarına yönelik açıklamalarına birtakım sonuçlar bağlanmakta, şirketlerin

²⁰⁹⁶ Bkz. Spence, s. 387; Kuntz, Business Judgment Rule, s. 78.

internet siteleri veya davranış kodlarındaki beyanlarının sadece gönüllü iyi niyet açıklamaları ve temenniler olarak değerlendirmesi giderek zorlaşmaktadır.

Bu durum, söz konusu taahhütlerin şirket yönetiminde dikkate alınması gerekliliğini doğurmakta ve şirket yöneticilerinin özen ve bağlılık yükümlülüklerinin belirlenmesinde şirketin bu taahhütlerinin de dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir²⁰⁹⁷. Buna göre şirketin bu tür taahhütleri en azından, yöneticilerden beklenen özen ve tedbirin düzey ve türüne ilişkin bir kıstas oluşturacak olup²⁰⁹⁸ yöneticilerden söz konusu taahhütlere uygun davranış beklenebilecektir. Buna göre, genişleyen ESG normları, kanun gücüne sahip olmasalar bile şirket yöneticileri tarafından uyulması gereken daha katı bir özen ve bağlılık yükümlülüğü yaratarak yöneticilerin ticari muhakeme kuralı uyarınca sahip oldukları takdir yetkisini zayıflatmaktadır²⁰⁹⁹.

Sonuç olarak, yönetim kurullarının ESG ile ilgili kendi sorumluluk standartlarını oluşturdukları ifade edilmektedir²¹⁰⁰. Gerçekten de, eğer şirketler bazı yumuşak hukuk kurallarına, ulusal veya uluslararası standartlara uyacağını kendisi belirtmişse, yöneticilerin günlük kararlarında, ilke kararlarında, stratejilerinde buna uymakla yükümlü olduğu kabul edilmelidir. Söz konusu taahhütler, yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülüklerinin kapsamının belirlenmesinde etkili olmalı ve tedbirli bir yönetici şirketteki görevini yerine getirirken şirketin söz konusu taahhütlerine uygun kararlar almalıdır. Başka bir ifadeyle, şirketlerin tek taraflı taahhütlerinin üçüncü kişiler nezdindeki bağlayıcılıkları bir yana, bunların şirket yöneticileri nezdinde bağlayıcı yükümlülükler yarattığını kabul etmek gerekir. Aksi takdirde, söz konusu

²⁰⁹⁷ Buna ilişkin açıklamalar için bkz. Spercel, s. 385 vd.; Kuntz, Business Judgment Rule, s. 78 vd.

²⁰⁹⁸ Spercel, s. 387.

²⁰⁹⁹ Spercel, s. 387.

²¹⁰⁰ Kuntz, Business Judgment Rule, s. 79.

taahhütlere aykırılık nedeniyle şirketin uğradığı zarardan bu yükümlülüklerin ihlalinde kusurlu bulunan yöneticilerin TTK m. 553 vd. hükümleri kapsamında sorumlulukları söz konusu olacaktır. Buradaki “kanuna” aykırılık ise TTK m. 369 hükmü uyarınca özen yükümlülüğüne aykırılıktan meydana gelecektir.

IV. TÜRK TİCARET KANUNU’NUN 553. MADDESİ KAPSAMINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUMSAL AMAÇTAN DOĞAN HUKUKİ SORUMLULUK DAVASI

A. Genel Olarak

Buraya kadarki açıklamalarımızdan görüldüğü üzere, zarar gören paydaşlara yöneticilerin şahsi sorumluluğuna başvurma hakkı tanındığı sınırlı düzenlemeler haricinde, yöneticilerin çevre ve topluma zararlı karar ve işlemlerinden sorumlulukları esasen, TTK m. 553 uyarınca şirkete (ve dolaylı zararları kapsamında pay sahipleri ve alacaklılara) karşı gündeme gelecektir. Zira şirket yöneticilerinin sorumluluğuna ilişkin genel hüküm niteliğindeki TTK m. 553’te, pay sahipleri ve alacaklılar dışında kalan paydaşlara dava hakkı tanınmadığı gibi, dava hakkının tanındığı pay sahipleri ve alacaklılarının doğrudan zararlarına da sürdürülebilirlik ve kurumsal amaca ilişkin konularda oldukça sınırlı örneklerde rastlanabilmektedir.

Bu itibarla, yöneticilerin sürdürülebilirlikten doğan sorumluluğu kapsamında daha çok gündeme gelebilecek durum, şirket malvarlığında meydana gelen azalma kapsamında şirkete, ve dolaylı olarak pay sahipleri ve alacaklılara karşı sorumluluktur. Nitekim pay sahipleri ve (iflas hâlinde) alacaklılar, doğrudan zararlarının yanı sıra, TTK m. 555 ve 556 uyarınca şirketin uğradığı zarar dolayısıyla uğradıkları dolaylı

zarar nedeniyle de yöneticilerin sorumluluğuna başvurabilecek olup bu imkân kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında yöneticiler üzerinde önemli bir baskı unsuru teşkil edecektir.

Bu itibarla, TTK m. 553 vd.'da öngörülen hukuki sorumluluk rejiminin ve bu kapsamda açılacak sorumluluk davasının şart ve özelliklerinin, sürdürülebilirlik ve kurumsal amaçtan doğan sorumluluk bakımından özellik arz ettiği ölçüde incelenmesinde fayda vardır. Öte yandan, TTK m. 553 vd. kapsamındaki hukuki sorumluluk rejimi anonim şirketler hukukunun en derin ve tartışmalı konularından birini oluşturmakta olup çalışmamızın hacmi ve kapsamı bakımından tüm detaylarıyla ele alınmasının mümkün ve gerekli olmadığı da belirtilmelidir. Bunun yanı sıra, yöneticilerin sürdürülebilirlikten doğan sorumluluğunun SPKn m. 32'de olduğu gibi özel bir sorumluluk hükmüne dayandığı hâller ile, yeşil aklama gibi genel hükümlere başvurulabilecek hâllerde sorumluluğun şartları ve kimlere karşı olduğu gibi farklılık gösteren hususlar, yukarıda ilgili sorumluluk hâli kapsamında ele alındığından, bunlara bu başlık altında yalnızca yeri geldikçe, karşılaştırma amacıyla sınırlı olarak yer verilecektir.

B. Hukuki Sorumluluğun Şartları

1. Kanuna veya Esas Sözleşmeye Aykırılık

TTK m. 553 vd. yer alan düzenlemeler, zararın tazminini gerektiren diğer hukuki sorumluluk hâllerinden ayrılmamakta olup bu hükümler kapsamında yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluğun şartları, kanuna veya esas sözleşmeye aykırılık, zarar, kusur ve illiyet bağıdır.

Genel sorumluluk hukukundaki hukuka aykırılık kavramı, TTK m. 553'te kanuna ve esas sözleşmeye aykırılık olarak ele alınmış olup yöneticilerin kanun veya esas

sözleşmede öngörülen görevlerini ihlal etmeleriyle ortaya çıkar. Bu hüküm uyarınca sorumluluk, yöneticilerin şirketteki konum ve rolleri dolayısıyla üstlendikleri yetki ve görevlerinin dikkate alınmaması veya kötüye kullanılmasından doğmaktadır²¹⁰¹. Hukuka aykırılık kanun veya esas sözleşmedeki hükme aykırı aktif bir davranış yerine getirilmesi şeklinde olabileceği gibi, yapmama şeklinde pasif bir davranışla da meydana gelebilir²¹⁰². Bu itibarla, şirket yöneticilerinin toksik atıkların doğaya bırakılması, işçilerin izin haklarının elinden alınması gibi yalnızca çevreye, topluma ve paydaş menfaatlerine aktif olarak zarar veren kararları değil; (*Millieudéfensie ve diğerleri v. Royal Dutch Shell* kararında olduğu gibi), karbon salınımının azaltılması için gerekli önlemlerin alınmaması gibi pasif bir davranışla da meydana gelebilecektir.

Hükümde “kanun” ile kastedilen yalnızca TTK olmayıp yöneticilerin yükümlülüklerini öngören TTK ve TTK dışındaki kanunlarda yer alan tüm hükümler ve kanuna dayanılarak çıkartılan ikincil düzenlemeler de bu kapsamdadır²¹⁰³. Bu durum sürdürülebilirliğe ilişkin yükümlülük getiren düzenlemelerin genellikle ikincil düzenlemeler kapsamında gerçekleştirilmesi bakımından özellikle önem taşımaktadır. Ne var ki bunların büyük bir kısmı yumuşak hukuk kuralı niteliği taşımakta olup geniş anlamda uyum yükümlülüğü kapsamında olmakla birlikte, bağlayıcı olmayan kurallara aykırılığın yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunu doğurmayacağı kabul edilmektedir²¹⁰⁴. Bu itibarla, ikincil düzenlemeler de kural olarak hükmün kapsamına girmekle birlikte, sürdürülebilirliğin yoğunlukla yer aldığı uluslararası rehber ve ilkeler ile, KYT ve eki niteliğindeki Kurumsal Yönetim İlkelerindeki yumuşak hukuk kurallarına aykırılık, TTK m. 553 uyarınca hukuka aykırılık şartını sağlamayacaktır.

²¹⁰¹ Yanlı, Yönetici Kavramı, s. 48.

²¹⁰² Akdağ Güney, s. 303.

²¹⁰³ Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3841-3842.

²¹⁰⁴ 3. Bölüm, II, B.

Bu itibarla, TTK m. 553 anlamında yöneticilerin sorumluluğu, bağlayıcı hükümler kapsamında kendilerine yüklenen görevlerin ihlalden doğacaktır. Bu itibarla, TTK ve sermaye piyasası mevzuatındaki bağlayıcı hükümlerin yanı sıra Çevre Kanunu, İş Kanunu, Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanun gibi kanunlarda şirketlere yüklenen çevresel ve sosyal yükümlülüklerle aykırılık da bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Hukuka aykırılık unsuru, anonim şirketlerin esas sözleşmelerinde gönüllü olarak yer verdikleri sürdürülebilirlik ve kurumsal amaca ilişkin taahhütlere aykırılık hâlinde de ortaya çıkabilir. Zira TTK m. 553 anlamında hukuka aykırılık unsuru yalnızca kanunu değil, anonim şirket esas sözleşmesini de kapsamakta olup esas sözleşmede yönetim kurulu üyelerine çevre ve topluma ilişkin olarak yüklenen yükümlülüklerin ihlali de hukuka aykırılık unsurunu sağlayacaktır²¹⁰⁵. Bu yönüyle esas sözleşme hükümleri objektif hukuk normu niteliği taşımakta olup söz konusu normatif karakter, aslen yalnızca kurucularının iradesini içeren esas sözleşmenin, şirkete sonradan dahil olan pay sahiplerini ve esas sözleşmenin hazırlanmasında dahli olmayan şirket organlarını da bağlamasına yol açmaktadır²¹⁰⁶. Bu itibarla, özellikle esas sözleşmedeki kurumsal amaç hükümleri önemli bir sorumluluk kaynağı olabilecektir²¹⁰⁷. Ayrıca, yetki devrine ilişkin esaslar ve yönetim şemasının yer aldığı iç yönergedeki

²¹⁰⁵ Akdağ Güney, s. 303.

²¹⁰⁶ Öğretide, anonim şirket esas sözleşmesinin, borçlar hukuku ve şirketler hukuku karakterlerini bir arada barındıran çifte karakterli, *sui generis* nitelikli bir sözleşme olduğu ifade edilmektedir. Esas sözleşmenin hukuki niteliğini açıklayan iki temel teori olan sözleşme teorisi ve norm teorisini bağdaştıran karma görüş uyarınca, esas sözleşme, hem hukuki işlem hem de objektif norm özellikleri göstermektedir [bkz. Veziroğlu, s. 196. Öte yandan yazar, esas sözleşmenin objektif norm özelliği de taşıdığı görüşüne katılmamaktadır (s. 209)]. Başka bir anlatımla, kurucularının ortak iradesine dayanan özel hukuk karakterli bir borçlar hukuku sözleşmesi olma özelliğini de barındırmakla birlikte, emredici hükümler ilkesi dolayısıyla alelade bir borçlar hukuku sözleşmesinden uzaklaşmaktadır [Şehirali Çelik (Kırca/Manavgat), s. 51; Karaahmetoğlu, s. 93]. Esas sözleşmenin hukuki niteliğine ilişkin olarak bkz. Moroğlu, E.: *Anonim Ortaklık Anasözleşmesi ve Hukuki Niteliği*, Makaleler, İstanbul 2010, s. 429-444; Karaahmetoğlu, s. 76 vd.; Veziroğlu, s. 178 vd.

²¹⁰⁷ Esas sözleşmedeki kurumsal amaç hükümlerine ilişkin açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, V, B, 2.

yükümlülüklerin ihlalinin de TTK m. 553'ün kapsamında değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir²¹⁰⁸. İç yönergede sürdürülebilirlik konularında yetki devri gerçekleşebileceği gibi sürdürülebilirliğe ilişkin komite ve komisyonlarının görev ve yetkileri de bunlara ilişkin iç yönergelerde düzenlenebilecektir. Öte yandan sürdürülebilirlikten doğan görev ve yetkilerin bir kısmının üst yönetim ve gözetim ile raporlama yükümlülükleri kapsamında yöneticilerin devredilemez görev ve yetkileri arasında bulunduğu da unutulmamalıdır.

Hukuka aykırılık şartı kapsamında, kanuna veya esas sözleşmeye aykırılığın ispatı bakımından şirketin kötü yönetildiğinin ispatı yeterli olmayıp davacının kanun veya esas sözleşmeye aykırı olarak yükümlülüğünün ihlal edildiğini ortaya koyması gerekir²¹⁰⁹. Ne var ki, çevresel ve sosyal menfaatlere zarar veren bir işlem veya fiil her zaman bu kanunlardaki bir düzenlemeyi ihlal etmeyebileceği gibi esas sözleşmede bir kayıt da bulunmayabilir. Zira tartışmaya konu yönetim kurulu kararları genellikle kanuni düzenlemelerin sınırları içerisinde kalan ancak çevre veya topluma daha az zararlı alternatif karşısında, kısa vadede daha kârlı olduğu için tercih edilen kararlardır. Bu durumda soru, yöneticilerin buna rağmen daha sürdürülebilir olan alternatif tercih etmek gibi bir yükümlülüğünün bulunup bulunmadığıdır. Birçok kez vurgulandığı üzere, Türk şirketler hukukunda yöneticilerin çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ile paydaş menfaatlerini gözetmelerini öngören genel ve açık bir düzenleme bulunmamakta olup çevresel ve sosyal ilkeler çoğunlukla yumuşak hukuk kurallarıyla ele alınmıştır. Bu itibarla, yönetimde çevresel ve sosyal menfaatlerin gözetilmesine ilişkin kanun ve esas sözleşmede açık bir hüküm bulunmayan hâllerde, yukarıdaki açıklamalarımız kapsamında bu değerlendirmenin, özen ve bağlılık

²¹⁰⁸ Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3844.

²¹⁰⁹ Akdağ Güney, s. 788.

yükümlülüğü kapsamında yapılması büyük önem arz etmektedir²¹¹⁰. Nitekim anonim şirket yöneticilerinin kurumsal sürdürülebilirliğe uygun davranma konusundaki yükümlülüklerinin kanunda açıkça düzenlenmediği hukuk sistemlerinde öğreti ve yargı da, yöneticilerin bu yükümlülüklerini, özen ve bağlılık yükümlülüğü kapsamında kurmaya çabalamaktadır. Yukarıda açıklandığı üzere, şirket menfaatinin sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatleriyle tanımlayan modern anlayış, sürdürülebilirlik ilkelerinin şirket yönetiminde dikkate alınmasını yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülüğü kapsamında değerlendirmekte olup yargıda da bu yönde gelişmeler yaşanmaya başlamıştır. Nitekim, artık tedbirli bir yöneticinin uluslararası hukukta kabul edilen ilkeleri, dünyada değişen değer yargıları ile yatırımcı ve tüketici davranışları karşısında şirketin varlığını devam ettirebilmesi için çevresel ve sosyal menfaatleri de göz önünde bulundurulması şarttır. Bu itibarla, somut olaya göre farklı yorumlar ve içtihatların geliştirilmesi muhtemel olmakla birlikte, şirket yöneticilerinin çevresel ve sosyal riskleri dikkate almadan şirketi uğrattığı zararın şirket menfaatine hareket etmeleri yönündeki özen ve bağlılık yükümlülüğünü ihlal ederek hukuka aykırılık şartını sağladığı kabul edilmelidir.

2. Kusur

TTK'nın sisteminde icra organı olan yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu, kusur sorumluluğudur²¹¹¹. Kusur, *“borçlunun mensup olduğu sosyal grup içinde aynı veya benzer durum ve şartlarda ortalama ve makul insan tipinden beklenen davranış*

²¹¹⁰ 3. Bölüm, II,

²¹¹¹ Tekinalp, Yeni Hukuk, s. 445; Akdağ Güney, s. 312. Yönetim kurulu üyelerinin şirketin kamu borçlarından sorumluluğu bağlamında istisnai olarak kusursuz sorumluluk da kabul edilmiş olup bu hususta ve kusursuz sorumluluğun yönetim kurulu üyeliği görevi ve hukukun genel ilkelerine uygun olmadığı yönünde bkz. Coşkun, P. B.: *Anonim Şirketlerin Kamu Borçlarından Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğunun Anayasa Mahkemesi Kararları ve Mülkiyet Hakkı Çerçevesinde Değerlendirilmesi*, Prof. Dr. Zühtü Aytaç'a Armağan (Ed. Özkorkut, K./Aydoğan, G./Coşkun, P. B./Özden, E./Korkmaz, G./Özkan, Z.), İstanbul 2022, s. 1617 vd., 1644 vd.

biçimi”ne aykırı davranıştır²¹¹². Bilindiği üzere, yönetim kurulu üyelerinin özen yükümlülüğünün işlevlerinden bir tanesi, kusurun ve dolayısıyla sorumluluğun tesisi olup yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunun kurucu unsuru olan “kusur”un bulunup bulunmadığı, özen yükümlülüğüne göre tespit edilir²¹¹³. Dolayısıyla, yönetim kurulu üyelerinin nesnel özen borcu kapsamında tedbirli yönetici gibi davranmalarına ilişkin yükümlülükleri, kusurun belirlenmesinde temel ölçüttür. Başka bir ifadeyle, TTK m. 369’da kusur objektifleştirilmiştir²¹¹⁴. TTK m. 553 bağlamında kusur, kast ve ağır ihmalin yanı sıra hafif ihmali de kapsamaktadır²¹¹⁵. Kusura ilişkin açıklamalara yukarıda, özen yükümlülüğü ve ticari muhakeme kuralına ilişkin açıklamalar kapsamında detaylıca yer verilmiş olduğundan, buraya gönderme yapmakla yetinilerek²¹¹⁶ bu kısımda yalnızca, sürdürülebilirliğe ilişkin kararların ticari muhakeme kuralı kapsamında değerlendirilebilmesi bakımından özel bir öneme sahip olması nedeniyle, hukuki sorumluluk davasında kusurun ispat yüküne ilişkin açıklamalara yer verilecektir.

TTK, yönetim yetkisinin devri haricinde, yönetim kurulu üyelerinin kusurunu ispat yüküne dair genel bir kural içermemektedir. TTK m. 553/2’de yetki devri hâlinde yönetim kurulu üyesi tarafından makul özenin gösterilmediğinin ispat yükü davacıya yüklenmiştir²¹¹⁷. Ancak diğer hâllere ilişkin bir düzenleme bulunmamakta olup

²¹¹² Tandoğan, H.: Türk Mes’uliyet Hukuku, İstanbul 2010, s. 52; Eren, s. 644-645; Akdağ Güney, s. 315; Hacımahmutoğlu, Özen Yükümlülüğü, s. 37.

²¹¹³ Bkz. Kırca (Şehirali Çelik/Manavgat), s. 657; Sevi, s. 44; Akdağ Güney, s. 187; Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 420; Pulaşlı, Şerh Cilt II, s. 1446, § 38, N. 163; Helvacı, Hukuki Sorumluluk, s. 48; Yaşar, s. 275; Fleischer, Spindler/Stilz-Kommentar zum AktG, § 93 Rn. 10.

²¹¹⁴ Tekinalp, Yeni Hukuk, s. 446; Akdağ Güney, s. 319.

²¹¹⁵ Akdağ Güney, s. 312; Tekinalp, Yeni Hukuk, s. 445; Ayrıca bkz. 6102 s. TTK m. 553 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 256.

²¹¹⁶ 3. Bölüm, II, A.

²¹¹⁷ TTK m. 553/2: “Kanundan veya esas sözleşmeden doğan bir görevi veya yetkiyi, kanuna dayanarak, başkasına devreden organlar veya kişiler, bu görev ve yetkileri devralan kişilerin seçiminde makul derecede özen göstermediklerinin ispat edilmesi hâli hariç, bu kişilerin fiil ve kararlarından sorumlu olmazlar”. Buradaki ispat yüküne ilişkin eleştiri için bkz. Akdağ Güney, s. 104.

TTK'nın yasalaşma sürecindeki gelişmeler de bu konuyu çok karmaşık ve tartışmalı bir hâle getirmiştir²¹¹⁸. TTK yürürlüğe girmeden önce “*kusurlarının bulunmadığını ispatlamadıkça*” ibaresinin hükümden çıkarılması ve kanunda bir açıklık bulunmaması nedeniyle öğretide, yetki devri dışında kalan hâllerin Hukuk Muhakemeleri Kanunu (HMK) m. 6'daki genel ispat yüküne tabi olup yönetim kurulu üyesinin özen yükümlülüğünü ihlal ettiğini ispat etme yükümlülüğünün davacıya ait olduğu ifade edilmiştir²¹¹⁹. TTK m. 369'un gerekçesinde de, “*Hükmün bir yeniliği de, çağdaş düzenlemelere uygun olarak, üyelerin ve yöneticilerin görevlerini yerine getirirken özenle hareket ettikleri karinesinin açıkça belirtilmiş olmasıdır. Böylece, ispat yükü aksini iddia edenlere aittir*” ifadesi yer almaktadır. Öte yandan, davacının yönetim kurulu üyesine bir kusur yüklenebileceğini ispatlaması hâlinde ise yönetim kurulu üyesi, zarara sebep olan kararı verirken özen yükümlülüğünü yerine getirmiş olduğunu ispat ederek sorumluluktan kurtulacaktır²¹²⁰. Kanaatimizce burada kastedilen, yönetim

²¹¹⁸ 6102 s. TTK Tasarısında yer alan “*Üyelerin ve yöneticilerin, görevlerini yerine getirirken, bu madde anlamında özenle hareket ettikleri karinedir*” ibaresi, sonradan 369. madde metninden çıkartılmıştır. Bu durum da ispat yüküne dair tartışmalara yol açmıştır. 6335 s. Kanun ile TTK yürürlüğe girmeden önce yapılan değişiklikten önceki 553. madde hükmünde de, “*Kurucular, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve tasfiye memurları, kanundan ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini ihlal ettikleri takdirde, kusurlarının bulunmadığını ispatlamadıkça, hem şirkete hem pay sahiplerine hem de şirket alacaklılarına karşı verdikleri zarardan sorumludurlar*” ifadesi yer almakta olup sonradan “*kusurlarının bulunmadığını ispatlamadıkça*” ibaresi hükümden çıkarılmış ve “*kusurlarıyla ihlal ettikleri takdirde*” ibaresine yer verilmiştir. Sonuç itibarıyla, TTK'da ispata ilişkin hiçbir düzenleme kalmamıştır. TTK m. 369 ve 553'ün yasalaşma sürecinde ispat yükünde meydana getirilen değişikliklere ilişkin açıklamalar için bkz. Hacımahmutoğlu, Özen Yükümlülüğü, s. 51 vd.; Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3870; Hacımahmutoğlu, Ticari Muhakeme Kuralı, s. 140 vd.; Çamoğlu (Poroy/Tekinalp) s. 421-422; Akdağ Güney, s. 102 vd.

²¹¹⁹ Bu yönde, Çamoğlu (Poroy/Tekinalp) s. 422 (TTK m. 553 özel hüküm olduğundan davacının şirket olduğu durumlarda yönetim kurulu ile şirket arasındaki sözleşmesel ilişkiye dayanarak TBK m. 112/1 uyarınca ispat yükü davacılar yüklenemeyecektir); Tekinalp, Yeni Hukuk, s. 445; Hacımahmutoğlu, Özen Yükümlülüğü, s. 54 (Öte yandan, yönetim kurulunun sonuçtan doğan sorumluluğunun söz konusu olduğu görev ve yükümlülüklerinde ispat yükü yer değiştirecektir, s. 55). Karş. Hacımahmutoğlu, Ticari Muhakeme Kuralı, s. 143-144.

²¹²⁰ Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 432. Gerekçede yer alan ifadeler uyarınca ticari muhakeme kuralının Türk hukukundaki uygulamasının hem ABD hem Almanya'daki uygulamaya uygun olarak yorumlanmasının mümkün olduğu yönünde, Özdemir, s. 150-151. Kusuru ispat yükü bakımından objektifleştirilmiş özen ölçüsü kullanılarak yöneticinin davranışının o olayda ve koşullarda bilinçli ve makul bir kimseden beklenen davranışla kıyaslanmasıyla yükümlülük ihlalinin ispatlandığı durumlarda artık kusurun aksi ispat edilemeyecek şekilde var olduğu yönünde, Akdağ Güney, s. 201.

kurulu tarafından ticari muhakeme kuralının yukarıda sayılan unsurlarının ispat edilmesidir. Bu görüş kapsamında, yönetim kurulu üyelerinin özen yükümlülüğüne aykırı davrandığını ispat yükü esasen davacı üzerinde olacak, ancak davacının bunu ortaya koyması hâlinde dahi, yönetim kurulu üyelerinin kararı ticari muhakeme kuralı ve tedbirli yönetici ölçütünün gerektirdiği şartları sağlayarak aldığını kanıtlaması hâlinde sorumluluktan kurtulması mümkün olacaktır²¹²¹.

Diğer taraftan, davacının ve mahkemenin çoğu zaman yönetim kurulunun iç işleri ve kararı alırken yürüttüğü incelemelere vâkıf olması beklenemeyecek olup davacının kusuru ispat için gerekli olan delillere ulaşması oldukça güçtür. Bu itibarla, kusursuzluğu ispat yükünün davalı yönetim kurulu üyesinde olması gerektiği öğretide ileri sürülen bir diğer görüştür²¹²². Söz konusu zorluklara ilişkin ileri sürülen bu gerekçe bir kenara, kusuru ispat yükü bakımından TTK m. 553 vd. hükümleri uyarınca sorumluluğun hangi hukuki temele dayandığı önem arz etmekte olup haksız fiilde davacı kusuru ispat etmekle yükümlüyken (TBK m. 50) sözleşmeye aykırılık durumunda davalı kusursuzluğunu ispat etmekle yükümlüdür (TBK m. 112). Şirketle yönetim kurulu üyeleri arasında bir sözleşme ilişkisi²¹²³ bulunduğundan şirket tarafından açılan davalarda davalı yönetim kurulu üyelerinin kusursuzluğunu ispat etmesi şarttır²¹²⁴. Pay sahipleri ve alacaklıların yöneticilerle aralarında bir sözleşme

²¹²¹ İspat yükünün kimin üzerinde kaldığının somut olaya göre değerlendirilmesinin mümkün olduğuna yönelik olarak bkz. Hacımahmutoğlu, Ticari Muhakeme Kuralı, s. 143-144; Özdemir, s. 151. Ayrıca bkz. Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3872 ve dn.101’de yer alan açıklamalar.

²¹²² Kusuru ispat yükünün bu zorluklar sebebiyle davacıda bırakılmasının doğru olmadığı yönünde, Akdağ Güney, s. 201. Ayrıca bkz. Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3870.

²¹²³ Yönetim kurulu üyeleri ile anonim şirket arasındaki iş görme borcu doğuran borçlar hukuku ilişkisinin mahiyeti bakımından vekâlet sözleşmesi, hizmet sözleşmesi veya iş sözleşmesine ilişkin hükümler öne çıkmakta olup bu görüşlere ilişkin olarak bkz. Çamoğlu, E.: Anonim Ortaklık Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu (Kamu Borçlarından Sorumluluk İle), 3. Bası, İstanbul 2010, s. 117; Kırca (Şehirli Çelik/Manavgat), s. 454; Akdağ Güney, s. 279 vd.; Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 433

²¹²⁴ Şener, O. H.: Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku Ders Kitabı, 5. Bası, Ankara 2022, s. 422; Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3871.

bulunmamasına karşın, şirketin uğradığı zarar nedeniyle dolaylı olarak uğradıkları zararının tazmini davası da şirketin dava hakkına dayandığından ve tazminat ödemesi şirkete yapılacağından, sözleşmeye aykırılığa dayalı bir dava açabilecekleri kabul edilmiştir²¹²⁵. Bununla birlikte, pay sahibi ve alacaklıların TTK m. 553 kapsamında doğrudan zararlarına ilişkin sorumluluk davaları, yönetim kurulu üyeleriyle aralarında bir sözleşmesel ilişki bulunmaması nedeniyle haksız fiile dayandığı ifade edilmektedir²¹²⁶. Bunların doğrudan zararları bakımından ise, kanundan doğan yükümlülüklerin ihlali kapsamında bir yorum yapılmalıdır²¹²⁷. Buna göre, yöneticilerin kanun veya esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini ihlali, pay sahipleri bakımından, şirkete yatırım yaparak girdikleri anonim şirket sözleşmesel ilişkisinin ihlalinin teşkil etmekte olup pay sahipleri, doğrudan zararları bakımından da sözleşmenin ihlaline dayanabilecektir²¹²⁸. Alacaklılar bakımından ise, alacaklılar şirket ilişkisine dahil olmamakla birlikte, uğradıkları doğrudan zararın şirketle aralarındaki borç doğuran sözleşmeden kaynaklanması nedeniyle haksız fiil hükümlerinin uygulanmasının mümkün olmadığı ifade edilmektedir²¹²⁹. Bu itibarla pay sahipleri ve alacaklıların dolaylı ve doğrudan zararları için açacakları davalarda da kusursuzluğu ispat yükü yöneticilere ait olacaktır²¹³⁰.

Kanaatimizce, özellikle konumuz özelinde bu yaklaşım, çevresel ve sosyal konuların teknik bilgi ve uzmanlık gerektiren bir alan olması nedeniyle yerinde olup

²¹²⁵ Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 433, 445; Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3873.

²¹²⁶ Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 433, 445, 447. Bahtiyar, Ortaklıklar Hukuku, s. 391. Bu itibarla, ispat yükünün davacılar akit olduğunun ileri sürüldüğü yönünde, Pulaşlı, Genel Esaslar, s. 658. Pay sahipleri ve alacaklıların doğrudan zararları nedeniyle açtıkları davaların şirketler hukukuna özgü bir dava olmayıp TTK'da ayrıca düzenlenen konular dışında kalan konularda haksız fiil hükümlerinin uygulanması gerektiği yönünde, Akdağ Güney, s. 297.

²¹²⁷ Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3872-3873.

²¹²⁸ Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3872.

²¹²⁹ Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3873.

²¹³⁰ Bu yönde, Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3873; Ayrıca bkz. Pulaşlı, Genel Esaslar, s. 657-659.

alacaklılar ve pay sahiplerinin yöneticilerin kararlarında uzun vadeli şirket menfaatinin gözetip gözetmediklerini ortaya koyması oldukça zordur. Ticari muhakeme kuralının doğası ve şartları gereği de, yöneticilerin söz konusu kararı alırken nasıl bir ticari muhakeme gerçekleştirerek iyiniyetli ve bilgilendirilmiş şekilde şirketin en menfaatine olacak şekilde hareket ettiklerini ispat etmesi daha yerinde olacaktır. Kaldı ki, şirket yöneticilerinin fiillerinden doğrudan zarar gören herkesin genel hükümler uyarınca zaten dava açma hakkı bulunmakta olup yöneticilerin şirketteki görevlerinden doğan sorumluluklarının doğası gereği, bu sorumluluk daha ağır şartlara bağlanmadıkça alacaklılar ve pay sahiplerinin doğrudan zararının TTK m. 553'te ayrı bir hükümle ayrıca düzenlenmiş olması da anlamlı olmazdı. Hemen hatırlatalım ki, kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan sorumluluk bakımından ise kanunda açık bir kusur karinesi getirilmiş olup kusursuzluğu ispat yükünün davacı üzerinde olduğu SPKn m. 32/3'te açıkça ifade edilmiştir²¹³¹.

Bu itibarla yöneticiler, sürdürülebilirliğe aykırı kararlarına karşı açılan bir sorumluluk davasında, özen ve bağlılık yükümlülükleri kapsamında benzer faaliyet konusuna sahip, benzer büyüklükteki bir model şirketin yöneticisi tarafından gösterilmesi beklenen dikkat ve özen çerçevesinde gözetmeleri gereken sürdürülebilirlik riskleri ve sonuçlarını gözettiklerini; bu konuda bilgilendirilmiş olduklarını, gerektiğinde uzman görüşünden faydalanarak ve şirketin en menfaatine olduğuna inanarak dürüst ve iyiniyetle karar aldıklarını ispat etmekle yükümlüdürler.

²¹³¹ Bkz. 3. Bölüm, III, B, 4, c.

3. Zarar

a. Genel Olarak

Yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğunun doğması için hukuka aykırı fiil tek başına yeterli olmayıp her tazminat sorumluluğunda olduğu gibi zarar şarttır. Zararın varlığını ve miktarına ilişkin ispat yükü davacıya aittir²¹³². TTK m. 553 vd. uyarınca açılacak sorumluluk davalarında da, malvarlığında fiili bir azalma teşkil eden pozitif zararın yanında kârdan yoksunluk şeklinde ortaya çıkan zarar da talep edilebilir²¹³³. Buna göre, yönetim kurulu üyelerinin işlem ve kararlarının şirket malvarlığının artmasına ve dolayısıyla pay bedeli veya temettüdeki artışa engel olması hâlinde pay sahipleri tarafından dava edilmesi teorik olarak mümkündür. Ancak burada, pay sahiplerinin yöneticiler o koşullarda o davranışta bulunmasalardı bir gelir elde edeceklerini ve söz konusu karar veya işlemin bu gelire engel olduğunu ispatlamaları şarttır²¹³⁴.

TTK m. 553 kapsamında sorumluluk davası açılabilmesi için zarar tehlikesi veya doğacağı muhakkak olmakla birlikte henüz doğmayan müstakbel (beklenen) zarar yeterli olmayıp yöneticilerin kusurlu eylemleri sonucunda fiili bir zararın doğmuş olması şarttır²¹³⁵. Bunun konumuz bakımından önemi, yöneticilerin sürdürülebilirliğe aykırı kararlarından şirketin uzun vadede uğraması muhtemel zararında ortaya çıkar. Zira sürdürülebilirliğe aykırı kararlar çoğu zaman ilk bakışta kârlı görünebilecek olup şirketin finansal durumu üzerindeki etkilerini uzun vadede göstermesi daha

²¹³² Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 434; Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3867; Eren, s. 606.

²¹³³ Akdağ Güney, s. 294; Ayrıca bkz. Eren, s. 597.

²¹³⁴ Bkz. Eren, s. 596-597.

²¹³⁵ Akdağ Güney, s. 293. Örneğin, banka yönetim kurulu aleyhine kusurlu krediden sorumluluk davası açılabilmesi için borçluya yapılan takiplerin sonuçsuz kalması ve kredinin geri ödenmeyeceğinin hukuken kesinleşmiş olması şarttır, bkz. Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 442. Nitekim sorumluluk hukukunda zarara teşebbüsün tazminat borcuna bağlanmadığı hususunda, bkz. Eren, s. 589.

muhtemeldir. Bu durumda, yöneticilerin sürdürülebilirliğe aykırı kararlarına karşı, yatırımcı ve tüketicilerden gelen olumsuz tepkilerin pay bedelleri ve satışlara yansımaları sonucu bir zararın doğduğu durumlar haricinde, şirketin gelecekte yaşaması muhtemel kaynak sıkıntısı, iş gücündeki verimsizlik gibi durumlar nedeniyle beklenen zararın tazmini talebiyle dava açılması mümkün değildir.

TTK m. 553 kapsamında zarar, kural olarak şirketin zararıdır. Başka bir ifadeyle zarar, şirketin aktif malvarlığında meydana gelen eksilme veya pasif malvarlığında meydana gelen artış ya da aktif malvarlığındaki artışın veya pasif malvarlığındaki azalmanın engellenmesi ile meydana gelir. Öte yandan yöneticilerin faaliyetlerinin paydaşlar üzerinde doğrudan bir zarara neden olması mümkün olduğu gibi şirketin malvarlığında meydana gelen zarar, şirket paydaşlarının malvarlığını dolaylı olarak da etkileyebilecektir. Ancak TTK m. 553 vd. hükümleri uyarınca, gerek ilk durum kapsamında doğrudan zarara ilişkin dava hakkı, gerekse de ikinci durumda şirket malvarlığındaki azalmadan dolaylı olarak görülen zarara ilişkin dava hakkı yalnızca pay sahipleri ve alacaklılarla sınırlı tutulmuştur. Bu itibarla, anonim şirket haricinde pay sahipleri ve alacaklılar da yöneticilerin sürdürülebilirlik ve kurumsal amaca aykırı işlemi nedeniyle gördükleri doğrudan zararın (TTK m. 553/1) yanı sıra, şirkete verilen zarar dolayısıyla uğradıkları dolaylı zararı (TTK m. 555/1) talep edebilecekken, diğer paydaşlara TTK m. 553 vd. hükümleri uyarınca dava hakkı tanınmamıştır²¹³⁶. Bunun konumuz bakımından önemi, sürdürülebilirlik ve kurumsal amaca aykırı karar ve işlemlerin ilk aşamada pay sahipleri ve alacaklılar dışında kalan paydaşlara zarar vermeye elverişli olmasıdır. Nitekim sürdürülebilirlik ve kurumsal amaç ilkeleri pay sahipleri dışında kalan paydaşların çevresel ve sosyal menfaatlerini korumaya yönelik

²¹³⁶ Bkz. 3. Bölüm, IV, C, 3.

olup bu ilkelerin ihlali doğrudan pay sahiplerinin ekonomik menfaatlerini ihlal etmekten ziyade, diğer paydaşların çevresel ve sosyal menfaatlerini ihlal etmeye elverişlidir. Somutlaştırmak adına örnek vermek gerekirse, yönetim kurulu üyelerinin şirketin üretim tesislerini işgücü maliyetinin daha düşük olduğu bir ülkeye taşıma veya maliyeti düşürmek amacıyla zararlı atıklarını doğaya bırakma gibi sürdürülebilirliğe aykırı kararları, kısa vadede pay sahiplerinin ekonomik menfaatlerine değil, işçilerin veya o çevrede yaşayanların menfaatlerine zarar verecektir. Ne var ki, bu tür kararlar çoğu durumda şirket nezdinde itibar kaybından kaynaklı zararın yanı sıra ödenmesi gereken tazminat veya para cezalarına neden olabilecek olup şirketin malvarlığında bu nedenle meydana gelen zarardan pay sahipleri ve alacaklılar da dolaylı olarak etkilenecektir. Bu nedenle, yöneticilerin sürdürülebilirliğe aykırı kararlarından TTK m. 553 vd. kapsamındaki sorumluluğu, esas olarak şirketin doğrudan zararı ve dolayısıyla pay sahiplerinin ve (iflas hâlinde) alacaklıların dolaylı zararı kapsamında gündeme gelebilecek olup sürdürülebilirliğe ilişkin konularda pay sahipleri ve alacaklıların doğrudan zarara uğraması ise daha sınırlı durumlar bakımından söz konusu olabilecektir. Bu itibarla, pay sahipleri ve alacaklıların TTK m. 553 vd. uyarınca dava hakları, doğrudan zarar ve dolaylı zarardan doğan dava hakları olmak üzere iki ayrı başlıkta incelenmektedir²¹³⁷.

