

ciment İŞVEREN

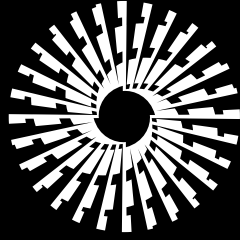


CİLT:39 ● SAYI:5
EYLÜL 2025
ISSN 1300-3526



**Acımız
Çok
Büyük...**

ÇEİS Yönetim Kurulu Üyesi Fatih Yücelik'i Kaybettik



Geleceğe Saęlam Adımlarla



ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI

AMACI

Sendikanın amacı; üyelerin çalışma ilişkilerinde, mevzuat çerçevesinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak, geliştirmek, aralarında karşılıklı yardımlaşmayı sağlamak, işkolunda kurulmuş ve kurulacak olan işyerlerinin verimli ve ahenkli çalışmasına yardımcı olmak, üyelerini temsil etmek, toplu iş sözleşmesi akdetmek, çalışma barışını kurmak ve devam ettirmek, bu amaçla Türkiye çapında faaliyette bulunmaktır.

Bu amacın gerçekleştirilmesi için, Devletin Ülkesi ve Milleti ile bölünmez bütünlüğünün milli egemenliğin ve Cumhuriyetin korunması ve Atatürk ilkelerinin yaşatılması, demokratik ilkelerden ayrılmadan faaliyet gösterilmesi asıldır.

KURULUŞU

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası 28 Kasım 1964 tarihinde,

Anadolu Çimentoları T.A.Ş.
Ankara Çimento Sanayii T.A.Ş.
Aslan ve Eskişehir Müttehit Çimento ve Su Kireci Fabrikaları A.Ş.
Eskişehir Çimento Fabrikası T.A.Ş.
İzmir Çimento Fabrikası T.A.Ş.
Türk Çimentosu ve Kireci A.Ş.

tarafından o tarihteki İşkolları Yönetmeliği'nin 16 sıra numaralı Çimento Sanayii işkolunda faaliyette bulunmak üzere kurulmuştur.

BAŞKANDAN

29 Ağustos 2025 günü akşam saatlerinde aldığımız acı haber ile tüm sektör olarak sarsıldık. Uzun yıllar sektörümüze kıymetli katkılarda bulunmuş olan Sayın Fatih Yücelik'in elim bir trafik kazasında vefat ettiğini öğrendik.



Genç yaşına rağmen sektörümüzün gelişimine önemli hizmetler sunmuş bir iş insanıydı. 2017 yılından kendisini kaybettiğimiz güne kadar Sendikamızın Yönetim Kurulu'nda beraber birçok önemli işe imza attık. Bir önceki dönemde Başkan Vekili olarak da desteğini verirken, Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini üstlendiğim bu dönemde de Yönetim Kurulu Üyesi olarak katkısını sürdürüyordu. Aynı şekilde, Başkanlığını yürüttüğü TÜRKÇİMENTO'da da birlikte mesai harcayarak sektörü ileriye götürmek için çalıştık.

Sektörü ve nihayetinde ülkemizi kalkanıran faaliyetlere imza atılmasında önemli roller üstlenen böyle genç iş insanlarının aramızdan zamansız ayrılışı hepimizi derinden etkilemektedir.

Sayın Fatih Yücelik'in sektörümüze vermiş olduğu emekler ve bıraktığı izler daima saygıyla anılacaktır. Tartışmasız ki, Aşkale Çimento'ya getirdiği vizyoner bakış açısı sayesinde Türk Çimento Sektörü'ne katkısı yokluğunda da büyüyerek devam edecektir.

Merhuma Allah'tan rahmet, başta kıymetli Babası ve sektörümüzün önde gelen isimlerinden Sayın Lütfü Yücelik olmak üzere kederli ailesine, yakınlarına ve büyük çimento ailesine başsağlığı diliyorum.

Bu dünyada kısa bir süre kaldın belki ama hatıraların kalplerimizde ilelebet yaşayacak ve emin ol ki sevgili çocukların ve gönüllerine dokunduğun herkes, güzel ülkemizin geleceğine katkı sağlayan birer birey olarak seni yaşatmaya devam edecekler.

Mekanın cennet olsun, ışıklar içinde uyu güzel yürekli Kardeşim.

Nihat ÖZDEMİR
Yönetim Kurulu Başkanı
Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası



ADOÇİM ÇİMENTO VE BETON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 ADOÇİM MARMARA ÇİMENTO BETON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 AFYON ÇİMENTO SAN. T.A.Ş.
 AKÇANSA ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 ARKOZ MADENCİLİK A.Ş. AĞRI ÇİMENTO FABRİKASI
 AS ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 AŞKALE ÇİMENTO SAN. T.A.Ş.
 BAŞTAŞ BAŞKENT ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 BATIÇİM BATI ANADOLU ÇİMENTO SAN. A.Ş.
 BATISÖKE SÖKE ÇİMENTO SAN. T.A.Ş.
 BURSA ÇİMENTO FABRİKASI A.Ş.
 ÇİMENTAŞ İZMİR ÇİMENTO FABRİKASI TÜRK A.Ş.
 ÇİMKO ÇİMENTO VE BETON SANAYİİ TİCARET A.Ş.
 ÇİMSA ÇİMENTO SAN. VE T.A.Ş.
 FERPA ÇİMENTO A.Ş.
 GÖLTAŞ GÖLLER BÖLGESİ ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 KARÇİMSA ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 KARS ÇİMENTO SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
 KAVÇİM ÇİMENTO SAN. TİC. A.Ş.
 KONYA ÇİMENTO SAN. A.Ş.
 LİMAK ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 LİMAK DOĞU ANADOLU ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 MEDCEM MADENCİLİK VE YAPI MALZEMELERİ SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 NUH ÇİMENTO SAN. A.Ş.
 OYAK ÇİMENTO FABRİKALARI A.Ş.
 RECYDIA ATIK YÖNETİMİ YENİLENEBİLİR ENERJİ ÜRETİMİ NAK.
 VE LOJ. HİZ. SAN. VE TİC. A.Ş. - ELAZIĞ ÇİMENTO
 SAFİ ÇİMENTO ÜRETİM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 SYCS İNŞAAT ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 TRAÇİM ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 VEZİRHAN ÇİMENTO MADENCİLİK SAN. VE TİC. A.Ş.
 VOTORANTİM ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 YD MADENCİLİK A.Ş.
 YİBİTAŞ YOZGAT İŞÇİ BİRLİĞİ İNŞAAT MALZEMELERİ TİC. SAN. A.Ş.
 YURT ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.

Değerli Okurlarımız,

Dergimizin bu sayısında bir adet makaleye yer verdik. Ayla Tekin'in kaleme aldığı makalede, son yıllarda artan çevresel sorunlar karşısında hem tüketici bilincinin hem de işletmelerin sürdürülebilirlik yaklaşımlarının dönüşümünü ele alıyor. Çalışma, sürdürülebilirlik kavramını ele almakla birlikte ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar çerçevesinde yeşil aklamanın yarattığı etkilerin tespitini amaçlıyor.

Koç Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Tankut Centel bu sayımızda, asıl işveren ile alt işveren arasındaki muvazaa ilişkisi tespit edilmesi durumunda; sendika üyesi işçinin üyeliğinin asıl işverene bildirilmesi gerekmeksizin toplu iş sözleşmesinden yararlandırılması gerekliliği, buna uyulmaması durumunda sendika hak ve özgürlüğünün ihlaline ilişkin Anayasa Mahkemesi kararını inceliyor.

Rekabet Hukuku bölümümüzde, Hatay, Ankara, Osmaniye ve Adana illerinde çimento ve hazır beton sektörlerine ilişkin son dönemde yayımlanan kararlar ve duyurular hakkında bilgi veriliyor. İlaveten, Türkiye'de faaliyet gösteren bazı refrakter malzemeleri üreticileri hakkında yürütülen ve sonuçlandırılan bir diğer soruşturma dosyası hakkında da açıklamalarda bulunuluyor.

30 Ağustos'ta kazandığımız "Büyük Zafer" in 103. yıldönümü vesilesiyle, Ulu Önderimiz Mustafa Kemal Atatürk'ü ve tüm şehitlerimizi saygı ve minnet ile anıyorum.

Sevgi ve saygılarımla,

ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI

Yayın Organı

Cilt: 39 / Sayı:5 / EYLÜL 2025

ISSN 1300-3526

İki ayda bir yayımlanır/Türkçe.Yerel, süreli yayındır.

Sahibi

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası adına
Yönetim Kurulu Başkanı
Nihat Özdemir

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü

Genel Sekreter
Dr. H. Serdar Şardan

Editör

Özgür Acar
ozguracar@ceis.org.tr

Hakemli Dergi

Yayın Kurulu

Prof. Dr. Levent Akın / Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Gülsevil Alpagut / İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Yusuf Alper / Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Tankut Centel / Koç Üniversitesi
Prof. Dr. Toker Dereli / Emekli
Prof. Dr. Ömer Ekmekçi / İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Münir Ekonomi / Emekli
Prof. Dr. H. Burak Gemalmaz / İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Alpay Hekimler / Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Hande Karadağ / MEF Üniversitesi
Prof. Dr. Cem Kılıç / TOBB ETÜ
Prof. Dr. Erdem Özdemir / Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Nahit Töre / Emekli
Prof. Dr. A. Can Tuncay / Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. M. Fatih Uşan / Medipol Üniversitesi
Prof. Dr. Kübra Doğan Yenisey / Bilgi Üniversitesi

Yayın İlkeleri

Çimento İşveren Dergisi, Temmuz 1997'den beri hakemli dergidir.
Dergimiz basım meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder. Dergimizde yayımlanan yazıların her hakkı saklıdır.
Yazılı izin alınmadan iktibas edilemez. Dergide yayımlanan yazılar yazarın kişisel görüşüdür,
Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nı bağlamaz.
Dergiye gönderilen yazılar yayımlanmasa dahi iade edilemez.

İdare Yeri

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası
Ankara Ofisi, Tepe Prime A Blok Kat:18
Eskişehir Devlet Yolu g. km. No:266, 06800, Çankaya/ANKARA

Grafik Tasarım & Mizanpaj

İlkay Güneş
ilkaykirmizigul@ceis.org.tr

Basım Yeri

Emsal Matbaa Tanıtım Hizmetleri San. ve Tic. Ltd. Şti.

Basım Tarihi

03 Eylül 2025



ÜCRETSİZDİR.

İÇİNDEKİLER

01

8-13 KARAR İNCELEMESİ/ Prof. Dr. Tankut Centel
Muvazaanın Tespitine Rağmen Toplu İş Sözleşmesinden Yararlandırmama

02

14-25 YARGITAY KARARLARI
Derleme/ Av. Ayşe Öykü Arslan
Av. Eylül Bayrak

03

26-31 REKABET HUKUKU/ACTECON
Rekabet Hukukunda Öne Çıkan Güncel Gelişmeler
Yazarlar/ Ayberk Kurt, Kıdemli Danışman
Umut Deniz Koç, Danışman

04

32-45 ÇEİS'TEN

05

46-51 ÜYELERİMİZDEN

06

52-61 İSTATİSTİK VE DİĞER HABER

07

66-80 MAKALE/ Ayla Tekin
Kurumsal Sürdürülebilirlikte Yeşil Aklama Uygulamaları ve Etkilerin Değerlendirilmesi

KARAR İNCELEMESİ

Prof. Dr. Tankut Centel

Koç Üniversitesi Hukuk Fakültesi

tcentel@ku.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-4997-2332>

01

MUVAZAANIN TESPİTİNE RAĞMEN TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİNDEN YARARLANDIRMAMA

I. Karar Özeti

Asıl işveren ile alt işveren arasındaki muvazaa ilişkisi tespit edildiğinde; sendika üyesi işçinin, üyeliğinin asıl işverene bildirilmesi gerekmeksizin, toplu iş sözleşmesinden yararlandırılması gerekir. Buna uyulmadığı takdirde, sendika hak ve özgürlüğü ihlal edilmiş sayılır.

II. Karar Metni

Anayasa Mahkemesi'nin inceleme konusu 15.5.2025 tarihli, 2022/44255 başvuru numaralı kararının somut olayın değerlendirilmesine ilişkin metni, özetle aşağıdaki gibidir:

".. 34. Başvurucu; asıl işverenin işçisi olmasına rağmen muvazaalı bir biçimde alt işverenin işçisi olarak gösterildiğini, bu muvazaanın mahkeme kararlarıyla kesin olarak tespit edildiğini belirtmiştir. Başvurucu, buna karşın asıl işverenin TİS bağtladığı yetkili sendikanın üyesi olmasına rağmen TİS hükümlerinden yararlandırılmamasının sendika hakkını ihlal ettiğinden yakınmıştır.

35. Bu noktada TİS'in işçiler bakımından önemine kısaca değinmekte yarar vardır. TİS, işçi sendikası ile işveren sendikası veya sendika üyesi olmayan işveren arasında akdedilen bir sözleşmedir. Bu sözleşme; bireysel iş sözleşmelerinin nasıl yapılacağını, içeriğini, sona erme koşullarını belirler. Bu yönüyle TİS normative bir nitelik taşımakta, yasal sınırlar içinde ve TİS'in uygulama alanı ile sınırlı kalmak kaydıyla genel ve objektif nitelikte hukuk kuralı oluşturabilmektedir. TİS; tarafların karşılıklı hak ve borçlarını, sözleşmenin uygulanması ve denetimi ile uyuşmazlıkların çözüm yollarını da düzenlemek amacıyla yapılır. Dolayısıyla TİS ve sendikal faaliyet özgürlüğü birbirine sıkı sıkıya bağlı iki kavram olarak karşımıza çıkar (Türkiye Gıda ve Şeker Sanayi İşçileri Sendikası, § 35;



Türkiye Petrol, Kimya ve Lastik Sanayi İşçileri Sendikası, § 35). Zira işçilerin bir sendikaya üye olmalarındaki başlıca amaçlardan biri de o işyerinde yapılacak bir TİS sayesinde sosyal ve ekonomik haklar ile çalışma şartlarını geliştirmek ve korumaktır. Yani işçilerin TİS çatısı altında toplanamaması sendikal haklardan bir bütün olarak yararlanamamaları anlamına da gelmektedir.

36. Somut olayda mahkemeler, sendika üyeliğinin asıl işverene bildirilmediği gerekmesiyle başvurunun TİS'ten yararlanamayacağına karar vermiştir.

37. Devletin pozitif yükümlülük bağlamında mahkemelerin hukuk kurallarını yorumlama yetkisi, bunların Anayasa hükümleri ışığında yorumlanması yükümlülüğünü de beraberinde getirmektedir. Buna göre mahkemeler, önlerindeki uyuşmazlığa uygulayacakları mevzuat hükümlerini anayasal ilk ve güvenceleri gözeterek yorumlama mecburiyeti altındadır. Dolayısıyla hakim bir hukuk kuralının anlam ve kapsamını tespit ederken Anayasa'yı ve anayasal ilkeleri hesaba katmaması Anayasa'nın normlar hiyerarşisinin tepesinde yer almasını anlamsız hale getirir. Bu bağlamda Anayasa kağıt üzerinde kalan bir metin değil yaşayan, hukuk sistemini yönlendiren, her türlü kamusal tasarrufla gözetilmesi gereken hukuki bir belgedir (benzer değerlendirmeler için farklı bir hak bağlamında bkz. Mehmet Fatih Bulucu, § 76).

38. Mahkemeler 6356 sayılı Kanun'un 39. maddesi kapsamında sendika üyeliğinin işverene bildirilmesinin zorunlu olduğunu belirtmiş ve bu koşulun gerçekleşmemesi nedeniyle başvurunun TİS'ten yararlanamayacağı sonucuna varmıştır. Yukarıda da değinildiği üzere 4857 sayılı Kanun'un 2. maddesinde muvazaalı halde alt işveren işçisi olarak gösterilen işçilerin işe başladıkları tarihten itibaren asıl işverenin işçileri sayılacağı düzenlenmiştir. Başvurucunun muvazaalı bir biçimde alt işverenin işçisi olarak gösterilmesine karşın ve bu durumda başlangıçtan itibaren asıl işverenin işçisi sayılacağı kuralı karşısında muvazaalı işlemin tarafı olan işverene neden sendika üyeliği bildirilmesi koşulu arandığı mahkeme kararlarında açıklanmamıştır. Başvurucunun bu yöndeki yargılama sırasında dile getirdiği uyuşmazlığın sonucuna etkili iddia ve itirazları da karşılanmamıştır.

39. Başvurucu bakımından muvazaalı olduğu yargı kararıyla kesinleşmiş iş sözleşmesi nedeniyle TİS'ten yararlanamamanın önemli bir külfete yol açtığı kuşkusuzdur. Başvurucu böylelikle sendika üyesi olduğu 2009 yılından itibaren uzun bir süre boyunca TİS'ten kaynaklı haklardan yararlanamamıştır. Başvurucunun üstlendiği bu külfetin karşısında; muvazaaya kusurlu işlemi nedeniyle neden olan işverene sendika üyeliğinin bildirilmesi gerektiği şeklindeki değerlendirmelerin -söz konusu kanun hükümleri dikkate alındığında- öngörülebilir ve makul olmadığı anlaşılmaktadır.

40. Diğer taraftan tespit edilen muvazaa ilişkisi asıl işveren ile alt işveren arasında gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle mahkemelerin değerlendirmelerinde başvurunun tarafı olmadığı bir muvazaa ilişkisine muhatap kılınarak başvurucuya hangi gerekçelerle böyle bir külfet yüklenildiği ve bu yöndeki değerlendirmenin hukuki dayanakları gösterilememiştir. Bunun sonucunda muvazaa ilişkisine ilişkin olarak yapılan tespit, başvurunun TİS'ten kaynaklı sendikal haklardan yararlanması bakımından herhangi bir sonuç doğurmamış olmaktadır.

41. İşveren tarafından yapılan müdahaleyle ilgili olarak usule ilişkin güvenceler kapsamında oluşturulan yargısal mekanizmaların etkili bir şekilde işletilmesi ve mahkemelerin konuyla ilgili ve yeterli gerekçe ortaya koyması devletin pozitif yükümlülükleri kapsamındadır.

42. Eldeki başvuruda başvurunun iş sözleşmesinin muvazaalı olduğu tespit edilmesine rağmen TİS'ten yararlanmasını, sendika üyeliğinin asıl işverene bildirilmesi şartına bağlı kılan mahkeme kararlarında konu ile ilgili ve yeterli bir gerekçe bulunmamaktadır. Dolayısıyla somut olay bağlamında sendika hakkının güvencelerinin yerine getirilmediği ve mahkemelerin yorumlarının sendika hakkının korunmasının gerekliliklerine uygun düşmediği kanaatine varılmıştır. Bu kapsamda mahkemeler tarafından Anayasa'nın 51. maddesine uygun bir inceleme yapıldığı, ilgili ve yeterli bir gerekçe ile sonuca varıldığı ve devletin pozitif yükümlülüklerinin yerine getirildiği söylenemez.

43. Açıklanan gerekçelerle Anayasa'nın 51. maddesinde güvence altına alınan sendika hakkının ihlal edildiğine karar verilmesi gerekir..."¹

III. Karar Süreci

1. Davacı işçi, asıl işveren durumundaki (...) ile P. şirketi arasında muvazaalı bir asıl/alt işveren ilişkisinin kurulduğunu ve bunun yargı kararlarıyla tespit olunduğunu belirttikten sonra, üyesi bulunduğu (...) ile (...)’nin üyesi olduğu (...) arasında imzalanan toplu iş sözleşmesinden yararlandırılmasını talep etmiştir.

2. Tavşanlı İş Mahkemesi, davacı işçinin anılan talebini yerinde görerek, açılmış davanın kabulüne karar vermiştir. İlk derece mahkemesinin söz konusu kararı aleyhine istinaf yoluna başvurulmuşsa da, istinaf mercii (Bursa Bölge Adliye Mahkemesi g. Hukuk Dairesi) buna ilişkin başvuruyu esastan reddetmiştir.

Ancak, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi; anılan istinaf mahkemesi kararının temyiz edilmesi üzerine, söz konusu kararın bozulmasına karar vermiştir. Bu konuda, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi; esas olarak, kendisinin ve kapatılan Yargıtay 22. Hukuk Dairesi’nin yerleşik uygulamasına göre, işçinin toplu iş sözleşmesinden yararlanabilmesi için üyeliğin asıl işverene bildirilmesi gerektiği ve istinaf nedeni yapılmayan bir hususun temyiz nedeni yapılamayacağı gerekçesine dayanmıştır.

3. Bozma kararı üzerine ilk derece mahkemesi, sendika üyeliğinin asıl işverene bildirilmediği gerekçesiyle davanın reddine karar vermiş ve buna ilişkin ilk derece mahkemesinin kararı da, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi tarafından onanmıştır. Davacı işçi, söz konusu nihai kararın kendisine bildirilmesi üzerine, bu kez Anayasa Mahkemesi’ne bireysel başvuruda bulunmuştur.

4. Anayasa Mahkemesi; inceleme konusu kararında, sendika hakkının işçi açısından taşıdığı anlam ve önemi belirttikten sonra, bu hakka ilişkin olarak, Devletin pozitif yükümlülüğü üzerinde durmakta ve toplu iş sözleşmesinden yararlanmak için sendika üyeliğinin asıl işverene bildirilmesini arayan mahkeme görüşlerini yerinde bulmayıp, başvuru işçinin sendika hakkının ihlal edildiğini kabul etmektedir.

IV. Kararın Değerlendirilmesi

1. Anayasa Mahkemesi’nin inceleme konusu kararı, sadece sendika hakkının somut olayda ihlal edildiği sonucuyla sınırlı olmayıp, değişik kesimleri ilgilendiren önemli uygulama esaslarını içermektedir. Buna göre, ilkin, mevzuatta yer almayan bir hususa, yani muvazaalı asıl/alt işveren ilişkisinde toplu iş sözleşmesinden yararlanmak için üyeliğin asıl işverene bildirilmesinin şart olup olmadığı noktasına hukuken açıklık getirilmekte; ikinci olarak, yararlanmak için bildirim şart sayan mahkeme görüşü düzeltilmekte ve nihayet, muvazaa yoluna başvurarak sendikalı işçiyi toplu iş sözleşmesinden yararlandırmak istemeyecek işverenler uyarılmaktadır.

Bu bağlamda, Anayasa Mahkemesi, toplu iş sözleşmesi hakkını düzenleyen Anayasa’nın 53. maddesi ışığında ve sendika hakkını güvenceleyen Anayasa’nın 51. maddesi çerçevesinde konuyu ele almaktadır. Ancak, daha önce,

asıl/alt işveren ilişkisinde muvazaa ile bunun hukuki sonuçları üzerinde durmakta yarar vardır.

¹ Kararın tam metni için bkz. RG. 8.8.2025, No. 32980

2. Asıl/alt işveren ilişkisi, “bir işverenden işyerinde yürüt-tüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren ara-sında kurulan ilişki” olarak tanımlanmakta ve asıl işve-ren, alt işverenin işçilerine karşı o işyeriyle ilgili olarak İş Kanunu’ndan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerin-den, alt işverenle birlikte sorumlu tutulmaktadır (İş K. m. 2/VII).

Buna göre, taşeron işçileri farklı işverenlere ait değişik işyerlerinde çalışıyorlarsa, asıl/alt işveren ilişkisinden söz edilemeyecektir². Yine, işin tamamını bir başkasına veren iş sahibi, birlikte sorumluluk esasına tabi olmayaca-ktır³.

Diğer yandan, asıl/alt işveren ilişkisinin ortaya çıkması, yardımcı işler ve işletmenin ve işin gereği veya teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerle sınırlı tutulmuştur. Bunun gibi, asıl işverenin işçilerinin alt işveren tarafından çalıştırılmaya devam ettirilmesi ve daha önce o işyerinde çalıştırılmış işçiye iş verilmesi durumunda da, gerçek an-lamda bir asıl/alt işveren ilişkisinden söz edilemeyecektir (İş K. m. 2/VII-VIII).

Zaman içerisinde ilkin yargı tarafından geliştirilen bu öl-çütler, daha sonra yasakoyucu tarafından benimsenmiş ve yasa hükmü olarak İş K. m. 2’ye geçmiştir. Bunlarla amaçlanan husus, gerçek anlamda taşeronluğa⁴ önem verilerek, muvazaalı işlemler yoluyla asıl/alt işveren iliş-kisinin ortaya çıkmasını önlemeye çalışmaktır. Nitekim, gerçek anlamda taşeronluğun söz konusu olmayacağı durumlarda, asıl işveren ile alt işveren arasındaki ilişkinin danişıklı (muvazaalı) işleme dayandığı kabul edilecek ve alt işverenin işçileri, başlangıçtan itibaren asıl işverenin işçisi olarak işlem görecektir (İş K. m. 2/VIII cümle 2).

3. Konunun bir diğer yönü, toplu iş sözleşmesinden yararlanmaya ilişkindir. Bu konuda, STİSK. m. 39; toplu iş sözleşmesinden, kural olarak, taraf işçi sendikasına imza tarihinde üye bulunan işçilerin toplu iş sözleşmesinin yü-rürlük tarihinden ve daha sonra üye olacakların da üyelik-lerinin taraf işçi sendikasıncı işverene bildirildiği tarihten itibaren yararlanmaları esasını benimsemiştir. Bunun gibi, toplu iş sözleşmesinin imza tarihi ile yürürlük tarihi arasında iş sözleşmesi sona eren üyeler de, iş sözleşme-lerinin sona erdiği tarihe kadar, toplu iş sözleşmesinden

yararlanabileceklerdir (f. 1-3). Toplu iş sözleşmesine taraf işçi sendikasının dışında kalanlar ise, ancak dayanışma aidatı ödemek suretiyle toplu iş sözleşmesinden yararla-nabileceklerdir (STİSK. m. 39/IV).

Bu bağlamda, STİSK. m. 39/II; toplu iş sözleşmesinden yararlanmada işverene yapılacak bildirimden, sadece imza tarihinden sonra taraf işçi sendikasına üye olacak işçiler için söz etmektedir. Buradaki bildirimin amacı; ta-raf işçi sendikasının yapacağı bildirimle, işverenin kimler için üyelik aidatı keseceğini ve toplu iş sözleşmesinden yararlandıracağını bilmesini sağlama düşüncesidir. Nite-kim, üyelik aidatları, yetkili işçi sendikasının işverene ya-zılı başvurusu üzerine, işverence kesilip ilgili sendikaya ödenmektedir (STİSK. m. 18/II).

Bunun dışında, muvazaalı işlem yüzünden toplu iş söz-leşmesinden yararlanılmayan işçilerin muvazaanın tespiti üzerine başlangıçtan itibaren toplu iş sözleşme-sinden yararlanmaları için ise, işverene bildirim yapılma-sına ilişkin olarak, yasada herhangi bir düzenlemeye yer verilmiş değildir.

4. Yargıtay uygulaması; yasal düzenlemenin yukarıda (IV 3) belirtilenden ibaret olmasına karşılık, (asıl) işverene bildirim koşulunu aramakta ve bu bildirim yapılmadık-ça, muvazaalı işlemin tespit edilmiş olmasına rağmen, sendika üyesi işçinin toplu iş sözleşmesinden yararla-namayacağını kabul etmektedir. Nitekim, Anayasa Mah-kemesi’nin inceleme konusu kararında; Yargıtay 9. Hu-kuk Dairesi’nin 23.6.2021 bozma kararı ile 17.10.2022 ve 4.7.2024 tarihli kararlarının yanı sıra, Yargıtay Hukuk Ge-nel Kurulu’nun 31.3.2024 tarihli ve 2023-9-595/43 sayılı kararı örnek gösterilerek, uygulamanın bu yönde olduğu belirtilmektedir.

Esasen, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi’nin 23.6.2021 tarihli bozma kararındaki “.. Dairemizin ve Yargıtay (Kapatılan) 22. Hukuk Dairesinin uygulaması yıllardır .. üyeliğin asıl işverene bildirilmesi .. gerektiği şeklinde olup” anlatımı da, söz konusu uygulamanın varlığını bizzat doğrular ni-teliktedir. İnceleme konusu Anayasa Mahkemesi kararın-da varılan sonuç karşısında ise, söz konusu Yargıtay uygu-lamasının artık değişmesi gerekmektedir.

5. Anayasa Mahkemesi, inceleme konusu kararında somut olaya ilişkin olarak yaptığı değerlendirmede; ilkin, toplu iş sözleşmesi çatısı altında toplanamamanın sendikal haklardan bir bütün olarak yararlanamama anlamına da geldiğini kabul ederek, sorunun Ay. m. 51’in ışığında ve Ay.

² Ömer Ekmekçi/Esra Yiğit, Bireysel İş Hukuku, İstanbul 2023, 145-146

³ Hande Bahar Aykaç, İş Hukukunda Alt İşveren, İstanbul 2011, 50-51

⁴ Gerçek anlamda taşeronluk için bkz. Kenan Tunçomağ/Tankut Centel, İş Hukukunun Esasları, İstanbul 2022, 60-62

m. 53'ün kapsamında ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Nitekim, başvuru sendika üyesi işçinin muvazaalı olduğu mahkeme kararıyla kesinleşmiş işlem yüzünden toplu iş sözleşmesinden yararlanamamasının, önemli bir külfet yüklediği kabul edilmektedir. Üstelik, tespit edilen muvazaa ilişkisi; başvuru işçinin tarafı olmadığı, asıl işveren ile alt işveren arasındaki ilişkiye dayalı bir külfeti yüklemekte ve bunun ise, herhangi bir hukuki dayanağı bulunmamaktadır. Bu bağlamda, Anayasa Mahkemesi; haklı olarak, işverene bildirim koşulunun hukuki dayanağının, ilgili mahkeme kararlarında yer almadığı görüşünü taşımaktadır.

