

İŞ DÜNYASINDA **SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK**

Sürdürülebilir Kalkınma Sürecinde
Şirketlerin Sosyal Risklerini ve Etkilerini Yönetmek

Dr. Nazlı AYTUĞ



© Copyright 2025

Bu kitabın, basım, yayın ve satış hakları Akademisyen Kitabevi A.Ş.'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ve/veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Tablo, şekil ve grafikler izin alınmadan, ticari amaçlı kullanılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.

ISBN	Sayfa ve Kapak Tasarımı
978-625-399-930-8	Akademisyen Dizgi Ünitesi
Kitap Adı	Yayıncı Sertifika No
İş Dünyasında Sosyal Sürdürülebilirlik	47518
Yazar	Baskı ve Cilt
Nazlı AYTUĞ	Göktuğ Matbaacılık
ORCID iD: 0009-0009-8055-1569	Bisac Code
Yayın Koordinatörü	BUS000000
Yasin DİLMEN	DOI
	10.37609/akya.3161

Kütüphane Kimlik Kartı
Aytuğ, Nazlı.
İş Dünyasında Sosyal Sürdürülebilirlik / Nazlı Aytuğ.
Ankara : Akademisyen Yayınevi Kitabevi, 2025.
71 s. : şekil, tablo. ; 160x235 mm.
Kaynakça var.
ISBN 9786253999308

GENEL DAĞITIM
Akademisyen Kitabevi A.Ş.

Halk Sokak 5 / A
Yenişehir / Ankara
Tel: 0312 431 16 33
siparis@akademisyen.com

www.akademisyen.com

SUNUŞ

2025 yılı, ekonomik, çevresel, toplumsal ve jeopolitik risklerin derinleştiği, çoklu krizlerin aynı anda yaşandığı bir dönemi temsil ediyor. Enerji ve gıda fiyatlarındaki dalgalanmalar, iklim felaketlerinin artması, zorunlu göç hareketlerinin hız kazanması ve jeopolitik belirsizliklerin ticaret ilişkilerini etkilemesi, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin önünde ciddi engeller oluşturuyor. Dünya Ekonomik Forumu'nun 2025 Küresel Riskler Raporu, toplumsal kutuplaşma, istemsiz göç ve ekosistem tahribatını kısa ve uzun vadede en kritik tehditler arasında sıralıyor. Bu dönemde sosyal kırılganlıklar yalnızca ekonomik istikrarı değil, şirketlerin itibarı ile operasyonel sürekliliğini de tehdit eder hale gelmiş bulunuyor. Dolayısıyla sürdürülebilir kalkınmanın çevresel ve ekonomik boyutlarının yanı sıra sosyal yönüyle de ele alınması artık bir zorunluluk olarak karşımıza çıkıyor.

Bugün kurumsal sürdürülebilirlik gündemi hâlâ büyük ölçüde çevresel etkilere odaklanmakta; karbon ayak izi, enerji verimliliği, döngüsel ekonomi gibi konular stratejik öncelikler haline gelmektedir. Ancak bu yaklaşım, toplumsal eşitsizlikleri azaltmadan, insana yakışır iş olanaklarını güçlendirmeden, insan haklarını güvence altına almadan ve kapsayıcı toplulukları desteklemeden hep eksik kalacaktır. Sosyal göstergelerin ölçümündeki güçlükler ve veri altyapısındaki eksiklikler nedeniyle bu alan çoğu kurumda hâlâ ikincil düzeyde değerlendirilmektedir. Ancak yaşanan krizler, bu yaklaşımın sürdürülemez olduğunu açıkça göstermektedir.

Avrupa Birliği, bu dönüşümü desteklemek amacıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD) ile şirketleri daha kapsamlı ve denetlenebilir sürdürülebilirlik raporları hazırlamaya zorunlu tutmuştur. Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (ESRS) doğrultusunda hazırlanan ilk raporlar 2025 itibarıyla yayımlanmaya başlamıştır. Avrupa Komisyonu'nun 2025 tarihli Sadeleştirme Paketi ile küçük ölçekli şirketler için bazı esneklikler öngörülse de yükümlülüklerin kapsamı genişlemektedir. Türkiye'de de benzer bir adım atılmış; Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS), 1 Ocak 2024 itibarıyla yürürlüğe girmiştir. Belirli finansal ve istihdam eşiklerini aşan şirketler, 2025 yılında ilk sürdürülebilirlik raporlarını hazırlamak ve

sınırlı güvence denetimine sunmakla yükümlü hale gelmiştir. Sermaye Piyasası Kurulu'nun kararıyla yatırım fonlarının ESG kriterleri doğrultusunda bilgi açıklaması zorunlu hale gelmiş; böylece finans sektörü de sosyal ve çevresel etkilerin yönetim sistemlerine entegre edilmesine yönelmiştir.

