



Çevresel ve Sosyal Etkenlerin Yönetim Kurulu Üyelerinin Sorumluluğuna Etkisi

Board of Directors' Liability from an Environmental and Social Perspective

Barış Öztürk*

Öz:

TTK m. 369 uyarınca yönetim kurulu üyeleri, görevlerini yerine getirirken tedbirli bir yöneticinin özeniyle hareket etmek ve şirketin menfaatlerini gözetmek yükümlülüğü altındadırlar. Ancak kanun koyucu şirket menfaati kavramını tanımlamamıştır; bu durum kavramın yoruma açık kalmasına yol açmıştır. Küresel iklim değişikliği, çevresel sorunlar ve toplumsal eşitsizliklerin artmasıyla birlikte yalnızca hissedar karını esas alan pay sahibi teorisinin yerini, daha geniş bir paydaş perspektifini benimseyen çıkar grubu teorisinin aldığı görülmektedir. Bu çerçevede çalışma; şirket menfaati kavramını lafzi, etimolojik ve tarihsel yorum ile karşılaştırmalı hukuk verileri ışığında ele almakta ve çevresel ile sosyal etkenlerin TTK m. 369 kapsamındaki özen yükümlülüğüne nasıl dahil edilebileceğini tartışmaktadır. Şirket menfaatinin saf ekonomik bir içerikle sınırlı olmadığı; şirketin uzun dönem sürdürülebilirliğini tehdit eden çevresel ve sosyal riskleri de kapsayabileceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda söz konusu yükümlülüğün normatif kaynağının doğrudan ESG düzenlemelerinde değil, TTK m. 369'un mevcut lafzı ile şirket menfaati kavramının geniş yorumunda aranması gerektiği ileri sürülmekte; ESG regülasyonları ve değişen piyasa koşulları ise bu yorumu destekleyen dış etkenler olarak ele alınmaktadır. Yükümlülüğün ihlalinin TTK m. 553 kapsamında hukuki sorumluluğu doğurabileceği ve bu alandaki ihmalin kusur niteliği taşıyabileceği de değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Özen yükümlülüğü, yönetim kurulu, şirket menfaati, çevresel sorumluluk, sosyal sorumluluk, TTK m. 369, TTK m. 553, ESG, pay sahibi teorisi, çıkar grubu teorisi

* LL.M. Trinity College, the University of Dublin. İstanbul Barosu, Avukat,
E-posta: ozturkb@tcd.ie, avukatbarisozturk@gmail.com,
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-6729-6318>.

Abstract:

Under Article 369 of the Turkish Commercial Code ("TCC"), members of the board of directors are required to act with the diligence of a prudent manager and to safeguard the interests of the company in the performance of their duties. The legislature, however, has left the concept of company interest undefined, rendering it open to interpretation. Against the backdrop of climate change, environmental challenges and growing social inequalities, shareholder theory, which prioritizes profit maximization as the sole corporate objective, appears to be giving way to stakeholder theory, which takes into account a broader range of interests. In this context, the article examines the concept of company interest through textual, etymological and historical analysis alongside comparative corporate law perspectives, and discusses how environmental and social factors may be incorporated into the duty of care framework under Article 369 TCC. It is considered that company interest may not be confined to purely economic content and may extend to the environmental and social risks that threaten the long-term sustainability of the company. In this regard, it is argued that the normative source of the board's obligation to consider environmental and social matters should be sought not in ESG regulations as such, but in the existing text of Article 369 TCC and a purposive interpretation of the company interest concept; ESG frameworks and evolving market conditions are treated as external factors that reinforce rather than construct this interpretation. It is further considered that a breach of this obligation may give rise to liability under Article 553 TCC and that a board member's disregard of environmental and social risks in the decision-making process may constitute negligence within the meaning of that provision.

Keywords: Duty of care, board of directors, company interest, environmental responsibility, social responsibility, TCC Art. 369, TCC Art. 553, ESG, shareholder theory, stakeholder theory

Extended Summary:

This article examines the impact of environmental and social factors on the liability of board of directors members under Turkish corporate law, with particular focus on the duty of care obligation imposed by Article 369 of the Turkish Commercial Code No. 6102 ("TCC"). Board members are required to act with the diligence of a prudent manager and to safeguard the interests of the company in the performance of their duties. The TCC, however, offers no statutory definition of "company interest," leaving the concept deliberately open to interpretive discretion. The article's central inquiry is whether this interpretive openness allows and indeed requires board members to incorporate environmental and social considerations into their decision-making processes, and what the legal consequences of failing to do so may be under the existing statutory framework.

The article approaches the company interest concept through textual, etymological and historical lenses before addressing the liability question. Etymologically, the Turkish word *menfaat* encompasses both economic gain and broader forms of welfare, and does not inherently restrict itself to financial profit. A comparative survey of Anglo-Saxon and Continental European corporate law frameworks reveals a parallel pattern: virtually no major commercial code provides a direct statutory definition of company interest, suggesting that the concept is deliberately preserved as dynamic and context-dependent. Historically, the understanding of company interest has evolved through three landmark decisions. *Hutton v. West Cork*

Railway Co. (1883) confined company interest to shareholder benefit exclusively. *Dodge v. Ford Motor Co.* (1919) affirmed profit maximization as the company's primary purpose, though the article notes that this reading is increasingly contested in contemporary doctrine. *Shlensky v. Wrigley* (1968) marked a decisive departure from this narrow formulation, permitting boards to prioritize long-term company welfare over short-term profit considerations. This trajectory reflects the gradual evolution of company interest from a shareholder-centric conception toward a multi-stakeholder framework capable of accommodating environmental and social dimensions.

Against this backdrop, the article examines the foundational theoretical divide in corporate governance. Under shareholder theory, associated with the Chicago School and Milton Friedman's classical formulation, the sole purpose of the company is to maximize returns for shareholders, with societal benefit understood to flow as a byproduct of profit generation. The article observes that this model is largely displaced in contemporary doctrine as insufficiently responsive to the complexity of modern global markets. Stakeholder theory, by contrast, holds that the board of directors is required to take into account the interests of all parties in a legal or commercial relationship with the company, including employees, creditors, business partners and the broader community, alongside those of shareholders. Importantly, the article construes stakeholder theory not as an instrument for subordinating shareholder interests to those of third parties, but as a normative framework for identifying the course of conduct that best serves all relevant interests concurrently. It is within this latter paradigm that environmental and social considerations find their most coherent doctrinal foundation.

A distinctive contribution of the article is its analysis of the relationship between company interest and public interest. The article posits that environmental and social goods possess an asymmetric character: whereas financial benefits such as profit or growth accrue to a defined class of stakeholders, environmental and social improvements confer benefits upon society as a whole, including the company itself as a constituent member of that society. This asymmetry does not engender a conflict between company interest and public interest but rather establishes a normative convergence, in that conditions conducive to societal welfare are, by extension, conducive to the long-term sustainability and financial integrity of the company. The article gives effect to this thesis through the concept of long-term company benefit, contending that boards which disregard environmental and social risks expose the company to regulatory sanctions, reputational harm and long-term diminution in value, all of which fall within the scope of the harm that the duty of care standard under Article 369 TCC is designed to guard against.

Turning to the core liability question, the article analyzes the duty of care under Article 369 TCC as an objective and abstract standard of conduct: what would a reasonably prudent manager do in the same circumstances? In the prevailing regulatory and market environment, the article contends, a prudent manager would be expected to identify the environmental and social risks arising from the company's activities, assess their implications for the company's long-term interests, and adopt appropriate measures in response. A board member who takes consequential decisions without undertaking this preparatory analysis may be held to have acted in breach of the duty of care. Where such breach causes damage to the company, liability under Article 553(1) TCC may be engaged, subject to the satisfaction of the additional requisite elements of unlawfulness, fault and causation. Two considerations reinforce this interpretation. First, ESG criteria are now integral to the investment and credit decisions of institutional investors and financial institutions, such that a board's failure to address the company's environmental and social

performance may produce quantifiable financial injury, including impaired valuations, restricted access to capital markets and loss of competitive position. The extraterritorial reach of mandatory due diligence legislation enacted in Germany, France and Switzerland, which extends compliance obligations to the foreign subsidiaries of domestic companies, further evidences the progressive hardening of environmental and social obligations from soft governance standards into binding legal requirements. Second, under the Business Judgment Rule, a board's resolution to integrate environmental and social considerations into corporate decision-making is legally defensible as an exercise of long-term stewardship, and no provision of Turkish corporate law precludes board members from grounding a business decision on such considerations.

The article then sets out the three cumulative requirements that board members must satisfy in order to discharge their environmental and social obligations under the duty of care standard. Board members are required to identify current and potential adverse environmental and social impacts attributable to the company's activities, to take measures aimed at eliminating those impacts, and where full elimination is not feasible, to adopt steps directed at their material reduction. Adherence to this framework is considered sufficient to satisfy the duty of care standard under Article 369 TCC. Conversely, failure to comply with these requirements, as illustrated through a comparative reference to *ClientEarth v. Shell* and parallel developments in Dutch corporate law doctrine, may constitute the negligence necessary to engage personal liability under Article 553 TCC. The normative foundation for this conclusion, the article emphasizes, is not ESG regulation but the existing text of Article 369 TCC, construed in light of an evolving and purposively interpreted concept of company interest. ESG regulations and shifting market conditions operate as external factors that support and reinforce this interpretive position; they do not supply its normative foundation.

GİRİŞ

Küresel iklim değişikliği, çevresel yozlaşma, kaynakların kıtlığı ve toplumsal sorunların büyümesiyle birlikte insanlık için bu kavramların önemi artmış olup zaman içerisinde daha da büyük önem arz edeceği kaçınılmaz bir gerçektir. Bu sebeple, çevre duyarlılığı, tabii kaynakların kullanımındaki hassasiyet ve sosyal gelişmeler şirketlerin karar mekanizmalarının önemli gündem maddelerinden biri olmuştur.¹ Farklı hukuk sistemlerinde artan regülasyonlar ve toplumdan gelen taleplerle birlikte şirketlerin çevresel ve sosyal konulardaki politika ve uygulamaları hız kazanmıştır. 20. yüzyılın sonu ve 21. yüzyılın başlarından itibaren, yönetim kurulu üyelerinin şirkete karşı yükümlülüklerinin kapsamını ve şirketin nihai amacını tartışmaya açan iki temel kuram öne çıkmaktadır. Bu kuramlardan ilki yalnızca hissedarların menfaatini esas alan pay sahibi teorisi, ikincisi ise daha geniş bir paydaş çevresini gözetmeyi savunan çıkar grubu teorisidir. Günümüzde ikinci anlayışın ağırlık kazandığı görülmekte; bu gelişmeler kapsamında yönetim kurulu üyelerinin çevresel ve sosyal konuları da dikkate alması beklenmektedir.² Türkiye’de de son dönemde yayımlanan Ticaret Bakanlığı’nın hazırladığı 16 Temmuz 2021 tarihli Yeşil Mutabakat Eylem Planı ve 7 Ekim 2021 tarihinde yürürlüğe giren Paris İklim Anlaşması ile kamu politikaları açısından bir irade ortaya konmuştur. Bu kapsamda; çevresel ve sosyal ilerlemeler kamu politikası olarak değerlendirilebileceği gibi aynı zamanda toplumsal refah veya toplum menfaati kapsamında da değerlendirilmektedir. Ancak, Türkiye’de özel sektörün en önemli karar mekanizması olan yönetim kurullarının bu faktörleri nasıl yorumlanması gerektiği konusunda bir mutabakat olmadığı gibi, çevresel ve sosyal sorumlulukları üzerine de bir görüş bulunmamaktadır.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (“TTK”) m. 369 kapsamında, yönetim kuruluna görevlerini yerine getirirken bir özen ve menfaat değerlendirmesi yükümlülüğü getirilmektedir.³ Bu kapsamda, yönetim kurulunun menfaati ve şirketin menfaati ayrı ayrı değerlendirilerek, yönetim kurulunun yapacağı işlemler için şirket menfaatini gözetme yükümlülüğü getirilmiştir. Bu durum ilgili hükmün gerekçesinde; “*yönetim kurulu üyesinin kişisel menfaatini, hâkim pay sahibini veya*

¹ **McKinsey & Company**, “How Companies Capture the Value of Sustainability: Survey Findings”, <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/how-companies-capture-the-value-of-sustainability-survey-findings> (e.t. 14/9/2024); **Elisha Temminck / Kathryn Mearns / Laura Fruhen**, “Motivating Employees Towards Sustainable Behaviour”, *Business Strategy and the Environment*, Cilt 24, Sayı 6, 2015, s. 402-412.

² **Robert Edward Freeman**, “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation”: **Max B.E. Clarkson** (edt.), *The Corporation and Its Stakeholders*, University of Toronto Press, Toronto 2016, s. 125-138; **Muhammed Sulu**, *Anonim Ortaklıklarda Şirket Menfaati Kavramı*, Marmara Üniversitesi, İstanbul 2019, s. 18-22.

