AB Düzenlemeleri Çerçevesinde;

Sürdürülebilir İK Yönetimi ve İnsan Sermayesi Raporlaması Eğitimi



AB CSRD / ESRS S1-S4 Sosyal Sürdürülebilirlik, ISO 30414-5 Kılavuzları ve İş Gücü Verileri

Prof. Dr. Murat ERDAL

İstanbul Üniversitesi merdal@istanbul.edu.tr

Eğitimin Amacı ve Stratejik Çerçevesi

Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi; yalnızca kurum içi kültür ve çalışan deneyimi oluşturan bir birim değil, iş gücü verisinin kalitesinden, yasal uyumundan, iş etiği ilkelerinden ve bağımsız denetlenebilirliğinden sorumlu stratejik bir yönetişim ve risk yönetimi fonksiyonudur.

Bu eğitim programı; şirketlerin AB ihracat pazarlarındaki ticari varlığını korumak, kurumsal sürdürülebilirlik denetimlerinden başarıyla geçmek ve insan sermayesi risklerini yönetmek amacıyla **doğrudan AB Mevzuat Uyumunu** merkezine alır ve bu yapıyı uluslararası omurga standart kılavuzları ile metodolojik olarak destekler:

1. Öncelikli Odak: *AB Mevzuatı, ESRS Sosyal Standart Seti (S1-S4) ve Yasal Entegrasyon*
Eğitimin öncelikli amacı; AB Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlaması Direktifi (CSRD / Directive (EU) 2022/2464), Omnibus I Direktifi (Directive (EU) 2026/470), AB Özen Yükümlülüğü Direktifi (CSDDD) ve AB Ücret Şeffaflığı Direktifi ((EU) 2023/970) kapsamında talep edilen iş gücü ve sosyal uyum altyapısını kurmaktır.

Program; kadrolu personelin yanı sıra değer zincirindeki taşeron, hizmet alımı ve ajans/geçici çalışanlarını da kapsayan (ESRS S1-6 / Own Workforce) karmaşık veri yapısını, bağımsız denetçilerin (*Assurance*) onaylayabileceği L4 seviyesinde denetlenebilir bir veri yönetişimine dönüştürür.

ESRS Sosyal Standart Seti (S1–S4) ve **ESRS G1 (Kurumsal Davranış)** gerekleri doğrultusunda; tedarik zinciri özen yükümlülüğü, iş yerinde insan hakları, adil ücret ve etik ihbar hatları denetime hazır hale getirilir:

- **ESRS S1 — Kendi İş Gücü (*Own Workforce*):** Şirketin kadrolu personeli ile doğrudan kontrol ettiği ajans, geçici ve taşeron çalışanlarının çalışma koşulları, İSG, eşitlik, adil ücret ve insan hakları yönetimi (Eğitimin Ana Odağı).
- **ESRS S2 — Değer Zincirindeki Çalışanlar (*Workers in the Value Chain*):** Tedarikçilerin, alt yüklenicilerin ve dağıtım ağındaki işletmelerin çalışanlarının çalışma standartları, sosyal uygunluğu ve özen yükümlülüğü.
- **ESRS S3 — Etkilenen Topluluklar (*Affected Communities*):** Şirket faaliyetlerinin, tesislerinin ve operasyonlarının yerel halk, toplum ve bölge üzerindeki sosyal ve insan hakları etkileri.
- **ESRS S4 — Tüketiciler ve Son Kullanıcılar (*Consumers and End-users*):** Ürün ve hizmet güvenliği, veri gizliliği, adil pazarlama, erişilebilirlik ve tüketici haklarının korunması.
- **ESRS G1 — Kurumsal Davranış (*Business Conduct*):** Şeffaflık, iş etiği, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele ve ihbar mekanizmaları yönetimi.