Tüm bu gelişmeler, kurumların yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal değer yaratma kapasitelerinin de sistematik biçimde izlenmesi ve raporlanması gerektiğini göstermektedir. Üstelik teknolojik dönüşümle birlikte bu tablo daha da karmaşık hale gelmektedir. Yapay zekâ ve otomasyon teknolojilerinin ortaya çıkardığı yeni sosyal riskler –örneğin algoritmik önyargılar, veri mahremiyeti ihlalleri, iş güvencesinin aşınması gibi sorunlar– sosyal sürdürülebilirliğin kapsamını ve sorumluluğunu derinleştirmektedir. Bu nedenle, insan odaklı, hak temelli ve kapsayıcı bir yönetim anlayışı, yalnızca toplumsal istikrar değil, kurumsal başarı için de temel hâline gelmelidir.

Sürdürülebilirlik alanında akademik çalışmalarımı sürdürürken, aynı zamanda pek çok kurumla danışman olarak çalışma fırsatı buldum. Yerel yönetimlerden özel sektöre, sosyal girişimlerden sivil toplum kuruluşlarına uzanan bu deneyimler, sosyal sürdürülebilirliğin yalnızca etik bir taahhüt değil; kurumlar için stratejik bir yönetim meselesi olduğunu açıkça ortaya koydu. Avrupa Birliği başta olmak üzere birçok uluslararası hibe ve fon programında yürüttüğüm çalışmalar, sosyal göstergelerin nasıl tanımlandığını, nasıl raporlandığını ve ne şekilde değerlendirildiğini yakından izleme imkân verdi. Bu kitap, bu birikimi paylaşmak ve sosyal sürdürülebilirliği kurum içi uygulama düzeyinde sistemli, izlenebilir ve ölçülebilir bir çerçeveye oturtmak amacıyla yazıldı. Paydaş haritalandırmasından çifte önemlilik analizine, sosyal risk değerlendirmesinden performans göstergelerine kadar uzanan başlıca adımlar, vaka analizleri ve standartlarla desteklendi. Sosyal etkilerin görünür ve yönetilebilir hâle gelmesi, yalnızca yasal düzenlemelere uyum açısından değil, kurumların kendi varlık nedenlerini yeniden tanımlamaları açısından da hayati önem taşır. Bu kitap yalnızca uygulayıcılara değil; politika yapıcılara, araştırmacılara ve fon yöneticilerine de kullanılabilir ve çoğaltılabilir bir model sunmayı hedeflemektedir.

Ve son olarak; bu kitap, yalnızca kurumsal bir rehber değil; aynı zamanda bir çağrıdır. Görünmeyi fark etmeye, kimsenin üstlenmediği meseleleri omuzlamaya ve sürdürülebilirliği sadece çevresel hedeflerle sınırlamadan, insanın onurunu, emeğini ve eşitliğini merkeze almaya davettir. Sosyal sürdürülebilirliğe inananlar için bir rehber; ikna olmayanlar içinse güçlü bir davettir. İnandıkları değerleri kurumsal yapıya dönüştürmek isteyenler için yol gösterici araçlar sunarken, sosyal meseleleri hâlâ ikincil bir başlık olarak görenlere de neden artık böyle düşünmenin yeterli olmadığını göstermeyi amaçlar. Zira sosyal sürdürülebilirlik, yalnızca etik bir tercih değil; yönetişimin, itibarın ve uzun vadeli başarının ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle bu kitap, hem içten bir inancın pratiğe dönüşmesine destek olur hem de kuşku bakanları düşünmeye, ölçmeye ve nihayetinde harekete geçmeye davet eder.

Hiç kimsenin geride kalmadığı, daha adil, kapsayıcı ve güçlü bir geleceği birlikte inşa etme umuduyla.