³ 13/02/2011 tarihli ve 6102 sayılı TTK m. 369’un birinci ve ikinci fıkraları birlikte değerlendirildiğinde, yönetim kurulu üyeleri ile yönetimle görevli üçüncü kişilerin görevlerini yerine getirirken hem özen ve bağlılık borcuna hem de dürüstlük kuralına uygun davranma yükümlülüğüne tabi oldukları görülmektedir. Bu hüküm, şirketin yönetim ve temsilinde görev alan kişilerin yalnızca şirket menfaatini gözeterek, makul bir yöneticiden beklenen dikkat ve sadakat içinde hareket etmelerini zorunlu kılar. Dolayısıyla yöneticiler, karar ve işlemlerinde şirketin uzun vadeli çıkarlarını ve pay sahipleri ile diğer menfaat sahiplerinin dengeli biçimde korunmasını esas almalıdır. Dürüstlük kuralı ise, bu borçların yerine getirilmesinde objektif iyi niyet ölçüsünü belirleyen tamamlayıcı bir unsur olarak, yöneticilerin keyfi veya öznel çıkarlarına dayalı davranışlarını engellemeyi amaçlar.

pay sahiplerini ve onların yakını olan gerçek ve tüzel kişiler ile üçüncü kişilerin menfaatini, şirketin menfaatinin önüne geçirmemesi kastedilmiştir.” şeklinde ifade edilmiştir.⁴ Bu doğrultuda yönetim kurulu üyelerinin her daim şirketin menfaatini gözetmesi gerektiği varsayımı kabul edilmiştir.

Gerekçenin devamında yönetim kurulu üyelerinin paydaşlar arasında bir menfaat çatışması olması halinde nasıl hareket etmeleri gerektiğine dikkat çekilmektedir; *“menfaatler çatışması bulunan hallerde 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.”* Ancak görüldüğü üzere, TTK madde 369 nezdinde ve hükmün gerekçesinde şirket menfaatinden ayrı olarak çevresel ve sosyal konularda toplum menfaatinin nasıl değerlendirilmesi gerektiğine ve menfaat dengesi içerisinde nasıl bir hiyerarşik yapı içerisinde olması gerektiğine ilişkin kanun koyucu tarafından herhangi bir tanım veya çıkarım yapılmamıştır. Bu konu TTK’da açıkça belirtilmediği için yoruma ihtiyaç olduğu değerlendirilebilir. Bu doğrultuda, çevresel ve sosyal gelişmelerin şirket menfaati kavramı içinde nasıl konumlandırılması gerektiği ve yönetim kurulu üyelerinin özen yükümlülüğünün bu gelişmeler bağlamında nasıl yorumlanacağı temel tartışma noktasını oluşturmaktadır. Şirketler hukuku özel hukukun bir alanı olmakla birlikte, pay sahipleri, yöneticiler, şirketin kendisi ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkiler ağırlıklı olarak TTK’nın emredici hükümleri çerçevesinde yürütülmektedir. Bu çerçevede toplumsal açıdan herkesin yarar sağladığı çevresel ve sosyal faktörlerin yönetim kurulu tarafından karar mekanizmasına dâhil edilmesi halinde tüm paydaşlar açısından olumlu sonuçlar yaratacağı çıkarımı yapılabilir. Bir diğer deyişle, şirket hissedarları, yöneticileri, şirketin kendisi ve menfaat sahiplerinin de toplumun bir paydaşı olduğundan bahisle, herkesin menfaatine hizmet edecek bir anlayış olduğu tartışılmaya değer bir noktadır.

Bu kapsamda ilk olarak; yönetim kurulu üyelerinin pozisyonları ve sorumlulukları değerlendirilerek, bulundukları şirket içerisindeki konumları ve yükümlülükleri ifade edilmeye çalışılacaktır.⁵ Akabinde, şirket menfaati kavramı lafzi olarak irdelenecek ve uluslararası anlamda tarihsel olarak istikameti tespit edilecektir. Bu kapsamda, kanun koyucunun belirttiği şirket menfaati kavramı tartışılacaktır. Öte yandan, TTK kapsamında değerlendirilmemiş ancak toplumsal menfaat ve sosyal refah olarak değer atfedilen çevresel ve sosyal gelişmelerin şirketler nezdinde ne şekilde değerlendirebileceği ortaya konacaktır. Gelişmekte olan bu trendin temel yapı taşı ise çevresel ve sosyal gelişmelerde şirketin uzun dönemde sağlayacağı menfaatin göz önünde bulundurulduğu ifade edilmektedir. Bu bilgiler ışığında; son bölümde yönetim kurulu üyelerinin özen yükümlülüğü kapsamında çevresel ve sosyal sorumlulukları incelenecektir.

⁴ **Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM)**, Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), Sıra Sayısı: 96, Dönem: 23, Yasama Yılı: 2, m. 369 Gerekçesi, <https://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem23/yil01/ss096.pdf> (e.t. 10/11/2024).

⁵ YK üyelerinin sorumluluğu için 6102 sayılı TTK m. 553.

I. Yönetim Kurulu Üyeleri Tarafından Pay Sahipleri Dışındaki Menfaatlerin Gözetilmesi

Yönetim kurulu kavramını incelediğimizde, kanundan doğan yönetim yetkisini şirket adına kullanan zorunlu organ olarak tanımlanabilir.⁶ Şirket genel kurulu ile yönetim kurulu, yetkilerini doğrudan kanundan almakta olup her iki organ da şirketin kuruluşuyla birlikte eş zamanlı olarak işlev kazanmaktadır. Bu çerçevede yönetim kurulu, şirketin sürekli faaliyet gösteren ve gündelik kararları alan zorunlu organı konumundadır.^{7 8} Bu kapsamda genel kurul, yapısı itibarıyla süreklilik taşıyan bir organ vasfına da sahip olmadığından, yönetim kurulları şirket içerisinde süreklilik gösteren, ticari ve gündelik kararları alan en temel organ olarak kabul edilir.⁹ Dolayısıyla şirketlerin sürekliliği ve yönetimi açısından da yönetim kurulları hem zorunlu hem de en önemli organ konumundadır.¹⁰ Tüm bunlardan hareketle şirketleri incelediğimizde; yönetim yetkisine sahip karar verici konuma haiz yönetim kurulları, şirketlerin politikalarını, faaliyetlerini ve uygulamalarını belirlemektedir. Dolayısıyla, bir şirketin politika, karar ve uygulamalarını belirleyen yönetim kurulları şirketin hukuki sorumluluğunu da oldukça geniş bir yelpazede üstlenmekte ve taşımaktadır.¹¹

Yönetim kurulları bu görevlerini yerine getirirken TTK kapsamında bazı yükümlülükler altına girmektedirler. Bu yükümlülükler şirketin menfaatini koruma ve yönetim kurullarının sorumluluğunun sınırlarını çizerken önemli bir referans oluşturmaktadır. Bir diğer deyişle, bu yükümlülüklere aykırı davranan bir yönetim kurulu üyesinin hukuki sorumluluğu doğacak ve TTK 553 doğrultusundan yaptığı işlem kapsamında kusuru oranında sorumlu olacaktır.

⁶ **Reha Poroy / Ünal Tekinalp / Ersin Çamoğlu**, Ortaklıklar Hukuku I, 14. Bası, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2019; **Reha Poroy / Ünal Tekinalp / Gülören Tekinalp**, “Ortaklıklar Hukukunda Organların Sorumluluğu”, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, Cilt 45, Sayı 1-4, 2011, s. 347-398.

⁷ **Abdurrahman Kayıklık**, Anonim Şirketin Temsili, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul 2024, s. 59-195.

⁸ Kuruluş aşamasında, şirketin yönetim kurulu üyeleri esas sözleşme aracılığıyla da belirlenebilmektedir. Nitekim TTK m. 339/2 hükmü uyarınca, esas sözleşmede yönetim kurulu üyelerinin ad ve soyadlarının yer alması zorunlu unsurlar arasında sayılmıştır. Ayrıca TTK m. 362’ye göre, ilk yönetim kurulu üyeleri esas sözleşmede isimleri belirtilmek suretiyle atanmış sayılır. Bu düzenleme, kuruluş anında yönetim organının belirlenmesini zorunlu kılarak, tüzel kişiliğin faaliyete geçebilmesi için gerekli olan asgari organ yapısının oluşturulmasını sağlamaktadır.

⁹ Yönetim kurulları, yönetim yetkilerini üçüncü kişilere devretme hakkına sahiptir. Ancak bu durumda dahi gözetim yükümlülükleri devam eder. Dolayısıyla yönetim kurulları, şirketin temel sorumlu organı olma niteliğini koruyarak görev ve sorumluluklarını sürdürmektedir.

¹⁰ **Jeremy Galbreath**, “Do Boards of Directors Influence Corporate Sustainable Development? An Attention-Based Analysis”, Business Strategy and the Environment, Cilt 27, Sayı 6, 2018, s. 742-756.

¹¹ Türk Ticaret Kanunu’nun (“TTK”) 329/2. maddesi uyarınca, anonim şirket ortaklarının şirkete karşı en temel sorumluluğu, taahhüt ettikleri sermaye paylarını ödemektir. Bu çerçevede, ortakların sorumluluğunun kural olarak sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, TTK’nın 480. maddesi bu genel prensibe iki istisna getirmektedir.

Bu çerçevede TTK'nın yönetim kurulu üyelerine yüklediği yükümlülüklerden bir tanesi de özen yükümlülüğüdür. Bu doğrultuda yönetim kurulu üyelerinin sosyal ve çevresel açıdan verdiği kararlar yönetim kurulunun özen yükümlülüğü başlığı altında değerlendirilebilecektir. TTK m. 369 kapsamında yönetim kurulu üyelerine iki temel yükümlülük getirilmektedir: özen yükümlülüğü ve bağlılık yükümlülüğü. Bağlılık yükümlülüğü, yönetim kurulu üyesinin şirket menfaatini her koşulda kendi kişisel menfaatinin ve diğer grupların menfaatinin önünde tutmasını gerektirir. Bu yükümlülük, şirket menfaatinin gözetilmesinin temel hukuki dayanağını oluşturmaktadır. Pay sahipleri dışındaki menfaatlerin gözetilmesi meselesi de özünde bu bağlılık yükümlülüğünün kapsamı ve sınırları sorununa dayanmaktadır. Bu bağlamda ilgili hükmün içeriği incelendiğinde şu düzenlemeyle karşılaşılmaktadır:

MADDE 369 - Özen ve bağlılık yükümlülüğü: (1) Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmek yükümlülüğü altındadırlar.

TTK m. 369 kapsamında özen yükümlülüğü ile bağlılık yükümlülüğü birbirinden ayrı kavramlardır.¹² Özen yükümlülüğü, yönetim kurulu üyesinin karar alma sürecinde göstermesi gereken dikkat ve titizlik standardını ifade ederken; bağlılık yükümlülüğü, üyenin şirket menfaatini kendi kişisel menfaatinin önünde tutması yükümlülüğünü kapsamaktadır. Bu çalışma kapsamında esas incelenen, karar alma sürecindeki özen standardıdır.¹³ Yönetim kurulu üyeleri ve yönetimden sorumlu üçüncü kişilerin şirket menfaatine hizmet etmesi gerektiği bu maddede açık ve net bir şekilde ifade edilmiştir. Burada kanun koyucunun özen ve bağlılık yükümlülüğünü doğrudan tanımlayarak, yönetim kurulu üyelerinin görevlerini yerine getirirken göz önünde bulundurması gereken hususları sıralamıştır. İşbu makalenin konusunu oluşturan çevresel ve sosyal olgular açısından da ilgili madde içerisinde ifade edilen şirket menfaati kavramı oldukça önemli bir noktadır keza burada kastedilen şirket menfaati kavramı ile neyin ifade edildiği belirtilmemiştir.¹⁴ Gerçekten de şirket menfaati kavramı ile ifade edilmek istenenin şirketin karlılığı mı? Yoksa şirketin hissedarlarının karı mı şirketin menfaatini mi ifade etmektedir? Veyahut şirket çalışanının refahının artırılması şirket menfaati kapsamına girer mi? gibi pek çok soruyu gündeme getirmektedir. Bahsedilen şirket menfaatinin oldukça soyut ve yoruma açık bir kavram olması nedeniyle maddenin gerekçesini de incelemek yararlı olacaktır. Bu doğrultuda şirket menfaati “*yönetim kurulu üyesinin kişisel menfaatini, hâkim paysahibinin veya*

¹² **Necla Akdağ Güney**, Anonim Şirket Yönetim Kurulu, 2. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2016, s. 59-90; **İsmail Kırca / Feyzan Hayal Şehirali Çelik / Çağlar Manavgat**, Anonim Şirketler Hukuku, Cilt 1: Temel Kavram ve İlkeler, Kuruluş, Yönetim Kurulu, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara 2013, s. 220-280; **Hasan Pulaşlı**, Şirketler Hukuku Şerhi, Cilt 2, Adalet Yayınevi, Ankara 2014, s. 1340-1354; **Ersin Çamoğlu**, Anonim Ortaklık Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2010, s. 20-88.

¹³ **Hamdi Pınar**, “Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirketler Hukuku Açısından Rekabet İhlallerinden Dolayı Hukuki Sorumluluğu”, Reha Poroy Anısına Armağan, Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi (BATİDER), Cilt 25, Sayı 4, 2009, s. 369-405.