²¹³⁷ Bkz. Akdağ Güney, s. 295 vd.; Çamoğlu, s. 123 vd.; Pulaşlı, H.: Şirketler Hukuku Şerhi Cilt III, 3. Baskı, Ankara 2018, § 63, s. 2560, N. 71 vd.; Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 442 vd. Helvacı, Hukuki Sorumluluk, s. 107 vd.; Bahtiyar, Ortaklıklar Hukuku, s. 399-400; Öte yandan, şirketin uğradığı zarardan pay sahipleri ve alacaklıların uğradığı zararın dolaylı zarar değil, yansıma zarar olduğu, nitekim dolaylı zararın doğrudan zarara ek bir sebeple çıkması gerektiği, yansıma zararın ise fiile maruz kalan kişinin yanı sıra aynı fiil nedeniyle üçüncü bir kişinin uğradığı zararı ifade ettiği yönünde, Yüce A. A./Köroğlu, E.: *Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğunda Yansıma Yoluyla Zarar*, Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi (TFM) 2022, C. 8, S. 2, s. 547-548. Akdağ Güney de eserinde doğrudan ve dolayısıyla zarar ayırımına yer vermiş olmakla birlikte, yansıma ve dolaylı zarar kavramlarını aynı anlama gelecek şekilde kullanmış olup TTK m. 553'teki gibi özel bir düzenleme bulunmadıkça "yansıma (dolaylı) zarar"ın genel hükümler kapsamında talep edilemeyeceğini ifade etmiştir (Akdağ Güney, s. 297-298). Eren de her iki kavramı aynı anlama gelecek şekilde kullanmış olmakla birlikte dolaylı zarar kavramını tercih etmiştir (Eren, s. 598 vd. ve s. 676). Çalışmamızda da

b. Doğrudan Zarar

TTK m. 553 hükmü, 6762 sayılı mülga TTK m. 309'dan farklı olarak, yöneticilerin pay sahipleri ve alacaklılara verdikleri doğrudan zarardan sorumluluğunun da dayanağını oluşturmaktadır²¹³⁸. TTK m. 555 ve 556'nın pay sahipleri ve alacaklıların gördüğü dolaylı zarara ilişkin olan lafzı dikkate alındığında, TTK m. 553/1'in doğrudan zararı ifade ettiği anlaşılmaktadır²¹³⁹. Alacaklılar ve pay sahiplerinin doğrudan zararı, yöneticilerin kararları sonucunda pay sahipleri ve alacaklıların malvarlığında şirketin zararından bağımsız olarak meydana gelen zarar olup şirketin malvarlığında bir zarar meydana gelip gelmemiş olması önemli değildir²¹⁴⁰. Buradaki zararın alelade bir zarardan farkı, zarara pay sahibi veya alacaklı sıfatı nedeniyle uğranılmış olmasıdır²¹⁴¹.

Yöneticilerin fiillerinin sonucunda pay sahiplerinin malvarlıklarında şirketin malvarlığındaki zarardan bağımsız olarak meydana gelen doğrudan zarara örnek olarak, kanuna aykırı olarak düzenlenen bilanço'ya güvenerek pay sahibi olan veya payını devreden kişinin durumu, sermaye artırımında pay sahiplerinin rüçhan hakkının ihlal edilmesi veya pay sahibine sermaye payına uygun kâr payı ödenmemesi gösterilebilir²¹⁴². Pay sahiplerinin sürdürülebilirliğe ilişkin yükümlülüklerin ihlalinden

TTK m. 553 vd. hükümleri kapsamında yerleşik terminoloji olarak doğrudan-dolaylı zarar terimlerinin kullanılması tercih edilmiştir.

²¹³⁸ Bkz. Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3866 vd.

²¹³⁹ Tekinalp, Yeni Hukuk, s. 449.

²¹⁴⁰ Akdağ Güney, s. 295 ve 335; Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 445. Doğrudan zarara ilişkin olarak ayrıca bkz. Pulaşlı, Şerh Cilt III, § 63, s. 2561, N. 72 vd.; Çamoğlu, s. 147 vd.; Tekinalp, Yeni Hukuk, s. 449 vd. Doğrudan zararın “zarar verici olayın uygun sonucu olan her zarar” şeklindeki tanımı için bkz. Eren, s. 598.

²¹⁴¹ Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 446.

²¹⁴² Rüçhan hakkını kullanmak üzere kredi çeken pay sahibinin, sermaye artırım kararının sebepsiz yere uygulanmaması sonucunda doğan zararı; pay sahibinin haksız yere genel kurul toplantısına katılmasına veya oy kullanmasına engel olunması; pay sahibinin payının hukuka aykırı biçimde iptali; doğrudan zarar bakımından sıkça başvurulmuş diğer örneklerdir. Bkz. Can, M. Ç.: *Pay Sahiplerinin veya Alacaklıların Doğrudan Zararlarının Tazmini Amacıyla İkame Edilen Sorumluluk Davalarında TTK m. 1534'ün Etkisi*, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2017, C. XXI, S. 4, s. 14; Çamoğlu

doğrudan zarar gördüğü hâllerin bir örneğini ise, şirketin sürdürülebilirlik raporlarında²¹⁴³ veya internet sitesi gibi diğer araçlarla sürdürülebilirliğe uyumuna ilişkin paylaştığı gerçeğe aykırı bir bilgiye güvenerek pay almış veya payını satmış olan pay sahibinin uğradığı zarar teşkil etmektedir. Alacaklıların doğrudan zararının en tipik örneğini ise, şirketin mali durumuna ilişkin kendisine verilen yanıltıcı bilgilere güvenerek kredi açan alacaklının uğradığı zarar gösterilebilir²¹⁴⁴. Bu itibarla alacaklıların konumuza ilişkin olarak uğradığı doğrudan zarara, yine sürdürülebilirlik raporları veya diğer açıklamalardaki yanlış bilgilere güvenerek şirketle ticari ilişkide bulunan bir alacaklının uğradığı zarar veya örneğin, bir bankanın kredi sözleşmesinde şirketin aldığı kredi ile gerçekleştireceği projelerde karbon emisyonlarını belirli bir seviyede tutması veya tedarik zincirinde çocuk işçiliği kullanmaması gibi sürdürülebilirliğe yönelik bir kayda yer vermesi ve şirketin buna aykırı davranması hâlinde bankanın uğradığı zarar örnek gösterilebilecektir. Aynı şekilde, yeşil tahvil ihraç eden bir şirketin veya bankanın, ilgili yeşil tahvil ilkelerine uymaması ve tahvil gelirini çevresel projeler dışında kullanması hâlinde alacaklı konumundaki tahvil sahibinin uğradığı zarar da doğrudan zararın bir örneğini oluşturacaktır.

Pay sahipleri ve alacaklılar, doğrudan zararlarının kendilerine ödenmesini talep edecektir. Yönetim kurulu üyeleri ile pay sahipleri ve alacaklılar arasında bir sözleşme

(Poroy/Tekinalp), s. 446; Akdağ Güney, s. 296 ve 335; Pulaşlı, Şerh Cilt III, § 63, s. 2562, N. 73; Tekinalp, Yeni Hukuk, s. 450.

²¹⁴³ Bu durumda şartları sağlaması hâlinde TTK m. 553 değil, SPKn m. 32 uyarınca sorumluluk gündeme gelecektir. Bkz. 3. Bölüm, III, B, 4, c.

²¹⁴⁴ Yargıtay bir kararında, kusurlu ve kötü yönetimleri ile şirketin faaliyetini durdurmasına ve bunun sonucunda şirket aleyhine takip yapan alacaklının alacağını tahsil edememesine neden olan yönetim kurulu üyelerinin alacaklı davacıya karşı doğrudan doğruya sorumlu olduğu görüşünü benimsemiştir (Yarg. 11. HD, T. 11.03.2002, E. 2001/9198, K.2002/2097, [(Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 446]. Yargıtay bir diğer kararında, pay sahipleri tarafından yönetim kurulu üyelerinin kusurlu işlemleriyle şirketin mali durumunu kötüleştirerek kâr paylarının azalmasına neden olduğu gerekçesiyle açtığı doğrudan zarara dayalı davayı ise bu olayda pay sahiplerinin doğrudan zararı bulunmadığı gerekçesiyle reddetmiştir [Bkz. Yarg. 11. HD., T. 28.04.2006, E. 2006/3292, K. 2006/4814 (Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 446]. Ayrıca bkz. Can, s. 14.

bulunmamakta olup doğrudan zarar esas itibarıyla haksız fiile dayandırılmaktadır²¹⁴⁵. Buradaki bir sorun, bu nedenle, doğrudan zarara ilişkin davaların TTK m. 553 vd. hükümlerine tabi olup olmadığıdır. Bir görüşe göre, TTK m. 553'ün doğrudan zararlar bakımından da uygulanacağı açık olmakla birlikte, m. 555-561'de yer alan zamanaşımı, yetkili mahkeme ve teselsüle ilişkin hükümler, “şirketin zararı” kenar başlığı nedeniyle pay sahipleri ve alacaklıların doğrudan zararları hâlinde uygulanmayacaktır²¹⁴⁶. Öte yandan, söz konusu maddelerin pay sahipleri ve alacaklıların doğrudan zararları için de uygulanacağı öğretide baskın olarak kabul edilmekte²¹⁴⁷ olup hükmün gerekçesindeki ifadeler²¹⁴⁸ de bu yöndedir. Kenar başlığının hükme dahil olduğu dikkate alındığında, aksi yöndeki görüşün de dayanakları bulunmakla birlikte, TTK m. 553 vd. maddelerinin pay sahipleri ve alacaklıların doğrudan zararları hâlinde de uygulanacağı kanaatindeyiz²¹⁴⁹. Zira uygulanmayacak olsaydı, TTK m. 553'te yönetim kurulu üyelerinin pay sahiplerine ve alacaklılara karşı sorumlu olduğu ifadesiyle doğrudan zarara bir gönderme yapması gereksiz olurdu. Nitekim bilindiği üzere yöneticilerin işlediği haksız fiilden şirket sorumlu olmakla birlikte şirketin yöneticilere rücu etmesi mümkün olduğu gibi, yöneticilerin şahsi sorumlulukları da devam etmektedir (TTK m. 371/5, TMK m. 50/2-3).

²¹⁴⁵ Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 446. Pay sahiplerinin zararının yöneticilerin kanundan doğan yükümlülüklerinin ihlalden; alacaklıların zararının ise şirketle arasındaki sözleşme ilişkisinden kaynaklanması nedeniyle, TTK m. 553 kapsamında açılan sorumluluk davasının da haksız fiile dayandırılmayacağı yönünde, Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3872-3873.

²¹⁴⁶ Bkz. Can, s. 17 ve 22.

²¹⁴⁷ Bu yönde bkz. Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 446; Akdağ Güney, s. 457; Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3866 vd.; Pulaşlı, Şerh Cilt III, § 63, s. 2563, N. 75.

²¹⁴⁸ Bkz. 6102 s. TTK m. 553 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 256 vd.

²¹⁴⁹ Doğrudan zarara ilişkin sorumluluğa da dava ehliyeti, teselsül gibi meseleler bakımından TTK m. 553 vd.'da yer alan hükümler uygulanacak olup bunlar dışında kalan meselelerin haksız fiile ilişkin genel hükümlere tabi olacağı yönünde, Akdağ Güney, s. 297. Doğrudan zarar hâlinde kusurun ispatı bağlamında sözleşmeden doğan borç ilişkisine yönelik açıklamalarımız için bkz. 3. Bölüm, IV, B, 2.

c. Dolaylı Zarar

Anonim şirketin malvarlığı ile pay sahipleri ve alacaklıların malvarlığı hukuken birbirlerinden tamamen ayrı olmakla birlikte, ekonomik olarak yakından bağlantılıdır²¹⁵⁰. Zira şirket malvarlığındaki değişiklikler pay sahiplerinin paylarının değerini etkileyeceği gibi, kâr paylarını da etkileyecektir. Alacaklıların ise alacaklarına kavuşması, şirketin aktif malvarlığının borçlarını karşılayabilmesine bağlıdır. Dolayısıyla, yönetim kurulu üyelerinin bir fiili nedeniyle şirketin uğradığı bir zarar, dolaylı olarak bunların da malvarlıklarına zarar olarak yansıyacaktır²¹⁵¹. Şirketin uğradığı zarar nedeniyle pay sahiplerinin pay senetlerinin rayicinin düşmesi, kâr payı veya tasfiye payının azalması veya ortadan kalkması pay sahipleri bakımından; alacaklıların alacaklarına hiç veya kısmen kavuşamaması da alacaklılar bakımından dolaylı zararı oluşturur²¹⁵². Örneğin, genel kurulda alınan sermaye artırımı kararının yönetim kurulu tarafından hukuka aykırı olarak uygulanmaması hâlinde, şirketin bir iş fırsatını kaçırması şirket bakımından doğrudan zararı, bu sebeple pay sahibinin payının değeri düşmesi ise dolaylı zararı oluşturur²¹⁵³. Dolaylı zarar doğurabilecek fiillere bir diğer örnek olarak, yöneticilerin gereksiz yatırımlar yapması ve ortaklık vasıtalarının şirket amacı dışında kullanılması gösterilmiştir²¹⁵⁴.

TTK m. 555/1 uyarınca, şirketin uğradığı zararın tazminini, şirket ve her bir pay sahibinin isteyebileceği düzenlenmiş, m. 556/1'de ise zarara uğrayan şirketin iflası hâlinde, tazminatın şirkete ödenmesini isteme hakkını şirket alacaklıları da haizdir ifadesi yer almıştır. TTK m. 555 ve 556, genel hükümlere istinaden talep edilemeyen

²¹⁵⁰ Akdağ Güney, s. 291-292, 338.

²¹⁵¹ Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 442.

²¹⁵² Akdağ Güney, s. 299; Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 443.

²¹⁵³ Helvacı, Hukuki Sorumluluk, s. 128-129; Can, s. 13.

²¹⁵⁴ Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 443.

dolaylı zararın pay sahipleri ve sınırlı hâllerde alacaklılar tarafından talep edebilmesine bir dayanak oluşturmaktadır²¹⁵⁵. Dolaylı zararları nedeniyle bireysel olarak pay sahipleri ve iflas hâlinde alacaklılara dava hakkı tanınmış olmasının sebebi, şirketin söz konusu davayı açmayı ihmal etmesi veya sorumluların şirkete hâkim durumda olması ve genel kurulun yönetim kurulunun etkisinden kalarak dava hakkından vazgeçebilecek olmasıdır²¹⁵⁶. Bu itibarla, özellikle paydaş menfaatlerinin çatışma ihtimalinin yüksek olduğu çevresel ve toplumsal konulara ilişkin konularda, her bir pay sahibine dava hakkı tanınmış olması önemlidir.

Şirketin malvarlığında azalmaya neden olan bütün işlemlerin, şirketin ödeme gücünü azaltması ve başvurulabilecek aktif varlıkları azaltması nedeniyle, pay sahipleri ve alacaklılar bakımından dolaylı zarar teşkil ettiği ifade edilmektedir²¹⁵⁷. Buradan anlaşılmaktadır ki, davanın açılabilmesi için şirketin uğradığı zararın somut olarak kâr payını azalttığı veya vadesi geldiğinde alacağın tahsil edilemeyeceğinin ortaya konması gerekmemektedir. Burada amaç, şirketin gördüğü doğrudan zararın giderilmesi olup böylece pay sahipleri ve alacaklıların da zararı giderilmiş olacaktır²¹⁵⁸. Pay sahipleri ve alacaklıların şirketin uğradığı zarar nedeniyle dolaylı olarak uğradıkları zararının tazmini şirkete yapılacağından, buradaki sorumluluk da sözleşmesel sorumluluk olarak nitelendirilmektedir²¹⁵⁹.

²¹⁵⁵ Akdağ Güney, s. 294-295; Borçlunun kural olarak dolaylı zarardan sorumlu olmadığına dair bkz. Eren, s. 600; Ayrıca bkz. Tandoğan, s. 70-71.

²¹⁵⁶ Bkz. 6102 s. TTK m. 555 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 275; Akdağ Güney, s. 339-340.

²¹⁵⁷ Akdağ Güney, s. 298; Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 442-443. Şirket malvarlığındaki her azalma payları oranında pay sahiplerini etkileyeceği gibi alacaklıların başvurabileceği malvarlığı miktarını azalttığı için alacaklıların da dolaylı zararına neden olacaktır.

²¹⁵⁸ Öte yandan, açılan sorumluluk davasında dava konusu yalnızca zararın davacılara sirayet eden kısmı değil, zararın tamamı olacak olup tazminat şirkete ödenecektir. Şirkete yapılan ödeme pay sahipleri ve alacaklıların talep haklarını ortadan kaldıracaktır (Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 443, 445).

²¹⁵⁹ Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 433.

Dolaylı zarar durumunda, söz konusu zarar şirket bünyesinde meydana gelmiş ancak henüz pay sahipleri veya alacaklıların malvarlıklarında somutlaşmamıştır²¹⁶⁰. Bu nedenle bu davalarda belirsiz alacak davası açma imkânının özel bir önemi bulunmaktadır. Yönetim kurulunun sorumluluğunu doğuran fiili sonucu şirketin, pay sahiplerinin ve alacaklıların bir zarara uğradığı kesin olmakla birlikte bu zararın boyutlarının tespit edilmesi çoğu zaman mümkün olmayıp bu durumda HMK m. 107 uyarınca belirsiz alacak davası açılması mümkün olacaktır²¹⁶¹.

Çalışma konumuzla ilgili olarak pay sahipleri ve alacaklıların dolaylı zararı, anonim şirket yöneticilerinin sürdürülebilirliğe aykırı tutum ve kararları dolayısıyla şirketin itibarının zarar görmesi, şirket paylarının piyasa değerinin düşmesi, rekabet gücünün zayıflaması, sürdürülebilirlikle ilgili yükümlülüklerini yerine getirmemesi nedeniyle müşteri veya iş ortaklarını kaybetmesi gibi nedenlerle pay sahibinin pay bedelindeki düşüş veya kâr payındaki azalma olarak ortaya çıkabilir. Yargıtay da pay sahibinin kâr payı kaybına uğramasının pay sahibi bakımından doğrudan zarar değil dolaylı zarar teşkil ettiği ve tazminatın şirkete ödenmesi gerektiğine karar vermiştir²¹⁶². Bunun haricinde sürdürülebilirliğe aykırı kararlar sonucunda zarar gören menfaat sahiplerine haksız fiil kapsamında şirket tarafından yapılan tazminat ödemeleri veya kamu otoritelerine ödenen para cezaları da şirketin zararına neden olacak olup pay sahipleri ve alacaklıların dolaylı biçimde zarara uğramasına neden olacaktır²¹⁶³. Buna durumlara güzel bir örnek, *Volkswagen Dieselgate* skandalı davasında ödenen yüksek para cezaları, şirketin uğradığı itibar kaybı ve sonucunda

²¹⁶⁰ Akdağ Güney, s. 299.

²¹⁶¹ Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 443.

²¹⁶¹ Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 444.

²¹⁶² Yarg. 11. HD., T. 15.03.2004, E. 2003/7742, K. 2004/2476 (Lexpera Hukuk Bilgi Sistemi, Erişim Tarihi: 42.08.2025).

²¹⁶³ Bkz. Sjäffell, *Beyond Climate Risk*, s. 16; Rott, s. 12. Ayrıca bkz. Özalp, s. 132.

pay bedellerindeki düşüşler nedeniyle yatırımcılar tarafından sorumlu yönetim kurulu üyelerine açılan yüklü tazminat davalarıdır²¹⁶⁴. Türk bir şirketin ticari ilişkilerinin yoğun olduğu ülkelerdeki LkSG veya CSDDD gibi tedarik zinciri yasalarına uymaması nedeniyle ihracat olanaklarını kaybetmesi de şirketin doğrudan, pay sahiplerinin ise dolaylı zararına bir örnektir.

Bu çerçevede, çalışmamız boyunca birçok kez üzerinde durulduğu üzere, mevcut düzenlemeler kapsamında yöneticilerin sürdürülebilirlik ve kurumsal amaca ilişkin yükümlülüklerine aykırı karar ve işlemlerinden sorumlulukları, en çok şirketin uğradığı doğrudan zarar ve bu nedenle pay sahipleri ile (iflas hâlinde) alacaklıların uğradığı dolaylı zarar kapsamında gündeme gelebilecektir. Zira şirket malvarlığında zarar doğuran hukuka aykırı karar veya işlemin sürdürülebilirlikle bir şekilde ilişkilendirildiği her hal, çalışmamızda sürdürülebilirlik ve kurumsal amaçtan doğan sorumluluk kapsamında ele alınmıştır. Bu itibarla, şirketin çevresel ve sosyal olarak olumsuz etki doğuran kararlarından dolaylı olarak zarara uğrayan pay sahipleri ve (iflas hâlinde) alacaklılar, TTK m. 555/1 ve TTK m. 556/1'e dayanarak yöneticilere sorumluluk davası açma hakkına sahiptir. Öte yandan bu durumda yöneticilerin sorumluluğu, doğrudan çevreye veya topluma verdikleri zarardan değil, bu zararın şirket bünyesinde yarattığı ekonomik kayıpların dolaylı etkisiyle pay sahipleri ve alacaklıların uğradığı zarar üzerinden doğmaktadır. Kaldı ki, dava sonucunda ödenen tazminat da zarar gören paydaşlara ödenmeyecek olup ödeme şirkete yapılacaktır. Alman hukukunda da, yönetim kurulunun sorumluluğu üçüncü kişilere karşı değil şirkete karşı kabul edilmiş olup kural olarak üçüncü kişilerin harici taleplerine yol açmamakla birlikte, şirkete verilen zararın üçüncü kişilere haksız fiilden dolayı ödenen

²¹⁶⁴ 3. Bölüm, III, C, 2, a.

tazminattan veya hukuka aykırı faaliyetten dolayı ödemesi gereken para cezalarından doğabileceği ifade edilmiştir²¹⁶⁵.

Görüldüğü üzere, TTK'da yöneticilerin sürdürülebilirlik özelinde açıkça tanımlanmış genel bir yükümlülüğü bulunmamakla birlikte, buna aykırı kararların şirketin malvarlığında bir zararın meydana getirdiği durumlarda, bu zararın yöneticilerin sorumluluğunu gündeme getirmesi mümkündür. Burada hatırlatalım ki, sürdürülebilirlik ve kurumsal amaca ilişkin olarak ihlal edilen yükümlülüğün, bağlayıcı bir kanuni düzenleme veya esas sözleşmede yer alan bir hükümden kaynaklanmadığı durumlarda, özen ve bağlılık yükümlülüğü kapsamında bir değerlendirme yapılması şarttır.

4. İlliyet Bağı

İlliyet bağı şartı bakımından hukukumuzda uygun illiyet bağı teorisi esas alınmakta olup buna göre, bir fiilin hayatın ve olayların olağan akışına göre zararı doğurmaya elverişli olması gerekir²¹⁶⁶. Bu itibarla, illiyet bağı sürdürülebilirlikten kaynaklanan sorumluluk bakımından farklı bir özellik arz etmemekle birlikte, çevresel ve sosyal sorunların yaygın ve dolaylı etkileri nedeniyle, özellikle şirketin zararı bakımından yöneticilerin hukuka aykırı fiili ile meydana gelen zarar arasında illiyet bağının kurulması her zaman kolay olmayabilir. Örneğin, yöneticiler tarafından çevre dostu bir üretim tekniğinin tercih edilmemesi nedeniyle vergisel teşviklerden yararlanılamaması; sürdürülebilirlik raporlarında aldatıcı bilgilere yer verilmesi nedeniyle şirkete karşı açılan tazminat davaları ya da işçi haklarının ihlali sonucunda gerçekleşen bir grev nedeniyle şirket malvarlığında oluşan kayıp durumunda, illiyet

²¹⁶⁵ Rott, s. 12.

²¹⁶⁶ Bkz. Akdağ Güney, s. 307; Ayrıca bkz. Tandoğan, s. 76; Eren, s. 607 vd.

bağı görece daha somut biçimde ortaya konulabilir. Buna karşılık, yönetim kurulunun sürdürülebilirlik ilke ve hedeflerine aykırı kararları sonucunda oluşan itibar kaybı, bireysel tüketici boykotları veya kamuoyunda olumsuz algı nedeniyle satışların azalması gibi dolaylı sonuçlarda, zarar ile hukuka aykırı fiil arasındaki illiyet bağıı kanıtlamak çok daha güç olacaktır. Benzer bir zorluk, şirketlerin internet siteleri ve davranış kodlarındaki sürdürülebilirliğe ilişkin açıklamalar nedeniyle şirkete yatırım yaptığı veya şirketten bir ürün satın aldığı ve bu nedenle zarara uğradığı iddiasında bulunan bir kimseyle, SPKn m. 32 uyarınca kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan sorumluluk kapsamında sürdürülebilirlik raporlamalarındaki yanlış veya yanıltıcı bilgiler nedeniyle yatırım yapmaktan vazgeçen kişi bakımından da gündeme gelebilecektir.

C. Davacılar

1. Şirket

TTK m. 553 vd. uyarınca yönetim kurulu üyeleri aleyhine açılacak davada asıl dava hakkı şirkete aittir²¹⁶⁷. Zira esas itibarıyla, yönetim kurulu üyelerinin kanun ve esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerine aykırılık sonucunda zarara uğrayacak olan şirkettir. Yönetim kurulu üyelerinin kanun veya esas sözleşmeden doğan görev ve yükümlülüklerini hiç veya gereği gibi yerine getirmemeleri, anonim şirket ile aralarındaki sözleşmenin ihlalini teşkil etmektedir²¹⁶⁸.

Burada konumuzu da ilgilendiren önemli ve üzerine oldukça tartışılmış olan bir husus, şirketin bu davayı açmak için bir genel kurul kararına ihtiyaç duyup duymadığıdır²¹⁶⁹. 6762 sayılı eski TTK'da (m. 341) genel kurul kararı aranıyor

²¹⁶⁷ Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 440.

²¹⁶⁸ Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 433.

²¹⁶⁹ Bu konudaki başlıca eserler olarak bkz. Bozkurt Yaşar, S.: *Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri Aleyhine Şirket Adına Sorumluluk Davası Açılmasına Karar Vermeye Yetkili Organ*, BATİDER 2018,

olmakla birlikte, 6102 sayılı TTK'da bu konuda bir hüküm bulunmamaktadır. Şu anda ağırlıklı görüş, dava şartlarının kanunda açıkça öngörülmesi gerekliliği nedeniyle, şirket tarafından bir sorumluluk davası açılması gerekliliği hâlinde genel kurul kararına ihtiyaç duyulmadığıdır²¹⁷⁰. Öte yandan TTK m. 479/3(c) hükmünde, oyda imtiyazların genel kurulun ibra ve sorumluluk davası açma kararlarında kullanılmayacağı düzenlenmiş olup bu hükümden yola çıkarak yeni TTK'da da sorumluluk davası açılması için genel kurul kararının gerektiği ileri sürülmektedir²¹⁷¹. Öte yandan Yargıtay'ın bu yöndeki kararları, sorumluluk davasında genel kurul kararının dava şartı niteliği taşıdığı yönündedir²¹⁷².

Bu husus, çalışma konumuz bağlamında ilk bakışta, genel kurulu oluşturan pay sahiplerinin kısa vadeli menfaati ile sürdürülebilirliğe ilişkin uzun vadeli menfaatler arasındaki potansiyel çatışmayı akla getirebilir. Dolayısıyla, genel kurulun sürdürülebilirliğe ilişkin bir konuda dava açmayı tercih etmeyeceği düşünebilir. Öte yandan, sürdürülebilirliğe aykırı kararın şirket malvarlığına zarar verdiği durumlarda, pay sahiplerinin menfaatleri de zarar gördüğünden menfaat çatışması söz konusu

C. 34, S. 1, s. 137-168; Helvacı, M.: *Anonim Ortaklık Tarafından Yönetim Kurulu Üyelerine Karşı Açılacak Sorumluluk Davalarında Genel Kurul Kararının Gerekli Olup Olmadığı Sorunu -Düşünce ve Değerlendirmeler-*, Yürürlüğünün 5. Yılında ve Yargıtay Kararları Işığında Türk Ticaret Kanunu Sempozyumu - Tebliğler ve Tartışmalar, 20 Ekim 2017 (Ed. Çonkar, M. H/Tokcan, F. P./Zengin, İ. Ç./Sönmez, N. S./Kendigelen, A./Kesici, B.), İstanbul 2018, s. 143-175; Bahtiyar, M.: *Anonim Şirket Adına Yönetim Kurulu Üyelerine Karşı Açılacak Sorumluluk Davasında Genel Kurul Kararının Gerekli Olup Olmadığı Sorunu*, Prof. Dr. Seza Reisoğlu'na Armağan (Ed. Arkan, S./Özkorkut, K./Bektaş, İ./Balık, İ.), Ankara 2016, s. 395-413; Kayar, İ.: *Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu Davalarında Genel Kurul Kararı?*, Şirketler Hukukunun Güncel Sorunları Sempozyumu Prof. Dr. Ersin Çamoğlu'na Saygı Günü (Ed. Topaloğlu, M./Özer, I.), 30 Ekim 2017, Ankara 2019; Altay, S. A.: *Yargıtay Kararları Işığında Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğunda Doğrudan Sorumluluk-Dolayısıyla Sorumluluk Ayrımına Bağlanan Hukuki Sonuçlar*, Ticaret Hukuku ve Yargıtay Kararları Sempozyumu XXXI - Bildiriler-Tartışmalar, 22 Aralık 2017 (Ed. Bektaş, İ.), Ankara 2018, s. 71-108.

²¹⁷⁰ Bu yönde bkz. Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 440. Akdağ Güney, s. 332; Bozkurt Yaşar, Yetkili Organ, s. 161 vd. Ayrıca bkz. Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3864, dn. 69.

²¹⁷¹ Yeni TTK'da bu hükmün kaldırılmasının atlandığı yönünde bkz. Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 441.

²¹⁷² Bkz. Yarg. 11 HD., T. 22.09.2016, E. 2016/15433, K. 2016/7433; T. 09.02.2016, E. 2016/3371, K. 2016/1194; T. 30.06.2014, E. 2014/5386 K. 2014/4890; T. 17.12.2015, E. 2015/560, K. 2015/13614; T. 02.06.2016, E. 2015/7487 K. 2016/6166 [Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 440-441)].

olmayacaktır. Başka bir ifadeyle, genel kurulun şirket yöneticilerine sürdürülebilirlikle ilişkili bir konudan sorumluluk davası açılıp açılmaması kararını vermesi gereken durumda, sürdürülebilirliğe aykırı karar zaten şirket ve dolayısıyla pay sahiplerinin malvarlığında da bir zarara neden olmuş olduğundan dava açılması pay sahiplerinin de yararına olacaktır. Ne var ki, yaygın pay sahipliği yapısının bulunduğu şirketlerde şirketin uğradığı zararın pay sahiplerine yansımaları hissedilebilir oranda olmayacağı gibi başka bir sebeple genel kurulda dava açılması tercih de edilmeyebilecektir. Bu durumda, aktivist pay sahiplerinin dolaylı zararları kapsamında açtıkları davalar, yöneticilerin sürdürülebilir davranışa yönlendirilmesi bakımından önem taşıyacaktır.

Dava açılması için genel kurul kararının aranmadığı kabul edildiğinde, bu kararın verilerek davanın açılması yetki ve görevi, şirketi mahkemeler de dahil olmak üzere dış dünyada temsil etmekle görevli yönetim ve temsil organı olan yönetim kurulundadır²¹⁷³. Doğal olarak, davanın açılıp açılmayacağına karar verme yetkisi sorumluluğu ileri sürülen yönetim kurulu üyesi dışındaki üyelere ait olup söz konusu üye(ler), TTK m. 393 uyarınca müzakerelere katılamayacaktır²¹⁷⁴. Yönetim kurulu üyelerinin tümü hakkında açılacak bir dava söz konusu ise TMK m. 426/3 ve 427/b/4 uyarınca sorumluluk davası açmak ve davayı takip etmek için bir temsil kayyımı atanması söz konusu olacaktır²¹⁷⁵. Bu imkân sürdürülebilirliğe aykırı bir karardan, özellikle TTK m. 375/1(e)'deki devredilemez üst gözetim görevleri kapsamında tüm yönetim kurulu üyelerine sorumluluk atfedilebilecek bir zarar doğduğu durumlarda

²¹⁷³ Bu yönde, Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 440; Bozkurt Yaşar, Yetkili Organ, s. 158 vd.; Helvacı, Hukuki Sorumluluk, s. 114; Akdağ Güney, s. 332. Dava açma yetkisinin genel kurulda olduğu görüşü için bkz. Altay, S. A.: Anonim Ortaklıkta Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkisi, İstanbul, 2011, s. 236, dn. 148; Altay, Doğrudan Sorumluluk, s. 76; Bahtiyar, Sorumluluk Davası, s. 405.

²¹⁷⁴ Bu yönde ve söz konusu yönetim kurulu kararının bir dava şartı olmadığı, yalnızca yönetim kurulunun iç ilişkisine dönük bir işlem olduğu yönünde, Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 441-442.

²¹⁷⁵ Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 441, yazara göre tek kişilik yönetim kurulunun tek üyesine açılacak olması hâlinde de bu çözüm izlenecek veya dava yeni seçilecek üye tarafından açılacaktır (s. 442). Ayrıca bkz. Pulaşlı, Genel Esaslar, s. 687; Akdağ Güney, s. 332-335.

önem arz edecektir. Bu durumlarda yetkinin genel kurula geçeceğine dair bir hüküm bulunmadığı ifade edilmekle birlikte²¹⁷⁶, kanaatimizce, yönetim kurulu üyelerinden bu amaçla bir kayyım atanması kararı beklenemeyeceği için dava açılması veya davayı açmak için bir kayyım veya vekil tayin edilmesi kararının genel kurul tarafından verilebilmesi yerinde bir çözüm olacaktır²¹⁷⁷. Elbette, pay sahipleri ve alacaklıların dolaylı zararları kapsamındaki dava hakları da saklı olup davanın onlar tarafından açılması da mümkündür.

2. Pay Sahipleri ve Alacaklılar

TTK m. 553'te pay sahipleri ve alacaklılara doğrudan zararları bakımından, TTK m. 555'te pay sahiplerine dolaylı zararları bakımından ve m. 556'da ise zarara uğrayan şirketin iflası ve iflas idaresinin ilgili davayı açmaması hâlinde pay sahipleri ve alacaklılara dolaylı zararları bakımından yönetim kurulu üyelerine karşı sorumluluk davası açma hakkı tanınmıştır. Burada amaç, pay sahipleri ve alacaklıların menfaatlerini korumak olup kararın yönetim kurulu etkisinde kalabilecek olan genel kurul kararına bırakılmasının önüne geçmektir²¹⁷⁸. Bu dava sonucunda tazminata hükmedilmesi hâlinde tazminat şirkete ödenecek (TTK m. 555/1 ve 556/1), böylece pay sahipleri ve alacaklıların dolaylı zararlarının da önüne geçilmiş olacaktır. Pay sahipleri ve alacaklıların dava hakları yukarıda, dolaylı ve doğrudan zarar ayrımı kapsamında ele alınmıştır²¹⁷⁹.

²¹⁷⁶ Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 441.

²¹⁷⁷ Kayyım atanmasının bir çözüm olarak ileri sürülmekle birlikte, kayyım kimin atayacağına değinilmediğine, İsviçre öğretisinde bunun çözümü olarak genel kurul tarafından bir vekil tayin edilebileceğinin veya pay sahibinin mahkemedan bir vekil tayin etmesini talep edebileceğinin ileri sürüldüğü ve bunun Türk hukukunda da benimsenebileceği yönünde bkz. Akdağ Güney, s. 332-335. Genel kurulun yönetim kurulunu azlederek yenisini seçmesi ve davanın bu yeni kurul tarafından açılması da bir çözüm olarak ifade edilmiştir (Akdağ Güney, s. 335).

²¹⁷⁸ Akdağ Güney, s. 291.

²¹⁷⁹ 3. Bölüm, IV, B, 3, b ve c.

3. Diğer Menfaat Sahiplerinin Durumu

Her ne kadar TTK m. 553 vd. hükümleri uyarınca, yönetim kurulu üyelerinin hukuki sorumluluğu bakımından sorumluluk davası açma hakkı yalnızca şirket, pay sahipleri ve şirket alacaklılarına tanınmışsa da, yönetim kurulunun kararlarından etkilenmesi muhtemel paydaş grupları bunlardan çok daha geniştir. Zira çevresel veya sosyal nitelikteki karar ve eylemler, çoğu zaman tüketicileri, çalışanları, yerel toplulukları, doğal çevreyi ve hatta genel anlamda kamuyu etkileyebilecek sonuçlar doğurabilmektedir. Bununla birlikte, TTK'da şirket faaliyetleri kapsamında meydana gelen çevresel veya sosyal zarardan etkilenen paydaşlara, yöneticilere karşı doğrudan bir dava hakkı tanınmamıştır.