Anayasa Mahkemesi'nin inceleme konusu kararındaki gerekçelerine, muvazaa içinde olan (asıl) işverenin, muvazaayı bildirdiği ama bundan etkilenen işçiye ise bilmediğini söylemenin mümkün olmayacağı; giderek, kendisine, ayrıca bildirim yapılmasının gerekmeceği eklenebilir. Bunun gibi, bildirim yükümlüsü olan kişinin, sendikalı işçi değil, toplu iş sözleşmesinin tarafını oluşturan işçi sendikası olduğu da belirtilmelidir. Bu anlamda, kendisine düşmeyecek bir yüküm nedeniyle sendikalı işçiye külfet yüklenemeyeceği söylenebilmektedir. Buna göre, sendika üyelik aidatının muvazaalı alt işveren ilişkisinde hangi işveren tarafından kesildiği, hukuken önem taşımamaktadır.

V. Sonsöz

İnceleme konusu Anayasa Mahkemesi kararının, esas olarak, muvazaaya dayalı taşeron uygulamalarını engellemeye yöneldiği söylenmelidir. Bunun sonucunda, toplu iş sözleşmesinden yararlanabilmede asıl işverene bildirim koşulunu arayan mevcut Yargıtay uygulamasının, önümüzdeki dönemde değişmesi beklenmektedir.

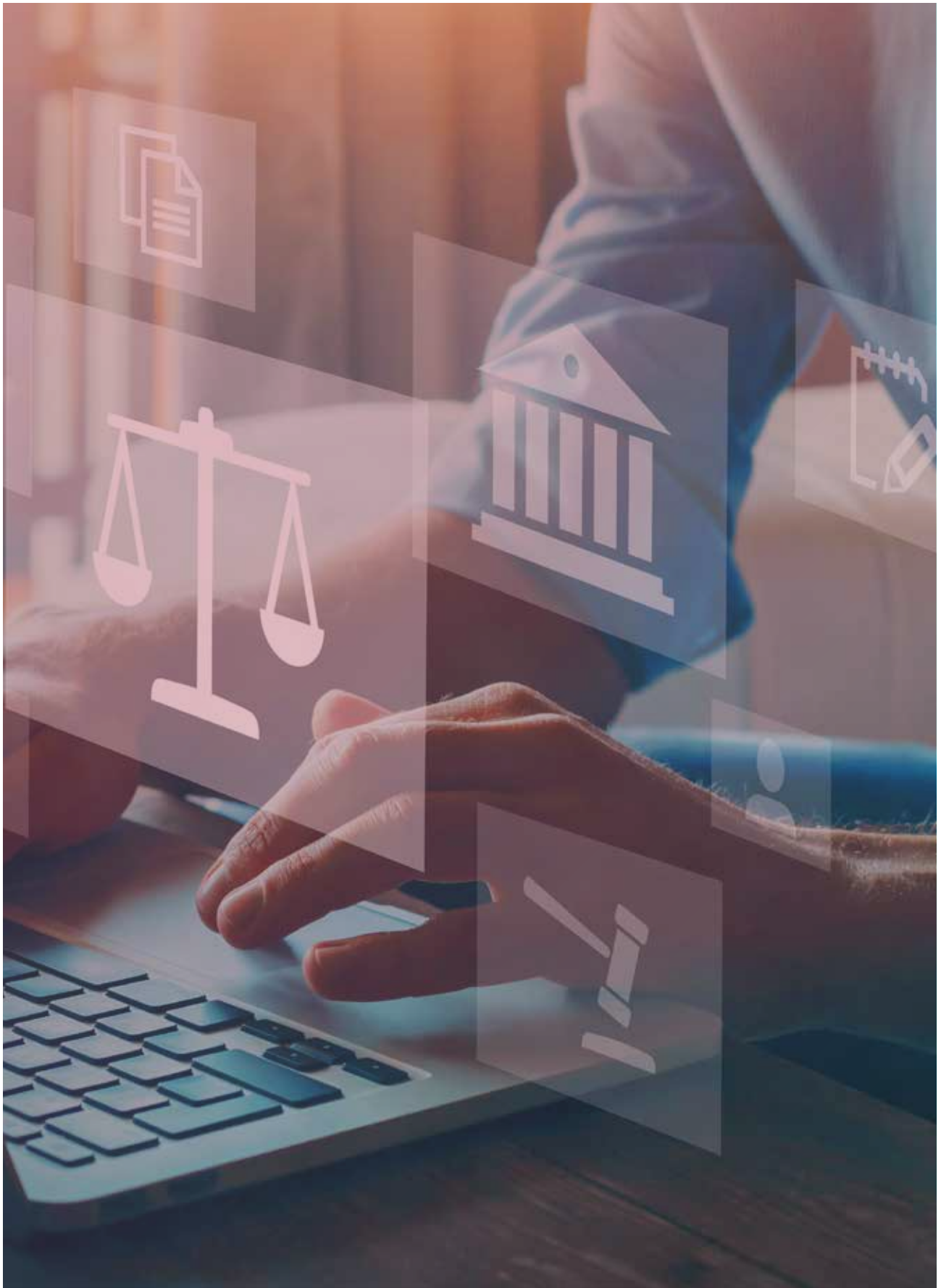
Diğer yandan, söz konusu karar karşısında, gerçek olmayan alt işveren uygulamalarının kazançlı çıktığı söylenemez. Nitekim, muvazaa tespit edildikten sonra, artık başkaca bir işleme gerek kalmaksızın sendika üyesi işçinin toplu iş sözleşmesinden yararlanması söz konusudur. Üstelik, işçinin toplu iş sözleşmesinden yararlanması, yasanın açık hükmü (İş K.m. 2/VIII cümle 2) başlangıçtan itibaren gerçekleşmekte ve (asıl) işveren, geçmişte ortaya çıkan toplu iş sözleşmesi farklarını daha sonra ödemek zorunda kalmaktadır. Bu bakımından, Anayasa Mahkemesi'nin inceleme konusu kararının, muvazaalı işlem yapmayı düşünecek işverenlere yapılmış bir uyarı olarak da algılanması mümkün görünmektedir.

Yararlanılan Kaynaklar

Aykaç, Hande Bahar, İş Hukukunda Alt İşveren, İstanbul 2011

Ekmekçi, Ömer/Yiğit, Esra: Bireysel İş Hukuku, İstanbul 2023

Tunçomağ, Kenan/Centel, Tankut: İş Hukukunun Esasları, İstanbul 2022



YARGITAY KARARLARI

T.C.YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

Esas No 2024/12168

Karar No 2024/15288

Karar Tarihi 26.11.2024

02

Derleme/
Av. Ayşe Öykü Arslan
Av. Eylül Bayrak

\\Eşit Davranma Borcu

\\Haklı Nedenle Fesih

\\Sadakat Borcuna Aykırılık

İlgili Mevzuat 4857 sayılı İş Kanunu m. 5

ÖZET/ Dava, işçilik alacağı istemi hakkındadır. Somut uyuşmazlıkta, davacı taraf davacının iş sözleşmesinin haksız olarak feshedildiğini belirtirken, davalı işveren ise davacının iş sözleşmesinin davacının faturaları zamanında muhasebeye bildirmede, ücret mektuplarını ve tahsilatları geciktirdiği, davalı ile çalışmaları devam ederken başka bir büro ile görüşmeler yaptığı, davalı işyerinde çalışan diğer avukatları işten ayrılmalari konusunda teşvik ettiği, söz konusu çalışan diğer avukatlardan davalı işyerine ait müvekkil iletişim bilgilerini ve hukuki mütaaalari istediği gerekçesiyle haklı nedenle feshettiğini savunmuştur. Bölge Adliye Mahkemesince davacının işten çıkartılmasına karşın diğer işçinin işten çıkartılmamasının eşit işlem borcuna aykırılık teşkil ettiği gerekçesiyle istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmiştir. Bu noktada belirtmek gerekir ki birden fazla işçi davranışıyla geçerli veya haklı fesih nedeni yaratmışsa bu davranışlarda bulunan işçilerin tümünün sözleşmelerinin feshine engel bir durum bulunmamakta ise de işveren her durumda bütün işçilerin iş sözleşmesini feshetmek zorunda değildir. Lehine geçerli veya

haklı fesih nedeni doğmuş bulunan işveren, bu davranışta bulunan işçilerden birinin veya bir kısmının iş sözleşmesini feshedecekse, yapacağı tercihin olayın özelliğine göre hakkaniyete uygun olması gerekir. Buna göre işveren işten çıkarılacak işçiler konusunda keyfi davranmamalı, yaptığı seçimi objektif olarak haklılaştırabilmelidir. Diğer yandan kişisel ilişkinin oldukça yoğun olduğu iş ilişkisinde, işçinin sadakat borcunun sınırları da kişisel ilişkinin yoğunluğuna göre biçim değiştirir. İşçi ile işveren arasındaki ilişki ne kadar sıkı olur ve işçinin işyerindeki pozisyonu ne kadar önemli olursa sadakat borcunun kapsamı da o oranda genişler. Tüm dosya kapsamındaki bilgi ve belgeler, davalı tanık beyanları ve dosya kapsamındaki dilekçeler hep birlikte değerlendirildiğinde; davacının davalı yanında çalışması devam ederken başka bürolarla görüştüğü ve davalı yanında çalışan diğer avukatlar ile birlikte işten ayrılmalari yönünde görüşmeler yaptığı sabit olup davacının bu davranışının sadakat borcuna aykırı olduğu anlaşılmaktadır. Davacı ile birlikte büroda çalışan diğer avukatları işten ayrılma konusunda teşvik ettiği belirtilen avukatın dosya kapsamına

göre davacı ile aynı pozisyonda çalışmadığı ve kıdemlerinin de farklı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla her iki işçi eyleminin işverende yarattığı etkinin aynı olmasını beklemek iş ilişkisinin doğasına aykırıdır. Bu nedenle diğer çalışan avukatın iş sözleşmesinin feshedilmemesinden kaynaklı eşit davranma borcuna aykırı davranıldığı yönündeki Mahkeme gerekçesi yerinde değildir. Hal böyle olunca davacının iş sözleşmesinin haklı nedenle feshedildiğinin kabulü ile kıdem ve ihbar tazminatı taleplerinin reddine karar verilmesi gerekli iken yazılı gerekçe ile hüküm altına alınması hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

DAVA/ Taraflar arasındaki alacak davasından dolayı yapılan yargılama sonunda İlk Derece Mahkemesince asıl davanın kısmen kabulüne karşı davanın reddine karar verilmiştir. Kararın davalı-karşı davacılar vekilince istinaf edilmesi üzerine, Bölge Adliye Mahkemesince İlk Derece Mahkemesi hükmü kaldırılarak davanın yeniden görülmesi için dosyanın İlk Derece Mahkemesine gönderilmesine karar verilmiştir. Bölge Adliye Mahkemesi kararı üzerine İlk Derece Mahkemesince yapılan yargılama sonunda, davanın kısmen kabulüne, karşı davanın reddine karar verilmiştir. Kararın davalı-karşı davacı müteveffa mirasçıları ... ve ... vekilince istinaf edilmesi üzerine, Bölge Adliye Mahkemesince istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmiştir. Bölge Adliye Mahkemesi kararı davalı-karşı davacı müteveffanın mirasçıları ... ve ... vekili tarafından temyiz edilmekle; kesinlik, süre, temyiz şartı ve diğer usul eksiklikleri yönünden yapılan ön inceleme sonucunda temyiz dilekçesinin kabulüne karar verilmiştir. Davalı-karşı davacı müteveffa mirasçıları ... ve ... vekilince temyiz incelemesinin duruşmalı olarak yapılmasının istenilmesi üzerine, işin duruşmaya tâbi olduğu anlaşılmış ve duruşma için 26.11.2024 Salı günü tayin edilerek taraflara tebligat gönderilmiştir. Duruşma günü davalı-karşı davacılar ... ve ... adına vekili Avukat ... ile davacı-karşı davalı ... adına vekili Avukat ... geldiler. Davalı-karşı davacı ... adına gelen olmadı. Duruşmaya başlanarak hazır bulunan avukatların sözlü açıklamaları dinlendikten sonra duruşmaya son verildi. Tetkik Hâkimi tarafından hazırlanan rapor dinlendikten sonra dosyadaki belgeler incelenip gereği düşünüldü:

KARAR/

Davacı İsteminin Özeti

Davacı-karşı davalı vekili dava dilekçesinde; davacının 01.05.2001 tarihinde davalı yanında kıdemli uzman avukat olarak çalışmaya başladığını, çalışmasının 21.06.2010 tarihine kadar kesintisiz devam ettiğini, aylık ücretin net

15.000,00 USD olduğunu, ayrıca yıl sonunda 100.000,00 Euro'dan aşağı olmamak üzere net kârın %15'inin prim olarak verildiğini, fesih tarihine kadar büronun sevk ve idaresinin davacı tarafından gerçekleştirildiğini, davalının son dönemlerde zam yapmamaya, davacı dâhil tüm çalışanların ücret ödemelerini ve prim ödemelerini aksatmaya başladığını, çalışanlar arasında sıkıntılar ortaya çıktığını, davalının fesih bildiriminde belirttiği haksız ithamlarla iş sözleşmesini haksız ve kötüniyetli olarak feshettiğini iddia ederek kıdem ve ihbar tazminatları ile prim alacağının davalıdan tahsiline karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı Cevabının Özeti

Davalı-karşı davacılar vekili cevap dilekçesinde; davacının, davalıya ait olan ... Avukatlık Bürosunda 01.01.2002 tarihinde iş sözleşmesi ile avukat olarak çalışmaya başladığını, davacının ücretinin yıllık net kazancın %15'inden ibaret olduğunu, ... Avukatlık Bürosundan ayrılmak ve burada çalışan başka çalışma arkadaşlarının da kendisi ile birlikte ayrılmasını sağlamak için yoğun bir çaba içerisinde olan davacının başka avukatlık büroları ile görüşmeler yaptığını, bu gerçekleşmez ise müstakil bir büro açmayı planladığını, müvekkillerinin yeni büroya aktarılmasının sağlanması amacı ile iletişim bilgilerinin temin edilmesi ve ... Avukatlık Bürosu tarafından hazırlanan hukuki mütalâaların toplanması için çalışma arkadaşlarına talimat verdiğini, diğer avukat çalışanların müvekkili durumdan yazılı ve sözlü olarak haberdar etmeleri neticesinde öğrenildiğini, davacının bu eylemleri nedeniyle iş sözleşmesinin haklı nedenle feshedildiğini, saatlik ücret bazında avukatlık ücreti alınan çoğu şirketlere ücret mektuplarının aylık bazda zamanında gönderilebilmesini teminen, ... Avukatlık Bürosunda çalışan diğer tüm avukatlar gibi, her bir müvekkil şirket için yaptığı saatlik çalışmalarını muhasebe birimine zamanında bildirmekle yükümlü olan davacının, kendisine yapılan tüm talep ve uyarılara rağmen kendi saatlik bazda çalışmalarını büro muhasebesine bildirmediğini, proje lideri olduğu projelere ilişkin taslak ücret mektuplarının kontrollerini yapmadığını, ödemelerini geciktiren şirketlere hatırlatma mektubu da göndermeyerek vekâlet ücretlerinin tahsil edilememesine veya birkaç yıl kadar geç tahsil edilmesine yol açtığını ve böylece büroyu zarara uğrattığını savunarak davanın reddine, karşı dava olarak zararın tahsiline karar verilmesini talep etmiştir.

Mahkeme Kararının Özeti

İlk Derece Mahkemesinin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; tanık beyanları ve dosya kapsamı değerlendirildiğinde davacının, diğer avukatları işten ayrılmaya teşvik ettiğine dair delil bulunmadığı, başka bir

büroyla görüşme yaptığının somut olarak ispatlanamadığı, davalının kendi müvekkil çevresinin iletişim bilgilerinin davacının bizzat ulaşması çaba gerektirmiyorken diğer çalışanlardan talep etmesinin hayatın olağan akışına aykırı olduğu, işyerindeki huzursuzluğun davacıdan kaynaklandığının ispatlanamadığı, davalı tarafından yapılan feshin ölçülü olmadığı ve davalı tarafça ispat yükümlülüğü yerine getirilemediği, dosyaya sunulan belgelerden davacıya prim ödemesi yapıldığının anlaşıldığı, davalı işyerinde kârdan pay alma şeklinde prim uygulaması bulunduğu, davalı karşı davacının iddia ettiği zararın varlığını ispat yükü kendisinde olup bu zararın varlığını ispat eden belgelerin, yazışmaların, cari hesap kayıtları gibi zararın varlığını somut olarak işaret eden belgelerin dosyaya sunulmadığı gerekçesiyle davanın kısmen kabulüne, karşı davanın reddine karar verilmiştir.

İstinaf Başvurusu

İlk Derece Mahkemesinin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı-karşı davacı vekilince istinaf başvurusunda bulunmuştur.

Gerekçe ve Sonuç

Bölge Adliye Mahkemesinin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; dinlenen tanık beyanları, dosya kapsamı dikkate alındığında davacının işten çıkartılmasına karşın diğer işçinin işten çıkartılmamasının eşit işlem koşuluna aykırılık teşkil ettiği, davacının sorumlu olduğu hususlara ve ayrıntılara ilişkin yazılı görev tanımının sunulmadığı gibi iddia edilen zararın oluştuğunu ispata elverişli müvekkil sözleşmeleri, cari hesap kayıtları vs. delillerinde davalı tarafından ibraz edilmediği, ibraz edilen bordrolara göre davacıya aylık olarak ödemeler yapıldığı, net tutarların 15.000,00 USD karşılığı Türk lirası olarak bordroya yansıtıldığı, bordrolarda prim ödemesinin bulunmadığı ancak davacı tarafından imzalanan ve Avukat Dr. ...'den 67.500,00 Euro, 32.000,00 Euro, 40.000,00 Euro, 100.000,00 Euro aldığına ilişkin makbuzların bulunduğu, davacıya yıllık kazancının %15'i üzerinde yapılan ödemelerin bulunduğu, yapılan ödemelerinin dayanağına ilişkin davalı tarafından yazılı bir delilin sunulmadığı, davacının 100.000,00 Euro'dan aşağı olmamak üzere net kârın %15'inin prim olarak verildiği iddiasını ispatladığının değerlendirilmesi gerektiği, dava dilekçesinde talep edilen miktar ilave edildiğinde hüküm altına alınan alacak miktarının zamanaşımına uğramadığı gerekçesiyle istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmiştir.

Temyiz Başvurusu

Bölge Adliye Mahkemesinin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı-karşı davacılar vekili temyiz isteminde bulunmuştur.

Gerekçe

1- Tarafların iddia, savunma ve dayandıkları belgelere, uyumazlığın hukuki nitelendirilmesi ile uygulanması gereken hukuk kurallarına, dava şartlarına, yargılamaya hâkim olan ilkelere, ispat kurallarına ve temyiz olunan kararda belirtilen gerekçelere göre davalı-karşı davacılar vekilinin aşağıdaki paragrafların kapsamı dışındaki temyiz itirazları yerinde görülmemiştir.

2- Eşitlik ilkesi en temel anlamda, 2709 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın "Kanun önünde eşitlik" kenar başlıklı 10.ve "Ücrette Adalet Sağlanması" kenar başlıklı 55. maddelerinde ifade edilmiştir. Bundan başka eşit davranma ilkesi, İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, Avrupa Sosyal Şartı, Avrupa Ekonomik Topluluğu Antlaşması, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Sözleşme ve Tavsiye Kararlarında da çeşitli biçimlerde ele alınmıştır. İstihdam ve Meslek Konularında Kadın ve Erkeğe Eşit Muamele ve Fırsat Eşitliği İlkesinin Uygulanmasına Dair 5 Temmuz 2006 tarihli Avrupa Parlamentosu ve Konseyinin 2006/54/EC sayılı Direktifinin "Analık (Doğum) İzninden Dönüş" başlıklı 15 inci maddesinde de doğum iznini kullanan kadın işçi yönünden işverenin eşit davranma borcuna vurgu yapılmıştır.

3- Eşit davranma ilkesi tüm hukuk alanında geçerli olup iş hukuku bakımından bu ilke, işverene işyerinde çalışan işçiler arasında haklı ve objektif bir neden olmadıkça farklı davranmama borcu yüklemektedir. Böylece işverenin yönetim hakkı sınırlandırılmış durumdadır. Bununla birlikte eşit davranma borcu tüm işçilerin hiçbir farklılık gözetilmeksizin aynı duruma getirilmesini gerektirmeyip eşit durumdaki işçilerin farklı işleme tâbi tutulmasını önlemeyi amaç edinmiştir. Eşit davranma ilkesinin uygulanabilmesi için aynı işyerinin işçileri olma, işyerinde topluluk bulunması, kolektif uygulamanın varlığı, zamanda birlik ve iş sözleşmesiyle çalışmak koşullarının gerçekleşmesi gerekmektedir.

4- 4857 sayılı Kanun sistematığında eşit davranma borcu, işverenin genel anlamda borçları arasında yerini almıştır. Buna karşın "Eşit davranma ilkesi" başlığını taşıyan 5. maddede, her durumda mutlak bir eşit davranma borcu düzenlenmiş değildir. Belli bazı durumlarda işverenin eşit

davranma borcunun varlığından söz edilmiştir. İşverence, nesnel nedenlerin varlığı hâlinde işçiler arasında farklı uygulamaya gidilmesi eşit işlem borcuna aykırılık oluşturmaz.

5- Mutlak ayırım yasakları olarak nitelenebilecek hâller 5. maddenin ilk fıkrasında sayılmıştır. İlgili hükümde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep gibi sebeplere dayalı ayırım yasağı öngörülmektedir. Belirtilen bu hususların tamamının mutlak ayırım yasağı kapsamında ele alınması gerekir. Fıkra da sayılan hâller sınırlı olmayıp bu hâllere benzer nedenlerle de işveren ayırım yasağını ihlal edemez. İşçinin işyerinde olumsuzluklara yol açmayan cinsel tercihi, siyasi sebepler ve dünya görüşü gibi sebepler benzeri sebepler kapsamında değerlendirilebilir.

6- Eşit işlem yapma borcu, kural olarak iş ilişkisi kurulduktan sonra ortaya çıkan ve işvereni keyfî uygulamalar yapmaktan alıkoyan bir borçtur (... İşverenin Eşit İşlem Yapma Borcu, ..., 2008, s.68).

7- Buna göre işveren kural olarak işyerinde çalışan işçilere eşit işlem yapmak, eşit çalışma koşullarını uygulamak zorundadır. İşveren, haklı bir neden olmadıkça farklı davranmama, sosyal yardım ve parasal menfaatlerinden eşit olarak yararlandırma borcu altında olup kamu düzenine ilişkin eşit işlem borcunun resen gözetilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Ancak eşit işlem borcu, işverenin tüm işçilere mutlak bir biçimde eşit davranacağı anlamına gelmez.

8- Farklı çalışma koşullarına tâbi işçiler için eşitlik ilkesinden söz edilemez. Bu durumdaki işçiler arasında ayırım yapılabilir. Ancak bunun yapılan işin niteliğine, objektif ölçülere uygun olması gerekir. (... .., Dersleri, Yenilenmiş Otuz Üçüncü Bası, 2009, s.440)

9- Eşit davranma yükümlülüğü aynı nitelikte işçiler için söz konusudur. İşveren gerek işçinin yaptığı iş, uzmanlığı, öğrenimi, kıdemi gibi objektif nedenlere, gerek çalışkanlık, yetenek, liyakat gibi subjektif nedenlere dayanarak farklı çalışma koşulları yaratabilir.

10- Somut uyuşmazlıkta, davacı taraf davacının iş sözleşmesinin haksız olarak feshedildiğini belirtirken, davalı işveren ise davacının iş sözleşmesinin davacının faturaları zamanında muhasebeye bildirmedigi, ücret mektuplarını ve tahsilatları geciktirdigi, davalı ile çalışmaları devam ederken başka bir büro ile görüşmeler yaptığı, davalı işyerinde çalışan diğer avukatları işten ayrılmalari konusunda teşvik ettiği, söz konusu çalışan diğer avukatlardan davalı işyerine ait müvekkil iletişim bilgilerini ve hukuki

mütaahaları istediğı gerekçesiyle haklı nedenle feshettiğini savunmuştur. Bölge Adliye Mahkemesince davacının işten çıkartılmasına karşın diğer işçinin işten çıkartılmamasının eşit işlem borcuna aykırılık teşkil ettiği gerekçesiyle istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmiştir.

11- Bu noktada belirtmek gerekir ki birden fazla işçi davranışıyla geçerli veya haklı fesih nedeni yaratmışsa bu davranışlarda bulunan işçilerin tümünün sözleşmelerinin feshine engel bir durum bulunmamakta ise de işveren her durumda bütün işçilerin iş sözleşmesini feshetmek zorunda değildir. Lehine geçerli veya haklı fesih nedeni doğmuş bulunan işveren, bu davranışta bulunan işçilerden birinin veya bir kısmının iş sözleşmesini feshedecekse, yapacağı tercihin olayın özelliğine göre hakkaniyete uygun olması gerekir. Buna göre işveren işten çıkarılacak işçiler konusunda keyfî davranmamalı, yaptığı seçimi objektif olarak haklılaştırabilmelidir. (... İş Hukuku, Yirminci Baskı, İstanbul, 2020, s.466)

12- Diğer yandan kişisel ilişkinin oldukça yoğun olduğu iş ilişkisinde, işçinin sadakat borcunun sınırları da kişisel ilişkinin yoğunluğuna göre biçim değiştirir. İşçi ile işveren arasındaki ilişki ne kadar sıkı olur ve işçinin işyerindeki pozisyonu ne kadar önemli olursa sadakat borcunun kapsamı da o oranda genişler (... İş İlişkisinde Temel Haklar, Ankara, 2002, s.115).

13- Tüm dosya kapsamındaki bilgi ve belgeler, davalı tanık beyanları ve dosya kapsamındaki dilekçeler hep birlikte değerlendirildiğinde; davacının davalı yanında çalışması devam ederken başka bürolarla görüştüğü ve davalı yanında çalışan diğer avukatlar ile birlikte işten ayrılmalari yönünde görüşmeler yaptığı sabit olup davacının bu davranışının sadakat borcuna aykırı olduğu anlaşılmaktadır.

14- Davacı ile birlikte büroda çalışan diğer avukatları işten ayrılma konusunda teşvik ettiği belirtilen avukatın dosya kapsamına göre davacı ile aynı pozisyonunda çalışmadığı ve kıdemlerinin de farklı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla her iki işçi eyleminin işverende yarattığı etkinin aynı olmasını beklemek iş ilişkisinin doğasına aykırıdır. Bu nedenle diğer çalışan avukatın iş sözleşmesinin feshedilmemesinden kaynaklı eşit davranma borcuna aykırı davranıldığı yönündeki Mahkeme gerekçesi yerinde değildir.

15- Hal böyle olunca davacının iş sözleşmesinin haklı nedenle feshedildiğinin kabulü ile kıdem ve ihbar tazminatı taleplerinin reddine karar verilmesi gerekli iken yazılı gerekçe ile hüküm altına alınması hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

16- Ayrıca İlk Derece Mahkemesi gerekçesinde davacının hizmet süresinin 01.01.2002-21.06.2010 tarihleri arasında 8 yıl 5 ay 20 gün olduğu belirtilmiş; ancak hüküm altına alınan kıdem tazminatı miktarı davacının hizmet süresinin 13 yıl 5 ay 4 gün olduğu kabul edilerek hesaplama yapılan bilirkişi raporuna göre belirlenmiştir. Bu durum da çelişki oluşturmaktadır.

SONUÇ/ Açıklanan sebeplerle; Temyiz olunan, İlk Derece Mahkemesi kararına karşı istinaf başvurusunun esastan reddine ilişkin Bölge Adliye Mahkemesi kararının ORTADAN KALDIRILMASINA, Davalı-karşı davacı ... ve ... yararına takdir edilen 28.000,00 TL vekâlet ücretinin davacı-karşı davalı tarafa yükletilmesine, İlk Derece Mahkemesi kararının BOZULMASINA, Peşin alınan temyiz karar harçlarının istek hâlinde ilgililere iadesine, Dosyanın kararı veren İlk Derece Mahkemesine, bozma kararının bir örneğinin kararı veren Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine 26.11.2024 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.

