



KAVLAK AKADEMİ'22
BİTİRME PROJESİ

**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN
HUKUKA VE HUKUK
MESLEKLERİNE
ADAPTASYONU:
KURUMSAL VATANDAŞLIK
ÖRNEĞİ**

**ÖMER BATUHAN
UÇMAK**

MEF Üniversitesi

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN HUKUKA VE HUKUK MESLEKLERİNE ADAPTASYONU: KURUMSAL VATANDAŞLIK ÖRNEĞİ

I. Giriş

Sürdürülebilirlik, ekonomik devamlılığın yanı sıra şirketlerin ve bireylerin toplumdaki konumu açısından önem taşımaktadır. Zira sürdürülebilirlik sistemlerinin ve yöntemlerinin tam anlamıyla benimsenmemesi ve aynı zamanda yüzeysel olarak uygulanması faydadan çok zarar getirmektedir. Belki de son yıllarda ve günümüz dünyasındaki en büyük problemlerden biri de geçici çözümlerin kalıcı olanlara tercih edilmesi dersek yanılmış olmayız. Her zaman doğru yolun kolay yol olmadığı bir gerçektir ve bu noktada günlük-anlık çözümlerden ziyade gerçek bir miras bırakabilmek adına kalıcı, devamlılık sağlayan çözümlerle yeni yüzyılın sorunları ile mücadele edilmelidir. İşte tam olarak bu noktada sürdürülebilirlik, hukuk mesleklerine adaptasyon ve kurumsal vatandaşlık örneği karşımıza çıkmaktadır. İlk bakışta sürdürülebilirlik daha dar bir perspektiften ele alındığında hukuk ile ilişkilendirmek bir nebze daha zor gözükmemektedir; zira hukukumuz nezdinde spesifik bir sürdürülebilirlik düzenlemesinin olmayışı bizleri böyle düşünmeye sevk edebilmektedir. Buna karşın hukuk, sürdürülebilirlik noktasında diğer mesleki alanlardan dahi önemli bir konuma sahiptir. Bilindiği üzere hukuk insanlar gibi sosyal ihtiyaçlara ve olgulara cevap verebilen canlı bir varlıktır. Şüphesiz ki gelecekte var olma hedefi nezdinde hukukun bir rolünün olmayacağı düşüncesi mantıklı gözükmemektedir.

Uzun vadeli başarının sağlanması asıl olarak sürdürülebilirliğin bir davranış biçimi, diğer bir deyimle bir zihniyet, haline gelmesi ile sağlanabilecektir. Bahsedileceği üzere hem sürdürülebilirliğin adaptasyonunun hem de kurumsal vatandaşlığın amaca uygun bir şekilde gerçekleştirilmesinde regülasyonlar ve hukuk mesleklerindeki değişim anahtar görevini üstlenecektir. Hatta bunu bir adım daha ileri götürecek olursak; nasıl ki sürdürülebilir faaliyetler çerçevesinde kurumsal vatandaşlık olgusunu benimsemiş şirketler tüketiciler tarafından takdir edilip tercih ediliyorsa sürdürülebilir bir hukuk sistemi de o kadar saygı görüp bağlayıcı bir hale gelecektir. Burada bahsi geçen bağlayıcılık bir caydırıcılık unsurundan ziyade bir cezai sonucu olmasa dahi kişiler için etik yahut ahlaki bir görev

mahiyetine bürünmeyi ifade etmektedir. Bu yüzden anlık menfaatlere dayalı çözümler değil geleceğe miras mahiyetinde kalıcı çözümler tercih edilir hale gelmelidir.

Bu noktada ilgili yazıda amaç; öncelikli olarak kurumsal vatandaşlığın özünü anlatabilmektir. Nasıl ki kanun metinleri yorumlanırken lafzi yorumun yanında amaçsal yorum da yapılıyorsa aynı şekilde kurumsal vatandaşlık kavramı ortaya çıkarıldığında kişilerin o zamanki gayelerinin ne olduğunu irdelemek de gerekecektir; bu yüzden kurumsal vatandaşlığın gelişim sürecini nakletmekte fayda vardır. Sonrasında özellikleri ele alındığında okuyucunun zihninde bir kurumsal vatandaşlık olgusu şekillenmeye başlayacaktır. Tam da bu noktada ülkemiz ve dünyadaki örnekleri ile somutlaştırılacak; ardından sürdürülebilirlik ve hukuk/hukuk mesleklerinin ilişkisi ele alınarak okuyucuya bir muhakeme imkânı sağlanacaktır. Sürdürülebilirlik ve hukukun konumları belirlendikten sonra kurumsal vatandaşlığın regülasyonlara ve hukuk mesleklerine yansımaları ele alınıp önemi vurgulanacaktır. Bunların ışığında yapılan değerlendirmeler nezdinde ise sürdürülebilir bir geleceğin anahtarı olarak adaptasyon olgusu hukuk-kurumsal vatandaşlık-sürdürülebilirlik üçgeni içerisinde açıklanacak olup deyim yerindeyse büyük resmi oluşturacak tüm parçaların birleştirilmesi sağlanacaktır. Nihayet, naçizane önerilerimiz ve sonuç yazısı ile okuyucular nezdinde bir fikir yahut öngörü oluşturarak yazının asıl amacını yerine getirmeye çalışacağız: Yeni bir bakış açısı kazandırarak kalkınmaya öncülük etmek. Şüphesiz gelecek nesillere bırakılabilecek en değerli miras onlara yaşanılabilir bir gelecek sunmak ve yollarına ışık tutmaktır. Bu noktada yavaş yavaş benimsenen ama emin adımlarla ilerleyen bir sistemin etkisi de kalıcı olacaktır. Hem şirketler hem hukukçular hem bireyler hem de devletler nezdinde yeniye yabancı kalmamak ve devamlılığı sağlamak önem taşımaktadır. Zira “*Biz, hepimiz dijital göçmeniz.*” (Eczacıbaşı 2019, s.19) hızlı değişen bir dünyada değişikliğe ayak uyduramadıkça yok olmaya mahkûm bir nesil doğacaktır. Bu yüzden değişimin, devamlılık sağlar nitelikte ve zihniyetlere işler mahiyette olması; hukuk ile perçinlenmiş ve en önemlisi yaşanılabilir hayat standartlarına öncülük edecek biçimde konumlanması pişmanlık getirmeyen bir geçmişin ve iyi bir geleceğin anahtarı olacaktır.

II. Kurumsal Vatandaşlık Nedir?

Şirketler de tıpkı insanlar gibi hakları ve yükümlülükleri olan, faaliyet gösterdikleri devletlerin birer vatandaşı konumunda yasal olarak tanınmış kurumsal varlıklardır. Kurumlar da bireyler gibi olumlu veya olumsuz davranışlarda bulunabilme kabiliyetine sahiptirler. Kurumsal vatandaşlık nosyonu, uzun vadede kazanım getiren önemli bir halkla ilişkiler anlayışı olarak irdelenmelidir. Kurumsal vatandaşlık, günümüzde bir işletme yönetimi anlayışı olarak zikredilmekte ve birçok işletme tarafından bir rekabet avantajı olarak benimsenmektedir. Bu minvalde bir yönetim anlayışının; bir işletmenin, mevcut ve potansiyel müşterilerinin yanı sıra, çalışanlar, iş ortakları, yatırımcılar, devlet, yerel topluluklar, medya gibi kritik paydaşlarıyla güçlü bir sosyal bağ kurmasına yardımcı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. (Tunçel 2011, s.81) Kurumsal vatandaşlık kısa vadede doğrudan kâr sağlayacak bir etki yaratmasa da uzun vadede hem şirket için hem de toplum için kayda değer sonuçlar doğurmaktadır. Kurumsal vatandaşlık davranışları sergileyen şirketlere yönelik müşterilerin güveni artacak ve güvenilir olarak addedilecek şirket saygın bir kurum olarak nitelendirilerek uzun vadede değerini artırıp risk yönetimini daha etkin hale getirebilecektir.

Böylelikle yirmi birinci yüzyıl dünyasında şirketler yalnız birer ticari örgüt olarak değil, aynı zamanda *sosyal varlıklar* olarak algılanmakta, birer dünya vatandaşımışçasına sorumlu davranmaları ve kararlarını alırken bu sorumluluk bilinci çerçevesinde hareket etmeleri beklenmektedir. İstenen bu faaliyetler; şirketlerin salt kendi çıkarlarına yoğunlaşmamaları, içinde buldukları sosyal çevreye, ait oldukları topluma ve bir açıdan insanlığa karşı sorumlulukları olduğu gerçeğine yönelik bir alanda konumlanmaktadır. (Ustakara 2016, s.5) Küreselleşme ile birlikte kurumların toplumsal problemleri çözme noktasındaki rolü önem kazanmıştır ve kurumların *sosyal paydaşlık* rolü gündeme gelmiştir. Endüstrileşmiş ülkelerde iş adamları çeşitli hayırseverlik girişimleri ile şirketlerinin faaliyet gösterdikleri topluma katkıda bulunmaya çalışmışlar ve bu katkılar da iyi kurumsal vatandaşlık şeklinde anlaşılmalıdır. (Tunçel, s.82) Toplum düzeyinde bu anlayıştan hareketle iyi kurumsal vatandaş olma, insanlığın refahını arttırmak amacıyla *kanunlarla zorunlu kılınmayan ya da iş ahlakının gerektirdiği konularla sınırlı olmayan, teamül ile ortaya konmamış* küresel

düzyeyde toplumun beklentilerini karşılayan sosyal amaçlar barındıran çeşitli hayırseverlik faaliyetlerine bir şirketin aktif olarak katılmasından ibaret bir şekilde ele alınmaktadır. Buna karşın zikredilen anlayış kurumsal vatandaşlık nosyonunu açıklamak için eksik kalmaktadır. Kurumsal vatandaşlık felsefesi asıl olarak tüm iş sürecindeki sorumluluğu kapsamaktadır. Diğer bir anlatımla her açıdan üretimden tüketime, sahadan yönetime, en alt kademededen en üste sorumlu davranma bilincini içermektedir. *Naomi A. Gardberg ve Charles J. Fombrun* birlikte kurumsal vatandaşlığı; “*Bir şirketin temel işleri, sosyal yatırımları, hayırseverlik programları ve kamu politikalarına katılımı vasıtası ile topluma yaptığı katkılardır. Bir şirketin hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, iş ortakları, devlet organları, sivil toplum kuruluşları ve yerel topluluklar gibi paydaşlarıyla olan ekonomik, sosyal, çevresel ilişkilerini yönetme davranışıdır.*” (Gardberg & Fombrun 2006) şeklinde tanımlanmaktadır.