¹⁴ Şirket menfaati kavramı genellikle dar yorumlandığı için kar maksimizasyonu ve büyüme odaklı sonuçlara ulaşılmaktadır. Dolayısıyla şirketler toplumdan bağımsız heterojen bir olgu olarak değerlendirilmektedir.

paysahiplerinin ve onların yakını olan gerçek ve tüzel kişiler ile üçüncü kişilerin menfaatini, şirketin menfaatinin önüne geçirmemesi kastedilmiştir.” olarak ifade edilmiştir. Ancak görüldüğü üzere burada şirket menfaatine ilişkin bir sınırlamaya gidilmemiş yalnızca kavramsal olarak ifade edilmiş, yani sadece belirli gruplarla olan ilişkisi ele alınmıştır. Buradan hareketle; TTK kapsamında şirket menfaatinin doğrudan bir tanımının olmadığını paylaşılabilir. Kaldı ki doktrinde de şirket menfaati kavramının neyi ifade ettiğine ilişkin net bir görüş bulunmamaktadır.¹⁵ Dolayısıyla, tüm bunlardan hareketle şirket menfaatinin ne olduğu, bu kavramın hangi sınırlar dâhilinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda kapsamlı bir inceleme yapılarak, şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin sebep olduğu çevresel ve sosyal hususların özen yükümlülüğü kapsamında değerlendirilip değerlendirilmeyeceği irdelenecektir.¹⁶

II. Şirket Menfaati

TTK uyarınca yönetim kurulu üyelerinin şirket menfaatine hizmet etmeleri gerektiği ifade edilirken¹⁷, şirket menfaatinin kavramının sınırları net bir şekilde çizilmemiştir. Bu noktada şirket menfaati ile ne ifade edildiğini anlamak için bir yoruma ihtiyaç olduğu aşikârdır. Bu kapsamda şirket menfaati (*company interest*) kavramını ele aldığımızda; ilk olarak ilgili terimin soyut nitelikte olduğu tespit edilebilir. Yönetim kurulu üyelerinin özen yükümlülüğü altında değerlendirilen; şirket menfaatine uygun davranma borcunun sınırları net bir şekilde belirtilmediği için bu belirsizlik doğası gereği bir takım olumsuz durumları da beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda şirket menfaati kavramı şirketler hukukundaki aktörlerin menfaat dengesini gözeterek, bu aktörlerin menfaatlerini bir araya getiren, birleştiren ve harmanlayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁸ Doktrinde şirket menfaati kavramı; şirketin hukuki ve ekonomik varlığının sürdürülmesi, pay sahipleri ile diğer menfaat sahipleri arasındaki dengenin korunması ve şirketin uzun dönemli değer üretme kapasitesinin güvence altına alınması işlevlerini bir arada yerine getiren çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu çok boyutlu yapı, kavramın statik bir tanıma kavuşturulmasını güçleştirmekte; bunun yerine her somut olay ve koşul çerçevesinde ayrıca değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.¹⁹ Şirket menfaati kavramının TTK kapsamında doğrudan tanımlanmamış olması, kanun koyucunun bilinçli bir

¹⁵ Doğrudan bir görüş bulunmasa da doktrinde iki temel görüşün; pay sahibi teorisi (shareholder theory) ve çıkar grubu teorisi (stakeholder theory) baskın olduğunu paylaşabiliriz.

¹⁶ **Ayşe Kutlu Alan**, Yeşil Finans ve Karbon Piyasalarının Hukuki Temelleri: Avrupa Birliği ve Türkiye’de Yeşil Tahviller ile Emisyon Ticareti Sistemlerinin Karşılaştırmalı Analizi, Koç Üniversitesi Lisansüstü Programlar Enstitüsü Hukuk Doktora Programı, İstanbul 2025 (yayımlanmamış doktora tezi).

¹⁷ **Murat Yusuf Akın / Muhammed Sulu**, “Yönetim Kurulu Üyelerinin Menfaati ile Şirket Menfaatinin Çatışması Bağlamında Sorumluluk”, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi, Cilt 25, Sayı 1, 2019, s. 169-184; **Feyzan Hayal Şehirali Çelik**, Anonim Şirketlerde Çıkar Çatışmaları Ekseninde Şirket Ele Geçirmelerine Karşı Önlemler, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara 2008, s. 51-52.

¹⁸ **Rifat Cankat / Mehmet Helvacı**, “Karşılaştırmalı Hukukta Şirket Menfaati Kavramı”, Prof. Dr. Sabih Arkan’a Armağan, İstanbul 2019, s. 521-522; **Sulu**, Anonim Ortaklıklar, s. 8-24.

¹⁹ **Ünal Tekinalp**, Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, 4. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2015; **Reinier Kraakman / John Armour / Paul Davies / Luca Enriques / Henry Hansmann / Gerard Hertig / Klaus Hopt / Hideki Kanda / Mariana Pargendler / Wolf-Georg Ringe / Edward Rock**, The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach, 3. Baskı, Oxford University Press, Oxford 2017, s. 63-110.

tercihinin yansıması olarak değerlendirilebilir. Bu yaklaşımın ardında iki olası gerekçe yatmaktadır: zaman içinde değişen ekonomik ve toplumsal koşullara uyum sağlayabilmek adına kavramın açık uçlu bırakılması ya da içeriğinin somut olaylar ve koşullar çerçevesinde yargısal yoruma bırakılması. Her iki gerekçe de kavrama dinamik ve evrimsel bir nitelik kazandırmaktadır.

Benzer doğrultuda Anglosakson²⁰ ve Kıta Avrupası'nın²¹ muhtelif Ticaret Kanunlarını incelediğimizde şirket menfaati özelinde bir tanımlamaya gidilmemiştir.²² Herhangi bir tanımlamaya doğrudan gidilmemesine rağmen ticaret hukukuna ilişkin olarak şirket menfaati kavramını neredeyse birçok ülkenin ticaret kanununda gözlemlemek mümkündür. Bu tanımlamama halinin bilinçli bir tanımlamama hali olması kuvvetle muhtemel olsa da şirket menfaati kavramının sürekli gelişen ve değişen bir unsur olması da değerlendirilebilir. Buna ek olarak, doktrinde şirket menfaatinin aslında gelişen ve değişen bir kavramdan ziyade henüz evrimini tamamlayamamış bir kavram olduğu da ifade edilmektedir.²³ Dolayısıyla “şirket menfaati” tanımının günümüz dünyasında neye karşılık gelebileceğini tespit etmek için bir yorumlama metodolojisine uygun olarak kavramın ilk olarak lafzi bir şekilde incelenmesi doğru bir başlangıç noktası olacaktır.

A. Lafzi ve Etimolojik Bakış

Şirket menfaatini tespit edebilmek adına ilk olarak şirketten kastın ne olduğu, neyi ifade ettiğini ortaya koymak gerekmektedir. Bu doğrultuda ilk sırada şirketin kendisi, yani şirketin kendi tüzel kişiliğini ifade ettiği yorumu yapılabilir. İkinci olarak; şirket kavramı daha geniş düşünülerek şirketin hizmet ettiği kişilerin pay sahipleri olduğundan hareketle pay sahiplerinin menfaati ve şirket menfaati bir arada düşünülerek yorumlama yapılabilir. Üçüncü olarak; daha da geniş düşünülürse şirketin tüzel kişiliği ve pay sahiplerine ek olarak şirketin çalışanları, sözleşmesel ilişkiye girdiği iş ortakları gibi yan unsurlar da şirket semsiyesi altına toplanabilir öğelerdir.²⁴ Şirket kavramının farklı katmanları aslında hukuki kişilik teorisinin bir yansımasıdır. Dar anlamda şirket; tüzel kişiliğiyle bağımsız bir hukuki varlık olarak karşımıza çıkarken, geniş anlamda şirket; pay sahipleri, çalışanlar ve sözleşmesel ilişki içinde bulunduğu üçüncü kişileri de kapsayan bir yapıya işaret etmektedir. Dolayısıyla şirket menfaatinin hangi anlamda kullanıldığı, her somut olayda ayrıca tespit edilmesi gereken bir yorumlama meselesidir. Bu çok katmanlı yapıyı kavramsal olarak şöyle özetlemek mümkündür: şirket kavramı tekil

²⁰ **Birleşik Krallık**, Companies Act 2006, Art. 172.

²¹ **İrlanda Cumhuriyeti**, Companies Act 2014, Ch. 2, Art. 231.

²² **Fransa Cumhuriyeti**, French Commercial Code (Code de commerce), Art. L.242-6.

²³ **Cankat / Helvacı**, Karşılaştırmalı, s. 521-522.

²⁴ **Sulu**, Anonim Ortaklıklar, s. 8-24; **Bidhan L. Parmar / Robert Edward Freeman / Jeffrey S. Harrison / Andrew C. Wicks / Lauren De Coll Purnell**, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, Cambridge 2010, s. 63-80; **Freeman**, A Stakeholder Theory, s. 125-138.

anlamda şirketin kendi tüzel kişiliğini, çoğul anlamda şirketin içerisindeki menfaat gruplarını, topluluk anlamda ise çok daha geniş bir paydaş çevresini ifade ettiği söylenebilir.

Her ne kadar şirket sözleşmesine ilişkin olarak 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu 620. madde nezdinde değerlendirilmiş olsa da TTK nezdinde doğrudan bir tanımlamaya gidilmemiştir. Bununla birlikte herhangi bir tartışmaya mahal vermemek adına şirket menfaati kavramından neyin kastedilmeye çalışıldığını da belirtilmek istenmiştir. Bu kapsamda şirket menfaati kavramı TTK madde 369'da belirtildiği üzere ne şirketin organlarını ne şirketin hissedarlarını ne de şirketten çıkar sağlayan grupları ifade eder. TTK 369. madde doğrultusunda şirketin bir tüzel kişilik yapısı olarak, diğer menfaat gruplarının üzerinde olması gerektiği açık bir şekilde ifade edilmiştir.²⁵ Gerçekten de şirket kavramı diğer paydaşlardan ayrılarak salt olarak şirketin kendi tüzel kişiliğini işaret etmektedir. Dolayısıyla buradaki “şirket” kavramına lafzi noktadan baktığımızda doğrudan doğruya şirketin kendisini, tüzel kişiliğini değerlendirmek doğru olacaktır. Öte yandan, “menfaat” kavramını incelediğimizde çok daha soyut bir yapı karşımıza çıkmaktadır. Menfaat kelimesi köken itibarıyla Arapçadan dilimize geçen bir kelimedir; fayda ve çıkar anlamlarına karşılık gelmektedir.²⁶ Bu noktada etimolojik olarak kazanç sağlamak ve yararlanma kelimelerine paralel bir anlam kullanıldığını ifade etmek mümkündür. Menfaat kavramının fayda ve çıkar olarak ifade edildiğini, yani ekonomik bir yarar olabileceği gibi diğer menfaat türlerini de içinde barındırmasının mümkün olduğunu belirtmekte fayda vardır. Günün sonunda refahı ve faydayı etkileyen her unsur menfaat çatısı altında değerlendirilebilecektir.

Bu bilgiler ışığında; şirket tüzel kişiliği için faydalı, yararlı ve kazançlı olan gelişmelerin şirket menfaati kavramını karşıladığı sonucuna rahatlıkla ulaşılabilir. Bu noktada şirket menfaatinin ekonomik bir karşılığa denk düşmediğinin altını çizmek önem arz eder, çünkü çevresel ve sosyal konulara verilen önem günümüz dünyasında değeri ölçümlenebilir unsurlar halini almaya başlasa da, henüz şirketlerin bilançoları gibi maddi unsurları etkilemediğinden arka plana itilmektedir. Dolayısıyla, herhangi bir yerdeki ekonomik bir menfaat unsuru geçmediğinden yönetim kurulları şirket menfaati kavramını değerlendirirken ekonomik bir kavram olarak ele almamalıdır.

B. Şirket Menfaati Kavramının Tarihsel Gelişimi

Şirket menfaatini yorumlarken incelenmesi gereken bir diğer husus ise kavramın tarihsel süreç içerisindeki gelişimidir. Şirket menfaati kavramı esasen hem Anglosakson hukukunda hem de Kıta Avrupası hukukunda uzunca bir süredir şirketler hukukunun bir parçası olarak yer

²⁵ Hukukten korunan bir fayda ve çıkar kavramlarının ne olduğunun ifade etmek faydalı olacaktır; sağlanan her fayda hukukten korunan bir menfaat değil, ancak hukuk düzlemi içerisinde korunuyorsa meşru bir menfaat olarak tanımlanmaktadır. Diğer türlü; hukuka aykırı bir eylemden de ekonomik menfaat elde edilebilmektedir.

²⁶ Sevan Nişanyan, Nişanyan Sözlük, “Menfaat”, <https://www.nisanyansozluk.com/kelime/menfaat> (e.t. 1/9/2025).

almaktadır. İlgili kavram soyut niteliği sebebiyle değişen politikalar çerçevesinde gelişim göstermiştir. Kavramı sınırlandırmamak adına şirket menfaati kavramının çerçevesi net bir biçimde çizilmemiştir. Tam da bu sebeple kavram gelişim ve değişime açık bir yapıdadır. Şirketlerin yapıları, ihtiyaçları ve boyutları zaman içerisinde değişmekte ve şirket menfaati kavramı da zamanla gelişim göstermektedir.