T.C.YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

Esas No 2024/12205

Karar No 2024/15970

Karar Tarihi 10.12.2024

\\Tespit Davası

**\\İşten Ayrılış Kodunun Hatalı Bildirilip
Bildirilmediğine İlişkin Tespit Davası**

**\\Fesih Sebebi Olarak İşyerinde Davacı Ve
Dava Dışı Kadın Çalışan Arasındaki Gönül
İlişkisi Olması**

İlgili Mevzuat 4857 sayılı İş Kanunu m. 25

ÖZET/ Dava, işten ayrılış kodunun hatalı bildirilip bildirilmediğine ilişkindir. Somut uyuşmazlıkta davacı iş sözleşmesinin davalı işverence haksız feshedildiğini, SGK'ya verilen işten ayrılış bildirgesindeki kodun 4857 sayılı Kanun'un 25. maddesinin (II) numaralı bendinin (e) alt bendi gereğince (46) olarak bildirilmesinin haksız ve dayanaksız olduğunu, ihtiyari arabuluculuk görüşmeleri sonucunda kıdem ve ihbar tazminatı ödendiğini beyanla kodun düzeltilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Davalı işverence 05.01.2023 tarihli fesih ihtarnamesinde de fesih sebebi olarak işyerinde davacı ve dava dışı kadın çalışan arasındaki ilişkiden haberdar olduğu, ahlâka mugayir bir kısım fotoğraflar ve yazışmaların yaşanan ilişkinin varlığını ortaya koyduğu, davacının astı konumundaki çalışanla yaşadığı gönül ilişkisinin işyerinde de devam ettiğinin anlaşıldığı belirtilerek iş sözleşmesinin 4857 sayılı Kanun'un 25. maddesinin (II) numaralı bendinin (e) alt bendi gereğince gereğince feshedildiği belirtilmiştir. Şu hâlde işten ayrılış bildirgesindeki çıkış kodunun davalı işverence dayanan fesih sebebine uygun olarak düzenlenmiş olmasında hukuka aykırı

bir yön bulunmamaktadır. Belirtilen maddi ve hukuki olgular gözetilmeden eksik inceleme ve yanılgılı değerlendirmeyle davanın reddi yerine yazılı gerekçeyle kabulü şeklinde hüküm tesisi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

DAVA/ Taraflar arasındaki tespit davasından dolayı yapılan yargılama sonunda İlk Derece Mahkemesince davanın kabulüne karar verilmiştir. Kararın davalı vekili tarafından istinaf edilmesi üzerine, Bölge Adliye Mahkemesince başvurunun kabulüyle İlk Derece Mahkemesi hükmü kaldırılarak yeniden esas hakkında hüküm kurulmak suretiyle davanın kabulüne karar verilmiştir. Bölge Adliye Mahkemesi kararı davalı vekilli tarafından temyiz edilmekle; kesinlik, süre, temyiz şartı ve diğer usul eksiklikleri yönünden yapılan ön inceleme sonucunda temyiz dilekçesinin kabulüne karar verildikten ve Tetkik Hâkimi tarafından hazırlanan rapor dinlendikten sonra dosyadaki belgeler incelenip gereği düşünüldü:

KARAR/

Davacı İsteminin Özeti

Davacı vekili dava dilekçesinde; davacının iş sözleşmesinin 05.01.2023 tarihinde haksız ve bildirimsiz olarak feshedildiği tarihe kadar 22 yıldır davalı Şirkete ait işyerinde çalıştığını, davacının işten ayrılış bildirgesindeki ayrılış nedenine ilişkin kodun Sosyal Güvenlik Kurumuna (SGK) (46) (iş sözleşmesinin işveren tarafından haksız feshi) olarak bildirildiğini, davalı tarafça gerçeğe aykırı olarak bildirim yapıldığını, tarafların arabuluculuk neticesinde 03.02.2023 tarihli anlaşma tutanağına göre fazla çalışma, hafta tatili, ulusal bayram, genel tatil ücreti, ihbar tazminatı ve kıdem tazminatı olmak üzere işçilik alacakları ödemesinin yapılacağını kararlaştırdıklarını, işten çıkış kodunun hatalı bildirilmesi nedeni ile işsizlik ücreti alamadığını ileri sürerek işten ayrılış bildirgesindeki kodun düzeltilmesine karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı Cevabının Özeti

Davalı vekili cevap dilekçesinde; davanın SGK'ya karşı açılması gerektiğini, Kurumun ihbar olunan olarak yer almasının hatalı olduğunu, müvekkili Şirket yönünden husumet yokluğu nedeni ile davanın reddine karar verilmesi gerektiğini, davacının 18.06.2004-05.01.2023 tarihleri arasında en son bölge sorumlusu olarak görev yaptığını, davacının sorumlusu ve astı konumundaki Ö.B. isimli kadın çalışanla bir süredir gönül ilişkisi içinde olduğuna dair görüntü ve yazışma kayıtlarının ihbar olarak gönderilen bir

elektronik postayla öğrenildiğini, işten ayrılışa ilişkin kodun doğru bildirildiğini savunarak davanın reddini istemiştir.

Mahkeme Kararının Özeti

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararıyla; konuya ilişkin içtihatlar gereğince işten ayrılış kodunun düzeltilmesine yönelik tespit davalarının kanuni muhatabının işveren olduğu, davacının iş sözleşmesinin 05.01.2023 tarihinde feshedildiği, dosyada mübrez 03.02.2023 tarihli arabuluculuk anlaşma tutanağına göre davacıya kıdem tazminatı, ihbar tazminatı, fazla çalışma ücreti, hafta tatili ücreti, ulusal bayram ve genel tatil ücreti olmak üzere bir kısım işçilik alacakları karşılığı ödeme yapılacağını kararlaştırıldığı, davacıya kıdem ve ihbar tazminatı ödeneceği hususunda anlaşmaya varılmış olması nedeniyle davalı Şirket yönünden bağlayıcı olan arabuluculuk sözleşmesine göre iş sözleşmesinin ihbar ve kıdem tazminatı ödenerek feshedildiği, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 25. maddesinin (II) numaralı bendinin (e) alt bendine göre bildirilen işten ayrılış kodunun hatalı olduğunun tespiti ile, işten ayrılış kodunun belirsiz süreli iş sözleşmesinin işveren tarafından haklı sebep bildirilmeksizin feshine ilişkin (04) olarak düzeltilmesine dair karar verilmiştir.

İstinaf Başvurusu

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı vekili istinaf başvurusunda bulunmuştur.

Gerekçe ve Sonuç

Bölge Adliye Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; dosya kapsamına, ihtarnameye ve tanık beyanlarına göre, davacının iş sözleşmesini eylemli şekilde kendisinin feshettiği ve fesih tarihi itibarıyla ödenmeyen fazla çalışma alacağının bulunduğu, geniş anlamda ücret kapsamına giren işçilik alacaklarının ödenmemesi nedeniyle feshin haklı nedene dayandığı ve davacının kıdem tazminatına hak kazandığı, davacının tanık beyanlarıyla ulusal bayram ve genel tatil günlerinde çalıştığını ispatladığı ve alacağa hak kazandığı, Mahkemece ulusal bayram ve genel tatil ücret alacağının doğru belirlendiği,

Bölge Adliye Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; davacının 05.01.2023 tarihli noter ihtarnamesi ile, iş sözleşmesinin 4857 sayılı Kanun'un 25. maddesinin (II) numaralı bendinin (e) alt bendine göre feshedildiği bildirilmiş olup, işveren tarafından iş sözleşmesinin haklı nedenle feshedildiğinin bildirilmesi üzerine SGK'ya verilen ayrılış bildirgesindeki ayrılış kodunun (46) olarak düzenlendiği ancak davacının işçilik

alacakları için arabulucuya başvurusu üzerine arabuluculuk görüşmesinin kıdem ve ihbar tazminatları dâhil olmak üzere bir kısım işçilik alacaklarının davacının banka hesabına ödenmesi şeklinde neticelendiği, davalı işverenin kıdem ve ihbar tazminatlarının ödemek sureti ile feshin haklı sebebe dayanmadığını kabul ettiği, buna göre SGK'ya bildirilen ayrılış kodunun (04) olarak düzeltilmesi gerektiği, İlk Derece Mahkemesi'nin buna uygun olarak karar verdiği, karar gerekçesinin dosya kapsamına uygun ve yeterli olduğu, davalı tarafın bu konudaki istinaf talebinin reddi gerektiği, ancak yargılama giderleri yönünden hatalı hüküm kurulduğu gerekçesiyle İlk Derece Mahkemesi kararının belirtilen sebeple sınırlı olarak kaldırılmasına ve davanın kabulüyle davacı işçinin iş sözleşmesinin fesih nedenine ilişkin olarak bildirilen işten ayrılış kodunun hatalı olduğunun tespitine ve işten ayrılış kodunun "(04) koduyla belirsiz süreli iş sözleşmesinin işveren tarafından haklı sebep bildirilmeksizin feshi" olarak düzeltilmesine dair karar verilmiştir.

Temyiz Başvurusu

Bölge Adliye Mahkemesi'nin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı vekili temyiz isteminde bulunmuştur.

Gerekçe

1- Somut uyuşmazlıkta davacı iş sözleşmesinin davalı işverence haksız feshedildiğini, SGK'ya verilen işten ayrılış bildirgesindeki kodun 4857 sayılı Kanun'un 25. maddesinin (II) numaralı bendinin (e) alt bendi gereğince (46) olarak bildirilmesinin haksız ve dayanaksız olduğunu, ihtiyari arabuluculuk görüşmeleri sonucunda kıdem ve ihbar tazminatı ödendiğini beyanla kodun düzeltilmesi gerektiğini ileri sürmüştür.

2- Mahkemece, taraflar arasındaki arabuluculuk görüşmesi sonucunda davacıya kıdem ve ihbar tazminatı ödeneceği hususunda anlaşmaya varılmış olması nedeniyle davanın kabulüne karar verilmiş ise devrılan sonuç dosya kapsamıyla uyuşmamaktadır. Zira dosya içeriğine göre evli olduğu anlaşılan davacının astı konumundaki dava dışı Ö.B. isimli kadın işçiyle ilişki yaşadığı, bu çalışanın da evli olduğunun belirtildiği, bu ilişkinin işyeri çalışanlarınca da bilindiği, bu durumun işyerinde ve çalışma ortamında da devam ettiği dosyadaki bilgi ve belgelerle sabittir. Davacının da bu yöndeki iddiayı inkâr anlamına gelecek bir savunması bulunmamaktadır. Aksine, bu durumun işin yürütümüne engel olmadığını, işe yansayan olumsuz bir durum bulunmadığını beyan ederek bu ilişkiyi kabul etmektedir.

3- Davalı işverence 05.01.2023 tarihli fesih ihtarnamesinde de fesih sebebi olarak işyerinde davacı ve dava dışı kadın çalışan arasındaki ilişkiden haberdar olduğu, ahlâka mugayir bir kısım fotoğraflar ve yazışmaların yaşanan ilişkinin varlığını ortaya koyduğu, davacının astı konumundaki çalışanla yaşadığı gönül ilişkisinin işyerinde de devam ettiğinin anlaşıldığı belirtilerek iş sözleşmesinin 4857 sayılı Kanun'un 25. maddesinin (II) numaralı bendinin (e) alt bendi gereğince feshedildiği belirtilmiştir. Şu hâlde işten ayrılış bildirgesindeki çıkış kodunun davalı işverence dayanılan fesih sebebine uygun olarak düzenlenmiş olmasında hukuka aykırı bir yön bulunmamaktadır.

4- Belirtilen maddi ve hukuki olgular gözetilmeden eksik inceleme ve yanılgılı değerlendirmeye davanın reddi yerine yazılı gerekçeyle kabulü şeklinde hüküm tesisi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

SONUÇ/ Açıklanan sebeplerle; Temyiz olunan Bölge Adliye Mahkemesi kararının BOZULMASINA, Peşin alınan temyiz karar harcının istek hâlinde ilgiliye iadesine, Dosyanın kararı veren Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine, 10.12.2024 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.

T.C.YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

Esas No 2025/1359

Karar No 2025/3173

Karar Tarihi 17.04.2025

\\ İşçilik Alacağı İstemi

\\ Fazla Çalışma Hafta Tatili İle Ulusal Bayram Genel Tatil Ücreti

\\ Tanık Delili

İlgili Mevzuat 4857 sayılı İş Kanunu m. 2

ÖZET/ Dava, işçilik alacağı istemi hakkındadır. Uyuşmazlıkta arabuluculuk son tutanağına göre arabuluculuğa konu edilen alacak kalemleri; kıdem ve ihbar tazminatı, yıllık izin, fazla çalışma ücreti alacağı, hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil çalışma alacağı, ücret denkleştirme alacağı, ücret bakiye alacağı, yol ve yemek alacağı, asgari geçim indirimi alacağı, sendikal haklardan kaynaklı alacaklardır. Davacı vekilince birleşen davaya konu edildiği belirtilen “ikramiye, ilave tediye, iş güclüğü tazminatı, vardiya tazminatı, giyim yardımı, sosyal yardım, elektrik yardımı, gıda yardımı” istemlerine, arabuluculuk son tutanağında yer verilmediği görülmektedir. Bu durumda söz konusu alacakların arabuluculuk müzakerelerine konu edildiği ve bu alacaklar üzerinde anlaşma sağlanmadığı şeklinde bir sonuca ulaşılamaz. Hâl böyle olunca; arabuluculuk dava şartı yerine getirilmeyen “ikramiye, ilave tediye, iş güclüğü tazminatı, vardiya tazminatı, giyim yardımı, sosyal yardım, elektrik yardımı ve gıda yardımı” talepleri hakkında dava şartı yokluğundan usulden ret kararı verilmesi gerekirken işin esasına girilmesi hatalı

olup bozmayı gerektirmiştir. Uyuşmazlıkta; asıl ve birleşen dava dilekçesinde, davacının fazla çalışma yaptığı, hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil günlerinde çalıştığı ancak karşılığı ücretlerin ödenmediği ileri sürülerek talepte bulunulmuş, iddianın ispatı amacıyla tanık deliline dayanılmıştır. Mahkemece, davacı tanık anlatımlarından hareketle hesaplanan bu alacak kalemleri hüküm altına alınmıştır. Dosya içerisinde işyerindeki çalışma düzenini gösterir işyeri kayıtları bulunmadığından davacı tanıklarının beyanlarına göre değerlendirme yapılmasında isabetsizlik bulunmamakta ise de asıl ve birleşen dava dosyalarında dinlenen davacı tanıklarından biri dışındaki diğer davacı tanıkları, davacının çalışma düzenine yönelik iddiasını doğrulamış ise de davalı işverene karşı dava açtıklarını belirtmişlerdir. Davacı tanığı “Davacı ile 2007-2014 tarihleri arasında birlikte çalıştık Davalı işyerinde tek vardiya olarak haftanın 6 günü, 08:00-16:00 saatleri arasında çalışıyorduk. Haftanın ortalama 4-5 günü, günlük ortalama 16;00’den sonra 12 saat fazla çalıştığımız da oluyordu. Resmi tatillerde çalışırdık, dini bayramlarda 1 gün izin kullanırdık, geri kalan günlerde çalışırdık. 2014 yılından sonra ben çalışıyorum ama davacı ile birlikte çalışmadık. Haftalık iznimi kullandım” şeklindeki beyanı ile davacının fazla çalışma ile ulusal bayram ve genel tatil çalışmalarına yönelik iddialarını doğrularken, hafta tatili bakımından aksi yönde beyanda bulunmuştur. Davacının hafta tatili günlerinde çalışma iddiasının ispatı bakımından, davacı ile menfaat birliği içinde bulunan tanıkların beyanlarından başka bir delil ya da olgu bulunmamaktadır. Bu durumda ispatlanamayan hafta tatili ücreti talebinin reddi gerekir. Asıl ve birleşen davada hüküm altına alınan hafta tatili ücreti talebinin reddi yerine kabulü hatalıdır. Hüküm altına alınan fazla çalışma ile ulusal bayram ve genel tatil ücreti talepleri yönünden ise davacı tanığının beyanı doğrultusunda, tanığın davacı ile birlikte geçen çalışma dönemi ile sınırlı olacak şekilde hesaplama yapılarak sonuca gidilmesi için hükmün bozulması gerekmektedir.

DAVA/ Bölge Adliye Mahkemesi kararı davalı ... ve fer’î müdâhil ... İnşaat Şirketi vekili tarafından temyiz edilmekle; kesinlik, süre, temyiz şartı ve diğer usul eksiklikleri yönünden yapılan ön inceleme sonucunda, temyiz dilekçelerinin kabulüne karar verildikten ve Tetkik Hâkimi tarafından hazırlanan rapor dinlendikten sonra dosyadaki belgeler incelenip gereği düşünüldü:

KARAR/

Davacı İsteminin Özeti

Davacı vekili asıl dava dilekçesinde; müvekkilinin elektrik arıza onarım elemanı olarak ... Elektrik Dağıtım AŞ’nin asıl

işveren olduğu işyerinde dava dışı yüklenici Şirket işçisi olarak çalıştığını, iş sözleşmesinin bir çok dava dışı yüklenici şirket tarafından yenilendiğini ancak aynı yerde ve aynı işi yapmaya devam ettiğini, emir ve talimatları davalıdan aldığını, davacının yaptığı işin alt işverene verilebilecek bir iş olmadığını, davacının esasen davalının çalışanı olduğunu, işyerinde fazla çalışma yaparak çalıştığını, hafta tatili ile bayram ve genel tatil günlerinde çalıştığını, aynı işi yapan kadrolu çalışanlara nazaran daha az ücret aldığını, bu nedenle eksik ödenen ücret alacağının bulunduğunu, davalı ... ile dava dışı yüklenici şirketler arasında muvazaalı ilişki bulunduğunu ileri sürerek fazla çalışma, hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil ücretleri ile ücret (denkleştirme) alacağının davalıdan tahsiline karar verilmesini talep etmiştir. Davacı vekili birleşen dava dilekçesinde; davacının ... Sendikasına üye olduğunu, sendikal haklarının ödenmediğini ileri sürerek ve asıl dava dilekçesindeki iddialarını tekrar ederek fazla çalışma, hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil ücretleri, ücret farkı (denkleştirme) alacağı, sendikal hak alacakları olarak ikramiye, ilave tediye, işgüçlüğü tazminatı, vardiya tazminatı, giyim yardımı, sosyal yardım, elektrik yardımı, gıda yardımı ve yemek yardımı alacaklarının davalıdan tahsiline karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı Cevabının Özeti

Davalı vekili asıl ve birleşen davaya cevap dilekçesinde; alacakların zamanaşımına uğradığını, davanın belirsiz alacak davası olarak açılmayacağını, davacının çalışma şartlarına ilişkin iddiaları ile ücret farkına ilişkin iddialarının gerçeği yansıtmadığını, davacının nezdinde çalıştığı yüklenici firmalar ile davalı arasında asıl işveren alt işveren ilişkisi bulunmadığını, muvazaa tespiti içeren müfettiş raporunun gerçeği yansıtmadığını, mevzuata uygun ihale yapıp hizmet alımı yapıldığını, sorumluluğun hizmet satın alınan yüklenici firmalarda olduğunu savunarak davanın reddini istemiştir. Fer'î müdâhil ... İnşaat Şirketi vekili cevap dilekçesinde; davanın belirsiz alacak davası olarak açılmayacağını, alacakların zamanaşımına uğradığını, müvekkili Şirket ile davalı ... arasında asıl işveren alt işveren ilişkisi bulunmadığını, davacının davalı ... işçisi olmaması nedeniyle ücreti farkı alacağı bulunmadığını, davacının çalışma şartlarına ilişkin iddialarının gerçeği yansıtmadığını, işyerinde fazla çalışma ve tatil günlerinde çalışma yapılmadığını savunarak davanın reddini istemiştir.

Mahkeme Kararının Özeti

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; davalı ... ile yüklenici firmalar arasındaki ilişkinin muvazaaya dayandığının kabulü ile; davacının yüklenici firmalar uhdesindeki tüm çalışma süresi

bakımından işe başladığı tarihten itibaren davalı ...'ın işçisi sayılması gerektiği, asıl ve birleşen dava yönünden yapılan değerlendirmede; davacının karşılığı ödenmeyen fazla çalışma, hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil ücretlerinin indirim yapılarak kabul edildiği, davacının ücret farkı alacağı bulunduğu, davacının hakkettiği ikramiye, giyim yardımı, sosyal yardım, iş güçlüğü tazminatı, gıda yardımı, yemek yardımı, elektrik yardımı ve vardiya tazminatı alacaklarının davacıya ödenmediği anlaşıldığından bu taleplerin hüküm altına alındığı, zamanaşımına uğradığı anlaşılan ilave tediye ücreti talebinin ise reddi gerektiği gerekçesiyle asıl ve birleşen davaların kısmen kabulüne karar verilmiştir.

İstinaf Başvurusu

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı ... ve Fer'î müdâhil ... İnşaat Şirketi vekillerince istinaf başvurusunda bulunmuştur.

Gerekçe ve Sonuç

Bölge Adliye Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; davalı ... ile dava dışı alt işverenler arasındaki hukuki ilişkinin muvazaaya dayandığı hem özelleştirme öncesi muvazaa dönemi hem de özelleştirme sonrası dava dışı ... Enerji AŞ'de geçen dönem yönünden organik bağ nedeniyle davalı ...'ın davacının alacaklarından sorumlu olduğu, davacının işyerinde fazla çalışma yaptığı, dini bayramların birer günü hariç ulusal bayram ve genel tatil günlerinde çalıştığı, sadece kış dönemlerinde ortalama ayda iki defa hafta tatilinde çalıştığı, bu çalışmaların karşılığı ücretlerin ödendiğinin ispatlanamadığı, fark ücret alacağı ve birleşen davada talep edilen toplu iş sözleşmesinden kaynaklanan ikramiye, sosyal yardım, yemek ücreti, elektrik yardımı, gıda yardımı, giyim yardımı, vardiya ve iş güçlüğü tazminatı alacaklarının davacının sendika üyesi kaldığı tarih ve zamanaşımı def'i dikkate alınarak hüküm altına alındığı, birleşen dava ile asıl davada talep edilen alacak dönemleri farklı olduğundan derdestlik itirazının yerinde olmadığı, hükme esas alınan bilirkişi raporundaki hesaplamaların dosyaya uygun olduğu gerekçesiyle davalı ... ve Fer'i müdahil ... İnşaat Şirketi vekillerinin istinaf başvurularının esastan reddine karar verilmiştir.

Temyiz Başvurusu

Bölge Adliye Mahkemesi'nin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı vekili temyiz isteminde bulunmuştur.

Gerekçe

1- Tarafların iddia, savunma ve dayandıkları belgelere, uyuşmazlığın hukuki nitelendirilmesi ile uygulanması

gereken hukuk kurallarına, dava şartlarına, yargılamaya hâkim olan ilkelere, ispat kurallarına ve temyiz olunan kararda belirtilen gerekçelere göre davalı ... ve fer'î müdâhil ... İnşaat Şirketi vekillerinin aşağıdaki paragrafların kapsamı dışındaki temyiz itirazları yerinde görülmemiştir.

2- Somut uyuşmazlıkta, davalı ... ile ... Sendikası arasında bağitlanan 11.10.2013 imza tarihli ve 01.03.2013-28.02.2015 yürürlük süreli 15. Dönem Toplu İş Sözleşmesi'nden davacının yararlanabileceği kabul edilerek hesaplanan alacaklar hüküm altına alınmıştır. Elektrik dağıtım hizmetini üstlenen ... Elektrik Dağıtım AŞ'nin özelleştirme programına alınması sonucunda ... Elektrik Dağıtım AŞ, 28.05.2013 tarihinde ... Elektrik Perakende Satış AŞ ve ... olarak, özelleştirme mevzuatı gereğince ihaleyi alan yükleniciler tarafından kurulan ... Enerji AŞ'ye ayrı ayrı işletme hakkı devir sözleşmesi ile devredilmiş olup bu kapsamda işletme hakkının %100 hissesi ... Enerji AŞ'ye ait hâle gelmiştir. Sözü edilen devir öncesi dönemde ... ile dava dışı alt işverenler arasında 4857 sayılı İş Kanunu'nun 2/7 hükmüne aykırı olacak şekilde muvazaalı bir ilişki bulunduğu kesinleşen yargı kararı ile tespit edildiğinden, bu dönem için kayden alt işveren işçisi olan davacının ... işçisi olarak kabul edilmesinde bir isabetsizlik bulunmamaktadır. Dolayısıyla davacının bu dönem için hesaplamalara esas alınacak ücretinin ve ücrete bağlı diğer haklarının davalı ...'ın taraf olduğu toplu iş sözleşmesine göre ve bu toplu iş sözleşmesinin yürürlük süresinin sonuna kadar (28.02.2015) belirlenmesi yerinde görülmiştir.

3- 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanununun 3/1 hükmünde "Kanuna, bireysel veya toplu iş sözleşmesine dayanan işçi veya işveren alacağı ve tazminatı ile işe iade talebiyle açılan davalarda, arabulucuya başvurulmuş olması dava şartıdır." düzenlemesine yer verilmiş, 3/2 hükmünde ise "Arabulucuya başvurulmadan dava açıldığının anlaşılması hâlinde herhangi bir işlem yapılmaksızın davanın, dava şartı yokluğu sebebiyle usulden reddine karar verilir." şeklindeki düzenlemeyle, arabulucuya başvurulmadan dava açılması hâlinde usulden ret kararı verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Somut uyuşmazlıkta 25.02.2019 tarihli arabuluculuk son tutanağına göre arabuluculuğa konu edilen alacak kalemleri; kıdem ve ihbar tazminatı, yıllık izin, fazla çalışma ücreti alacağı, hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil çalışma alacağı, ücret denkleştirme alacağı, ücret bakiye alacağı, yol ve yemek alacağı, asgari geçim indirimi alacağı, sendikal haklardan kaynaklı alacaklardır. Davacı vekilince birleşen davaya konu edildiği belirtilen "ikramiye, ilave tediye, iş güclüğü tazminatı, vardiya tazminatı, giyim yardımı, sosyal yardım, elektrik yardımı, gıda yardımı" istemlerine, arabuluculuk son tutanağında yer verilmediği görülmektedir. Bu durumda söz konusu

alacakların arabuluculuk müzakerelerine konu edildiği ve bu alacaklar üzerinde anlaşma sağlanamadığı şeklinde bir sonuca ulaşılamaz. Hâl böyle olunca; arabuluculuk dava şartı yerine getirilmeyen "ikramiye, ilave tediye, iş güclüğü tazminatı, vardiya tazminatı, giyim yardımı, sosyal yardım, elektrik yardımı ve gıda yardımı" talepleri hakkında dava şartı yokluğundan usulden ret kararı verilmesi gerekirken işin esasına girilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

4- Taraflar arasında fazla çalışma, hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacaklarının ispatı hususunda da uyuşmazlık bulunmaktadır. Fazla çalışma yaptığını iddia eden işçi bu iddiasını ispatla yükümlüdür. Ücret bordrolarına ilişkin kurallar burada da geçerlidir. İşçinin imzasını taşıyan bordro sahteliği ispat edilinceye kadar kesin delil niteliğindedir. Bir başka anlatımla bordronun sahteliği ileri sürülüp kanıtlanmadıkça imzalı bordroda görünen fazla çalışma alacağının ödendiği varsayılır. Fazla çalışmanın ispatı konusunda işyeri kayıtları, özellikle işyerine giriş çıkışı gösteren belgeler, işyeri iç yazışmaları delil niteliğindedir. Ancak, fazla çalışmanın yazılı belgelerle kanıtlanamaması durumunda tarafların, tanık beyanları ile sonuca gidilmesi gerekir. Bunun dışında herkesçe bilinen genel bazı vakıalar da bu noktada göz önüne alınabilir. İşçinin fiilen yaptığı işin niteliği ve yoğunluğuna göre de fazla çalışma olup olmadığı araştırılmalıdır. İmzalı ücret bordrolarında fazla çalışma ücreti ödendiği anlaşılıyorsa işçi tarafından gerçekte daha fazla çalışma yaptığının ileri sürülmesi mümkün değildir. Ancak, işçinin fazla çalışma alacağının daha fazla olduğu yönündeki ihtirazı kaydının bulunması hâlinde, bordroda görünenen daha fazla çalışmanın ispatı her türlü delille yapılabilir. Bordroların imzalı ve ihtirazı kayıtsız olması durumunda, işçinin bordroda belirtilenden daha fazla çalışmayı yazılı belge ile kanıtlaması gerekir. İşçiye bordro imzalatılmadığı hâlde, fazla çalışma ücreti tahakkuklarını da içeren her ay değişik miktarlarda ücret ödemelerinin banka kanalıyla yapılması durumunda ise işçinin ihtirazı kayıt ileri sürmesi beklenemeyeceğinden, ödenenin üzerinde fazla çalışma yapıldığının her türlü delil ile ispatı mümkündür. Fazla çalışmanın yazılı delil ya da tanıkla ispatı imkân dâhilindedir. İşyerinde çalışma düzenini bilmeyen ve bilmesi mümkün olmayan tanıkların anlatımlarına değer verilemez. Çalışma sürelerinin ispatı noktasında işverene karşı dava açan tanıkların beyanlarına ihtiyatla yaklaşılması gerekir. Aynı ilkeler, hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil günlerindeki çalışmanın ispatı bakımından da geçerlidir. Fazla çalışma, hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacaklarının ispatında salt davacı ile menfaat birliği içinde olan tanık beyanlarıyla sonuca gidilemez. Bununla birlikte başkaca delil ya da olgularla desteklenmesi durumunda davalıya karşı davası olan tanık beyanlarına itibar edilmelidir. Bu çerçevede; işin ve işyerinin özellikleri, davalı

tanıklarının anlatımları, iş müfettişinin düzenlediği tutanak veya raporlar ve aynı çalışma dönemi ile ilgili olarak söz konusu alacakların varlığına ilişkin kesinleşmiş mahkeme kararları gibi hususlar başkaca delil ya da olgular olarak değerlendirilebilir. Somut uyuşmazlıkta; asıl ve birleşen dava dilekçesinde, davacının fazla çalışma yaptığı, hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil günlerinde çalıştığı ancak karşılığı ücretlerin ödenmediği ileri sürülerek talepte bulunulmuş, iddianın ispatı amacıyla tanık deliline dayanılmıştır.