Diğer yandan *Coşkun Can Aktan* ise kurumsal vatandaşlığı;

“*Kurumsal vatandaşlık, işletmelerin ticari faaliyetleri esnasında tüm yasal, etik ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasındaki sözleşmenin gereği olarak kendisinden beklenenleri yerine getirmesini ifade etmektedir. Nasıl bir bireyin toplum içinde vatandaşlık ödevleri var ise işletmelerin de paydaşlara karşı ödev ve sorumlulukları bulunmaktadır.*” (Aktan 2006) biçiminde açıklayarak toplumun en temelde barındırdığı sosyal sözleşmenin kurumlar ve insanlar arasında da var olduğunu yasal, etik ve sosyal kurallar perspektifinde belirtmiştir.

İlgili tanımlardan ve bireylerden beklenenlerin bütününden bir sonuç çıkarılacak olursa kurumsal vatandaşlık, kurum ile toplumu bir bakıma bütünleştiren, kurum ve toplumun bu bütünleşmeden karşılıklı yarar sağladığı bir anlayış olarak anılabilir. Bu noktada kurumsal vatandaşlık perspektifinde bir *kazan-kazan* durumu ortaya çıkacak olup uzun vadede şirketler daha saygın ve güvenilir bir konuma gelmişken, toplumsal gelişim ve sürdürülebilirlik konusunda değerli adımlar atılacaktır. Kendisini bir vatandaş olarak tanımlayan kurum, bu vatandaşlık nosyonu karşısında sorumluluklarını yerine getirdiği takdirde paydaşlarıyla olumlu ilişkiler geliştirecek aynı zamanda uluslararası camianın saygın bir üyesi olarak anılacaktır. Bunların ışığında kurumsal vatandaşlığa tarih sahnesinde nasıl ulaşıldığı, nosyonun tam olarak anlaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

III. Kurumsal Vatandaşlığın Doğuşu ve Gelişim Süreci

Kurumsal vatandaşlık tarih sahnesinde ilk olarak kurumların sosyal rollerinin şekillenmesi amacıyla ortaya çıkmıştır. 1980’li yıllarda ABD işletmelerinde küresel işletme dünyasında kullanılan bir terim olarak literatüre kazandırılmıştır. Buna karşın kökeni ABD’de 1950’li yıllarda Amerikalı iş adamlarının sosyal sorumlulukları üzerine çalışmalarına dayanmaktadır. Ocak 2002’de, Dünya Ekonomik Forumu sırasında “Coca-Cola Company, Deutsche Bank, Diageo, Merck & Co, McDonald’s, Philips, Renault, Siemens, ABB ve UBS dahil olmak üzere dünyanın en büyük çok uluslu şirketlerinin 40 CEO’su ile imzalanan *Global Kurumsal Vatandaşlık-Liderlik Mücadelesi için CEO’lar ve Kurulları* konulu ortak bir bildiri kurumsal vatandaşlıkta dönüm noktası olmuştur. (Okumuş 2013, s.7) Bu süreç sonrasında küreselleşme yolunda şirketlerin uluslararası örgütlerin belirlemiş olduğu ilkeler doğrultusunda hareket etmeleri gerekliliğine dair paydaşların beklentileri de artmıştır. Nitekim *Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (“Global Compact”)*; insan hakları, işçilerin çalışma standartları, çevre, yolsuzluğun önlenmesi alanlarında on ilke belirleyerek şirketlerin Birleşmiş Milletler (“BM”) ile iş birliği içinde çalışmalarını planlamış ve desteklemiştir. İlgili sözleşmede yer alan ilkeler belirli alanlara ayrılmış olup kurumsal vatandaşlığın mihenk taşını oluşturmaktadır. Global Compact, BM Genel Sekreteri Kofi Annan tarafından ilk kez 31 Ocak 1999 tarihinde Dünya Ekonomik Forumu’nda yapmış olduğu konuşma esnasında önerilmiş ve 26 Temmuz 2000 tarihinde başlatılmıştır. (Argüden & Erimez 2017, s.15) İlgili sözleşme barındırdığı on farklı ilke ile herhangi bir yasal yaptırım olmayan gönüllü bir uygulama mahiyetindedir. Sözleşmeyi imzalayan kurumları faaliyet alanları itibariyle küresel düzeyde belli temel ilkelere uymaya, tüm dünya halkları için yatırımlar yapmaya, özetle kurumsal vatandaşlık sorumluluklarını yerine getirmeye çağırılmaktadır. (Argüden & Erimez 2017, s.17) Global Compact imzalayan kurumlar

listelendiği üzere insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele olmak üzere belirli ilkeler çerçevesinde hareket etme yükümlülüğü altındadır.



Global Compact’i imzalayan şirketler bahsi geçen ilkeler çerçevesindeki hem küresel hem de yerel düzeyde faaliyetlerini disiplin altına almakta, yeterliliklerini ve uygunluklarını ölçmekte, bu noktada her geçen yıl kendilerini geliştirecek yeni hedefler belirlemekte ve belki de en önemlisi ulaştıkları bulguları kamuoyuna sunmaktadır. Bu şeffaflık olgusu nedeniyle de ilgili ilkelere aykırı olabilecek davranışlardan daha büyük bir dikkatle kaçınmaları söz konusudur. Aynı zamanda şirketlerin ilgili ilkeleri yerine getirmek noktasında rekabet etmeleri ve yeni hedefler koymaları hem tüketici/hizmet alan hem de hizmet veren noktasında büyük bir gelişime öncülük edecektir. Kurumsal vatandaşlığın özellikleri irdelendiğinde şirketlerin izlemesi gereken yol daha berrak bir hal alacaktır.

IV. Kurumsal Vatandaşlığın Özellikleri

Uygulamada ve literatürde kurumsal vatandaşlık kavramı kurumsal sürdürülebilirliğin özellikleri içerisinde anılmakta, hatta benzer sorunlar çerçevesinde ele alınarak kurumsal vatandaşlık kimliğinin bir kurumsal sürdürülebilirlik stratejisi ile oluştuğu görülmektedir. Kurumsal vatandaşlığın tanımından ve uygulamadaki örneklerinden hareketle kurumsal vatandaşlığı ilke edinmiş kurumların belli başlı özelliklerini listelemek mümkündür.

- | | | | | | |
|---|--|----|--|----|---|
| 1 | İşletmelerin karar alırken ve bu kararları uygularken kanunlara ve ahlaki değerlere uymaları | 6 | Müşteri memnuniyetinin sağlanması adına gerekli adımların atıldığından emin olmak | 11 | Yeşil pazarlama yapmak (yeşili korumaya odaklanmış pazarlama) |
| 2 | Her açıdan sağlıklı bir iş ortamı oluşturmak [fiziki – mental] | 7 | İnsan haklarına, devlet yapılanmasına ve devlete saygı göstermek | 12 | Hayırseverlikte bulunmak, sosyal girişimleri desteklemek |
| 3 | Çalışanların haklarını korumak | 8 | Devlete, topluma ve tüm paydaşlara karşı hesap verebilir ve denetlenebilir bir konumda olmak | 13 | Kurumun vizyonu ve amacı ile bağlantılı bir zihniyet oluşturmak |
| 4 | Kaliteli üretim yapmak | 9 | Şeffaflıktan ödün vermemek | 14 | Hukuk birimi üzerinden çalışanları teşvik etmek |
| 5 | Piyasada arza ve talebe göre adil fiyatlandırma yapmak | 10 | Sürdürülebilir kalkınma çalışmaları yapmak ve global düzeyde desteklemek | 15 | Haksız rekabetten kaçınmak |

16

Bilinçli veya bilinçsiz olarak paydaşlara veya topluma zarar verilirse bir yaptırım uygulanmasını beklemeden zararı telafi edip iyileştirmede bulunmak

17

Zarar kalemlerini önlemek adına proaktif politikalara [olaylar veya sorunlar ortaya çıkmadan önce gerekli tedbir ve önlemleri alma] sadık kalmak

18

Mecbur olmasalar da kendilerini yükümlü hissettikleri toplumsal gelişimlere katkı sağlamak (eğitim, çevre, kültür, spor, sağlık, barış gibi alanlarda sosyal sorumluluk projeleri yürütmek)

19

Birlikte iş yapılan (ulusal veya uluslararası) toplumların ve paydaşların duyarlı oldukları konulara özen göstermek

20

Değişim ve gelişime öncülük etmek

İlgili özellikler uygulamaya ve yorum kanalına göre çoğaltılabilecektir. Şirketlerin de kurumsal vatandaşlık politikalarını icra edebilmeleri için devletten güvenli, eşit, haksız rekabetin önlendiği, demokratik ve özgür bir ortamın sağlanmasını bireysel vatandaşlıktaki gibi isteme hakkı vardır. Bu noktada devletin sunduğu imkanlar ve şirketin yaratmış olduğu güven ortamı çerçevesinde *şirket-devlet-toplum üçgeni* arasındaki bağ kuvvetlenecek olup refah seviyesi olumlu yönde ivme kazanacaktır.