Anglosakson hukukundaki içtihatlarda şirket menfaati kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde üç temel karar öne çıkmaktadır. 19. yüzyılın sonlarında Hutton v. West Cork Railway Co. (1883) davasında şirket menfaati yalnızca pay sahiplerinin menfaati olarak değerlendirilmiş; yönetim kurulunun pay sahiplerine doğrudan fayda sağlamayan harcamalar yapamayacağı hükme bağlanmıştır.²⁷

20. yüzyılın başlarında Dodge v. Ford Motor Co. (1919) kararında ise şirketin temel amacının pay sahipleri için kâr üretmek olduğu ifade edilmiştir. Ancak bu kararın shareholder primacy ilkesinin kesin dayanağı olarak sunulması doktrinde tartışmalıdır. Nitekim söz konusu kararın ticari bir uyumsuzluk bağlamında verildiği, şirket amacına ilişkin kapsamlı bir ilke koyma amacı taşımadığı ve günümüzde bu şekilde yorumlanmadığı ileri sürülmektedir.²⁸

20. yüzyılın ortalarında ise Shlensky v. Wrigley (1968) kararıyla bu katı anlayıştan uzaklaşmış; yönetim kurulunun yalnızca kısa vadeli kâr maksimizasyonu dışında, şirketin uzun dönem menfaatini de gözeterek karar alabileceği kabul edilmiştir. Bu karar, iş adamı kararı kuralının (Business Judgement Rule) gelişimi açısından da önemli bir dönüm noktası oluşturmaktadır.

Shlensky kararıyla başlayan bu dönüşüm sürecinde şirket menfaati kavramı giderek genişlemiş; pay sahiplerinin çıkarlarını korumaya ek olarak şirketin ilişkide olduğu diğer çıkar grupları ile denge gözetilmesi olarak tanımlanmıştır.²⁹ Bununla birlikte özellikle son dönemde artan sosyal ve çevresel bilinçle birlikte şirket yöneticilerinin şirket tüzel kişiliği, pay sahipleri, işçi, tüketicilerle birlikte toplumdaki diğer paydaşların da menfaatlerine göre hareket etmesi gerektiği düşüncesi yükselişe geçmiştir.³⁰

²⁷ Hutton v. West Cork Railway Co., (1883) 23 Ch D 654.

²⁸ **Lynn Stout**, "Why We Should Stop Teaching Dodge v. Ford", Virginia Law and Business Review, Cilt 3, Sayı 1, 2008, s. 172-174; Dodge v. Ford Motor Co., 204 Mich. 459, 170 N.W. 668 (1919).

²⁹ Shlensky v. Wrigley, 237 N.E.2d 776 (Ill. App. Ct. 1968).

³⁰ **ClientEarth**, "We're Taking Legal Action Against Shell's Board for Mismanaging Climate Risk", <https://www.clientearth.org/latest/latest-updates/news/we-re-taking-legal-action-against-shell-s-board-for-mismanaging-climate-risk/> (e.t. 22/10/2022); **Sulu**, Anonim Ortaklıklar, s. 8-24; **Freeman**, A Stakeholder Theory, s. 125-138.

C. Şirket Menfaatine İlişkin Teoriler

Şirket menfaatinin anlamında ilişkin doktrinde çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bahse konu teoriler iki temel başlıkta gruplandırılabilir. Bunlar;

- i. Pay Sahibi Teorisi (*Shareholder Theory*)
- ii. Çıkar Grubu Teorisi (*Stakeholder Theory*)

olarak karşımıza çıkmaktadır. Esasen bu iki teorinin birini dar anlamda şirket menfaati (Pay Sahibi Teorisi) ve diğerini ise geniş anlamda şirket menfaati (Çıkar Grubu Teorisi) olarak özetlemek mümkündür.

1. Pay Sahibi Teorisi (*Shareholder Theory*)

Pay sahibi teorisinde şirket menfaati ile pay sahipliği kavramları birbirinin yerine geçmektedir. Pay sahibinin yararına olan her olgunun şirketin de yararına olduğu böylece şirket menfaatine hizmet ettiği anlayışı hâkimdir. Bu düşünce ilk çıkış tarihi itibarıyla Şikago Okulu (*Chicago School*) tarafından ele alınmıştır.³¹ Bu bağlamda şirketin esas ve yegane amacının şirket pay sahiplerinin karının maksimizasyonu olduğu ve bu vasıta ile toplumsal gelişmelerin önünün açılacağı savunulmuştur. Şirket pay sahiplerinin menfaati ise kar maksimizasyonu ile sağlanacağı ifade edilmiştir. Pay sahipleri için ekonomik refah sağlanırken de toplumsal kalkınmanın gerçekleşeceği ifade edilmiştir. Bu kapsamda şirketlerin kendi kar maksimizasyonu dışında da herhangi bir amacının olmaması gerektiği, kar sağlayan bir şirketin topluma karşı da sorumluluğunu yerine getirmiş olacağı değerlendirilmektedir.³²

Günümüz doktrinde pay sahibi teorisinin neredeyse terk edildiğini paylaşmak yerinde olacaktır, nitekim şirketler hukuku uyarınca şirketlerin birçok sorumluluğu ve ilişki içerisinde bulunduğu paydaş bulunmaktadır. Günümüz finansal sistemini de hesaba kattığımızda bir şirketin sadece kendi ortağını hesaba katarak hareket etmesi sistemsel sorunları da beraberinde getirecektir. Karmaşık bir yapıya sahip günümüz küresel finansal ve ekonomik piyasasında geçerli olabilecek bir teori olmadığını paylaşmak yerinde olacaktır.

³¹ **Steven George Medema**, Identifying a “Chicago School” of Economics: On the Origins, Diffusion, and Evolving Meanings of a Famous Brand Name, CHOPE Working Paper, No. 2021-23, Duke University, Center for the History of Political Economy (CHOPE), Durham 2021; **Robert Edward Freeman**, “The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions”, *Business Ethics Quarterly*, Cilt 4, Sayı 4, 1994, s. 409-421.

³² **Charles Handy**, “What Is a Company For?”, *Royal Society for Arts (RSA) Journal*, Cilt 139, Sayı 5416, 1991, s. 231-241; **Milton Friedman**, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago 1962; **Milton Friedman**, “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”, *The New York Times Magazine*, 13/9/1970, s. 32-33, <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (e.t. 1/3/2024).

2. Çıkar Grubu Teorisi (*Stakeholder Theory*)

Çıkar Grubu teorisi klasik pay sahibi teorisine kıyasla daha yeni ve günümüz dünyasına uygulanabilecek bir anlayıştır. Buradaki amaç; yalnızca pay sahibin değil daha fazla paydaşın menfaatinin hesaba katılması ve değerlendirilmesini sağlamaktır.³³ Bir diğer deyişle, şirketle ilişkisi olan diğer üçüncü kişilerin de yönetim kurulu tarafından gözetilmesi ve bu kişilerin de menfaatlerine halel getirmeyecek şekilde hareket edilmesini sağlamak amaçlanmaktadır. Bu anlayışta pay sahiplerinin aleyhine bir durumdan söz edilmemektedir; dolayısıyla diğer paydaşların önceliklendirilmesi şeklinde bir anlam da çıkarılmamalıdır. Buradaki temel mesele karar mekanizması içerisine paydaşların da katılımı sağlanarak herkesin menfaatine en üst düzeyde hizmet eden faaliyet, politika ve uygulamaların tercih edilmesi olarak anlaşılmalıdır. Örnek vermek gerekirse; şirketle ilişki içerisinde olan bir işçinin ücretinin ödenmesi veya işçinin refahının yükseltilmesi şirkete de menfaat sağlayacaktır.

D. TTK Kapsamında Şirket Menfaati Değerlendirmesi

TTK'nın çeşitli hükümlerinde şirket menfaati kavramına doğrudan ya da dolaylı olarak yer verildiği görülmektedir. TTK m. 202, hâkim şirketin bağlı şirket üzerindeki etkisini düzenleyerek şirket menfaatinin korunmasını güvence altına almaktadır. TTK m. 223, yönetim kurulunun devre dışı bırakılmasını önleyerek şirket menfaatinin sürekliliğini sağlamaktadır. TTK m. 369, yönetim kurulu üyelerine özen ve bağlılık yükümlülüğü getirerek şirket menfaatinin karar alma süreçlerindeki temel ölçütünü belirlemektedir. TTK m. 437 ise pay sahiplerine bilgi alma hakkı tanıyarak şirket menfaatinin denetimini mümkün kılmaktadır. Bu kapsamda TTK'nın ilgili maddeleri incelendiğinde şirket menfaati kavramının doğrudan bir grubu imgelemeksizin, değerlendirme süreçleri ve karar mekanizmalarına yönelik rehber niteliğinde bir kavram olarak kullanıldığı sonucuna ulaşılmaktadır.³⁴ Bir diğer deyişle; şirket menfaati kavramı belirli bir gruba özgülenmeden her olay ve koşul kapsamında ayrı değerlendirilmesi gereken, aynı zamanda da yönetim kurulu için karar mekanizmasındaki süreçlere derç edilmek istenen soyut bir ifadedir.

Şirket menfaati kavramının önemi esasen bu rehber niteliğinden ve bilinçli olarak tanımlanarak sınırlandırılmak istenmeyen bir kavram ifade olmasından gelmektedir. Şirketlerin geleceklerini belirleyecek en önemli noktalardan biri hangi grupların menfaatine hizmet edeceğinin belirlenmesidir. Gerçekten de TTK 369. maddeyi incelediğimizde bir şirket içerisindeki menfaat çatışmalarının olabileceği ihtimalinden hareketle bir düzenleme yapılarak kargaşa yaratılmasının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Ancak, burada şirketin kendi tüzel kişiliğine sahip olmasından hareketle o şirketin menfaatinin hiyerarşik olarak en yukarıda olması gerektiği yorumu yanlış olmayacaktır.³⁵ Şirketle ilişkiye giren birçok çıkar grubu bulunmaktadır. Örneğin;

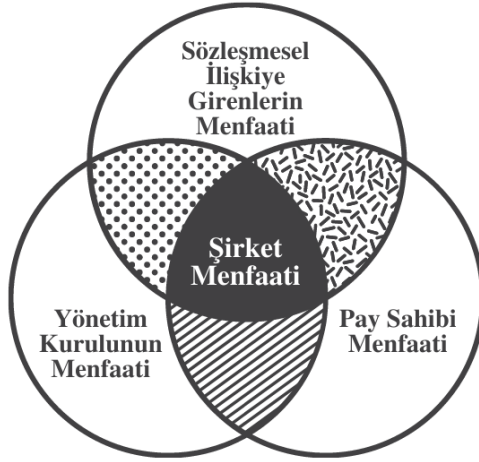
³³ **Sulu**, Anonim Ortaklıklar, s. 18.

³⁴ **Sulu**, Anonim Ortaklıklar, s. 22.

³⁵ Yönetim kurulu üyeleri ile yönetimle görevli üçüncü kişiler, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özeniyle yerine getirmek ve şirket menfaatlerini dürüstlük kuralına uygun biçimde gözetmekle yükümlüdürler.

pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, çalışan işçiler, şirketle sözleşmesel ilişki içerisinde bulunan üçüncü kişiler bu çıkar grupları arasında sayılabilir.³⁶

Şekil 1.



Aslında şirketin menfaatine hizmet edilmesi prensibinin altından genel bir hukuk prensibi ilkesinin bulunduğu söylenebilir. “Herkes için yararlı olanın en doğru sonuç olacağı” noktasından hareketle bütün paydaşların kesişim kümesi olan şirketin kendi menfaati en ön plana çıkarılmıştır. Doktrinde de şirket menfaati kavramı; şirketin hukuki ve ekonomik alandaki mevcudiyetini mümkün olan en iyi şekilde devam etmesini sağlamak şeklinde tanımlanmaktadır.³⁷ Ancak burada belirtmekte fayda var ki; şirket menfaati kavramı tamamen meşru menfaatler üzerine kurgulanmış bir değerdir. Meşru olmayan işlem sonucunda elde edilecek menfaat şirket menfaati kapsamında değerlendirilmeyecektir. Buradaki meşru kavramından kasıt; hukuki düzlem içerisinde sağlanan fayda olarak değerlendirilebilir. Keza şirketin kar etmesi toplum nezdinde bir zarara yol açıyorsa buradaki şirket menfaati kavramı doğal olarak herkesin faydasına olmayacaktır.

III. Toplum Menfaati

Şirketler açısından şirket menfaati kavramını inceledikten sonra toplum menfaati (*public interest* veya *social welfare*) kavramının da şirketler hukuku nezdinde nasıl değerlendirilmesi

³⁶ Kraakman / Armour / Davies vd., s. 63-110; Şehirali Çelik, Çıkar Çatışmaları, s. 51-52.