Mahkemece, davacı tanık anlatımlarından hareketle hesaplanan bu alacak kalemleri hüküm altına alınmıştır. Dosya içerisinde işyerindeki çalışma düzenini gösterir işyeri kayıtları bulunmadığından davacı tanıklarının beyanlarına göre değerlendirme yapılmasında isabetsizlik bulunmamakta ise de asıl ve birleşen dava dosyalarında dinlenen davacı tanıklarından ... dışındaki diğer davacı tanıkları, davacının çalışma düzenine yönelik iddiasını doğrulamış ise de davalı işverene karşı dava açtıklarını belirtmişlerdir. Davacı tanığı ... ise "... Davacı ile 2007-2014 tarihleri arasında birlikte çalıştık ... Davalı işyerinde tek vardiya olarak haftanın 6 günü, 08:00-16:00 saatleri arasında çalışıyorduk. Haftanın ortalama 4-5 günü, günlük ortalama 16:00'dan sonra 12 saat fazla çalıştığımız da oluyordu. Resmi tatillerde çalışırdık, dini bayramlarda 1 gün izin kullanırdık, geri kalan günlerde çalışırdık. 2014 yılından sonra ben çalışıyorum ama davacı ile birlikte çalışmadık. Haftalık iznimi kullanırdım..." şeklindeki beyanı ile davacının fazla çalışma ile ulusal bayram ve genel tatil çalışmalarına yönelik iddialarını doğrularken, hafta tatili bakımından aksi yönde beyanda bulunmuştur. Davacının hafta tatili günlerinde çalışma iddiasının ispatı bakımından, davacı ile menfaat birliği içinde bulunan tanıkların beyanlarından başka bir delil ya da olgu bulunmamaktadır. Bu durumda ispatlanamayan hafta tatili ücreti talebinin reddi gerekir. Asıl ve birleşen davada hüküm altına alınan hafta tatili ücreti talebinin reddi yerine kabulü hatalıdır. Hüküm altına alınan fazla çalışma ile ulusal bayram ve genel tatil ücreti talepleri yönünden ise davacı tanığı ...'nin yukarıda özetlenen beyanı doğrultusunda, tanığın davacı ile birlikte geçen çalışma dönemi ile sınırlı olacak şekilde hesaplama yapılarak sonuca gidilmesi için hükmün bozulması gerekmiştir.

SONUÇ/ Açıklanan sebeplerle; Temyiz olunan, İlk Derece Mahkemesi kararına karşı istinaf başvurusunun esastan reddine ilişkin Bölge Adliye Mahkemesi kararının ORTADAN KALDIRILMASINA, İlk Derece Mahkemesi kararının BOZULMASINA, Peşin alınan temyiz karar harçlarının istek hâlinde ilgililere iadesine, Dosyanın kararı veren İlk Derece Mahkemesine, bozma kararının bir örneğinin kararı veren Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine 07.04.2025 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.



REKABET HUKUKU

Rekabet Hukukunda Sektöre İlişkin Güncel Gelişmeler

03

Hazır beton ve çimento sektörleri, Rekabet Kurumu'nun ("Kurum") gündeminde önemini korumaya devam etmektedir. Bu çerçevede, sektöre ilişkin son dönemde yayımlanan kararlar ve duyurular bu ayın dikkat çekici gelişmeleri arasında yer almaktadır.

Hatay ilinde çimento ve hazır beton sektörlerinde faaliyet gösteren teşebbüsler hakkında yürütülen ve sonuçlandırılan soruşturma kapsamında alınan gerekçeli kararın, Kurumun resmi internet sitesinde yayımlandığı görülmektedir.

Buna ek olarak, Ankara ilinde hazır beton sektöründe faaliyet gösteren bazı teşebbüsler hakkında yürütülen soruşturmanın tamamlandığı Kurum tarafından kamuoyuna duyurulmuştur.

Yine, Adana ve Osmaniye illerinde faaliyet gösteren bazı hazır beton üreticileri hakkında yürütülen soruşturma kapsamında, OYAK ve Tiftik bakımından uzlaşma ile sonuçlanan sürece ilişkin gerekçeli kararların yayımlanması da sektör açısından kayda değer gelişmeler arasında yer almaktadır.

İlaveten, Türkiye'de faaliyet gösteren bazı refrakter malzemeleri üreticileri hakkında yürütülen ve sonuçlandırılan bir diğer soruşturma dosyasına ilişkin gerekçeli karar da Kurum'un resmi internet sitesinde yayımlanmıştır.

Son olarak bahsedeceğimiz gelişme ise, Rekabet Kurumu'nun 28 Mayıs 2025 tarihinde yayımladığı 2024 yılına ilişkin yıllık raporu ve içeriği olacaktır.

Hatay'da Çimento ve Hazır Beton Alanında Faaliyet Gösteren Teşebbüsler Hakkında Soruşturmanın Gerekçeli Kararı Yayımlandı

Rekabet Kurulu, Hatay ilinde çimento ve hazır beton üretimi ile satışı alanında faaliyet gösteren teşebbüsler hakkında yürüttüğü soruşturmayı Mart ayında tamamlamıştı. Soruşturmaya yönelik gerekçeli karar ise 29 Temmuz tarihinde Kurumun internet sitesinde yayımlanmıştır¹. Soruşturma, Kurumun 19 Ekim 2023 tarihinde resen başlattığı bir inceleme sonucunda ortaya çıkmıştır. Başlangıçta sekiz şirket hakkında açılan soruşturmada, dört şirket bakımından soruşturma uzlaşma yoluyla sona erdirilmiş, kalan dört şirket ise soruşturma sürecinin sonuna kadar inceleme altında tutulmuştur.

¹ Rekabet Kurulu'nun 13.03.2025 tarihli ve 25-10/231-116 sayılı Kararı.



Hazırlayanlar: Ayberk Kurt, Kıdemli Danışman
Umut Deniz Koç, Danışman

Soruşturmanın temel delillerini, Soylu şirketinde yapılan yerinde incelemede elde edilen WhatsApp yazışmaları oluşturmaktadır. Özellikle “BETON ZEDELER” isimli WhatsApp grubu, sektördeki rekabet karşıtı uygulamaların koordinasyon merkezi olarak kullanılmıştır. Bu grupta Ekintaş, Filitoğlu, Tiftik ve Soylu şirketlerinin yetkilileri, sistematik olarak fiyat koordinasyonu ve müşteri paylaşımı yaptığı değerlendirilmiştir.

Yazışmalarda dikkat çeken ifadeler arasında “210 TL’den aşağı inemem”, “fiyat istikrarımız devam ediyor”, “yarım işe girmeyiz” ve “herhangi bir firma yarım işimize girerse bilgisini anında size ileticeğiz” gibi rekabet karşıtı anlaşmaların varlığını gösterdiği değerlendirilen beyanlar yer almaktadır. Şirketler arasında farklı beton türleri için Dört Yol, Payas ve İskenderun ilçeleri bazında ayrı fiyat listeleri paylaşılmış ve peşin fiyat indirim oranları belirlenmiştir.

Kurulun değerlendirmesinde, rekabet hukukunda delil serbestisi ilkesinin benimsendiği vurgulanmış ve elektronik belgelerin delil olarak kullanılmasının hukuki temelleri ortaya konmuştur. Özellikle, ihlal isnadı bulunan tüm teşebbüslerden delil elde edilmesi zorunluluğunun bulunmadığı, böyle bir yaklaşımın “delilleri yok etmede en başarılı teşebbüsün ödüllendirilmesi” anlamına geleceği belirtilmiştir.

Nihai karar aşamasında, Filitoğlu İnşaat’ın (“Filitoğlu”) 30 Nisan 2019 - 3 Aralık 2020 tarihleri arasında hazır beton üretimi ve satışı pazarında fiyat tespiti ve müşteri paylaşımı yapmak suretiyle 4054 sayılı Kanun’un 4. maddesini ihlal ettiği tespit edilmiştir. Ceyhan Hazır Beton’un (“Ceyhan”) ise müşteri paylaşımına yönelik anlaşmaya taraf olmak suretiyle aynı maddeyi ihlal ettiği değerlendirilmiştir. Çimko Çimento ve Beton Sanayi Ticaret AŞ (“Çimko”) ve KÇS Kahramanmaraş Çimento Beton Sanayi ve Madencilik İşletmeleri AŞ (“KÇS”) hakkında ise yeterli delil bulunmadığı gerekçesiyle ihlal tespit edilmemiştir.

Soruşturma sürecinde bazı teşebbüsler uzlaşma başvurusunda bulunmuş, bu kapsamda OYAK Çimento Fabrikaları AŞ (“OYAK”), Kadir Soylu Beton Demir İnşaat, M.M. Tiftik Kardeşler ve Ekintaş İnşaat’a uzlaşma indiriminde yararlanacak şekilde idari para cezası uygulanmıştır. Soruşturma süreci devam eden teşebbüslerden Ceyhan ve Filitoğlu hakkında müşteri paylaşımı ve fiyat tespiti uygulamalarıyla Rekabet Kanunu’nu ihlal ettikleri tespit edilmiştir. Kurul, Ceyhan’ın hazır beton pazarında müşteri paylaşımına yönelik rakipler arası anlaşmaya taraf olmasından dolayı 515.861,74 TL, Filitoğlu’nun ise hem fiyat tespiti hem de müşteri paylaşımına yönelik anlaşmaya taraf olmasından dolayı 103.076,62 TL idari para cezası uygulanmasına karar vermiştir. Aynı soruşturma kapsamında incelenen Çimko ile KÇS’nin rekabet ihlaliinde bulundukları yönünde herhangi bir bulguya ulaşılamamış ve bu teşebbüsler hakkında ceza verilmemiştir.

Adana ve Osmaniye İllerinde Faaliyet Gösteren Bazı Hazır Beton Üreticisi Teşebbüsler Hakkında Yürütülen Soruşturmanın OYAK Bakımından Uzlaşma ile Sonlandırılmasına İlişkin Gerekçeli Karar Yayımlandı

Kurum kayıtlarına intikal eden gizlilik talepli bir şikâyet başvurusunu takiben, Adana ve Osmaniye illerinde hazır beton üretimi alanında faaliyet gösteren hazır beton üreticisi teşebbüslere soruşturma açılmıştır. Soruşturma taraflarından OYAK bakımından uzlaşma müessesesinin işletilmesi ile soruşturma, Kurulun 04.01.2024 tarihli ve 24-01/19-7 sayılı Kararı ile sonlandırılmıştır.

4054 sayılı Kanun'un 4. maddesi kapsamında OYAK ile Tiftik Kardeşler arasındaki müşteri paylaşımı iddiaları incelenmiştir. Kurulun gerçekleştirdiği yerinde incelemeler sonucunda, taraflar arasındaki iletişimler incelendiğinde, OYAK ve Tiftik'in; birbirleri ile müşteri rekabetinden kaçınarak, birbirlerinin müşterilerine yüksek fiyat vererek ve birbirlerinden aldıkları müşteriler için telafi olarak yeni müşteri sağlayarak müşteri paylaşımı yaptıkları ve birbirleri ile fiyat bilgisi gibi rekabete hassas bilgi değişimi yaptıkları tespit edilmiştir.

Bu bulgular ışığında, OYAK'ın müşteri paylaşımına yönelik davranışlarının 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un ("Rekabet Kanunu") 4. maddesini ihlal ettiğine ve bu kapsamda, OYAK'a, uzlaşma usulü kapsamında, 81.577.043,25 TL'den %25 indirimle 61.182.782,44 TL para cezası uygulanmasına karar verilmiştir. Kararda, cezanın oranına yer verilmiştir.

Adana ve Osmaniye İllerinde Faaliyet Gösteren Bazı Hazır Beton Üreticisi Teşebbüsler Hakkında Yürütülen Soruşturmanın M.M. Tiftik Kardeşler Nak. İnş. Emlak Petrol ve Tarım Ürünleri Pazarlama San. ve Tic. Ltd. Şti. Bakımından Uzlaşma ile Sonlandırılmasına İlişkin Gerekçeli Karar Yayımlandı

Kurum kayıtlarına intikal eden gizlilik talepli bir şikâyet başvurusunu takiben, Adana ve Osmaniye illerinde hazır beton üretimi alanında faaliyet gösteren hazır beton üreticisi teşebbüslere soruşturma açılmıştır. Soruşturma taraflarından MM Tiftik Kardeşler Nakliye İnşaat Emlak Petrol ve Tarım Ürünleri Paz. San. Tic. Ltd. Şti. ("Tiftik") bakımından uzlaşma müessesesinin işletilmesi ile soruşturma, Kurulun 18.01.2024 tarihli ve 24-05/86-36 sayılı Kararı ile sonlandırılmıştır.

Kurul, Tiftik'in işyerinde yaptığı yerinde incelemelerde, Tiftik ile OYAK, Çimsa, Toros, arasında, birbirlerinin müşterilerine yüksek fiyat verdikleri, fiyatlarını koordineli olarak arttırdıkları, birbirleri ile müşteri için rekabet etmekten kaçındıkları ve bir müşteriyi birbirlerinden devraldıkları durumda, diğer tarafa müşteri sağlama garantisi verdikleri görülmüştür. Bu kapsamda, Kurul, Tiftik ve diğer teşebbüsler arasında müşteri paylaşımı ve fiyat tespiti yapıldığını tespit etmiştir. Kurul, müşteri paylaşımına ilişkin anlaşmaların, amaç bakımından rekabeti sınırlandıran kartel davranışı teşkil ettiğini belirterek, ayrıca bir etki analizi yapmamıştır.

Bu bulgular ışığında, Tiftik'in rakipleri ile fiyat tespiti ve müşteri paylaşımına yönelik davranışlarının Rekabet Kanunu'nun 4. maddesini ihlal ettiğine ve bu kapsamda, Tiftik'e, uzlaşma usulü kapsamında, 6.997.566,76 TL'den %25 indirimle 5.248.175,07 TL para cezası uygulanmasına karar verilmiştir.

Ankara'da Hazır Beton Sektöründe Yürütülen İşgücü Soruşturmasının Tamamlanmasına İlişkin Duyuru Yayımlandı

Ankara ilinde hazır beton üretimi yapan bazı şirketler hakkında iş gücü piyasalarına yönelik olarak yürütülen soruşturmanın sonuçlanma duyurusu Kurum sitesinde yayımlanmıştır². Soruşturma kapsamında, Güven Grup Hazır Beton, Kandemir Beton, SY Ankara Hazır Beton ve Yiğit Hazır Beton'un çalışan ücretleriyle ilgili rekabete hassas bilgi alışverişinde bulunduğu tespit edilmiştir. Söz konusu dört şirkete toplamda yaklaşık 4 milyon TL idari para cezası uygulanmıştır. Soruşturma tarafları diğer teşebbüsler hakkında ise herhangi bir ihlal tespit edilmemiştir. Soruşturmaya yönelik ayrıntılar Kurum tarafından gerekçeli kararın yayımlanması ile kamuoyuna duyurulacaktır.

² <https://www.rekabet.gov.tr/tr/Guncel/ankara-ilinde-hazir-beton-uretimi-alanin-e5a158e68f47f01193e80050568585c9>

Türkiye'de Faaliyet Gösteren Bazı Refrakter Malzemeleri Üreticileri Hakkında Yürütülen Soruşturmanın Gerekçeli Kararı Yayımlandı

Kurul, refrakter malzemeler sektöründe faaliyet gösteren altı işletme hakkındaki soruşturmayı sonuçlandırarak, birkaç teşebbüsün Rekabet Kanunu'nun 4. maddesi ihlali kapsamında ihalelerde danişıklı hareket ettiğini ve fiyat tespitinde bulunduğunu tespit etmiştir³.

Soruşturma, 23 Mart 2023 tarihinde, refrakter üreticilerinin Türkiye'deki kamu ihaleleri ve özel ihalelerde verilecek fiyatlara ilişkin anlaştıkları iddialarının ardından başlatılmıştır. Piromet Pirometalurji Malzeme Refrakter Mak. San. ve Tic. AŞ ("Piromet"), Asmaş Ağır Sanayi Malzemeleri İmal ve Tic. AŞ ("Asmaş"), Kümaş Manyezit Sanayi AŞ ("Kümaş"), Daussan Refrakter AŞ ("Daussan"), Haznedar Durer Refrakter Malzemeleri San ("Haznedar") ve Remsan Refrakter Malzeme San. ve Tic. AŞ ("Remsan") şirketlerinin tesislerinde yapılan yerinde incelemeler sırasında, Kurul rakipler arasında gelecek ihaleler ve ticari stratejiler hakkında sistematik iletişimi gösteren dijital yazışmalar elde etmiştir. Bu kapsamda, uzlaşma ve pişmanlık başvuruları ile paralel yürütülen soruşturma, taraflar için farklı şekillerde sonuçlanmıştır.

Yerinde incelemeler sırasında elde edilen bulgular, soruşturulan teşebbüslerin rekabete aykırı davranışlarını ortaya koymuştur. Kurul, Daussan ve Piromet'in Ekinciler tarafından düzenlenen ihalede fiyat belirleme amacıyla doğrudan iletişim kurduklarını tespit etmiştir. Bu kapsamda teşebbüslerin, tekliflerini karşılıklı anlayış içinde sundukları ve bu iş birliğini gizlemek amacıyla farklı döviz kurlarından fiyat teklifinde bulundukları belirlenmiştir. Elde edilen bu bulguların ardından, söz konusu davranışların sistematik olup olmadığını değerlendirmek üzere önceki ihaleler de mercek altına alınmış; yapılan analiz sonucunda, sekiz farklı ihalenin dördünde, satın alan teşebbüsün ihale konusu miktarı Daussan, Piromet ve Asmaş arasında eşit olarak paylaştığı ortaya konmuştur.

Kurul, teşebbüslerin ihalelerde fiyatlandırma ve teklif stratejilerini koordine ettiğini, hangi tarafın hangi ihaleyi kazanacağı ve tekliflerin hangi seviyede tutulacağı konusunda anlaşmak için iletişimde bulunduğunu tespit etmiştir. İşbu durumun, 4. madde kapsamında amaç bakımından rekabet kısıtlaması teşkil ettiğini değerlendirilmiştir. Kurul, bu tür davranışların pazardaki belirsizliği ortadan kaldırdığını ve ihale süreçlerinde adil rekabeti kısıtladığını vurgulamıştır. Buna karşılık, Kümaş'ın rekabete aykırı davranışlarda bulunmadığını tespit etmiştir. Kurul, kanıtların bir ihlali desteklemediğini değerlendirmiş ve bu nedenle Kümaş'a para cezası uygulamamıştır.

Uzlaşmaya başvurmayarak soruşturma sürecini sonuna kadar götüren teşebbüslere ilişkin olarak, Asmaş ve Piromet ihalelerinde verilecek fiyatlara ilişkin uzlaşma sağlanmasına yönelik davranışları ile Rekabet Kanunu'nun 4. maddesini ihlal ettikleri gerekçesiyle Asmaş'a 8.316.022,13 TL ve Piromet'e 6.854.747,87 TL idari para cezası uygulanmasına karar verilmiştir. Öte yandan, aynı soruşturma kapsamında Rekabet Kanunu'nun 4. maddesini ihlal ettiğine yönelik herhangi bir bulguya ulaşılamaması sebebiyle Kümaş hakkında idari para cezası uygulanmasına yer olmadığına karar verilmiştir.

2024 Yılına İlişkin Yıllık Rapor

Rekabet Kurumu, 2024 yılına ilişkin yıllık faaliyet raporunu 28 Mayıs 2025 tarihinde kamuoyuna sundu⁴. Rapora göre Kurum, yıl boyunca toplam 487 kararla dosyaları sonuçlandırdı. Bu kapsamda 166 rekabet ihlali, 311 birleşme-devralma ve 10 muafiyet/menfi tespit kararı verildi. Rekabet ihlali kararlarının 88'inin Kurum tarafından re'sen başlatılan soruşturmalara dayanması dikkat çekici bir veri olarak öne çıktı. 2024 yılı boyunca 27 önaraştırma yürütülürken, 49 soruşturma sonuçlandırıldı ve toplamda 1.039 yerinde inceleme gerçekleştirildi. Soruşturmaların sektörel dağılımı incelendiğinde, en çok dosya 16 adetle gıda endüstrisine aitken; kimya ve madencilik sektörlerinde 9, kültür-sanat-eğitim ve eğlence sektörlerinde 5, otomotiv ve taşıtlar ile bilişim teknolojileri ve platform hizmetleri sektörlerinde ise 4'er dosya yer aldı. Kurumun 2024 yılı faaliyetleri, rekabeti koruma yönündeki aktif denetim yaklaşımını ve özellikle kendi inisiyatifiyle başlattığı soruşturmalara ağırlığını göstermesi bakımından önemli bir gösterge niteliğindedir.

³ Kurul'un 28.11.2024 tarihli ve 24-50/1133-488 sayılı Kararı.

⁴ <https://www.rekabet.gov.tr/tr/Guncel/2024-yilina-iliskin-yillik-rapor-yayimlandi-659c60e6c13bf01193e80050568585c9>

Aşağıda 2024 yılına ilişkin istatistikler dikkatinize sunulmaktadır:

- Toplam alınan karar sayısı: 487 (son dört yılın en yüksek sayısı)
- Rekabet ihlali davaları: 166 karar
- Birleşme ve devralma davaları: 311 karar
- Muafiyet/menfi tespit: 10 karar
- Resen açılan soruşturmalar: 88 (toplam ihlallerin %53'ü)
- Toplam idari para cezası: 7,5 milyar TL (2023'e göre üç kat artış)
- Esastan ihlal cezaları: 5,95 milyar TL
- 4. madde ihlalleri: 3,13 milyar TL
- 6. madde ihlalleri: 2,82 milyar TL

Sırasıyla, (i) Bilişim Teknolojileri ve Platform Hizmetleri (4 milyar TL), (ii) Gıda Endüstrisi (1,8 milyar TL) ve (iii) İnşaat (604 milyon TL) sektörleri en çok ceza uygulanan sektörler olmuştur. Bu üç sektör toplam idari para cezalarının %85'ini oluşturmaktadır.

OECD metodolojisine göre, Kurumun 2024 faaliyetleri 106,11 milyar TL (3,36 milyar USD) tüketici faydası sağlamış olup bu miktar Kurumun yıllık bütçe giderlerinin yaklaşık 103 katına tekabül etmektedir.



04

ÇEİS'ten

ACIMIZ ÇOK BÜYÜK



Türkiye Çimento Sanayicileri Birliği (TÜRKÇİMENTO) Yönetim Kurulu Başkanı,
Sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi ve Üyemiz Aşkale Çimento İcra Kurulu Başkanı

Sayın Fatih YÜCELİK'i

elim bir trafik kazasında kaybetmenin büyük ve derin acısını yaşıyoruz.

Merhumun cenazesi 30 Ağustos 2025 Cumartesi günü ikindi namazını müteakiben Ankara
Karşıyaka Camii'nde kılınan cenaze namazından sonra defnedilmiştir.

Eksikliğini her daim hissedeceğimiz merhuma Allah'tan rahmet, başta YÜCELİK ailesi olmak
üzere, yakınları ve sektörümüze sabır ve başsağlığı dileriz.

Fatih YÜCELİK Hakkında;

Yeditepe Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümünden 2004 yılında mezun olmuş ve kariyerine İstanbul'da plastik sektöründe faaliyet gösteren bir firmada yönetici adayı olarak başlamıştır. 2006-2009 yılları arasında kendi inşaat projesini hayata geçiren YÜCELİK'in uzmanlık alanları arasında; stratejik yönetim, pazarlama, kurumsal iletişim, marka yönetimi ve finans bulunmaktadır.

Aşkale Çimento'yu bünyesinde bulunduran Erçimsan Holding'te 2012-2025 yıllarında Yönetim Kurulu Başkan Yardımcılığı ve İcra Kurulu Başkanlığı görevlerinde bulunmuş olan Fatih YÜCELİK, sivil toplum kuruluşlarında da aktif olarak görev almıştır. 2017-2019 yılları arasında ÇEİS Yönetim Kurulu Üyeliği, 2019-2025 yılları arasında ÇEİS Yönetim Kurulu Başkan Vekilliği, 2025 yılı başından vefat edene kadar ÇEİS Yönetim Kurulu Üyeliği görevinde bulunmuştur. 1 Ocak 2015 itibarıyla Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) Yönetim Kurulu Üyeliği görevini üstlenmiş olan Fatih YÜCELİK, 26 Nisan 2021'de Türk Çimento Başkanlığı'na, 4 Mayıs 2021'de ise Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Türkiye Çimento ve Çimento Ürünleri Meclis Başkanlığı'na seçilmiştir. Sri Lanka Demokratik Sosyalist Cumhuriyeti Doğu Anadolu Fahri Konsoloslugu görevini yürütmüş olan Fatih YÜCELİK evli ve 2 çocuk babasıydı.

ÇEİS ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ KURULU TOPLANTISI

ÇEİS Çalışma İlişkileri Kurulu toplantısı 11 Temmuz 2025 tarihinde gerçekleştirildi. Toplantıda çalışma hayatında yaşanan güncel gelişmeler ile ÇEİS'in devam eden faaliyetleri hakkında bilgi verildi.



ÇEİS Çalışma İlişkileri Kurulu Toplantısı
11 Temmuz 2025 tarihinde gerçekleştirildi.



YAPI TASARIM YARIŞMASI 2025'İN SONUÇLARI AÇIKLANDI

Sendikamız tarafından çimentonun estetik ve yenilikçi kullanım alanlarının keşfedilmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla her iki yılda bir farklı bir temayla düzenlenen Yapı Tasarım Yarışması'nın dördüncü dönemi sona erdi.

Yapı Tasarım Yarışması 2025'de ülkemizin ve toplumumuzun en hassas ve güçlendirmeye açık alanlarından biri olan deprem konusu odağa alındı ve yarışmanın teması “Kentsel Dönüşüm: Alternatif Arayışlar” olarak belirlendi.

Katılımcıların bitişik nizam yapıların kentsel dönüşümüne yönelik hazırladıkları projelerini sundukları yarışmada, jüri üyelerinin değerlendirmeleri sonucunda öğrenci kategorisinde 4 ve profesyonel kategorisinde 7 olmak üzere toplam 11 proje ödüle layık görüldü.

YAPI TASARIM YARIŞMASI



Kentsel Dönüşüm: Alternatif Arayışlar

ÖĞRENCİ KATEGORİSİ

1.'lik Ödülü	Görünmez Beton
2.'lik Ödülü	ARADAN
3.'lük Ödülü	İMGE(LEME)NİN GÖRÜNÜRLÜĞÜ
Mansiyon	Bağbozumu

PROFESYONEL KATEGORİSİ

1.'lik Ödülü	Residual Reticulation
2.'lik Ödülü	[street]cture
3.'lük Ödülü	CON-TEXT
Eşdeğer Mansiyon	CORE BREATHING
Eşdeğer Mansiyon	KentKat
Eşdeğer Mansiyon	NO: 25
Eşdeğer Mansiyon	Yapısal Omurga

ÇEİS GELİŞİMİN YILDIZLARI ÖDÜLLERİ KAZANANLARI BELLİ OLDU

Güncellenen prosedürüyle proje bazlı değerlendirmenin yapıldığı ÇEİS Gelişimin Yıldızları Ödülleri'nde sonuçlar belli oldu. 2022, 2023 ve 2024 yıllarında gerçekleştirilen projelerle başvuru yapılabilen 2024 yılı ödülleri, 12 üyemiz toplam 75 proje ile başvuru yaptı. Yapılan ön inceleme ve başvuru uygunluk kontrolü sonrasında 68 proje jüri değerlendirmesine sunuldu.

Jüri Üyelerimizin 17 Haziran 2025 tarihinde gerçekleştirdiği toplantıda yapılan değerlendirmeler ile finalist olmaya hak kazanan projeler belirlendi. Son değerlendirme aşamasında, kategori bazında sektör oylaması gerçekleştirildi. Jüri değerlendirmesinin ve sektör oylamasının ağırlıklarının hesaplanmasıyla dereceye giren projeler belirlendi.

Başvurularıyla yarışma sürecine katılan tüm üyelerimize teşekkür eder, ödül almaya hak kazanan üyelerimizi ve çalışanlarını tebrik ederiz.



ÇEİSHARE BULUŞMALARI

Üyelerimiz arasında iyi uygulamaların paylaşılabileceği bir alan açmak ve üye şirketlerimizdeki çalışanların bilgi birikimi ve tecrübelerini, hayata geçirdikleri projeleri aktarabilecekleri bir zemin oluşturmak amacıyla kurgulanan ÇEİSHARE Buluşmalarının ilk iki oturumu Temmuz ayında gerçekleşti.