Bununla birlikte çağımızda bilgiye ulaşımın kolaylaşması ile paydaşlar/müşteriler kolaylıkla şirketlerin faaliyetleri ve piyasadaki politikaları hakkında fikir sahibi olabilmektedir. Bu durumda şirketlerin çevresinde görünmez bir duvar olan *paydaşların baskısı* adeta uygunsuz davranışların engellenmesi ile güvenilirliğin düşmemesi arasında bir denge mekanizması oluşturmaktadır. Diğer yandan şirketler kurumsal vatandaşlık anlayışını uygularken bu anlayışı her faaliyetlerinde benimseyerek hareket etmelidirler.

Şöyle ki; şirket sürdürülebilirliğe yönelik deyim yerindeyse çığır açan atılımlarda bulunan, çalışanlarına ve müşterilerine değer veren bir konumda, çevreye saygılı ve yasaya uygun davranıyor olsa dahi şirketin tedarikçisi kurumsal vatandaşlık düzleminde hareket etmiyorsa bu faktör yine şirket için olumsuz bir tablo çizecektir. Şirketin her bağlantısında bu yapılanmayı barındırması veya bu anlayışın uygulanması için yeni politikalar izlemesi gerekmektedir. Nitekim; yerel topluluklar, sivil toplum kuruluşları, medya ve aktivistlerin etkisi ile şirket uzun vadede saygınlığını ve kâr marjını kaybetme riski ile karşı karşıya kalabilecektir. Uzun vadede kurumsal vatandaşlık anlayışıyla ilerleyen şirketlerin kazanımları tahmin edilenin de ötesindedir. Kurumsal vatandaşlık olgusunda ilerleyen şirketlerin kazanımları aşağıdaki gibi listelenebilir.



Kısaca halkla ilişkiler kapsamında kurumsal vatandaşlık politikası *kazan-kazan* şeklinde bir sonucu getirecek olup iki tarafın da menfaatine özellikler gösterecektir.

Kurumsal vatandaşlığı benimsediğini belirten işletmelerden bu doğrultuda faaliyetlerde bulunmaları ve davranışları beklenmektedir. Literatürde kurumsal vatandaşlık davranışlarını belirleyen sorumluluk boyutları; **iktisadi, yasal, etik ve gönüllü** olmak üzere dört temel başlık altında toplanmıştır. (Okumuş 2013, s.83) İktisadi sorumluluk şirketin müşterilerinin ihtiyaçlarını

karşılacak kapasiteyi sağlaması ve üretimde bulunmasını gerektirmektedir. Yasal sorumluluk ise şirketin kanunlara uygun bir şekilde faaliyetlerini icra etmesini gerektirmektedir. Etik sorumluluk; toplumsal olarak benimsenmiş, yerleşik ahlaki değerlerin

göz önünde tutularak buna uygun davranılmasını gerektirmektedir. Son sorumluluk başlığı olan gönüllü sorumluluk ise; iktisadi, yasal ve etik sorumluluk gibi zorunlu değildir, isteğe bağlıdır. Şirketin iş yaptığı çevrenin iyileştirilmesi, topluluğa yardım edilmek suretiyle geliştirilmesi ve çeşitli gönüllü sosyal faaliyetlerin yürütülmesini gerektirmektedir.

V. Ülkemizde ve Dünyada Kurumsal Vatandaşlığın Örnekleri

Kavramların ve modellerin açıklanmasından sonra uygulamada ne gibi yolların izlendiği ve şirketlerin kendi kurum vatandaşlığını nasıl ifade ettikleri kurumsal vatandaşlığın hayata yansımalarını gözler önüne serecektir.

Koç Holding kurumsal vatandaşlık tanımlaması yaparken;

*“Kurumsal vatandaşlık anlayışımız, verimliliğe odaklı, **riskleri önceden tespit ederek** önleyici yaklaşımlar geliştiren **proaktif** bir anlayıştır. İş yapış biçimimiz, tüm kaynaklarımıza bakış açımız bu odaktan hareketle şekillenmektedir. Tüm çalışmalarımızda, sınırlı kaynakları etkin ve basiretli bir şekilde değerlendirmek ve **sürdürülebilirlik** yaklaşımı içinde kalıcı değerler üretebilmek amacındayız.*

*Kaynaklarımızı daha verimli kullanmak bir yandan sorumlu ve basiretli işletmeciliğin bir gereği iken diğer yandan da **sorumlu vatandaşlık** görevimizdir. Bu dünyanın bize sunduğu her türlü kaynağı kullanırken özenli **davranmayı dünyaya, çevreye, insanlığa, gelecek kuşaklara ve kendimize duyduğumuz saygının bir yansıması** olarak görüyoruz.*

*Köklü kurumsal kültürüyle Türk iş dünyasının toplumsal yanı en güçlü üyelerinden biri olarak, her yıl kurumsal yurttaşlık bilinci dahilinde çok çeşitli **toplumsal paylaşım projelerine** destek veriyor, yaşadığımız toplumun yaşam kalitesini yükseltmek, **kendi çalışanlarımız ve onların ailelerine, yerel halka ve diğer paydaşlarımıza karşı sorumluluklarımızı yerine getirmek amacıyla çalışmalarımızı sürdürüyoruz.**”*

(www.koc.com.tr)

Şeklinde bir açıklama ile büyük olasılıkla Türkiye'nin en kapsamlı kurumsal vatandaşlık tanımını kendi ekseninden yapan bir şirket olmuştur. Proaktif anlayış ilk bakışta göze çarpmakta olup aynı zamanda sürdürülebilirliğe açıkça bir atıf yapılmıştır. Diğer yandan sorumlu vatandaş olma noktasında çevreye ve topluma saygıya referansta bulunularak kaynakların özenli kullanımını vurgulamıştır. Son olarak sosyal sorumluluk projeleri ve paydaşlara karşı sorumluluklar ifade edilerek kurumsal vatandaşlığın neredeyse tüm özelliklerine dirsek temasından bulunulmuştur. 2022 yılı itibariyle Koç Holding geleceğe birlikte yaklaşımında dört ana kulvarı önceliklendirmektedir. Bu noktada iş için, insan için dünya için ve toplum için birlikte olmak üzere dört başlık birbirinden bağımsız olmamak üzere ortak hedefler nezdinde birlikte alınacak uzun yoldaki aracın dört tekeri gibi hep birlikte bir sonuca ulaşmayı ilke edinmektedir. Geçmişte yapılan tanımdaki zihniyet devam ettirilmekte ek olarak günümüz dünyasına adapte edilmektedir.

Şirketler farklı biçimlerde kurumsal vatandaşlık anlayışlarını ifade etseler de **iş hayatında elde edilen salt kârın ve sürdürülebilir olmayan anlık planların yeterli olmadığını zımnen belirtmişlerdir.** Şirketlerin; bir parçası oldukları topluma ve çevreye karşı sorumlu bir davranış içinde olmalarının, kurumun geleceğini de güvence altına almasının yanında; toplumun gelişimine katkı sağlayacağı ve bu gelişimin de sürdürülmesinde aktif bir rol oynayacakları açık olup birçoğunda sayılan değerler ve sonuçlar ortak olarak yer almaktadır.

Kurumsal vatandaşlığın şirketlerce nasıl anlaşıldığından sonra doğal olarak şirketlerin uygulamada yürüttükleri çalışmaları irdelemek icap etmektedir. Ülkemizde *Eczacıbaşı Şirketler Topluluğu'nun* yakın zamanlı sürdürülebilir kalkınma çalışmaları kurumsal vatandaşlık davranışlarından birine örnek verilebilir. Bu doğrultuda 2010 yılında Türkiye'de bir ilk olarak Sürdürülebilir Kalkınma Koordinatörlüğü pozisyonu Eczacıbaşı'nda kurulmuştur. Bu koordinatörlüğün çalışmaları sonucunda oluşturulan raporda İpek Kağıt'ta üretimde ton başına kullanılan su miktarının üç yılda % 26.5 azaltıldığı, "*Yarınlara Sözümüz Var!*" sloganıyla Sürdürülebilir Orman Yönetimini destekleyen Selpak'ın, üretimde kullandığı selülozun tamamını sertifikalı tedarikçilerden sağlandığı ve Vitra'nın kırık ürünlerinin, arıtma çıkış çamuru ve alçı kalıp atıklarının çimento üretiminde alternatif hammadde olarak kullanılması sonucunda seramik bazlı katı atıkların % 100 geri

dönüşümünün sağlandığı sonuçlarına varılmıştır.¹ Diğer yandan 2019 yılı raporlarına göre son yıla kıyasla %14'lük etkileyici bir artış ile %64,1'lik yeniden kullanılan ve geri kazanılan atık oranı dikkat çekmektedir.