Dr. Nazlı AYTUĞ

*Eğlum Yanki'ya ve tiim çocuklara,
daha iyi bir diinya bırakma umuduyla...*

*“Doğanın tamamı bir hizmet özlemidir;
Bulut hizmet eder, hava hizmet eder, karık hizmet eder.
Nerede dikilecek bir ağaç varsa, onu kendin dik;
Düzeltilecek bir hata varsa kendin düzelt;
Herkesin savuşturduğu bir çabanın olduğu yerde, onu kendin kabul et.
Yoldaki engel taşını kaldıran ol,
Gönüller arasındaki nefreti, sorunun zorluklarını gideren ol.
Sağlıklı olmanın ve adil olmanın sevinci var;
Ama her şeyden önce güzel hizmet etmenin engin sevinci var.
Her şey olup bitseydi, dikilecek gül fidanı olmasaydı,
Üstlenilecek iş olmasaydı dünya ne kadar üzücü olurdu!”*

Gabriela Mistral (1889-1957)

Nobel Edebiyat Ödüllü Şair, Eğitimci, Diplomat

“Hizmet Etmenin Ke yfi (El Placer de Servir)” isimli şiirden

İçindekiler

Şekiller	x
Tablolar	x
Kısaltmalar	xi

1 SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA VE SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

1.1. Sürdürülebilir Kalkınma	1
1.2. Sosyal Sürdürülebilirlik	3
1.3. Sosyal Sürdürülebilirlik Yaklaşımları	5

2 SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ ŞİRKET STRATEJİLERİNE VE FAALİYETLERİNE ENTEGRE ETMEK

2.1. Mevcut Durumu Analiz Etmek	13
2.2. Paydaşları Haritalandırmak	13
2.3. Riskleri, Fırsatları ve Etkileri Önceliklendirmek	15
2.4. Hedefleri ve Göstergeleri Belirlemek	20
2.5. Faaliyetleri Gerçekleştirmek	20
2.6. Performansı Ölçmek ve Değerlendirmek	20
2.7. Raporlamak	22

3 SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMALARI İÇİN ÇERÇEVE VE STANDARTLAR

3.1 Sosyal Sürdürülebilirlik Raporlamasının Önemi	25
3.2. Sosyal Sürdürülebilirlikte Ölçüm Zorlukları ve Çözüm Önerileri	25
3.3. Sosyal Sürdürülebilirlik Raporlamaları İçin Küresel Standartlar ve Çerçeveler	26
3.3.1. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi	27
3.3.2. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Sorumlu Yatırım İlkeleri	29
3.3.3. Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS)	30
3.3.4. Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (European Sustainability Reporting Standards-ESRS)	31
3.3.5. Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative-GRI)	35

3.3.6. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi (International Integrated Reporting (IR) Framework)	36
3.3.7. Uluslararası Finans Kuruluğu Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Performans Standartları (International Finance Corporation – IFC Performance Standard on Environmental and Social Sustainability)	38
3.4. Sosyal Sürdürülebilirlik Profesyonelleri İçin Öneriler	41

4 UYGULAYICILAR İÇİN SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOL HARİTASI

1. Mevcut Durum Analizi	45
2. Paydaş Haritalama	46
3. Çifte Önemlilik Analizi	46
4. Sosyal Risk Değerlendirmesi	47
5. Sosyal Performans Göstergeleri Belirleme	48
6. Sosyal Raporlama Hazırlığı	49
VAKA ANALİZLERİ	50
Sonuç	55
Kaynaklar	57

Şekiller

Şekil 1.1 :	Sürdürülebilir kalkınma üçgeni	2
Şekil 1.2 :	Bağımsız bir hedef olarak sosyal sürdürülebilirlik	6
Şekil 1.3 :	Ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliği sınırlandıran sosyal sürdürülebilirlik	6
Şekil 1.4 :	Ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliğin ön koşulu olarak sosyal sürdürülebilirlik	7
Şekil 1.5 :	Ekonomik ve çevresel değişimin nedeni olarak sosyal sürdürülebilirlik	7
Şekil 1.6 :	Entegre, yerleşmiş ve süreç odaklı bir model olarak sosyal	8
Şekil 2.1 :	Sosyal sürdürülebilirlik ile ilgili başlıca konular	10
Şekil 2.2 :	Sosyal sürdürülebilirliğin şirkete entegre edilmesi süreci	12
Şekil 3.1 :	Entegre raporlama çerçevesinin bileşenleri	36