İlk oturum, 03 Temmuz 2025 tarihinde İsmail Gökalp'in "Kurum İçi Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi" konulu sunumuyla yapıldı.

İkinci oturum ise 24 Temmuz 2025 tarihinde Özge Aşcıoğlu'nun "Globalleşme Yolculuğunda Önemli Bir Adım: Etik ve Uyum ISO Sertifikaları" konulu paylaşımıyla gerçekleştirildi.

Sektör çalışanlarımıza özel olarak planladığımız bu oturumlara toplamda 100 kişi katılım gösterdi. Oturumlara Sendikamızın YouTube kanalından erişebilirsiniz <https://www.youtube.com/@cimentoendustrisiisverenle2674/videos>. ÇEİSHARE Buluşmaları, Eylül ayında da devam edecek.

celshare Buluşmaları

Kurum İçi Girişimcilik
ve İnovasyon
Yönetimi



 **3 Temmuz 2025**
Konuşmacı
İsmail GÖKALP
Akçansa
AR-GE ve Çimento Teknolojileri Müdürü

celshare Buluşmaları

Globalleşme Yolculuğunda
Önemli Bir Adım:
Etik ve Uyum
ISO Sertifikaları



 **24 Temmuz 2025**
Konuşmacı
Özge AŞCIOĞLU
TCC Dutch Holdings B.V. Chief Audit Officer
& CIMPOR Global Holdings BV İç Denetim,
Risk ve Uyum Grup Direktörü

“CAM TAVANLARIMIZI BİRLİKTE AÇALIM” WEBİNARI GERÇEKLEŞTİRİLDİ

Sektörümüzde kadınların iş gücüne katılımını önemli buluyor ve bu alanda çeşitli faaliyetler yürütüyoruz. ÇEİS Kampüs'te 2025 yılında yeni açtığımız Çeşitlilik ve Kapsayıcılık sınıfında bu alanda gerçekleşen eğitim ve webinarlarımız devam ediyor.

29 Ağustos 2025 tarihinde Cam Tavanlarımızı Birlikte Açalım Webinarımızı sektörümüzden 32 katılımcı ile gerçekleştirdik. Webinarımızda maruz kaldığımız cam tavanlar ve nasıl oluştuğu, bu cam tavanları nasıl aşabileceğimiz üzerine konuştuk.



TİSK OPF GENÇLİK KOMİTESİ TOPLANTISI VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ EĞİTİM PROGRAMI

21-22 Temmuz 2025 tarihlerinde Ankara'da gerçekleşen TİSK OPF Gençlik Komitesi Toplantısı ve Endüstri İlişkileri Eğitim Programına, Sendikamızı temsilen Eğitim ve Araştırma Uzman Yardımcıları Derya Tan ve İrem Kurtoğlu katılım sağladı.

OPF Gençlik Komitesi Toplantısı ile başlayan program, Endüstri İlişkileri Eğitimiyle devam etti. İki gün süren programda kamu, işveren ve işçi arasındaki genç profesyoneller bir araya geldi.



04

ÇEİS KAMPÜS

EĞİTİM FAALİYETLERİ



71

Katılımcı Sayısı



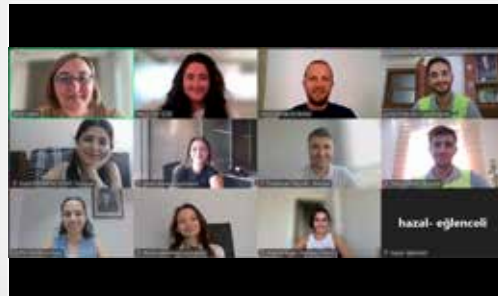
%93

Memnuniyet
Oranı



466

İnsan/Saat
Eğitim



EĞİTİM BAŞLIKLARI

KİŞİSEL VE PROFESYONEL GELİŞİM SINIFI

Yeni Dünyada Merak - CurioLab

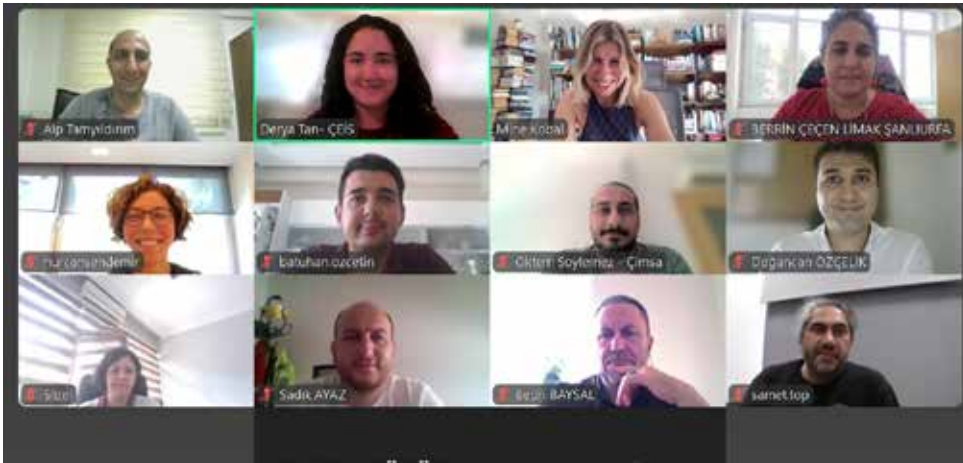
ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK SINIFI

Cam Tavanlarımızı Birlikte Açalım

GENÇ PROFESYONELLER SINIFI

Genç Profesyoneller için Etkili Konuşma Becerileri

*Kendini Tanı, Kendini Yönet; Karşıdakini Tanı,
İlişkiyi Yönet*



04

ÇİSİEM

İSG EĞİTİM FAALİYETLERİ



201

Katılımcı Sayısı



% 88

Memnuniyet
Oranı



259

İnsan/Saat
Eğitim



EĞİTİM BAŞLIKLARI

İSG HUKUK SINIFI

İSG Hukuku Serisi: İşveren ve Vekillerinin İş Kazası ve Mesleki Hastalıklardan Doğan Sorumlulukları

İSG Hukuku Serisi: İş Kazası ve Meslek Hastalığı Kavramı ve Bunların Tespitinden Doğan Rücu Davaları

İSG LİDERLİĞİ SINIFI

60 Dakikada İSG: Sağlık ve Güvenlikte İnsan Faktörü

60 Dakikada İSG: Kaza Geliyorum Dedi De Sen Mi Anlamadın?

60 Dakikada İSG: Tehlikeli Enerjinin İzolasyonu-EKED LOTOTO

60 Dakikada İSG: Acil Durum Ekipleri Organizasyonu



ÇEİS İSG KURULU VE İSG KOMİTESİ ORTAK TOPLANTISI GERÇEKLEŞTİRİLDİ

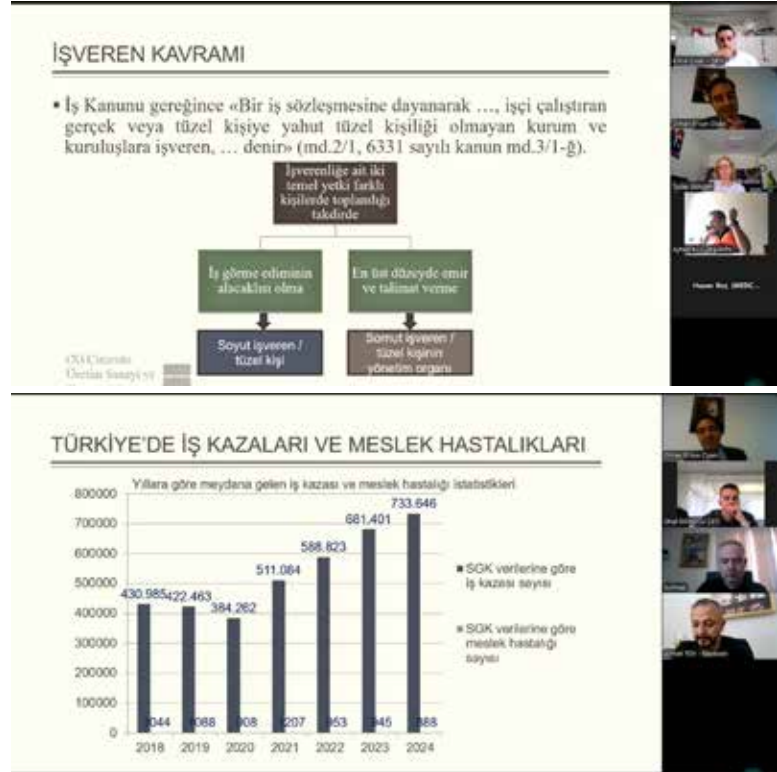
ÇEİS İSG Kurulu ve Komitesinin ortak toplantısı 04 Temmuz 2025 tarihinde çevrim içi olarak gerçekleştirildi. Toplantıda ilk 6 ayda gerçekleştirilen ÇİSİEM planlamaları ve ÇEİS Üyelerinde İSG İstatistikleri Araştırması hakkında güncel bilgi sunulmuş olup, ÇEİS İSG'ye Değer Katanlar Ödülleri başvuru süreci hakkında bilgilendirmeler yapıldı.



İSG HUKUKU SERİSİ TAMAMLANDI

ÇİSİEM bünyesinde gerçekleştirilen ve üye fabrikalarımızda çalışan işveren ve işveren vekilleri ile İSG profesyonellerine yönelik tasarlanan "İSG Hukuku" webinar serisi 2 farklı oturumla tamamlandı.

"İş Kazası ve Meslek Hastalığı Kavramı ve Bunların Tespitinden Doğan Rücu Davaları" ile "İşveren ve Vekillerinin İş Kazası ve Meslek Hastalıklarından Doğan Sorumlulukları" konu başlıklarında gerçekleştirilen webinar serimize üyelerimizden 78 çalışan katılım sağladı.





04

ÇESBEM

SINAV VE BELGELENDİRME
FAALİYETLERİ



45

Sınav Açılan Fabrika
Sayısı



1.624

Sınava Alınan
Toplam Aday



1.158

Başarılı Aday



% 91

Aday Memnuniyet
Oranı



30

Görev Alan Farklı Sınav
Yapıcı Sayısı



38.758km

Toplam Katedilen
Yol



376 gün

Sahada Geçen
Toplam Süre

Not: Yukarıdaki veriler, Çimento Üretim Elemanı ile birlikte Çimento Merkezi Kumanda Operatörü sınavlarına ait toplam verilerdir.

SINAVLAR

MYK MESLEKİ YETERLİLİK BELGELENDİRMESİ SINAVLARI GERÇEKLEŞTİRİLDİ

Sendikamız çatısı altında kurulan ÇEİS Sınav ve Belgelendirme Merkezi (ÇESBEM), Çimento Üretim Elemanı (Seviye 2, 3 ve 4) ve Çimento Merkezi Kumanda Operatörü (Seviye 5) meslekleri için sınav ve belgelendirme faaliyetlerine devam ediyor.

Çimento Üretim Elemanı Mesleki Yeterlilik Belgelendirmesi Sınav Organizasyonu ÇESBEM'in biliyeli değirmen, dik değirmen ve fırın sahalarında çalışanlar için düzenlediği Çimento Üretim Elemanı Mesleki Yeterlilik Belgelendirmesi kapsamında;

- Yurt Çimento Fabrikası'nda, 8 Temmuz 2025 tarihinde, üretim biriminden 15 çalışanın,
- Seza Çimento Fabrikası'nda, 09-11 Temmuz 2025 tarihinde, üretim biriminden 16 çalışanın

katılımıyla sınav organizasyonları gerçekleştirildi.

Bugüne kadar yapılan Çimento Üretim Elemanı sınavlarının dökümünü aşağıdaki tabloda görebilirsiniz.

Sınav Açılan Fabrika Sayısı	Sınava Giren Kişi Sayısı	Belgelendirilen Kişi Sayısı
45	1.565	1.130



AKÇANSA'DAN BİR İLK DAHA

Sabancı Holding ve Heidelberg Materials ortak kuruluşu Akçansa, tüm toplumsal kesimler için erişilebilir hale getirdiği Entegre Faaliyet Raporu ile kapsayıcı kalkınma açısından önemli bir adım attı.

Şirketin dijital versiyonunu yayınladığı ve yapı malzemeleri sektöründe bir ilk olma özelliği taşıyan 2024 yılı entegre faaliyet raporu, görme ve işitme engelliler, disleksi olan kişiler ve yaşlı nüfusa sunduğu erişilebilirlik fonksiyonları ile öne çıkıyor.

Doğrulan 500 civarında sürdürülebilirlik göstergesi ile, finansal ve finansal olmayan bilgilerini şeffaflıkla paylaşan şirket, raporunu Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB), Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS), Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD), Küresel Raporlama İnisiyatifi (GRI) gibi uluslararası standartlarla tam uyumlu olarak hazırladı. Dijital versiyonu hayata geçen engelsiz entegre faaliyet raporu, kullanıcı dostu arayüzü,



işaret dili modülleri ve sesli anlatımları ile her bireyin raporu kendi ihtiyaçları doğrultusunda deneyimlemesini sağlıyor. Engelsiz entegre faaliyet raporu bu yönüyle, sadece bir raporlama aracı değil, aynı zamanda sosyal kapsayıcılık odağında farkındalık projesi niteliği de taşıyor.

BURSA ÇİMENTO SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLUNDA ÖNEMLİ BİR ADIM ATTI



Bursa Çimento'nun, çevresel sorumluluk anlayışıyla sürdürdüğü sürdürülebilirlik çalışmaları kapsamında ilk kez 2023 yılında hazırlanan ve akredite bir kuruluş tarafından onaylanan 14064 Karbon Ayak İzi Raporu, 2024 yılı itibarıyla bir kez daha akredite bir firma tarafından doğrulandı.

Bursa Çimento, daha yaşanabilir bir gelecek hedefiyle sürdürülebilirlik çalışmalarını kararlılıkla sürdürüyor. Bu süreç, yalnızca üretimle sınırlı kalmayıp; karar alma mekanizmalarına, stratejik planlamalara ve paydaşlarla iş birliklerine de yansıtılıyor.

Somut adımlar, şeffaf raporlama

Bu gelişme, şirketin sürdürülebilirlik politikası doğrultusunda yürüttüğü çalışmaların somut bir göstergesi olarak öne çıkıyor. Kaynakların verimli kullanımı, şeffaf raporlama anlayışı ve çevresel etkilerin azaltılmasına yönelik uygulamalar, Bursa Çimento'nun çevreye duyarlı üretim yaklaşımının temel taşlarını oluşturuyor.

“Karbon yönetimi stratejimizin merkezinde”

Bursa Çimento Genel Müdürü Barbaros Onulay, konuyla ilgili yaptığı açıklamada şu değerlendirmelerde bulundu:

“Karbon yönetimi bizim sürdürülebilirlik stratejimizin merkezinde yer alıyor. Özellikle alternatif yakıt kullanım

oranimızı Avrupa standartlarına taşımayı hedefliyoruz. Bunun yanında, katkılı çimento üretimini artırarak hem doğal kaynak kullanımını azaltıyor hem de karbon emisyonlarını düşürüyoruz. CEMPRO ürünümüz, bu stratejinin somut bir örneği. Ayrıca, modernizasyon yatırımlarımız sayesinde emisyonları daha etkin şekilde kontrol edebilecek; NO, CO ve toz gibi emisyonlarda ciddi azalmalar sağlayabileceğiz. Bu süreci şeffaflıkla yönetiyor ve 2023 yılı faaliyetlerimizi kapsayan ilk sürdürülebilirlik raporumuzu Temmuz ayında yayımlamayı planlıyoruz. Kurumsal kültürümüzü de bu dönüşüme uygun şekilde şekillendiriyor; yerel yönetimler, üniversiteler ve STK'larla sürdürülebilir çözümler için ortak çalışmalar yürütüyoruz. Bu anlayışla, çevreye olan sorumluluğumuzu sadece üretim süreçlerimizde değil, karar alma süreçlerimizde ve stratejik planlamalarımızda da ön planda tutuyoruz”.

ÇİMKO, UN GLOBAL COMPACT'A KATILARAK KÜRESEL SORUMLULUK TAAHHÜDÜNÜ TESCİLLEDİ



Çimko, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact)'ne katılarak sürdürülebilirlikte küresel ilkelere bağlılık taahhüdünü güçlendirdi. Klinker kullanımını azaltan yeşil çimento üretiminden, yenilenebilir enerji yatırımlarına uzanan dönüşüm adımlarını hayata geçiren şirket, ilk “İlerleme Bildirimi Raporu”nu Temmuz 2026'da sunacak.

Sanko Holding'in bir iştiraki olan Çimko, sürdürülebilirlik vizyonunu uluslararası ilkeler ile tescilleyerek Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne (UN Global Compact) resmen katıldı. Böylece Çimko daha adil, şeffaf ve sürdürülebilir bir gelecek inşa etme yolundaki hedeflerini bir kez daha gözler önüne serdi. Faaliyetlerini UN Global Compact'ın 10 ilkesiyle uyumlu şekilde yürütmeyi taahhüt eden Çimko, performansını da kamuoyuna düzenli olarak raporlayacak. Şirket, ilk "İlerleme Bildirimi Raporu"nu (Communication on Progress - CoP) raporunu 2026 yılı Temmuz ayına kadar sunacak.

Hedef 2034

Sürdürülebilirlik alanında çok yönlü bir dönüşüm sürecinden geçtiklerini söyleyen Çimko CEO'su Dr. Önder Kırca, "2023 yılında toplam 80 milyon TL'lik yatırımla alternatif yakıt kullanımı, yenilenebilir enerji projeleri, atık ısı geri kazanımı ve suyun yeniden kullanımı gibi çevresel etkiyi azaltan uygulamaları hayata geçirdik. Karbon ayak izimizi azaltmak için 2026 yılına kadar çimento üretiminde kullanılan klinker oranını %80'e, 2034'e kadar ise %70'e düşürmeyi hedefliyoruz. UN Global Compact'a katılımımız da sürdürülebilirliği kurumsal kültürümüzün merkezine yerleştirme kararlılığımızın bir göstergesi. Bu adımı, yalnızca çevresel etkilerimizi azaltmak için değil, aynı zamanda etik, kapsayıcı ve insan odaklı bir iş modeliyle tüm paydaşlarımıza daha fazla değer yaratmak için attık" dedi.

UN Global Compact İlkeleriyle Uyumlu Kurumsal Yaklaşım

Çimko, UN Global Compact'ın insan hakları, çalışma standartları çevre ve yolsuzlukla mücadeleyle ilişkin ilkelerini kurumsal stratejisinin temel unsurlarından biri olarak kabul ediyor. Şirket, çalışan haklarını ve çeşitliliği gözetken kapsayıcı bir iş ortamı sunuyor. Çevre dostu üretim modelleriyle karbonsuzlaşma sürecine katkı sağlıyor. Aynı zamanda iş sağlığı ve güvenliğini tüm operasyonlarının odağına alıyor ve etik ilkelere dayalı, şeffaf bir yönetim anlayışıyla hareket ediyor. UN Global Compact katılımıyla birlikte Çimko, sadece çimento sektöründe değil, aynı zamanda Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sunan öncü şirketlerinden biri olmayı amaçlıyor. İnsan haklarından çevreye, yönetiminden toplumsal katılıma kadar uzanan geniş bir çerçevede sorumluluk üstlenen şirket, geleceğe değer katan uygulamalarıyla yerel ve küresel düzeyde dönüşümün aktif bir parçası olmayı sürdürecektir.

ÇİMSA, MERSİN'İN GERİ DÖNÜŞTÜRÜLEMİYEN TÜM ATIKLARINA TALİP



Mersin Ticaret ve Sanayi Odası (MTSO) Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Sefa Çakır, Yönetim Kurulu Üyeleri Gökben Gökbulut ve Murat Aktoğ'la birlikte, İSO 500 listesine giren Mersin firmalarına yönelik ziyaretlerini Çimsa Çimento A.Ş. ile sürdürdü. MTSO Heyetini Fabrika Müdürü Sezin Kansal, Teknik Genel Müdür Yardımcısı Ozan Keskin'le birlikte ağırladı.

Ziyaret için teşekkür eden Kansal, sözlerine, "Bir sanayi kuruluşu olarak MTSO'nun hizmetlerindeki eşitlikçi ve sorun çözen yaklaşımından çok memnunuz. Özellikle çimento sektörünün en çok etkileneceği konu olan yeşil dönüşüme yönelik çalışmalarından yararlanıyoruz" diyerek başladı. Ardından fabrikanın çalışmaları hakkında bilgi aktaran Kansal ve Keskin önümüzdeki süreçte GES yatırımlarıyla karbon salınımını azaltmaya yoğunlaşacaklarını bildirdi. En güzel atık bertarafını çimento fabrikalarının gerçekleştirdiğine dikkat çeken yetkililer enerji olarak kömür yerine atık kullanıldığında ortada kül dahi kalmaması nedeniyle karbon emisyonunun azaldığını ve çevreye zararın minimuma indirildiğini söyledi. Bu konuda belediyelerle ortak çalışmalar yürütülebileceği, geri dönüştürülemeyen malzemelerin kendilerine verilmesi durumunda yakılarak enerjiye dönüştürülebileceği aktarıldı. İspanya'da belediyelerle yapılan işbirlikleri sonunda sağlanan düzenli çöp temin sistemi hakkında bilgi verildi.

Mersin'deki atıkların Çimsa'ya ulaştırılması konusunda yerel yönetimlerle her türlü temasın kurulmasına katkı sunabileceklerini kaydeden MTSO Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Sefa Çakır, yeşil dönüşüm ve bu alanda

yapılan Ar-Ge çalışmalarının önemini vurgulayıp MTSO olarak verebilecekleri destekleri aktardı. Çimento sektörünün yeşil mutabakatla karbon vergisinden en çok etkilenecek sektörlerin başında yer aldığını, bu anlamda sektörün hem varlığının hem de kalitesinin korunması adına odanın başlattığı yeşil dönüşüm ve dijitalleşme çalışmalarına Çimsa'yı da dahil ettiklerini, saha çalışmalarında birlikte yürüttüklerini belirtti.

LİMAK ÇİMENTO'NUN DÖNÜŞÜM STRATEJİSİ BEŞ ÖDÜL BİRDEN ALDI



İnsan odaklı entegre dönüşüm stratejisini dijitalleşme ve sürdürülebilirlik uygulamalarıyla güçlendiren Limak Çimento, Stevie Awards Ödülleri'ni ikisi Altın Ödül olmak üzere beş ödülle tamamladı.

Bu yıl onuncu kez düzenlenen Stevie Awards for Great Employers programı kapsamında, Limak Çimento'nun insan kaynakları, eğitim ve gelişim alanlarındaki uygulamaları uluslararası düzeyde ödüllendirildi.

Limak Çimento, işveren markası, çalışan deneyimi, insan kaynakları ve kurum içi liderlik uygulamalarını küresel ölçekte değerlendiren prestijli bir ödül platformu olan Stevie Awards for Great Employers'ta Üçüz Dönüşüm Yaklaşımına Dayalı İnsan Kaynakları

Dönüşüm Stratejisi ile "En İyi Dönüşüm Stratejisi" ve insan kaynakları uygulamaları ile "Yılın İnsan Kaynakları Ekibi" kategorilerinde Altın Stevie Ödülü'ne hak kazandı.

Limak Çimento, küresel ölçekte eğitim ve gelişim hedefleri doğrultusunda, çalışanların sürekli gelişimini desteklemek, kurumsal bilgi birikimini güçlendirmek ve ortak değerleri yaygınlaştırmak amacıyla kurduğu Limak Çimento Global Akademi ile "Yılın İnsan Kaynakları Ekibi" kategorisinde; NextGen Kadın Mühendisler Staj Programı ile "Kapsamlı Kurumsal Öğrenme Programlarında Başarı" kategorisinde; Çalışan Bağlılığı Stratejisi ile ise "Çalışan Bağlılığında Başarı" kategorisinde Gümüş Stevie Ödülleri'ne layık görüldü.

"Başarılarımızın Sürdürülebilirliği Kanıtlandı"

Şirketin insan kaynaklarına verdiği stratejik önemi, dönüşüm liderliğini, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik hedeflerini insan odaklı bir yaklaşımla entegre ettiğinin altını çizen Limak Çimento Global CEO'su Erkam Kocakerim, Stevie Ödülleri'yle ilgili değerlendirmesinde şunları söyledi: "Limak Çimento olarak, sektörümüzün yalnızca yerel değil, küresel ölçekte öncüleri arasında yer alıyoruz. İş süreçlerimizi bütüncül bir yaklaşımla ele alarak insan odaklı uygulamalarla zenginleştirmemiz bize bu yıl Stevie Ödülleri'nde ikisi Altın Stevie olmak üzere beş ödül kazandırdı. Ödüller, kararlı adımlarla hayata geçirdiğimiz insan odaklı dönüşüm stratejilerimizin küresel düzeyde takdir edildiğinin ve dönüşümün yalnızca bir departman değil, bütünsel kurum kültürüyle gerçekleştirildiğinin göstergesi niteliğinde."

Üçüz Dönüşüm Yaklaşımı ile Değer Yaratma Mantığı Yeniden Tanımlandı

Dönüşüm stratejisini dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve insan odağı olmak üzere üç temel boyutta entegre biçimde yürüten Limak Çimento, Üçüz Dönüşüm Yaklaşımı ile yalnızca teknoloji yatırımlarına değil, insan kaynağının yeniden beceri kazanmasına, yetenek gelişimine ve farkındalık artırıcı programlara odaklanıyor. Bu üç güçlü yapı, operasyonları dönüştürmenin yanı sıra liderlik biçimini, çalışma yöntemlerini ve değer yaratma mantığını da yeniden tanımlıyor.

Kurumsal Hibrit Mükemmeliyet Merkezi ve Global Akademi ile Sanayi 5.0 ilkeleri doğrultusunda insan ve teknoloji iş birliğini önceliklendiren Limak Çimento, bu yapıları Sürdürülebilirlik ve İklim Değişikliği Merkezi ile Ar-Ge ve İnovasyon Merkezi ile güçlendiriyor.

Ardından Nokia Siemens Networks'te İnsan Kaynakları Müdürü olarak önemli sorumluluklar üstlendi. İnsan Kaynakları İş Ortağı olarak Shell bünyesinde çalışmaya başlayan Demiray 13 yılı aşkın süre içerisinde Global İş Değerleyici ve Organizasyonel Tasarım Danışmanı, Ülke İnsan Kaynakları Direktörü ve son olarak Global İnsan Kaynakları Direktörü-Tedarik Zinciri ve Satın Alma görevlerini üstlenirken, bu süreç içerisinde ayrıca Shell Emeklilik Vakfı Yönetim Kurulu Üyeliği yaptı.

Demiray, OYAK Çimento'daki yeni görevinden önce Hilti Türkiye'de İnsan Kaynakları Direktörü olarak çalışıyordu.

Özyeğin Üniversitesinde 2016-2024 arasında yarı zamanlı öğretim görevlisi olarak "Global Organizasyonlarda Çeşitlilik ve Kapsayıcılık" dersi veren Demiray, aynı zamanda Adler Central Europe'tan da Profesyonel Koçluk sertifikasına sahip.

OYAK ÇİMENTO'DA ÜST DÜZEY ATAMA



OYAK Çimento, Ülke İnsan Kaynakları Direktörlüğü görevine Eda Güzeldemir Demiray'ı atadı.

Şirketten yapılan açıklamaya göre, insan kaynakları (İK) alanında küresel ve ulusal çapta 21 yılı aşkın deneyime sahip olan Demiray, yeni görevinde OYAK Çimento'nun Türkiye'deki İK operasyonlarından sorumlu olacak.

Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü mezunu olan ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nden Endüstri ve Organizasyonel Psikolojisi alanında yüksek lisans derecesi bulunan Demiray, kariyerine Eczacıbaşı Kurumlarında İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı olarak başladı.

ÇEİS Yönetim Kurulu Üyesi ve Üyemiz BATIÇİM Yönetim Kurulu Başkan Vekili
Gülant Candaş'ın kayınvalidesi,

Vildan Tunalı'nın

vefat ettiğini üzüntüyle öğrendik.

Merhumenin cenazesi 02 Ağustos 2025 Cumartesi günü Ankara Karşıyaka
Camii'nde kılınan ikindi namazına müteakip defnedilmiştir.

Merhumeye Allah'tan rahmet, kederli ailesine ve
sevenlerine başsağlığı ve sabır dileriz.

Sektörümüzde uzun yıllar çeşitli kademelerde üst düzey yöneticilik
görevlerinde bulunmuş ve bir dönem ÇEİS İSG Kurulu Başkanlığı görevini
üstlenmiş olan Sn.Yusuf Ziya Bekiroğlu'nun kıymetli eşi,

Sevin Bekiroğlu'nun

vefat ettiğini ve defnedildiğini üzüntüyle öğrendik.

Merhumeye Allah'tan rahmet, kederli ailesine ve
sevenlerine başsağlığı ve sabır dileriz.