2. Teknik Metodoloji ve ISO Standart Kılavuzları (ISO 30414 & ISO 30415)

AB mevzuatının getirdiği bu yasal ve denetimsel yükümlülükleri sözel söylemlerin ötesine geçerek somut, ölçülebilir ve kanıtlanabilir kılmak için eğitim kapsamında ISO İnsan Kaynakları Yönetimi Standart Kılavuzları teknik altyapı ve rehber olarak kullanılır:

a) ISO 30414:2025 (İnsan Kaynakları Yönetimi — İnsan Sermayesi Raporlama Standart Kılavuzu):

ESRS S1 ve AB direktiflerinin ihtiyaç duyduğu İK verilerinin bilançolar gibi bağımsız denetlenebilir (L4 seviyesi), 11 temel insan sermayesi alanında uluslararası metodolojiye uygun bir *"ölçüm, İK Gösterge Tanım ve İzlenebilirlik Kartı ve teknik veri altyapısı"* haline getirilmesini sağlayan küresel raporlama kılavuzudur.

b) ISO 30415:2021 (İnsan Kaynakları Yönetimi — Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık / DEI Standart Kılavuzu):

AB Ücret Şeffaflığı ve ESRS S1 ayrımcılık/fırsat eşitliği göstergelerini sözel vaatlerden çıkarıp kurumsal yönetişime, işe alıma, terfiye, adil ücret politikalarına ve kurum kültürü mimarisine entegre eden küresel uygulama rehberidir.

Program; **İK Gösterge Tanım ve İzlenebilirlik Kartı** ve **Metrik Hazırlık Merdiveni** gibi uygulamalı teknik araçlarla kurumunuzu bağımsız denetime tam hazır hale getirmeyi hedefler.

Hedef Katılımcı Profili: Kimler Katılmalı?

Bu eğitim programı,

- İnsan Kaynakları Ekipleri
- Sürdürülebilirlik Ekipleri
- İç Denetim, İç Kontrol ve Uyum Ekipleri için tasarlanmıştır:

Eğitim Planı:

1. Sosyal Sürdürülebilirlik, İnsan Hakları ve Yönetişim Mimarisi
KSS'den Yasal Uyum ve İş Gücü Veri Yönetişimine Geçiş

- Kurumsal sosyal sorumluluktan (KSS) denetlenebilir sürdürülebilirliğe dönüşüm
- Uluslararası Standartlar Hiyerarşisi: UN Global Compact, UNGPs (Birleşmiş Milletler İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri), OECD Özen Yükümlülüğü ve CSDDD
- Raporlamadan İspata Geçiş: CSRD / ESRS S1-S4 mimarisi, ESRS G1 ve ISO 30414:2025 ile gelen radikal değişim
- Neden ISO Standart Kılavuzları? Rakamların arkasındaki "Stratejik İK Dili" ve Finansman Dünyası ile Ortak Dil Kurma
- ESG Çerçevesinde İnsan Kaynaklarının Stratejik, Hukuki ve Etik Sorumlulukları
- Sürdürülebilir İKY Olgunluk Seviyeleri ve Kurum İçi Mevcut Durum Analizi Metodolojisi

AB Ücret Şeffaflığı Direktifi ve Ücret Eşitliği Mimarisi

- AB Ücret Şeffaflığı Direktifi ((EU) 2023/970) ve Şirket Yönetim Sistemlerine Etkisi
- %5 Ücret Farkı Eşiği (*Trigger*): Cinsiyet bazlı ücret farklarının yönetimi, yasal riskler ve kamuoyuna açıklama yükümlülükleri
- Eşit Değerde İş Analizi: İş Aileleri ve Seviyelendirme Mimarisi (*Job Architecture*) Oluşturma
- Adil Ücret (*Adequate Wages* - ESRS S1-9) ve ISO 30414 Maliyet Metrikleri ile Ücret Politikalarının Yönetimi
- Şeffaflık Hakları: Çalışanların ortalama ücret seviyelerini talep etme hakkı ve İK altyapısı hazırlığı

Organizasyonel Kültür, Çalışan Deneyimi ve Paydaş Yönetimi

- ISO 30415 Standart Kılavuzu ışığında sürdürülebilirlik stratejisinin İK süreçlerine ve liderlik yetkinliklerine entegrasyonu
- Çalışan refahı (*Well-being*), psikolojik güvenlik ve iş-yaşam dengesi göstergeleri
- Sosyal diyalog, sendikalar, toplu iş sözleşmeleri ve çalışan temsilciliği ilişkileri (ESRS S1-7)
- Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, çalışan gönüllülüğü ve toplumsal etki ölçümü (ESRS S3 bağlantısı)
- Paydaş Katılımı (*Stakeholder Engagement*): Sosyal konuların önemlilik değerlendirmesinde çalışanların, çalışan temsilcilerinin ve diğer ilgili paydaşların görüşlerinin alınması.