Diğer yandan, bilindiği üzere, bu kişiler uğradıkları doğrudan zarar nedeniyle, haksız fiil veya sözleşmeye aykırılığa ilişkin genel sorumluluk hükümlerine dayanarak şirkete karşı dava açabilirler. Örneğin, şirket tarafından piyasaya arz edilen bir ürün nedeniyle sağlık sorunu yaşayan bir tüketici; çevreye zararlı fabrika faaliyetleri sonucu vücut bütünlüğü zarar gören bir yerel halk sakini; iş sözleşmesi gereklerine aykırı şekilde işten çıkarılan bir çalışan, uğradıkları zarar ile şirketin hukuka aykırı fiili arasında illiyet bağı kurabildikleri sürece genel ve özel sorumluluk hükümlerine dayanarak şirkete karşı tazminat davası açabilirler. Bu tür davalarda sorumluluk ilk etapta şirkete ait olacak, ancak şirketin yöneticilerinin kusurunun tespiti hâlinde, şirketin yöneticilere rücu etmesi mümkün olduğu gibi (TTK m. 371/5, TMK m. 50/2) yöneticilerin şahsi sorumlulukları da devam edecektir (TMK m. 50/3). Ne var ki bu tür hukuki yollar, şirketler hukukunun yöneticilerin sorumluluğuna ilişkin özel sorumluluk rejimi kapsamında değerlendirilmemekte ve davacıların TTK m. 553 vd.

hükümleri kapsamındaki ispat yükü gibi elverişli hükümlerden yararlanması söz konusu olmamaktadır.

Menfaat sahiplerine dava hakkı tanınmamış olmasının sebebinin, TTK'daki istisnai hükümler haricinde, şirket yöneticilerine sosyal sorumluluğa uygun davranma konusunda genel bir yükümlülük yüklenmemiş olması olduğu ifade edilmektedir²¹⁸⁰. Doğrudan zarara karşı sorumluluk davası açma imkânının TTK'da yalnızca pay sahipleri ve alacaklılara tanınmış olması, şirketlerin varlık amaçlarının pay sahiplerine finansal menfaat sağlamak olduğunu ileri süren görüş sahipleri tarafından bir dayanak olarak ele alınabilecektir. Nitekim pay sahiplerinin doğrudan zararları bakımından TTK 553'ün daha elverişli mekanizmasından yararlanabiliyor olmasının, yöneticileri pay sahipleri karşısında zayıf bir konuma düşürdüğü ve yerinde olmadığı ileri sürülmüştür²¹⁸¹. Bu durum gerçekten, pay sahibi önceliği anlayışının temelindeki, pay sahiplerini şirketin de sahipleri (malikleri) olarak gören yaklaşımı²¹⁸² desteklemekle birlikte, bunun kabulü için tek başına yeterli değildir. Zira şirketin kötü yönetiminden doğan zarardan etkilenecek ilk grubun pay sahipleri ve daha sonra alacaklılar olduğu düşünüldüğünde kendilerine genel hükümlere kıyasen daha elverişli bir sorumluluk imkânının tanınmış olması yerindedir. Öte yandan, son dönemlere kadar şirket yöneticilerinin kararlarından diğer paydaşların gördüğü zararı şirketler hukuku alanının dışında kabul eden anlayış da yavaş yavaş terk edilmeye başlamıştır.

Alacaklılar ve pay sahipleri dışındaki paydaşlara dava hakkı tanınmamış olması, anonim şirket yöneticilerinin kurumsal sürdürülebilirliği sağlama yükümlülüklerinin büyük oranda teoride kalmasına yol açmaktadır. Zira yöneticilerin özen ve bağlılık

²¹⁸⁰ Özer, s. 225.

²¹⁸¹ Okuyucu, s. 327.

²¹⁸² Bkz. 2. Bölüm, III, B, 2, a.

yükümlülükleri kapsamında sürdürülebilirlik ilkeleri ve paydaş menfaatlerini gözetme yükümlülükleri bulunduğunu kabul ettiğimizde dahi, bu menfaatlerin ihlali hâlinde zarar gören paydaşlar özen ve bağlılık yükümlülüğünün ihlali kapsamında TTK m. 553'e dayanarak dava açamazlar²¹⁸³. Başka bir ifadeyle, şirket menfaati paydaş menfaatlerini de kapsayacak olmakla birlikte, paydaşlara bu menfaatlere ilişkin yükümlülüklerin icra edilmesini sağlamak ve menfaat ihlallerinden dolayı uğradıkları zararı tazmin etme imkânı, şirketler hukuku kapsamında tanınmamıştır.

Sonuç itibarıyla, mevcut düzenlemeler kapsamında yöneticilerin sürdürülebilirliğe aykırı kararları kapsamında TTK m. 553 uyarınca sorumlu olmasının tek ihtimali, sürdürülebilirliğe aykırı söz konusu karar veya işlemde şirketin, pay sahiplerinin ve alacaklıların zarara uğraması ve bunlar tarafından yöneticilere dava açılmasıdır. Pay sahipleri ve alacaklıların doğrudan zararı da yukarıdaki örneklerimizle çerçevesinde sınırlı olarak gündeme gelecektir. Paydaşlara zarar veren kararların eninde sonunda şirketin de zararına yol açacağı ifade edilse bile bu zararın kısa vadede bilançolara yansımaması, zararın ortaya çıkmasının uzun zaman alması, şirketin uğradığı zararı rücu etmemesi, pay sahiplerinin dava açma konusunda çekimser kalması gibi sebepler yöneticilerin söz konusu kararlarından sorumlu tutulmamasına yol açacaktır. Bu da yöneticilerin sürdürülebilirliğe aykırı davranışlarını caydırmak konusunda yetersiz kalacaktır.

Hemen belirtelim ki, şirketin faaliyetlerinden etkilenen paydaşlar çok geniş bir grubu oluşturmakta olup tüm paydaşlara dava hakkı tanınması da yönetim kurulunun karar alabilmesi ve şirketin işleyişi bakımından uygun bir çözüm olarak görünmemektedir. Tüm paydaşlara dava hakkı tanınmasına ilişkin çözüm son başlıkta

²¹⁸³ Bu yönde bkz. Özer, s. 235-236.

öneriler kapsamında tartışılacak olup burada bu hususa dikkat çekmekle yetinilmiştir²¹⁸⁴.

D. Davalılar

TTK m. 553 anlamında yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin yanı sıra kurucular ve tasfiye memurları da sorumlu tutulmuş olmakla birlikte, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması görev ve yetkisi yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerde olup çalışmamızda da bunların sorumluluğuna odaklanılmıştır. TTK m. 553 anlamında sorumlu olacak ilk grup, anonim şirketin şekli organı olan yönetim kurulu olup yönetim kurulu da ticaret siciline tescil ve ilan edilen üyelerden oluşmaktadır (TTK m. 354). Bununla birlikte sorumluluk tümünden kurula değil, bireysel olarak yönetim kurulu üyelerine ait olacaktır²¹⁸⁵. TTK m. 557’de farklılaştırılmış teselsül esası benimsenmiş olup her yönetim kurulu üyesi dış ilişkide de kusurları oranında sorumlu olacaktır²¹⁸⁶. Yönetim kurulu üyesinin bir tüzel kişi olması hâlinde sorumluluk bu tüzel kişinin temsilcisi gerçek kişiye değil, yönetim kurulu üyesi olan tüzel kişiye ait olacak olup tüzel kişi kanuni temsilcisi olan gerçek kişiye rücu edebilecektir²¹⁸⁷.

TTK m. 553 anlamında sorumlu tutulabilecek yöneticilerin şekli olarak atanan organların yanı sıra, fiili organ niteliği taşıyan ve günlük işlemleri aşan, şirketin faaliyet ve stratejilerine yön veren ve/veya temel konularda belirleyici kararlar alan üst düzey yöneticiler olarak ifade edilmiştir²¹⁸⁸. Fiili organlar, ilk olarak yönetimin

²¹⁸⁴ 3. Bölüm, V, D, 3.

²¹⁸⁵ Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3846-3847.

²¹⁸⁶ Farklılaştırılmış teselsüle ilişkin detaylı inceleme için bkz. Helvacı, M.: *Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğunda Farklılaştırılmış Teselsül*, Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2013, C. 12, S. 2, s. 77-96; Yördem, Y.: *Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğunda Farklılaştırılmış Teselsül İlkesi*, 2. Baskı, Ankara 2022.

²¹⁸⁷ Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3857; Akdağ Güney, s. 404.

²¹⁸⁸ Yanlı, *Yönetici Kavramı*, s. 51-52. Bir diğer tanımla TTK m. 553 anlamında yönetici, anonim adına karar alıp onu icra ettiren ve bu suretle şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için kendilerine bırakılan diğer görevleri yapma yetkisine sahip olan genel müdür, genel müdür yardımcısı, şirketin üst düzey yönetimine dahil müdürler, CEO, icra komitesi ve benzeri yetkilere sahip komite üyeleri ile

devredildiği²¹⁸⁹ kişiler olup TTK m. 357 uyarınca yönetimin devredildiği üçüncü kişiler, TTK m. 369 anlamında yönetimle görevli üçüncü kişiler olarak özen ve bağlılık yükümlülüğüne tabidir²¹⁹⁰.

TTK m. 553/2 uyarınca, kanundan veya esas sözleşmeden doğan bir görevi veya yetkiyi, kanuna dayanarak, başkasına devreden organlar veya kişiler, bu görev ve yetkileri devralan kişilerin seçiminde makul derecede özen göstermediklerinin ispat edilmesi hâli hariç, bu kişilerin fiil ve kararlarından sorumlu olmazlar. Bu itibarla, sürdürülebilirlik meselelerinin özel uzmanlık ve teknik bilgi gerektirdiği dikkate alındığında, sürdürülebilirliğe ilişkin yetki ve görevlerin gerekli bilgiye sahip, şirket faaliyetlerinin çevresel ve sosyal sonuçlarını ölçebilecek, ekonomik sermayenin yanı sıra doğal ve beşeri sermayeyi ne şekilde yöneteceğini bilen kişilere devredilmesi şarttır. Devirde gerekli özenin gösterilmemesi hâli haricinde, devri mümkün olan görev ve yetkiler bakımından bu devir, kanunda sorumluluktan kurtuluş sebebi olarak ele alınmıştır²¹⁹¹. Öte yandan bu hüküm, yalnızca devri mümkün görev ve yetkiler için geçerli olup yönetim kurulunun devredilemez yetki ve görevlerinden doğan sorumluluk yetki devri hâlinde de devam edecektir²¹⁹². Dolayısıyla, sürdürülebilirliğe ilişkin ihlal edilen yükümlülüğün, TTK m. 375'te yer alan devredilemez görevlerden birinin kapsamına dahil edilmesi hâlinde, yetkilerini devretmiş olan (icracı olmayan)

genel koordinatörleri ve benzer yetkilileri kapsayan bir üst kavramdır (Tekinalp, Yeni Hukuk, s. 431). Ayrıca bkz. Paslı, Compliance, s. 332; Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3856 vd.

²¹⁸⁹ Yönetim yetkisinin devrine ilişkin olarak bkz. Altay, S. A.: Anonim Ortaklıkta Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkisi, İstanbul, 2011; Doğan, B. F.: Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri, 2. Baskı, İstanbul 2011; Doğan, B. F.: *Yönetim Kurulunun Devredilemez Yetkileri ve Yönetim Yetkisinin Devri*, MÜHF-HAD 2012, C. 18, S. 2, s. 609-640.

²¹⁹⁰ Yanlı, Yönetici Kavramı, s. 52. Ayrıca bkz. 6102 s. TTK m. 369 Gerekçesi, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), s. 170. Fiili organların da yönetici kavramına dahil edilerek sorumlu tutulması gerektiği yönünde, Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3861.

²¹⁹¹ Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3846.

²¹⁹² Çamoğlu (Poroy/Tekinalp), s. 383. Devredilemez yetkinin devri işlemi geçersiz olacağından sorumluluk tüm üyelere ait olmaya devam edecektir, bkz. Doğan, Yönetim Kurulunun Organizasyonu, s. 273.

yönetim kurulu üyelerinin de sürdürülebilirlikten doğan sorumluluğu devam edecektir. Bu itibarla, TTK m. 375/1(f) uyarınca, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi yönetim kurulunun devredilemez yetkileri arasında bulunduğundan, yıllık faaliyet raporunun bir parçası olan sürdürülebilirlik raporları ile kurumsal yönetim açıklaması içerisinde gerçekleştirilen sürdürülebilirliğe ilişkin diğer açıklamalar kapsamında doğan sorumluluk, yönetim kurulu üyelerinin tamamına ait olacaktır. Bununla birlikte, SPKn m. 32 kapsamında halka açık şirket yönetim kurulu üyelerinin kamuyu aydınlatma belgelerinden doğan sorumluluğu yalnızca belgeyi imzalayan üyelerle sınırlandırılmış olup kanaatimizce, bu durumda bir sebeple belgede imzası bulunmayan yönetim kurulu üyelerine dava açılmayacak olmakla birlikte, belgelerin yanlış, yanıltıcı veya eksik bilgiler içermesinde kusurları bulunması hâlinde kendilerine, sorumlu tutulan yönetim kurulu üyesi tarafından rücu edilmesi de mümkündür. Aynı zamanda sorumluluğun, yukarıda açıklanan hâllerden üst gözetim yükümlülüğünün bir parçası olan uyum yükümlülüğünden kaynaklanması hâlinde de icra yetkisi bulunmayan yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğundan bahsedilebilecektir. Bununla birlikte, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyelerinin operasyonların yürütülmesine ilişkin bir görevi bulunmayıp yalnızca üst gözetim görevleri bulunmasının tedbirli yönetici ölçütünde farklılıklara yol açacağı ifade edilmektedir²¹⁹³. TTK m. 553/3 uyarınca da, hiç kimsenin kontrolü dışında kalan, kanuna veya esas sözleşmeye aykırılıklar veya yolsuzluklar sebebiyle sorumlu tutulamayacağı ifade edildikten sonra bu sorumlu olmama durumunun gözetim ve özen yükümü gerekçe gösterilerek geçersiz kılınamayacağı ifade edilmiştir.

²¹⁹³ Bkz. Karaman Coşgun/Doğrusöz Koşut, s. 3853.

Burada sürdürülebilirliğe ilişkin yükümlülüklerin niteliğinden kaynaklanan bir diğer mesele, yöneticilerin sürdürülebilirlik risklerini dikkate almasını gerektiren özen yükümlülükleri kapsamında, görevi sona ermiş yöneticilerin geçmiş dönemdeki eylemsizlikleri dolayısıyla sorumlu tutulup tutulamayacaklarıdır. Şöyle ki, bilindiği üzere, sürdürülebilirliğe ilişkin düzenlemelerle öngörülen önlem ve yükümlülüklerin çoğunluğu bir geçiş dönemiyle birlikte kademeli olarak öngörülmüş olup sürdürülebilirlik hedefleri de görece uzak geleceğe yönelik olarak belirlenebilmektedir (2050 hedefleri gibi). AB başta olmak üzere birçok hukuk sisteminde ileri tarihli olarak yürürlüğe girecek birtakım çevresel ve sosyal yükümlülükler ile bunlara bağlı vergi yükümlülükleri öngörülmüş olup bunlara uymayan yabancı şirketlerin bu ülkelerle ticari ilişkileri sona erebileceği gibi ağır vergilere de tabi olmaları da söz konusu olabilecektir. Örneğin, AB Sınırdaki Karbon Düzenlemesi Mekanizması (*The Carbon Border Adjustment Mechanism - CBAM*) ile 2026 yılı itibarıyla, şirketlerin AB'ye ihraç ettikleri ürünlerin üretiminde ne kadar karbon salınımı olduğunu beyan etmesi ve eğer yüksek karbon salınımı söz konusuysa, karbon salınımı oranına göre belirli sayıda CBAM sertifikası alması gerekecek olup bu da şirket için ciddi bir ek maliyet yaratacaktır²¹⁹⁴. Bu itibarla, Türkiye'den AB'ye ürün ihraç eden ve 2026 yılına kadar faaliyetlerinin karbon salınımını sınırlamayan bir şirket oldukça ağır bir maliyetle karşı karşıya kalabilecek olup şirketin malvarlığı bu düzenlemelerden doğrudan etkilenecektir. Söz konusu düzenleme 2023 yılında kabul edilerek yürürlüğe girmiş olup 2026 tarihine kadar birtakım geçiş dönemi yükümlülükleri de içermektedir. Zira şirketlerin karbon salınımlarını belirli seviyelere düşürmeleri veya faaliyetlerinin

²¹⁹⁴ European Commission, Carbon Border Adjustment Mechanism (https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en, Erişim Tarihi: 25.07.2025); T.C. Ticaret Bakanlığı, AB SKDM Bilgi Notu (<https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/yesil-mutabakat/ab-sinirda-karbon-duzenleme-mekanizmasi/ab-skdm-bilgi-notu>, Erişim Tarihi: 25.07.2025).

çevresel etkilerini azaltmaları belirli bir zaman ve yatırım gerektirmektedir. Bu bağlamda, özellikle çimento, demir-çelik, alüminyum gibi sektörlerde faaliyet gösteren ve AB ile dış ticaret ilişkisi bulunan şirketler açısından sürdürülebilir üretim tekniklerine geçilmemesi veya karbon emisyonunun azaltılmasına yönelik yatırımların zamanında yapılmaması doğrudan bir rekabet dezavantajı yaratabilecektir. İşte buradaki soru, bu geçiş döneminde gerekli önlemleri almayan yöneticilerin, söz konusu maliyetler doğup zararın meydana geldiği tarihte görevleri sona ermiş ve hatta ibra edilmiş olmalarına rağmen, TTK m. 553 vd. hükümleri kapsamında sorumlu tutulup tutulamayacaklardır. Kanaatimizce, bu durumda geçmiş dönemde görev yapan yöneticilerin sorumluluğuna başvurulması mümkün olmalıdır. Zira düzenlemeyi öngören ülke ile ticari ilişkileri bulunan bir şirketin tedbirli bir yöneticisinin, bu sonuçları öngörerek gerekli önlemleri alması şart olup gerekli aksi takdirde özen yükümlülüğü ihlal edilmiş olacaktır. Bu itibarla elbette, zararın ve geçiş döneminde gerekli önlemler alınmış olsaydı bu zararın doğmayacağına nesnel bir şekilde ortaya konulması gerekecektir. Geçmiş dönemde görev yapan yöneticilerin ibra edilmiş olmaları da kanaatimizce ibranın gerçekleştirildiği tarihte zararın henüz doğmamış ve bilançoya yansımamış olması nedeniyle (TTK m. 424) ve bu konunun ibranın gerçekleştiği toplantıda sunulan belgeler ile pay sahiplerinin bilgisine sunulmamış, toplantıda tartışılmamış ve görüşülmemiş olması şartıyla pay sahiplerinin dava haklarını ortadan kaldırmayacaktır²¹⁹⁵. Zira belirli bir tedbir, özen ve bilgi düzeyine sahip olması gereken yöneticilerden farklı olarak pay sahiplerinden AB’de gerçekleştirilen bu tür bir düzenlemeden haberdar olmaları beklenemeyecektir.

²¹⁹⁵ Bkz. Aytaç, Z.: Anonim Ortaklıklarda İbra, Ankara 1982, s. 84-85.

Nitekim öğretide de kabul edildiği üzere, ibra yalnızca genel kurulun bilgisine ulaşan işlem ve konular ile bilinebilecek konuları kapsayacaktır²¹⁹⁶.

V. YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE İLİŞKİN YÜKÜMLÜLÜK VE SORUMLULUKLARINI ÖNGÖREN KATI HUKUK KURALLARININ GEREKLİLİĞİ

A. Genel Olarak

Buraya kadarki açıklamalarımız, şirketlerin pay sahipleri lehine ekonomik değer yaratmanın yanı sıra, tüm menfaat sahipleri lehine uzun vadeli değer yaratma yükümlülüklerinin de bulunup bulunmadığı ve şirketler hukukunun genel ilkeleri ve yeni sürdürülebilirlik düzenlemeleri çerçevesinde, şirket ve yöneticilerinin içinde bulundukları toplum ve çevreye verdikleri zarardan sorumlu tutulup tutulamayacakları sorularına odaklanmıştır. Bu sorulara verilen cevaplar neticesinde sorulması gereken bir diğer soru, şirketlerin negatif dışsallıklarını önlemek bakımından yeterli olmayan mevcut düzenlemeler karşısında, yönetim kurulu üyelerinin şirketi yönetirken, “Pay sahiplerinin finansal menfaatlerinin ötesinde daha geniş amaçlar gütmesi gerektiğine inanmasını ve buna göre hareket etmesini nasıl sağlarız?” sorusudur²¹⁹⁷. Bir süredir akademik çevreler ve düzenleyici otoriteler, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması için şirketler hukukunda bir reform gerçekleştirilerek şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlikten doğan sorumluluklarının katı hukuk kurallarına bağlanmasının gerekli ve tercih edilebilir olup olmadığı tartışılmaktadır.

²¹⁹⁶ Aytaç, s. 84-86; Pulaşlı, Genel Esaslar, s. 700; Şener, s. 432; Çamoğlu, s. 228; Akdağ Güney, s. 421; Helvacı, Hukuki Sorumluluk, s. 138.

²¹⁹⁷ Bkz. Winter, s. 1204.

Şirketlerin sosyal ve çevresel sorumlulukları, uzun süreler şirketler hukukunun düzenleme alanının dışında kabul edilmiş, şirketlerin bu konudaki görev ve yükümlülüklerinin ise bağlayıcı olmayan ilke ve kurallar (*soft law*) ile ele alınması tercih edilmiştir. Öte yandan, günümüzde katı hukuk kurallarına doğru bir yönelim söz konusu olup özellikle yabancı hukukta bu konudaki bağlayıcı düzenlemeler giderek artmaktadır. Zira şirketlerin çevre ve topluma zararlı davranışlarının önüne geçilmesinde, diğer kanunlarda yer alan düzenlemeler ve genel sorumluluk hükümleri yeterli olmadığı gibi bağlayıcı olmayan ilke ve standartlar da kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması bakımından tam etkinlik sağlayamamıştır. Gerçekten de günümüzde birçok ülkenin kurumsal yönetim düzenlemelerinde paydaş menfaatleri de tanınmış olmakla birlikte, bunlar genellikle belirli şirketler bakımından tavsiye niteliğinde birtakım ilkeler içermekte olup şirketler hukukunda uzun yıllardır yer eden pay sahibi önceliğine yönelik düzenleme ve anlayışları değiştirmekte yeterli olmamıştır. Böylece, zamanla paydaş menfaatlerinin şirketler hukuku dışında görüldüğü geleneksel anlayış tartışmaya açılmış olup özellikle şirketlerin yarattığı negatif dışsallıkların önüne geçilmesinde harici düzenlemelerin yetersizliği karşısında, “belki de, şirketler hukuku ve kurumsal yönetimin çevre ve toplum için daha fazlasını yapması gerekmektedir”²¹⁹⁸. Bu itibarla, anonim şirketlerin pay sahibi odaklı yaklaşımlarını değiştirerek karar ve faaliyetlerinde paydaş menfaatleri ve sürdürülebilirlik kaygılarının gözetilebilmesi için her durumda bir şirketler hukuku reformuna ihtiyaç duyulduğunu söylemek kanaatimizce yanlış olmayacaktır.

Anonim şirketler bünyesinde kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasına yönelik bu amaç doğrultusunda birçok yöntem ve mekanizma önerilebilecek olmakla birlikte

²¹⁹⁸ Rock, For Whom, s. 368.

kanaatimizce, şirketlerin faaliyetlerinin çevresel ve sosyal etkilerinin kontrol altına alınabilmesi, yöneticilerin şirketi yönetirken ve bu faaliyetlere ilişkin kararlar alırken sürdürülebilirlik ilkeleri ile çevre ve toplumu da kapsayan paydaş menfaatlerini gözetmeye yönelik caydırıcı ve teşvik edici mekanizmaların varlığına bağlıdır. Bu doğrultuda bu başlık altında, şirketler hukuku kapsamında anonim şirket yöneticilerinin yükümlülükleri ve sorumlulukları bağlamında gerçekleştirilecek düzenlemelerin gerekli ve tercih edilir olup olmadığı üzerinde durulacaktır. Bu çerçevede, ilk olarak mevcut sistemlerin kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında neden ve ne şekilde yeterli olmadıkları ortaya konulduktan sonra, diğer yöntem önerilerine kısaca değinilecek ve sorumluluğa yönelik katı hukuk kurallarına ilişkin önerilerde bulunulacaktır.

B. Haksız Fiil Sorumluluğunun Yetersizliği

Bilindiği üzere, şirketler hukukunda anonim şirketler ve yönetim kurulu üyelerinin sürdürülebilirlikten doğan sorumluluğu ayrıca düzenlenmemiş olmakla birlikte, belirli şartlar altında yöneticilerin şirket yönetimi kapsamında sebep olduğu çevresel ve toplumsal zararın tazmini amacıyla şahsi sorumluluklarına başvurulması mümkündür. TTK m. 553 kapsamında doğrudan zararları için dava açabilecekler, pay sahipleri ve alacaklılarla sınırlı olup diğer paydaşlar bu davaları borçlar hukukunun genel hükümleri ve diğer kanunlarda yer alan özel hükümlere dayandırabilecektir. Hukuk sistemlerinin genelinde bugüne kadar bu türden zararlar nedeniyle açılan davalar, genellikle şirket tüzel kişiliğine yöneltilmiş olup haksız fiil hukukuna dayandırılmıştır²¹⁹⁹. Bu itibarla, bazıları tarafından haksız fiil hukuku, şirketlerin çevresel ve sosyal zararının önüne geçilmesinde caydırıcı bir unsur olarak ele

²¹⁹⁹ Bkz. European Commission, Study On Due Diligence, s. 175.

alınmıştır²²⁰⁰. Öte yandan haksız fiil sorumluluğu, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması açısından bazı elverişsiz özellikler barındırmakta olup şirketlerin negatif dışsallıkları bakımından tatmin edici bir çözüm sunamamıştır.

İlk olarak, haksız fiil sorumluluğunda kusuru ve zararı ispat yükünün davacıya ait olması, özellikle şirketin iç işleyişine ve yönetim kararlarına erişimi kısıtlı olan paydaşlar bakımından önemli bir ispat zorluğu doğurmaktadır. Ayrıca, şirketlerin çevresel ve sosyal meselelerin çok geniş alanlara yayılabilen ve çoğu zaman dolaylı biçimde ortaya çıkan etkileri nedeniyle, illiyet bağının kurulması da zorluk arz edebilecektir²²⁰¹. Örneğin, kimi zaman şirketin yaydığı zararlı kimyasallar ve sebep olduğu çevre kirliliğinin sonradan sebep olduğu kanser gibi hastalıklarla, şirket faaliyetleri arasındaki illiyet bağı hiçbir zaman kurulamamaktadır. Çevreye verilen zarar sabit olmakla birlikte, kişinin somut olarak zarara uğradığını ortaya koyamaması söz konusu zararın tazmininin önüne geçebilmektedir. Nitekim Muğla'daki Yatağan Termik Santrali'nin çevreye verdiği zarardan dolayı bölgede yaşayanlar tarafından açılan haksız fiil temelli manevi tazminat davasında Yargıtay, termik santralin sebep olduğu hava kirliliğinden dolayı davacıların vücut bütünlüğünde bir eksilme meydana geldiğinin ispatlanamadığı ve davacının hava kirliliği nedeniyle duyduğu endişenin somut bir eksilmeye sebep olmadığı gerekçeleriyle manevi tazminat talebini reddetmiştir²²⁰².

²²⁰⁰ Bu görüş sahiplerine ilişkin olarak bkz. Özalp, s. 132. Ayrıca bkz. Rott, s. 18 vd.

²²⁰¹ Benzer yönde, bkz. Özalp, s. 133. Özellikle çevre sorunlarının etkilerinin mekâna veya zamana çok geniş bir şekilde yayılmasının şirketlerin bu konuda maliyetli önlemler alma konusundaki motivasyonlarını kırdığı yönünde, Richardson, B. J./Sjåfjell, B.: *Capitalism, the Sustainability Crisis, and the Limitations of Current Business Governance*, Company Law and Sustainability - Legal Barriers and Opportunities (Ed. Sjåfjell, B./Richardson, B. J.), Cambridge 2015, s. 24.

²²⁰² Yarg. 4. HD., T. 11.07.2002, E. 2001/12708, K. 2002/8915 (Lexpera Hukuk Bilgi Sistemi, Erişim Tarihi: 04.08.2025). Ayrıca bkz. Özalp, s. 133.

Bunun haricinde, şirketler tarafından gerçekleştirilen çevre ve insan hakları ihlallerinin mağdurları, şirketler ve yöneticilerine karşı yasal çözüm yollarına erişimde birtakım engellerle karşılaşmaktadır²²⁰³. Özellikle çok uluslu şirketlerin tedarik zincirleri bağlamındaki haksız fiil sorumluluğu bu itibarla çeşitli problemlere yol açmaktadır. Zira çok uluslu şirketlerin üretim faaliyetlerini veya hammadde teminini gerçekleştirdiği gelişmekte olan ülkelerde, hukuki ve kurumsal altyapının zayıf olması, yerel mahkemelerden sonuç alınmasını güçleştirmektedir²²⁰⁴. Öte yandan davanın zararı veren yabancı şirketin merkezinin bulunduğu ülkede açılması da yargı yetkisi ve uygulanacak hukuka ilişkin problemlerin yanı sıra, yasal temsilci bulmaktaki zorluklar, yüksek yargılama giderleri, yabancı dil ve hukuka hâkimiyet problemleri, kararın icra edilmesi gibi başka sorunlar doğurmaktadır²²⁰⁵. Yasal yollara ve tazminata erişim konusundaki problemler nedeniyle, giderek artmakla birlikte, şirketlerin çevre ve insan hakları ihlallerinden sorumlu tutuldukları dava sayısı bu ihlallerin sayısı ve ağırlığına göre oldukça azdır²²⁰⁶.

Yasal yollara erişim sağlandığı ihtimalde dahi, çevresel ve sosyal zararların niteliği gereği tazminatın neredeyse her durumda zararı telafi etmekte yetersiz kalmasıdır. Sorumluluk davalarının genelinde ortaya çıkan bu problem, bunların *ex ante* değil, *ex post* nitelikte bir çözüm sunuyor olmasıdır²²⁰⁷. Çevresel tahribat ve insan hakları

²²⁰³ European Commission, Study On Due Diligence, s. 140.

²²⁰⁴ Bkz. European Commission, Study On Due Diligence, s. 229.

²²⁰⁵ AB Komisyonu bünyesinde, tedarik zincirleri *due diligence* düzenlemelerine duyulan ihtiyaca yönelik gerçekleştirilen çalışmada sayılan yasal yollara erişmekteki diğer zorluklar için bkz. European Commission, Study On Due Diligence, s. 229.

²²⁰⁶ Bkz. Murat, s. 153. AB’de dolaylı yollardan ceza hukuku, tüketici hukuku ve haksız fiile dayanan davalar ile sürdürülebilirliğe yönelik dava yöntemleri geliştirilmiş olmakla birlikte açılan dava sayısının sınırlı olduğuna yönelik, bkz. European Commission, Study On Due Diligence, s. 19.

²²⁰⁷ Aynı yönde bkz. Özalp, s. 134. Bu sebeple kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında iş hukuku, çevre hukuku gibi geçmişe dönük çözüm sunan düzenlemeler yerine şirket içi mekanizmalardan faydalanılması gerektiği yönünde, Bruner, C. M./Sjåfjell B.: *Corporate Law, Corporate Governance and the Pursuit of Sustainability*, The Cambridge Handbook of Corporate Law, Corporate Governance and Sustainability (Ed. Sjåfjell, B./ Bruner, C. M.), Cambridge 2020, s. 714.

ihlallerinden doğan zarar doğası gereği, meydana geldikten sonra telafisi imkânsız sonuçlar doğurmaya elverişlidir²²⁰⁸. Büyük şirketlerin üretim tesislerinde meydana gelen işçi ölümleri ve canlı türlerinin yok olması gibi örnekler bu durumu gözler önüne sermektedir. Ayrıca çevresel ve sosyal problemlerin yaygın etkisine rağmen tazminat, yalnızca adalete erişimdeki zorlukları aşarak davacı olabilen kişilere sağlanmaktadır²²⁰⁹. Bu da çevresel ve sosyal adaletin kolektif boyutunu göz ardı etmektedir. Dolayısıyla, söz konusu zararın henüz meydana gelmeden önlenmesi adına, şirket yöneticilerinin önleyici ve sürdürülebilirlik odaklı yükümlülüklerinin açıkça tanımlandığı düzenlemelerin hayata geçirilmesi ve şirketlerin diğer paydaşların zararı pahasına kâr elde etme amaçları bulunduğu dair anlayışın kökünden değişmesi şarttır.

Hâlihazırda karşılaşılan bu zorluklar, yöneticiler nezdinde sürdürülebilir davranmaya yönelik bir baskı yaratılmasının önüne geçmektedir. Zira şirketlerin sorumlu tutulmasındaki zorlukların daha da fazlası, bu sorumluluğun yöneticilerin şahsi malvarlıklarına sirayet etmesinde karşımıza çıkmaktadır. Zira haksız fiile dayanan söz konusu davalar yöneticilerin şahsına da yöneltilebilecek olmakla birlikte, zarar görenler şirketin iç ilişkilerine hâkim olmayıp kusurlu olan yöneticiyi tespit etmeleri daha da büyük bir zorluk teşkil etmektedir. Kaldı ki zarar görenler de, sorumlu yöneticinin ve kusurlu olduğunun ispatındaki bu tür engellerin önüne geçilmediği sürece, muhatap olarak karşılarında bireysel yöneticiler yerine, kurumsal bir yapı olan şirketi görmeyi tercih edeceklerdir. Esasen şirkete karşı açılan davalarda şirketin ödediği tazminatı kusurlu yönetim kurulu üyesine rücu etme imkânının bulunmasının

²²⁰⁸ Çevresel etkilerin çoğunlukla geri döndürülemez olması nedeniyle, gelecek nesillerin geriye dönük olarak adaleti sağlamaları mümkün olmadığı yönünde bkz. Richardson/Sjåfjell, s. 24.

²²⁰⁹ Özalp, s. 132-133.

(TTK m. 371/5) yöneticiler üzerinde bir baskı unsuru yarattığı düşünebilir. Ne var ki rücu prosedüründe yeniden devreye giren kusurun ispatı, birden fazla sorumlunun bulunması gibi hususlar süreci uzatan, zorlaştıran ve dolayısıyla yöneticiler bakımından caydırıcılığı azaltan sebepler yaratmaya devam etmektedir²²¹⁰.

Tüm bu sebeplerle, haksız fiilden doğan sorumluluk tehdidi, yöneticilerin sürdürülebilir davranışlarını teşvik etmek ve çevre ve topluma zararlı kararlar almasına engel olmak bakımından yeterli olmamıştır. Başka bir ifadeyle, haksız fiil sorumluluğu kurumsal sürdürülebilirlik ilkelerinin etkin şekilde hayata geçirilmesi bakımından tek başına yeterli bir hukuki mekanizma olarak değerlendirilememektedir.

Bu itibarla, gelecekte gerçekleştirilmesi olası bir düzenlemede bu yapısal sorunların göz önünde bulundurulması ve TTK m. 553'te pay sahipleri ve alacaklılara tanınan dava haklarında olduğu gibi, diğer paydaşlara verilecek dava haklarının, yöneticilerin kusursuzluklarını ispat yükü gibi yöneticiler nezdinde caydırıcı bazı unsurlar içermesi büyük önem taşımaktadır. Öte yandan, yalnızca hukuki sorumluluk mekanizmalarının değil, yöneticilerin ücretlendirme politikalarındaki teşvik unsurları, paydaşların yönetime katılımı gibi şirket içi yapıların da sürdürülebilirlik ilkelerine uyumu teşvik edecek biçimde yeniden tasarlanması, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada tamamlayıcı rol oynayacaktır.

C. Katı Hukuk Kuralları ile Yumuşak İlke ve Standartlar Arasındaki

Tercih

Kurumsal sürdürülebilirliğin hukuk kuralları ile sağlanmasında yöntemin ne olacağı tartışmalarının en üst başlığı, düzenlemelerin yumuşak hukuk kuralları mı katı

²²¹⁰ Benzer yönde bkz. Özalp, s. 135.

hukuk kuralları ile mi gerçekleştirileceğine ilişkindir²²¹¹. İlk bölümde de vurgulandığı üzere, sürdürülebilirlik ilk başta hukuk alanının dışında, çevre, işletme, ekonomi ve yönetim bilimleri gibi alanlardan yararlanılarak sağlanmaya çalışılmıştır. Öte yandan kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması, temas ettiği alanlarda çeşitli hukuki reform ve değişikliklerin gerçekleştirilmesini gerektirmekte olup şirketlerin sürdürülebilir davranışının temini, şirketler hukukunun en temel düzenlemelerine bir müdahale gerektirmektedir²²¹². Nitekim özellikle son yıllarda bu alandaki hukuki girişimler artmış ve kurumsal sürdürülebilirliğin önündeki hukuki engeller tespit edilerek sürdürülebilir kalkınmanın şirketler hukuku, sermaye piyasası hukuku, yatırım hukuku ve kurumsal yönetim gibi alanlar aracılığıyla sağlanmasına yönelik yöntem arayışlarına girilmiştir²²¹³.

Yakın tarihe kadar kurumsal sürdürülebilirlik ve KSS bakımından yöntem tercihi, yumuşak hukuk kuralları ile düzenlemeler öngörülmesi olmuş ve şirketler için bağlayıcı olmayan bazı ilke, rehber, standart ve öneriler gerek uluslararası ve ulusal hukukta kabul görmüştür. Bunun bir sebebi, özellikle büyük şirketler ve iş dünyasından sürdürülebilirliğin katı hukuk kuralları dışarısında bırakılması ve daha çok KSS girişimleri ile bağlayıcı olmayan düzenlemeler çerçevesinde ele alınması yönündeki baskılardır²²¹⁴. Öte yandan bağlayıcı olmayan ilke ve kurallar kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında yeterli olmamış ve hukuki yöntem arayışlarını sona erdirememiştir.