Yakın zamandan bir diğer önemli örnek ise *Nestle'dir*. “*Ortak değer yaratmak*” sloganıyla iş ilkelerinde hissedarlar için uzun vadeli başarılar elde etmek için yürürlükteki tüm kanuni gerekliliklerle ve uluslararası normlarla uyumlu olmak ve faaliyetlerinin çevresel açıdan sürdürülebilir ve toplum içinse önemli bir değer oluşturmasını hedefleme suretiyle kurumsal vatandaşlık tanımını ortaya koymuştur. Bu politikanın bir yansıması olarak *Nescafe* markasının uyguladığı *sürdürülebilir kahve tarımı* için yapmış olduğu yatırımla on yıl içinde fabrikalarını daha verimli kullanabilmeyi, ambalaj tüketimini azaltmayı, kahve üreten işçilere olan yardımı artırmayı ve çevreyi korumayı hedeflemektedir. Bu hedefle hem işçilerinin çalışma şartlarını geliştirmiş hem de pazar payını artırmış olacaktır:

Diğer yandan Nestle, “*findık üreticileri için umut hasadı*” başlığı altında findık hasadı için hem zor şartlar altında çalışan işçiler hem de çocuk işçiler için farklı kurumlar ile iş birliği içerisinde. 2018 yılında *Adil Çalışma Derneği* (Fair Labour Association) ile ilk çalışmalarını gerçekleştiren Nestle, Türkiye'deki iki findık tedarikçisi olan Olam ve Balsu ile pilot bir uygulama gerçekleştirmiştir. Bu bölgelerde işçileri, üreticileri ve aracıları eğitmektedirler. Program içeriği kapsamında kadınların güçlendirilmesi ve bu doğrultuda işe alım uygulamalarının yeniden şekillendirilmesi, konaklama yerlerinin yenilenmesi, su, hijyen ve sanitasyon sağlanması, işçiler için kişisel koruyucu ekipman sağlanıp çocuklar için yaz okulları açılıyor ve şikayet mekanizmaları oluşturuyor olması zikredilmektedir.² İlgili faaliyetler kurumsal vatandaşlık anlayışıyla hareket edildiğini göstermekte ve kendilerini “*Hep bi' iyilik peşindeyiz*” sloganı ile annelerinden sosyal sorumluluk projelerine verdikleri öncelik kurumsal sosyal sorumluluğun geliştiğini gözler önüne sermektedir. Somut durumdan hareketle, Nestle; üretime başlamadan da önce beraber çalıştığı toplumların beklentilerine ve endişelerine göre hareket etmektedir.

¹ <https://www.eczacibasi.com.tr/tr/toplumsal-sorumluluk/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-raporlari>

² <https://www.nestle.com.tr/hikayeler/umut-hasadi>

Sonuç olarak şirketler öncelikli olarak kurumsal vatandaşlığı kendi sistemlerine nasıl entegre ettiklerini ve bu nosyondan ne anladıklarını paydaşlarına açıklamaktadır. Bir sonraki adımda kurumsal vatandaşlığı kendi ticari politikalarına dahil etmeleri yer almaktadır. Şirket politikasına dahil edilen kurumsal vatandaşlık kavramı **belirli faaliyetleri değil, şirketin üretim öncesi ve sonrası her işlemini ve önlemini kapsayacaktır**. Bu noktada şirket; çalışanları ve paydaşları ile ilişkisinde, toplum ve çevre ile bağlantısında, sosyal çevrede yaşanan olaylara vermiş olduğu tepkide ve haksızlıklara karşı göstermiş olduğu davranışlarda kurumsal vatandaşlık ilkelerini benimseyerek buna yönelik faaliyetlerde bulunacaktır. Bu yüzden günümüzde şirketler kurumsal vatandaşlık kavramı altında sosyal sorumluluk projelerinden insan haklarına, üretimde sürdürülebilirlikten çalışanlarının haklarını korumaya yönelik inovasyonları gerçekleştirmeye ve desteklemeye özgülenmiş bir duruş sergilemektedirler.

VI. Sürdürülebilirlik ve Hukuk Meslekleri

Kurumsal vatandaşlık şirketler nezdinde sürdürülebilirlik olgusunun amacına yaraşır bir şekilde yerine getirilmesine özgülenmiş bir davranış biçimi olarak ele alınabilecektir. Bu noktada şirketlerin üretim öncesi ve sonrası politikalarından iç işleyişteki en ince hareketin sonuçlarına kadar külli bir bilinç söz konusudur. İşte bu noktada kurumsal vatandaşlık anlayışını sağlam bir zemine oturtmuş bir kurum doğal olarak sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirebilecek bir potansiyele sahip olacaktır. Gerçekten de anlık değil ömürlük adımlarla bunun gerçekleştirebileceği açıktır. Sürdürülebilir bir geleceği gerçekleştirmenin en nizami yolu bunu bir davranış biçimine, adeta bir zihniyete çevirmektir. Aksi halde deyim yerindeyse çabalar anlık bir coşkunun etkisi ile boşa gidecektir. Tam da bu noktada sürdürülebilirliğin sürekliliği için kurumsal vatandaşlık devreye girmektedir. Bu yüzden hukuk meslekleri ve hukukçular nezdinde sürdürülebilir bir gelecek yaratmanın anahtarı kurumsal vatandaşlık kimliğinde saklıdır.

Global Compact'in yapmış olduğu kurumsal sürdürülebilirlik tanımından yola çıkarak; herhangi bir kurumun kısa bir zaman diliminde değil de uzun vadede paydaşları, bu noktada paydaşlar geniş bir perspektifte ele alınmalıdır; tüketiciler, üreticiler, çalışanlar, yöneticiler, kurucular ve hatta toplumu içine almalıdır, için doğru yolları kullanarak finansal, sosyal,

çevresel ve etik alanlarda değer yaratması kurumsal sürdürülebilirlik olarak açıklanabilir. Sürdürülebilirliğin hukuk meslekleri ile ilgisi açıklanırken kurumsal sürdürülebilirliğin hukuk müşavirleri tarafından sağlanması önemli bir yer tutmaktadır. Zira günümüzde ve yakın gelecekte özellikle büyük şirketlerde hukuk müşavirlerinin kurumsal sürdürülebilirlik nezdinde bilgilerinin önemli ölçüde arttığı ve konuları da dikkate alındığında değişimi yönlendirmek konusunda inisiyatife sahip oldukları görülmektedir. Diğer yandan ticari ve toplumsal çevre değiştikçe elbette hukuki anlayışlar da değişecektir. Risk yönetiminde ve önemli kararlarda şirketi yönlendirme konusunda hukuk müşavirlerinin geleneksel rollerinin dışına çıkması beklenmektedir. (Argüden & Erimez 2017, s.27) Bu noktada hukukçulardan artık yapılan işlerin sadece yasaya uygunluğunun değerlendirilmesi değil, aksine yapılan işlerin doğru olup olmadığının muhakeme edilmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda işin hukuki boyutu, etik boyutu, ahlaki boyutu, uzun vadede sürdürülebilirlik boyutu, etki boyutu, ticari boyutu ve hatta medyatik boyutu bile hukuk müşavirleri tarafından değerlendirilmektedir. Gerçekten de hukuk müşavirliğinin rolünün kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımına doğru genişlediğini belirtmek yerinde bir saptama olacaktır. Bu bağlamda son zamanlarda hukuki düzlemde uyumluluk, kurumsal yönetim, şeffaflık, çevresel faktörler nezdinde hassasiyet, kişi hak ve özgürlüklerine duyarlılık, eşitlik gibi kavramlar önem kazanmıştır. İhtilaflar nezdinde belki de hukukçuların sürdürülebilirlik noktasındaki en önemli rollerinden birisi de önleyici bir yaklaşımdır. Zira uyuşmazlıkların sonuçlandırılmasına kadar işleyecek zaman tüm taraflar için olumsuz sonuçlar doğuracak ve kurumların ticari faaliyetlerini dahi etkileyip sürdürülebilir bir yapılanmaya engel olacaktır. Bu noktada geleneksel anlayıştan ziyade sürdürülebilirliğin sağlanması için hukukçuların öncelikli olarak önleyici bir yaklaşım benimsenmesi gerekir. Niteliğine ve değerine bakılmaksızın, davalar, kurumlar için çok büyük maliyet kalemleridir. Bahsi geçen maliyet kalemi sadece ekonomik maliyetler olmayıp aynı zamanda her zaman ölçülemeyen ve çoğu zaman öngörülemeyen birçok dolaylı maliyetler de doğurur. (Kurt 2021) Bu yüzden sürdürülebilirliğin sağlanması adına hukukun etkisi ele alınırken hukukçu kurumlar nezdinde kilit bir rol oynamaktadır. Sürdürülebilir bir hukuk anlayışının dava aşamasına gelmemek için yapılması gerekenleri sağlayan, koruyucu ve riskleri en aza indiren bir yaklaşımı içerdiği söylenebilecektir. Kurumlar çevrenin korunması, şirket içi insan kaynakları yönetim kültürü,