2. Teknik İK Metrikleri, Gösterge Kartı ve Bağımsız Denetim
Sürdürülebilir İşe Alım, Performans ve Ödüllendirme Mimarisi

- ISO 30415 Kılavuzu çerçevesinde sürdürülebilirlik odaklı iş analizleri ve pozisyon bazlı yetkinlik tanımları
- Kapsayıcı aday bulma, fırsat eşitliği esaslı yetenek yönetimi ve sürdürülebilir işveren markası
- Çalışan performans yönetiminin çevresel ve sosyal (ESG) hedeflere bütünleştirilmesi
- Sürdürülebilirlik odaklı teşvik, takdir, ödüllendirme ve yan hak sistemleri mimarisi

ISO 30414 Kılavuzu ve ESRS S1 Metrik Mimarisi (Teknik Derinlik)

- ISO 30414:2025 Kılavuzunun 11 İnsan Sermayesi Alanı: Zorunlu gereksinimler ve tavsiye edilen metrikler
- ESRS S1 (Kendi İş Gücü) Kapsamındaki Açıklama Gereksinimi (*Disclosure Requirements*)
- ESRS S1 ve ISO 30414 Çapraz Eşleştirmesi (*Crosswalk*): Hangi metrik neyle çakışır, nerededir?

Hesaplama Standartları ve Yanılsamalar:

- Turnover: Emeklilik ve vefatların dahil edildiği yasal ESRS S1-5 / ISO 30414 formülü
- İSG Kazaları (ISO 45001 / ESRS S1-13): 1 milyon çalışma saati bazı, taşeron/ajans çalışanı dahil takvim günü hesabı
- Eğitim Saatleri: S1-5 paydası ile doğru hesaplama ve yetkinlik geliştirme yatırımları

Metrik Hazırlık Merdiveni ve Veri Kalite Seviyeleri

Metrik Hazırlık Merdiveni (*Metric Readiness Ladder*):

- Seviye 0 (L0 - İddia Edilen): Excel / Tahmini veri riski
- Seviye 1 (L1 - Tanımlanmış): Formül ve sınırların netleşmesi
- Seviye 2 (L2 - Yeniden Üretilebilir): Sistem çıktısı alma
- Seviye 3 (L3 - Kontrol Edilen): İkinci göz doğrulaması
- Seviye 4 (L4 - Kanıtlanmış): Bağımsız denetime hazır veri seviyesi

Veri Kalitesinin Değerlendirilmesi ve İyileştirilmesi: Verilerin doğruluk, tamlık, tutarlılık ve izlenebilirlik açısından incelenmesi; eksiklerin giderilmesi ve kontrol süreçlerinin geliştirilmesi.

İK Gösterge Tanım ve İzlenebilirlik Kartı ve Bağımsız Denetim Hazırlığı

- **İK Gösterge Tanım ve İzlenebilirlik Kartı (*Indicator Definition & Traceability Card*) Tasarımı:** Metrik Kimliği, Kaynak Sistem, Veri İzlenebilirliği (*Data Lineage*), Dönüştürme Adımları ve Onay Mekanizmaları
- Bağımsız Denetçi Günü Dosyası (*Assurance-Day File*) Hazırlık Prensipleri
- Veri Kalitesinde 5 Yaygın Hata ve Önleme Yolları (Tarih Kayması, Payda Ödünç Alma, Gizli Hariç Tutmalar vb.)

3. Sosyal Standartlar, İş Etiği ve Uyum Mekanizmaları
İnsan Hakları, Çeşitlilik ve Sosyal Standart Kılavuzları (ISO 30415, ISO 26000 ve ISO 45001)

- İnsan hakları, insana yakışır iş ve etik çalışma standartları mimarisi
- ISO 30415 (DEI) Standart Prensipleri: Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık altyapısının kurgulanması ve ESRS S1 bağlantısı
- ISO 26000 (Sosyal Sorumluluk Rehberi) & ISO 45001 (İSG Yönetim Sistemi): İş yerinde insana yakışır çalışma koşulları ile kadrolu, taşeron ve ajans çalışanları İş Sağlığı ve Güvenliği (ESRS S1-13) veri entegrasyonu