06

ARAŞTIRMA/ İSTATİSTİK ve DİĞER HABERLER

İŞGÜCÜ PİYASASINDA GENÇLER, 2024

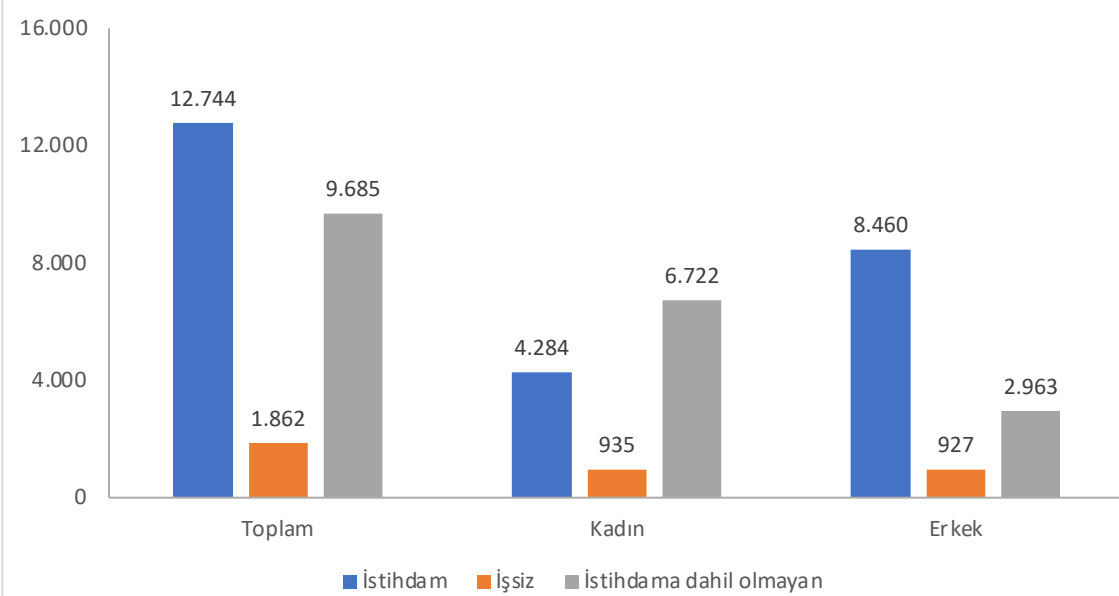
İşgücü Piyasasında Gençler adlı özel konulu araştırma, 2024 yılı boyunca Hanehalkı İşgücü Araştırması ile birlikte 1. görüşme hanelerinde yer alan 15-34 yaş grubundaki fertlere uygulanmıştır. Avrupa Birliği'ne uyum çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen bu araştırma ile işgücü piyasasındaki gençlerin eğitim geçmişlerinin ve işe geçiş sürelerinin yanı sıra yapılan iş ile eğitim düzeyi, eğitim alanı ve beceri eşleşmelerinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

15-34 yaş grubunda istihdam oranı %52,5 oldu

Hanehalkı İşgücü Araştırması sonuçlarına göre; 2024 yılında 15-34 yaş grubunda kurumsal olmayan nüfus 24 milyon 291 bin kişi olup bu kişiler 14 milyon 606 bini işgücünde yer aldı. Bu yaş grubunda istihdam edilenlerin sayısı 12 milyon 744 bin kişi iken işsiz sayısı ise 1 milyon 862 bin kişi olarak gerçekleşti. 15-34 yaş grubunda işgücüne katılma oranı %60,1, istihdam oranı %52,5 ve işsizlik oranı %12,7 olarak tahmin edildi.

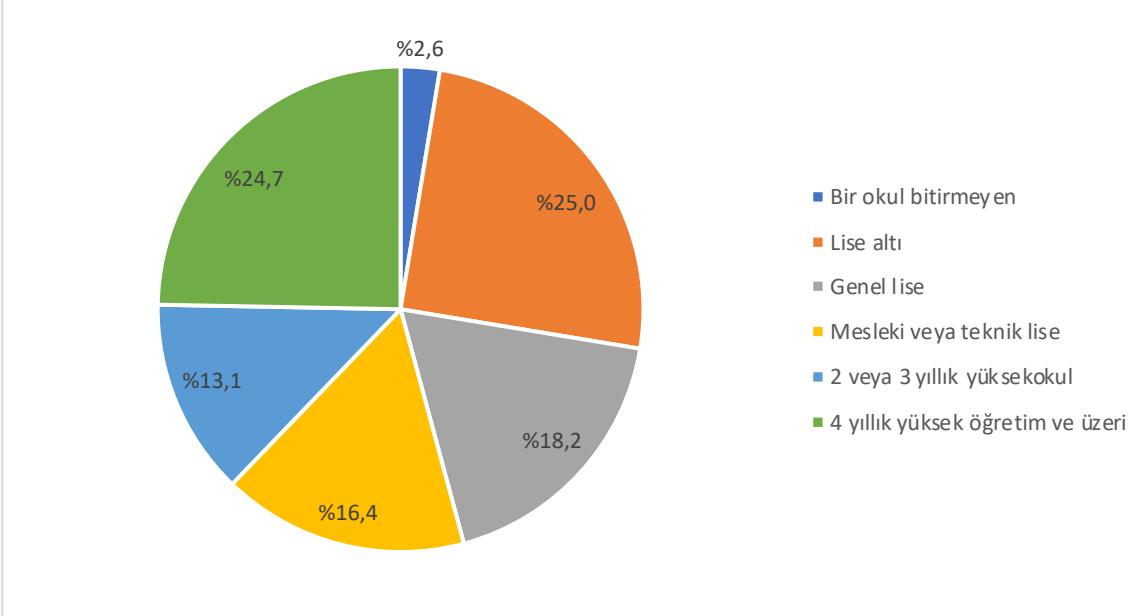
15-34 yaş grubunda istihdamda olan gençlerin %25,0'ı lise altı, %24,7'si 4 yıllık yükseköğretim ve üzeri eğitim seviyesine sahipken %18,2'si genel lise mezunudur.

Tablo.1. Kurumsal olmayan nüfusun işgücü durumu, 15-34 yaş, 2024 (bin kişi)



Kaynak: TÜİK İşgücü Piyasasında Gençler, 2024 Araştırması

Tablo.2. İstihdamın eğitim durumuna göre dağılımı, 15-34 yaş, 2024

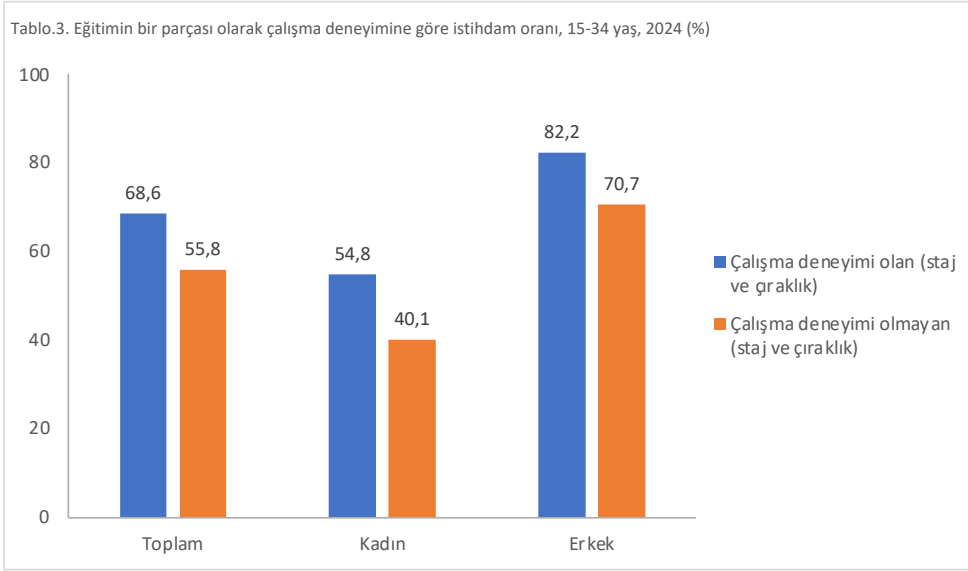


Kaynak: TÜİK İşgücü Piyasasında Gençler, 2024 Araştırması

Eğitimleri sırasında staj veya çıraklık gibi çalışma deneyimi olanların istihdam oranı %68,6 olurken, çalışma deneyimi olmayanlarda bu oran %55,8 oldu

Lise ve üstü eğitilmiş gençler arasında eğitimi süresince eğitiminin bir parçası olarak (staj veya çıraklık gibi) en az bir ay çalışma deneyimi olanların istihdam oranının %68,6 olduğu görüldü. Bu oran erkeklerde %82,2 iken, kadınlarda %54,8 olarak gerçekleşti.

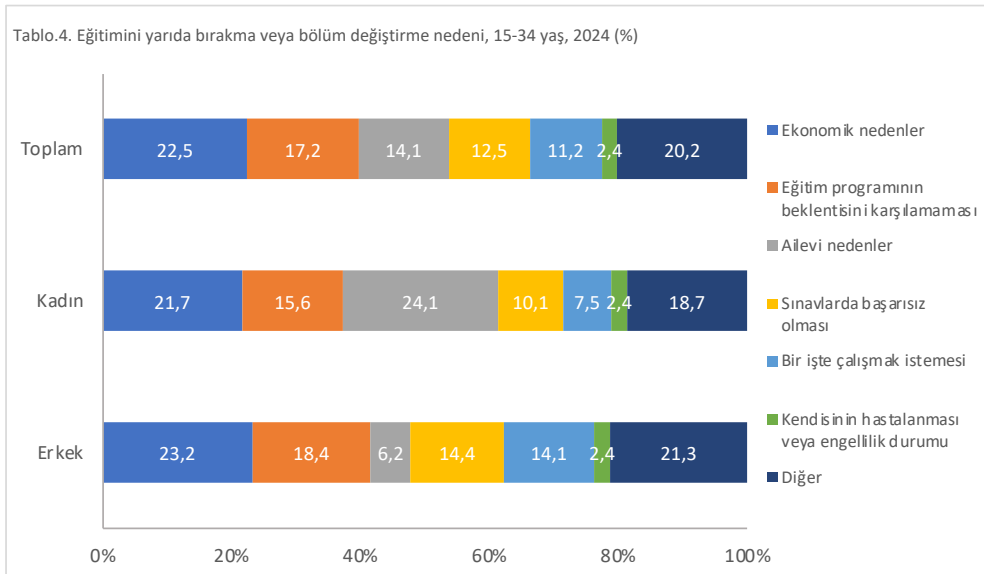
Çalışma deneyimi olmayan veya 1 aydan kısa süreli çalışma deneyimine sahip gençler için istihdam oranı %55,8 oldu.



Kaynak: TÜİK İşgücü Piyasasında Gençler, 2024 Araştırması

Gençlerin %17,7'si eğitimini yarıda bıraktı veya bölüm değiştirdi

Eğitimini yarıda bırakan veya bölüm değiştiren gençlerin %22,5'i ekonomik nedenler, %17,2'si eğitim programının beklentisini karşılamaması, %14,1'i ailevi nedenlerden dolayı eğitimini yarıda bıraktığını veya bölüm değişikliği yaptığını beyan etti.

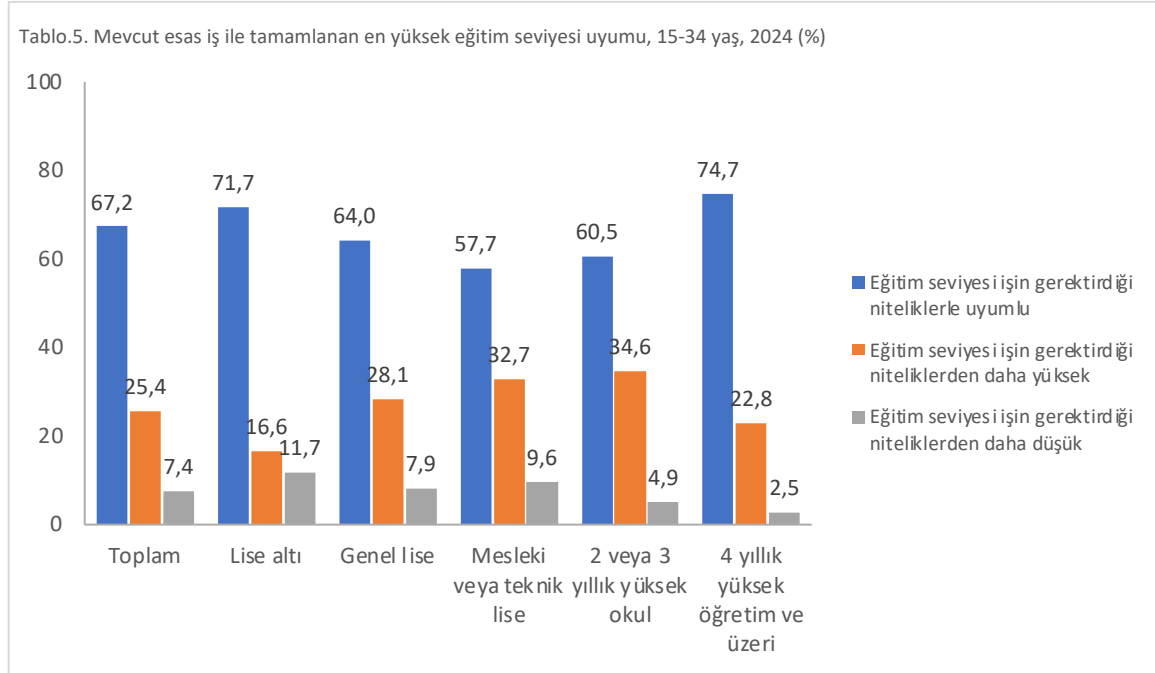


Kaynak: TÜİK İşgücü Piyasasında Gençler, 2024 Araştırması

Gençlerin %67,2'si eğitim seviyesi ile mevcut işinin gereksinimlerinin uyumlu olduğunu belirtti

İstihdamda olan gençlerin %67,2'si, eğitim seviyesi ile yaptıkları işin gereksinimlerinin uyumlu olduğunu beyan etti. Eğitim seviyesinin yaptığı işin gereksinimlerinden daha yüksek olduğunu beyan eden gençlerin oranı %25,4 iken, daha düşük olduğunu beyan edenlerin oranı ise %7,4 oldu.

4 yıllık yükseköğretim ve üzeri eğitime sahip gençlerin %74,7'si eğitim seviyesi ile yaptığı işin gereksinimlerinin uyumlu olduğunu belirtti. Mesleki veya teknik lise mezunlarında eğitim seviyesinin yaptığı işin gereksinimlerinden daha yüksek olduğunu belirtenlerin oranı %32,7 iken bu oran 2 veya 3 yıllık yüksekokul mezunlarında %34,6 oldu. Lise altı eğitim seviyesine sahip gençlerin %11,7'si ise eğitim seviyesinin yaptığı işin gereksinimlerinden daha düşük olduğunu belirtti.



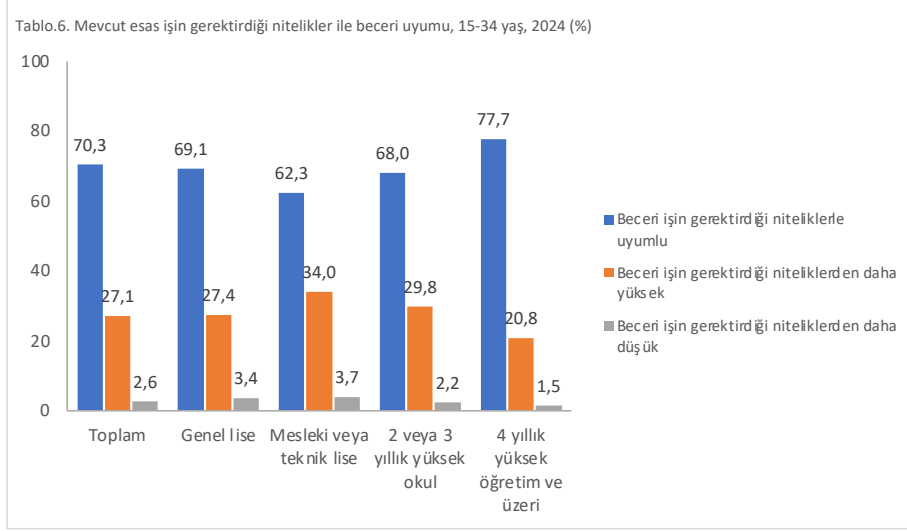
Kaynak: TÜİK İşgücü Piyasasında Gençler, 2024 Araştırması

Lise ve üstü eğitilmiş gençlerin %70,3'ü becerileri ile mevcut işinin uyumlu olduğunu belirtti

İstihdamda olan gençlerden, becerilerinin yaptığı işin gerekliliklerinden yüksek olduğunu beyan edenlerin oranı %27,1 iken, düşük olduğunu beyan edenlerin oranı ise %2,6 oldu.

Becerileri ile yaptığı işin uyumlu olduğunu belirtenlerin oranı 4 yıllık yükseköğretim ve üzeri mezunlarda %77,7 iken; mesleki veya teknik lise mezunlarında bu oran %62,3 olarak gerçekleşti.

Becerilerinin yaptığı işin gerekliliklerinden yüksek olduğunu beyan edenlerin oranı 4 yıllık yükseköğretim ve üzeri mezunlarda %20,8 iken; mesleki veya teknik lise mezunlarında %34,0 oldu.

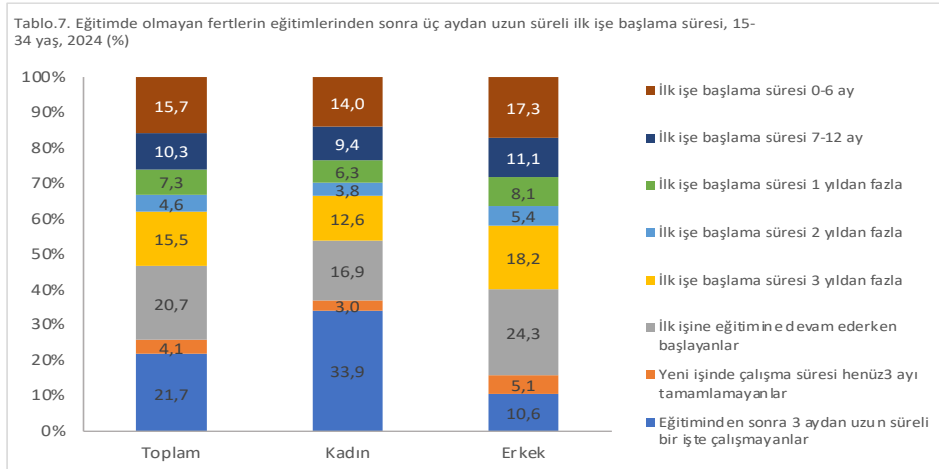


Kaynak: TÜİK İşgücü Piyasasında Gençler, 2024 Araştırması

Gençlerin %15,7'si ilk işine eğitiminden sonraki ilk altı ay içinde başladı

Mevcut durumda eğitime devam etmeyen 15-34 yaş grubundaki gençlerin %15,7'si üç aydan uzun süreli ilk işine eğitimlerini tamamladıktan/yarım bıraktıktan sonra ilk altı ay içinde başladığını belirtti. Bu oran erkeklerde %17,3, kadınlarda %14,0 oldu.

Eğitiminden sonra, üç aydan uzun süreli bir işte çalışmayan gençlerin oranı ise %21,7 olarak gerçekleşti. Bu oran erkeklerde %10,6, kadınlarda %33,9 olarak gerçekleşti.



Kaynak: TÜİK İşgücü Piyasasında Gençler, 2024 Araştırması

2025 DÜNYA NÜFUS GÜNÜ

Türkiye 8,2 milyarı aşan dünya nüfusu içinde 86 milyonluk popülasyonu ile 194 ülke arasında 18. Sırada yer almaktadır. Türk, ye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) son verileri, Türkiye ve dünyada çocuk, genç ve yaşlı nüfus oranları, beklenen yaşam süresi ve doğurganlık hızı gibi konularda önemli bilgiler sunmaktadır. Daha fazlası bilginin kamuoyuyla paylaşılması için TÜİK ve Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu (UNFPA) işbirliğinde "Dünya Nüfus Günü" çalışması hazırlanmıştır. Çalışmanın öne çıkan verilerine aşağıda yer verilmiştir.

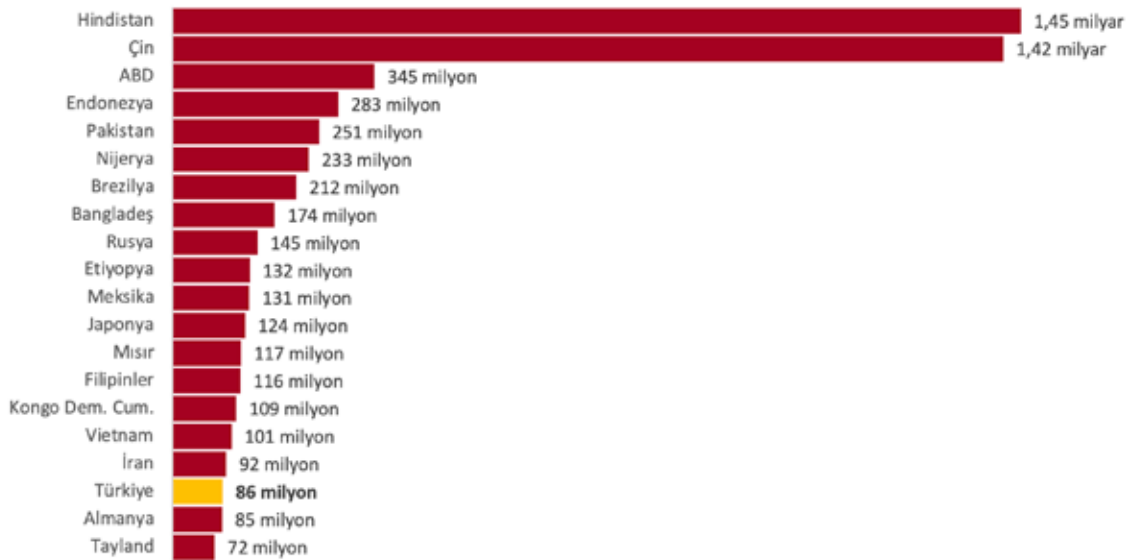
Nüfus



Dünya nüfusu 8,2 milyara ulaştı.

Türkiye, nüfus büyüklüğüne göre sıralamada 194 ülke arasında 18. sırada yer aldı. Dünya toplam nüfusunun %1'ini oluşturdu.

Nüfusun en yüksek olduğu ilk 20 ülke, 2024

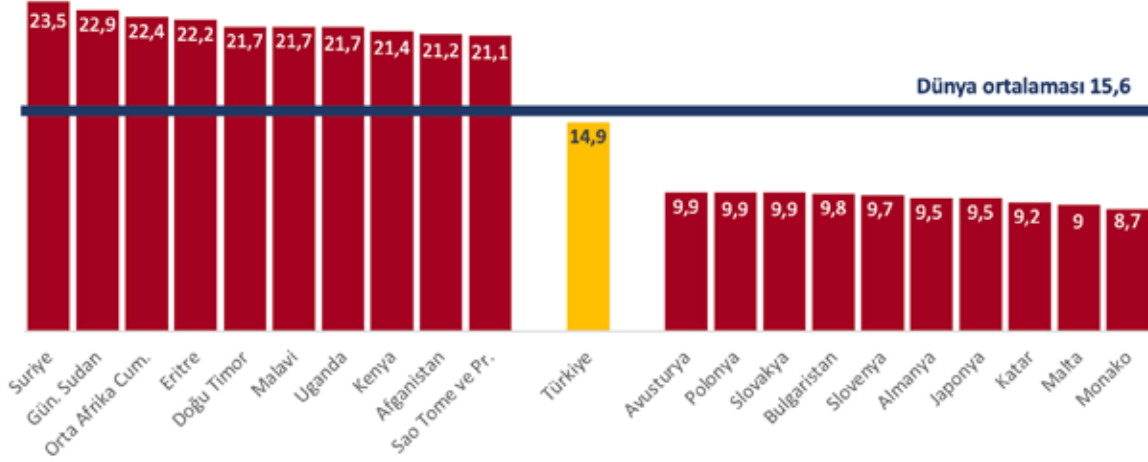


Kaynak: Birleşmiş Milletler, Dünya Nüfus Beklentileri 2024 ve TÜİK Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi, 2024

Genç Nüfus

Genç nüfus oranı dünya ortalaması, 2024 yılında %15,6 oldu.

Genç nüfus oranının en yüksek ve en düşük olduğu 10 ülke (%), 2024



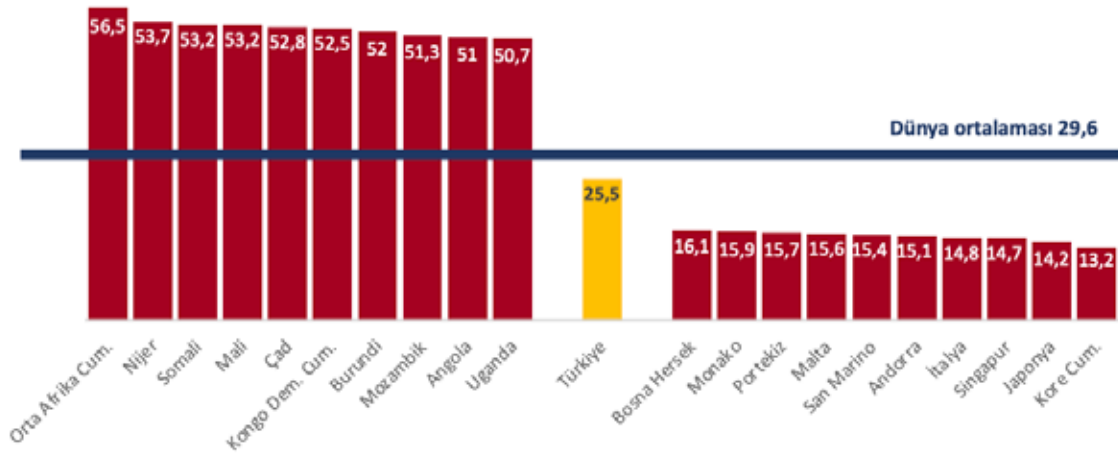
Kaynak: Birleşmiş Milletler, Dünya Nüfus Beklentileri 2024 ve TÜİK Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi, 2024

Çocuk Nüfus

Çocuk nüfus oranı dünya ortalaması, 2024 yılında %29,6 oldu.

Türkiye'deki çocuk nüfus oranının %25,5 ile dünya çocuk nüfus ortalamasının altında kaldığı görüldü.

Çocuk nüfus oranının en yüksek ve en düşük olduğu 10 ülke (%), 2024



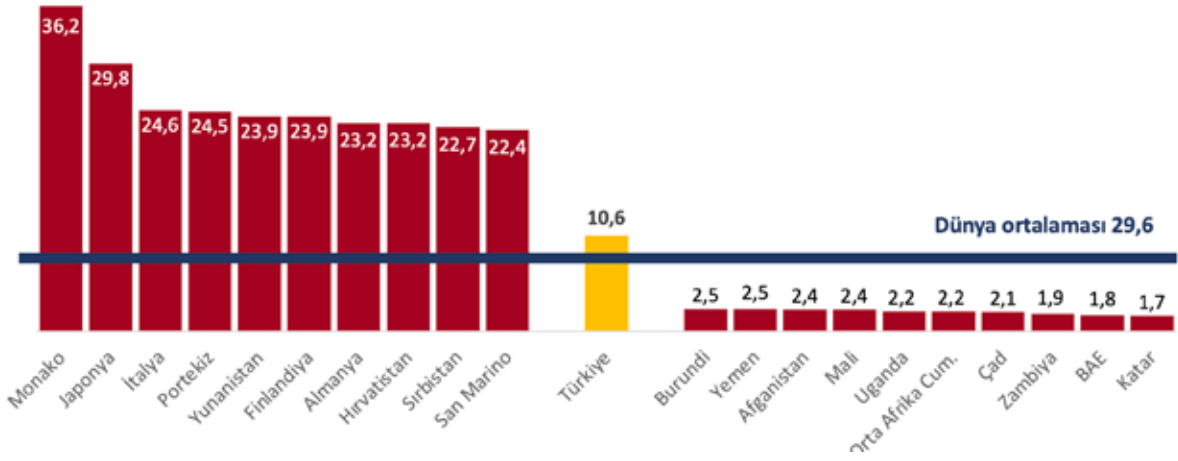
Kaynak: Birleşmiş Milletler, Dünya Nüfus Beklentileri 2024 ve TÜİK Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi, 2024

Yaşlı Nüfus

Yaşlı nüfus oranı dünya ortalaması, 2024 yılında %10,2 oldu.

Türkiye'deki yaşlı nüfus oranının %10,6 ile dünya yaşlı nüfus ortalamasının hemen üzerinde olduğu görüldü.