işçi hakları, insan hakları, toplumsal adalet ve eşitlik gibi konulardaki yaklaşımlarını güçlendirdikçe ve bu alanlarda yaratmış oldukları değerler ile tüketici veya müşteri nezdinde fark yaratmaktadırlar. Fark yaratan kurum için aynı süreç dahilinde itibar yönetimi hayati bir önem arz etmektedir. Çevrenin korunması, toplumsal adaletin hem iç işleyişte hem de faaliyetler nezdinde sağlanması gibi girişimlerde kurumun kabul görmeyen herhangi bir davranışı veya taraf olduğu hukuki ihtilaflar ilgili kuruma ilişkin algıyı etkilemekte ve bu algının olumlu yönde kontrolü için yeni düzende artık hukukçuların öngörüsüne ihtiyaç olmaktadır. Çalışanlarına, tedarikçilerine ve iş yaptığı kurumlara etik olmayan yaklaşımlar sergileyen, insan kaynakları yönetim yaklaşımı eleştirilen (işe alım/işten çıkarma sürecinin şirket değerlerine uygun yürütülememesi, etik değerler ile uyumlu yönetim yaklaşımının oturmamış olması buna örnektir), birçok davaya taraf olan veya veri sorumlusu olduğu kişisel verileri gerektiği gibi koruyamayan ve bu anlamda ihlale konu olan (Kurt 2021) şirketlerin itibar kaybı kritik bir konuma sahiptir. Bu yüzden bahsi geçen tüm alanlarda hukuka uygun doğru yapıların kurulması ve işletilmesi, bu alanlarda davalardan kaçınılması; aynı zamanda hukukun sürdürülebilirlikte bir bağlayıcılık unsuru haline getirilmesi elzemdir. Ayrıca belirtmek gerekir ki, günümüzde etkileşim oldukça hızlıdır ve iletişim çok kolay ve pratik bir hale gelmiştir. Dijital ve sosyal mecraların yaygınlığının ve etkisinin hızla arttığı bir dönemde olduğumuzdan herhangi bir dava yahut ihlalin sonucu ekonomik bir olumsuzluğun da ötesinde itibari bir yıkıma yol açabilecektir. Bu yüzden şirketlerin ilgili konularda bilgilendirmelerde bulunması, uyum sürecinin doğru yürütülmesi, sürdürülebilirlik ve değişim yönetiminde hukukçunun sorumluluk alması itibarı koruyacaktır.

Şirket bünyesindeki hukuk müşavirlerinden sonra hakimler, savcılar ve hukuk sektöründe faaliyet gösteren diğer kişilerin sürdürülebilirlikteki konumunun incelenmesi gerekmektedir. Özellikle hakimlerin ve savcılarının bir bakıma devleti temsil ettiği düşünüldüğünde sürdürülebilirlik namına atılacak adımların da hükümet yahut bakanlık eliyle yürütülmesi icap etmektedir. Fakat sorumluluğun tamamının devlete bırakılıp savcı ve hakimlere hiçbir görev düşmeyecek şekilde bir yaklaşımda bulunmak pek de mantıklı gözükmemektedir. Zira sürdürülebilirliğin yargıda sadece regülatif bir yansımasının olduğunu düşünmek pek doğru sonuçlar doğurmayacaktır. Yargının üç sacayağı olan hâkim, savcı ve avukatların inisiyatif kullanarak bunu yargıya yansıtmaları gerekecektir. Çok daha uzun sürebilecek yargılamalar

nezdinde hâkimin; tarafların deyim yerindeyse işin bürokratik kısmı ile oyalanmaması için daha hızlı hareket etmesi yahut delillerin toplanması adına yapıcı çözümler üretmesi düşünülebilir. Günümüzde hukuk davalarının karara bağlanmasının çok uzun sürdüğü yadsınamaz bir gerçektir. Duruşmalar arasındaki uzunluk, delillerin çok uzun bir sürede değerlendirilmesi, prosedürel görevlerin yerine getirilmesi yargıya olan güveni sarsmakta halkın adalet duygusunu zedelemektedir. Özellikle uygulamada hakimlerin hukuk ile dirsek temasında olan konularda dahi bilirkişiye dosya gönderdiğine rastlanmaktadır. Bu noktada yeniye adapte ve değişimlere seyirci kalmamış bir yargı erki kısa zamanda etkili sonuçlar alınmasına öncülük edebilecektir. Keza aynı durum savcılar için de geçerlidir. Teknolojiye, toplumsal değişimlere, etik değerlere ve hukuk ile adalet dengesine duyarlı olarak kendilerini yetiştiren hâkim ve savcılar sürdürülebilirliğin hukuka yansımada önemli bir rol üsteleneceklerdir. Elbette devlet otoritelerinin kimi regülasyonlar yahut örnek teşkil eden uygulamaları ile bu sürece öncülük etmesinin daha kalıcı bir sonuç yaratacağı aşikardır.

Bir noktada hukukun halka ulaştırılabilmesi kritik bir öneme sahiptir. Hukuk ile toplumun farklı düzlemlerde yer almaması gerekir. Halkın herhangi bir zamanda hukuka ulaşabilmesi, düzenlemeleri anlayabilmeleri, yapılması gerekeni bilmeleri sürdürülebilir bir toplum yapısına öncülük edecektir. Hukuk sistemi ile halkın yakınlaşabilmesi için hukukçu olmayanların da anlayabileceği bir mekanizma kurulmalıdır. İşte tam da bu noktada *Legal Design* kavramı ortaya çıkmaktadır. Legal Design ile birlikte hukuken anlaşılması güç ve karmaşık yapılanmış kurallar bütünü yahut olasılıklara göre risk yönetim biçiminin değişiklik göstereceği haller herhangi bir kimsenin anlayabileceği bir düzleme oturtulmaktadır. Kısaca hukukta tasarım yöntemini kullanarak daha insan odaklı, katılımcı ve çok taraflı fayda sağlayan sürdürülebilir çözümler üreterek değer yaratmayı amaçlayan bir yol olarak adlandırılabilir. Bu noktada hukuki sorunların çözümünde hukukta tasarım metodu kullanıldığında sorunların multidisipliner katılımcılarla, kapsayıcı ve yaratıcı şekilde çözümlendiği ve herkesin adalete erişiminin eşit olduğu bir ekosisteme ulaşıldığı



görülebilecektir ki, ülkemizde 2020 yılında faaliyet göstermeye başlayan *Legal Design Turkey* de bunu vizyonunda belirtmiştir.³ Adalet erişimi sağlayan projeler ve hukuk teknolojilerinin

entegrasyonu gerçekten de hukuk ile toplum arasındaki mesafeyi azaltacaktır. Örneğin tüketici hakem heyetine nasıl başvuru yapılacağı yahut kiracı ile kiraya veren arasındaki ihtilaflarda nasıl bir yol izleneceği, ikili ilişkilerde sözleşmelerin nasıl sadeleştirileceği gibi uygulamalar halkın hukuka erişimini kolaylaştıracak, hatta deyim yerindeyse hukuk ve yargı ile bir türlü yıldızı barışmayan halk ile hukukun tekrar kaynaşabilmesini sağlayacaktır. Bu yüzden hukukun içinden ve dışından herkesin adalet erişimi hukuk mesleklerinin sürdürülebilirliğini ve

çözüm odaklı çalışmanın önünü açacaktır. Sonuç olarak hukukçu kimliğine sahip kişilerin yeniliğe ve değişime adaptasyonu, halk ile hukuk arasındaki mesafenin azaltılması, adalet erişimin



hızlanması ve şirketlerde silolaşmanın önüne geçilmesi ile hukuk mesleklerinde sürdürülebilirliğe bir adım daha yaklaşılacaktır. Şimdi ise bu sürdürülebilirlik olgusunun kurumsal vatandaşlık nezdinde bir anlayışa dönüşebilmesi adına hukukun ve özellikle de regülasyonların değerlendirilmesi söz konusu olacaktır.

³ <https://www.legaldesignturkey.com/hakkimizda>

VII. Hukuk, Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Vatandaşlık Üçgeni

İlgili başlık altında hukuki düzenlemelerin sürdürülebilirlik ve kurumsal vatandaşlığa ne gibi etkileri olabileceğini ele alıp bağlayıcılık unsurunu irdelemekte fayda olduğu kanaatindeyiz. Özellikle şirketler hukuku, çevre hukuku, iş hukuku ve insan hakları hukuku sürdürülebilirlik ve kurumsal vatandaşlığın bir davranış biçimi haline gelmesinde önemli bir role sahiptir.