²²¹¹ Bkz. Eroğlu, Hard Law, s. 89; Özalp, s. 55 vd.; Reis, s. 308.

²²¹² Aynı yönde bkz. Eroğlu, Hard Law, s. 88.

²²¹³ Eroğlu, Hard Law, s. 88.

²²¹⁴ Själfjell, B.: *Why Law Matters: Corporate Social Irresponsibility and the Futility of Voluntary Climate Change Mitigation*, University of Oslo Faculty of Law Legal Studies Research Paper Series No. 2011-17, s. 2, (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1774759, Erişim Tarihi: 04.08.2025); Lin, L. W.: *Mandatory Corporate Social Responsibility Legislation Around the World: Emergent Varieties and National Experiences*, University of Pennsylvania Journal Of Business Law 2021, C. 23, S. 2, s. 461; Eroğlu, Hard Law, s. 89.

Günümüzde yumuşak kurallar hâlâ yoğunlukta olmakla birlikte, başta Avrupa ülkeleri olmak üzere yabancı hukukta katı hukuk kurallarına olan yönelim giderek artmakta, bir süredir özellikle raporlama yükümlülükleri ve tedarik zincirlerinde *due diligence* alanında katı hukuk kuralları öngörülmektedir. Ne var ki, katı hukuk kurallarının kurumsal sürdürülebilirlik alanında gerekli ve uygun bir yöntem olup olmadığı hâlâ tartışmalara konu olmakta, öngörülen katı hukuk kuralları da CSDDD’de olduğu gibi²²¹⁵ tepkilerle karşılaşarak geri adımlar atılmasına yol açmaktadır.

Bu itibarla, kurumsal sürdürülebilirlik düzenlemelerine ilişkin görüşler ilk etapta, şirketler ve piyasanın kendi kendilerini düzenlemesi gerektiği anlayışına dayalı yumuşak hukuk kurallarını destekleyen görüş ve şirketleri daha sürdürülebilir ve sorumlu davranışa zorlamak için bağlayıcı kuralların getirilmesinin şart olduğunu savunan görüş olmak üzere ikiye ayrılmaktadır²²¹⁶.

1. Katı Hukuk Kurallarının Karşısındaki Görüşler

Katı hukuk kurallarına geçiş başlamış olmakla birlikte, sürdürülebilirliğe yönelik girişimlerin, bağlayıcı olmayan gönüllülük esasına dayalı düzenlemelerle gerçekleştirilmesi görüşü özellikle iş dünyası ve şirketler arasında hâlâ daha yaygındır²²¹⁷. Şirketler, faaliyetlerinin yasal düzenlemelerle sınırlandırılmasını istememiş ve bu yönde gerçekleştirdikleri lobi faaliyetleri sonucunda KSS gönüllülük esasına dayalı bir şekilde tanımlanmıştır²²¹⁸. Öğretide de katı hukuk kurallarının tercih edilmeyen yönleri tartışılmış olup bu eleştiriler genellikle ticari muhakeme ilkesinin arkasındaki, şirketlerin kendi ticari faaliyetlerini yürütürken belli bir takdir yetkisine

²²¹⁵ Bkz. 3. Bölüm, III, D, 3.

²²¹⁶ Eroğlu, Hard Law, s. 89-90.

²²¹⁷ Eroğlu, Hard Law, s. 89-90.

²²¹⁸ Sjøfjell, Why Law Matters, s. 2.

ve serbestliğe sahip olması gerektiği düşüncesine ve serbest piyasa rekabetinin işleyişine odaklanmaktadır. Zira şirketlerin çevresel veya toplumsal etkileri olan kararlarının sıkı yasal kurallarla sınırlandırılması, yöneticilerin ticari takdir yetkisini kısıtlayacak ve şirketlerin piyasa koşullarına esnek şekilde uyum sağlama kabiliyetini azaltacaktır.

Katı hukuk kurallarına dayanan geleneksel uyum anlayışının altında yatan varsayım, şirketlerin kurallara uymak için yalnızca “*yasalar tarafından özellikle talep edildiğinde*” ve “*uyumsuzluğun tespit edilip sert bir şekilde cezalandırılacağına inandıklarında*” zaman, kaynak ve sermaye kullanacaklarıdır²²¹⁹. Dolayısıyla şirketlerin kurumsal davranışı yasalarla düzenlenerek ihlalleri yaptırma bağlanır. Öte yandan, bu yaklaşımın her zaman arzu edilen sonuçları doğurmadığı ileri sürülmüş olup ceza tehdidi, hukuka saygı duyulması ve caydırıcılığı sağlamak yerine, şirketleri yasayı atlatmanın yollarını bulmaya teşvik edebilir²²²⁰. Bu durum kimi zaman da şirketlerin cezanın uyumdan daha az külfetli olduğunun farkına varmalarına yol açarak uyumsuz davranışa devam etmelerine neden olabilir²²²¹.

Aynı zamanda, özellikle henüz gelişim sürecinde olan ve şirket uygulamalarına göre şekillenen ESG alanlarında yasal düzenlemelerin, şirketlerin bu kuralları ne şekilde anladığı ve uyguladığına göre değişiklik gösterdiği ifade edilmektedir²²²². Yeni yeni gelişen ESG düzenlemelerinin çoğu muğlak, teknik ve karmaşık olup şirketlere geniş bir yorum alanı bırakmaktadır. Bu anlayışa göre, ESG hedeflerine ulaşmak sadece yasalara uyumla değil, şirketlerin gönüllü ve öz düzenleyici adımlarıyla mümkündür. Hukuk kuralları, temel ilkeleri ve değerleri tanımlar; fakat bu ilkelerin

²²¹⁹ Bkz. Reis, s. 315.

²²²⁰ Reis, s. 315.

²²²¹ Reis, s. 315.

²²²² Reis, s. 315.

somut politikalara dönüşmesi şirketlerin gönüllü öz düzenlemeleri (*self-regulation*) çerçevesinde gerçekleştirilir²²²³. Böylece her şirket, kendi büyüklüğüne, faaliyet alanına ve hedeflerine uygun planlar geliştirerek bunlara uyumu da iç kontrol mekanizmalarına bırakacaktır. Başka bir ifadeyle, bu anlayışta, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada iç düzenlemeye imkân tanıyan yumuşak hukuk kurallarının rolü öne çıkmakta; şirketlerin faaliyetlerinin bağlamına, büyüklüğüne ve vizyonuna en uygun gönüllü taahhütleri içselleştirmesi esas alınmaktadır. Özellikle maddi nitelikteki bağlayıcı hukuk kuralları ise esnek bir yapı sunmamaları nedeniyle şirket özelindeki uygulanmaları bakımından sorunlara yol açabilecektir²²²⁴.

Bunun yanı sıra, özellikle yöneticilerin yükümlülük ve sorumluluklarına ilişkin maddi hukuk kurallarının yerine getirilmesinin anonim şirketlere getireceği mali yük ile piyasa dengelerinin bozulması tehlikesi ve anonim şirketlerin temel işleyişi ve amacının kökten değiştirildiği bir sistem yaratılması da dile getirilen eleştiriler arasındadır²²²⁵. Bu itibarla, şirket yöneticilerinin özen yükümlülüklerinin kapsamının bağlayıcı bir kanun hükmüyle genişletilmesinin kurumsal yönetimde yaptırımı piyasalara bırakmış olan uy ya da açıkla ilkesine uygun düşmeyeceği ifade edilmektedir²²²⁶. Nitekim AB'deki *due diligence* ve raporlama yükümlülüklerinde yöneticilerin şahsi sorumluluğunun öngörüldüğü hükümlerin tasarılarından çıkartılmasında olduğu gibi birçok ülkede yasal yükümlülükler daraltılarak “uy ya da açıkla” ilkesi benimsenmiştir.

²²²³ Reis, s. 315.

²²²⁴ Özalp, s. 95.

²²²⁵ Özalp, s. 95-96.

²²²⁶ Murat, s. 99.

2. Yumuşak İlke ve Standartların Yetersizliği

Katı hukuk kurallarının dezavantajları karşısında yumuşak ilke ve standartların esneklik ve her şirket özelliklerine farklı uygulamalara imkân tanıma gibi avantajları olsa da icra edilebilir olmayan ve sürdürülebilir davranışı şirketin iradesine bırakan yumuşak hukuk kurallarının hukuki etkinlikleri de tartışmaya açılmıştır²²²⁷. Gerçekten de sürdürülebilirliğin sağlanmasında, hukukun düzenleme, kural koyma, icra etme ve yaptırım uygulama gücünden faydalanılması şarttır. Zira anonim şirketler ve yöneticileri, esas itibarıyla ticari kazanç ile motive edilmekte olup şirketlerin kârlılık karşısında sürdürülebilirlik lehine bir tercih yapabilmeleri için bu motivasyonlarının hukukun izin ve yasaklamaları ile sınırlandırılması gerekmektedir.

Yumuşak kurallarla genel ilkelerin belirlenmesi ve bunların yerine getirilmesinin şirketlerin öz düzenlemelerine bırakılmasındaki bir diğer sorun, şirketler arası uygulama farklılıklarına yol açarak bunların ortak bir denetime tabi tutulmasını oldukça zor hâle getirmesi ve böylece çok başlılık yaratarak yeşil aklama gibi uygulamalara fırsat vermesidir²²²⁸. Örneğin bağlayıcı olmayan, çok çeşitli, teknik ve ortak bir standarda bağlanmayan raporlama yükümlülükleri, şirketlerin durumlarını olduğundan farklı göstermesine fırsat tanıyacaktı²²²⁹. Başka bir ifadeyle, her şirketin farklı sektörde faaliyet göstermesi, büyüklükleri ve olanakları farklı olduğundan sürdürülebilirlik uygulamaları arasında yeknesaklığın sağlanması oldukça güç olacaktır²²³⁰.

²²²⁷ Eroğlu, Hard Law, s. 89.

²²²⁸ Bu yönde bkz. Özalp, s. 95.

²²²⁹ Eroğlu, Hard Law, s. 97.

²²³⁰ Eroğlu, Hard Law, s. 97.

Yumuşak hukuk kurallarının kurumsal sürdürülebilirliği sağlayabilmesi bakımından önündeki en büyük engel ise, icra edilebilirlik ve yaptırım eksikliğidir²²³¹. Her ne kadar şirketlerin çevreye ya da topluma zarar veren kararlarının zaten kamuoyu baskısı, tüketici tepkisi, yatırımcı davranışları veya itibar kaybı gibi piyasa temelli mekanizmalar yoluyla cezalandırıldığı ileri sürülebilecekse de bu tek başına yeterli olmayacaktır. Sürdürülebilirliğin ticari gerekçesinin de şirketleri sürdürülebilir davranışlara yönlendirmek bakımından bir teşvik olduğu ifade edilmekle birlikte, etik olmayan davranışın da kısa vadede de olsa kâr getireceği göz ardı edilmemelidir²²³². Aksine bu tür kuralların tanıdığı esneklik, anonim şirket yöneticilerinin sayısız ilke ve standart arasından istediklerini seçerek benimsenmesi (“*pick and choose*”) imkânını yaratacaktır. Başka bir ifadeyle, anonim şirketler sürdürülebilirliği ticari davranışlarında gerçek ve anlamlı bir değişiklik yerine getirmekten ziyade kârlılık amacıyla yeşil aklama ve halkla ilişkiler bağlamında lehlerine kullanabilecektir²²³³.

Tüm bu açıklamalar karşısında, bağlayıcı olmayan kuralların şirketlerin sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesi bakımından yeterli olmadığı kabul edilmektedir²²³⁴. Kaldı ki uzun yıllardır şirketlere yöneltilen sayısız ilke ve kurala rağmen geldiğimiz noktada, şirketlerin çevre ve topluma zararlı faaliyetleri devam etmekte olup kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanamamış olduğu, her geçen gün artarak devam eden akademik tartışmalar, yargı kararları ve yasama faaliyetleri ile de ortadadır.

²²³¹ Aynı yönde, Eroğlu, Hard Law, s. 98.

²²³² Ticari gerekçenin de her zaman yeterli olmayacağı yönünde, Eroğlu, Hard Law, s. 98.

²²³³ Aynı yönde, Eroğlu, Hard Law, s. 98.

²²³⁴ Bu yönde, Eroğlu, Hard Law, s. 98; Aynı yönde ve KSS’nin yasal yükümlülükler dışında bırakılmasının aksine kurumsal sürdürülebilirliğin gelişimi ve KSS’ye yönelik algılara olumsuz etkide bulunduğu yönünde, Sjäffell, Why Law Matters, s. 2.

Hemen belirtelim ki, bu ulaştığımız sonuç yalnızca, bağlayıcı olmayan kuralların tek başına yeterli olmadığına ilişkindir. Zira uluslararası kuruluşlar ve meslek ve sivil toplum örgütleri gibi kuruluşlar tarafından hazırlanan ilke ve standartlar şirketlere yol göstermek, etik ve sorumlu işletme davranışını teşvik etmek bakımından oldukça faydalıdır. Bu itibarla, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması ve anonim şirketlerin faaliyetlerine etkin ve verimli bir şekilde devam edebilmesinin sağlanması bakımından hem katı hukuk kuralları, hem öz düzenleme hem de yumuşak hukuk kurallarından faydalanılması gerekmektedir²²³⁵. Başka bir ifadeyle, icra edilebilir ve yaptırıma tabi katı hukuk kurallarının bu ilke ve standartlarla desteklenmesi en etkili yöntem olacaktır²²³⁶.

D. Şirketler Hukuku Reformu

1. Mevcut Şirketler Hukuku Düzenlemelerindeki Sorunlar

Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında katı kuralların gerekli olduğu ortaya konulduktan sonra ikinci soru, bu kuralların odak noktasının ne olacağıdır. Katı hukuk kuralları ile şirketlere raporlama ve *due diligence* faaliyeti yürütme gibi şekli yükümlülükler öngörülebileceği gibi, şirketlerin kurumsal amacı ve yönetim kurulu üyelerinin görev ve sorumluluklarına ilişkin maddi yükümlülükler öngörülmesi de mümkündür²²³⁷. Günümüzde katı hukuk kurallarına daha çok raporlama ve *due diligence* alanlarında rastlanmaktadır. Daha önce de vurgulandığı üzere, özellikle raporlama yükümlülükleri şirketlere doğrudan sürdürülebilir davranma yükümlülüğü yüklememekte; yalnızca şirketleri faaliyetlerinin sürdürülebilir olup olmadığı yönünde açıklamada bulunmak zorunda bırakarak sürdürülebilir davranışı dolaylı olarak teşvik

²²³⁵ Bu yönde, Hacımahmutoğlu, Özen Yükümlülüğü, s. 25.

²²³⁶ Eroğlu, Hard Law, s. 98.

²²³⁷ Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında maddi ve şekli hukuk kuralları içeren düzenleme ayrımına ilişkin bkz. Özalp, s. 85-126.

etmektedir. Şirketin dürüst bir şekilde sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik adına hiçbir faaliyette bulunmadığını açıklaması hâlinde kural olarak herhangi bir sorumluluğu doğmayacaktır. Bu yükümlülükler aynı zamanda, özellikle şirketler üzerinde yaratacağı ağır maliyetler de dikkate alınarak yalnızca belirli büyüklükteki şirketler bakımından öngörülmekte, bu da şirketler hukukunda sorumlu iş davranışı kültürünün yerleşmesi bakımından sınırlı bir etki doğurmaktadır. Dolayısıyla şekli yükümlülükler getiren düzenlemelerin etkisi de yadsınamayacak olmakla birlikte, şirket yöneticilerinin sürdürülebilir davranışlarının temini ve karar ve faaliyetlerinde paydaş menfaatlerini de gözetmelerinin sağlanabilmesi şirketler hukukundaki maddi yükümlülükler odaklanmalıdır.

Bu da şirketler hukukunun geleneksel anlayışlarının köklü bir değişiklik geçirmesi anlamına gelmektedir. Zira uzun yıllar boyu yöneticilerin görev ve sorumlulukları, şirketler hukukundaki yerleşik pay sahibi önceliği anlayışı doğrultusunda tanımlanmış, şirketin tek amacının pay sahipleri lehine kâr sağlamak olduğu kabul edilmiş ve yönetim kurulu üyelerinin görev ve yükümlülükleri, seçimleri ve görevden alınmaları, ücretlendirme esasları da buna göre belirlenmiştir. Avrupa Komisyonu'nun talebiyle küresel ölçekte faaliyet gösteren bir denetim ve danışmanlık şirketi olan *Ernst & Young* (E&Y) tarafından hazırlanan “*Study on Directors’ Duties and Sustainable Corporate Governance* (Yöneticilerin Görevleri ve Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Üzerine Çalışma, “*E&Y Study on Directors’ Duties*”)”²²³⁸ başlıklı raporda da, 1992-2018 tarihleri arasında AB’deki halka açık şirketlerin pay sahiplerinin kısa vadeli menfaatlerine odaklanma eğilimi gösterdikleri ve bunun temelini düzenlemeler ve

²²³⁸ E&Y, Study On Directors’ Duties, s. vi.

piyasa uygulamalarından aldığı ifade edilmiştir²²³⁹. Rapora göre, kısa vadecilik yedi temel etkenden kaynaklanmaktadır:

1. Yönetim kurulu üyelerinin görevleri ve şirket menfaatlerinin dar yorumlanması ve pay sahibi değerinin kısa vadede maksimize edilmesini teşvik etme eğiliminde olması,
2. Kısa vadeli ufka sahip yatırımcıların artan baskılarının, yönetim kurullarının uzun vadeli değer yaratma pahasına pay sahiplerinin kısa vadeli finansal getirilerine odaklanmasına katkıda bulunması,
3. Şirketlerin sürdürülebilirlik konusunda stratejik bir bakış açısına sahip olmaması ve mevcut uygulamalar ilgili sürdürülebilirlik risklerini ve etkilerini etkin bir şekilde tanımlamakta ve yönetmekte başarısız olması,
4. Yönetim kurulu ücretlendirme yapılarının, şirket için uzun vadeli değer yaratmaktan ziyade kısa vadeli pay sahibi değerine odaklanmayı teşvik etmesi,
5. Yönetim kurullarının mevcut kompozisyonunun sürdürülebilirliğe geçişi tam olarak desteklememesi ve mevcut yönetim kurulu yapısının sürdürülebilirliğe geçişi tam olarak desteklememesi,
6. Mevcut kurumsal yönetim çerçeveleri ve uygulamaları paydaşların uzun vadeli çıkarlarını yeterince dile getirmemesi,
7. Yöneticilerin şirketin uzun vadeli çıkarları doğrultusunda hareket etme yükümlülüğünün icra edilebilirliğinin sınırlı olması²²⁴⁰.

Buna göre, uzun vadeli sürdürülebilirlik hedefleri yöneticilerin özen yükümlülüklerine dahil edilmemiş olup bunların muğlak biçimde formüle edilmiş olması ve dar yorumlanması pay sahiplerinin kısa vadeli menfaatlerinin öncelenmesine fırsat yaratmaktadır²²⁴¹. Gerçekten de sürdürülebilir şirketlerin önündeki engellerden biri şirketler hukukundaki yerleşik anlayışlar olup şirketler hukukunun pay sahibi önceliği ve kârlılık odaklı temel ilke ve yaklaşımları değişmedikçe kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması mümkün değildir²²⁴². Esasen yumuşak ilke ve kurallarının etkili şekilde uygulanamamasının bir sebebi de hukuk sistemleri genelindeki ticaret hukuku kurallarının her ne kadar açıkça düzenlenmese de pay sahibi önceliği anlayışı üzerine kurulu olmasıdır²²⁴³. Nitekim hukuk

²²³⁹ E&Y, Study On Directors' Duties, s. vi.

²²⁴⁰ E&Y, Study On Directors' Duties, s. vi.

²²⁴¹ E&Y, Study On Directors' Duties, s. 32.

²²⁴² Bu yönde bkz. Sjäffell, Why Law Matters, s. 3; Mittwoch, s. 111, 123, 145; Sneirson, The History, s. 73; Sjäffell/Johnston/Anker-Sørensen/Millon, s. 89 vd.; Eroğlu, Hard Law, s. 98.

²²⁴³ Sjäffell, Why Law Matters, s. 2-6; Eroğlu, Hard Law, s. 99-100.

sistemlerinin genelinde şirketler hukuku düzenlemeleri pay sahipleri menfaatlerine yönelmiş olup bunlar dışındaki paydaşlara yönelik sınırlı sayıda hükme yer verilmiştir²²⁴⁴. Bununla birlikte paydaş menfaatleri ve sürdürülebilirliğin kurumsal yönetim ve bağlayıcı olmayan düzenlemelerde giderek daha çok yer alması, katı hukuk kurallarıyla yumuşak ilke ve standartlar arasında bir uyumsuzluğa sebep olmaktadır²²⁴⁵. Sürdürülebilirlik ve KSS girişimlerinin yumuşak hukuk kurallarıyla sınırlı olması, şirketler hukukunun kârın en üst düzeye çıkarılması anlayışıyla yerleştirilmiş emredici kuralları karşısında ikincil ve yetersiz kalmasına yol açmaktadır²²⁴⁶. Bu kuralların pay sahibi önceliği yönündeki sosyal normla çatışması hâlinde, şirketler sürdürülebilirliğe yönelik faaliyetlerinden kolayca vazgeçebileceklerdir²²⁴⁷. Bu itibarla, kurumsal amaç ve sürdürülebilirliğin etkili bir şekilde hayata geçirilmesi ve pay sahipleri dışında kalan paydaşların menfaatlerinin korunabilmesi için şirketler hukukunun uzun yıllardır süregelen ve pay sahiplerinin önceliğine dayanan bazı dogmalarının değişmesi için harekete geçilmesi şarttır²²⁴⁸. Çevrenin korunması, işçi haklarının güvence altına alınması ve eşitliğin sağlanması gibi hususların önünde pay sahibi önceliği anlayışı yer alıyorsa, bu anlayış şirketler hukuku içerisinde bir kenara bırakılmalıdır²²⁴⁹. Diğer düzenlemeler ve sözleşmelerle paydaşların yeterli şekilde korunamadığı bir durumda, paydaş odaklı bir şirketler hukuku sistemi piyasa ekonomisini korumanın tek yolu olacaktır²²⁵⁰.

²²⁴⁴ Bkz. karşılaştırmalı hukukta kurumsal amaca ilişkin hukuki çerçeve için bkz. 2. Bölüm, IV.

²²⁴⁵ Eroğlu, Hard Law, s. 99.

²²⁴⁶ Eroğlu, Hard Law, s. 97.

²²⁴⁷ Eroğlu, Hard Law, s. 97.

²²⁴⁸ Bu yönde bkz. E&Y, Study On Directors' Duties, s. 61.

²²⁴⁹ Rock, For Whom, s. 368.

²²⁵⁰ Rock, For Whom, s. 368. Aynı yönde bkz. Sjäffell, Why Law Matters, s. 1-2.

Bu doğrultuda şirketler hukukunda gerçekleştirilebilecek katı hukuk düzenlemelerine ilişkin çok çeşitli öneriler bulunmakla birlikte bunların ortak özelliği, yönetim kuruluna odaklanıyor olmasıdır. Bu itibarla, yöneticilerin karar mekanizmalarında yerleşmiş pay sahibi önceliği anlayışının terk edilmesi ve şirket yöneticilerinin doğru ve etkili teşvikler ve caydırıcı önlemlerle sürdürülebilir davranışa yönlendirilmesi gerekmektedir²²⁵¹. Yöneticilerin icra edilebilir yükümlülükleri ve sorumlulukları da, katı hukuk kuralları çerçevesinde şirketler hukuku ve sermaye piyasası hukuku mevzuatı ile düzenlenmekte olup sürdürülebilirliğe ilişkin yükümlülüklerin de tüm şirketlerin uymakla yükümlü olduğu genel hükümleri içeren şirketler kanunlarında düzenlenmesi yerinde olacaktır²²⁵².

Söz konusu öneriler, şirketlerin kurumsal amacının paydaş menfaatlerini de içerecek şekilde yeniden düzenlenmesi ve kurumsal amacın esas sözleşmede gösterilmesinin zorunlu olması; şirket menfaati ve yöneticilerin özen ve bağlılık borçlarının kapsamının paydaş menfaatlerini de içerecek şekilde yeniden düzenlenmesi; yönetim kurulu üyelerinin çevreye ve topluma zararlı kararlarından hukuki sorumluluklarının öngörülmesi, pay sahipleri dışında kalan paydaşlara yönetim kurulu üyelerine karşı dava hakkı tanınması; yöneticilerin ücretlendirme kriterlerine sürdürülebilirlik performansına yer verilmesi ve yönetim kurulunda paydaşların temsili gibi yöntemlerin üzerinde toplanmaktadır. Çalışmamızın kurumsal amaca ilişkin ikinci bölümünde de ifade ettiğimiz üzere, kanaatimizce, kurumsal amacın

²²⁵¹ Bu yönde bkz. Sjäffell, Why Law Matters, s. 4. Nitekim E&Y tarafından hazırlanan raporda belirlenen sorunların çözümü olarak da yönetim kurulu üyelerinin yalnızca kısa vadeli finansal performansa odaklanmalarına neden olan yanlış yönelimlerin giderilmesi, sürdürülebilirlik temelli karar alma süreçlerinde yöneticilerin sorumluluğunun artırılması ve şirketin uzun vadeli menfaatlerini gözetken kurumsal yönetim uygulamalarının teşvik edilmesi hedefleri belirlenmiştir (E&Y, Study On Directors' Duties, s. vii).

²²⁵² Bu yönde bkz. Sjäffell, Why Law Matters, s. 12; Eroğlu, Hard Law, s. 100.

yeniden belirlenmesi şeklindeki dolaylı bir yoldansa yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülükleri ile hukuki sorumluluklarının hedef alınması daha doğrudan ve yerinde bir tercih olacaktır²²⁵³. Zira yönetim kurulu üyelerinin kararlarının tamamı bakımından geçerli, genel yükümlülükleri olan özen ve bağlılık yükümlülüğüne ilişkin bir düzenleme, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluğa ilişkin diğer tüm düzenlemelerin temeli olmak bakımından en elverişli yöntemdir²²⁵⁴. Kurumsal sürdürülebilirlik ve KSS'ye yönelik tüm çabalar varlığını, geleneksel güvene dayalı sorumluluklar ile bir arada sürdürmektedir²²⁵⁵.

2. Sürdürülebilirlik ve Menfaat Sahiplerinin Çıkarlarının Şirket Menfaati ile Özen ve Bağlılık Yükümlülüğüne Dahil Edilmesi

a. Farklı Görüşler

Anonim şirketin yönetiminde sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerinin dikkate alınmasının sağlanmasında en etkili araçlardan biri, yönetim kurulu üyelerinin tüm kararlarında dikkate almaları gereken özen ve bağlılık yükümlülükleridir. Bunun için mevcut kurallarda bir değişiklik gerçekleştirilmesine gerek olup olmadığı ise tartışmalıdır. Zira bu yükümlülükler ve bunların merkezinde yer alan şirket menfaati kavramı, TTK'da olduğu gibi birçok hukuk sisteminde pay sahibi menfaatiyle sınırlı olmayan bir şekilde ele alınmış olup bu yükümlülüklerin neleri içerdiği de şirketin menfaati ve tedbirli yöneticiye yüklenen anlama göre değişebilecektir.

Pay sahibi önceliği anlayışının sosyal bir norm olarak yerleştiği uzun süreler, yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülükleri de yalnızca pay sahiplerine karşı olarak

²²⁵³ Kurumsal amacın belirlenme yöntemlerine ilişkin olarak bkz. 2. Bölüm, V.

²²⁵⁴ Tüm düzenlemelerin ön şartı olarak KSS'nin normatif temelini oluşturacak düzenlemenin yerinin, yöneticilerin özen ve bağlılık borçlarına ilişkin düzenleme olduğu yönünde, Okuyucu, s. 350.

²²⁵⁵ Bkz. Eroğlu, Hard Law, s. 101. Nitekim aşağıda da açıklayacağımız üzere, özen yükümlülüğüne ilişkin değişiklik de içerdiği bazı eksiklikler nedeniyle tek başına yeterli olmayacak ve değinilecek diğer yöntemlerle de desteklenmesi gerekecektir.

kabul edilmiş ve bunlara uygunluk, şirketin finansal performansı üzerinden değerlendirilmiştir. Günümüzdeki değişen değer yargıları ve bunun yasama faaliyetleri üzerindeki etkisiyle birlikte bu anlayış terk edilmeye başladıysa da, kanunda yöneticilerin çevre ve topluma karşı yükümlülüklerinin açık bir hükümle düzenlenmemiş olması, yorum farklılıklarına yol açmaya devam etmektedir. Bu itibarla, aşağıda açıklanacağı üzere, bir görüş yöneticilerin TTK'daki özen ve bağlılık yükümlülüklerine ilişkin hükümlerde gerçekleştirilecek bir değişiklikle yöneticilerin şirket yönetiminde sürdürülebilirlik ilkelerini gözetmesinin açıkça düzenlenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bir diğer görüşe göre, TTK'daki mevcut özen ve bağlılık yükümlülükleri, hâlihazırda şirket yönetiminde sürdürülebilirliğin dikkate alınmasını gerektirmekte olup kanunda bir değişikliğe ihtiyaç bulunmamaktadır. Öte yandan, yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülüklerinin paydaş menfaatlerini de kapsadığı yönündeki yaklaşım veya buna yönelik bir kanun değişikliği yapılmasına yönelik öneriler, bazı endişe ve eleştirilerle de karşılaşmıştır.

b. Özen ve Bağlılık Yükümlülüğünün Yeniden Formüle Edilmesi Gerektiği Görüşü

Hukukumuzda bir görüşe göre, TTK'daki mevcut düzenlemeler kapsamında yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülükleri, şirket yönetiminde sürdürülebilirlik ilkelerinin dikkate alınması imkân ya da zorunluluğunu içermemektedir²²⁵⁶. Başka bir ifadeyle, anonim şirket yöneticilerinin kararlarının çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğe uygun olup olmadığı TTK m. 369 uyarınca özen yükümlülüklerine uygun hareket edip etmediklerinin belirlenmesinde bir ölçüt olmayıp yöneticilerin

²²⁵⁶ Bu yönde, Özcanlı, s. 82-83; Okuyucu, s. 353 vd., yazara göre, TTK'nın mevcut düzenlemeleri yöneticileri yalnızca pay sahiplerinin menfaatini gözetmekle yükümlü kılmakta olup TTK'daki şirket menfaati kavramının tüm paydaşları kapsadığının ifade edilmesi mümkün değildir.

çevresel ve sosyal politikaları dikkate almadıkları durumlarda TTK hükümleri uyarınca sorumlu tutulmaları mümkün olmayacaktır²²⁵⁷. Aksine, mevcut düzenlemeler altında paydaş yükümlülüklerinin göz önünde bulundurulması hâlinde yöneticilerin TTK m. 553 vd. uyarınca sorumlulukları doğabilecektir²²⁵⁸. Bu itibarla, sürdürülebilirliğin yöneticilerin görev ve sorumluluklarına dahil edilerek yöneticilerin çevresel ve sosyal sorumluluklarının sağlanması TTK’da gerçekleştirilecek bir değişikliği zorunlu kılmaktadır²²⁵⁹.

Bu yaklaşım, yabancı hukukta da karşılık bulmuş olup yönetim kurulu üyelerinin görev ve yükümlülüklerinin sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerini de içerecek şekilde yeniden tanımlanması ve yöneticilerin karar alma sürecine dahil edilmesi gerektiği ileri sürülmektedir²²⁶⁰. E&Y tarafından hazırlanan raporda da kısa vadeciliği destekleyen temel sorunlardan birinin yöneticilerin yükümlülüklerinin dar yorumlanması olduğu ifade edilmiş olup AB’nin özen yükümlülüğünü yeniden tanımlaması öneriler arasında yer almıştır²²⁶¹.

Bu itibarla, şirket yönetiminde toplum ve çevre dahil olmak üzere geniş paydaş menfaatlerinin gözetilmesinin yönetim kuruluna bir yükümlülük olarak öngörülmesi veya imkân olarak tanınması olmak üzere iki ihtimal söz konusudur.

i. Menfaat Sahiplerinin Çıkarlarının Gözetilmesi İmkânı

İlk olarak, yönetim kurulu üyelerinin kararlarını alırken paydaş menfaatlerini gözetmelerinin yalnızca bir imkân olarak kanunda tanınması söz konusu olabilir. ABD

²²⁵⁷ Özcanlı, s. 82; Okuyucu, s. 353; Özer, s. 225.

²²⁵⁸ Özcanlı, s. 82; Okuyucu, s. 351.

²²⁵⁹ Özcanlı, s. 83; Okuyucu, s. 353.

²²⁶⁰ Sjäffell/Anker-Sørensen, s. 65 vd. Yöneticilerin sürdürülebilirlik ve kurumsal amaç kapsamındaki görev ve yükümlülüklerini içeren detaylı bir hüküm önerisi için bkz. Sjäffell/Mähönen/Novitz/Gammage/Ahlström, s. 59-60. Bir diğer hüküm önerisi için bkz. Tsagas, s. 20.

²²⁶¹ E&Y, Study On Directors’ Duties, s. vi ve s. 32. Ayrıca bkz. 3. Bölüm, V, D. 1.

hukukunda şirket yönetiminde pay sahibi dışında kalan paydaşların menfaatlerinin de “göz önünde tutulabilmesi yetkisi”ni içeren paydaş yasaları (*constituency statute*) bu yöntemin güzel bir örneğidir²²⁶². Benzer bir düzenleme Kanada hukukunda uygulamaya konulmuş olup paydaş menfaatleri şirket menfaati kavramına dahil edilmiş olmakla birlikte, bunun yöneticiler açısından sorumluluk doğurmayacağı hüküm altına alınmıştır²²⁶³. 1985 tarihli Kanada Ticaret Şirketleri Kanunu’nun özen yükümlülüğüne ilişkin 122. maddesine 2019 yılında yapılan ekleme ile öngörülen “Şirketin en yüksek menfaati” başlıklı m. 122/(1.1.) uyarınca, şirketin yöneticileri ve yetkilileri, şirketin menfaatleri doğrultusunda hareket ederken, bunlarla sınırlı olmamak üzere, pay sahipleri, çalışanlar, emekliler, alacaklılar, tüketiciler, hükümetlerin menfaati ile çevre ve şirketin uzun vadeli menfaatlerini göz önünde bulundurabilir (“*may consider*”)²²⁶⁴.

Bu tür düzenlemeler, her ne kadar doğrudan, şirket yöneticilerinin paydaş menfaatlerini gözetmeyen kararlarından sorumlu tutulmaları sonucunu doğurmasa da paydaş menfaatini gözetken kararlarından şirketin bir zarara uğraması hâlinde yöneticileri güvene dayalı yükümlülüklerini ihlal ettikleri iddiasına dayanan sorumluluk davalarından korur²²⁶⁵. Zira yöneticiler kararlarında en azından pay sahipleri lehine kâr elde etmek üzere tek bir hedef ile sınırlandırılmamış olurlar²²⁶⁶.

²²⁶² Bkz. 2. Bölüm, IV, A, 1, b.

²²⁶³ Martin, I.: *Tying It All Together: The Potential of Legal, Social and Market-Based Control Mechanisms to Enforce Integrated and Sustainable Decision-Making*, *Revue Générale de Droit* 2014, C. 44, S. 4, s. 364-365.

²²⁶⁴ Canada Business Corporations Act 1985, Art. 122(1.1).

²²⁶⁵ Greenberg, D.: *Making Corporate Social Responsibility an Everyday Part of the Business of Business: Offering Realistic Options for Regulatory Reform*, *Bond Law Review* 2007, C. 19, s. 2, s. 50-51.

²²⁶⁶ Bu yaklaşımın, yöneticileri sürdürülebilir politikalar benimsemeye teşvik etmek ve kamuoyunda farkındalık yaratmak açısından iyi bir alternatif olabileceği yönünde, Özalp, s. 91.

Bu yöntem, yöneticilere ticari muhakeme kuralı kapsamında hangi tür kararlarında, hangi paydaş menfaatlerini ne şekilde öne çıkaracaklarını takdir etmek için esneklik sağlamak bakımından elverişlidir. Öte yandan paydaş menfaatlerinin gözetilmesinin ihtiyari olması nedeniyle, yumuşak hukuk kuralları bakımından dile getirdiğimiz eleştiriler bu yöntem bakımından da geçerli olacaktır. Bu yöntemi yumuşak hukuk kurallarından ayıran, pay sahiplerinin olası bir sorumluluk davasında yönetim kuruluna bir savunma imkânı sunmasıdır.

Aynı zamanda, söz konusu yöntem, paydaş menfaatleri bakımından ileri sürülen bir eleştiri olan, yöneticilere kendi menfaatlerine olacak şekilde hareket etme imkânı yaratmakta ve olası bir sorumluluk davasında paydaş menfaatlerini gözettiklerini ileri sürerek sorumluluktan kaçmaları riskini doğurmaktadır²²⁶⁷. Bu itibarla, söz konusu kararın gerekçesinin somut çevresel ve sosyal riskler ile ortaya konulması ve raporlama ve *due diligence* yükümlülükleri gibi şekli yükümlülüklerle desteklenmesi gerekmektedir.

Bir görüşe göre, şirketler hukuku düzenlemelerinin anonim paydaş menfaatlerini gözetmelerine yalnızca izin veriyor (imkân tanıyor) olması sürdürülebilir davranış için yeterli olmayacaktır²²⁶⁸. Gerçekten de şirket yöneticilerinin ücretlendirme politikaları, seçim ve azillerinde pay sahiplerinin rolü gibi diğer hususlar, yönetim kurulu üyelerinin pay sahiplerinin kısa vadeli menfaatlerini öne çıkarma bakımından birer baskı unsuru teşkil etmektedir. Bize göre de paydaş menfaatlerinin gözetilmesinin ihtiyari olacak şekilde düzenlenmesi ancak ücretlendirme, yönetim kurulunun kompozisyonu ve paydaşların yönetim kurulunda temsili gibi mekanizmalar ile desteklenirse fayda sağlayabilecektir.

²²⁶⁷ Aynı yönde, Özalp, s. 92.