Yaşlı nüfus oranının en yüksek ve en düşük olduğu 10 ülke (%), 2024

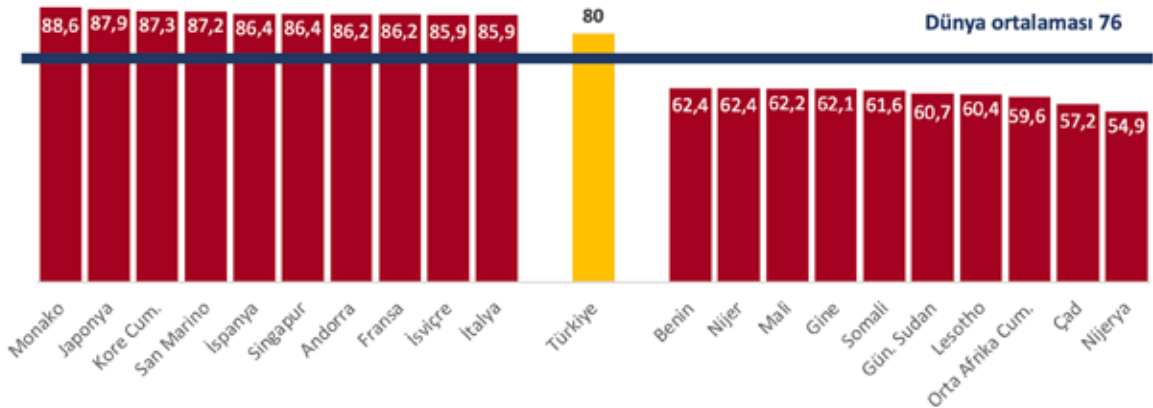


Kaynak: Birleşmiş Milletler, Dünya Nüfus Beklentileri 2024 ve TÜİK Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi, 2024

Doğuşta Beklenen Yaşam Süresi

Türkiye'nin kadınlar için 80,0 yıl olan doğuşta beklenen yaşam süresinin dünya ortalamasından yüksek olduğu görüldü.

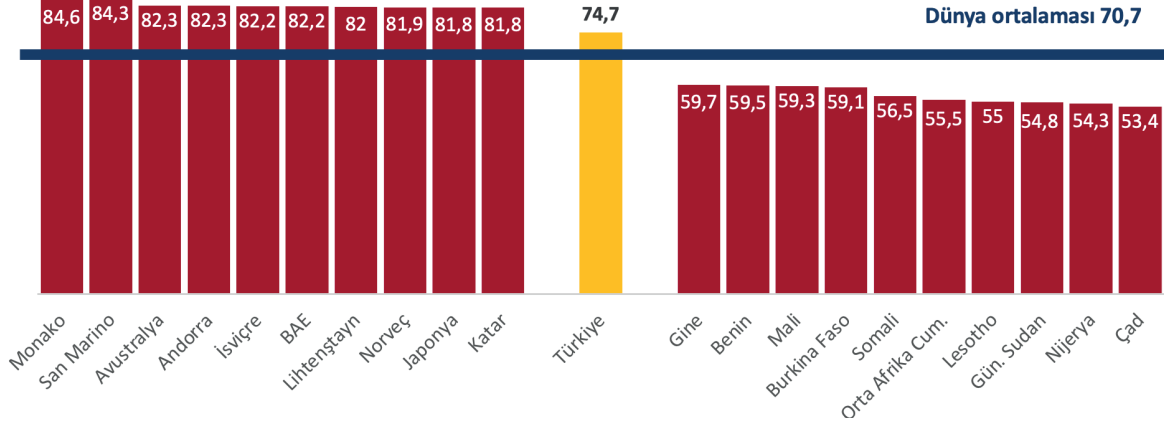
Kadınlar için doğuşta beklenen yaşam süresinin en yüksek ve en düşük olduğu 10 ülke (yıl), 2024



Kaynak: Birleşmiş Milletler, Dünya Nüfus Beklentileri 2024 ve TÜİK, Hayat Tabloları, 2021-2023

Türkiye'nin erkekler için 74,7 yıl olan doğuşta beklenen yaşam süresinin, dünya ortalamasından yüksek olduğu görüldü.

Erkekler için doğuşta beklenen yaşam süresinin en yüksek ve en düşük olduğu 10 ülke (yıl), 2024

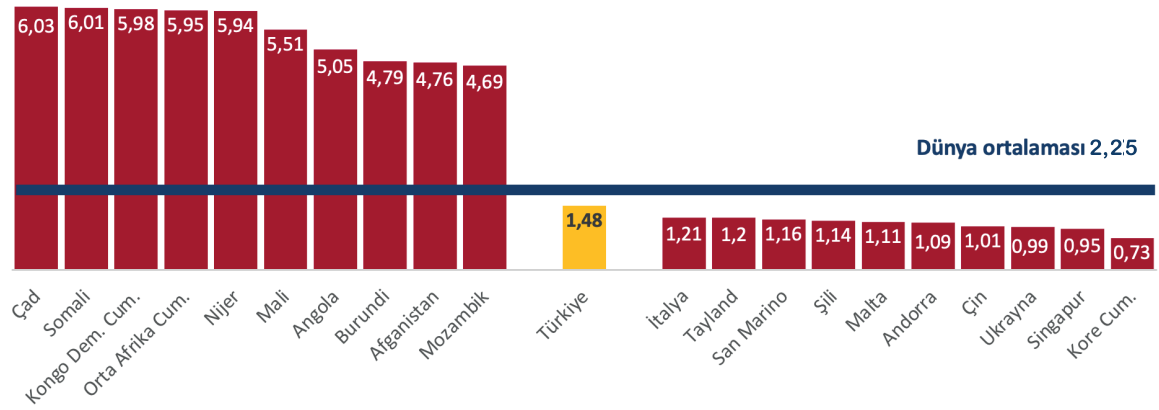


Kaynak: Birleşmiş Milletler, Dünya Nüfus Beklentileri 2024 ve TÜİK, Hayat Tabloları, 2021-2023

Toplam Doğurganlık Hızı

Türkiye'nin toplam doğurganlık hızının 1,48 çocuk ile dünya ortalamasının altında kaldığı görüldü.

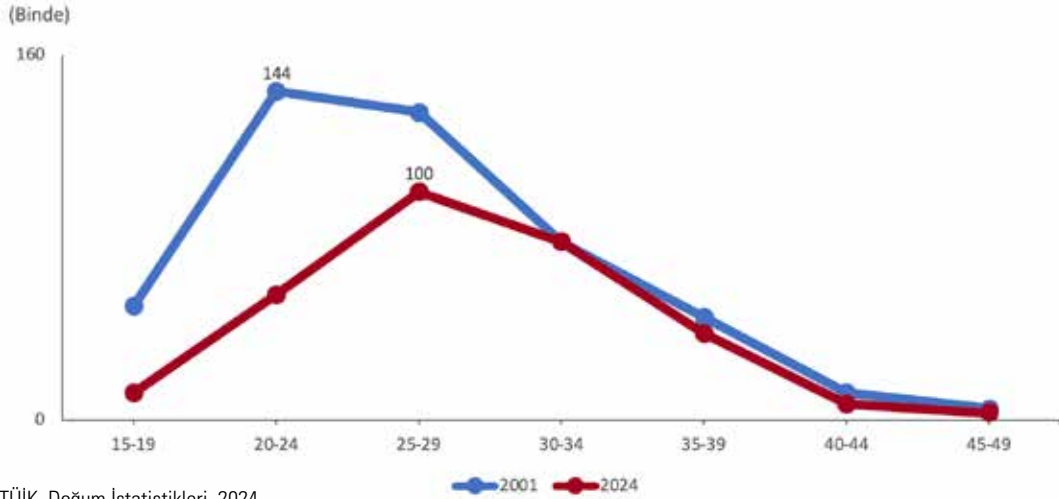
Toplam doğurganlık hızının en yüksek ve en düşük olduğu 10 ülke (çocuk sayısı), 2024



Kaynak: Birleşmiş Milletler, Dünya Nüfus Beklentileri 2024 ve TÜİK, Doğum İstatistikleri, 2024

Yaşı Özel Doğurganlık Hızı

2001 yılında yaşı özel en yüksek doğurganlık hızı 20-24 yaş grubunda görülürken 2024 yılında 25-29 yaş grubunda görüldü.



Kaynak: TÜİK, Doğum İstatistikleri, 2024

Kent-Kır Sınıflamasına Göre Toplam Doğurganlık Hızı

- Kır olarak sınıflandırılan yerlerde toplam doğurganlık hızı 1,83 çocuk
- Orta yoğun kent olarak sınıflandırılan yerlerde 1,58 çocuk
- Yoğun kent olarak sınıflandırılan yerlerde ise 1,39 çocuk

Kaynak: TÜİK, Doğum İstatistikleri, 2024

**Çimento İşveren Dergisi'ndeYayınlanacak Makaleler İçin
HakemYayın Danışma Kurulu
Board of Referees for the Articles to be Published in
Çimento İşveren Journal**

Prof. Dr. Levent Akın	Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Gülsevil Alpagut	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr.Yusuf Alper	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Tankut Centel	Koç Üniversitesi
Prof. Dr. Toker Dereli	Emekli
Prof. Dr. Ömer Ekmekçi	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Münir Ekonomi	Emekli
Prof. Dr. H. Burak Gemalmaz	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Alpay Hekimler	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Hande Karadağ	MEF Üniversitesi
Prof. Dr. Cem Kılıç	TOBB ETÜ
Prof. Dr. Erdem Özdemir	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Nahit Töre	Emekli
Prof. Dr. A. Can Tuncay	Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. M. Fatih Uşan	Medipol Üniversitesi
Prof. Dr. Kübra DoğanYenisey	Bilgi Üniversitesi

Hakem değerlendirmesinden geçerek yayıma kabul edilen makalelerin yazarlarına, yayımlanan sayfa başına telif ücreti ödenecektir.

Makale yazarı sayısı birden fazla ise, toplam sayfa sayısı yazar sayısına bölünür ve telif ücreti ödemeleri eşit sayfa sayıları için makale yazarlarının unvanlarına göre ödenir.

*Authors of articles accepted for publication after peer review are paid per page.
If the number of article authors is more than one, the total number of pages is divided by the number of authors and royalty payments are paid according to the titles of the article authors for equal page numbers.*



Çimento İşveren Dergisi Makale Yayın Koşulları

1. Çimento İşveren Dergisi, hakemli bir dergi olup iki ayda bir yayınlanmaktadır. Makaleler **Türkçe ya da Türkçe ve İngilizce dillerinde gönderilebilir.**

2. Çimento İşveren Dergisi'ne gönderilen makaleler, daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış ve yayınlanmak üzere **başka bir yayına sunulmamış olmalıdır.** Çimento İşveren Dergisi'ne sunulan ve/veya hakemlik sürecine alınan makalelerin, başka bir mecra ya yollanmış olması ve daha önce tıpkı veya benzerinin yayınlanmış olmasının tespiti halinde **süreç iptal edilir.**

3. Makaleler dergi editörünün (ozguracar@ceis.org.tr) ya da Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nın (genel@ceis.org.tr) adresine gönderilmelidir.

4. Çimento İşveren Dergisi'ne sunulan makaleler öncelikle şekil ve içerik yönünden ön incelemeye tabi tutulmaktadır. Şekil ve içerik olarak uygun bulunan makaleler, bilimsel inceleme için en az iki hakeme sunulmaktadır. Çimento İşveren Dergisi'ne gönderilen makaleler için hakemlik sürecine alınacağı **garantisizdir.**

5. Çimento İşveren Dergisi'ne gönderilen makalelerin hakemlik sürecine girip girmeyeceği 4-5 hafta içinde **sonuçlandırılır.**

6. Makalelerin değerlendirme süresi için **tarih verilmaz.**

7. Hakemlerden gelen değerlendirmeler doğrultusunda, makalenin yayınlanmasına, değerlendirme çerçevesinde yazardan düzeltme, ek bilgi ve kısaltma istenmesine veya yayınlanmamasına karar verilmekte ve bu karar yazara bildirilmektedir.

8. Hakemlerden birinin makaleyle ilgili olarak olumsuz görüş bildirmesi durumunda diğer hakemin/hakemlerin görüşüne bakılmaksızın makale yayınlanmaz. Hakem raporunda düzeltme istenmesi durumunda yazar tarafından sadece belirtilen düzeltmeler çerçevesinde değişiklikler yapılabilecektir.

9. Gönderilen makaleler 1,5 satır aralıklı olmalıdır. Makalelerin tablo ve şekillerle birlikte en çok 25 A4 sayfası boyutunda olmasına özen gösterilmelidir. Yazı 12 puntoda Times New Roman ve Türkçe font kullanılarak hazırlanmalıdır. Şekil şartlarına veya dergi içeriğine uymayan yazılar ön inceleme sonrasında Çimento İşveren Dergisi'nce hakemlere gönderilmeden **yazara iade edilir.**

10. Çimento İşveren Dergisi'ne gönderilen makalelerin şekil, grafik ve tablolarının, derginin belirttiği formata uygun olması gereklidir. Konu hakkında ek bilgi içeren dipnotlar, grafikler ve tablolar olabildiğince atıf yapılan sayfada veya hemen devamında yer almalıdır. Grafik ve tabloların altındaki notlar bu materyalleri ana metne bakmaksızın anlaşılabilir hale getirme amacını taşımamalıdır. Tablo ve grafiklerin A4 kağıt boyutunu aşmayacak şekilde düzenlenmiş olmaları gerekmektedir. Tablo ve grafiklerin okunaklı olması şart olup, okunmayan tablo ve grafikler olması durumunda makale **yazara iade edilir.**

11. Gönderilen bütün makalelerin başında, Türkçe başlık, Türkçe özet, İngilizce başlık, İngilizce özet yer almalıdır. Özet kısımları 200-250 kelimeyi aşmamalıdır. Özetlerde; amaç, yöntem, bulgular ve sonuç bilgilerinin yer almasına özen gösterilmelidir. Özet kısımlarının altında anahtar kelimeler (keywords) İngilizce ve Türkçe olarak yazılmalıdır. Özetlerde kısaltma kullanılmamalıdır.

12. Makaleler ile birlikte yazarın özgeçmişi, yazara ait bir adet vesikalık fotoğraf ve yazarın detaylı iletişim bilgileri de ek dosya olarak gönderilmelidir.

13. Tüm makaleler; Amerikan Psikologlar Birliği (American Psychological Association, APA) tarafından yayınlanan "The publication manual of the American Psychological Association (6th edition), 2010" isimli kaynakta belirtilen yazım ilkelerine uygun olarak yazılmalıdır. Bu kaynak genelde üniversite kütüphanelerinde ve internette kolaylıkla bulunabilen bir materyaldir ve yazım kuralları ile ilgili çok sayıda örnek bulunmaktadır.

14. APA yazım stilinde kaynakça ve metin içi referanslama ile ilgili olarak aşağıda çeşitli örnekler yer verilmiştir:

Kaynakça

- **Kitap/Yazar Soyadı, A. A.** (Yayın yılı). Kitabın adı. Yer: Yayınevi.
- **Derleme kitap/Hazırlayanın Soyadı, A. A.** (haz.). (Yayın yılı). Kitabın adı. Yer: Yayınevi.
- **Kitapta makale/Yazar Soyadı, A. A., ve Yazar Soyadı, B. B.** (Yayın yılı). Makalenin adı. A. Editör ve B. Editör (haz.), Kitap adı (makalenin sayfa aralığı). Yer: Yayınevi.
- **Dergi makalesi/** Soyadı, A. A. (Yayın yılı). Makale adı. Çimento İşveren, cilt(sayı), makalenin sayfa aralığı.

Metin içi referanslama

Yazarların soyadı ve yayın tarihi (ve gerekiyorsa sayfa bilgisi) kullanılmamalıdır. Örneğin:

- Uzun (2002)...; Küçük (2002, s. 182)...; Öztok (2001, ss. 182-186)...
- Öztürk ve Göçekli'ye (2004) göre...; Girgin'e (2007) göre...
- Öztürk ve Göçekli (2004)...; Öztürk, Göçekli ve Girgin (2004)... gibi.

APA atıf formatına uygun olarak, atıfta bulunulan kaynağın yazar sayısı 3 ile 5 arasında ise, kaynağa metin içinde ilk geçtiği yerde yukarıdaki gibi atıfta bulunulur. Örneğin:

- Öztok, Uzun, Göçekli, Girgin ve Küçük (1992, ss. 154-198).

Aynı kaynağa daha sonra yapılan atıflarda ilk yazarın ismi ile birlikte "v.d." ifadesi kullanılır. Örneğin:

- Öztok v.d. (2005, ss. 154-198).

Yazar sayısı 6 veya daha fazla ise atıf, metin içinde ilk geçtiği yerde ve sonrasında ilk yazarın ismi ile birlikte "v.d." ifadesi ile kullanılır. Örneğin:

- Öztok v.d. (2005, ss. 154-198).

Cümle sonunda birden fazla esere atıfta bulunuluyorsa bu kaynaklar parantez içinde alfabetik sıra ile verilmelidir. Örneğin: ...

- (Hepkaner, Gençler ve Yılmaz, 2007; Kıranbay, 2000; Öztok v.d., 1996; Vardar, 2004).

Kaynakta aynı alıntı yapıldıysa, kaynağa atıfta bulunurken sayfa numarası mutlaka verilmelidir. Türkçe metinde kaynaklara atıfta bulunurken sayfa bilgisi için "s." veya "ss." kullanılmalıdır. Örneğin:

- Öztürk (2002, s. 182)...; Göçekli (2001, ss. 182-183).

Yukarıdaki açıklamalar, APA yazım stilinde referanslama konusunda kısıtlı sayıda örneklerden oluşturulmuştur. Daha fazla bilgi için 13. maddede bahsi geçen kaynak kullanılmalı ve APA yazım stili titizlikle uygulanmalıdır.

15. Makalelerde dile getirilen **düşüncelerden yazarları sorumludur.**

16. Makalelerde Türk Dil Kurumu'nun (TDK) yazım kılavuzu ve yazım kuralları örnek alınmalıdır. Detaylı bilgi için TDK'nın web sayfasına bakınız: www.tdk.gov.tr. Yabancı sözcükler yerine olabildiğince Türkçe sözlükler kullanılmalıdır. Türkçede alışılmamış sözcükler kullanılırken ilk geçtiği yerde yabancı dildeki karşılığı parantez içinde verilmelidir.

17. Dergide yayınlanması kabul edilen ve yayınlanan yazıların yazılı ve elektronik ortamda **tüm yayın hakları Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'na aittir.**

18. Makale sunum ve değerlendirme süreçlerine ilişkin tüm iletişim **e-mail sistemi** ile gerçekleştirilir. Telefonla **bilgi verilmaz.**

Article Publication Terms of Çimento İşveren Journal

1. Çimento İşveren is a refereed, bimonthly journal, accepting articles written in Turkish or Turkish and English.

2. The articles submitted to Çimento İşveren Journal **cannot be previously published** elsewhere and cannot be submitted to some other publication. **The process is cancelled** if any act of having an identical or similar article previously published or submitting the article to some other publication after it is submitted to Çimento İşveren Journal and/or while it is undergoing the referee procedure, is detected.

3. The articles shall be sent to the e-mail address of either the journal editor (ozguracar@ceis.org.tr) or Cement Industry Employers' Association (genel@ceis.org.tr).

4. The articles submitted to Çimento İşveren Journal are primarily subjected to a pre-emptive examination of format and content. Those which are found appropriate are submitted to two referees in the least for scientific examination. The articles submitted to the Çimento İşveren Journal **are not guaranteed** to be included in the referee procedure.

5. The pre-emptive examination for articles submitted to Çimento İşveren Journal, determining if the article will be included in the referee procedure, is concluded within 4-5 weeks.

6. Deadlines concerning the evaluation period of the articles shall not be established.

7. Publishing the article, asking the author of any rectification, additional information or shortening, or not publishing the article is decided in accordance with the evaluation received from the referees and the author is notified of this decision in writing.

8. In the event of having received negative opinion from one of the referees, the article shall not be published regardless of the opinion of other referee/s. In the event of any rectification request arising from the referee evaluation, the author shall only be allowed to make the changes which are in line with the specified readjustments.

9. Submitted articles must be 1.5 spaced. Authors should be attentive to limit articles to 25 A4 pages at most, including tables and graphics. The script must be Times New Roman with a font size of 12 and the font must include Turkish characters. Çimento İşveren Journal shall **return the articles** which do not fit the format requirements and journal content, to their authors after the pre-emptive examination, without submitting to referees.

10. The figures, graphics and tables of the articles submitted to Çimento İşveren Journal must comply with the designated format of the journal. Footnotes including additional information in the subject, graphics and tables should be on the same page with the reference or immediately following it. Notes written under graphics and tables should make it possible to understand their content without having to peruse the main text. The tables and graphics cannot exceed A4 paper size. It is compulsory for the graphics and tables to be legible. In case of unreadable tables and graphics, the article **shall be returned to the author**.

11. All submitted articles must include, at the outset, a Turkish title, Turkish summary, an English title and English summary. The summary parts shall not exceed 200-250 words. The summaries must include information regarding the purpose, method, findings and conclusion of the study. Under the summary parts, keywords must be written in English and Turkish. Abbreviations shall not be used in summary parts.

12. Author's brief autobiography, photograph and detailed contact information shall be submitted as a supplementary file attached to the article.

13. All articles must be arranged in line with the writing norms specified in "The publication manual of the American Psychological Association (6th edition), 2010" published by the American Psychological Association (APA). The guidelines may be readily found online and in university libraries, and contains a wide range of examples.

14. A variety of examples concerning reference list and in-text citations in APA writing norms are included below:

Reference List

- **Book/** Author Surname, A. A. (Year of publication). Title of work. Location: Publisher.
- **Edited Book/** Author Surname, A. A. (Eds.) (Year of publication). Title of book. Location: Publisher.
- **Chapter in a Book/** Author Surname, A. A., & Author, B. B. (Year of publication). Title of chapter. In A. Editor & B. Editor (Eds.), Title of book (pages of chapter). Location: Publisher.
- **Article in Journal/** Author Surname, A. A. (Year of publication). Title of article. Title of Periodical, volume number(issue number), pages.

In-text citations:

Authors' surnames and year of publication (and page numbers if necessary) must be used.

- Cullen (2002)...; Yergin (2002, p.182)...; Swan (2001, pp.182-186)...
- According to Adams and Carroll (2004)...; Austen (2007) claims...
- Adams and Carroll (2004)...; Adams, Carroll and Austen (2004)... etc.

In line with APA citation format, if the reference material's author number is between 3 to 5, the first in-text citation is made according to the examples above.

- Swan, Cullen, Carroll, Austen and Yergin (1992, pp.154-198).

All subsequent in-text citations to the same reference material are made using the first author's name followed by et.al.

- Swan et.al. (2005, pp.154-198).

If the number of authors is more than 6, the initial and subsequent in-text citations are made using the first author's name and et.al

- Swan et.al. (2005, pp.154-198).

If more than one reference material are to be cited at the end of a sentence, all material is listed in alphabetical order in parenthesis.

- (Lucas, 2004; Kinsella, 2000; Salinger, Asimov and Stevens, 2007; Swan et.al., 1996).

If a direct quotation is used, page number must be provided in the in-text citation. The abbreviations of p. or pp. should be used.

- Adams (2002, p. 182)...; Carroll (2001, pp. 182-183).

The exemplary explanations above are composed of a limited number of samples in APA Reference Format. For more information, the guidelines mentioned in Article 13 must be used and the writing norms must be meticulously applied.

15. **Authors hold the sole responsibility for ideas** stated in the articles.

16. All rights of publishing via written or electronic media regarding the articles published or accepted for publication in the journal belongs to Cement Industry Employers' Association.

17. All communication regarding article submission and evaluation procedures shall be carried out via e-mail. No information will be provided by telephone.

Ayla Tekin

Baştaş Başkent Çimento San. ve Tic. A.Ş.
Satış Destek Müdürü

Makale gönderim tarihi: 04.08.2025

Makale kabul tarihi: 20.08.2025

* Bu makale, Prof. Dr. Murat Doğu danışmanlığında
MEF Üniversitesi İşletme Tezsiz Yüksek Lisans Pro-
gramı kapsamında Ayla Tekin tarafından yürütülen
bitirme projesi araştırmasına dayanmaktadır.

07

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE YEŞİL AKLAMA UYGULAMALARI VE ETKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

GREENWASHING PRACTICES IN CORPORATE SUSTAINABILITY AND
EVALUATION OF THEIR IMPACTS

ÖZET

Bu makale, son yıllarda artan çevresel sorunlar karşısında hem tüketici bilincinin hem de işletmelerin sürdürülebilirlik yaklaşımlarının dönüşümünü ele almaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla incelenmiş ve işletmelerin bu çerçevede yürüttüğü faaliyetlerin kurumsal yönetimle olan ilişkisi değerlendirilmiştir. Özellikle “yeşil aklama” (greenwashing) uygulamalarına odaklanılarak, şirketlerin çevre dostu görünme çabalarıyla gerçek faaliyetleri arasındaki çelişkinin yarattığı olumsuz etkiler analiz edilmiştir. Makalede yeşil aklama faaliyetlerinin kurumsal yönetimi zayıflattığı, ekonomik sürdürülebilirliği sekteye uğrattığı, tüketici güvenini zedelediği, şirket itibarına zarar verdiği ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerini baltaladığı vurgulanmaktadır. Ayrıca literatürde yeşil aklamaya benzer olarak mavi, beyaz ve pembe aklama gibi kavramlar da değerlendirilmiş, bu manipülatif stratejilerin sosyal sorumluluk alanında ne tür tehlikeler barındırdığı açıklanmıştır. Sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel bir kaygıdan ibaret olmadığı aynı zamanda kurumsal etik, yönetim ilkeleri ve paydaşlara karşı şeffaflıkla bütünleşmesi gerektiği ifade edilmektedir. İşletmelerin uzun vadeli başarıları için sürdürülebilirlik ilkelerini içselleştirmesi, samimi politikalar geliştirmesi ve etkili denetim mekanizmalarıyla desteklenmesi elzemdir.

Bu makale sürdürülebilirlik kavramını ele almakla birlikte ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar çerçevesinde yeşil aklamanın yarattığı etkilerin tespiti amacıyla hazırlanmıştır. Makalenin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, yeşil aklama, tüketici, pazarlama, yönetim, kalkınma.

ABSTRACT

This article addresses the transformation of both consumer awareness and corporate sustainability approaches in the face of increasing environmental issues in recent years. The concept of sustainability is examined through its environmental, social, and economic dimensions, and the relationship between corporate activities within this framework and corporate governance is evaluated. Focusing particularly on “greenwashing” practices, the article analyzes the negative impacts caused by the contradiction between companies’ efforts to appear environmentally friendly and their actual practices. It is emphasized in the article that greenwashing activities weaken corporate governance, hinder economic sustainability, undermine consumer trust, damage corporate reputation, and sabotage sustainable development goals. Additionally, concepts similar to greenwashing such as bluewashing, whitewashing, and pinkwashing are also evaluated, and the risks these manipulative strategies pose in the field of social responsibility are explained. It is stated that sustainability is not merely an environmental concern but must also be integrated with corporate ethics, principles of governance, and transparency toward stakeholders. For the long-term success of businesses, it is essential to internalize sustainability principles, develop sincere policies, and support them with effective monitoring mechanisms.

While this article addresses the concept of sustainability, it is specifically prepared to identify the impacts of greenwashing within the framework of economic, environmental, and social dimensions. The article is expected to contribute to the goals of sustainable development.

Keywords: Sustainability, greenwashing, consumer, marketing, governance, development.

GİRİŞ

Son yıllarda endüstriyelleşmeyle birlikte çevresel sorunların artış göstermesi, özellikle doğal kaynakların hızlı tüketimi ve çevre kirliliğinin artması işletmeler ile tüketicilerin çevreye yönelik farkındalıklarının önemli ölçüde artmasına neden olmuştur. Üretim süreçlerinde sürdürülebilirlik ilkesinin benimsenmesiyle birlikte, çevreye duyarlı “yeşil” ve “sürdürülebilir” ürünlerin pazarda daha fazla yer aldığı dikkat çekmektedir. Aynı şekilde çevresel konulara duyarlılığı artan tüketicilerin de bu sorunlara karşı çözüm odaklı bir tutum geliştirdikleri ve bu doğrultuda satın alma alışkanlıklarında belirli değişimlerin yaşandığı anlaşılmaktadır. Hem işletme içi dinamikler hem de dış çevreden kaynaklanan unsurlar, işletmeleri ürünlerini ya da markalarını çevre dostu olarak konumlandırma konusunda daha yoğun bir çaba göstermeye yöneltmektedir. Ancak bu süreçte, bazı işletmelerin gerçekte sahip olmadıkları çevresel faydaları abartılı şekilde sunmaları ya da yanıltıcı açıklamalarda bulunmaları mümkün olabilmektedir. Özellikle tüketici ve yatırımcı beklentilerinin artması, sektörel rekabetin yoğunlaşması, çevreye ilişkin yasal düzenlemeler, sivil toplum örgütlerinin faaliyetleri ve medyanın oluşturduğu kamuoyu baskısı gibi çeşitli faktörler, işletmeleri çevreci bir imaj oluşturma amacıyla “yeşil aklama” olarak adlandırılan uygulamalara yöneltebilmektedir. Yeşil aklama şirketlerin sadece üretim süreçleriyle ve ürün etiketlemeleri olarak gerçekleşmemekte aynı zamanda yasadışı gizli faaliyetlerle de ortaya çıkabilmektedir. Yeşil ürünlere ve sürdürülebilirlik konularına ilginin artmasıyla işletmeler tüketicileri yanıltıcı faaliyetlere girişmektedirler (Akdoğan ve Yılmaztürk, 2023).