³⁷ Mehmet Helvacı / Emin Çamurcu / İsmail Türkyılmaz, “Özellikle Anonim Şirket Açısından Şirket Menfaati Kavramı”, Prof. Dr. Hamdi Yasaman’a Armağan, İstanbul 2017, s. 310-314.

gerektiği günümüz dünyasında tartışmaya açılmalıdır. İşbu çalışmanın temel yapı taşı oluşturulan sosyal ve çevresel sorumluluk kapsamında yeni bir paradigma oluşturması adına toplum menfaati kilit bir kavramdır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi şirketler hukuku nezdinde birbirinden bağımsız birçok menfaat grubu bulunmaktadır. Aynı şekilde toplum içerisinde de oldukça farklı dinamikler ve çeşitli menfaat grupları yer almaktadır. Ancak, toplumsal açıdan bir bütün olarak fayda sağlayacak bir menfaatin oluşması durumunda, bir diğer deyişle toplumsal menfaat kavramının olduğu durumlarda şirket menfaati ile toplum menfaati arasındaki ilişkinin nasıl kurgulanması gerektiğine ilişkin TTK kapsamında doğrudan bir düzenleme bulunmamaktadır. Özellikle şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk (*corporate social responsibility*) alanında kendilerini geliştirmeleri ile toplum menfaati kavramı daha da önem kazanmaktadır.³⁸ Bu çalışmalar eşitsizliğin ve yolsuzluğun önlenmesi gibi kamusal yararı gözetken kamu politikalarına destek olmaktan öte şirketin temelinde yer alacak ve toplumu etkileyen unsurları merkezine alacak bir olgu olarak değerlendirilmelidir.³⁹

Şirketlerin kurumsal işleyiş ve faaliyetlerinde, sosyal, etik ve çevresel performans değerlendirmeleri sürekli olarak önem kazanmaktadır.⁴⁰ Yakın dönemlerde yapılan araştırmalar da bu değerlendirmeleri destekler niteliktedir⁴¹. Düzenleyici otoriteler ve kamu politikaları aracılığıyla da karbon emisyonunun azaltılması ve yeşil enerji yatırımlarına katkıda bulunmak gibi yeşil stratejiler desteklenmektedirler.⁴² İlâveten, şirketlerin krediye ulaşımında da şirketlerin çevresel ve sosyal politikaları kritik bir rol almaya başlamıştır.⁴³ Bunların dışında toplumsal bir baskı aracı olarak şirketlerin şeffaflığının yanı sıra, sosyal ve çevresel gelişmeler de talep edilmektedir. Bu kapsamdaki talep sadece bir talep olmanın ötesinde tüketici konumunda bulunan toplumların da tercihlerini, yatırımlarını, seçimlerini ve desteklerini etkiler niteliktedir.⁴⁴ Bu bilgiler ışığında artan talep ve baskılarla birlikte; şirket yöneticilerinin daha geniş bir yelpazede hareket etmesi beklenmektedir.⁴⁵ Öte yandan; toplumun menfaatine olan koşulların şirketin de menfaatine olduğu anlayışı tartışılması gereken bir diğer unsurdur. Bu

³⁸ **Coşkun Can Aktan / Deniz Börü**, Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İgiad Yayınları, İstanbul 2007, s. 11-36.

³⁹ **Joel Blau / Mimi Abramovitz**, The Dynamics of Social Welfare Policy, Oxford University Press, New York 2010, s. 20-22.

⁴⁰ **Temminck / Mearns / Fruhen**, s. 402-412.

⁴¹ **Shihong Zeng / Chunxia Jiang / Chen Ma / Bin Su**, "Investment Efficiency of the New Energy Industry in China", Energy Economics, Elsevier, Sayı 70, 2018, s. 536-544.

⁴² **T.C. Ticaret Bakanlığı**, "Yeşil Mutabakat Eylem Planı 2021", <https://ticaret.gov.tr/data/60f1200013b876eb28421b23/MUTABAKAT%20YE%C5%9E%C4%B0L.pdf>(e.t. 21/8/2022).

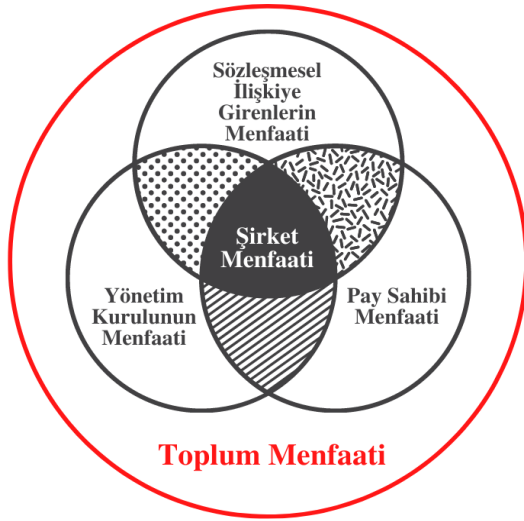
⁴³ **Alain Devalle / Simona Fiandrino / Valter Cantino**, "The Linkage Between ESG Performance and Credit Ratings: A Firm-Level Perspective Analysis", International Journal of Business and Management, Cilt 12, Sayı 9, 2017, s. 53-54.

⁴⁴ **Charles Eesley / Katherine A. Decelles / Michael Lenox**, "Through the Mud or in the Boardroom: Examining Activist Types and Their Strategies in Targeting Firms for Social Change", Strategic Management Journal, Cilt 37, Sayı 12, 2016, s. 2425-2440.

⁴⁵ **Maria Goranova / Lori Verstegen Ryan**, "Shareholder Activism: A Multidisciplinary Review", Journal of Management, Cilt 40, Sayı 5, 2014, s. 1230-1268.

çerçevede; toplum ve şirketlerin menfaatinin aynı doğrultuda olduğu gözetilerek; toplumun menfaatine olan gelişmelerin şirket nezdinde evleviyetle pozitif sonuçlar doğurması gerekir. Ne var ki, toplum menfaati olarak sosyal ve çevresel ilerlemeler asimetrik bir yapıya sahiptir. Şöyle ki; şirket uygulamaları ancak ve ancak belirli bir grup insanın refahını, menfaatini etkiliyorken⁴⁶ çevresel ve sosyal gelişmeler toplumun bir bütün olarak fayda sağladığı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki olgu yani çevresel ve sosyal gelişmeler diğer bütün unsurlara kıyasla asimetrik bir yapıya sahiptir. Bu asimetrik yapıdan kasıt; karlılık büyüme gibi menfaat ve refah sağlayan olgular sadece belirli bir grubu temsil eden kavramlardır ancak, çevresel ve sosyal gelişmeler toplumun tamamını etkileyen hatta şirkete de uzun vadede pozitif etki sağlayan değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir diğer deyişle; şirket bazında kar maksimizasyonu ve bununla birlikte gelecek olan yatırımın, istihdam ve refahın yayılması gibi unsurlar sosyal ve çevresel konularda karşılığını bulmamaktadır. Tam aksine; çevresel ve sosyal gelişmeler toplumun bir bütününü hatta ve hatta şirketin çıkar grubunu da içine aldığından daha üst bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁷

Şekil 2.



Bu doğrultuda şirket menfaati ile toplum menfaati çatışması halinde şirket politikalarının nasıl değerlendirileceği ve uygulanacağına ilişkin TTK nezdinde bir işaret bulunmadığından, bu konunun hem yönetim kurulu üyelerinin karar alma mekanizmalarında hem de şirket açısından nasıl değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin ortak bir görüş bulunmamaktadır.^{48 49} Dolayısıyla

⁴⁶ Şirket menfaatine ilişkin teoriler başlığı altında daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

⁴⁷ Burada özel hukuk kapsamı içerisinde ve genel hukuk prensibi gözetilerek herkesin menfaatine olan en doğru olduğu ilkesi uyarınca yorumlanmaya çalışılmaktadır.

⁴⁸ T.C. Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, <https://spk.gov.tr/data/61e87f0b1b41c611a4c53a90/2fb4947cb75a159d431a0ed205cdbc7c.pdf> (e.t. 28/2/2023).

⁴⁹ Aktan / Börü, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, s. 11-36.

toplumsal menfaat kapsamında değerlendirilen çevresel ve sosyal gelişmelerin nasıl değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin bir analiz yapılacaktır.

A. Toplumsal Menfaat Olarak Çevresel ve Sosyal Gelişmeler

Yukarıda da bahsettiğimiz gibi çevresel ve sosyal gelişmelerin bir bütün halinde toplumsal menfaat kapsamına girdiği düşünülmektedir. Örneğin; şirketin kar sağlaması ve büyümesi şirket ile ilişki içerisinde bulunan herkes için olumlu sonuçlar doğururken, çevresel ve sosyal bir gelişmeyi destekleyen bir faaliyet bu sınırlı grubu aşp, şirketi de içerisine alarak toplumun tamamına bir menfaat olarak sirayet etmektedir. Bu kapsamda şirketlerin karar verici mekanizmasında bulunan yönetim kurulu üyelerinin değerlendirmelerine toplumsal menfaati de eklemek suretiyle sosyal ve çevresel etkileri de göz önünde bulundurması gerektiği söylenebilir. Yönetim kurulu üyelerinin bu doğrultuda yapacağı bir değerlendirmenin şirketin de uzun dönemli menfaatlerine hizmet edeceği ciddiyetle tartışılmaktadır. Çevresel açıdan baktığımızda sınırlı kaynakların uzun vadeli planlar yapılarak kullanılması ve gelecek nesilleri içerisine katarak değerlendirilmesi şirketlerin de uzun dönem menfaatlerine hizmet etmektedir. Bu doğrultuda sadece sınırlı kaynakların değerlendirilmesi değil, aynı zamanda iklim değişikliği ve çevresel faktörlerin değişmesi sonucunda şirketlerin büyük zararlarla karşılaşacağı düşünülebilir.⁵⁰

Öte yandan, toplumsal gelişmeler için yapılan harcamalar veya harcama dışında bunların gözetilmesi şirkete de maddi faydaları beraberinde getirmektedir.⁵¹ Sağlıklı ve karlı bir şirket yaratılması için sosyal ve çevresel koşulların da belirli bir seviyede olması gereklidir. Diğer türlü; toplumsal ilerleme ve refah sağlanamadığından gelir seviyesine paralel olarak ilerleme sağlanamayacaktır. Dolayısıyla, burada toplumsal menfaat ile şirket menfaatinin günün sonunda aynı doğrultuda ilerlediği veya ilerlemesi gerektiği tespiti yapılabilir. Aksini düşünecek olursak, toplum menfaati ile şirket menfaatinin zıt yönlerde ilerlemesi atipik bir süreç yaratır, bunun sonucunda; şirketlerin uzun vadede toplum ile karşı karşıya geleceği yorumunu yapmak mümkündür.

B. Toplumun Bir Parçası Olarak Şirket

Toplum menfaatini değerlendirirken üzerinde durulması gereken bir diğer nokta ise şirketlerin toplumun ayrılmaz bir parçası olduğudur. Şirketler ve bunların sahip olduğu tüzel kişiler içinde bulundukları toplumun bir parçasını oluşturur. Bu kapsamda topluma katkı sağlayacak çevresel ve sosyal olguların, şirketin mekanizmalarına dâhil edilmesi şirket nezdinde de pozitif etki sağlayacağı savunulabilir. Aslında toplum menfaati olarak kastedilen husus; bir topluluğun ortak çıkarlarını ifade etmektedir ve bunların teşvik edilmesi durumunda bireysel çıkarlar bastırılmayıp, aksine bireylerin başka bir şekilde elde etmeleri mümkün olmayan

⁵⁰ Örneğin, sıcaklığın iki santigrat derece artması durumunda şirketlerin sunduğu ürün ve hizmetlerde önemli değişiklikler meydana gelebilir; bu da şirketler açısından ciddi zararlara yol açabilir.

⁵¹ **Blau / Abramovitz**, *The Dynamics*, s. 25.

yararları elde etmeleri ifade edilmektedir.⁵² Dolayısıyla çevresel ve sosyal gelişmelere katkı sunacak her faaliyet bu kapsamda da değerlendirilmeye mümkün hale gelmektedir.

Bu düşünme ve değerlendirme mekanizmasının her zaman olumlu sonuçlanmasına da gerek olmadığı yorumlanabilir, önemli olan karar mekanizmalarına çevresel ve sosyal değerlerin entegre edilmesidir. Bu doğrultuda; şirket de bu kazanımlardan uzun dönemde menfaat sağlayacaktır. Lafzi ve etimolojik bakış kısmında bahsettiğimiz gibi; şirket menfaati doğrudan ekonomik bir değer olmak zorunda değildir. Bu konuda hem uluslararası mevzuatta hem de TTK da şirket menfaatine değinilirken böyle bir tanımlamaya gidilmemiştir. Dolayısıyla, şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin karar verirken düşünecekleri toplumsal menfaat ölçüsü doğrudan ekonomik bir menfaat olmasa da şirket menfaatine hizmet etmektedir.