Temel olarak şirketler, çevreye zararlı üretim yöntemleri yolu ile ekolojik çevre üzerinde olumsuz etkiler yaratarak, yolsuzluk ve çocuk işçi çalıştırma gibi faaliyetlerle toplum üzerinde olumsuz etkileri olan kurumlardır. (Sjafjell & Taylor 2019) Çalışma kapsamında şirketlerin bulunması gereken noktaları irdelese de ne yazık ki günümüzde şirketlerin pek çoğu bu konumda değildir. İster istemez bu durumdan ötürü akla sürdürülebilir olmayan iş planlarının uygulanmasının teşvikini sağlayan yahut da bununla örtüşmeyen faaliyetlerin engellenmesine hizmet eden yasal düzenlemelerin mevcut olup olmadığı gelmektedir. Bu noktada hem katı hukuk kuralları hem de *soft law* olarak anılan yumuşak hukuk kuralları sürdürülebilirlik düzenlemeleri kapsamında irdelenebilir. İlgili husus hem kamu hukuku hem de özel hukuk perspektifinden ele alınmalıdır. Öncelikle kamu hukuku alanındaki düzenlemelerde tüm şirketlerin uymakla yükümlü olduğu asgari standartlar yer almaktadır. Belki birçoğumuzun günlük yaşamdan deneyimlediği üzere 4857 sayılı İş Kanunu'nun m.39 hükmü gereğince asgari ücret hakkının temini gibi hususlar emredici mahiyette olup bir kamu hukuku anlayışına sahiptir. Diğer yandan şirketlerin negatif dışsallık olarak anılan doğal kaynakların tahrip edilmesi, insan haklarının ihlali gibi durumların şirketler hukuku kuralları ile değil de muhtelif çevre kanunları ile düzenlendiği görülmektedir. (Kandemir 2021, s.861) Bununla birlikte emisyon vergisi ve katı atık vergisi gibi zorlayıcı mahiyette düzenlemeler de kirlenmeye sebep olan şirketlere mali bir yükümlülük getirmek amaçlanabilecektir. (Altınöz 2015, s.223) Fakat bu noktada şirketlerin hukuka uyum ile elde edecekleri fayda karşısında hukuka aykırı faaliyetlerinin maliyetini göze alarak hareket etmeleri halinde kamu hukuku düzenlemeleri bir bakıma işlevini kaybedebilmektedir. Alman otomobil şirketi Volkswagen'ın zorunlu emisyon kurallarının ihlal edilmesi karşısında Amerikan dizel araç piyasasında yapacağı satışlardan elde edeceği kârı düşünerek bu maliyeti göze almış olması bu duruma ilginç bir örnek teşkil edebilir. (Kandemir 2021, s.861) Belki de şirketlere maktu para cezalarından ziyade elde ettikleri kazanç üzerinden cezalandırılmalarını öngören ve

rekabet hukukunda teşebbüsün gayri safi gelirine oranlı şekilde belirlenen nispi para cezalarının daha adil ve daha caydırıcı bir yöntem olduğunu söylemek doğru olacaktır. Böyle bir uygulamada sürdürülebilirlik düzleminde kurumsal vatandaşlık zoraki de olsa bir davranış biçimi haline gelebilecektir. Nitekim Volkswagen'ın uzun vadede marka değeri açısından küresel bakıma sorunlar yaşadığı da aşikardır.

Özel hukuk perspektifinden bakıldığında akla 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (“TTK”) gelmektedir. Tüm şirketlerin uyması gereken kanun olan TTK özel hukuk perspektifinde odak noktası olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna karşın TTK şirketlerin kurumsal yönetimine dair bazı ilkelere yer vermiş olsa da sürdürülebilirlik ile ilgili hiçbir özel düzenlemeye yer vermemiştir. Bu durum hissedar yönetim anlayışına dayanmakta olup sosyal ve çevresel kaygıların, sadece şirketin başarısına veya kârlılığına katkı sağlayacağı düşünüldüğü hallerde dikkate alınması sonucunu doğurmaktadır. İlgili anlayış kurumsal vatandaşlık olgusunun bir şirket nezdinde oturtulmasını zorlaştırmakta ve hukuki bir temel barındırmamaktadır. TTK m.553/1 uyarınca yöneticilerin hukuki sorumluluğu; öncelikli olarak şirkete, sonrasında pay sahiplerine ve iflas gerçekleştiği halde ise alacaklılara karşı tesis edilmiştir. Bir şirketin yöneticilerinin hukuki sorumluluğu şirketin menfaatinden ileri gelmekte; TTK m.369/1 uyarınca kanundan ve sözleşmeden doğan yükümlülüklerin tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirilmesini kapsamaktadır. Zikredilen düzenlemeler dışında TTK, şirketlerin sürdürülebilirliği veya sosyal sorumluluğu hakkında yöneticilere herhangi bir görev veya sorumluluk getirmemiştir. (Kandemir 2021, s.862) TTK m. 375/1-f uyarınca yönetim kurulu sadece finansal bilgiler olmamak üzere şirketin çevresel ve sosyal konularla ilgili faaliyetleri ile ilgili bilgilere de yıllık faaliyet raporlarında yer verebilir. Diğer yandan TTK m.375/1-e uyarınca yönetimde görevli kişilerin bir üst gözetimi zikredilmiş olup, bu durum uygulamada adından sıkça söz ettiren yönetim kurulunun uyum (compliance) sorumluluğunu ifade etmektedir. Asıl olarak ilgili uyum sorumluluğu da şirketin kurumsal vatandaşlık algısını şekillendiren ve bunu bir davranış biçimi haline getiren bir nosyondur. TTK'nın katı mahiyette hukuk kurallarından sonra soft law kurallarını incelemekte fayda vardır.

Soft law kuralları, çerçevesi net olarak çizilmiş uyulması zorunlu emredici mahiyetteki kurullardan ziyade; normlardan, ilkelerden, yönergelerden veya yol haritalarından oluşan fakat hukuki düzlemde bağlayıcı olmayan ve geleneksel hukuka göre biraz daha zayıf olarak adlandırılan yöntemleri tercih eden bir düzenleyici hukuk yöntemi olarak tanımlanmaktadır.⁴ Yumuşak hukuk kuralları eliyle şirketlerin sürdürülebilirlik ilkelerine uyması teşvik edilir ancak bu hukuki yöntem, şirketlere herhangi bir uyum zorunluluğu getirmemektedir. (Kandemir 2021, s.863) İlgili kurallar kurumsal yönetim ilkelerinde sürdürülebilirlik veya uluslararası rehber kılavuzlarda sürdürülebilirlik olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinde sürdürülebilirlik, şirket yönetiminde yöneticilerini sürdürülebilir değer yaratmaya teşvik etmektedir. Örneğin 2019 yılında *Deutscher Corporate Governance Kodex (4.1.1.)*, [*Alman Kurumsal Yönetim Kodu*] sürdürülebilir değer yaratma unsurundan bahsetmiştir. Bu kapsamda yöneticiler şirketin menfaati doğrultusunda sürdürülebilir bir değer yaratmayı sağlamaktan sorumlu tutulmaktadır. Diğer yandan 2020 tarihli İtalyan Kurumsal Yönetim Kodu ise yönetim kurulunun görevini şirketi sürdürülebilir başarıya ulaştırmak için liderlik etmek olarak zikretmiştir. Ülkemizde 2014 tarihli Kurumsal Yönetim İlkeleri ise tam olarak sürdürülebilirlik kavramına yer vermemektedir. Bunun yerine *Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık* bölümünde, m.2.2.2/g'de, şirketin, çalışanların sosyal hakları, mesleki eğitimi ile diğer toplumsal ve çevresel sonuç doğuran şirket faaliyetlerine ilişkin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında bilgiye yıllık faaliyet raporlarında yer vermesi düzenlenmiştir. Ek olarak, *Menfaat Sahipleri* bölümünde *etik kurallar ve sosyal sorumluluk* başlığı altında m. 3.5.2'de, şirketin sosyal sorumluluklarına karşı duyarlı olması, çevreye, tüketiciye, kamu sağlığına ilişkin düzenlemeler ile etik standartlara uyması gerektiğini söylemektedir. Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ile ilgili hükümler, uyulması zorunlu olmayan ilkeler arasındadır. (Kandemir 2021, s.864) Sermaye Piyasası Kurulu, 2 Ekim 2020 tarihinde, *Kurumsal Yönetim Tebliği'nde* bir değişiklik yayımlayarak *Sürdürülebilirlik İlkelerine Uyum Çerçevesi* kapsamında halka açık şirketler için *Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetim* faaliyetleri hakkında bilginin raporlanmasını gerektiren yeni bir düzenleme getirmiştir. Bu kapsamda

⁴ <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/irc10.htm>

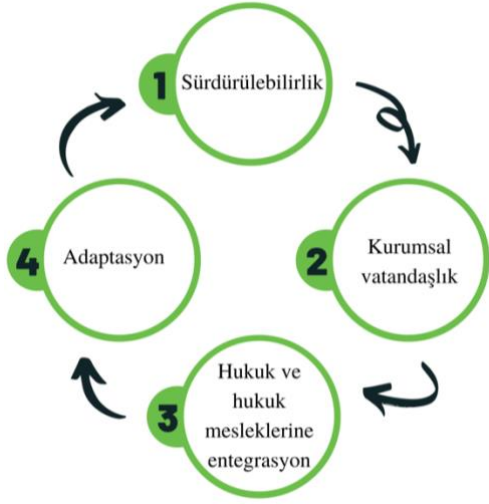
halka açık şirketler yıllık raporlarında sürdürülebilirlik ilkelerine uyumlarını raporlamaları, eğer bahsi geçen ilkelerden herhangi birine uymamışlarsa, uyum sağlamadıkları ilkelerin sosyal ve çevresel etkileri ile ilgili bir risk yönetimi açıklaması gerekecektir. Sürdürülebilirlik raporlamasına ilişkin ilkelere uyulması gönüllü de olsa, *uy ya da açıkla* prensibi nezdinde şirketler, ilkelere aykırılıkları durumunda aykırılığa ilişkin gerekçeli bir açıklamaya yer vermek durumundadırlar. Sonuç olarak Kurumsal Yönetim İlkeleri kapsamında şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamaları ile ilgili uyulması zorunlu herhangi bir düzenlemeye yer verilmediği görülmekte ise de şirketlerin genellikle toplumdaki imajlarını ve itibarlarını geliştirmek adına bu yolu bir araç olarak gördüklerini söylemek mümkündür.