²²⁶⁸ Okuyucu, s. 326.

ii. Menfaat Sahiplerinin Çıkarlarının Gözetilmesi Zorunluluğu

Yönetim kurulu üyelerinin özen ve bağlılık yükümlülüğün yeniden formüle edilmesinde ikinci ihtimal, karar mekanizmasında sürdürülebilirlik ve uzun vadeli paydaş menfaatlerinin gözetilmesinin zorunlu tutulmasıdır. Böylece, yöneticilerin her kararının sosyal ve çevresel sonuçlarını dikkate almaları gerekecek ve aksi hâlde bir zarar doğması hâlinde sorumlulukları söz konusu olacaktır. Bu yaklaşım ABD hukuku öğretisinde, yöneticilerin tüm paydaşlara karşı güvene dayalı sorumlulukları bulunduğu anlamına gelen “çoklu güvene dayalı yükümlülük (*multi-fiduciary duty*)” veya “çoklu paydaş yükümlülükleri (*multi-constituency duties*)” olarak da adlandırılmıştır²²⁶⁹.

2006 tarihli Birleşik Krallık Şirketler Yasası’nın 172. maddesinde, şirket yöneticilerinin pay sahiplerinin değerini artırırken kararlarının uzun vadeli sonuçları, çalışanlar ve çevre gibi diğer paydaşların menfaatlerini gözetme yükümlülüğü açıkça düzenlenmiş olup bu hüküm zorunlu sürdürülebilirliğe bir örnek olarak gösterilmektedir²²⁷⁰. Ne var ki bu düzenlemede, aydınlatılmış pay sahibi değeri anlayışı kapsamında, paydaş menfaatleri pay sahibi değerini artırmak için bir araç olarak kabul edilmiş olup kârlılık amacıyla çatıştığında bu menfaatlerin gözetilmemesi mümkündür²²⁷¹. PACTE ile Fransız Medeni Kanunu’nun 1833. maddesine eklenen “*şirket kendi kurumsal menfaati doğrultusunda, faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkileri hesaba katılarak yönetilmelidir*” hükmü de paydaş menfaatlerinin şirket yönetiminde gözetilmesi yükümlülüğüne bir örnek teşkil etmektedir²²⁷². Öte yandan,

²²⁶⁹ Bainbridge, S. M.: *In Defense of The Shareholder Wealth Maximization Norm: A Reply to Professor Green*, Washington and Lee Law Review 1993, C. 50, S. 4, s. 1432; Ayrıca bkz. Okuyucu, s. 350-352.

²²⁷⁰ Çeşitli hukuk sistemlerinde sosyal sorumluluğa uymanın zorunlu hâle getirildiği diğer düzenleme örnekleri için bkz. Özer, s. 143 vd.

²²⁷¹ ESV teorisine ilişkin açıklamalarımız için bkz. 2. Bölüm, III, D ve IV, A, 2.

²²⁷² 2. Bölüm, IV, A, 4.

bu zorunluluğun ne şekilde yerine getirileceği konusunda net bir yöntem bulunmamakta olup yöneticilerin her türlü kararlarının çevresel ve toplumsal bakımdan değerlendirmeye tabi tutulmasının, karar alma sürecini karmaşık, uzun ve maliyetli bir hâle getirmesi tehlikesi de bulunmaktadır. Nitekim Fransız Medeni Kanunu’ndaki düzenlemeye, Fransız Senatosu’nda birçok şirketin sosyal ve çevresel meseleleri yeterince dikkate almadıkları gerekçesiyle dava tehdidi altında olacağından bahisle karşı çıkmıştır²²⁷³. Keza AB Hukukunda şirketlerin *due diligence* yükümlülüklerine ilişkin olarak CSDDD’nin taslak hâlindeki “yöneticilerin özen yükümlülüğü” başlıklı 25. maddesinde yer alan, yöneticilerin şirketin en menfaatine olacak şekilde hareket etme yükümlülüklerinin kararlarının insan hakları, iklim değişikliği ve çevre de dahil olmak üzere, kısa, orta ve uzun vadede sürdürülebilirlik konularına ilişkin sonuçlarını dikkate alması gerektiği yönündeki düzenleme de şiddetli itirazlar sonucunda direktif metninden çıkartılmıştır²²⁷⁴.

Bu itibarla, Türk hukukunda da anonim şirket yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerinin karar mekanizmalarında sürdürülebilirlik ilkeleri ve KSS’nin gerekliliklerine uygun davranma yükümlülüklerini içeren bağlayıcı bir hükmün öngörülmesi gerektiği ifade edilmektedir²²⁷⁵. Gerçekleştirilmesi önerilen düzenlemelerden birisi, TTK m. 369’un “(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

²²⁷³ Özer, s. 147.

²²⁷⁴ Direktife ilişkin söz konusu itirazlar ve değişiklikler için bkz. 3. Bölüm, III, D, 3.

²²⁷⁵ Bu yönde, Özer, s. 244 vd.; Okuyucu, s. 353 vd.; Töre, s. 1013.

*yükümlülüğü altındadırlar.” şeklinde değiştirilmesidir*²²⁷⁶. Bir diğer öneri ise, yönetim kurulu üyelerinin görev ve yetkilerine ilişkin TTK m. 375’e “*sürdürülebilir değer yaratılmasını sağlamak*” şeklinde bir yükümlülüğün eklenmesidir²²⁷⁷. Söz konusu yükümlülüklerin TTK dışında, sermaye piyasası mevzuatında ve yalnızca halka açık ve belirli büyüklükteki şirketler için, yöneticilerin takdir yetkilerini gereğinden fazla sınırlandırmayacak biçimde gerçekleştirilmesi ve bunların uygulanmasında komite ve komisyonlardan yararlanılması da düzenleme önerileri kapsamında değerlendirilen hususlardır²²⁷⁸.

c. Mevcut Özen ve Bağlılık Yükümlülüklerinin Menfaat Sahiplerinin Çıkarlarını Zaten Kapsadığı Görüşü

Hukuk sistemlerinin birçoğunda benzer şekilde düzenlenen anonim şirket yöneticilerine ait özen ve bağlılık yükümlülüklerinin, kanundaki mevcut düzenlemeler kapsamında hâlihazırda çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ilkeleri ile paydaş menfaatlerinin gözetilmesini içerdiği; bu nedenle kanunda buna ilişkin bir değişiklik gerçekleştirilmesinin gerekmediği burada ele alınması gereken bir diğer görüştür²²⁷⁹. Buna göre, anonim şirketin maruz kaldığı çevresel ve sosyal riskler, şirketin uzun vadede varlığını sürdürmeye yönelik menfaatini de riske atacak olup bu riskler, şirket ve pay sahiplerinin finansal menfaatlerine de zarar vereceğinden, bunların şirket yönetiminde gözetilmesi özen ve bağlılık yükümlülüğünün kapsamında değerlendirilmelidir²²⁸⁰. Bu itibarla, özen ve bağlılık yükümlülüğüne ilişkin TTK m.

²²⁷⁶ Okuyucu, s. 353.

²²⁷⁷ Bkz. Töre, s. 1013. Sürdürülebilirlik yaklaşımının öncelikle m. 375 uyarınca üst düzeyde yönetim seviyesinde şirket yapısına ve karar alma mekanizmalarına dahil edilmesinin gerekli olduğu yönünde, Özcanlı, s. 83.

²²⁷⁸ Bu yöndeki öneriler için bkz. Özer, s. 243 vd.

²²⁷⁹ Bkz. Eroğlu, Hard Law, s. 101.

²²⁸⁰ Bu yönde bkz. Ararat/Eroğlu, s. 4.

369'da herhangi bir değişiklik gerçekleştirilmeksizin şirket menfaati, tedbirli yönetici ve ticari muhakeme kuralının sürdürülebilirliğe uygun yorumlanmasıyla aynı sonuca ulaşılacaktır. Başka bir ifadeyle, tedbirli bir yöneticinin şirket menfaatine uygun karar alırken çevresel ve sosyal meseleleri zaten göz önünde bulundurması gerekmekte olup buna aykırı kararlarından bir zarar doğarsa sorumlu olmalıdır.

Yukarıdaki açıklamalarımız ile paralel olarak²²⁸¹, TTK'daki mevcut düzenlemelerin hâlihazırda paydaş menfaatleri ve sürdürülebilirliğin şirket kararlarında dikkate alınmasını gerektirecek bir yoruma elverişli olduğu kanaatindeyiz. Zira şirketlerin çevresel ve toplumsal etki doğuran karar ve faaliyetlerinden sorumlu olduğu günümüzde uluslararası hukuk ve iş dünyasında kabul görmüş olup nesnel özen ölçüsü, günümüz şartlarında benzer bir işletmedeki benzer yöneticilerin dikkate aldığı hususların dikkate alınmasını gerektirecektir. Tüm bu gelişmelere karşın, toplumun ve çevrenin sorunlarına duyarsız kalan, örneğin, yeşil tahvil çıkartmayı tercih etmeyen, tedarik zinciri yükümlülüklerini sağlamayan, sera gazı salınımını azaltmayan bir şirket başarısız olacaktır. Bu itibarla, yöneticilerin çevresel ve toplumsal zarara yol açan kararlarının şirket malvarlığında bir zarar meydana getirmesi hâlinde, yöneticilerin tedbirli bir yönetici gibi ve şirket menfaatine uygun davranmadıklarından bahisle özen ve bağlılık yükümlülüğü kapsamında sorumlu tutulabilmeleri mümkün olmalıdır. Diğer taraftan, sürdürülebilirlik ilkelerine uygun bir kararın kısa vadede şirket malvarlığında bir zarara yol açması hâlinde ise, şirket yöneticileri ticari muhakeme kuralına uygun hareket etmiş olduklarını ispat ederek sorumluluktan kurtulabilmelidir. Zira bu kural ile amaçlanan da bu esneklik ve takdir yetkisinin sağlanmasıdır. Kaldı ki, TTK'da pay sahibi önceliğini açıkça kabul

²²⁸¹ 3. Bölüm, II, A, 3, b ve c.

eden bir hüküm bulunmadığı gibi gerekçede ve çeşitli hükümlerde paydaş menfaatlerinin de gözetildiğine dair emareler de bulunmaktadır²²⁸². Ne var ki, anonim şirketin ekonomik amacını terk etmesi de mümkün olmayıp özen yükümlülüğü uyarınca, kârlılığın feda edilmesi pahasına sürdürülebilirliğin gözetilmesi her durumda zorunlu ve mümkün olmadığı gibi, bunun gözetilmesi şirketin zarara uğradığı her durumda yöneticileri sorumluluktan da kurtarmayacaktır. Bu itibarla, pay sahiplerinin menfaatleri ile kârlılık arasındaki dengenin nasıl kurulacağı ve hangi paydaş menfaatlerinin hangi durumlarda ne ölçüde gözetilebileceğine ilişkin değerlendirmelerimize yukarıda detaylıca yer verilmiş olduğundan burada bu hususa dikkat çekmekle yetinilmiştir²²⁸³.

d. Özen ve Bağlılık Yükümlülüğünün Genişletilmesinin Karşısındaki Görüşler

Özen ve bağlılık yükümlülüklerini düzenleyen hükümlerin tüm paydaşların menfaatini içerecek şekilde düzenlenmesi veya mevcut hükümlerin bu yönde geniş yorumlanması görüşleri bazı eleştirilere yol açmıştır²²⁸⁴. Çoğunlukla paydaş menfaatlerine yönelik eleştirilere paralel olan bu görüşlere göre, birden fazla menfaat grubunun çıkarlarının tartılarak bunlar arasında bir denge kurulması son derece güç olup bu dengenin sağlanmasına yönelik yükümlülüklerin icra edilmesi ve olası bir davada söz konusu dengenin kurulmadığına yönelik iddiaların ispatlanması neredeyse imkânsızdır²²⁸⁵. Bu itibarla, yöneticilerin genel görevlerinde yapılacak böyle bir

²²⁸² Türk hukukunda kurumsal amacın hukuki çerçevesi ve paydaş menfaatlerine yönelik hükümler için bkz. 2. Bölüm, IV, B.

²²⁸³ 3. Bölüm, II, A, 3, c.

²²⁸⁴ E&Y raporundaki önerilere yönelik eleştirilere ilişkin olarak bkz. Murat, s. 96 vd.

²²⁸⁵ Bkz. Bebchuk/Tallarita, s. 115.; Ayrıca bkz. Möslin, F./Sørensen, K.E.: Sustainable Corporate Governance: A Way Forward, ECGI Law Working Paper 2021, No. 583/2021, s. 12 vd. Paralel olarak menfaat sahibi teorisine yönelik diğer eleştirilere ilişkin açıklamalarımız için bkz. 2. Bölüm, III, G, 2.

değişikliğin yöneticilerin davranışlarında fazla bir değişikliğe yol açmaması riski bulunmaktadır. Benzer bir yaklaşım, G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde de benimsenmiş olup burada da yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülüklerine ilişkin yapılacak değişikliklere temkinli yaklaşıldığı ifade edilmiştir²²⁸⁶. Buna göre, tüm paydaşlara eşit bir yaklaşım şirket kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasının önüne geçebilecektir²²⁸⁷.

Bir diğer eleştiri ise, ticari muhakeme kuralı varken, özen yükümlülüğünün genişletilmesine ilişkin bir düzenlemenin getirilmesinin yöneticilerin davranışlarında bir değişikliğe yol açmayacağı ve şirket menfaati kavramının paydaş menfaatlerini de kapsayacak şekilde genişletilmesinin yöneticileri sınırları ve ölçütleri belirsiz yükümlülüklerle karşı karşıya bırakacağıdır²²⁸⁸.

Bu itibarla ileri sürülen bir görüş, yönetimde paydaşların dikkate alınmasının şirket içi düzenlemeler ve yönetici takdiriyle değil, ancak dışarıdan düzenleyici müdahaleler ile mümkün olabileceğine ilişkindir²²⁸⁹. Bu itibarla, işçilerin haklarını güvence altına iş hukuku düzenlemeleri, tüketiciyi koruyan rekabet hukuku düzenlemeleri, çevrenin korunmasına yönelik karbon vergisi veya yeşil teknoloji teşviki, çevreye zararlı

²²⁸⁶ Murat, s. 97. Şirket yöneticilerinin, tek başlarına görevlerinden kaynaklanan büyük çevresel ve toplumsal sorunları çözmekten sorumlu olmalarının beklenemeyeceği yönünde bkz. G20/OECD, Principles of Corporate Governance, s. 44.

²²⁸⁷ Murat, s. 97.

²²⁸⁸ Murat, s. 98-99. Yazara göre özen yükümlülüğünün bu şekilde genişletilmesi kurumsal yönetimdeki düzenleme anlayışına uygun düşmeyecek olup özen yükümlülüğünün ticari hayatın olağan akışında gelişmeyen, etkisi ve sonuçları belirsiz bir yükümlülüğün yasal düzenlemeye bağlanması sakıncalıdır. Kanaatimizce bu görüşe katılmak mümkün değildir. Zira sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatleri, bir süredir kurumsal yönetim ilkelerinde yerini almakta olup genel anlamıyla iyi şirket yönetimi anlamına gelen ve halka kapalı şirketler tarafından da gözetilmesi tavsiye edilen kurumsal yönetimin çevresel ve sosyal menfaatlerin de şirket yönetiminde gözetilmesini kapsadığı görüşü giderek yaygınlaşmaktadır. Nitekim yazarın da söz konusu görüşünü desteklemek üzere atıfta bulunduğu üzere, kurumsal yönetim ilkeleri, mevzuattaki kalıpların dışına çıkılarak geliştirilen ve zamanla mevzuattaki hükümlere kaynaklık etme işlevine sahip olan ilkeler olup bu ilkeler yöneticilerin özen yükümlülüğünün kapsamının belirlenmesi işlevini haizdir (Manavgat, Halka Açık, s. 157). Bu itibarla, özen yükümlülüğünün kapsamı belirlenirken paydaş menfaatlerine yönelik ilkelerin de dahil edilmesi pekâlâ mümkündür.

²²⁸⁹ Bebchuk/Tallarita, The Illusory Promise, s. 169, 170.

uygulamaların yasaklanması gibi yöntemler bu müdahalelere örnektir. Bu yöntemler, sosyal ve çevresel meselelerin şirket yöneticileri tarafından yönetim kararlarında kendiliğinden dikkate alınmasının teşvik edilmesi karşısında daha etkili kabul edilmiştir.

3. Pay Sahipleri Dışında Kalan Menfaat Sahiplerine de Sorumluluk Davası

Hakkı Tanınması

Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması bakımından gerek Türk hukuku gerek yabancı hukuk öğretisinde dile getirilen önemli eksikliklerden birisi de, pay sahipleri ve alacaklılar dışında kalan paydaşlara doğrudan zararlarının tazmini için, şirketler hukuku düzenlemeleri kapsamında yönetim kurulu üyeleri aleyhine dava açma hakkı tanınmamış olmasıdır. Yöneticilerin insan haklarını ihlal eden, çevrenin korunmasına aykırı kararları her şeyden önce çalışanlarını, tüketicileri, doğal kaynakları, şirketin bulunduğu çevrede yaşayan insanları zarara uğratmaktadır. Şirketlerin insan haklarına aykırı veya doğal çevreye zarar veren faaliyetlerinden zarar gören paydaşların anonim şirketler ve yöneticilerine karşı borçlar kanunun genel hükümleri ile özel kanunlardan doğan birtakım dava hakları bulunmakla birlikte, yukarıda da açıklandığı üzere bunlar, zarar gören paydaşlara gerekli korumayı sağlamaya elverişli olmayıp paydaşlar hukuki yollara erişim konusunda çeşitli engellerle karşılaşmaktadır²²⁹⁰. Bu nedenle, yöneticilerin çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğe aykırı kararlarının özen ve bağlılık yükümlülüklerine aykırı olduğu, şirketler hukukunun mevcut düzenlemeleri kapsamında kabul edilse veya kanunda açıkça düzenlense dahi, alacaklılar ve pay sahipleri dışındaki paydaşlara bir dava hakkı tanınmadığı sürece yöneticilerin sorumlu tutulmaları olasılığı düşüktür. Zira TTK m. 369 uyarınca özen ve bağlılık

²²⁹⁰ 3. Bölüm, V, B.

yükümlülüğünün yönetimde paydaş menfaatlerinin de gözetilmesini gerektirdiği kabul edilse dahi, bu hükme aykırılık ancak TTK m. 553 kapsamına girebildiği ölçüde yöneticilerin sorumluluğuna yol açacaktır. Dolayısıyla bu kabul ancak, yöneticilerin çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ilkelerine aykırı kararlarının pay sahipleri ve alacaklılara doğrudan bir zarar verdikleri ihtimalde veya şirket malvarlığı ve dolayısıyla pay sahipleri ve (iflas hâlinde) alacaklıların malvarlığında bir zarar meydana getirdikleri hâllerde anlamlı olacaktır. Öte yandan, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik ilkelerine aykırı kararların pay sahipleri ve alacaklıları doğrudan zarara uğrattığı hâller oldukça sınırlıdır.

Bu çerçevede, TTK m. 553 vd. uyarınca yöneticilere sürdürülebilirlik ve paydaş menfaatlerine aykırı kararlarından dolayı açılacak sorumluluk davaları en sık, söz konusu kararların bir şekilde şirket malvarlığında zarara neden olması hâlinde gündeme gelecektir. Şirketin söz konusu zararının, şirket tarafından zarar görenlere ödenen tazminattan doğduğu durumlarda, paydaşların zararı şirket tarafından giderilmiş demektir. Şirketin ödediği bu tazminatı yöneticilere rücu etmesi hâlinde, yöneticiler de bir bakıma, çevre ve topluma zararlı kararlarından zarar gören paydaşlara karşı şahsen sorumlu tutulmuş olacaklardır. Ne var ki, yeşil aklama gibi hukuka aykırı bir uygulama teşkil etmemekle birlikte sürdürülebilirlik ilkelerini gözetmeyen ve kısa vadede şirkete kâr sağlayan kararlar bakımından sorun devam etmektedir. Örneğin, yönetim kurulunun önündeki yatırım olanaklarından birinin hukuki sınırlar içerisinde karbon salınımına neden olduğu, bir diğerinin ise tamamen çevre dostu olmakla birlikte ilk alternatife göre daha maliyetli olduğu bir durumu ele alalım. Bu tür bir kararın, uzun vadede şirketi zarara uğratacaksa bile, daha az maliyetli olması sebebiyle şirketin kârını en azından kısa vadede artıracakını düşünürsek; henüz

şirket nezdinde doğmuş bir zarar bulunmadığından bu karara karşı şirket, pay sahipleri ve alacaklılar tarafından dava açılması mümkün değildir. Öte yandan bu kararın sürdürülebilirlik ilkelerine aykırı olduğu ve çevrenin korunmasına ilişkin paydaş menfaatlerini zarara uğrattığı açıktır. Bu vaka tipik bir ticari muhakeme kuralı örneği olup sürdürülebilirlik odaklı kurumsal yönetim anlayışı ile pozitif hukuk arasındaki boşluğu gözler önüne sermektedir. Özellikle kısa vadeli olarak şirkete kâr getiren bu tarz kararlarda, özen yükümlülüğünün sürdürülebilirlik ilkeleri kapsamında geniş yorumlanması, yöneticileri sürdürülebilir olanı seçmeye zorlamak bakımından yeterli olmayacaktır.

Şirket menfaati ve özen ve bağlılık yükümlülüklerinin geniş yorumlanması önerisinin, paydaşlara hukuki bir başvuru yolu sunmamasından dolayı somut bir fayda sağlamadığı ve işlevsel olmadığından bahisle, yöneticileri kurumsal sürdürülebilirliğe hizmet eden kararlar almaya yöneltmek bakımından en etkili yol olmayacağı ifade edilmektedir²²⁹¹. Bu eksikliğin giderilmesi ve yöneticilerin paydaş menfaatlerine ilişkin yükümlülüklerin icra edilebilirliğinin sağlanması amacıyla, şirketler hukuku düzenlemelerinde alacaklılar ve pay sahipleri dışında kalan paydaşlara da dava hakkı tanınması önerisi tartışılmaktadır. Öte yandan böyle bir düzenleme ile zarar gören paydaşlara dava hakkı tanınmasının da ciddi tehlikeleri olup bunu bir eksiklik olarak dile getiren çalışmalarda dahi, bu yöntemin sorunları vurgulanmakta ve paydaşların tamamına böyle bir dava hakkı tanınması bir öneri olarak sunulmamaktadır²²⁹². Nitekim anonim şirketlerin faaliyetlerinden etkilenen menfaat sahipleri oldukça geniş

²²⁹¹ Özer, s. 236. Birleşik Krallık Şirketler Yasası m. 172’de paydaş menfaatlerinin dikkate alınması zorunlu tutulmuş olmakla birlikte, şirket ve belirli şartlar altında pay sahipleri dışındaki paydaşlara dava açma imkânı tanınmamış olmasının, paydaş haklarının korunmasına hizmet etmediğine ilişkin eleştirilere sebep olduğu yönünde, bkz. Özer, s. 144-145; Özalp, s. 90-91.

²²⁹² Bkz. Özer, s. 235-236; Greenberg, s. 51; Möslin/Sørensen, s. 12; Özalp, s. 91.

olup özellikle çok uluslu büyük şirketlerin paydaşları bir bölgede ve hatta dünyadaki tüm insanlara kadar genişletebilecek olup yönetim kurulu üyelerini tüm paydaşlara karşı sorumlu kılmak, sorumluluklarının çok ağırlaşması anlamına gelecektir. Özellikle, dava açılması bakımından gerekli ön koşulların hafif tutulması hâlinde, günlük yönetim kararları dahi çok verimsiz ve maliyetli bir hâle gelecektir²²⁹³. Şirketin neredeyse her kararı sosyal ve çevresel etki doğurabilecek olup yönetim kurulu üyelerinin ağır bir sorumluluk tehdidi altında olması şirketin karar mekanizması ve faaliyetlerinin kitlenmesine neden olacaktır. Aynı zamanda, yönetim kurulu üyeliği ve yöneticilik görevi kimse tarafından yerine getirilmek istenmeyen bir görev hâline gelecektir²²⁹⁴. Nitekim buna yönelik düzenlemeler CSDDD’de olduğu gibi, iş dünyası ve şirketlerden gelen tepkilerle de karşılaşmıştır.

Bu itibarla, paydaşlara dava hakkı tanınması çözümünün benimsenmesinin ancak en düşük ortak payda ile, yani yönetim kurulu politikalarının kendilerine ciddi zarar verdiğini kanıtlayabilen paydaşlarla sınırlı olması işe yarayacağı sonucuna varılmıştır²²⁹⁵. Ancak bu durumda dahi, kanunda pay sahipleri ve diğer paydaşların menfaatlerinin ne şekilde dengeleneceğine yönelik bir talimat olmadığı sürece, hem yönetim kurulu üyeleri görevlerini yerine getirirken hem de mahkemeler sorumluluk davalarını incelerken zorlanacaktır²²⁹⁶. Zira potansiyel olarak çatışan menfaatlere sahip paydaşlara karşı görevler üstlenildiği hâllerde, görevler o kadar çatallanmakta ve parçalanmaktadır ki, sonuçta “adil olmaya” yönelik muğlak bir yükümlülüğten öteye geçememektedir²²⁹⁷. Böylece paydaşların dava açma hakkının da bulunmasıyla,

²²⁹³ Greenberg, s. 51; Özer, s. 236.

²²⁹⁴ Aynı yönde bkz. Özalp, s. 91.

²²⁹⁵ Greenberg, s. 51.

²²⁹⁶ Greenberg, s. 51.

²²⁹⁷ Greenberg, s. 51.

yukarıda ifade etmiş olduğumuz yöneticilerin birden fazla kişiye hizmet etmesinin aslında kimseye hizmet etmediği anlamına geldiğine ilişkin sorun (*two masters problem*) daha da güçlenecektir²²⁹⁸.

4. Destekleyici Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

Özen ve bağlılık yükümlülüğünün dar yorumlanması haricinde kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesinin önündeki bir diğer engel de, yöneticilerin çeşitli mekanizmalarla şirket pay değerini ve kârını artırmaya teşvik edilmesidir²²⁹⁹. Mevcut hukuk sistemleri ve kurumsal yönetim modellerinde yöneticilerin paydaş menfaatlerini öne çıkarmak için yeterli teşvikleri bulunmamakta, yöneticiler aksine pay sahibi odaklı davranışları hâlinde ödüllendirilmektedirler²³⁰⁰. Bunlar, pay sahiplerine tanınan dava haklarının yanı sıra, yönetim kurulu üyelerinin genel kurul tarafından atanması ve azledilmesi, yönetici ücretlerinin finansal performansa ve pay bedeline bağlı olarak belirlenmesi, yöneticilerin kârdan pay alması gibi birtakım mekanizmalardır.

Bu itibarla, yöneticilerin sürdürülebilirlik ilkelerine uygun kararlara yönlendirilmesi ve kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması için, özen ve bağlılık yükümlülükleri ile sorumluluğa ilişkin hükümlerin yanı sıra, bu mekanizmalar da reform gerektiren alanlardan biri olarak ele alınmaktadır. Başka bir ifadeyle, şirketler hukukundaki yöneticilerin yükümlülük ve sorumluluklarına yönelik reformlar, kurumsal yönetim mekanizmalarıyla desteklenmelidir²³⁰¹. Nitekim yöneticilerin yükümlülüklerine yönelik reform önerilerine yöneltelen eleştirilerden biri de yöneticilerin ücretlendirme yöntemleri gibi diğer birtakım mekanizmalarda

²²⁹⁸ Söz konusu probleme ilişkin açıklamalar için bkz. 2. Bölüm, III, G, 2.

²²⁹⁹ E&Y, Study On Directors' Duties, s. vi; Bebchuk/Tallarita, s. 99.

²³⁰⁰ Bu yönde bkz. Bebchuk/Tallarita, s. 99.

²³⁰¹ Winter, s. 1207.

gerçekleştirilecek düzenlemeler olmaksızın bunların etkili olmayacağıdır²³⁰². Bu itibarla örneğin, yöneticilerin ücretlendirme sistemlerinin, yalnızca finansal performansa değil; ESG kriterlerine dayalı sürdürülebilirlik göstergelerine göre yeniden yapılandırılması mümkündür²³⁰³. Bu kapsamda, örneğin şirketin karbon ayak izinin azaltılması, kadın istihdam oranının artırılması veya tedarik zincirinde insan hakları ve sürdürülebilirlik standartlarına uyum gibi somut ve ölçülebilir hedeflerin gerçekleştirilmesi, yöneticilerin performans değerlendirmelerinde dikkate alınabilir. Şirket yöneticilerinin teşviklerinde gerçekleştirilecek bu gibi değişiklikler ile yöneticilerin menfaatlerinin paydaşların menfaatleri ile uyumlu hâle getirilmesi, paydaş refahını artıracaktır²³⁰⁴. Bu tür ölçütler, bağımsız endeksler veya sürdürülebilirlik raporlamaları aracılığıyla izlenecek ve değerlendirilecektir. Öte yandan bu, yöneticilerin finansal getirilerini pay sahiplerinin menfaatlerine bağlanmasında olduğu gibi basit bir yöntemle sağlanamayacaktır²³⁰⁵.

Ücretlendirme sisteminin haricinde, yönetim kurulunun kompozisyonu, seçim/azil yöntemlerinde gerçekleştirilecek reformlar ile yöneticilerin seçimlerinde paydaşlara da oy imkânı tanınması ve belirli paydaş gruplarının yönetim kurulunda temsilinin sağlanması, bir CSO (*chief sustainability officer*) atanması gibi yapısal mekanizmalar da önerilmektedir²³⁰⁶. Öte yandan yöneticilerin seçimlerinde paydaşlara da oy imkânı tanınması ve paydaşların da yönetimde temsil edilmesine ilişkin yöntem de özellikle temsil edilen grupların çeşitliği, yönetici sayısı, şirket dışı paydaşların bu seçime ne

²³⁰² Murat, s. 98.

²³⁰³ Yöneticilerin ücretlendirme ile teşvikine ilişkin olarak bkz. Bebchuk/Tallarita, s. 140 vd.

²³⁰⁴ Bebchuk/Tallarita, s. 158 vd. Yazarlara göre paydaşçılık vadettiği paydaş korumasını sağlayamadığından, harici olarak benimsenecek yasalar, kurallar ve politikalar paydaşların gerçek anlamda korunabilmesinin ve şirketlerin negatif dışsallıklarının önüne geçilmesinin temel yoludur (s. 170-171).

²³⁰⁵ Söz konusu zorluklara ilişkin detaylar için bkz. Bebchuk/Tallarita, s. 158 vd.

²³⁰⁶ Bu tür mekanizma önerileri ve bunlara ilişkin açıklamalar için bkz. Bebchuk/Tallarita, s. 158 vd.; Reis, s. 319 vd.; Winter, s. 1207 vd.

şekilde katılım gösterebileceği gibi soru işaretleri doğurması yönünden çeşitli zorluklara yol açabilecektir²³⁰⁷. Sürdürülebilirliğin şirket içi mekanizmalarla sağlanması bakımından pay sahibi aktivizmine yönelik birtakım önerilerde de bulunulmakta olup pay sahipleri haklarının daha sürdürülebilir ve sosyal sorumlu bir yönetim talep edebilmek için yeni bilgi hakları, yeni icra mekanizmaları gibi araçlarla güçlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir²³⁰⁸.

Çalışmamız kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında yöneticilerin yükümlülük ve sorumluluklarına odaklandığından bu mekanizmaların her biri ayrıca incelenmemiş olup bu önerilere yalnızca değinilmekle yetinilmiştir.

SONUÇ

Sürdürülebilirlik, artık yalnızca gönüllü bir etik tercih veya halkla ilişkiler stratejisi değil, giderek daha fazla yasal düzenlemenin merkezine yerleşen hukuki bir ilke olarak kabul edilmektedir. Bu dönüşüm, hem paydaşların özellikle büyük anonim şirketlerin çevre ve topluma zararlı faaliyetlerine karşı artan duyarlılığı hem de şirketlerin uzun vadeli risklerini yönetme ihtiyacıyla paralel ilerlemektedir. Yatırımcılar, sürdürülebilirlik performansını yatırım kararlarında dikkate almakta, tüketiciler sürdürülebilir üretim yapan şirketleri tercih etmekte, bankalar sürdürülebilir şirketlere finansman sağlamaktadır. Dolayısıyla, şirketlerin var oluş amaçları da, pay sahiplerinin kârlılığını artırırken, şirketin bir parçası bulunduğu toplum ve çevreye

²³⁰⁷ Bebhuk/Tallarita, s. 161 vd.

²³⁰⁸ Eroğlu, Hard Law, s. 102.

zarar vermekten kaçınmak ve hatta gücünü bunlar bakımından da uzun vadeli değer yaratımı için kullanmak olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

Çalışmamızda, anonim şirket yöneticilerinin sürdürülebilirlik ve kurumsal amaca ilişkin yükümlülük ve sorumluluklarının mevcut şirketler hukuku ile bu konudaki yeni yasal düzenlemeler kapsamında nasıl kurulabileceği değerlendirilerek mevcut sistemin eksiklikleri ile potansiyel değişikliklere ilişkin öneriler değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, kurumsal sürdürülebilirliğin şirketler hukukunun kendi içerisinde sağlanması amaçlanmıştır.

Özellikle şirketler hukukundaki mevcut durum ve gerçekleştirilmesi önerilen düzenlemelere ilişkin ulaştığımız başlıca sonuçlara bakıldığında, kurumsal sürdürülebilirlik alanındaki yasal düzenlemelerin sayısı hızla artmakla birlikte, bunların çoğunun şirket davranışları üzerinde maddi sonuçları olmayan birtakım şekli yükümlülükler içerdiği veya belirli alanlarla sınırlı kaldığı ifade edilebilir. Birçok hukuk sisteminde olduğu gibi hukukumuzda da yöneticilerin kârlılık karşısında paydaş menfaatlerini gözetme yükümlülüklerinin açık ve genel bir düzenlemeye bağlanmamış olması bir eksiklik olarak kabul edilmektedir. Bu eksikliğin giderilmesi ve yöneticilerin sürdürülebilir davranışa yönlendirilmesinin sağlanması için ileri sürülen reform önerilerinin her biri kendi içerisinde belirli haklı noktalara temas etmektedir. Ne var ki bunların hiçbiri, şirketler hukukunda yıllardır süregelen ve bir sosyal norm olarak yerleşmiş pay sahibi önceliği anlayışının temelden değişmesi bakımından tek başına yeterli olmayacak olup şirketler hukukunun içinden gelen mekanizmaların dış mekanizmalarla desteklenmesi şarttır.

Kanaatimizce, TTK'da mevcut özen ve bağlılık yükümlülüğüne ilişkin m. 369 hükmü, hâlihazırda yöneticilerin kısa vadeli kârlılıktan fedakarlıkta bulunma pahasına

da olsa şirketin uzun vadeli menfaati kapsamında paydaş menfaatlerini gözetmelerine imkân vermekte, hatta onları buna zorlamaktadır. Bu itibarla ilk olarak, kanun hükmünde bir değişiklik gerçekleştirilmeksizin de ticari muhakeme kuralı, yöneticilerin kârlılığı azaltan sürdürülebilirliğe uygun kararlarının sorumluluklarının önüne geçmesini sağlayacaktır. Yine aynı kural, ikinci olarak, şirketin kısa vadeli kârlılığı hedeflemekle birlikte şirkette daha uzun vadede zarara yol açan kararlarından ise, sorumlu olmalarına neden olabilecektir. Nitekim ekonomik büyümenin amaçlandığı dönemlerde şirket menfaati ve yönetim kurulu üyelerinin yükümlülüklerinin pay sahipleri lehine kâr elde etmek çerçevesinde tanımlanması mümkünken; gezegensel sınırlar ve insan haklarının öne çıktığı günümüzde, tedbirli bir yöneticinin sürdürülebilirlik riskleri ile yatırımcıların çevresel ve toplumsal hassasiyetlerini de gözetmesi şarttır. Kaldı ki, her ne kadar sürdürülebilirliğe ilişkin ilke ve standartlar bağlayıcı olmasa da, bu konudaki sayısız gelişmenin şirketler hukuku alanında bir etki doğurmaması gerçekçi bir düşünce olmayacaktır.

Diğer taraftan, hukukumuzda henüz bu yönde bir içtihat geliştirilmemiş olup uzun sürelerdir hâkim olan pay sahibi odaklı anlayışların değişmesini ve yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin sorumluluk tehdidi altında hissetmeksizin kısa vadeli pay sahibi menfaatleri karşısında çevresel ve sosyal sorumlu davranışı benimsemesini beklemek de çok gerçekçi değildir. Bu itibarla, her ne kadar hâlihazırdaki hükümlerin bu yoruma elverişli olduğunu kabul etsek de anonim şirketler ve yöneticileri arasında bu anlayış ve kültürün yerleşmesi, mevcut şirketler hukuku düzenlemelerinin farklı yorumlanmasının önüne geçilmesi, gelecekteki yargı kararları arasında yeknesaklık sağlanarak yöneticilerin sürdürülebilir kararlarından sorumlu tutulmasının önlenmesi ve tam tersine sürdürülebilir olmayan kararlarından sorumlu tutulabilmesi için

kanunda bir değişiklik gerçekleştirilmesinin faydalı olacağı da ifade edilebilecektir. Öte yandan, menfaatlerin çeşitliliği, her geçen gün değişen ve gelişen değer yargıları, sürdürülebilirliğe ilişkin yeni yaklaşımlar ve farklı mekanizmalar, kanunda yapılacak böyle bir düzenlemenin ne şekilde gerçekleştirileceği konusunda kanun koyucuları çıkmaza sürükleyebileceği gibi, olası bir düzenlemeyi de kısa sürede etkisiz kılabilecektir. Bu sebeple kanaatimizce, zaten gelişen ve değişen şartlar ve yeni kanuni düzenlemelerle birlikte farklı yorumlanmaya açık kavramlar olan özen yükümlülüğü ve şirket menfaatine ilişkin bir düzenleme yapılması yerine, şirketler hukuku içinden başka mekanizmalar ile bu kavramlara ilişkin yerleşik yaklaşımların değiştirilmesi şarttır.