Sonuç olarak; daha geniş bir pencereden bakıldığı takdirde şirket menfaati ile toplum menfaati birbirini dışlayan unsurlar olmaktan ziyade birbirini besleyen alan unsurlardır. Toplum menfaatine olacak bir faaliyet doğal olarak şirket menfaatine de hizmet edecektir. Bu ilişkinin TTK m. 369 açısından hukuki karşılığı şu şekilde kurgulanabilir: şirket menfaati kavramının lafzi ve tarihsel yorumundan hareketle, şirketin uzun dönemde varlığını sürdürmesi ve değer üretmesi için gerekli koşulların sağlanması şirket menfaatinin ayrılmaz bir parçasıdır. Çevresel ve sosyal gelişmeler bu koşulların bir unsurudur; zira şirketin içinde bulunduğu toplumsal ve çevresel ortamın bozulması şirketin uzun dönem faaliyetlerini, itibarını ve finansal sürdürülebilirliğini doğrudan tehdit etmektedir. Dolayısıyla yönetim kurulu üyesinin bu riskleri gözetmesi, TTK m. 369 kapsamında şirket menfaatinin koruma yükümlülüğünün somut bir yansımasıdır; soyut bir ahlaki tercih değil, hukuki bir zorunluluktur.⁵³

IV. Yönetim Kurulu Üyelerinin Özen Yükümlülüğü Kapsamında Çevresel ve Sosyal Sorumlulukları

TTK madde 369 uyarınca yönetim kurulu üyelerine görevlerini yerine getirirken özenli bir yönetici gibi hareket etmesi şart konulmuştur. Yönetim kurulu üyelerinin çevresel ve sosyal konulardaki sorumluluğu hem bağlılık hem de özen yükümlülüğü boyutuyla değerlendirilebilir. Bağlılık yükümlülüğü şirket menfaatinin gözetilmesini zorunlu kılarken, özen yükümlülüğü bu menfaatin nasıl gözetileceğine ilişkin karar alma sürecini düzenlemektedir. Karar alma sürecindeki özen standardı, çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Tedbirli bir yöneticinin özeni standardı, soyut ve nesnel bir ölçüt olup yönetim kurulu üyesinin somut kişisel niteliklerinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Bu standartta belirleyici olan husus, makul ve basiretli bir yöneticinin aynı koşullar altında nasıl davranacağıdır. Çevresel ve sosyal

⁵² Norman Patrick Barry, Modern Siyaset Teorisi, Liberte Yayınları, Ankara 2003, s. 309.

⁵³ Kırca / Şehirli Çelik / Manavgat, Anonim Şirketler Hukuku, Cilt 1, s. 481; Helvacı / Çamurcu / Türkyılmaz, s. 310-314; Joana Setzer / Catherine Higham, Global Trends in Climate Change Litigation: 2022 Snapshot, Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment ve Centre for Climate Change Economics and Policy, London School of Economics and Political Science, Londra 2022, s. 5-10.

konular söz konusu olduğunda bu standart şu anlama gelmektedir: tedbirli bir yönetici, şirketin faaliyetlerinin çevresel ve sosyal risklerini tanımlayacak, bu risklerin şirketin uzun dönem menfaatine etkisini değerlendirecek ve gerekli önlemleri alacaktır. Bu süreçlerin hiçbirini gerçekleştirmeden karar alan bir yönetim kurulu üyesi, özen yükümlülüğünü ihlal etmiş sayılabilecektir.⁵⁴ Bu kapsamda her bir yönetim kurulu üyesinin özen yükümlülüğüne tabi olduğu ve bu yükümlülük ile uyumlu hareket etmesi beklenmektedir.⁵⁵ Konu özelinde özen yükümlülüğünden kasıt karar alma sürecinde gösterilecek özendir.⁵⁶ Yönetim kurullarının toplantılarında şirket faaliyetlerine ilişkin kararlar alınırken, bir diğer yandan bu süreçler içerisinde üyeler arasında ortak iradenin oluşturulması ve ortaklık menfaatleri bakımından en doğru sonuca ulaşması da amaçlanmaktadır.⁵⁷ Yönetim kurulu üyeleri şirket nezdinde bir karar alırken toplantı yapmak suretiyle iradelerini ortaya koyar ve bu doğrultuda şirket politikaları, faaliyetleri belirlenir. Özen yükümlülükleri gereğince bir konu hakkında karar vermeden önce o konu hakkında uygun ve yeterli bilgilerin toplanması, gerektiğinde bağımsız uzmanlara başvurulması ve bu bilgileri değerlendirmesi suretiyle “altyapı çalışması” yapması gerekmektedir.⁵⁸ Herhangi bir “altyapı çalışması” gerçekleştirilmeden, bir konuda karar alınması, alınan kararın hukuka aykırı olması ve karar nedeniyle şirketin zarara uğraması durumunda yönetim kurulu üyelerinin TTK m. 553/1 gereğince sorumluluğu söz konusu olacaktır.⁵⁹ Zira bu durumda yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu için gereken zarar, kanuna aykırılık (yükümlülüklerin ihlali), kusur ve nedensellik bağı unsurları gerçekleşmiş olacaktır.⁶¹ Bu kapsamda yönetim kurulu üyelerinin sadece toplantılara iştirak edip, oy kullanmanın dışında toplantılar için hazırlık yapması ve gerekli araştırmayı gerçekleştirerek toplantıya katılmaları özen yükümlülüğüne kapsamına girmektedir.⁶²

Toparlayacak olursak; yönetim kurulu üyelerinin dikkate alması gereken iki temel husus bulunmaktadır. Bunlardan ilki, yönetim kurulu üyelerinin konu veya ilgili proje hakkında bilgi

⁵⁴ **Kırca / Şehirli Çelik / Manavgat**, Anonim Şirketler Hukuku, Cilt 1, Sayı 481; **Sıtkı Anlam Altay**, Anonim Ortaklıklarda Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri, İstanbul 2011, s. 262-264.

⁵⁵ TTK madde 557 kapsamında ifade edilen farklılaştırılmış teselsül kavramından hareketle; yönetim kurulunun bir bütün olarak değil, her bir yönetim kurulu üyesinin yükümlülüklerine uygun davranması gerektiği düzenlenmiştir.

⁵⁶ Çalışma kapsamında konu sınırlandırılarak özen yükümlülüğü sadece yönetim kurulu üyelerinin çevresel ve sosyal sorumlulukları kapsamında sadece karar alma süreçleri değerlendirilmiştir.

⁵⁷ **Kırca / Şehirli Çelik / Manavgat**, Anonim Şirketler Hukuku, Cilt 1, s. 481.

⁵⁸ **Pınar**, Yönetim, s. 369-405.

⁵⁹ **Pınar**, Yönetim, s. 369-405.

⁶⁰ TTK m. 553 uyarınca, yönetim kurulu üyeleri kanun veya esas sözleşmeden doğan yükümlülüklerini kusurlu olarak ihlal ettikleri takdirde, hem şirkete hem de pay sahipleri ile şirket alacaklılarına karşı verdikleri zarardan sorumludurlar. Bu hükümle birlikte, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğu “kusur esasına dayalı sorumluluk” olarak düzenlenmiştir. Dolayısıyla üyelerin hukuki sorumluluğunun doğabilmesi için; hukuka aykırı bir fiilin bulunması, bu fiil sonucunda bir zararın meydana gelmesi, kusurun varlığı ve söz konusu fiil ile zarar arasında uygun illiyet bağının kurulması gerekmektedir.

⁶¹ **İsmail Kırca**, “Anonim Şirket Yönetim Kurulu Kararlarında Takdir Yetkisi – Özen Borcu”, Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi (BATİDER), Cilt 12, Sayı 3, 2004, s. 85-96.

⁶² **Akdağ Güney**, Anonim Şirket, s. 321.

sahibi olması olarak değerlendirilebilir. İkinci husus ise şirket menfaati kapsamında bir değerlendirme yaparak söz konusu projenin etkilerini detaylıca irdelemek suretiyle şirketin zarar görmesini engellemek olarak değerlendirilebilir. Yönetim kurulu üyelerinin işletmesel ve yönetsel bir konu üzerinde karar verirken gerekli araştırmaları yapması ve bu iki unsur doğrultusunda karar alması beklenmektedir. Yönetim kurulu üyelerinin şirket politikalarının, yatırımlarının veya faaliyetlerinin çevresel ve sosyal anlamda etkilerini değerlendirmek amacıyla bilgi sahibi olması, üyeler tarafından dikkate alınması gereken ilk unsur olan bilgi sahibi olması unsur kapsamında değerlendirilebilir. İkinci olarak ise; şirket menfaati kapsamında söz konusu şirket uygulamasının değerlendirilmesi olarak karşımıza çıkacaktır. Yönetim kurulu üyesinin bu öncül araştırmaları yapmaması hem özen yükümlülüğünün ihlali hem de hukuka aykırılıktan kaçınmak için gerekenin yapılmamış olması nedeniyle “ihmal” anlamına gelecektir.⁶³ Nihayetinde, yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna başvurabilmek için ihmal şartının oluşması gerekmektedir. Doktrinde ağırlıkta olan görüş, şirket yöneticilerinin şirkete verdikleri bir zarar olması halinde kusurları oranında şirketler hukuku açısından sorumlu oldukları yönündedir.^{64 65} Dolayısıyla, yönetim kurulu üyelerinin çevresel ve sosyal konuları gözetirken pay sahiplerinin menfaatleriyle çatışması olasılık dahilindedir. Ancak burada bir menfaat dengesi oluşturulması sağlıklı olacaktır. Nitekim menfaat dengesini oluştururken pay sahiplerinin de çevresel ve sosyal unsurlardan etkilendiği ve toplumun bir parçası olduğu unutulmamalıdır. Bu bağlamda, çevresel ve sosyal unsurlar bir arada değerlendirilmek suretiyle toplumsal yarar doğrultusunda toplum menfaati gözetilmelidir.

Sonuç itibarıyla, çevresel ve sosyal faktörlere ilişkin olsun veya olmasın yönetim kurulu üyelerinin özen sorumluluğuna gidebilmek için gerekli şartların gerçekleşmesi halinde TTK 553 kapsamında özen sorumluluğundan hareket edilerek bir sorumluluk davası açılabilecektir. Bu kapsamda çevresel ve sosyal unsurlar da bu madde kapsamına haliyle girmektedir. Nitekim özellikle çevresel ve sosyal konuları etkileyen hususlarda şirketler aleyhinde açılan davalarda küresel anlamda önemli bir artış yaşanmaktadır.⁶⁶ Somut bir örnek üzerinden ilerlenmesi gerekirse; bir şirketin gerekli atık arıtma tesisini kurmaması kısa vadede maliyet avantajı sağlayabilir. Ancak bu karar aynı zamanda çevre mevzuatına aykırılık nedeniyle idari yaptırımlara, rakipler karşısında haksız rekabet iddiasına dayalı tazminat taleplerine ve şirketin itibar kaybı nedeniyle uzun dönem değer kaybına yol açabilir. Bu çerçevede TTK m. 553 kapsamında zararın tespitinde yalnızca anlık maliyet avantajının değil, söz konusu kararın şirkete uzun dönemde verdiği toplam zararın esas alınması gerektiği savunulabilir. Dolayısıyla yönetim kurulu üyesinin çevresel riski görmezden gelerek aldığı karar, özen yükümlülüğünün ihlali olarak değerlendirilebilecektir. Yabancı hukuk uygulamalarına bakıldığında, yönetim

⁶³ Altay, Anonim Ortaklıklarda Yönetim Yetkileri, s. 262-264.

⁶⁴ Oğuz İmregün, “Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyelerinin Ortaklığa Karşı Hukuksal Sorumluluğu”, Erdoğan Moroğlu’na 65. Yaş Armağanı, İstanbul 1999, s. 255.

⁶⁵ İsmail Doğanay, “Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyelerinin 'Hukuki' Sorumluluğu”, Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi (BATİDER), Cilt 17, Sayı 3, 1994, s. 57.

⁶⁶ Setzer / Higham, Global Trends, s. 5-10.

kurulu üyelerinin çevresel riskleri gözetme yükümlülüğünün giderek daha somut bir içerik kazandığı görülmektedir. ClientEarth'ün Shell'in yönetim kurulu aleyhine açtığı dava, iklim risklerini yönetmede yetersiz kalan yöneticilerin özen yükümlülüğünü ihlal edebileceğini öne sürmesi bakımından emsal niteliği taşımaktadır. Hollanda doktrininde de benzer gerekçelerle yönetim kurulu üyelerinin çevresel hususları özen yükümlülüğü kapsamında gözetmesi gerektiği savunulmaktadır.⁶⁷

A. Çevresel ve Sosyal Sorumluluğu Destekleyen Unsurlar

1. Değişen Piyasa Koşulları ve Regülasyonlar

Yönetim kurulu üyelerinin başarılarını ve şirketin menfaatine hizmet edip etmediklerini değerlendirebileceğimiz önemli göstergelerden bir tanesi şirketlerin finansal piyasalardaki değerlemeleridir. Aslında bu bakış açısı şirket menfaati içerisinde ele aldığımız pay sahibi teorisine paralellik göstermektedir. Sonuç itibarıyla yönetim kurulu üyelerinin başarısı kar maksimizasyonu ve şirketin pay sahiplerinin bundan elde edecekleri karı artırmaktadır. Ancak, günümüz değişen piyasa koşulları içerisinde şirket değerlendirmeleri sadece finansal temeller üzerine kurgulanmamaktadır. Günümüz koşullarında artık şirketlere birçok faktöre bağlı olarak değerlemeler yapılmaktadır. Şirket değerlemeleri, özü itibarıyla bir şirketin nasıl bir fiyata sahip olduğunu belirleme çabasıdır. Bu kapsamda; şirketlerin değerlemesinde birçok nokta incelenmektedir. Yeni dönemde şirket değerlendirmelerinde sürdürülebilirlik etkilerinin şirketin değerini yakından etkilediği gözlemlenmektedir. Yapılan araştırma ve çalışmalarda da sürdürülebilirlik kriterlerini içselleştiren şirketlerin değerlemelerinin daha yüksek olduğu ortaya konmuştur.⁶⁸ Bu değerlemeler soyut bir değerlemenin ötesinde şirketlerin nakit akışını ve uzun dönem büyüme planlarını da yakından ilgilendiren önemli göstergelerdir.⁶⁹ Dolayısıyla, başarılı bir yönetim kurulunun bu noktaya önem veriyor olması gereklidir. Bu durum aynı zamanda, şirketin geleceğini ve uzun dönem büyüme planlarını da etkileyeceğinden özen yükümlülüğü içerisinde de değerlendirilebilir.