Tablolar

Tablo 1.1 :	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)	3
Tablo 1.2 :	Sosyal sürdürülebilirlik tanımları	4
Tablo 1.3 :	Sosyal sürdürülebilirliğin temel bileşenleri	5
Tablo 2.1 :	Paydaş grupları bazında konu örnekleri	14
Tablo 2.2 :	SASB'ye göre risk değerlendirmesi yapılabilecek konular	15
Tablo 2.3 :	Sürdürülebilirlik ile ilgili aşağı yönlü ve yukarı yönlü etkiler	18
Tablo 2.4 :	Sosyal sürdürülebilirlik kapsamında yararlanılabilecek kaynak dokümanlar	22
Tablo 3.1 :	Sosyal sürdürülebilirlik kapsamında yararlanılabilecek temel çerçeve ve standartlar	25
Tablo 3.2 :	Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi kapsamında raporlanması gereken sosyal ilkeler ve bilgiler	26
Tablo 3.3 :	Sorumlu Yönetim İlkeleri'nde sosyal sürdürülebilirliği içeren uygulama önerileri	28
Tablo 3.4 :	TSRS'ye göre açıklama yapılması beklenen temel alanlar	29
Tablo 3.5 :	Özen Yükümlülüğü Direktifinin kapsamı	30
Tablo 3.6 :	ESRS'ye göre sosyal alanda açıklama yapılması gereken alanlar	31
Tablo 3.7 :	ESRS-S1 konuları ve kapsamı	32
Tablo 3.8 :	ESRS-S2 konuları ve kapsamı	33
Tablo 3.9 :	ESRS-S3 konuları ve kapsamı	33
Tablo 3.10 :	ESRS-S4 konuları ve kapsamı	34
Tablo 3.11 :	GRI kapsamında ele alınan sosyal sürdürülebilirlikle ilgili konular	35
Tablo 3.12 :	IFC Performans Standartları kapsamında ele alınan sosyal konular	37
Tablo 3.13 :	İş ve çalışma koşulları ile ilgili konu başlıkları	38
Tablo 3.14 :	Toplum sağlığı, güvenliği ve emniyeti ile ilgili konu başlıkları	38
Tablo 3.15 :	Arazi alımları ve zorunlu yeniden yerleştirme ile ilgili konu başlıkları	40
Tablo 3.16 :	Yerel halklar ile ilgili konu başlıkları	40

Kısaltmalar

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BM	: Birleşmiş Milletler
CDP	: Karbon Saydamlık Projesi
CSDD	: Avrupa Birliği Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifi
CSRD	: Avrupa Birliği Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi
ÇSY	: Çevresel, Sosyal ve Yönetişim
ESG	: Çevresel, Sosyal ve Yönetişim
ESRS	: Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları
GRI	: Küresel Raporlama Girişimi
ICMA	: Uluslararası Sermaye Piyasası Birliği
IFC	: Uluslararası Finans Kurumu
IFRS	: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
IR	: Entegre Raporlama
ISSB	: Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu
KGK	: Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
PYŞ	: Portföy Yönetim Şirketi
SASB	: Sürdürülebilir Muhasebe Standartları Kurulu
SICS	: Sürdürülebilir Endüstri Sınıflandırma Sistemi
SKA	: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SYİ	: Sorumlu Yatırım İlkeleri
TCFD	: İklimle İlişkili Finansal Açıklamalar Görev Gücü
TSRS	: Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları
UN	: Birleşmiş Milletler
UNEP-FI	: Birleşmiş Milletler Çevre Programı Finans Girişimi
UNGC	: Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler
UNPRI	: Birleşmiş Milletler Sorumlu Yatırım Prensipleri
WEF	: Dünya Ekonomik Forumu