Bunların başında, şirket adına karar almaya yetkili organ olan yönetim kurulunun üyeleri ve diğer yöneticilerin şahsi sorumluluğu başta olmak üzere bunların kararlarına etki eden diğer mekanizmaları etkili kılmak gelmektedir. Nitekim her insan gibi yönetim kurulu üyelerinin de kendi menfaatlerini sağlama düşüncesine kapılarak toplum ve çevreye ait daha üstün menfaatleri göz ardı etme ihtimalleri bulunmaktadır. şirketler hukuku düzenlemeleri, yönetim kurulu üyeleri ve yöneticilerin, pay sahiplerinin menfaatine yönelik hareket etmelerine yol açan teşvikler ve caydırıcı düzenlemelerle donatılmıştır. Nitekim yöneticilerin kararları sorumluluk, azledilme veya görevlerine yeniden atanamama korkusuyla ve ücret politikalarıyla motive edilmektedir. Bunlara karar verecek olanlar ise pay sahipleridir. Yöneticilere yönelik teşvik edici ve caydırıcı düzenlemeler ile bunun altında yatan inanç ve yönelimler olduğu gibi kalırsa, pay sahipleri için değer yaratımı önceliği de olduğu gibi devam edecektir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin özen ve bağlılık yükümlülüklerinin geniş yorumlanması yöneticilerin teşvik ve inançlarında bir değişiklik meydana gelmedikçe

tek başına yeterli olmayacaktır. Bu çerçevede, yöneticilerin yükümlülükleri ve sorumluluklarına ilişkin düzenlemelerin yanı sıra pay sahibi önceliği anlayışının sosyal bir norm olarak yerleşmesinde etkili olan ilkelerin de gözden geçirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması yöneticilerin kendi vicdanlarına bırakılmamalı, şirketler hukukunda ücretlendirme ve seçilme kriterleri gibi teşvik unsurlarının yanı sıra kişisel sorumlulukları gibi caydırıcı düzenlemelerle de yönetim kurulu kurumsal sürdürülebilirliğe yönlendirilmelidir.

Bu itibarla ilk olarak, pay sahipleri ve alacaklılar dışında kalan birtakım paydaşlara da TTK m. 553 vd. hükümleri uyarınca yöneticilere karşı sorumluluk davası açma hakkı tanınması etkili olacaktır. Bunun avantajı, haksız fiil davalarında davacı üzerinde olan kusuru ispat yükünün karşı tarafa yüklenmesinin yanı sıra şahsi sorumluluk tehdidinin yöneticileri henüz karar almadan önlem almaya yönlendirmek konusunda şirkete karşı açılan davalardan daha etkili olacak olmasıdır. Zira şirketin sorumlu tutulduğu ihtimallerde bile sorumluluk her zaman yöneticilere rücu edilmemekte ve daha uzak bir tehlike olarak kalmaktadır. Öte yandan böyle bir düzenlemenin yukarıda bahsi geçen endişeleri doğurmaması için sınırlarının iyi ve katı biçimde belirlenmesi de şarttır. Özellikle büyük çok uluslu şirketlerin her paydaşına yöneticilere karşı dava açma hakkı tanımak da yerinde bir çözüm olmayacaktır. Şirketin paydaş çevresinin sınırlarının çizilmesi ve ortaya çıkan zararlar yöneticilerin fiili arasındaki illiyet bağının nesnel bir şekilde ortaya konulabilmesi bakımından birtakım kurallar öngörülmesi zorunludur.

Diğer taraftan, sorumluluk davası hakları zararın doğumundan sonraya yönelik bir mekanizma olup yukarıda da ifade edildiği üzere çevresel ve toplumsal zararın ortaya çıktıktan sonra telafisi çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bu itibarla, sorumluluk

hükümlerinin tazmin edici değil, önleyici işlevlerinin üzerinde durulmalı ve bu hükümler de yöneticileri paydaş menfaatlerini gözetmeye yönelten diğer değişikliklerle desteklenmelidir. Bu noktada özellikle yöneticilerin ücretlendirilme sistemleri etkili olacak olup Alman AktG § 87’de olduğu gibi, yöneticilerin ücretlendirme yapısının şirketin sürdürülebilir ve uzun vadeli kalkınmasına yönelik belirlenmesi gerektiği yönünde bir hüküm getirilmesi yerinde olabilecektir. Aynı zamanda yönetim kurulunun belirli bir oranda paydaşlar tarafından atanarak paydaş temsilcilerinden oluşturulması da kanaatimizce etkili yöntemlerden biri olacaktır.

Öte yandan, her şirketin çevre ve toplum üzerinde etki etme potansiyeli aynı olmadığı gibi küçük şirketlere getirilen sürdürülebilirlik yükümlülükleri de yarattığı maliyetler dolayısıyla amacını aşabilecek, özellikle çevresel sürdürülebilirlik üzerinde etkileri oldukça sınırlı olan yerel işletmeler, raporlama ve *due diligence* gibi yükümlülüklerini yerine getiremedikleri takdirde iş ilişkilerini kaybederek faaliyetlerine son verebilecek ve bu da sürdürülebilirlik bakımından olumsuz bir etki yaratabilecektir. Bu itibarla, söz konusu düzenlemelerin bilimsel yöntemlerle belirlenecek ölçekler doğrultusunda etki alanı belirli bir düzeyin üstünde olan şirketlere uygulanması yerinde olacaktır.

Bu çerçevede, sürdürülebilirlik yükümlülüklerinin hangi şirketlere uygulanacağı hususunda raporlama yükümlülüklerinde olduğu gibi birtakım büyüklük ölçütlerinin (örneğin, çalışan sayısı ve yıllık ciro) esas alınması düşünülebilir. Ancak bu noktada da dikkatli olunması şarttır. Zira Türkiye’deki şirket yapısı ve ölçek dağılımı AB ülkelerine kıyasla oldukça farklı olup büyük ölçekli çok uluslu şirket sayısı sınırlıyken, küçük ve orta ölçekli işletmeler ağırlıktadır. Bu nedenle özellikle AB düzenlemelerinde kullanılan eşiklerin doğrudan Türk hukukuna aktarılması,

sürdürülebilirlik bakımından kayda değer bir etki yaratacak şirket sayısının son derece düşük kalmasına veya tam tersine, KOBİ'ler üzerinde orantısız bir maliyet baskısı yaratılmasına yol açabilir. Dolayısıyla Türk hukukunda uygulanacak bir modelin, ülke gerçekliğini dikkate alarak kapsamlı bir etki analiziyle desteklenmesi, bu yükümlülüklerin gerçekten anlamlı bir şirket kitlesine ulaşmasını sağlayacak ölçütlerin belirlenmesi ve Türk şirketler hukuku kültürüyle uyumlu bir şekilde kurgulanması gerekmektedir. Her durumda, Türk hukuku bakımından sürdürülebilirlik odaklı şirketler hukuku yaklaşımının sosyal norm ve içtihat düzeyinde yerleşmesi için önümüzde uzun bir yol bulunduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bununla birlikte, uluslararası hukuktaki gelişmeler, AB müktesebatı ve küresel sermaye piyasalarıyla uyum ihtiyacı, Türk şirketler hukukunda sürdürülebilirliğin mümkün olan en kısa sürede ve daha güçlü biçimde benimsenmesini zorunlu kılmaktadır.

KAYNAKÇA

Adıgüzel, B.: *Anonim Şirketlerde Bağış ve Yöneticilerin Sorumluluğu*, Terazi Hukuk Dergisi 2019, C. 14, Özel Sayı, s. 58-67.

Affoldar, N.: *The Legal Concept of Sustainability*, Symposium on Environment in the Courtroom: Key Environmental Concepts and the Unique Nature of Environmental Damage, 23-24 Mart 2012, Calgary 2012.

Ahern, D.: *Turning Up the Heat? EU Sustainability Goals and the Role of Reporting under the Non- Financial Reporting Directive*, European Company and Financial Law Review 2016, C. 13, S. 4, s. 599-630.

Ajax, C. M./Strauss, D.: *Corporate Sustainability Disclosures in American Case Law: Purposeful or Mere “Puffery”?*, Ecology Law Quarterly 2018, C. 45, s. 703-734.

Akdağ Güney, N.: Anonim Şirket Yönetim Kurulu, 2. Bası, İstanbul 2016.

Aktan, C. C.: *Kurumsal Şirket Yönetimi*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi 2013, C. 5, S. 1, s. 150-161.

Alchian, A. A./Demsetz, H.: *Production, Information Costs, and Economic Organization*, The American Economic Review 1972, C. 62, S. 5, s. 777-795.

Alper, G.: Türk Özel Hukukunda Ultra Vires İlkesi, İstanbul 2013.

Altay, S. A.: Anonim Ortaklıkta Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkisi, İstanbul 2011 (Yetki Devri).

Altay, S. A.: *Yargıtay Kararları Işığında Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğunda Doğrudan Sorumluluk - Dolayısıyla Sorumluluk Ayırımına Bağlanan Hukuki*

Sonuçlar, Ticaret Hukuku ve Yargıtay Kararları Sempozyumu XXXI - Bildiriler-Tartışmalar (Ed. Bektaş, İ.), 22 Aralık 2017 - Ankara, Ankara 2018, s. 71-108 (Doğrudan Sorumluluk).

Altınok Ormancı, P.: *Tüzel Kişilerde Fiili Organ Kavramı ve Fiili Organın Hukuka Aykırı Fiilleri ile Hukuki İşlemlerinin Doğurduğu Sonuçlar*, İstanbul Hukuk Mecmuası 2021, C. 79, S. 4, s. 1261-1283.

Altınöz, B.: *Sürdürülebilir Kalkınma Sürecinde Kamu Bütçesinin Önemi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2015, C. 30, S. 1, s. 223-256.

Ansay, T.: *Anonim Ortaklıklar ve Mahkeme Uygulaması*, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 1970, C. 27, S. 1, s. 119-138.

Ararat, M./Eroğlu, M.: *Hukuk ve Piyasalar Açısından Sürdürülebilirlik*, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu Politika Notu, No. 1/2020.

Ararat, M./Göçenoğlu, C.: *Drivers for Sustainable Corporate Responsibility, Case of Turkey*, (<https://www.idmc.ps/files/server/file/stadies/CSRTurkey.pdf>, Erişim Tarihi: 31.07.2025).

Arıkan, M.: *Due Diligence Kavramı ve Şirket Birleşme ve Devralma Sözleşmelerinde Satıcının Sorumluluğu Hakkında TBK Hükümleri Çerçevesinde Değerlendirmeler*, MÜHF-HAD, C. 22, S. 1, s. 265-299.

Arsılanlı, H.: *Anonim Şirketler I Umumi Hükümler*, İstanbul 1960.

Ayan, Ö.: *Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Sadakat Yükümlülüğü ve Bu Yükümlülüğün İhlalinin Sonuçları*, 1. Baskı, Ankara 2013 (Sadakat Yükümlülüğü).

Ayan, Ö.: *Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin ve Yönetimle Görevli Üçüncü Kişilerin Özen ve Bağlılık Yükümlülüğü*, Maltepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2011, C. 10, S. 1-2, s. 63-89 (Özen Yükümlülüğü).

Ayboğa, M. H.: *Muhasebe ve Denetim Açısından İşletmenin Sürekliliği ve Sürdürülebilirlik*, Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi 2022, S. 18, s. 37-61.

Aydoğan, G.: *Anonim Şirketlerde Kamuyu Aydınlatma Belgelerinden Doğan Hukuki Sorumluluk*, Ankara 2021 (Hukuki Sorumluluk).

Aydoğan, G.: *Hukuki Yönüyle Anonim Şirketlerin Sürdürülebilirlik Raporlarının Denetimi*, Prof. Dr. Celal Göle'ye Armağan (Ed. Özkorkut, K./Aydoğan, G./Özkan, Z./Sunca, N.), İstanbul 2025, s. 1213-1252 (Sürdürülebilirlik Raporlarının Denetimi).

Aydoğan, G./Ertugay, E.: *Güvence Denetimi ve Hukuki Altyapısı*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 2024, C. 79, S. 2, s. 223-250.

Aytaç, Z.: *Anonim Ortaklıklarda İbra*, Ankara 1982.

Bahtiyar, M.: *Anonim Şirket Adına Yönetim Kurulu Üyelerine Karşı Açılacak Sorumluluk Davasında Genel Kurul Kararının Gerekli Olup Olmadığı Sorunu*, Prof. Dr. Seza Reisoğlu'na Armağan (Ed. Arkan, S./Özkorkut, K./Bektaş, İ./Balık, İ.), Ankara 2016, s. 395-413 (Sorumluluk Davası).

Bahtiyar, M.: *Ortaklıklar Hukuku*, 12. Bası, İstanbul 2017 (Ortaklıklar Hukuku).

Bainbridge, S. M.: *Director Primacy: The Means and Ends of Corporate Governance*, Northwestern University Law Review 2003, C. 97, S. 2, s. 547-606 (Director Primacy).

Bainbridge, S. M.: *In Defense of The Shareholder Wealth Maximization Norm: A Reply to Professor Green*, Washington and Lee Law Review 1993, C. 50, S. 4, s. 1423-1447.

Bainbridge, S. M.: *The Board of Directors as Nexus of Contracts: A Critique of Gulati, Klein & Zolt's "Connected Contracts" Model*, University of California, Los Angeles (UCLA) School of Law Research Paper Series 2001, No. 02-05, (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=299743, Erişim Tarihi: 31.07.2025) (Nexus of Contracts).

Ballan, B./Czarnezki, J. J.: *Disclosure, Greenwashing, and the Future of ESG Litigation*, Washington and Lee Law Review 2024, C. 81, S. 2, s. 545-654.

Barlas, N.: *Adi Ortaklık Temeline Dayalı Sözleşme İlişkileri*, 4. Baskı, İstanbul 2016.

Barnett, M. L./Salomon, R. M.: *Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship between Social Responsibility and Financial Performance*, Strategic Management Journal 2002, C. 27, S. 11, s. 1101-1122.

Barral, V.: *Sustainable Development in International Law: Nature and Operation of an Evolutive Legal Norm*, The European Journal of International Law 2012, C. 23, S. 2, s. 377-400.

Basu, S.: *Corporate Purpose Why It Matters More Than Strategy*, New York 1999.

Bebchuk, L. A./Kastiel, K./Tallarita, R.: *Does Enlightened Shareholder Value Add Value?*, ECGI Law Working Paper 2022, No. 643/2022 (Enlightened Shareholder Value).

- Bebchuk, L. A./Kastiel, K./Tallarita, R.:** *For Whom the Corporate Leaders Bargain?*, Southern California Law Review 2021, C. 94, s. 1467-1560 (For Whom).
- Bebchuk, L. A./Tallarita, R.:** *The Illusory Promise of Stakeholder Governance*, Cornell Law Review 2020, C. 106, S. 1, s. 91-178.
- Beck, U.:** Risikogesellschaft, 24. Aufl., Frankfurt am Main 1986.
- Becker-Olsen, K./Potucek, S.:** *Greenwashing*, Encyclopedia of Corporate Social Responsibility (Ed. Idowu, S. O./Capaldi, N./Zu, L./Ananda D. G.), Berlin-Heidelberg 2013, s. 1318-1323.
- Beckers, A.:** Enforcing Corporate Social Responsibility Codes: On Global Self-Regulation and National Private Law, Hart 2015.
- Beckers, A.:** *Regulating Corporate Regulators through Contract Law? The Case of Corporate Social Responsibility Codes of Conduct*, European University Institute Working Papers, MWP 2016/12.
- Berktaş, E.:** *Anonim Ortaklıklarda Menfaat Sahipliği Teorisinin Çalışanlar Bakımından Değerlendirilmesi*, Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi 2022, C. 12, S. 1, s. 971-1005.
- Berktaş, E.:** Hukuki Bakımdan Anonim Ortaklıkta Çalışanların Yönetime Katılımı, İstanbul 2023.
- Berle, A. A.:** *Corporate Powers as Powers in Trust*, Harvard Law Review 1931, C. 44, S. 7, s. 1049-1074 (Corporate Powers).

Berle, A. A.: *For Whom Are Corporate Managers Trustees: A Note*, Harvard Law Review 1932, C. 45, S. 8, s. 1365-1372 (A Note).

Berle, A. A.: *Foreword*, The Corporation in Modern Society (Ed. Mason, E. S.), Cambridge 1960.

Berle, A. A.: *Non-Cumulative Preferred Stock*, Columbia Law Review 1923, C. 23, S. 4, s. 368-372.

Berle, A. A.: *Non-Voting Stock and Bankers' Control*, Harvard Law Review 1926, C. 39, S. 6, s. 673-693.

Berle, A. A.: *Participating Preferred Stock*, Columbia Law Review 1926, C. 26, S. 3, s. 303-317.

Berle, A. A.: *The 20th Century Capitalist Revolution*, New York 1954.

Berle, A. A./Means, G. C.: *Modern Corporation and Private Property*, 2nd Edition, New York 2017.

Blair, M. M./Stout, L. A.: *A Team Production Theory of Corporate Law*, Virginia Law Review 1999, C. 85, S. 2, s. 247-327.

Blanc, M.: *Corporate Purpose and Board of Directors: Means and Ends of Corporate Governance*, Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht (SZW) 2020, S. 3, s. 227-239.

Bohinc R./Schwartz, J.: *Social Enterprise Law: A Theoretical And Comparative Perspective*, Ohio State Business Law Journal 2021, C. 15, S. 1, s. 1-28.

Bonnitcha, J./McCorquodale, R.: *The Concept of 'Due Diligence' in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights*, European Journal of International Law 2017, C. 28, S. 3, s. 899-919.

Bosselmann, K.: *Sustainable Development Law*, Routledge Handbook of International Environmental (Ed. Techera, E./Lindley, J./Scott, K. N./Telesetsky, A.), London 2020, s. 30-42 (Sustainable Development Law).

Bosselmann, K.: *The Principle of Sustainability - Transforming Law and Governance*, 2nd Edition, London 2016 (The Principle).

Boyar, O.: *Anayasa ve Sürdürülebilir Kalkınma*, İstanbul Hukuk Mecmuası 2020, C. 78, S. 4, s. 1921-1957.

Bozkurt Yaşar, S.: *Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyeleri Aleyhine Şirket Adına Sorumluluk Davası Açılmasına Karar Vermeye Yetkili Organ*, BATİDER 2018, C. XXXIV, S. 1, s. 137-168 (Yetkili Organ).

Bozkurt Yaşar, S.: *Anonim Şirketlerde İşadamı Kararı İlkesinin (Business Judgment Rule) Uygulanması*, İstanbul 2015 (İşadamı Kararı).

Bozlağan, R.: *Sürdürülebilir Gelişme Düşüncesinin Tarihsel Arka Planı*, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi 2005, S. 50, s. 1011-1028.

Brakman Reiser, D.: *Progress Is Possible Sustainability in US Corporate Law and Corporate Governance*, The Cambridge Handbook of Corporate Law, Corporate Governance and Sustainability (Ed. Sjøfjell, B./Bruner, C. M.), Cambridge 2019, s. 131-145 (Progress).

Brakman Reiser, D.: *Theorizing Forms of Social Enterprise*, Emory Law Journal 2013, C. 62, S. 4, s. 681-739.

Bratton, W. W.: *Nexus of Contracts Corporation: A Critical Appraisal*, Cornell Law Review 1989, C. 74, S. 3, s. 407-465.

Bratton, W. W./Wachter, M. L.: *Shareholder Primacy's Corporatist Origins: Adolf Berle and The Modern Corporation*, The Journal of Corporation Law 2008, C. 34, S. 1, s. 100-152.

Brosch, N.: *Corporate Purpose: From A 'Tower of Babel' Phenomenon Towards Construct Clarity*, Journal of Business Economics 2023, C. 93, S. 4, s. 567-595.

Bruce, A./Jeromin, C.: *Corporate Purpose - das Erfolgskonzept der Zukunft*, Wiesbaden 2020.

Bruner, C. M.: *Is the Corporate Director's Duty of Care a Fiduciary Duty? Does It Matter?*, Wake Forest Law Review 2013, C. 48, S. 4, s. 1027-1054.

Bruner, C. M./Sjåfjell B.: *Corporate Law, Corporate Governance and the Pursuit of Sustainability*, The Cambridge Handbook of Corporate Law, Corporate Governance and Sustainability (Ed. Sjåfjell, B./ Bruner, C. M.), Cambridge 2020, s. 713-720.

Bueno, N./Oehm, F.: *Conditions of Corporate Civil Liability in the Corporate Sustainability Due Diligence Directive Restrictive, but clear?*, Verfassungsblog, (<https://verfassungsblog.de/conditions-of-corporate-civil-liability-in-the-corporate-sustainability-due-diligence-directive/>), Erişim Tarihi: 04.08.2025).

Burchardi, S.: *Lieferkettensorgfaltspflichten: Risiken für the Unternehmensleitung*, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht (NZG) 2022, C. 31, s. 1467-1473.

- Câmara, P.:** *The Systemic Interaction Between Corporate Governance and ESG*, Palgrave Handbook of ESG and Corporate Governance (Ed. Câmara, P./Morais, F.), Cham 2022, s. 3-40.
- Campbell, D./Craven, B./Shrives, P.:** *Voluntary Social Reporting in Three FTSE Sectors: A Comment On Perception and Legitimacy*, Accounting, Auditing & Accountability Journal 2003, C. 16, S. 4, s. 558-581.
- Can, M. Ç.:** *Pay Sahiplerinin veya Alacaklıların Doğrudan Zararlarının Tazmini Amacıyla İkame Edilen Sorumluluk Davalarında TTK m. 1534'ün Etkisi*, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2017, C. XXI, S. 4, s. 3-32.
- Can, O./Yücel, R.:** *Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi Temelinde Şirketlere Karşı İnsan Haklarının Korunması Hakkında Somut Öneriler*, BATİDER 2019, C. XXXV, S. 2, s. 105-127.
- Cantú Rivera, H.:** *The UN Supply Chain Treaty Negotiations: Between Transnational Civil Litigation and Public Law Beyond Borders*, American Journal of International Law 2024, C. 118, s. 279-283.
- Carroll, A. B.:** *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, Academy of Management Review 1979, C. 4, S. 4, s. 497-505.
- Carroll, A. B.:** *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons 1991, C. 34, S. 4, s. 39-48 (Pyramid).
- Carroll, A. B./Shabana, K. M.:** *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, International Journal of Management Reviews 2010, C. 12, S. 1, s. 85-105.

- Caymaz, E./Soran, S./Erenel, F.:** *İşletmelerde Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi: Küresel İlkeler Sözleşmesi Türkiye Örneği*, Journal of Management, Marketing and Logistics 2014, C. 1, S. 3, s. 208-217.
- Cho, S. Y./Lee, C.:** *Managerial Efficiency, Corporate Social Performance, and Corporate Financial Performance*, Journal of Business Ethics 2019, C. 158, S. 2, s. 467-486.
- Coase, R. H.:** *Nature of the Firm*, Economica 1937, C. 4, S. 16, s. 386-405.
- Coase, R. H.:** *The Problem of Social Cost*, The Journal of Law & Economics 2013, C. 56, S. 4, s. 837-877.
- Cordonier Segger, M. C.:** *Sustainable Development in International Law*, Sustainable Development in International and National Law (Ed. Bugge, H.C./Voigt, C.), Groningen 2008, Chapter 2.1.
- Costanza, R.:** *Ecological Economics: A Research Agenda*, Structural Change and Economic Dynamics 1991, C. 2, S. 2, s. 335-357.
- Coşkun Arslan, M./Kısacık, H.:** *The Corporate Sustainability Solution: Triple Bottom Line*, Muhasebe ve Finansman Dergisi 2017, Özel Sayı, s. 18-34.
- Coşkun, P. B.:** *Anonim Şirketlerin Kamu Borçlarından Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğunun Anayasa Mahkemesi Kararları ve Mülkiyet Hakkı Çerçevesinde Değerlendirilmesi*, Prof. Dr. Zühtü Aytaç'a Armağan (Ed. Özkorkut, K./Aydoğan, G./Coşkun, P. B./Özden, E./Korkmaz, G./Özkan, Z.), İstanbul 2022, s. 1599-1657.

Çamoğlu, E.: Anonim Ortaklık Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu (Kamu Borçlarından Sorumluluk İle), 3. Bası, İstanbul 2010.

Çelikboya, K.: Anonim Şirketlerde Pay Sahibinin Kâr Payı Hakkı, İstanbul 2021.

Çonkar, H.: *Halka Açık Anonim Ortaklıklarda Kâr Payı Hakkına İlişkin Bazı Meseleler*, İÜHFM 2017, C. LXXV, S. 2, s. 659-680.

Dahlsrud, A.: *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management 2008, C. 15, S. 1, s. 1-62.

Davies, P. L.: *Liability for Misstatements to the Market: Some Reflections*, Journal of Corporate Law Studies 2009, C. 9, S. 2, s. 295-313.

Davies, P. L.: *Shareholder Voice and Corporate Purpose: The Purposelessness of Mandatory Corporate Purpose Statements*, ECGI Law Working Paper 2023, No. 2022/666.

Davis, K.: *The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities*, Academy of Management Journal 1973, C. 16, S. 2, s. 312-322.

Deegan, C.: *Introduction: The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures – A Theoretical Foundation*, Accounting, Auditing & Accountability Journal 2002, C. 15, S. 3, s. 282-311.

Demirel Özdemir, D.: *Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı Çerçevesinde 2024/1760 Sayılı Avrupa Birliği Kurumsal Sürdürülebilirlik Özenli Etki Değerlendirmesi Yönergesi (CSDDD) Hükümlerinin Değerlendirilmesi*, Regesta 2024, C. 9, S. 3, s. 537-589.

Dine, J./Koutsias, M.: Company Law, 8th Edition, London 2014.

Dodd, E. M.: *For Whom are Corporate Managers Trustees?* Harvard Law Review 1932, C. 45, S. 7, s. 1145-1163.

Doğan, B. F.: Anonim Şirket Yönetim Kurulunun Organizasyonu ve Yönetim Yetkisinin Devri, 2. Baskı, İstanbul 2011 (Yönetim Kurulunun Organizasyonu).

Doğan, B. F.: *Yönetim Kurulunun Devredilemez Yetkileri ve Yönetim Yetkisinin Devri*, MÜHF-HAD 2012, C. 18, S. 2, s. 609-640.

Donaldson, T./Preston, L. E.: *The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implication*, The Academy of Management Review 1995, C. 20, S. 1, s. 65-91.

Dowling, J./Pfeffer, J.: *Organizational Legitimacy: Social Values And Organizational Behavior*, Pacific Sociological Review 1975, C. 18, S. 1, s. 122-136.

Durak, Y.: *Güven Sorumluluğu ve Culpa in Contrahendo*, Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2017, C. 25, S. 1, s. 239-288.

Dyllick, T./Hockerts, K.: *Beyond The Business Case For Corporate Sustainability*, Business Strategy and the Environment 2002, C. 11, S. 2, s. 130-141.

Easterbrook, F. H./Fischel, D. R.: *The Corporate Contract*, Columbia Law Review 1989, C. 89, S. 7, s. 1416-1448.

Easterbrook, F. H./Fischel, D. R.: *The Economic Structure of Corporate Law*, Cambridge 1996 (The Economic Structure).

Easterbrook, F. H./Fischel, D. R.: *The Proper Role of a Target's Management in Responding to a Tender Offer*, Harvard Law Review 1981, C. 94, S. 6, s. 1194-1204.

Eccles, R./Ioannou, I./Serafeim, G.: *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance*, Management Science 2014, C. 60, S. 11, s. 2835-2857.

Eccles, R./Mayer, C./Stroehle, J.: *The Difference Between Purpose and Sustainability (aka ESG)*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2021 (<https://corpgov.law.harvard.edu/2021/08/20/the-difference-between-purpose-and-sustainability-aka-esg/>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Edmans, A.: *Grow the Pie - How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit*, Cambridge 2020.

Ehmann, E./Berg, D. F.: *Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG): ein erster Überblick*, Zeitschrift zum Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht (GWR) 2021, s. 287-293.

Eisenhardt, K.M.: *Agency Theory: An Assessment and Review*, The Academy of Management Review 1989, C. 14, S. 1, s. 57-74.

Ekardt, F.: *Theorie der Nachhaltigkeit*, 3. Aufl., Baden-Baden 2021.

Elhauge, E.: *Sacrificing Corporate Profits in the Public Interests*, New York University Law Review 2005, C. 80, S. 3, s. 733-869.

Elkington, J.: *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford 1997.

Elkington, J.: *Governance for Sustainability*, Corporate Governance: An International Review 2006, C. 14, S. 6, s. 522-529.

Eminoğlu, C.: Türk Ticaret Kanunu'nda Kurumsal Yönetim, İstanbul 2014.

Engin, E./Eker Akgöz, B.: *Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi*, Selçuk İletişim 2013, C. 8, S. 1, s. 85-94.

Epstein, E. M.: *Societal, Managerial, and Legal Perspectives on Corporate Social Responsibility—Product and Process*, The Hastings Law Journal 1979, C. 30, S. 5, s. 1287-1320.

Erdoğan Tarakçı, İ./Göktaş, B.: *Pazarlamanın Yeni Rengi: Yeşil Aklama, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi* 2019, C. 54, S. 3, s. 1095-1113.

Eren, F.: Borçlar Hukuku Genel Hükümler, 25. Baskı, Ankara 2020.

Eroğlu, M.: *How to Achieve Sustainable Companies: Soft Law (Corporate Social Responsibility and Sustainable Investment) or Hard Law (Company Law)*, Kadir Has Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2014, C. 2, S. 1, s. 87-108 (Hard Law).

Eroğlu, M.: *Obstacles and Possibilities for Sustainable Companies in Turkey*, University of Oslo Research Paper 2013, No. 2013-04, (<http://ssrn.com/abstract=2218220>, Erişim Tarihi: 02.08.2025) (Obstacles and Possibilities).

Ershov, D. N.: *Legal Framework For Sustainable Development and Current Global Challenges*, Sustainable Social Development 2023, C. 1, S. 1.

Fama, E.: *Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work*, The Journal of Finance 1970, C. 25, S. 2, s. 383-417.

Ferrarini, G.: *An Alternative View of Corporate Purpose: Colin Mayer on Prosperity*, Genoa Centre for Law and Finance Working Paper 2020 (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3552156, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

Ferrarini, G.: *Redefining Corporate Purpose: Sustainability as a Game Changer*, Sustainable Finance in Europe (Ed. Busch, D./Ferrarini, G./Grünewald, S.), Cham 2022, s. 85-150 (Game Changer).

Ferrarini, G.: *Sustainable Governance and Corporate Due Diligence: The Shifting Balance Between Soft Law and Hard Law*, Palgrave Handbook of ESG and Corporate Governance (Ed. Câmara, P./Morais, F.), Cham 2022, s. 41-58 (The Shifting Balance).

Ferreira, B./Sequeira, M.: *Business Judgement Rule as a Safeguard for ESG Minded Directors and a Warning for Others*, The Palgrave Handbook of ESG and Corporate Governance (Ed. Câmara, P./Morais, F.), Cham 2022, s. 267-286.

Ferrell, A./Liang H./Renneboog, L.: *Socially Responsible Firms*, Journal of Financial Economics 2016, C. 122, S. 3, s. 585-606.

Fisch, J. E./Davidoff Solomon, S.: *Should Corporations Have a Purpose*, Texas Law Review 2021, C. 99, s. 1309-1346.

Fischel, D. R.: *Efficient Capital Market Theory, the Market for Corporate Control, and the Regulation of Cash Tender Offers*, Texas Law Review 1978, C. 57, S. 1, s. 1-46.

Fischer, K.: Corporate Sustainability Governance, Wiesbaden 2015.

Fleischer, H.: AktG § 76, Spindler/Stilz-Kommentar zum AktG (Hrsg. Spindler, G./Stilz, E.), 4. Aufl., München 2019 (Spindler/Stilz-Kommentar zum AktG).

Fleischer, H.: *Corporate Purpose: A Management Concept and its Implications for Company Law*, ECGI Law Working Paper 2021, No. 561/2021 (A Management Concept).

Fleischer, H.: *Corporate Purpose: Ein Management-Konzept und seine gesellschaftsrechtlichen Implikationen*, Zeitschrift für Wirtschaftsrecht 2021, S. 5-15 (Corporate Purpose).

Fleischer, H.: *Gesetzliche Unternehmenszielbestimmungen im Aktienrecht - Eine vergleichende Bestandsaufnahme*, ZGR 2017, C. 46, S. 4, S. 411-425 (Unternehmenszielbestimmungen).

Fleischer, H.: *Zivilrechtliche Haftung im Halbschatten des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes*, Der Betrieb 2022, S. 15, S. 920-929 (Zivilrechtliche Haftung).

Fraser, J./Seitz, I.: *Redefining Governance: the CSDDD's Impact on Directors* (<https://commonwealthclimatelaw.org/redefining-governance-the-csddd-impact-on-directors/>, Erişim Tarihi: 30.04.2025).

Freeman, R. E.: Strategic Management: A Stakeholder Approach, 2nd Edition, Cambridge 2010.

Freeman, R. E./Harrison J. S./Wicks A. C./Parmar B. L./de Colle S.: Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge 2010.

Freeman, R. E./Harrison, J. S./Zyglidopoulos, S.: *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies*, Cambridge 2018.

Freeman, R. E./Wicks, A. C./Parmar, B.: *Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”*, *Organization Science* 2004, C. 15, S. 3, s. 364-369.

Frenzel, E. M.: *Nachhaltigkeit als Prinzip der Rechtsentwicklung?*, Baden-Baden 2005.

Friede, G./Busch, T./Bassen, A.: *ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence From More Than 2000 Empirical Studies*, *Journal of Sustainable Finance & Investment* 2015, C. 5, S. 4, s. 210-233.

Friedman, M.: *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, *New York Times*, 13.09.1970 (<https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>), Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Gadinis, S./Miazad, A.: *Corporate Law and Social Risk*, *Vanderbilt Law Review* 2020, C. 73, S. 5, s. 1401-1478.

Gärditz, K. F.: *Nachhaltigkeit und Völkerrecht*, *Nachhaltigkeit als Verbundbegriff* (Hrsg. Kahl, W.), Tübingen 2008, s. 137-179.

Gehne, K.: *Nachhaltige Entwicklung als Rechtsprinzip*, Tübingen 2011.

Giesberts, L.: *Sorgfaltspflichten für die Lieferkette - Das deutsche Gesetz und der EU-Richtlinienentwurf*, *Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht (NVwZ)* 2022, C. 20, s. 1497-1505.

- Gill, A.:** *Corporate Governance as Social Responsibility: A Research Agenda*, Berkeley Journal of International Law 2008, C. 26, S. 2, s. 452-478.
- Gilson, R. J./Whitehead, C. K.:** *Deconstructing Equity: Public Ownership, Agency Costs, and Complete Capital Markets*, Columbia Law Review 2008, C. 108, S. 1, s. 231-264.
- Göktürk, K.:** *Amerikan, Alman, İsviçre ve Türk Hukukunda İşadamı Kararı İlkesi*, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2011, C. 2, S. 2, s. 207-246.
- Gözlügöl, A. A.:** *The Clash of 'E' and 'S' of ESG: Just Transition on the Path to Net Zero and the Implications for Sustainable Corporate Governance and Finance*, The Journal of World Energy Law & Business 2022, C. 15, S. 1, s. 1-21.
- Greenberg, D.:** *Making Corporate Social Responsibility an Everyday Part of the Business of Business: Offering Realistic Options for Regulatory Reform*, Bond Law Review 2007, C. 19, S. 2, s. 41-57.
- Grewal, J./Serafeim, G./Yoon, A.:** *Shareholder Activism on Sustainability Issues*, Harvard Business School Working Paper 2016, No. 17-003.
- Griffin, J./Mahon, J.:** *The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research*, Business & Society 1997, C. 36, S. 1, s. 5-31.
- Gücenme Gençoğlu, Ü./Aytaç, A.:** *Kurumsal Sürdürülebilirlik Açısından Entegre Raporlamanın Önemi ve BIST Uygulamaları*, Muhasebe ve Finansman Dergisi 2016, S. 72, s. 51-66.

Gürbüz Usluel, A. E.: Anonim Şirketlerde Pay Sahibinin Kâr Payı Alma Hakkı, Ankara 2016 (Kâr Payı).

Gürbüz Usluel, A. E.: *Avrupa Yeşil Tahvil Standardı: Düzenleyici Çerçevenin Analizi ve Sürdürülebilir Finansal Piyasalar Üzerindeki Olası Etkileri*, Prof. Dr. Celal Göle'ye Armağan (Ed. Özkorkut, K./Aydoğan, G./Özkan, Z./Sunca, N.), İstanbul 2025, s. 81-105 (Avrupa Yeşil Tahvil Standardı).

Häberle, P.: *Nachhaltigkeit und Gemeineuropäisches Verfassungsrecht*, Nachhaltigkeit als Verbundbegriff (Hrsg. Kahl, W.), Tübingen 2008, s. 180-200.

Habersack, M.: *Corporate Purpose*, Festschrift für Christine Windbichler zum 70. Geburtstag am 8. Dezember 2020 (Hrsg. Bachmann, G./Grundmann, S./Mengel, A./Krolop, K.), Berlin 2020, s. 707-718.

Hacımahmutoğlu, S.: *Anonim Ortaklığın Yönetim Kurulu Üyelerinin Özen Yükümlülüğü: Fonksiyonel Bir Yaklaşım*, BATİDER 2015, C. XXXI, S. 3. s. 23-56 (Özen Yükümlülüğü).

Hacımahmutoğlu, S.: AT ve Türk Hukukunda Anonim Ortaklığın Karar Alma Sürecinde Yönetim Kurulunun Yapısı ve Çalışanların Katılımı, Ankara 2008 (Çalışanların Katılımı).

Hacımahmutoğlu, S.: *The Business Judgment Rule: İşadamı Kararı mı Yoksa Ticari Muhakeme Kuralı mı?*, BATİDER 2014, C. XXX, S. 4, s. 99-145 (Ticari Muhakeme Kuralı).

Han, I. A.: *Yeşil Aklama (Greenwashing) Uygulamalarının Tüketici Hukuku, Haksız Rekabet ve Reklam Hukuku Kurallarıyla Engellenmesi*, Asos 10. Uluslararası Hukuk Sempozyumu, 22-24 Mayıs 2024 - İstanbul, s. 17-28.

Hansmann, H./Kraakman, R.: *The End of History for Corporate Law*, The Georgetown Law Journal 2001, C. 89, S. 2, s. 439-468.

Harings, L./Zegula, F.: *Die 'Lieferkette' als Anknüpfungspunkt der Compliance-Verpflichtungen nach dem LkSG*, Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ) 2022, C. 6, s. 165-171.