Regülasyonlardan önce, şirketler üzerindeki en erken ve en doğrudan baskı kaynağı yatırımcılar ve finansörler olmuştur. Kurumsal yatırımcılar ile bankalar, ESG kriterlerini kredi ve yatırım kararlarının ayrılmaz bir parçası hâline getirmiş; bu durum yönetim kurullarının çevresel ve sosyal performanslarını açıklamaya yöneltmiştir. Şirketleri baskı altına sokan bir

⁶⁷ **ClientEarth**, “We’re Taking Legal Action Against Shell’s Board for Mismanaging Climate Risk”; **Jaap Winter / Matthijs de Jongh / Steven Hijink / Vin O. Timmerman / Gerard van Solinge / Loes Lennarts / Jan Berend Wezeman / Claartje Bulten / Steef Bartman / Manuel Lokin / Iris Wuisman / Hélène Vletter-van Dort / Kid Schwarz / Maarten Verbrugh / Joti Roes / Geert Raaijmakers / Harold Koster / Bastiaan Kemp / Mieke Olaerts / Bart Joosen / Hylda Boschma / Albert Verdam / Hanny Schutte-Veenstra / Huub Willems / Günther Rensen**, “Naar een zorgplicht voor bestuurders en commissarissen tot verantwoorde deelname aan het maatschappelijk verkeer”, *Ondernemingsrecht*, 2020, s. 471-474.

⁶⁸ **McKinsey & Company**, *How Companies Capture the Value of Sustainability: Survey Findings*.

⁶⁹ **Strategy& (PwC)**, *Empowered Chief Sustainability Officers: The key to remaining credible and competitive*, <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/cso2022.html> (e.t. 5/11/2024).

diğer önemli husus ise uluslararası anlamda artan regülasyonlardır.⁷⁰ Buradaki husus aslında her ne kadar uluslararası hukuk anlamında bir yükümlülük getirmese de, uluslararası şirketlerin merkezlerinin bulunduğu ülkelerde yer alan regülasyonlar aracılığıyla diğer ülkelerde bulunan iştiraklerine regülasyonlar sirayet etmektedir. Bu kapsamda; her ne kadar ilgili ülke nezdinde gerekli düzenlemeler yapılmamış olsa da çok uluslu şirketlerin merkezlerinde bulunan regülasyonlar diğer ülkelerde bulunan iştiraklerine doğrudan etki etmektedir. Bu kapsamda; Avrupa'daki üç ülkenin önemli çalışmalar gerçekleştirdiğini söylemek mümkündür. Almanya⁷¹, Fransa⁷² ve İsviçre'de⁷³ çok uluslu şirketler çevresel ve sosyal sorumlulukları ile ilgili olarak regülasyonlar bulunmaktadır. Ancak buradaki temel husus, ilgili kanunların ülkesellik prensibi dışarısına çıkarak şirketlerin yurt dışında yer alan iştiraklerine teşmil etmesidir. Bunların dışında, herhangi bir hukuki düzenleme veya regülasyon olsun veya olmasın şirket yönetim kurullarına başka yöntemlerle de baskı yapılabilmektedir. Bu kapsamda, aktivist pay sahibi (*activist shareholder*) olarak da ifade edilen bir yöntem ile halka açık şirketlerde çok küçük miktarlarda pay sahibi olarak çevresel ve sosyal amaçlarla şirket yönetim kurulları aleyhine dava açtığı ve üzerlerinde önemli baskılar yarattığı da bilinmektedir.⁷⁴

Sonuç olarak; şirketlerin sosyal ve çevresel alandaki etkilerini incelemeleri yalnızca soyut bir kavram değildir. Şirketlerin değerlemeleri ve finansal açıdan pozisyonlarını da pozitif anlamda etkileyen bir süreçtir. Yönetim kurulu üyelerinin şirket politikaları içerisinde bu başlıkları değerlendirmeleri kar, büyüme ve değerlendirme gibi finansal açıdan ölçümlenebilir ayrıcalıklar da getirecektir. Söz konusu hususların ölçümlenebilir olması sebebiyle yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları kapsamında bir zarar oluşturabileceği değerlendirilmesi yapılabilecektir. Öte yanda, gelişmiş ülkelerde mevcut olan regülasyonların ilgili ülke şirketlerinin iştiraklerine de sirayet etmesi şirketlerin çevresel ve sosyal konulara vermesi gereken önemi artırmaktadır. Tüm bunlar aslında yönetim kurulu üyeleri için bir işaret oluşturmaktadır. Eğer yönetim kurulu üyeleri gelecek dönemlerde bu konularda geri kalmaları sebebiyle şirketlerini zarar uğrattırsa şirketlerin direksiyon koltuğunda oturan yönetim kurulu üyeleri de doğal olarak etkilenecek ve sorumlu olacaklardır.

⁷⁰ Burada uluslararası kamu hukukundan ziyade uluslararası şirketlerin merkezlerinin bulunduğu ülkelerde yer alan regülasyonların diğer ülkelerde bulunan iştiraklerine sirayet etmesidir. Bu kapsamda; her ne kadar ilgili ülke nezdinde gerekli düzenlemeler yapılmamış olsa da çok uluslu şirketlerin merkezlerinde bulunan regülasyonlar diğer ülkelerde bulunan iştiraklerine etki etmektedir.

⁷¹ **Almanya Federatif Cumhuriyeti**, Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten (Lieferkettengesetz, LkSG), Bundesgesetzblatt I 2021 Nr. 53, 22/07/2021, yürürl. 1/1/2023.

⁷² **Fransa Cumhuriyeti**, Ana Şirketlerin ve Yüklenici Kuruluşların Gözetim Yükümlülüğü Hakkında 27/3/2017 Tarihli 2017-399 Sayılı Kanun (Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre).

⁷³ **İsviçre Konfederasyonu**, Swiss Code of Obligations (Borçlar Kanunu), Md. 964a-964c ve 964d-964i, Resmi Derleme (Amtliche Sammlung/Recueil officiel).

⁷⁴ **Gary Cundill**, "Non-Financial Shareholder Activism: A Process Model for Influencing Corporate Environmental and Social Performance", International Journal of Management Reviews, Cilt 20, Sayı 2, 2017, s. 606–626.

2. Uzun Dönem Menfaat

Şirket menfaatinin uzun dönemli boyutu, TTK m. 369 kapsamındaki özen yükümlülüğünün çevresel ve sosyal hususları da kapsayacak şekilde yorumlanmasının somut zeminini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda şirketlerin uzun dönemde sağlayacakları menfaatleri güvence altına alması, yönetim kurulu üyelerinin çevresel ve sosyal hususları gözetmesinin hem hukuki hem de ekonomik gerekçesini teşkil etmektedir. Nitekim altyapı ve finansal yatırımlar ile yeni teknolojilerin benimsenmesi bu uzun dönem perspektifinin somut yansımaları arasında sayılabilir. Bu gibi yatırımları yapmaları sağlayan hukuki ve ekonomik gerekçe olarak genellikle şirketlerin uzun dönem sağlayacakları menfaat gösterilmektedir. Yapılan yatırımların geri dönüşü olacağına dair herhangi bir kesinlik bulunmadığının altını çizmekte fayda vardır. Ancak, iş adamı kararı kuralı (*“Business Judgement Rule”*) temelinde bu gibi uzun dönem menfaati hedefleyen süreçler yaratılabilir. Paralel bir şekilde bir yönetim kurulu üyesinin çevresel ve sosyal hususların dikkate alınmasında hukuki sebep çok önemlidir. Nitekim yönetim kurulunun verdiği kararı açıklayabilmesi hem pratik açıdan hem de yükümlülükleri açısından değerlidir. Burada da benzer bir şekilde ticari takdir kuralı çerçevesinde değerlendirme rahatlıkla yapılabilir. Şirketin herhangi bir faaliyeti veya politikası çerçevesinde çevresel ve sosyal koşullar ön plana çıkarılarak karar verilebilir ve burada hukuki bir sebep varlığı rahatlıkla savunulabilir. Dolayısıyla, yukarıdaki açıklamalarımızın mefhum-u muhalifinden de ilerlersek, bir yönetim kurulu üyesinin çevresel ve sosyal hususları değerlendirmesini engelleyecek hiçbir hukuki gerekçe bulunmamaktadır. Hollanda doktrininde de benzer sebeplerden dolayı şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin özen yükümlülüğü altında çevresel hususlarında gözetilmesi gerektiği ve şirketlerin sorumluluklarını artırmalarına yönelik bir yazı yayımlanmıştır.⁷⁵ Bu kapsamda; *“eğer dünyanın etkilendiği negatif bir unsur var ise, kimsenin bundan yararlanmaması gerektiği”* yorumunu geliştirmişlerdir. Sonuç olarak; yönetim kurulu üyelerinin şirketlerinin uzun dönem menfaatlerini de hesaba katarak, şirketin de bir parçası olduğu çevresel ve sosyal unsurları göz önünde bulundurması doğru olacaktır.

SONUÇ

TTK madde 369 kapsamında yönetim kurulu üyelerine görevlerini yerine getirirken özen yükümlülüğü altında hareket etme sorumluluğu getirilmektedir. Bu doğrultuda yönetim kurulu üyelerinin verdikleri kararlarda şirket menfaatini gözetmek gibi bir sorumlulukları bulunmaktadır. Kanunun lafzından her ne kadar şirket menfaatinden kastın ne olduğu çıkarılamasa da şirketin çıkarına ve faydasına hareket etmesi olarak özetlenebilir. Günümüz koşullarında şirket menfaati göz önünde bulundurulurken salt iktisadi kazancı maksimize etmek amacıyla çevresel ve sosyal hususları göz ardı edilmektedir. Ancak, hem TTK 369 kapsamında sadece ekonomik bir çıkar faydadan bahsedilmemektedir, şirket menfaati daha geniş yorumlanarak daha fazla paydaşı içerisine alan bir noktaya evrilmektedir. Bu kapsamda şirket

⁷⁵ Winter / de Jongh / Hijink, Naar een Zorgplicht, s. 471-474.

ve toplumun konumu ortaya konularak denkleme dâhil edilerek şirket yönetim kurulu üyelerinin sosyal ve çevresel konularda bir değerlendirme yapma ihtiyacı gerekliliği birçok başlıkta ortaya çıkmaktadır. Bunlar; günümüz ekonomik piyasasında çevresel ve sosyal politikaların aynı zamanda finansal göstergeleri de etkileyebiliyor olması, aynı zamanda şirketlerin bulundukları toplumların bir parçası olduğu yorumuyla birlikte bu değerler şirket menfaati ile uyumlu olarak değerlendirilmektedir. Bu vesileyle birçok paydaşın menfaati olumlu yönde etkilenecektir. Dolayısıyla, yönetim kurulu üyelerinin şirket menfaati ile birlikte toplumun menfaatini şirketin uzun dönem menfaati doğrultusunda gözetmesi hem TTK açısından hem de diğer paydaşların menfaati açısından uyumlu bir sonuç yaratacaktır. Bu durumun aksine bir işleyiş olduğu takdirde sorumluluğa ilişkin koşulların tamamlanması ile yönetim kurulu üyelerinin sorumluluğuna başvurulabilecektir. Ancak, özen yükümlülüklerini ihlal etmedikçe sorumluluklarından bahsetmek mümkün olmayacaktır. İncelenen konu kapsamında yönetim kurulu üyelerinin çevresel ve sosyal hususları gözetme yükümlülüğünün hukuki dayanağı, doğrudan ESG regülasyonları değil; TTK m. 369'un mevcut lafzı ile şirket menfaati kavramının geniş yorumudur. Bu doğrultuda ESG regülasyonları ve değişen piyasa koşulları, söz konusu yorumu destekleyen ve pekiştiren dış etkenler olarak değerlendirilmelidir. Nitekim ilgili yükümlülüğün normatif temeli TTK hükümleri olup regülasyonlar bu temeli inşa etmemekte; yalnızca güçlendirmektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin çevresel ve sosyal anlamda özen yükümlülüklerini yerine getirmeleri için ise üç temel noktaya uygun hareket etmeleri halinde sorumluluklarının doğmayacağı ifade edilebilecektir. Bunlar;

- Çevreye ve topluma olumsuz etkisi olan mevcut ve potansiyel hususların belirlenmesini sağlamak,
- Belirlenen ve tespit edilen bu hususların ortadan kaldırılmasını sağlamak,
- Eğer tamamen kaldırmak mümkün değilse azaltılması yönünde adımlar atmak.