Uluslararası rehber kılavuzlar ise; şirketler hukuku kurallarının sürdürülebilirlik ilkesini dar bir çerçeveden ele almasına rağmen, sürdürülebilir kalkınma ilkesini açıkça benimsemiştir. 2015 yılında BM tarafından ilan edilen *Sustainable Development Goals* (Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları) eylem planında “*yoksulluğu ortadan kaldırmak, gezegenimizi korumak, tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak ve küresel ve yerel sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştirmek*” hedefi kapsamında 17 adet küresel amaç ortaya konmuştur. Diğer yandan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü’nün (OECD) şirketlerin sürdürülebilir kalkınmaya katkılarını artırmak amacı ile 2011 yılında yayımladığı *Çok Uluslu Şirketler Rehberi* ile çok uluslu şirketlerin, faaliyette buldukları ülkelerde mevcut politikaları göz önünde bulundurarak, diğer paydaşların görüşlerini dikkate almaları ve bu doğrultuda ekonomik, sosyal ve çevresel gelişmeye katkıda bulunmaları teşvik edilmiştir.⁵ İlgili rehberin bağlayıcılığı olmasa da Türkiye’nin de aralarında bulunduğu katılımcı devletler, *Ulusal Temas Noktaları* ile rehberin tanıtılması ve şirketler tarafından uygulanmasından sorumlu tutulmuştur. Ne yazık ki yönergelerdeki ilkelerin ihlali karşısındaki yaptırım en fazla itibar kaybı olmakta ve şirketlerin gönüllülük esası ile uyum göstermesi söz konusu olmaktadır. Bu noktada katı hukuk kurallarının bağlayıcılığı ile soft law kurallarının gönüllülük ile perçinlenmiş kalıcılık etkisi tartışılmaya değerdir. Gerçekten de kurumsal yönetim ilkeleri ve uluslararası kılavuzlar ele alındığında şirketlerin ve yöneticilerin bir yaptırım ile karşı karşıya

⁵ <https://www.oecd-ilibrary.org/papers>

kalmamaları katı hukuk kurallarının gerekliliğini göstermektedir. Avrupa Yeşil Mutabakatı⁶ sürdürülebilir küresel bir ekonomi yaratma adına bu noktada bir yükümlülük yaratmaktadır. Yine bir çözüm önerisi mahiyetinde; sürdürülebilir şirketler alanındaki katı hukuk kuralları boşluğunu gidermek adına (i) sürdürülebilirlikte gerekli özenin gösterilmesi (*sustainability due diligence*) ve (ii) genişletilmiş yönetici sorumluluğu günümüzde tartışılmaktadır. (Kandemir 2021, s.869) Sonuç olarak kurumsal vatandaşlık olgusunun oturtulması ve sürdürülebilirliğin devamlı hale getirilebilmesi için bir noktada katı hukuk kurallarına ihtiyaç duyulmakta ve alınacak her aksiyon şirketlerin gönüllülük esasına bırakılmamalıdır. Nitekim Birleşik Krallık, son yıllarda şirket yöneticilerinin toplum ve çevre yönünden sorumlulukları ile ilgili bazı önemli değişiklikler yaparak yöneticilerin şirketin başarısını iyi niyetle gözetirken, bir bütün olarak şirketin diğer üyelerinin menfaatini de dikkate alması gerekliliğine yer verilmiştir (UK Companies Act 172/1). Yine 22 Mayıs 2019 tarihinde Fransız Medeni Kanunu'na eklenen bir hüküm ile birlikte sosyal ve çevresel kaygıları dikkate almayan şirket yöneticilerinin yasal sorumluluklarının doğabilmesi mümkün olmuştur. (Ferrarini 2020, s.29) Bunların ışığında katı hukuk kuralları dışında, uluslararası rehber ilkeler, şirketlere sürdürülebilir uygulamaları benimsemelerinde bir yol haritası sunması açısından önemli kabul edilse de şirketler üzerinde herhangi bir yaptırım güçlerinin olmadığından Birleşik Krallık ve Fransa'daki gibi uygulamalar kurumsal vatandaşlık algısının da şekillenmesine yardımcı olacağı kanaatindeyiz. Artık şirketin amacı geleneksel bir anlayış olan şirket menfaati olarak değil sürdürülebilir değer yaratma olgusuna evrilmektedir. Bu yüzden yeniliğe adaptasyon geleceğin bir anahtarı olacaktır. Öyle bir anahtar ki, üç köşeye sahip olup biri diğerine tam bağlanmadan o kapıyı açamayacak... Bunlar hukuk-sürdürülebilirlik-kurumsal vatandaşlıktır.

⁶ <https://www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20210419IPR02302/meps-reach-deal-with-council-on-obligation-for-eu-to-be-climate-neutral-by-2050>



VIII. Geleceğin ve Gelişimin Anahtarı: Adaptasyon

Son yirmi yılda dünya sandığımızdan çok daha hızlı bir şekilde gelişti ve tahminlerimizin ötesinde toplumsal olaylar ile karşılaştık. Yeniliğe uyum sağlayanlar ve bunu kendi anlayışlarına entegre edenler ayakta kalırken geleneksel anlayışta ısrarcı olanlar ne yazık ki çağın gerisinde kalmaya mahkûm oldular. Bu noktada geleceğin dünyasında hem değişikliklerin etkilerine karşı esnek bir duruş

sergilemek hem de değişikliklere uyum için yakınsamada bulunmak adaptasyonun anahtarı olacaktır. Sanılanın aksine en az yönetim bilimleri, bilişim, mühendislik ve ekonomi kadar hukuk da toplumsal değişimler nezdinde çok hızlı aksiyon almalıdır. Hatta geleceğin dünyası için hukukun ve hukuk mesleklerinin bile önden gitmesi gereklidir dersek yanılmış olmayız. Zira insanın var olduğu yerde toplumsal bir yapılanma, toplumsal yapılanmanın olduğu yerde ise hukuki uyumsuzlukların varlığı kesindir. Bu denli hızlı ilerleyen bir dönemdeyken gelecekte bu ivmenin hız kazanacağı aşikardır. Bu yüzden hem hukukun hem de hukukçuların buna hazır olması gerekmektedir. Peki hazır olunması gereken tam olarak nedir ve nasıl hazır olunması gerekir? Tam da bu noktada okuyucuya geniş bir yapbozun parçaları sunulmuş, şimdi ise bu parçaları birleştirerek büyük resme ulaşmaları için bir yol haritası çizilecektir. Gerçekten de kurumsal vatandaşlığın ve sürdürülebilirliğin büyük resimdeki yeri öneme sahiptir. Zira kurumsal vatandaşlık biçimi anlaşılmadan sürdürülebilirlik ile ilişkisi ortaya konamazdı. Sürdürülebilirlik ile hukuk mesleklerinin bağlantısı kurulmadan kurumsal vatandaşlığın ve hukuki düzenlemelerin kesiştiği ince noktanın belirlenmesi neredeyse imkânsız olurdu. Bu noktada hukukun ve hukuk mesleklerinin sürdürülebilir bir çehreye bürünerek geleceğin dünyasına adaptasyonu ancak hukukçuların, hukuk bürolarının, yargının ve şirketlerin kurumsal vatandaşlık anlayışına aşina olması ile mümkündür. Kurumsal vatandaşlık anlayışını benimseyen meslek mensupları ve elbette yargı erki, toplumsal değişimlere duyarlı hale gelecektir ki hukukun ve kimi hukuk mesleklerinin en önemli sorunu değişimleri geriden takip etmeleridir.

IX. Sonuç Yerine: Önerilerimiz

Bir işletme yahut meslek grubu sadece kâr marjını düşünerek hareket eder, topluma ve kendi çevresine duyarsız bir biçimde faaliyetlerini sürdürürse uzun vadede varlığı riske girecektir. Nitekim bir şirket kurumsal vatandaşlık politikalarını benimsediğini ilan etse bile üretimini artırmak adına çevreyi kirletmekten ya da doğal kaynakları israf etmekten kaçınmazsa, toplumun onaylamadığı toptancılarla alışveriş yaparsa ve yolsuzluklara göz yumarsa; yürütülen bağış programlarının veya diğer hayırseverlik faaliyetlerinin bir anlamı kalmayıp kurumsal vatandaşlık olgusunun ilgili şirket nezdinde sadece şeklen var olduğu inancı yerleşecektir. Bu yüzden şirketler 21.yüzyılın küreselleşme ve sürdürülebilirlik olgusunun yanında insan hakları ve sosyal sorumluluk nazarında oluşmuş yüksek duyarlılığa kayıtsız kalmayıp bu hususlar kapsamında faaliyetlerini kümülatif olarak işlerine yansıtma hâlinde olmalıdır.

Gerçekten de artık bireylerin topluma karşı sorumlulukları olduğu gibi kurumsal vatandaşlık bilinci ile birlikte kurumların da topluma ve dünya kamuoyuna karşı bir sorumluluklarının var olduğunu kabul etmek kaçınılmazdır. Bu noktada kurumsal vatandaşlık kapsamındaki uygulamalar içten olmalı, salt bir reklam yapma amacı taşımamalıdır. Çünkü bir saat misali işleyen toplumun çarklarından biri olan şirketlerin sosyal çevre ile uyumlu olarak sorumluluklarının bilincinde hareket etmesiyle ancak saatin dişlileri sorun çıkarmaksızın çalışacaktır. Bu yüzden sistemin işleyebilmesi adına birbirine bağlı olan toplum-devlet-şirketler üçgeninde her birinin sorumluluklarını yerine getirmesi ve haklarını da gerektiği zamanlarda kullanabilmesi gerekmektedir. Aksi halde parçaları birbirinden değerli olan fakat çalışmayan bir saatin ayrıık kısımlarını oluşturan çarklardan biri olmaktan ileri gidemeyeceklerdir.