Harper Ho, V.: *"Enlightened Shareholder Value": Corporate Governance Beyond the Shareholder-Stakeholder Divide*, Journal of Corporation Law 2010, C. 36, S. 1, s. 59-112.

Hart, O.: *Firms, Contracts and Financial Structure*, Oxford 1995.

Haubold, P.: *Die Normierung der Unternehmensziele der Aktiengesellschaft im Lichte der Nachhaltigkeit*, Baden-Baden 2024.

Hazen, T. L.: *Corporate and Securities Law Impact On Social Responsibility and Corporate Purpose*, Boston College Law Review 2021, C. 62, s. 851-904 (Securities Law Impact).

Hazen, T. L.: *Social Issues in the Spotlight: The Increasing Need to Improve Publicly-Held Companies' CSR and ESG Disclosures*, University of Pennsylvania Journal of Business Law 2021, C. 23, S. 3, s. 740-796.

Helvacı, M.: *Anonim Ortaklık Tarafından Yönetim Kurulu Üyelerine Karşı Açılacak Sorumluluk Davalarında Genel Kurul Kararının Gerekli Olup Olmadığı Sorunu -Düşünce ve Değerlendirmeler-*, Yürürlüğünün 5. Yılında ve

Yargıtay Kararları Işığında Türk Ticaret Kanunu Sempozyumu - Tebliğler ve Tartışmalar, 20 Ekim 2017 - İstanbul (Ed. Çonkar, M. H/Tokcan, F. P./Zengin, İ. Ç./Sönmez, N. S./Kendigelen, A./Kesici, B.), İstanbul 2018, s. 143-175.

Helvacı, M.: Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyesinin Hukuki Sorumluluğu, 2. Bası, İstanbul 2001 (Hukuki Sorumluluk).

Helvacı, M.: *Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğunda Farklılaştırılmış Teselsül*, Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2013, C. 12, S. 2, s. 77-96.

Helvacı, M./Cankat, R.: *Karşılaştırmalı Hukukta Şirket Menfaati Kavramı*, Prof. Dr. Sabih Arkan'a Armağan (Ed. Kırca, İ./Gürel, M./Şit İmamoğlu, B./Yener, M.İ. /Tekin, U./Bektaş, İ.), İstanbul 2019, s. 521-552.

Helvacı, M./Çamurcu, E./Türkyılmaz, İ.: *Özellikle Anonim Şirket Açısından Şirket Menfaati Kavramı*, Prof. Dr. Hamdi Yasaman'a Armağan (Ed. Erdem, H. E./Ayoğlu, T./Altay, S. A./Dural, A./Yüksel, S. H./Yusufoğlu, F.), İstanbul 2017, s. 309-330.

Henderson, M. T./Malani, A.: *Corporate Philanthropy and the Market for Altruism*, Columbia Law Review 2009, C. 109, S. 8, s. 571-627.

Henderson, R.: *Reimagining Capitalism in a World on Fire*, New York 2020.

Herrmann, K. K.: *Corporate Social Responsibility and Sustainable Development: The European Union Initiative as a Case Study*, Indiana Journal of Global Legal Studies 2004, C. 11, S. 2, s. 205-232.

Heuschmid, J.: *The Protection Of Workers Under EU Company Law: The Current Position and Future Prospects*, European Company Law and the Sustainable Company: A Stakeholder Approach Vol. II (Ed. Vitols, S./Heuschmid, J.), Brussels 2012, s. 115-136.

Hopt, K. J.: *Comparative Corporate Governance: The State Of The Art and International Regulation*, Comparative Corporate Governance (Ed. Fleckner, A. M./Hopt, K. J.), Cambridge 2013, s. 3-102 (Comparative Corporate Governance).

Hopt, K. J.: *Corporate Purpose and Stakeholder Value -Historical, Economic and Comparative Law Remarks on the Current Debate, Legislative Options and Enforcement Problems-*, ECGI Law Working Paper 2023, No. 690/2023 (Corporate Purpose).

Horvath, R./Leitzell, S.: *The Legal 500 Country Comparative Guides: Environmental, Social and Governance Environmental, Social & Governance And The Duty Of Oversight: A Trojan Horse Attack On The Business Judgment Rule*,
(<https://www.dechert.com/content/dam/dechert%20files/knowledge/publication/The-Legal-500-ESG-2023-ESG-and-the-Duty-of-Oversight.pdf>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

İmregün, O.: Anonim Ortaklıklar, 4. Bası, İstanbul 1989 (Anonim Ortaklıklar).

İmregün, O.: Anonim şirketlerde Pay Sahipleri Arasında Umumi Heyet Kararlarından Doğan Menfaat İhtilafları ve Bunları Telif Çareleri, İstanbul 1962.

- Jaimez-Valdez, M.A./Jacobo-Hernandez, C.A.:** *Sustainability and Corporate Governance: Theoretical Development and Perspectives*, Journal of Management and Sustainability 2016, C. 6, S. 3, s. 44-56.
- Jenkins, V.:** *Communication from the Commission: A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for 'Sustainable Development'*, Journal of Environmental Law 2002, C. 14, S. 2, s. 261-264.
- Jensen, M. C.:** *Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function*, Business Ethics Quarterly 2002, C. 12, S. 2, s. 235-256.
- Jensen, M. C./Meckling, W. H.:** *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics 1976, C. 3, S. 4, s. 305-360.
- Jentsch, V.:** *Corporate Social Responsibility and the Law: International Standards, Regulatory Theory and the Swiss Responsible Business Initiative*, European University Institute Working Papers, MWP 2018/05.
- Johnston, A.:** *Integrating Sustainability into Corporate Governance*, A Research Agenda for Corporate Law (Ed. Bruner, C./Moore, M), Cheltenham 2023, s. 57-79.
- Johnston, A./Sjåfjell, B.:** *The EU's Approach to Environmentally Sustainable Business: Can Disclosure Overcome the Failings of Shareholder Primacy?*, University of Oslo Faculty of Law Legal Studies Research Paper Series, No. 2019-60.
- Kahl, W.:** *Einleitung: Nachhaltigkeit als Verbundbegriff*, Nachhaltigkeit als Verbundbegriff (Hrsg. Kahl, W.), Tübingen 2008, s. 1-35 (Verbundbegriff).

Kahl, W.: *Nachhaltigkeit im Lebensmittelrecht*, Die Zeitschrift für das gesamte Lebensmittelrecht (ZLR) 2017, S. 2, s. 147-175 (Lebensmittelrecht).

Kandemir, H. K.: *Duties and Responsibilities of Directors of Joint Stock Companies on Corporate Social Responsibility: An Evaluation with Respect to Turkish Company Law*, Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2021, C. 29, S. 3, s. 2209-2233 (Duties and Responsibilities).

Kandemir, H. K.: *Sürdürülebilir Şirketler ve Hukuki Çerçevesi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2021, C. 20, S. 41, s. 853-876 (Sürdürülebilir Şirketler).

Kapoor, S.: Corporate Social Responsibility, Frankfurt 2016.

Karaahmetoğlu, İ. Ö.: Anonim Şirket Esas Sözleşmesinin Yorumlanması, Ankara 2021.

Karaman Coşgun, Ö./Doğrusöz Koşut, H.: *Kurucuların, Yönetim Kurulu Üyelerinin, Yöneticilerin ve Tasfiye Memurlarının Sorumluluğu* (TTK m. 553), Türk Ticaret Kanunu Şerhi Cilt III (Ed. Şenocak, K.), Ankara 2023, s. 3838-3874.

Karasu, R.: Anonim Şirketlerde Emredici Hükümler İlkesi, 2. Bası, Ankara 2015.

Katz, D. A./McIntosh, L. A.: *The Broadening Basis for Business Judgment*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2020, (<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/09/28/the-broadening-basis-for-business-judgment/>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

Kayar, İ.: *Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğu Davalarında Genel Kurul Kararı?*, Şirketler Hukukunun Güncel Sorunları Sempozyumu Prof.

Dr. Ersin Çamoğlu'na Saygı Günü (Ed. Topaloğlu, M./Özer, I.), 30 Ekim 2017 - İstanbul, Ankara 2019.

Keay, A.: The Enlightened Shareholder Value Principle and Corporate Governance, Oxfordshire 2013.

Kendigelen, A.: Türk Ticaret Kanunu, Değişiklikler, Yenilikler ve İlk Tespitler, 3. Bası, İstanbul 2016.

Kershaw, D./Schuster, E.: *The Purposive Transformation of Corporate Law*, The American Journal Of Comparative Law 2021, C. 69, S. 3, s. 478-538.

Kırca, İ.: *Anonim Şirket Yönetim Kurulu Kararlarında Takdir Yetkisi - Özen Borcu*, BATİDER 2004, C. XXII, S. 3, s. 85-98.

Kırca, İ./Şehirali Çelik, F./Manavgat, Ç.: Anonim Şirketler Hukuku Cilt 1, Ankara 2013.

Kindermann, D.: *Corporate Social Responsibility in the EU, 1993–2013: Institutional Ambiguity, Economic Crises, Business Legitimacy and Bureaucratic Politics*, Journal of Common Market Studies 2013, C. 51, S. 4, s. 701-720.

Kirchherr, J./Reike, D./Hekkert, M. P.: *Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions*, Resources, Conservation and Recycling 2017, C. 127, s. 221-232.

Klippel, D./Otto, M.: *Nachhaltigkeit und Begriffsgeschichte*, Nachhaltigkeit als Verbundbegriff (Hrsg. Kahl, W.), Tübingen 2008, s. 39-59.

Kocayusufpaşaoğlu, N.: Borçlar Hukuku - Genel Bölüm - Birinci Cilt, 7. Baskı, İstanbul 2017.

Kolev-Schaefer, G./Neligan, A.: *Due Diligence - Effect of Supply Chain regulation: Data-based results on the effects of the German Supply Chain Act*, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), No. 8/2024, (<https://www.iwkoeln.de/studien/galina-kolev-schaefer-adriana-neligan-data-based-results-on-the-effects-of-the-german-supply-chain-act.html>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

Korkut, Ö.: Anonim Şirketlerde İnançlı Yönetim Kurulu Üyeliği, Ankara 2007 (İnançlı Yönetim Kurulu).

Korkut, Ö.: *Anonim Şirketlerde Şirket Menfaati Kavramının Somutlaştırılması*, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi 2007, C. 11, S. 2, s. 1-9.

Kotler, P./Lee, N.: Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, New Jersey 2005.

Krechovská, M./Procházková, P.T.: *Sustainability and its Integration into Corporate Governance Focusing on Corporate Performance Management and Reporting*, Procedia Engineering 2014, C. 69, s. 1144-1151.

Kulalı Martin, Y./Sancar Demren, G. A.: *Greenwashing within the Context of Nation Branding and National Reputation Management: Hennes&Mauritz (H&M) – A Swedish Case*, Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2024, S. 18, s. 1-21.

- Kuntz, T.:** *Corporate Purpose konzeptionelle Grundlagen, rechtshistorische und rechtsdogmatische Aspekte*, Zeitschrift für das gesamte handels- und wirtschaftsrecht (ZHR) 2022, C. 186, S. 5, s. 652-701 (Corporate Purpose).
- Kuntz, T.:** *How ESG is Weakening Business Judgment Rule*, Research Handbook on Environmental, Social and Corporate Governance (Ed. Kuntz, T.), Cheltenham 2024, s. 67-94 (Business Judgment Rule).
- Kurucz, E. C./Colbert, B.A./Wheeler, D.:** *The Business Case for Corporate Social Responsibility*, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility (Ed. Crane, D./Matten, D./McWilliams, A./Moon, J./Siegel, D.S.), Oxford 2008, s. 83-112
- Lambooy, T./Argyrou, A./Tideman, S.:** *Enabling Company Boards to Create Sustainable Companies: The Connection between Sustainability, Company Leadership and Law*, International and Comparative Corporate Law Journal 2019, C. 13, S. 2, s. 21-56.
- Leach, M./Raworth, K./Rockström, J.:** *Between Social And Planetary Boundaries: Navigating Pathways in the Safe and Just Space For Humanity*, UNESCO ISSC World Social Science Report: Changing Global Environments 2013, s. 84-89.
- Lepsius, O.:** *Nachhaltigkeit und Parlament*, Nachhaltigkeit als Verbundbegriff (Hrsg. Kahl, W.), Tübingen 2008, s. 326-350.
- Lieder, J./Meyer, S.:** *Supply Chain Act And Liability Under German Law*, ECCL 2023, C. 1, s. 55-77.

Lin, L. W.: *Mandatory Corporate Social Responsibility Legislation Around the World: Emergent Varieties and National Experiences*, University of Pennsylvania Journal of Business Law 2021, C. 23, S. 2, s. 429-469.

Lipton, M.: *The New Paradigm: Martin Lipton Responds*, Boston 50 Review, (https://www.bostonreview.net/forum_response/martin-lipton-new-paradigm/, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Lipton, M.: *Understanding the Role of ESG and Stakeholder Governance Within the Framework of Fiduciary Duties*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2022 (<https://corpgov.law.harvard.edu/2022/11/29/understanding-the-role-of-esg-and-stakeholder-governance-within-the-framework-of-fiduciary-duties/>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

Lipton, M./Savitt, W./Cain, K. L.: *On the Purpose of the Corporation*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2020 (<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/05/27/on-the-purpose-of-the-corporation/>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

LoPucki, L. M.: *Repurposing the Corporation Through Stakeholder Markets*, University of California Davis Law Review 2021, C. 55, S. 3, s. 1445-1512.

Lowe, V.: *Sustainable Development and Unsustainable Arguments*, International Law and Sustainable Development: Past Achievements and Future Challenges (Ed. Boyle, A./ Freestone, D.), Oxford 1999, s. 19-37.

Ludwig, P./Sassen, R.: *Which Internal Corporate Governance Mechanisms Drive Corporate Sustainability?*, Journal of Environmental Management 2022, C. 301, s. 1-11.

Macey, J. R.: Corporate Governance: Promises Kept, Promises Broken, Princeton 2008.

Macintosh, J. C. C.: *The Issues, Effects and Consequences Of The Berle-Dodd Debate, 1931-1932*, Accounting, Organizations and Society 1999, C. 24, S. 2, s. 139-153.

Mähönen, J.: *Finland: Corporate governance: Nordic tradition with American spices*, Comparative Corporate Governance (Ed. Fleckner, A. M./Hopt, K. J.), Cambridge 2013, s. 393-443.

Manavgat, Ç.: *Döngüsel Ekonominin Halka Açık Anonim Ortaklıkların Finansmanına ve Yöneticilerin Sorumluluğuna Etkileri*, Özel Hukuk Boyutuyla Sürdürülebilirlik ve Döngüsel Ekonomi - Gelişmeler, Değerlendirmeler, Öneriler (Ed. Şit İmamoğlu, B./Ay Kaplan, Ü./Özkan, Z./Keskin, H./Yıldırım Soysal, H./Gürler, E. H./Murat, H. M.), İstanbul 2025, s. 27-49 (Döngüsel Ekonomi).

Manavgat, Ç.: Hukuki Bakımdan Halka Açık Anonim Ortaklıklar ve Halka Arz, Ankara 2016 (Halka Arz).

Manavgat, Ç.: Sermaye Piyasasında İşleme Dayalı Manipülasyon ve Özel Hukuk Bakımından Sonuçları, Ankara 2008 (Manipülasyon).

Manne, H. G.: *Higher Criticism' of the Modern Corporation*, Columbia Law Review 1962, C. 62, S. 3, s. 399-432.

Marotta, F.: *Corporate Oversight in the Sustainability Era*, Milan Law Review 2024, C. 5, S. 2, s. 30-70.

Marshall, A.: *Principles of Economics*, 8th Edition, London 1920.

Martin, I.: *Tying It All Together: The Potential of Legal, Social and Market-Based Control Mechanisms to Enforce Integrated and Sustainable Decision-Making*, Revue Générale de Droit 2014, C. 44, S. 2, s. 353-389.

Mayer, C.: *Prosperity - Better Business Makes the Greater Good*, Oxford 2018 (Prosperity).

Mayer, C.: *The Future of the Corporation and The Economics of Purpose*, Journal of Management Studies 2021, C. 58, S. 3, s. 887-901 (The Future).

Mayer, C./Roche, B.: *Introduction, Putting Purpose into Practice: The Economics of Mutuality* (Ed. Mayer, C./Roche, B.), Oxford 2021, s. 3-23.

McDonnell, B.: *Corporate Constituency Statutes and Employee Governance*, William Mitchell Law Review 2004, C. 30, S. 4, s. 1227-1259.

McGuire, J. B./Sundgren, A./Schneeweis, T.: *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*, The Academy of Management Journal 1988, C. 31, S. 4, s. 854-872.

McWilliams, A./Siegel, D.: *Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?*, Strategic Management Journal 2000, C. 21, S. 5, s. 603-609.

McWilliams, A./Siegel, D.: *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, The Academy of Management Review 2001, C. 26, S. 1, s. 117-127.

Meadows, D. H./Meadows, D. L./Randers, J./ Behrens III, W. W.: *The Limits to Growth*, New York 1972.

Meral, N.: *Sermaye Piyasasında Kamuyu Aydınlatma Belgelerinden Doğan Hukuki Sorumluluk*, İstanbul 2021.

Merli, R./Preziosi, M./Acampora, A.: *How do Scholars Approach the Circular Economy? A Systemic Literature Review*, Journal of Cleaner Production 2018, C. 178, s. 703-722.

Millon, D.: *Enlightened Shareholder Value, Social Responsibility and the Redefinition of Corporate Purpose Without Law*, Corporate Governance after the Financial Crisis (Ed. Vasudev, P. M./Watson, S.), 2012, s. 68-100.

Millon, D.: *Radical Shareholder Primacy*, University of St. Thomas Law Journal 2013, C. 10, S. 4, s. 1013-1044 (Radical).

Millon, D.: *Theories of the Corporation*, Duke Law Journal 1990, C. 1990, S. 2, s. 201-262 (Theories).

Mittwoch, A. C.: *Nachhaltigkeit und Unternehmensrecht*, Tübingen 2022.

Mocsary, G. A.: *Freedom of Corporate Purpose*, Brigham Young University Law Review 2016, C. 2016, S. 5, s. 1319-1394.

Molé, P.: *France Has Adopted the CSRD and will Fine, Jail Noncompliant Company Directors* (<https://www.ehs.com/2024/02/france-has-adopted-the-csrd-and-will-fine-jail-noncompliant-company-directors/>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

Morales, A./Sacasas, R./Munter, P.: *'Safe harbor' under the Private Securities Litigation Reform Act of 1995*, The CPA Journal 2000, C. 70, S. 8, s. 66-68.

Moroğlu, E.: *Anonim Ortaklık Anasözleşmesi ve Hukuki Niteliği*, Makaleler, İstanbul 2010, s. 429-444.

Möslein, F./Mittwoch, A. C.: *Soziales Unternehmertum im US-amerikanischen Gesellschaftsrecht: "Benefit Corporations" und "Certified B Corporations"*, Rabels Zeitschrift für ausländisches und internationales Privatrecht 2016, C. 80, S. 2, s. 399-434.

Möslein, F./Sørensen, K.E.: *Sustainable Corporate Governance: A Way Forward*, ECGI Law Working Paper Series 2021, No. 583/2021.

Mukwiri, J.: *The Myth of Shareholder Primacy in English Company Law*, European Business Law Review 2013, C. 24, S. 2, s. 217-241.

Muñoz, D. R.: *The Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) Everything, Everywhere, All At Once?*, EUSFiL Research Working Paper Series 2025, No. 1, (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5105205, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

Murat, H. M.: *Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Bağlamında Anonim Ortaklıklara Getirilen Yeni Yükümlülükler*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2023.

Naciti, V./Cesaroni, F./Pulejo, L.: *Corporate Governance and Sustainability: A Review of the Existing Literature*, Journal of Management and Governance 2022, C. 26, S. 1, s. 55-74.

Nakamura, N.: *Japan: Listed Companies' Corporate Governance*, Comparative Corporate Governance (Ed. Fleckner, A. M./Hopt, K. J.) Cambridge 2013, s. 233-272.

Nomer Ertan, F.: Haksız Rekabet Hukuku, İstanbul 2016.

North, G.: *Corporate Sustainability Practices and Regulation: Existing Frameworks and Best Practice Proposals*, Corporate Governance Codes for the 21st Century International Perspectives and Critical Analyses (Ed. du Plessis, J. J./Low, C. K.), Cham 2017, s. 145-167.

O'Kelley, C. R. T.: *Coase, Knight, and the Nexus-of-Contracts Theory of the Firm: A Reflection on Reification, Reality, and the Corporation as Entrepreneur Surrogate*, Seattle University Law Review 2012, C. 35, S. 4, s. 1247-1269.

Oğuzman, M. K./Öz, M. T.: Borçlar Hukuku Genel Hükümler Cilt 1, 11. Bası, İstanbul 2013.

Oğuzman, M. K./Öz, M. T.: Borçlar Hukuku Genel Hükümler Cilt 2, 10. Bası, İstanbul 2013.

Okuyucu, D.: Anonim Şirketin Sosyal Sorumluluğu, İstanbul 2023.

Orts, E. W.: *The ALI's Restatement of the Corporate Objective Is Flawed*, Columbia Law School's Blog on Corporations and the Capital Markets, (<https://clsbluesky.law.columbia.edu/2022/06/06/the-alis-restatement-of-the-corporate-objective-is-seriously-flawed/>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

Özalp, M. G.: Anonim Ortaklıklarda Kurumsal Sürdürülebilirliğin Düzenlenme Modelleri, İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi Ekonomi ve Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2024.

Özbay, D.: *Türkiye’de Finansal Olmayan Raporlama ve Gelişim Trendi*, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi 2019, C. 15, S. 2, s. 445-462.

Özboyacı, A.: *Alman Tedarik Zincirleri Özen Yükümlülüğü Yasası ve Avrupa Birliği Özen Yükümlülüğü Yönerge Taslağı Kapsamında Şirketlerin Sorumluluğu*, Regesta 2023, C. 8, S. 2, s. 201-242.

Özcanlı, F. B.: *Sürdürülebilirlik İlkesi Açısından Anonim Ortaklık Yönetim Kurulunun Stratejik Kararları ve Raporlama*, Prof. Dr. Tuğrul Ansay Anısına: Anonim Şirketler Hukukunun Gelecek On Yılı - Koç Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuka Genç Yaklaşımlar Konferans Serisi No. 11, 25 Kasım 2022 - İstanbul (Ed. Toraman Çolgar, E./Veziroğlu, C./Kayıklık, A.), İstanbul 2023, s. 75-100.

Özçelik, P.: *Amerikan ve İngiliz Şirketler Hukuku Işığında Pay Sahibi Önceliği Modeli ve Bu Modelin Şirketlere Etkilerine İlişkin Değerlendirme*, Erciyes Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2021, C. XVI, S. 1, s. 59-128.

Özdemir, S. S.: İş Adamı Kararı İlkesi (Business Judgment Rule) ve Türk Hukukunda Uygulanabilirliği, İstanbul 2017.

Özer, I.: Anonim Şirketlerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Ankara 2022.

Özkorkut, K.: *Finansal Raporlama, Bağımsız Denetim-Kamuyu Aydınlatma İlişkisi*, 6362 Sayılı Yeni Sermaye Piyasası Kanunu Işığında Sermaye Piyasası

Hukuku Sempozyumu (Ed. Özkorkut, K.), 6-7 Haziran 2013 - İstanbul, Ankara 2017, s. 153-184.

Özkorkut, K.: Yönetim Kurulu Kararlarının İptali, Ankara 1996.

Palombo, D.: *Business, Human Rights and Climate Change: The Gradual Expansion of the Duty of Care*, Oxford Journal of Legal Studies 2024, C. 44, S. 4, s. 889-919.

Park, S. K.: *Green Bonds and Beyond Debt Financing as a Sustainability Driver*, The Cambridge Handbook of Corporate Law, Corporate Governance and Sustainability (Ed. Sjäfjell, B./Bruner, C. M.), Cambridge 2020, s. 595-610.

Paslı, A.: “Compliance” Kavramının Anonim Ortaklıklar Hukukundaki Anlamı ve Sorumluluk Sistemine Etkisi, İÜHFM 2013, C. LXXI, S. 2, s. 317-334 (Compliance).

Paslı, A.: Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi - Corporate Governance, 2. Bası, İstanbul 2005 (Kurumsal Yönetim).

Paslı, A.: *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi*, Türk Hukukunun Avrupa Birliği Hukukuna Uyumu Özel Hukuk (Ed. Kaya, A./Engin, B. İ./Paslı, A./Aşıkoğlu, Ş. İ./Şenesen, E. O.), İstanbul 2020, s. 403-433.

Peeters, M./Schomerus, T.: *Sustainable Development and Law*, Sustainability Science (Ed. Heinrichs, H./Martens, P./Michelsen, G./Wiek, A.), Dordrecht 2016, s. 109-118.

Pentz, A.: AktG § 23, Münchener Kommentar zum AktG - MüKoAktG (Hrsg., Goette, W./Habersack, M./Kalss, S.), 6. Aufl., München 2024.

Phillips, R. A./Freeman, R. E./Wicks, A. C.: *What Stakeholder Theory is Not*, Business Ethics Quarterly 2003, C. 13, S. 4, s. 479-502.

Pınar, H.: *Volkswagen (VW) Grubu Dizel Arabalarındaki Emisyon Manipülasyonu ve Hukuki Sonuçları*, İÜHFM 2016, C. LXXIV, S. 2, s. 843-875 (Volkswagen).

Pınar, H.: *Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirketler Hukuku Açısından Rekabet İhlallerinden Dolayı Hukuki Sorumluluğu*, BATİDER 2009, C. XXV, S. 4, s. 369-405.

Pieraccini, M./Novitz, T.: *Sustainability and Law: A Historical and Theoretical Overview*, Legal Perspectives on Sustainability (Ed. Pieraccini, M./Novitz, T.), Bristol 2020, s. 9-37.

Pietrancosta, A.: *“Intérêt social” and “raison d’être”: Thoughts about two core provisions of the Business Growth and Transformation Action Plan (PACTE) Act that amend corporate law*, Annales des Mines- Réalités Industrielles 2019, Özel Sayı, (https://www.annales.org/Financial_Regul_and_Gov/ifr/2019-11-RI-PIETRANCOSTA.pdf, Erişim Tarihi: 02.08.2025) (Two Core Provisions).

Pietrancosta, A.: *Codification in Company Law of General CSR Requirements: Pioneering Recent French Reforms and EU Perspectives*, ECGI Law Working Paper 2022, No. 639/2022.

Pigou, A.: *The Economics of Welfare*, 4th Edition, London 1932.

Pollman, E.: *Corporate Social Responsibility, ESG and Compliance*, The Cambridge Handbook of Compliance (Ed. an Rooij, B/Sokol D.D.), Cambridge 2021, s. 662-672.

Pollman, E.: *The History and Revival of the Corporate Purpose Clause*, Texas Law Review 2021, C. 99, S. 7, s. 1423-1452 (Corporate Purpose Clause).

Pollman, E.: *The Making and Meaning of ESG*, ECGI Law Working Paper 2022, No. 659/2022 (The Meaning).

Poncibò, C.: *The Contractualisation of Environmental Sustainability*, European Review of Contract Law 2016, C. 12, S. 4, s. 335-355.

Poroy, R./Tekinalp, Ü./Çamoğlu, E.: Ortaklıklar Hukuku I, 15. Bası, Ankara 2021.

Porter, M. E./Kramer, M. R.: *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – And Unleash A Wave Of Innovation and Growth*, Harvard Business Review 2011 (<https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>, Erişim Tarihi: 02.08.2025) (Shared Value).

Porter, M. E./Kramer, M. R.: *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review 2006, C. 84, S. 12, s. 78-92.

Post, J. E.: Corporate Behavior and Social Change, Virginia 1978.

Preston, L. E./Sapienza, H. J.: *Stakeholder Management And Corporate Performance*, Journal of Behavioral Economics 1990, C. 19, S. 4, s. 361-375.

Pulaşlı, H.: *Compliance Kavramı ve Yönetim Organının Compliance Sorumluluğu*, BATİDER 2019, C. XXXV, S. 2, s. 27-59 (Compliance).

Pulaşlı, H.: Corporate Governance Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, Ankara 2003 (Kurumsal Yönetim).

Pulaşlı, H.: *Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bağlamında Uluslararası İnsan Hakları ve Çevre Standartlarının Çok Uluslu Şirketlerin Merkez Yönetim Organının Hukuki Sorumluluğuna Etkisi*, BATİDER 2020, C. XXXVI, S. 4, s. 5-37 (Kurumsal Sosyal Sorumluluk).

Pulaşlı, H.: *Şirket Satın Alma ve Birleşmelerinde İşletme Değerlemesi ve Due Diligence*, BATİDER 2007, C. XXIV, s. 2, s. 203-235.

Pulaşlı, H.: *Şirketler Hukuku Genel Esaslar*, 6. Baskı, Ankara 2020 (Genel Esaslar).

Pulaşlı, H.: *Şirketler Hukuku Şerhi Cilt I*, 4. Baskı, Ankara 2022 (Şerh Cilt I).

Pulaşlı, H.: *Şirketler Hukuku Şerhi Cilt II*, 3. Baskı, Ankara 2018 (Şerh Cilt II).

Pulaşlı, H.: *Şirketler Hukuku Şerhi Cilt III*, 3. Baskı, Ankara 2018 (Şerh Cilt III).

Pulaşlı, H.: *Türk, İsviçre ve Alman Hukukuna Göre “İktisadi Amaç” Kavramının Şirket ve Dernekler Bakımından Değerlendirilmesi*, BATİDER 2016, C. XXXII, S. 2, s. 21-72 (İktisadi Amaç).

Purvis, B./Mao, Y./Robinson, D.: *Three Pillars Of Sustainability: In Search Of Conceptual Origins*, Sustainability Science 2019, C. 14, s. 681-695.

Rathenau, W.: *Vom Aktienwesen, Eine geschäftliche Betrachtung*, Berlin 1917.

Reid, D.: *Sustainable Development, An Introductory Guide*, London 1995.

Reis, L.: *How Can Compliance Steer Companies to Deliver on ESG Goals?*, Palgrave Handbook of ESG and Corporate Governance (Ed. Câmara, P./Moraes, F.), Cham 2022, s. 305-326.

Revak, H.: *Corporate Codes of Conduct: Binding Contract or Ideal Publicity?*, Hastings Law Journal 2012, C. 63, S. 6, s. 1645-1670.

Richardson, B. J./Sjåfjell, B.: *Capitalism, the Sustainability Crisis, and the Limitations of Current Business Governance*, Company Law and Sustainability - Legal Barriers and Opportunities (Ed. Sjåfjell, B./Richardson, B. J.), Cambridge 2015, s. 1-34.

Ringe, G.: *Investor-led Sustainability in Corporate Governance*, ECGI Law Working Paper 2021, No. 615/2021.

Ringe, W.G./Gözlügöl, A. A.: *The EU Sustainable Corporate Governance Initiative: Where are We and Where are We Headed?*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2022
(<https://corpgov.law.harvard.edu/2022/03/18/the-eu-sustainable-corporate-governance-initiative-where-are-we-and-where-are-we-headed/>, Erişim Tarihi: 25.07.2025).

Rock, E. B.: *Adapting to the New Shareholder-Centric Reality*, University of Pennsylvania Law Review 2013, C. 161, S. 7, s. 1907-1988 (Adapting).

Rock, E. B.: *For Whom Is the Corporation Managed in 2020? The Debate over Corporate Purpose*, The Business Lawyer 2021, C. 76, S. 2, s. 363-395 (For Whom).

Rockström, J. W./Steffen, W./Noone, K./Persson, Å./Chapin, F.S.I./Lambin, E./Lenton, T./Scheffer, M./Folke, C./Schellnhuber, H.J./Nykvist, B./de Wit, C./Hughes, T./van der Leeuw, S./Rodhe, H./Sörlin, S./Snyder, P./Costanza, R./Svedin, U./Falkenmark, M./Karlberg, L./Corell, R./Fabry, V./ Hansen, J./Walker, B./Liverman, D./Richardson,

- K./Crutzen, P./Foley, J.:** *Planetary boundaries: Exploring the Safe Operating Space For Humanity*, Ecology and Society 2009, C. 14, S. 2.
- Roe, M. J.:** *The Shareholder Wealth Maximization Norm and Industrial Organization*, University of Pennsylvania Law Review 2001, C. 149, S. 6, s. 2063-2081.
- Roe, M. J.:** *Dodge v. Ford: What Happened and Why?*, Vanderbilt Law Review 2021, C. 71, S. 6, s. 1755-1785 (Dodge v. Ford).
- Rogall, H.:** *Akteure der nachhaltigen Entwicklung: Der ökologische Reformstau und seine Gründe*, München 2003.
- Rogall, H.:** *Grundlagen Einer Nachhaltigen Wirtschaftslehre*, 2. Aufl., Marburg 2015 (Grundlagen).
- Roman, R. M./Hayibor, S./Agle, B. R.:** *The Relationship between Social and Financial Performance Repainting a Portrait*, Business & Society 1999, C. 38, S. 1, s. 109-125.
- Roome, N.:** *Looking Back, Thinking Forward: Distinguishing Between Weak and Strong Sustainability*, The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment (Ed. Bansal, P./Hoffmann, A.J), Oxford 2012, s. 620-629.
- Rott, P.:** *Directors' Duties and Corporate Social Responsibility under German Law – Is Tort Law Litigation Changing the Picture?*, Nordic Journal of Commercial Law 2017, S. 1, s. 10-27.
- Rühl, G./Knauer, C.:** *Zivilrechtlicher Menschenrechtsschutz? Das deutsche Lieferkettengesetz und die Hoffnung auf den europäischen Gesetzgeber*, Juristen Zeitung 2022, S. 3, s. 105-114.

Rühmkorf, A.: *Stakeholder Value versus Corporate Sustainability Company Law and Corporate Governance in Germany*, The Cambridge Handbook of Corporate Law, Corporate Governance and Sustainability (Ed. Sjøfjell, B./Bruner, C. M.), Cambridge 2019, s. 232-245.

Rühmkorf, A./du Plessis, J. J.: *Das Unternehmensinteresse im deutschen Aktienrecht – eine Chance für die Förderung nachhaltiger Entwicklung?*, Nachhaltige Entwicklung im deutschen Recht - Möglichkeiten und Grenzen der Förderung (Hrsg. Rühmkorf, A.), Baden-Baden 2018, s. 167-192.

Salacuse, J. W.: *Corporate Governance, Culture and Convergence: Corporations American Style or with a European Touch*, Law & Business Review of the Americas, C. 9, S. 1, s. 33-62.

Sanders, A./Dauner-Lieb, B./von Freeden, A./Kempny, S./Möslein, F./Veil, R.: Entwurf eines Gesetzes für die Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit gebundenem Vermögen, (<https://www.gesellschaft-mit-gebundenem-vermoegen.de/der-gesetzesentwurf/>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

Sandrock, O./du Plessis, J. J.: *The German System of Supervisory Codetermination by Employees*, German Corporate Governance in International and European Context (Ed. du Plessis, J. J./Großfeld, B./Luttermann, C./Saenger, I./Sandrock, O./Casper, M.), 3rd Edition, Berlin 2017, s. 167-242.

Schaltegger, S./Lüdeke-Freund, F./Hansen, E.G.: *Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability*, International Journal of Innovation and Sustainable Development 2012, C. 6, S. 2, s. 95-119.

Schubert, C.: Das Unternehmensinteresse – Maßstab für die Organwalter der Aktiengesellschaft – Unter besonderer Berücksichtigung der Nachhaltigkeit und sozialen Verantwortung von Unternehmen, Baden-Baden 2020.

Segrestin, B./Hatchuel, A./Levillain, K.: *When the Law Distinguishes Between the Enterprise and the Corporation: The Case of the New French Law on Corporate Purpose*, Journal of Business Ethics 2021, C. 171, S. 1, s. 1-13.

Sevi, A. M.: Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyeleri ve Yöneticilerin Özen Yükümlülüğü, Ankara 2021.

Siano, A./Vollero, A./Conte, F./Amabile, S.: *“More than words”: Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal*, Journal of Business Research 2017, C. 71, s. 27-37.

Silva de Freitas/Kramer, X.: *The Corporate Sustainability Due Diligence Directive: PIL and Litigation Aspects*, (<https://conflictoflaws.net/2024/the-corporate-sustainability-due-diligence-directive-pil-and-litigation-aspects/>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

Sjåfjell, B.: *Beyond Climate Risk: Integrating Sustainability into the Duties of the Corporate Board*, Deakin Law Review 2018, C. 23, Özel Sayı, s. 41-61 (Beyond Climate Risk).

Sjåfjell, B.: *Corporate Sustainability and Due Diligence*, European Company Case Law (ECCL) 2023, C. 1, S. 1, s. 5-30 (Due Diligence).

Sjåfjell, B.: *Re-embedding the Corporation in Society and on Our Planet: Company Law as a Vehicle for Change*, Innovating Business for Sustainability:

Regulatory Approaches in the Anthropocene (Ed. Sjøfjell, B./Liao, C./Argyrou, A.), Cheltenham 2022, s. 254-281 (Vehicle for Change).

Sjøfjell, B.: *Sustainability and Law in the Anthropocene*, Responding to the Anthropocene (Ed. Münster, U./Eriksen, T. H./Schroer, S. A.), Oslo 2023, s. 83-106 (Anthropocene).

Sjøfjell, B.: Towards a Sustainable European Company Law: A Normative Analysis of the Objectives of EU Law, with the Takeover Directive as a Test Case, Alphen aan den Rijn 2009 (Towards a Sustainable European Company Law).

Sjøfjell, B.: *Why Law Matters: Corporate Social Irresponsibility and the Futility of Voluntary Climate Change Mitigation*, University of Oslo Faculty of Law Legal Studies Research Paper Series 2011, No. 2011-17 (Why Law Matters).

Sjøfjell, B./Anker-Sørensen, L.: *Directors' Duties and Corporate Social Responsibility (CSR)*, Boards of Directors in European Companies Reshaping and Harmonising Their Organisation and Duties (Ed. Birkmose, H./Neville, M./Sørensen, K. E.), Alphen aan den Rijn 2013, s. 153-178.