Bir yönetim kurulu üyesinin bahsedilen şekilde bir politika oluşturması durumunda özen yükümlülüğü kapsamındaki görevlerini yerine getirdiğini ifade etmek mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akdağ Güney, Necla**, Anonim Şirket Yönetim Kurulu, 2. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2016.
- Akın, Murat Yusuf / Sulu, Muhammed**, “Yönetim Kurulu Üyelerinin Menfaati ile Şirket Menfaatinin Çatışması Bağlamında Sorumluluk”, Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi, Cilt 25, Sayı 1, 2019, ss. 169-184.
- Aktan, Coşkun Can / Börü, Deniz**, Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İgiad Yayınları, İstanbul 2007.
- Altay, Sıtkı Anlam**, Anonim Ortaklıklarda Yönetim Yetkilerinin Devrinin Sorumluluğa Etkileri, İstanbul 2011.
- Avrupa Komisyonu**, Communication from the Commission — The European Green Deal, 2019, https://commission.europa.eu/publications/communication-european-green-deal_en (e.t. 11/10/2022).
- Barry, Norman Patrick**, Modern Siyaset Teorisi, Liberte Yayınları, Ankara 2003.
- Blau, Joel / Abramovitz, Mimi**, The Dynamics of Social Welfare Policy, Oxford University Press, New York 2010.
- Cankat, Rıfat / Helvacı, Mehmet**, “Karşılaştırmalı Hukukta Şirket Menfaati Kavramı”, Prof. Dr. Sabih Arkan'a Armağan, İstanbul 2019, ss. 521-522.
- ClientEarth**, “We're Taking Legal Action Against Shell's Board for Mismanaging Climate Risk”, <https://www.clientearth.org/latest/latest-updates/news/we-re-taking-legal-action-against-shell-s-board-for-mismanaging-climate-risk/> (e.t. 22/10/2022).
- Cundill, Gary**, “Non-Financial Shareholder Activism: A Process Model for Influencing Corporate Environmental and Social Performance”, International Journal of Management Reviews, Cilt 20, Sayı 2, 2017, ss. 606-626.
- Çamoğlu, Ersin**, Anonim Ortaklık Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2010.
- Devalle, Alain / Fiandrino, Simona / Cantino, Valter**, “The Linkage Between ESG Performance and Credit Ratings: A Firm-Level Perspective Analysis”, International Journal of Business and Management, Cilt 12, Sayı 9, 2017, ss. 53-54.
- Doğanay, İsmail**, “Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyelerinin 'Hukuki' Sorumluluğu”, Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi (BATİDER), Cilt 17, Sayı 3, 1994, ss. 57-65.

- Eesley, Charles / Decelles, Katherine A. / Lenox, Michael**, “Through the Mud or in the Boardroom: Examining Activist Types and Their Strategies in Targeting Firms for Social Change”, *Strategic Management Journal*, Cilt 37, Sayı 12, 2016, s. 2425-2440.
- Freeman, Robert Edward**, “A Stakeholder Theory of the Modern Corporation”: **Max B.E.Clarkson** (edt.), *The Corporation and Its Stakeholders*, University of Toronto Press, Toronto 2016, ss. 125-138.
- Freeman, Robert Edward**, “The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions”, *Business Ethics Quarterly*, Cilt 4, Sayı 4, 1994, ss. 409-421.
- Freeman, Robert Edward / Evan, William M.**, “Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation”, *Journal of Behavioral Economics*, Cilt 19, Sayı 4, 1990, ss. 337-359.
- Friedman, Milton**, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago 1962.
- Friedman, Milton**, “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”, *The New York Times Magazine*, 13/9/1970, s. 32-33, <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html> (e.t. 1/3/2024).
- Galbreath, Jeremy**, “Do Boards of Directors Influence Corporate Sustainable Development? An Attention-Based Analysis”, *Business Strategy and the Environment*, Cilt 27, Sayı 6, 2018, s. 742-756.
- Goranova, Maria / Ryan, Lori Verstegen**, “Shareholder Activism: A Multidisciplinary Review”, *Journal of Management*, Cilt 40, Sayı 5, 2014, s. 1230-1268.
- Handy, Charles**, “What Is a Company For?”, *Royal Society for Arts (RSA) Journal*, Cilt 139, Sayı 5416, 1991, ss. 231-241.
- Helvacı, Mehmet / Çamurcu, Emin / Türkyılmaz, İsmail**, “Özellikle Anonim Şirket Açısından Şirket Menfaati Kavramı”, Prof. Dr. Hamdi Yasaman'a Armağan, İstanbul 2017, ss. 309-330.
- İmregün, Oğuz**, “Anonim Ortaklıkta Yönetim Kurulu Üyelerinin Ortaklığa Karşı Hukuksal Sorumluluğu”, *Erdoğan Moroğlu'na 65. Yaş Armağanı*, İstanbul 1999, s. 255.
- Kayıklık, Abdurrahman**, *Anonim Şirketin Temsili*, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul 2024.
- Kraakman, Reinier / Armour, John / Davies, Paul / Enriques, Luca / Hansmann, Henry / Hertig, Gerard / Hopt, Klaus / Kanda, Hideki / Pargendler, Mariana / Ringe, Wolf-Georg / Rock, Edward**, *The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach*, 3. Baskı, Oxford University Press, Oxford 2017.

- Kırca, İsmail**, “Anonim Şirket Yönetim Kurulu Kararlarında Takdir Yetkisi — Özen Borcu”, *Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi (BATİDER)*, Cilt 22, Sayı 3, 2004, ss. 85-96.
- Kırca, İsmail / Şehirali Çelik, Feyzan Hayal / Manavgat, Çağlar**, *Anonim Şirketler Hukuku*, Cilt 1: Temel Kavram ve İlkeler, Kuruluş, Yönetim Kurulu, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara 2013.
- Kutlu Alan, Ayşe**, *Yeşil Finans ve Karbon Piyasalarının Hukuki Temelleri: Avrupa Birliği ve Türkiye'de Yeşil Tahviller ile Emisyon Ticareti Sistemlerinin Karşılaştırmalı Analizi*, Koç Üniversitesi Lisansüstü Programlar Enstitüsü Hukuk Doktora Programı, İstanbul 2025 (yayımlanmamış doktora tezi).
- Lawrence, Stewart / Collins, Eva / Roper, Juliet**, “Expanding Responsibilities of Corporate Governance: The Incorporation of CSR and Sustainability”, *Indian Journal of Corporate Governance*, Cilt 6, Sayı 1, 2013, ss. 49-63.
- McKinsey & Company**, “How Companies Capture the Value of Sustainability: Survey Findings”, <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/how-companies-capture-the-value-of-sustainability-survey-findings> (e.t. 14/9/2024).
- Meager, Elizabeth**, “Climate Risk: Liability Tide Turning Against Directors”, <https://capitalmonitor.ai/factor/environmental/climate-risk-liability-tide-turning-against-directors/> (e.t. 11/11/2022).
- Medema, Steven George**, Identifying a “Chicago School” of Economics: On the Origins, Diffusion, and Evolving Meanings of a Famous Brand Name, CHOPE Working Paper, No. 2021-23, Duke University, Center for the History of Political Economy (CHOPE), Durham 2021.
- Nişanyan, Sevan**, *Nişanyan Sözlük*, “Menfaat” maddesi, <https://www.nisanyansozluk.com/kelime/menfaat> (e.t. 1/9/2025).
- Parmar, Bidhan L. / Freeman, Robert Edward / Harrison, Jeffrey S. / Wicks, Andrew C. / Purnell, Lauren De Coll**, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- Pınar, Hamdi**, “Yönetim Kurulu Üyelerinin Şirketler Hukuku Açısından Rekabet İhlallerinden Dolayı Hukuki Sorumluluğu”, *Reha Poroy Anısına Armağan*, *Banka ve Ticaret Hukuku Dergisi (BATİDER)*, Cilt 25, Sayı 4, 2009, ss. 369-405.
- Pulaşlı, Hasan**, *Şirketler Hukuku Şerhi*, Cilt 2, Adalet Yayınevi, Ankara 2014.

- Setzer, Joana / Higham, Catherine**, “Global Trends in Climate Change Litigation: 2022 Snapshot”, Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment ve Centre for Climate Change Economics and Policy, London School of Economics and Political Science, Londra 2022, ss. 5-10.
- Stout, Lynn**, “Why We Should Stop Teaching Dodge v. Ford”, Virginia Law and Business Review, Cilt 3, Sayı 1, 2008, ss. 172-174.
- Strategy& (PwC)**, Empowered Chief Sustainability Officers: The Key to Remaining Credible and Competitive, <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/cso2022.html> (e.t. 05/11/2024).
- Sulu, Muhammed**, Anonim Ortaklıklarda Şirket Menfaati Kavramı, Marmara Üniversitesi, İstanbul 2019.
- Şehirali Çelik, Feyzan Hayal**, Anonim Şirketlerde Çıkar Çatışmaları Ekseninde Şirket Ele Geçirmelerine Karşı Önlemler, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara 2008.
- T.C. Sermaye Piyasası Kurulu**, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, <https://spk.gov.tr/data/61e87f0b1b41c611a4c53a90/2fb4947cb75a159d431a0ed205cdbc7c.pdf> (e.t. 28/2/2023).
- T.C. Ticaret Bakanlığı**, Yeşil Mutabakat Eylem Planı 2021, <https://ticaret.gov.tr/data/60f1200013b876eb28421b23/MUTABAKAT%20YE%C5%9E%C4%B0L.pdf> (e.t. 21/8/2022).
- Tekinalp, Ünal**, Sermaye Ortaklıklarının Yeni Hukuku, 4. Baskı, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2015.
- Temminck, Elisha / Mearns, Kathryn / Fruhen, Laura**, “Motivating Employees Towards Sustainable Behaviour”, Business Strategy and the Environment, Cilt 24, Sayı 6, 2015, ss. 402-412.
- Winter, Jaap / de Jongh, Matthijs / Hijink, Steven / Timmerman, Vin O. / van Solinge, Gerard / Lennarts, Loes / Wezeman, Jan Berend / Bulten, Claartje / Bartman, Steef / Lokin, Manuel / Wuisman, Iris / Vletter-van Dort, Hélène / Schwarz, Kid / Verbrugh, Maarten / Roes, Joti / Raaijmakers, Geert / Koster, Harold / Kemp, Bastiaan / Olaerts, Mieke / Joosen, Bart / Boschma, Hylda / Verdam, Albert / Schutte-Veenstra, Hanny / Willems, Huub / Rensen, Günther**, “Naar een Zorgplicht voor Bestuurders en Commissarissen tot Verantwoorde Deelname aan het Maatschappelijk Verkeer”, Ondernemingsrecht, 2020, ss. 471-474.

Yasaman, Hamdi, “Yönetim Kurulu Üyelerine Karşı Açılacak Sorumluluk Davaları”, *Galatasaray Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2013, ss. 97-112.

Zeng, Shihong / Jiang, Chunxia / Ma, Chen / Su, Bin, “Investment Efficiency of the New Energy Industry in China”, *Energy Economics*, Elsevier, S. 70, 2018, ss. 536-544.

YARGI KARARLARI

Dodge v. Ford Motor Co., 204 Mich. 459, 170 N.W. 668 (1919).

Hutton v. West Cork Railway Co., (1883) 23 Ch D 654.

Shlensky v. Wrigley, 237 N.E.2d 776 (Ill. App. Ct. 1968).

MEVZUAT

Almanya Federatif Cumhuriyeti, Act on Corporate Due Diligence Obligations in Supply Chains (Lieferkettengesetz, LkSG), Bundesgesetzblatt I 2021 Nr. 53, 22/07/2021, yürürl. 1 Ocak 2023, <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Internationales/act-corporate-due-diligence-obligations-supply-chains.pdf> (e.t. 26/3/2023).

Birleşik Krallık, Companies Act 2006, Art. 172, <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/46/section/172> (e.t. 26/3/2023).

Fransa Cumhuriyeti, French Commercial Code (Code de commerce), Art. L.242-6, <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006135378/> (e.t. 26/3/2023).

Fransa Cumhuriyeti, Ana Şirketlerin ve Yüklenici Kuruluşların Gözetim Yükümlülüğü Hakkında 27 Mart 2017 Tarihli 2017-399 Sayılı Kanun (Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre), <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000034290626/> (e.t. 26/3/2023).

İrlanda Cumhuriyeti, Companies Act 2014, Ch. 2, Art. 231, <https://www.irishstatutebook.ie/eli/2014/act/38/enacted/en/html> (e.t. 26/3/2023).

İsviçre Konfederasyonu, Swiss Code of Obligations (Borçlar Kanunu), Md. 964a-964c ve 964d-964i, Resmî Derleme (Amtliche Sammlung / Recueil officiel), yürürl. 1 Ocak 2022, https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/en (e.t. 26/3/2023).

Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM), Türk Ticaret Kanunu Tasarısı ve Adalet Komisyonu Raporu (1/324), Sıra Sayısı: 96, Dönem: 23, Yasama Yılı: 2, m. 369 Gerekçesi, <https://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem23/yil01/ss096.pdf> (e.t. 10/11/2022).