Diğer yandan kurumsal vatandaşlık ve sürdürülebilirlik anlayışının hukuka ve hukuk mesleğine yansıtılmadığı bir toplumun gelişimini tamamlayamayacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Zira çevre kirliliğinin olmadığı, çalışma şartlarının iyi olduğu bir gelecekte dahi halkın adalete erişiminin sağlanamadığı, hukukçuların yeniliğe ayak uyduramadığı ve toplumun gereklerine cevap veremediği bir çevre deyim yerindeyse herkesin kendi adaletini sağlamaya çalıştığı bir yer haline gelecektir. Bunun olumsuz sonuçları tarihte tekerrür etmiştir. Kurumsal vatandaşlığın hukuk düzleminde oturtulması ve hukuk mesleklerinde

sürdürülebilirliğin sağlanması için öncelikle hem gönüllülük esasına teşvikin güçlendirilmesi hem de belli noktalarda katı hukuk kurallarının caydırıcılığı gerekmektedir. Ceza hukukunda sıkça verilen bir örnekten hareket edilecek olursa; bir suçun cezasının artırılması (hatta idam olması bile) o suçun işlenme oranını azaltmamaktadır. Buna karşın o kişiyi topluma kazandırmak için belli adımlar atmak deyim yerindeyse ona bir havuç vermek yapıcı sonuçlar doğurabilecektir. İşte belki de hukukçular nezdinde sürdürülebilir standartlar getirmek, hukuk büroları için kurumsal vatandaşlık standartları öngörmek bu noktada önemli birer adım olabilecektir.

Bunların ışığında naçizane tavsiyemiz; kurumsal vatandaşlık politikasını benimseyen bir kurumun öncelikle faaliyetlerinde samimi davranmasıdır. Şöyle ki; kurum, tabiri caiz ise kendi menfaatine olmayan konularda kurumsal vatandaşlık politikalarını uygulamazsa samimi sayılmayacak ve paydaşlarınca da itibarı düşecektir. Bu yüzden örneğin sosyal sorumluluk projelerine değer veren ve bu doğrultuda çalışmalar yapan bir kurumun çocuk işçi çalıştırılmasına müsaade etmesi veya çalışanlarının haklarını korumaması iyi bir kurumsal vatandaşlık alanından çıkıldığını gösterir niteliktedir.

Diğer yandan bir hukuk firması marka olarak kurumsal vatandaşlık uygulamaları perspektifinde hukuk öğrencilerine burslar sağlayıp akademi eğitimleri verebilir. Aynı zamanda yeni avukatlarını alanlarında kendilerini geliştirebilmeleri vesilesi ile onların yüksek lisans masraflarına destek olabilir. Bu doğrultuda hem gelecek nesle bir ışık tutulmuş hem de şirket adına büyük umutlar vaadeden avukatların alanlarında kendilerini geliştirmelerine katkı sağlayarak motive olmaları sağlanmıştır. Bu vesile ile hem şirket hem de çalışanları açısından bir kazan-kazan durumu ortaya çıkacaktır. Hem çalışanların verimliliği artacak hem de bünyesinde çalıştıkları şirkete olan bağlılıkları pekişecektir.

Kâğıt ve elektrik kullanımında sürdürülebilirliğe ilişkin atılan adımlar da 21.yüzyıl bakış açısında kurumsal vatandaşlık olgusunu güçlendirecektir. Günümüz dünyasında büyük bir hassasiyet ile ele alınan toplumsal cinsiyet eşitliğinin şirket nezdinde tam manasıyla sağlanması da yine şirketi paydaşlar nezdinde değerli bir konuma taşıyacaktır.

Sivil toplum kuruluşları ile ortak çalışmak ve sosyal gelişmelere duyarlı olmak şirketin hem iş dünyası hem de toplum nezdinde tanınırlığını artıracaktır. Diğer yandan şirketlerin, saygın birer yurttaş olabilmeleri için, faaliyetleri hakkında şeffaflıkla hesap verme alışkanlığını kazanmaları teknolojiye ilerlemiş bir dünyada büyük önem arz etmektedir. Paydaşlara ve topluma hesap verebilme kabiliyeti güvenilirliği artıracaktır. Anlatımlarımız ışığında hukuk alanında hizmet verecek bir şirketin öncelikle toplumda hukukun ve sosyal çevrede etğin gelişimine hizmet etmesi gerekmektedir. Sosyal sorumluluk çalışmaları yürüten ve ilgili kampanyalara destekte bulunan hukuk firmaları hem hukuk öğrencileri hem aktif olarak çalışan hukukçular hem de toplum tarafından sevmekte ve daha güvenilir olarak nitelendirilmektedir. Uzun vadede kurumsal vatandaşlık, bir hukuk firması için sanıldığından daha büyük etkilere sahip olacaktır. Bu noktada etkin bir kurumsal vatandaşlık için kurumun en üst düzey yönetiminden başlangıç seviyesine kadar herkesin bu bilinci benimseyerek hareket etmesi gerekmekte ve bu bilinç doğrultusunda hareket etmeyenler de yöneticilerin liderlik göstermesiyle kurumsal vatandaşlık alanına kazandırılmalıdır. Bireyler ve özellikle de hukukçular nezdinde ise yenilikleri takip etme, sorumluluk alabilme ve multidisipliner yaklaşıma sahip olabilmek sürdürülebilir bir hukuk anlayışına ve adalete erişimin gelişimine dahi ışık tutabilecektir.

Nihayet, gelecek dünyasında kurumsal vatandaşlık olmadan sürdürülebilirliğin bir davranış biçimi haline getirilmesi oldukça zor gözükmemektedir. Diğer yandan sürdürülebilirliğin hukuk mesleklerine entegrasyonu ile kurumsal vatandaşlığın hukuki düzleme oturtulması madalyonun iki yüzü gibidir. Biri olmadan diğerinin nihai görevini yerine getirmesi düşünülemez: o da geleceğin anahtarı olan adaptasyon...Sürdürülebilir konuma gelmiş hukuk meslekleri, kurumsal vatandaşlığa uygun bir zemin hazırlayacak; kurumsal vatandaşlığın hukuki zemine oturtulduğu bir gelecek ise hukuk mesleklerinin sürdürülebilirliğe uyumunu ve devamlılığını sağlayacaktır. Bu uyum ve devamlılık ise toplumun her yönden geleceğe adaptasyonu ile taçlandırılmış olacaktır. Geleceğin anahtarı artık multidisipliner bir alan haline gelmiş hukuk nosyonunda ve hukuk nosyonunun gelişiminin anahtarı ise sürdürülebilir bir adaptasyon planıdır. Unutulmamalıdır ki, değişmeyen tek şey değişimdir, her yönden buna hazır olmalı ve değişime karşı anlık değil sürdürülebilir çözümler üretmeliyiz.

KAYNAKÇA

- § Aktan C., “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, *Mercek*, Yıl: 11, Sayı: 41, 2006, s.54-67.
- § Altınöz, B. (2015), Sürdürülebilir Kalkınma Sürecinde kamu bütçesinin önemi, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 30(1), s. 223
- § Argüden Y., Erimez E., **Hukuk Müşavirleri İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik Rehberi**, Argüden Yönetişim Akademisi Yayınları, No:6, 2017,
- § Eczacıbaşı F., Daha Yeni Başlıyor, Küy Yayınları, 4.Baskı, Nisan 2019
- § Ferrarini, G. (2020). Corporate purpose and sustainability. ECGI Law Working Paper No:559/2020, Aralık 2020, s.29
- § Gardberg A. Naomi ve Fombrun J. Charles, “Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments”, *Academy of Management Review*, Cilt. 31, Sayı. 2, 2006, s. 329-346.
- § Kandemir, H.K. (2021), “Sürdürülebilir Şirketler ve Hukuki Çerçevesi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (41) s.861
- § Kurt Ö., Şirketlerde Sürdürülebilirlik ve Hukuk, 06.12.2021, <https://www.strongbosses.com/sirketlerde-surdurulebilirlik-ve-hukuk-makale,37.html>
- § Okumuş M., **Kurumsal Vatandaşlık Anlayışı ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Tüketiciler Üzerinde Bir Uygulama**, T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2013
- § Sjafjell B. & Taylor M. (2019), Clash of norms: shareholder primacy vs. sustainable Corporate purpose, *International and Comparative Corporate Law Journal*, 23 (3), s. 5-16
- § Tunçel H., “Halkla İlişkiler Perspektifinden Kurumsal Vatandaşlık Anlayışına Bir Bakış”, *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, 2011, s.81
- § Ustakara F., “Bir Halkla İlişkiler Anlayışı Olarak Kurumsal Vatandaşlık”, *İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1 (1), 2016, s. 7-15

§ <https://www.globalcompactturkiye.org/10-ilke/>

§ www.koc.com.tr

§ <https://www.eczacibasi.com.tr/tr/toplumsal-sorumluluk/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-raporlari>

§ <https://www.nestle.com.tr/hikayeler/umut-hasadi>

§ <https://www.legaldesignturkey.com/hakkimizda>

§ <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/irc10.htm>

§ <https://www.oecd-ilibrary.org/papers>

§ <https://www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20210419IPR02302/meps-reach-deal-with-council-on-obligation-for-eu-to-be-climate-neutral-by-2050>