Sjøfjell, B./Bruner, C. M.: *Corporations and Sustainability*, The Cambridge Handbook of Corporate Law, Corporate Governance and Sustainability (Ed. Sjøfjell, B./ Bruner, C. M.), Cambridge 2020, s. 3-12.

Sjøfjell, B./Johnston, A./Anker-Sørensen, L./Millon, D.: *Shareholder Primacy: The Main Barrier to Sustainable Companies*, Company Law and Sustainability - Legal Barriers and Opportunities (Ed. Sjøfjell, B./Richardson, B. J.), Cambridge 2015, s. 79-147.

Sjåfjell, B./Mähönen, J.: *Corporate Purpose and the Misleading Shareholder vs Stakeholder Dichotomy*, Bond Law Review 2024, C. 34, S. 2, s. 69-112.

Sjåfjell, B./Mähönen, J./Novitz, T./Gammage, C./Ahlström, H.: *Securing the Future of European Business: SMART Reform Proposals*, University of Oslo Faculty of Law Legal Studies Research Paper Series 2020, No. 2020-11.

Sjåfjell, B./Taylor, M.: *Clash of Norms: Shareholder Primacy vs. Sustainable Corporate Purpose*, International and Comparative Corporate Law Journal 2019, C. 13, S. 3, s. 40-66.

Smith, A.: *Wealth of Nations*, New Delhi 2023 (London 1776).

Smith, N. C./Lenssen, G.: *Mainstreaming Corporate Responsibility: An Introduction*, Mainstreaming Corporate Responsibility (Ed. Smith, N./Lenssen, G.), Chichester 2009, s. 2-7.

Smith, N. C./Rønnegard, D.: *Shareholder Primacy, Corporate Social Responsibility, and the Role of Business Schools*, Journal of Business Ethics 2016, C. 134, S. 3, s. 463-478.

Smits, J. M.: *Enforcing Corporate Social Responsibility Codes Under Private Law: On the Disciplining Power of Legal Doctrine*, Indiana Journal of Global Legal Studies 2017, C. 24, S. 1, s. 99-113.

Sneirson, J. F.: *Doing Well By Doing Good: Leveraging Due Care for Better, More Socially Responsible Corporate Decisionmaking*, The Corporate Governance Law Review 2007, C. 3, S. 4, s. 438-482.

Sneirson, J. F.: *The History of Shareholder Primacy, from Adam Smith through the Rise of Financialism*, The Cambridge Handbook of Corporate Law,

Corporate Governance and Sustainability (Ed. Sjøfjell, B./ Bruner, C. M.), Cambridge 2020, s. 73-85 (The History).

Solak, E.: *Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifinde Öngörülen Özen Yükümlülüklerinin Genel Olarak Değerlendirilmesi*, Türk Şirketler Hukukunun Avrupa Birliği Şirketler Hukukuna Uyumu Sempozyumu, 26 Şubat 2024 - İstanbul (Ed. Yıldız, Ş.) , İstanbul 2024, s. 145-166 (Özen Yükümlülüğü).

Solak, E.: *Yeşil Aklamanın (Greenwashing) Haksız Rekabet ve Reklam Hukuku Boyutuyla Türk ve Avrupa Birliği Hukukları Kapsamında Değerlendirilmesi*, MÜHF-HAD 2025, C. 31, S. 1, s. 1-32 (Yeşil Aklama).

Spercel, T.: *The Business Judgment Rule in Stakeholder Capitalism*, Northwestern Journal of International Law & Business 2024, C. 44, S. 3, s. 343-411.

Spießhofer, B.: *Compliance und Corporate Social Responsibility*, Corporate Compliance - Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen (Hrsg. Hauschka, C. E./Mossmayer, K./Lösler, T.), 3. Aufl., München 2016, s. 315-333.

Spießhofer, B.: *Unternehmerische Verantwortung*, Baden-Baden 2017.

Spindler, G.: *AktG § 87, Münchener Kommentar zum Aktiengesetz - MüKoAktG* (Hrsg. Goette, W./Habersack, M.), 6. Aufl., München 2024.

Spindler, G.: *Verantwortlichkeit und Haftung in Lieferantenkette – das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz aus nationaler und europäischer Perspektive*, ZHR 2022, C. 186, s. 67-124.

Steffen, W./Richardson, K./Rockström, J./Cornell, S. E./Fetzer, I./ Bennet, E. M./Biggs, R./Carpenter, S. R./de Vries, W./de Wit, C. A/Folke, C./Gerten, D./Heinke, J./Mace, G. M./ Persson, L. M./Ramanathan, W./Reyers, B./Sörlin, S.: *Planetary Boundaries: Guiding Human Development On A Changing Planet*, Science 2015, C. 347, S. 6223.

Stewart, F.: *Berle's Conception of Shareholder Primacy: A Forgotten Perspective For Reconsideration During the Rise of Finance*, Seattle University Law Review 2011, C. 34, S. 4, s. 1457-1499.

Stiglitz, J. E./Sen, A./Fitoussi, J.P.: Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, (<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/8131721/8131772/Stiglitz-Sen-Fitoussi-Commission-report.pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Stout, L. A.: *Why We Should Stop Teaching Dodge v. Ford*, Virginia Law & Business Review 2008, C. 3, S. 1, s. 163-190 (Stop Teaching Dodge).

Stout, L.: *Bad and Not-so-Bad Arguments for Shareholder Primacy*, Southern California Law Review 2002, C. 75, S. 5, s. 1189-1210 (Shareholder Primacy).

Stout, L.: *The Shareholder Value Myth*, The European Financial Review, (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2277141, Erişim Tarihi: 02.08.2025) (Myth).

Strine Jr., L. E.: *Restoration: The Role Stakeholder Governance Must Play in Recreating a Fair and Sustainable American Economy, A Reply to Professor Rock*, Business Lawyer 2021, C. 76, S. 2, s. 397-436.

Suchman, M. C.: *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, The Academy of Management Review 1995, C. 20, S. 3, s. 571-611.

Sulu, M.: Anonim Ortaklıklarda Şirket Menfaati Kavramı, İstanbul 2019.

Sun, W./Steward, J./Pollard, D.: *Introduction: Rethinking Corporate Governance – Lessons From The Global Financial Crisis*, Corporate Governance and the Global Financial Crisis (Ed. Sun, W./Steward, J./Pollard, D.), Cambridge 2011, s. 1-21.

Şener, O. H.: Teorik ve Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku Ders Kitabı, 5. Bası, Ankara 2022.

Şit İmamoğlu, B.: *Dairesel Ekonomi ve Hukuki Etkileri*, Prof. Dr. Sabih Arkan'a Armağan (Ed. Kırca, İ./Gürel, M./Şit İmamoğlu, B./Yener, M. İ./Tekin, U./Bektaş, İ.), İstanbul 2019, s. 1199-1236.

Şit İmamoğlu, B.: *Sürdürülebilirlik-Döngüsel Ekonomi ve Ticaret Hukuku*, Özel Hukuk Boyutuyla Sürdürülebilirlik ve Döngüsel Ekonomi-Gelişmeler, Değerlendirmeler, Öneriler (Ed. Şit İmamoğlu, B./Ay Kaplan, Ü./Özkan, Z./Keskin, H./Yıldırım Soysal, H./Gürler, E. H./Murat, H. M.), İstanbul 2025, s. 1-26 (Döngüsel Ekonomi).

Tandoğan, H.: Türk Mes'uliyet Hukuku, İstanbul 2010.

Tarhan, D. G.: *Türk Sermaye Piyasası Mevzuatında Sürdürülebilirlik Raporları İçin Benimsenen Düzenleyici Yaklaşım*, Prof. Dr. Celal Göle'ye Armağan (Ed. Özkorkut, K./Aydoğan, G./Özkan, Z./Sunca, N.), İstanbul 2025, s. 1511-1552.

- Tarman, Z. D.:** *İş Dünyası ve İnsan Hakları: Zorunlu İnsan Hakları Durum Tespit Yükümlülükleri*, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2022, C. 71, S. 3, s. 1183-1225.
- Tekin, U.:** *Tüketicilerin Haksız Rekabet Hükümlerine Göre Korunması*, İstanbul 2022.
- Tekinalp, Ü.:** *Anonim Ortaklığın Bilançosu ve Yedek Akçeleri (Kamuyu Aydınlatma İlkesi İle)*, 2. Bası, İstanbul 1979.
- Tekinalp, Ü.:** *Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku*, 5. Bası, İstanbul 2020 (Yeni Hukuk).
- Tieves, J.:** *Der Unternehmensgegenstand der Kapitalgesellschaft*, Köln 1998.
- Tonello, M.:** *Sustainability in the Board Room*, The Conference Board Director Notes 2010, No. DN-008, (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1626050, Erişim Tarihi: 30.07.2025).
- Töre, İ.:** *Corporate Governance For Sustainability: The Necessary Reform Of Turkish Commercial Law*, Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2022, C. XIX, S. 2, s. 991-1022.
- Tsagas, G.:** *A Proposal for Reform of EU Member States Corporate Governance Codes in Support of Sustainability*, Sustainability 2020, C. 12, S. 10-4328.
- Tsagas, G./Villiers, C.:** *Why 'Less is More' in non-Financial Reporting Initiatives: Concrete Steps Towards Supporting Sustainability*, Accounting, Economics, and Law: A Convivium 2020, C. 10, S. 2, s. 1-42.

- Tuna, Ö./ Besler, S.:** *Kurumsal Sürdürülebilirlik Anlayışı ve Uygulamaları: Örnek Olay Çalışması*, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi 2015, S. 52, s. 173-199.
- Turan, Ü./Bayyurt, N.:** *Kurumsal Yönetim, Mülkiyet Yapısı ve Performans*, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar 2013, C. 50, S. 585, s. 27-40.
- Tüm, K.:** *Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Muhasebeye Yansımaları: Sürdürülebilirlik Muhasebesi*, Akademik Yaklaşımlar Dergisi 2014, C. 5, S. 1, s. 58-81.
- Türk, Z.:** *Stratejik Yöntem Muhasebesi Yaklaşımı: Değer Zinciri Maliyet Analizi*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 2004, C. 59, S. 3, s. 231-253.
- Uştuk, O./Özcan Gönülal, Y.:** *Akademide Sürdürülebilirlik Söylemlerinin Tezahürleri*, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi 2021, C. 61, S. 2, s. 1246-1274.
- Uzunallı, S.:** Anonim Şirkette İşletme Konusu, Ankara 2013.
- v. Werder, A.:** DCGK 4.1.1., Deutscher Corporate Governance Kodex: Kodex-Kommentar (Hrsg. A.: Kremer, T./Bachmann, G./Lutter, M./v.Werder, A.) 6. Aufl., München 2016.
- van Marrewijk, M.:** *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*, Journal of Business Ethics 2003, C. 44, S. 2/3, s. 95-105.
- Velasco, J.:** *Fiduciary Duties and Fiduciary Outs*, The George Mason Law Review 2013, C. 21, S. 1, s. 157-216.

Velasco, J.: *Fiduciary Principles in Corporate Law*, The Oxford Handbook Of Fiduciary Law (Ed. Criddle, E. J./Miller, P. B./Sitkoff, R. H.), New York 2019, s. 61-78.

Ventoruzzo, M.: *Brief Remarks on “Prosperity” by Colin Mayer and the often Misunderstood Notion of Corporate Purpose*, *Rivista Delle Società* 2020, C. 65, S. 1, s. 43-50.

Vetter, J.: *Geschäftsleiterpflichten zwischen Legalität und Legitimität –Muss sich Ethik lohnen?*, *ZGR* 2018, C. 47, S. 2-3, s. 338-378.

Veziroğlu, C.: *Anonim Ortaklıklar Hukukunda Esas Sözleşme Özgürlüğü ve Sınırları*, İstanbul 2021.

Veziroğlu, C./Kayıklık, A.: *Sürdürülebilirlik ve Şirketlerin Kamuyu Aydınlatma Yükümlülüğü*, Prof. Dr. Tuğrul Ansay Anısına: Anonim Şirketler Hukukunun Gelecek On Yılı - Koç Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuka Genç Yaklaşımlar Konferans Serisi No. 11, 25 Kasım 2022 - İstanbul (Ed. Toraman Çolgar, E./Veziroğlu, C./Kayıklık, A.), İstanbul 2023, s. 135-170.

Villiers, C.: *Global Supply Chains and Sustainability: The Role of Disclosure and Due Diligence Regulation*, The Cambridge Handbook of Corporate Law, Corporate Governance and Sustainability (Ed. Sjäffell, B./Bruner, C. M.), Cambridge 2020, s. 551-565 (Global Supply Chains).

Villiers, C.: *Mapping Paper: Sustainable Companies UK Report*, *International and Comparative Corporate Law Journal* 2015, C. 11, S. 1, s. 105-173 (UK Report).

Vogel, D. J.: *Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility*, California Management Review 2005, C. 47, S. 4, s. 19-45.

Waddock, S./Graves, S.: *The Corporate Social Performance-Financial Performance Link*, Strategic Management Journal 1997, C. 18, S. 4, s. 303-319.

Wagner, C. Z.: *Evolving Norms of Corporate Social Responsibility: Lessons Learned from the European Union Directive On Non-Financial Reporting*, Transactions: The Tennessee Journal of Business Law 2018, C. 19, s. 619-708.

Watson, S.: *Can the Modern Corporation Operate Sustainably?*, Innovating Business for Sustainability Regulatory Approaches in the Anthropocene (Ed. Sjøfjell, B./Liao, C./Argyrou, A.), Cheltenham 2022, s. 189-208.

Weiner, J. L.: *The Berle-Dodd Dialogue on the Concept of the Corporation*, Columbia Law Review 1964, C. 64, S. 8, s. 1458-1467.

Weldon, M./Miller, L.: *Compliance, Corporate Governance, and Corporate Social Responsibility, Part I - The Interplay Between the Company, the Stakeholder, and the Regulators*, Routledge Handbook of Risk Management and the Law (Ed. Suveiu, V. A.), Milton 2022, s. 19-40.

Werner, F. M./Stoner, J. A. F.: *Sustainability and The Evolution of the Shareholder Wealth Maximization Paradigm*, Research Handbook of Finance and Sustainability (Ed. Boubaker, S./Cumming, D./Nguyen, D. K.), Cheltenham 2018, s. 179-205.

Wilson, M.: *Corporate Sustainability: What Is It And Where Does It Come From?*, Ivey Business Journal Online 2003

(<https://iveybusinessjournal.com/publication/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Windbichler, C./Bachmann, G.: Gesellschaftsrecht, 25. Aufl., München 2024.

Winter, J.: *Addressing the Crisis of the Modern Corporation: The Duty of Societal Responsibility of the Board*, Festschrift für Christine Windbichler zum 70. Geburtstag am 8. Dezember 2020 (Hrsg. Bachmann, G./Grundmann, S./Mengel, A./Krolow, K.), Berlin 2020, s. 1191-1212.

Wood, D. J.: *Corporate Social Performance Revisited*, Academy of Management Review 1991, C. 16, S. 4, s. 691-718.

Yağcı, P.: Sürdürülebilirlik Perspektifinde Şirketlerin Sosyal Sorumluluğu ve Fransız Danıştayı'nın Yetkisi, Ankara 2023.

Yanlı, V.: Sermaye Piyasası Hukuku Çerçevesinde Halka Açık Anonim Şirketler ve Kamunun Aydınlatılması, İstanbul 2005.

Yanlı, V.: *Şirkete Verilen Zarar Sebebiyle Sorumluluk Bağlamında "Yönetici" Kavramı ve Genel Kurul Kararı Gerekliliği Sorunu*, Terazi Hukuk Dergisi 2019, C. 14, S. 151, s. 46-57.

Yanlı, V.: *Yeni Ticaret Kanunu ve Anonim Şirketlerde Kâr Dağıtımı*, BATİDER 2014, C. XXX, S. 1, s. 5-34 (Kâr Dağıtımı).

Yaşar, T. N.: Anonim Şirketler Hukukunda "Uyum" (Compliance), İstanbul 2020.

Yatağan Özkan, Ç.: *Anonim Şirketlerde Pay Sahibi Anlayışındaki Değişimler ve Kısa Vadecilik Akımına Bir Çözüm Önerisi Olarak Sadakat Payları*, BATİDER 2016, C. 32, S. 3, s. 155-189 (Kısa Vadecilik).

Yatağan Özkan, Ç.: *Şirket Ortak için mi? Şirket Toplum için mi? Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri Şirketin İşletme Konusu ile Bağdaşır mı?*, AkdHFD 2023, C. 13, S. 1, s. 485-501 (Şirket Ortak için mi?).

Yavuz, V. A.: *Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2010, C. 7, S. 14, s. 63-86.

Yıldırım Soysal, H.: *Ulusötesi Şirketlerin Tedarik Zincirlerinde İnsan Hakları Sorumluluğu ve Alman Hukukundaki Gelişmeler*, BATİDER 2023, C. XXXIX, S. 3, s. 635-675.

Yıldız, B.: *Şirketlerin Ehliyetine İlişkin Olarak Özellik Arz Eden Bazı Hukuki İşlem ve Sözleşmeler*, Ankara Barosu Dergisi 2006, S. 2, s. 55-86.

Yongalık, A.: *Adi Şirkette Sermaye Payı*, Ankara 1991.

Yördem, Y.: *Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğunda Farklılaştırılmış Teselsül İlkesi*, 2. Baskı, Ankara 2022.

Yüce A. A./Köroğlu, E.: *Anonim Şirket Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğunda Yansıma Yoluyla Zarar*, Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi 2022, C. 8, S. 2, s. 543-554.

Yücel Dericiler, Ö.: *Şirketlerin İnsan Haklarına İlişkin Yükümlülüklerinin Niteliği ve Temellendirilmesi Sorunu: Saygı Gösterme Sorumluluğu Ne Yükler?*, Antalya Bilim Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2018, C. 6, S. 11, s. 59-82.

Zengin Taşdemir, S.: *Ekonomi-Ekoloji Etkileşimi: Neoklasik Çevre İktisadı İle Ekolojik İktisadi Düşünce Birbirini Tamamlıyor Mu?*, Ekonomi, Politika & Finans Araştırmaları Dergisi 2021, C. 6, S. 2, s. 356-370.

Baker McKenzie, Global Supply Chain Compliance, Supply Chain Due Diligence in the EU – FAQs on the Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD),(<https://supplychaincompliance.bakermckenzie.com/2024/08/22/supply-chain-due-diligence-in-the-eu-faqs-on-the-corporate-sustainability-due-diligence-directive-csddd/>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

Borsa İstanbul, Finansal Tablo ve Raporlar, (<https://borsaistanbul.com/tr/sayfa/191/finansal-tablo-ve-raporlar>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

Borsa İstanbul, Gelecekte Var Olmak - şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi, 2020, (<https://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

Borsa İstanbul, Sürdürülebilirlik Endeksleri, (<https://www.borsaistanbul.com/surdurulebilirlik/bist-surdurulebilirlik-pay-endeksleri>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

Borsa İstanbul, Sürdürülebilirlik Raporu 2015, (<https://www.borsaistanbul.com/files/borsa-istanbul-2015-surdurulebilirlik-raporu.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

Borsa İstanbul, Sürdürülebilirlik Raporu 2016, <https://www.borsaistanbul.com/files/borsa-istanbul-2016-surdurulebilirlik-raporu.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

Borsa İstanbul, şirketler için Entegre Raporlama Rehberi, (<https://www.borsaistanbul.com/files/sirketler-Icin-Entegre-raporlama-rehberi.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

Borsa İstanbul, Şirketler İçin İklim Raporlama Rehberi, (<https://borsaistanbul.com/files/iklim-raporlama-rehberi.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

Borsa İstanbul, Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi - Geleceğe Yatırım (Erişim Tarihi: <https://borsaistanbul.com/files/surdurulebilirlik-rehberi.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025)

Borsa İstanbul, Yeşil Borçlanma Aracı, Sürdürülebilir Borçlanma Aracı, Yeşil Kira Sertifikası, Sürdürülebilir Kira Sertifikası Rehberi (<https://spk.gov.tr/data/6231ce881b41c612808a3a1c/b2d06c64099c9e7e8877743afc7d2484.pdf>, Erişim Tarihi: 23.07.2025).

Budapest Declaration on the New European Competitiveness Deal, (<https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/11/08/the-budapest-declaration/>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Business Roundtable, Redefined Purpose of a Corporation: Welcoming the Debate, 2019 (<https://medium.com/@BizRoundtable/redefinedpurpose-of-a-corporation-welcoming-the-debate-8f03176f7ad8>, Erişim Tarihi: 28.07.2025).

CDP, Carbon Majors Report, 2017, (<https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/reports/documents/000/002/327/original/Carbon-Majors-Report-2017.pdf?1501833772>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Climate Social Science Network, CSSN Research Report 2022:1: Climate-Washing Litigation: Legal Liability for Misleading Climate Communications Policy Briefing, January 2022, (<https://cssn.org/wp->

content/uploads/2022/01/CSSN-Research-Report-2022-1-Climate-Washing-Litigation-Legal-Liability-for-Misleading-Climate-Communications.pdf,

Erişim Tarihi: 03.08.2025).

Cocoyoc Declaration adopted by the participants in the Symposium on “Patterns of Resource Use, Environment and Development Strategies” Cocoyoc-Mexico, 06.11.1974, (<https://digitallibrary.un.org/record/838843?v=pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Commission Reflection Paper, Towards a Sustainable Europe By 2030, COM(2019)22, 30.01.2019, (https://commission.europa.eu/publications/sustainable-europe-2030_en, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance Report (“Cadbury Raporu”), 1992, (<https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/library/subjects/corporate-governance/financial-aspects-of-corporate-governance.ashx>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Communication from the Commission — Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information), C/2017/4234, OJ C 215, 5.7.2017, (https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2017_215_R_0001, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Communication from the Commission — Guidelines on non-financial reporting: Supplement on reporting climate-related information, C/2019/4490, OJ C 209, 20.6.2019, (<https://eur-lex.europa.eu/legal->

content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2019_209_R_0001, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Communication From the Commission A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development, COM/2001/0264 final, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52001DC0264>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, COM/2002/0347 final, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A2DC0347>, Erişim Tarihi: 30.07.2025)

Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Towards a sustainable future. European sustainability policy, COM(2016) 739 final, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52016DC0739>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Communication From the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic And Social Committee and the Committee of the Regions: A new Circular Economy Action Plan For a cleaner and more competitive Europe, 11.3.2020 COM(2020) 98 final, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0098>, Erişim Tarihi: 30.07.2025);

Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the

Regions: Closing the loop - An EU action plan for the Circular Economy,
COM/2015/0614 final, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52015DC0614>, Erişim Tarihi: 30.07.2025)

Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions
- The European Green Deal (“European Green Deal”), COM/2019/640 final,
(<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52019DC0640>,
Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Communication From The Commission To The European Parliament, The Council,
The European Economic And Social Committee And The Committee Of The
Regions, A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social
Responsibility, COM(2011) 681 final, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52011DC0681>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Communication From The Commission To The European Parliament, The Council,
The European Economic And Social Committee And The Committee Of The
Regions Next steps for a sustainable European future European action for
sustainability (“European Action for Sustainability”), COM/2016/0739 final,
(<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52016DC0739>,
Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Communication From The Commission To The European Parliament, The Council,
The European Economic And Social Committee And The Committee Of The
Regions: The Clean Industrial Deal: A joint roadmap for competitiveness and

decarbonisation, 26.2.2025, COM(2025) 85, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52025DC0085>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions, Sustainable Europe Investment Plan - European Green Deal Investment Plan (“Sustainable Europe Investment Plan”), COM(2020) 21 final, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52020DC0021>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Council of the European Union, Interinstitutional File: 2022/0051(COD), (<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15024-2022-REV-1/en/pdf>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

Deloitte, Directive on Corporate Sustainability Due Diligence, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/nl/en/docs/services/legal/2024/deloitte-nl-tax-csdd-report-eng.pdf>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

E&Y, Study On Directors’ Duties and Sustainable Corporate Governance - Final Report (“Study on Directors’ Duties”), 2020, (<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e47928a2-d20b-11ea-adf7-01aa75ed71a1/language-en>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

E&Y, The State of Sustainable Supply Chains: Building Responsible and Resilient Supply Chains, 2016, (<https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/assurance/documents/ey-building-responsible-and-resilient-supply-chains.pdf>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

ECGI, Legal certainty and the directive on Corporate Sustainability Due Diligence, (<https://www.ecgi.global/publications/blog/legal-certainty-and-the-directive-on-corporate-sustainability-due-diligence>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

EcoVadis, ESG activities correlate to stronger financial performance, reveals new study from Bain & Company and EcoVadis, (<https://resources.ecovadis.com/news-press/esg-activities-correlate-to-stronger-financial-performance-reveals-new-study-from-bain-amp-company-and-ecovadis>, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

European Commission - Press release, Commission takes further steps to enhance business transparency on social and environmental matters, Brussels, 26 June 2017, (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_17_1702, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

European Commission Working Document, Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress, SWD(2019) 143 final, (<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34482>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

European Commission, A map of social enterprises and their eco-systems in Europe, 2014, (<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b556d0e5-8907-11e5-b8b7-01aa75ed71a1/language-en>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

European Commission, Action Plan: Financing Sustainable Growth. COM(2018) 97 final 8.3.2018, (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52018DC0097>, Erişim Tarihi: 30.07.2025)

European Commission, Carbon Border Adjustment Mechanism (https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en, Erişim Tarihi: 25.07.2025);

European Commission, Commission Staff Working Document on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights - State of Play, 14.7.2015 SWD(2015) 144 final, (<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/11621?locale=en>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

European Commission, Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights - Overview of Progress, 2019, (<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/34963>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

European Commission, EU taxonomy for sustainable activities, (https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en, Erişim Tarihi: 30.07.2025)

European Commission, Questions and answers on simplification omnibus I and II (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_25_615, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

European Commission, Screening of websites for 'greenwashing': half of green claims lack evidence,

(https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_269, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

European Commission, Study On Due Diligence Requirements Through The Supply Chain, Final Report, (“Study on Due Diligence”), (https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/plmrep/COMMITTEES/DROI/DV/2020/06-22/Studyonduediligencerequirements_EN.pdf, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

European Commission, The Future of European Competitiveness (“Draghi Raporu”), (https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en#paragraph_47059, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

European Consensus on Development ‘Our World, Our Dignity, Our Future’, Joint Statement by the Council and the Representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council, the European Parliament and the European Commission, 26.06.2017 (https://international-partnerships.ec.europa.eu/document/download/6134a7a4-3fcf-46c2-b43a-664459e08f51_en?filename=european-consensus-on-development-final-20170626_en.pdf, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

European Parliament, Circular Economy: Definition, Importance and Benefits (<https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

European Parliament, Report on Sustainable Finance, 2018/2007(INI), (https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2020_076_R_0004, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Financial Reporting Council, Guidebook on Board Effectiveness, 2018, (https://media.frc.org.uk/documents/Guidance_on_Board_Effectiveness_MmfcOrz.pdf, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

G20/OECD, Principles of Corporate Governance, 2023, (<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/ed750b30-en.pdf?expires=1707930461&id=id&accname=guest&checksum=2B9266896D1E387A5D52F9502CFC8B1F>, Erişim tarihi: 30.07.2025).

Germany's Sustainable Development Strategy, (<https://www.bundesregierung.de/breg-en/issues/sustainability/germany-s-sustainable-development-strategy-354566>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, Global trends in climate change litigation: 2024 snapshot, 2024, (<https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/publication/global-trends-in-climate-change-litigation-2024-snapshot/>, Erişim Tarihi: 30.08.2025).

Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, Global trends in climate change litigation: 2025 snapshot, June 2025, (<https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/publication/global-trends-in-climate-change-litigation-2025-snapshot/>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

GRI & SASB, A Practical Guide to Sustainability Reporting Using GRI and SASB Standards, (<https://www.globalreporting.org/media/mlkjpn1i/gri-sasb-joint-publication-april-2021.pdf>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

ICC, Business Charter For Sustainable Development, (<https://iccwbo.org/wp-content/uploads/sites/3/2015/01/ICC-Business-Charter-for-Sustainable-Development.pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

ICGN, Global Stewardship Principles, (<https://www.icgn.org/icgn-global-stewardship-principles>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

IFRS, Sustainability Disclosure Standards (<https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

Institute for European Environmental Policy, Sourcebook on EU Instrumental Law, (https://www.eib.org/attachments/strategies/sourcebook_on_eu_environmental_law_en.pdf, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

International Finance Corporation, Green Bond Handbook: A Step-By-Step Guide to Issuing a Green Bond, (<https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/202203-ifc-green-bond-handbook.pdf>, Erişim Tarihi: 23.07.2025).

ISO, ISO 26000 and SDGs, (<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100401.pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

İş Dünyası ve İnsan Hakları Derneği (Minerva), Alman Tedarik Zincirleri Yasası'nın Türkiye'ye Etkileri - şirketlerin durum tespiti yükümlülükleri ve öngörüler, 2023, (<https://turkey.fes.de/e/alman-tedarik-zincirleri-yasasinin-tuerkiyeye-etkileri.html>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

KGK, Soru ve Cevaplarla Sürdürülebilirlik Raporlaması 2023, (https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Sustainability/Soru_ve_Ceva

plarla_Surdurulebilirlik_Raporlamasi_30_05_2023-.pdf, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

KPMG, CSRD is transposed into Belgian law (<https://kpmg.com/be/en/home/insights/2024/12/txl-csrd-is-transposed-into-belgian-law.html>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

KPMG, Survey of Sustainability Reporting, 2022, (<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/se/pdf/komm/2022/Global-Survey-of-Sustainability-Reporting-2022.pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Larry Fink, A Fundamental Reshaping of Finance, 2020, (<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2020-larry-fink-ceo-letter>)

Larry Fink, A Sense of Purpose, 2018, (<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Larry Fink, Larry Fink's 2021 Letter to CEOs, 2021, (<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2021-larry-fink-ceo-letter>, Erişim tarihi: 31.07.2025).

Larry Fink, Purpose & Profit, 2019, (<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2019-larry-fink-ceo-letter>);

Moore Intelligence, The \$4 Trillion ESG Dividend: Bottom line benefits of adopting ESG practices, (https://www.moore-global.com/MediaLibsAndFiles/media/MooreStephens2020/Documents/Moore_ESG_White-Paper_FINAL.pdf, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

Nationaler Aktionsplan Umsetzung der VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte 2016–2020 (“NAP”), (<https://www.auswaertiges-amt.de/resource/blob/297434/8d6ab29982767d5a31d2e85464461565/nap-wirtschaft-menschenrechte-data.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

OECD Business Sector Advisory Group, Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets (“Millstein Raporu”), 1998 (https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/corporate-governance-improving-competitiveness-and-access-to-capital-in-global-markets_9789264162709-en#page28, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

OECD, Corporate Governance Factbook, 2019 (https://www.oecd.org/en/publications/oecd-corporate-governance-factbook-2019_d3aaf1e1-en.html, Erişim Tarihi: 30.07.2025)

OECD, Çok Uluslu Şirketler için Sorumlu İş Yönetimine ilişkin OECD Rehberi (“Çok Uluslu Şirketler Rehberi”), 2023, (<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/8a1fb939-tr.pdf?expires=1708948821&id=id&accname=oid006772&checksum=DC9183D6B22BA7665978ABF4EE87EBBD>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

OECD, Declaration on Green Growth, (<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0374>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

OECD, Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct, (<https://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Pressemitteilung, Kodexreform 2022 – Nachhaltigkeit gewinnt an Bedeutung, 27. Januar 2022, (<https://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/pressemitteilungn/220127%20Pressemitteilung%20DCGK%20Konsultation%202022.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the implementation of the Circular Economy Action Plan, 26.1.2017, COM(2017) 33 final ve 4.3.2019, COM(2019) 190 final (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52019DC0190>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Sermaye Piyasası Kurulu, Yeşil, Sürdürülebilir ve Sosyal Sermaye Piyasası Araçları Rehber Taslağı ve Sürdürülebilirlik Bağlantılı Sermaye Piyasası Araçları Rehber Taslağı Basın Duyurusu, (<https://spk.gov.tr/duyurular/basin-duyurulari/2024/yesil-surdurulebilir-ve-sosyal-sermaye-piyasasi-aracлари-rehber-taslagi-ve-surdurulebilirlik-baglantili-sermaye-piyasasi-aracлари-rehber-taslagi-basin-duyurusu>, Erişim Tarihi: 23.07.2025).

Stibbe, ESG and potential director's liability: taking the lead in the transition to more sustainable business operations (<https://www.stibbe.com/publications-and->

insights/esg-and-potential-directors-liability-taking-the-lead-in-the-transition, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Orta Vadeli Program (2024-2026), 2023, (https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/09/Orta-Vadeli-Program_2024-2026.pdf, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

T.C. Dış İşleri Bakanlığı, Yerel Gündem 21, (<https://www.mfa.gov.tr/yerel-gundem-21.tr.mfa>, Erişim Tarihi: 29.07.2025).

T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, Sürdürülebilir Finansman, (<https://www.hmb.gov.tr/surdurulebilir-finansman>, Erişim Tarihi: 23.07.2025).

T.C. Ticaret Bakanlığı, AB SKDM Bilgi Notu, (<https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/yesil-mutabakat/ab-sinirda-karbon-duzenleme-mekanizmasi/ab-skdm-bilgi-notu>, Erişim Tarihi: 25.07.2025).

T.C. Ticaret Bakanlığı, Yeşil Mutabakat Eylem Planı, (<https://ticaret.gov.tr/data/60f1200013b876eb28421b23/MUTABAKAT%20YE%C5%9E%C4%B0L.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2025).

The Centre For Policy Development and The Future Business Council, Climate Change and Directors' Duties (Hutley Opinion), Australia 2016, (<https://cpd.org.au/work/2016-hutley-opinion-directors-duties-climate/>, Erişim Tarihi: 03.08.2025).

The Danish Institute for Human Rights, The Corporate Sustainability Due Diligence Directive for non-EU stakeholders: Businesses,

(https://www.humanrights.dk/files/media/document/CSDDD-for-non-EU-stakeholders_Businesses_EN.pdf, Erişim Tarihi: 04.08.2025).

The European Commission DG Justice, A3 company law unit, Inception Impact Assessment Sustainable Corporate Governance (“Inception Impact Assessment”), 30.07.2020, (https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Sustainable-corporate-governance_en, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

The New European Consensus on Development ‘Our World, Our Dignity, Our Future’, Joint Statement by the Council and the Representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council, the European Parliament and the European Commission, 26.06.2017, (https://international-partnerships.ec.europa.eu/document/download/6134a7a4-3fcf-46c2-b43a-664459e08f51_en?filename=european-consensus-on-development-final-20170626_en.pdf, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

Uluslararası Çalışma Örgütü, Çokuluslu İşletmeler ve Sosyal Politikaya İlişkin İlkeler Üçlü Bildirgesi, (<https://www.ilo.org/tr/publications/%C3%A7okuluslu-i%CC%87%C5%9Fletmeler-ve-sosyal-politikaya-i%CC%87li%C5%9Fkin-i%CC%87lkeler-%C3%BC%C3%A7l%C3%BC>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

UN - John Ruggie, Clarifying the concepts of “sphere of influence” and “complicity”: report of the Special Representative of the Secretary-General on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises, A/HRC/8/16,

(<https://digitallibrary.un.org/record/633721?v=pdf#files>, Erişim Tarihi: 25.07.2025).

UN General Assembly - John Ruggie, Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, 2008, (<https://digitallibrary.un.org/record/625292?v=pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

UN General Assembly, Millenium Declaration, 18.09.2000, UN-Doc. A/RES/55/2, (<https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/united-nations-millennium-declaration>, Erişim Tarihi: 30.07.2025)

UN General Assembly, Process of preparation of the Environmental Perspective to the Year 2000 and Beyond, 1983, (<https://docs.un.org/en/A/RES/38/161>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

UN General Assembly, Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, 1987, UNDoc. A/RES/42/187 (“Brundtland Report”), (<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

UN General Assembly, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development (“Agenda 2030”), 25.09.2015, UN-Doc. A/RES/70/1/L.1, (<https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/291/89/pdf/n1529189.pdf?token=zovCThbXKSPYdAA7jh&fe=true>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

UN General Assembly, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, 25 September 2015, (<https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n15/291/89/pdf/n1529189.pdf?token=zovCThbXKSPYdAA7jh&fe=true>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

UN Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPR), (https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinessshr_en.pdf, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

UN, Report of the United Nations Conference on Environment and Development, Annex I, Declaration on Environment and Development, 1992, UN-Doc. A/CONF.151/26. (https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.151_26_Vol.I_Declaration.pdf, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

UN, Report of the United Nations Conference on Environment and Development, Annex II, Agenda 21, 1992, UN-Doc. A/CONF.151/26, (<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

UN, The Millennium Development Goals Report, 2015, ([https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20\(July%201\).pdf](https://www.un.org/millenniumgoals/2015_MDG_Report/pdf/MDG%202015%20rev%20(July%201).pdf), Erişim Tarihi: 30.07.2025)

UNEP Finance Initiative, A Legal Framework for the Integration of Environmental, Social and Governance Issues Into Institutional Investment, 2005, (<https://www.unepfi.org/wordpress/wp->

content/uploads/2022/07/Freshfields-A-legal-framework-for-the-integration-of-ESG-issues-into-institutional-investment.pdf, Erişim Tarihi: 02.08.2025).

UNEP, Green Economy Initiative, (<https://www.unep.org/explore-topics/green-economy>), Erişim Tarihi: 30.07.2025).

UNEP/IUCN/WWF, World Conservation Strategy, 1980, (<https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/wcs-004.pdf>), Erişim Tarihi: 30.07.2025).

UNGC, 10 İlke, (<https://www.globalcompactturkiye.org/10-ilke>), Erişim Tarihi: 30.07.2025).

UNGC, SDG Compass The Guide for Business Action on the SDGs, (https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fdevelopment%2FSDGCompass.pdf), Erişim Tarihi: 30.07.2025).

UNGC, Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement, 2010, (<https://unglobalcompact.org/library/205>), Erişim Tarihi: 25.07.2025).

UNGC, Who Cares Wins: Connecting Financial Markets To A Changing World (“Who Cares Wins”), 2004, (<https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>), Erişim Tarihi: 30.07.2025).

US Business Roundtable, Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’, 2019, (<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the->

purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

WBCSD, Corporate Social Responsibility,
<https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/csr-wbcd-csr-primer.pdf>, Erişim Tarihi: 30.07.2025).