KAYNAKLAR

- Accountability. "AA1000 Stakeholder Engagement Standard." Erişim: 20 Aralık 2023. https://www.accountability.org/static/940dc017198458fed647f73ad5d47a95/aa1000ses_2015.pdf, s.17.
- Beate, Littig ve Griessler, Erich. "Social Sustainability: A Catchword Between Political Pragmatism and Social Theory." *International Journal of Sustainable Development* 8, no. 1-2 (2005). *Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu. Ortak Geleceğimiz. Çev. Belkis Çirakçı. Ankara: Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayını, 1991.*
- Birleşmiş Milletler Türkiye. "Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları." Erişim: 20 Ekim 2023. <https://turkiye.un.org/tr/sdgs>.*
- Borsa İstanbul. "Şirketler için Entegre Raporlama Rehberi." Erişim: 2, 2024. <https://www.borsaisistanbul.com/files/sirketler-icin-Entegre-raporlama-rehberi.pdf>.
- Boyer, Robert vd. "Five Approaches to Social Sustainability and an Integrated Way Forward." *Sustainability* 8, no. 9 (2016): 878. <https://doi.org/10.3390/su8090878>.
- CPA Canada. "State of Play: Study of Social Disclosures by Canadian Public Companies." Erişim: 12 Aralık 2023. <https://www.cpacanada.ca/business-and-accounting-resources/other-general-business-topics/sustainability/publications/state-of-play-social-disclosure-study>.
- CPA Canada. "The Rise of the Social Pillar: An Introduction to the 'S' in ESG." Erişim: 3 Aralık 2023. <https://www.cpacanada.ca/business-and-accounting-resources/other-general-business-topics/sustainability/publications/the-rise-of-the-social-pillar>, s.14.
- EFRAG. "ESRS-S1." Erişim: 20 Şubat 2024, s.2-3.
- EFRAG. "ESRS-S2." Erişim: 20 Şubat 2024, s.2.
- EFRAG. "ESRS-S3." Erişim: 01 Mart 2024, s.17.
- EFRAG. "ESRS-S4." Erişim: 10 Mart 2024, s.4.
- EFRAG. "First Set of Draft ESRS & Basis for Conclusions." Erişim: 16 Şubat 2024. <https://www.efrag.org/lab6#subtitle6>.
- EFRAG. "Implementation Guidance: Draft EFRAG IG 1 - Materiality Assessment." Erişim: 5 Şubat 2024.
- GRI. "GRI 3: Material Topics 2021." Erişim: 4 Nisan 2024. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>, s.19.
- GRI. "The GRI Standards: A Guide for Policy Makers." Erişim: 2 Şubat 2024. <https://www.globalreporting.org/media/nmmnwfs/gri-policy-makers-guide.pdf>.
- IFC. *Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Performans Standartları. Erişim: 8 Ocak 2024. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/ps-turkish-2012-full-document.pdf>, s.i.*
- IFRS. «Integrated Reporting Framework.» Erişim: 2 Nisan 2024.
- Kamu Gözetim Kurumu (KGK). «Raporlama Standartları.» Erişim: 6 Ocak 2024.
- KGK. «Soru ve Cevaplarla Sürdürülebilirlik Raporlaması.» Erişim: 4 Şubat 2024.
- KGK. «Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) Uygulama Kapsamına İlişkin Kurul Kararı.» Erişim: 12 Ocak 2024.
- Munasinghe, Mohan. *Sustainable Development in Practice: Sustainomics Methodology and Applications. New York: Cambridge, 2009.*
- Munasinghe, Mohan ve Najam, Adil. "Sustainomics and Sustainable Development." 2007. https://www.researchgate.net/publication/295541279_Sustainomics_and_sustainable_development.
- NYU Stern Center for Sustainable Business (CSB). "The Sustainability Business Case for the 21st Century Corporation." Erişim: 17 Ocak 2024.
- Polèse, Mario ve Stren, Richard E. (der.). *The Social Sustainability of Cities: Diversity and the Management of Change. Toronto: University of Toronto Press, 2000.*

Kaynaklar

- Sachs, Ignacy. *"Social Sustainability and Whole Development: Exploring the Dimensions of Sustainable Development." Sustainability and the Social Sciences: A Cross-Disciplinary Approach to Integrating Environmental Considerations into Theoretical Reorientation*, ed. Egon Becker ve Thomas Jan, London: Zed Books, 1999.
- SASB. "SASB Standards." Erişim: 20 Aralık 2023. <https://sasb.ifrs.org/standards/download/>.
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK). "Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi." Erişim: 12 Aralık 2013.
- SPK. "Sermaye Piyasası Kurulu Sorumlu Yatırım İlkeleri." Erişim: 15 Mart 2024.
- T.C. Ticaret Bakanlığı. "Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi." Erişim: 18 Ocak 2024.
- UN Global Compact. "Social Sustainability." Erişim: 10 Aralık 2023.
- United Nations Human Rights Office of the High Commissioner (OHCHR). "Identifying Human Rights Risks Related to End Use." Erişim: 20 Ocak 2024.
- World Benchmarking Alliance. "Social Transformation Framework." Erişim: 9 Ocak 2024.