İş Etiği, Yolsuzlukla Mücadele ve Şikâyet Mekanizmaları (ISO 37001 & ISO 37002)

- Kurumsal Uyum (*Compliance*) ve Etik Kodlar: *Code of Conduct* mimarisi, hediye/ağırlama politikaları ve çıkar çatışması yönetimi
- ISO 37001 (Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele): Kurumsal etikte sıfır tolerans ilkeleri ve denetlenebilir anti-korupsiyon altyapısı (ESRS G1)
- ISO 37002 (İhbar Yönetim Sistemi Rehberi): Etik bildirim hatları (*whistleblowing*), gizli ihbar mekanizmaları, misillemenin önlenmesi
- Mobbing, Taciz ve Psikolojik Güvenlik Yönetimi: Soruşturma süreçleri ve ESRS S1 / ISO 30415 uyumu

4. Değer Zinciri İş Gücü ve 90 Günlük Uygulama Yol Haritası
Değer Zinciri İş Gücü (Yüklenici / Taşeron / Ajans) Yönetimi ve Uygulama

- Değer Zinciri İş Gücünün Entegrasyonu (ESRS S1-6): Ajans çalışanları ve taşeron personelin İK, İSG ve Satın Alma veri altyapısına dahil edilmesi
- Değer Zincirindeki Çalışanlar (ESRS S2): Tedarikçi sosyal uygunluk denetimleri ve tedarik zincirinde insan hakları takibi
- Sözleşme Yönetimi ve Hukuki Zırh (*SLA / Contractual Clauses*): Taşeron ve ajans sözleşmelerine veri sağlama zorunluluğu, İSG bildirim yükümlülüğü ve sosyal uygunluk denetim hakkı maddelerinin eklenmesi
- Saha Analizleri & Uygulamalı Atölye: Taşeron iş kazaları ve ajans personeli haklarının denetimsel yönetimi. Şirketler İçin 90 Günlük İK ve Veri Dönüşümü Yol Haritası. Seçili bir İK metriğinin *İK Gösterge Tanım ve İzlenebilirlik Kartının* kurgulanması.

Uygulama Destek ve Danışmanlık Hizmetleri (Opsiyonel)

Eğitim programının tamamlanmasının ardından, eğitimde aktarılan metodolojilerin kurum bünyesinde fiilen hayata geçirilmesi amacıyla talep eden kurumlar için aşağıdaki **Uygulama ve Danışmanlık Desteği** sunulmaktadır:

- İş Gücü Veri Olgunluk ve Boşluk Analizi (*Gap Analysis*): Kurumun mevcut İK ve etki metriklerinin ISO 30414, ISO 30415, ISO 37001, ISO 45001 ve ESRS S1-S4 / G1 standart kılavuzlarına uygunluğunun denetim perspektifiyle incelenmesi.
- Değer Zinciri İş Gücü & Sözleşme Uyum İncelemesi: Taşeron ve ajans çalışanlarının İSG, çalışma saati ve sosyal uygunluk verilerinin Satın Alma/İK sistemlerinde kurgulanması ve hizmet sözleşmelerinin (SLA) hukuki/denetimsel revizyonu.
- Kurumsal İş Etiği ve İhbar Hattı (*Whistleblowing*) Altyapısının Kurulması: ISO 37001 ve ISO 37002 standart kılavuzlarına uyumlu etik kurul prosedürlerinin ve bağımsız ihbar mekanizmalarının tasarlanması.
- Kuruma Özel 90 Günlük Yol Haritası & Gösterge Kartı Kurgusu: Şirketinizin ERP/HRIS sistemlerine ve ihracat pazarı gereksinimlerine özel adım adım dönüşüm planı ve kritik metrikler için *İK Gösterge Tanım ve İzlenebilirlik Kartları* mimarisinin kurulması.
- Bağımsız Denetim Öncesi Hazırlık ve Simülasyon: Şirketin sosyal sürdürülebilirlik, iş etiği ve İK verilerinin bağımsız denetim sürecine girmeden önce L3/L4 seviyesinde simüle edilmesi ve denetim dosyasının kurgulanması.