1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

1.1 Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik kavramı 18. yüzyılın başlarında ilk kez ormancılık alanında kullanılmıştır. Carlowitz 1713’te yazdığı kitapta kereste tüketiminin günlük ekmek tüketimi kadar önemli olduğunu belirtmiştir. Daha sonrasında doğal kaynakların nüfus artışıyla beraber yeterli olup olmadığı ve özellikle kömür enerji kaynağının tükeneceği konularında araştırmalar yapılmıştır.

2. Dünya Savaşı sonrasında sanayileşme küresel olarak hızlanmış ve 1960’lardan itibaren artan sanayileşmenin ve oransız kaynak kullanımının yol açtığı zararlar tartışılmaya başlanmıştır (Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, 2024).

Sürdürülebilirlik kavramının uluslararası düzeyde ilk gündeme gelmesi 1972 yılında birkaç bilim adamının oluşturduğu Roma Kulübü olarak bilinen grup tarafından yayınlanan The Limits to Growth (Büyümenin Sınırları) raporunda yer almıştır. Raporda sınırlı kaynakların sürdürülebilirliği konusu ele alınmış ve bunların ekonomik büyüme arasındaki ilişkiye dikkat çekilmiştir (Gedik, 2020). Bu gelişmenin devamında Stockholm’de Birleşmiş Milletler İnsan Çevre Konferansı’nda çevresel konuların önemi kabul edilmiştir (Kaman ve Bozkurt, 2025).

Sürdürülebilir kalkınma kavramının kamuoyunda yaygınlaşması ve günümüz hedeflerini içerecek şekilde 1987 yılında Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından 'Ortak Geleceğimiz' olarak adlandırılan Brundtland Raporu'nda yer almıştır. Raporda çevresel konular yanında temel ihtiyaçlar, yoksulluk, teknoloji ve sosyal konulara yer verilmiştir. Raporda sürdürülebilirliğin öneminin altı çizilerek; sürdürülebilir kalkınma tanımının insanlar tarafından benimsenmesine katkı sağlamıştır (Gedik, 2020). Sürdürülebilir kalkınma, 'gelecek nesillerin ihtiyaçlarını koruyarak bugünün temel ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma' olarak tanımlanmıştır (Kaman ve Bozkurt, 2025).

1992 yılında Rio Dünya Zirvesi'nde çevre konularına kalkınma kavramı entegre edilerek sürdürülebilirlik çalışmaları küresel ölçekte hız kazanmıştır. Zirvede işsizliğin azaltılması, yoksulluğun ortadan kaldırılması ve kaliteli yaşam için bölgesel ve uluslararası düzeyde sosyal destek konuları yer almıştır (Gedik, 2020).

Bu zirve 1994 yılında yayınlanan İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'ne zemin hazırlamıştır. 1997 yılında hazırlanan 2005 yılında yürürlüğe giren Kyoto Protokolü iklim değişikliği alanında yapılan önemli bir çalışmadır. Protokolde sera gazlarının dengelenmesi ve sürdürülebilir kalkınma ilkelerine bağlılık vurgulanmıştır (Gedik, 2020).

2000 yılında düzenlenen Birleşmiş Milletler Milenyum Zirvesi'nde dünyada kalıcı barışın sağlanması, insan hakları ve küresel entegrasyon konularına yer verilmiştir. 2002 yılında düzenlenen Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi (WSSD)'in de ise çok yönlü bir kalkınma taahhüdü verilmiştir (Kaman ve Bozkurt, 2025).

2012 yılında Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı (UNSCD) düzenlenmiştir (Gedik, 2020).

2015 yılında düzenlenen Paris İklim Zirvesi'nde küresel sıcaklık artış seviyesine sınırlama hedefi getirilmiştir. 2016 yılında yürürlüğe giren Paris Anlaşması'yla iklim değişiklikleri mücadelesinde tüm taraf ülkelerin küresel katkıları dikkate alınmıştır (Yurdakul, 2024).

Türkiye'de sürdürülebilir kalkınma hedefi 1990-1994 döneminde uygulanan VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda ilk kez resmi olarak oluşturulmuştur (Tuncer ve diğerleri, 2020).

Küresel düzeyde yaşanan sürdürülebilirlik gelişmeleri ve bunların gündemde olması sayesinde sürdürülebilirlik işletmeler tarafından yakından izlenen bir konu haline gelmiştir (Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, 2024). İşletmelerin sürdürülebilirlik çabaları, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının

doğmasına yol açmıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik, sadece ekonomik kâr değil; toplumsal sorumluluk ve çevresel etkiler açısından da hesap verebilir olmayı içerir. Geleneksel olarak işletmelerin önceliği finansal başarı ve müşteri memnuniyeti iken, sürdürülebilirlik anlayışı bu çerçeveyi genişletmiştir (Gedik, 2020).

1.2.Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin ana amaçları yoksulluğun sona erdirilmesi, eşitsizliğin ve adaletsizliğin giderilmesi, iklim değişikliğinin önlenmesidir. "Küresel Amaçlar" olarak bilinen sürdürülebilir kalkınma amaçları 2015 yılında Birleşmiş Milletlere üye ülkeler tarafından kabul edilmiş ve 2016 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, 2024).

Sürdürülebilir kalkınma amaçları 17 başlık altında toplanmıştır;

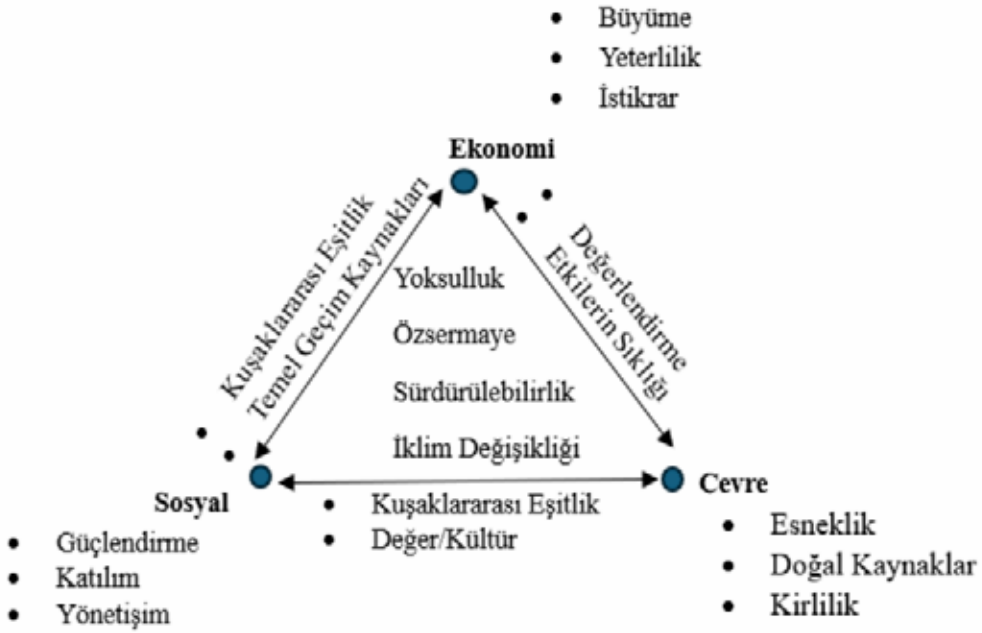
- Her alanda yoksulluğu ortadan kaldırmak.
- Sürdürülebilir tarımı destekleyerek ve tüm toplumlar için daha iyi beslenme koşullarını güvenceye alarak açlığı bitirmek.
- Yaşam kalitesini güvence altına alarak iyileştirmek.
- Eşitlikçi, kapsayıcı eğitim imkânı ve yaşam boyu öğrenme fırsatını sağlamak.
- Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak, kız çocuklarını ve kadınları güçlendirme çabaları göstermek.
- Suyun sürdürülebilir idaresini ve erişimini sağlamak.
- Herkes için erişilebilir ve temiz enerjiyi sağlamak.
- Sürdürülebilir iktisadi büyümeyi, tam istihdamı sağlamak ve herkes için elverişli, uygun iş tesis etmek.
- Dayanıklı altyapıların inşasını, kapsayıcı ve sürdürülebilir sanayileşmenin desteklenmesini ve yenilikçiliğin güçlendirilmesini sağlamak.
- Ülkelerarası ve ülke içindeki eşitsizlikleri gidermek.
- Yerleşim alanlarını ve şehirleri güvenli, dayanıklı hale getirmek.
- Sürdürülebilir üretim ve tüketim kalıplarını oluşturmak.
- Küresel iklim değişiklikleri ile mücadelede acil tedbirler almak.
- Deniz, deniz kaynakları ve okyanusları koruma altına almak.
- Karasal ekosistemleri korumak, çölleşmeyle mücadele etmek, biyolojik çeşitliliği korumak.
- Kapsayıcı barışçıl toplumlar inşa etmek, herkes için adaletin sağlanması, hesap verilebilir kurumlar oluşturmak.
- Uygulama araçlarını güçlendirmek, küresel ortaklıkları teşvik etmek.



Şekil.1. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
Kaynak: (<https://turkiye.un.org/tr/sdgs>).

1.3.Sürdürülebilir Kalkınmanın Boyutları

Sürdürülebilir kalkınmanın birbirine geçmiş bir çark gibi görebileceğimiz ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç temel bileşeni bulunmaktadır. Kalkınma üçgeni olarak adlandırılan bu fikir Rio de Janeiro konferansında açıklanmıştır (Munasinghe, 2009). Bu üç temel bileşen, kurumsal sürdürülebilirliğin temellerini oluşturmaktadır (Strizhakova ve Coulter, 2024).



Şekil.2. Sürdürülebilir Kalkınma Üçgeni
Kaynak: (Munasinghe, 2009).

1.3.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Ekonomik sürdürülebilirlik, kararların adil ve finansal açıdan en uygun şekilde alınmasını, uzun vadede fayda yaratmasını içeren; uzun vadeli ekonomik büyümeye odaklanan ve sosyal dengeyi korumayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Gedik, 2020). Bununla birlikte işletmelerin ekonomik performansı, piyasadaki durumu, yasal mevzuatlara, vergisel yükümlülüklere ve etik ilkelere uyumunu da içeren bir kavramdır (Yurdakul, 2024).

Ekonomik sürdürülebilirlik çerçevesinde işletmeler; mali bilançoyu inceleme ve takip etme, kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu yönetim planını uygulama, döngüsel ekonomi ve kaynak verimliliği sayesinde maliyet azaltma, AR-GE ve yenilikçi ürün/hizmet geliştirme gibi iş modelleri uygulamalıdır (Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, 2024).

1.3.2. Sosyal Sürdürülebilirlik

Sosyal sürdürülebilirlik, özellikle kurumsal yönetimi de içine alan eşitlik, sağlık, hayat kalitesi ve toplumsal değerleri içeren bir kavramdır (Kaman ve Bozkurt, 2025). Bir sistemin sosyal boyutu; çalışma hakları, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma ortamı, çeşitlilik ve özgürlük, insan haklarının korunması, adil çalışma koşullarının sürdürülmesi, toplumsal olarak aktif etkileşimde bulunulması ve sosyal yardımlar gibi unsurları içerir (Kurt ve diğerleri, 2024).

Sosyal sürdürülebilirlik çerçevesinde işletmeler; kurumsal sosyal sorumluluk projeleri geliştirmeli, kadın çalışan sayısını özellikle yönetim kadrolarında artırılabilmeli, şikâyet, geri bildirim mekanizması gibi iş modelleri oluşturmalıdır (Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, 2024).

1.3.3. Çevresel Sürdürülebilirlik

Çevresel sürdürülebilirlik, sınırlı doğal kaynakları koruyarak üretim ve tüketim kaynaklı zararları önlemek veya en aza indirmek için yapılan tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Yurdakul, 2024). İnsanların doğayla uyum içinde yaşayabileceği ekonomik, sosyal ve ekolojik olarak makul bir şekilde dengenin sağlanabileceği bir ortam yaratmak amaçlanmaktadır (Gedik, 2020). Bu nedenle sürdürülebilirlik, işletmelerin hem rekabet edebilecekleri hem de ekolojik dengeyi korumaya yönelik çözümler üretecekleri faaliyetlerde bulunmalarını zorunlu kılar (Gedik, 2020).

Çevresel sürdürülebilirlik çerçevesinde işletmeler; emisyon verilerini takip etmeli, enerji yönetim sistemi kurmalı, su kaynaklarının tüketimini kontrol etmeli ve atık sisteminin tabiki gibi iş modelleri oluşturmalıdır (Sürdürülebilir Kalkınma Derneği, 2024).

2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE KURUMSAL YÖNETİŞİMİN ROLÜ

Son yıllarda sürdürülebilir kalkınmanın ülke bazında ve tüm dünya genelinde önemli olması yönetim alanındaki çalışmalarında artmasını beraberinde getirmiştir.

Yönetişim; karar alma süreçlerinin şeffaf, adil olmasını, yönetim kurullarının bağımsız olmasını, muhasebe uygulamalarının açık ve raporlanabilir olmasını, rüşvet ve yolsuzlukla mücadele edilmesini, siyasi baskılardan uzak durulmasını, paydaş ve çalışan haklarına önem verilmesini ve hesap verilebilirliği içeren bir iş sürecidir. Bu süreç şirket itibarının güçlenmesi, yeni yatırımcıların gelmesi ve şirketin istikrarı açısından önem taşımaktadır (Paužuolienė ve Derkach, 2024).

Etik yönetim; çevresel, sosyal, kültürel ve teknolojik boyutlarda ele alınan sorumlu, şeffaf ve hesap verebilir karar alma yoluyla kuruluşları uzun vadeli ekonomik sürdürülebilirliğe yönlendiren bir pusula olarak tanımlanmaktadır (Suhardjo ve diğerleri, 2024).

Sürdürülebilirlik uygulamalarının yatırımcı kararlarında etkili olması sebebiyle, işletmelerin kurumsal yönetim konularına verdikleri değer de artmaktadır. (Jisana ve Jasmin, 2024). İyi bir kurumsal yönetişimin varlığı, daha fazla şeffaflığa ve daha az yeşil aklama faaliyetlerine yol açacaktır (Williams, 2024).

3. YEŞİL AKLAMA (GREENWASHİNG): KURUMSAL YÖNETİM ENGELİ

3.1. Yeşil Aklama (Greenwashing) Kavramı

Greenwashing terimi; 1986 yılında Jay Westerveld tarafından otelcilik sektöründe havluların yeniden kullanılmasının teşviki için odalara ilan yerleştirmesini anlatan bir makalede yer almıştır (Lakshmi ve diğerleri, 2024). Görünüşte çevreci gibi görünen bu uygulama, aslında otelin çamaşırhane maliyetlerini azaltmak için yaptığı yeşil aklama örneği idi. Bu tür uygulamaların çoğalması "greenwashing" kelimesinin 1999 yılında Oxford İngilizce Sözlüğüne girmesine sebebiyet vermiştir (Zak, 2024). Birçok araştırmacı sözlükteki tanımı baz alarak, "aldatma ve kasıt odaklı olarak paydaşları yanıltmaya çalışan kurumsal faaliyet" olarak yeşil aklamayı tanımlamaktadır (Akdoğan ve Yılmaztürk, 2023).

Greenwashing, "Bir şirketin çevresel uygulamaları ya da bir ürün veya hizmetin çevresel faydaları hakkında tüketicileri yanıltma eylemi" olarak tanımlanır (Chen ve Chang, 2013). Yeşil aklama, firma düzeyinde ve ürün hizmet düzeyinde gerçekleşen tüketiciyi yanıltma eylemidir (Delmas ve Burbano, 2011).

Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) Bilim Terimleri Sözlüğünde; "Ticari ya da politik nedenlerle çevreye verilen zararların çevre dostu gibi gösterilmesi amacıyla kamuoyuna yanlış, yanıltıcı bilgi verilmesi; eşanlam: yeşile boyama." olarak tanımlanmıştır (Akkan, 2022).

Literatürde yeşil aklama, yeşil badana, yeşil makyaj, yeşil susma-sessizlik, yeşil iddialar, yeşil badana davranışı, yeşil parlaklık, mavi badana, kahverengi badana, kahverengi badana davranışı, çevresel badana, sürdürülebilir olmayan uygulamalar, sürdürülebilir aldatma gibi çeşitli isimlerle adlandırılır (Özbingöl ve Uğurlu, 2024).

Yeşil aklama "kurumsal kamuflaj" olarak da açıklanmaktadır (Erbuğa ve Atağan, 2024).

Yeşil aklama, "Bir şirketin çevresel veya sosyal performansına dair olumlu bilgilerin seçici olarak açıklanması, bu boyutlardaki olumsuz bilgilerin tam olarak açıklanmaması ve böylece aşırı derecede olumlu bir kurumsal imaj yaratılması" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım da yer alan seçici açıklama, bir şirketin çevresel performansını raporlarken olumsuz çevresel performansları gizlemek veya olumlu çevresel performansları aşırı şekilde vurgulamak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım, şirketlerin yalnızca olumlu bilgilerini paylaşarak aşırı derecede iyi bir kurumsal imaj oluşturmayı amaçlamalarına yol açmaktadır (Bernini ve LaRosa, 2023).

3.2. Yeşil Aklama Benzeri Kavramlar

Yeşil aklama ve benzeri iddialar şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetişimsel faaliyetlere yönelik açıklamış oldukları iddiaları ile fiili eylemleri arasında tutarsız olmasıyla ortaya çıkmaktadır (Sturck, 2023).

Yeşil aklamaya benzer şekilde mavi aklama, beyaz aklama ve pembe aklama kavramları da literatürde kullanılmaktadır (Williams, 2024).

3.2.1. Mavi Aklama (Bluewashing)

Literatürde "socialwashing" ya da "kurumsal sosyal sorumluluk aklama" olarak da adlandırılır. Burada sosyal sorumluluk sahibi gibi görünürken aslında buna uygun faaliyetlerde bulunmama durumu söz konusudur. Özellikle yapılan faaliyetler insan ve sosyal hakların ihlalini gizlemeye yöneliktir. Yapılan bir araştırma fiyat ve kalite aynı olmasına rağmen, tüketicilerin çoğunluğunun özellikle sosyal sorumluluk sahibi olan firmaların ürünlerini talep ettiğini ortaya koymuştur. Tüketicilerin bu konuda bilinçlenmesi, firmaların daha şeffaf ve dürüst olmalarını zorunlu kılmaktadır (Andreoli ve Nogueira, 2021).

Bluewashing konusu 2002 yılında Sürdürülebilir Kalkınma Dünya Zirvesinde, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ile bağlantılı olarak gündeme gelen yeni bir konudur (Sailer ve diğerleri, 2022). İsmi Birleşmiş Milletler bayrağının renginden almaktadır (Sofyalıoğlu ve Kartal, 2023). Bu konuda mavi rengin kullanılması da bazı kesimler tarafından eleştirilmiştir. Araştırmacılar mavi aklamayı "KSS-aklaması (CSR-washing)" "kurumsal ikiyüzlülük" olarak da tanımlamaktadırlar. Özellikle reklamcılık sektöründe sosyal içeriklerin kullanılması mavi aklama örneğidir (Sailer ve diğerleri, 2022).

Zara, H&M ve Walmart gibi markaların çevre dostu gibi görünmelerine rağmen üretim süreçlerinin çevreye zarar veriyor olması bluewashing örneğini oluşturur (Nahid-Ull-Islam ve diğerleri, 2025).

3.2.2. Beyaz Aklama (Whitewashing)

Yeşil aklamadan daha geniş bir kavramdır ve zamanla farklı açılarda kullanıldığı görülmüştür. Başlangıçta ırkçılık konularında özellikle film sektöründe kullanılan bir kavramken zamanla mecazi anlamlar yüklenmiştir. Bir işletmenin ya da hükümetin geçmişteki bir skandalı veya etik olmayan bir eylemi örtbas etmeye çalışması anlamında kullanılmaktadır. Bir şirketin etik dışı uygulamalarını, tarihsel yanlışlıklarını ya da başarısızlıklarını gizleyerek kendisini daha masum veya erdemli göstermesi anlamına gelmektedir (Williams, 2024). Aynı zamanda araştırmacı Hof ve Hoşnut whitewashing kavramının "kara para aklama" teriminden türediğini ortaya koymuşlardır (Boran, 2023).

3.2.3. Pembe Aklama (Pinkwashing)

Daha çok toplumsal cinsiyet konularında yer bulmaktadır. Bununla birlikte kanser araştırmaları, hayırseverlik ve özellikle pembe kurdele amblemi kullanma şeklinde örneklenebilen, genellikle ticari kazanç sağlanması amacıyla bir kuruluşun imajını iyileştirmesi olarak gerçekleştirilen faaliyetlerde kullanılan bir terimdir (Williams, 2024).

3.3. Şirketleri Yeşil Aklamaya İten Sebepler

Şirketlerin yeşil aklamaya başvurmalarının en önemli sebeplerinden biri, sektörde pazar payı elde etmektir. Sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmeye çalışan bazı işletmeler bu durumu suistimal edip çevre dostu olmayı sadece reklam ve pazarlama amacıyla kullanmaktadırlar (Karakoç ve Kovancı, 2022). İşletmelerin kârlılığını sürdürülebilir bir dünyaya tercih etmesi yeşil aklama kavramını yaratmıştır (Özbingöl ve Uğurlu, 2024). Son zamanlarda çevresel performans ve bunun kurumsal yönetim ve paydaşlar üzerindeki etkisiyle ilgili araştırmalar yapılmış olup bunların tüketicilerin satın alma niyeti üzerinde olumsuz sonuçlarının tespit edilmesiyle bu konunun önemi artmıştır (Aguila ve diğerleri, 2024).

Şirketleri yeşil aklama faaliyetinde bulunmaya iten sebepleri bireysel psikolojik etkiler, pazar dışı dışsal etkiler, örgütsel etkiler, yasal düzenlemelerin zayıflığı ve düzenleyici kurumların etkisizliği olarak belirtebiliriz (Erol ve Çankaya, 2023). Şirket içindeki teşvik mekanizmaları, etik kültürünün etkinliği, iletişim yapısı ve örgütsel direnç unsurları şirketleri yeşil aklamaya teşvik eden örgütsel faktörlerdendir. Özellikle yasal düzenlemelerin zayıf olduğu durumlarda, işletmeler bu yapıları değiştirme konusunda yeterli motivasyon göstermemekte ve bu durum yeşil aklamaya zemin hazırlamaktadır. Yöneticilere keyfi olarak belirlenen finansal hedeflere ulaşmaları için sunulan teşvikler etik dışı davranışları da tetiklemektedir (Akkan, 2022).

Şirketler tüketicilerin, düzenleyici kurumların, yatırımcıların ve paydaşların çevresel görevlerini yerine getirmede üstlendikleri sorumluluklarının baskısıyla kendilerine daha az maliyete sebep olacağını düşündükleri bir arka yol bulmaya çalışırlar ve bu yol da yeşil aklama yolu olmaktadır. Kısa vadede şirketlere faydalı gibi görünen bu yol; uzun vadede olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Simion, 2024).

Çevreci bir danışmanlık şirketi olan TerraChoice “Yeşil Aklamanın Yedi Günahı” adı altında yeşil aklama kapsamında değerlendirilen yedi temel yanıltıcı günahın tüketicilerin çevre dostu tercihler yapmasını zorlaştırdığını ortaya koymuştur. “Sins of Greenwashing” (Greenwashing Günahları) olarak adlandırılan ürün düzeyinde yeşil aklama günahları şu şekildedir (Sailer ve diğerleri, 2022);

- Tek Bir Özelliği Öne Çıkarma Günahı** (Sin of the hidden trade-off); Yalnızca tek bir çevresel özelliği öne çıkararak ürünün diğer olumsuz etkilerinin görmezden gelinmesidir.
- Kanıt Sunamama Günahı** (Sin of no proof): İşletmelerin çevreci olduklarını iddia etmelerine rağmen bu iddiaları destekleyecek somut ve doğrulanabilir kanıtlar sunmamasıdır.
- Belirsizlik Günahı** (Sin of vagueness): Firmalar çevreci görünmek adına “doğal” gibi belirsiz, geniş ve tanımsız ifadeler kullanarak tüketicileri yanıltmaktadır.
- İlgisizlik Günahı** (Sin of irrelevance): Tüketiciler açısından önemi olmayan veya yasal olarak zaten zorunlu olan bir unsurun çevreci özellik gibi lanse edilmesidir.
- Kötünün İyisi Günahı** (Sin of the lesser of two evils): Rakip ürünlere kıyasla daha az zararlı olduğu iddia edilen ürünlerin, genel çevresel etkilerinin göz ardı edilmesidir.
- Yalan Söyleme Günahı** (Sin of fibbing): Yanıltıcı davranış, doğrudan doğruya gerçeğe aykırı çevresel iddialarda bulunulmasıdır.
- Yanlış Bilgi İçeren Etiket Kullanma Günahı** (Sin of worshipping false labels): Şirketlerin ürünlerinin belirli bir çevresel sertifikaya sahip olduğunu ima eden ancak ger-

çekte böyle bir onayı bulunmayan sahte etiketler kullanarak tüketiciyi aldatmasıdır.

3.4.Yeşil Aklamanın Etkileri

Yeşil aklama farklı disiplinlerde çeşitli etkiler doğurmaktadır. Bu etkiler kurumların kendilerini nasıl ifade ettikleri, finansal başarıları ve şirket değerleri üzerinde belirleyici olmaktadır. Ayrıca işletmelerin stratejik yönelimleri ve pazarlama faaliyetleri de bu süreçte önemli bir rol oynar. Bununla birlikte yasal düzenlemeler, alınan kararlar ve yolsuzluk gibi hukuki unsurlar da bu kavramın yarattığı etki alanları arasında yer alır (Bernini ve LaRosa, 2023).

Şirketlerin sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda faaliyetlerini yerine getirirken daha çok maliyet azaltma kaygısıyla ‘sürdürülebilir-miş’ gibi yapması ve bu faaliyetlerin açığa çıkması tüketicilerin söz konusu ürünlere olan güvenini zedelerken, uzun vadede şirketlerde itibar kaybına yol açarak yatırımcı kararlarını olumsuz etkilemektedir. Bu kar-topu etkisi gibi büyüyerek tüketici, işletme, işletme çevresi ve toplumun bütününe yayılır. Şirketler için yeşil aklama uygulamaları sadece finansal kayıp ve itibar kaybına yol açarak pazar konumlarını ve müşteri güvenini etkilemesi olarak kendine göstermez aynı zamanda sözleşme ihlali suçlamaları da dahil olmak üzere yasal iddiaları da beraberinde getirir (Zak, 2024).

Yeşil aklama uygulamaları yalnızca tüketicilerin yanıltılmasıyla sınırlı kalmayıp hem işletmelerin güvenilirliklerini zedelemekte hem de yeşil ekonomiye geçiş sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. Tüketiciler nezdinde güven kaybına yol açan bu tür aldatıcı çevresel iddialar, çevre dostu ürün ve hizmetlere yönelik şüphecilik artırarak bilinçli tüketici davranışlarını sekteye uğratmaktadır. Giderek yaygınlaşan bu şüphecilik, yeşil şüphecilik (green skepticism) olarak tanımlanmakta ve yeşil ekonomiye olan inancın sarsılmasına, dolayısıyla çevre odaklı dönüşüm sürecinin yavaşlamasına neden olmaktadır. Benzer şekilde gerçekten sürdürülebilirlik ilkesine bağlı olan işletmeler yeşil aklama yapan rakiplerinin oluşturduğu haksız rekabet ortamında itibar ve pazar payı kaybı riskiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum çevresel duyarlılığı yüksek girişimlerin motivasyonunu zayıflatmakta ve çevresel sürdürülebilirlik yönündeki yapısal dönüşümleri geciktirmektedir. Dolayısıyla yeşil aklama yalnızca bireysel ya da kurumsal düzeyde değil makro ölçekte de yeşil ekonominin inşası ve çevresel hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından ciddi bir tehdit oluşturmaktadır (Veral, 2022).

Bununla beraber işletme içerisinde bilginin etkin bir şekilde paylaşılması genellikle karmaşık ve zorlu bir süreçtir. Bu durum yeşil aklama kavramı açısından değerlendirildiğinde

özellikle pazarlama, halkla ilişkiler, ürün geliştirme ve ambalajlama gibi farklı departmanlar arasındaki koordinasyon eksikliği istem dışı yeşil aklama örneklerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu açıdan işletme içindeki bilgi iletişiminin yetersizliği çevreci mesajların yanlış veya eksik biçimde kamuoyuna yansıtılmasına zemin hazırlamaktadır. Bu durum şirket etik kültürünün önemini ortaya koymaktadır (Akkan, 2022).

Yeşil aklama kavramı yalnızca ürün pazarlama süreçleriyle sınırlı kalmayıp son yıllarda finans sektörüne de yansımış durumdadır. Sürdürülebilirlik temalı finansal ürünlerin çevresel standartlara gerçek anlamda uygun olmamasına rağmen çevre dostu olarak tanıtılması da yeşil aklama kapsamında değerlendirilmektedir. Özellikle yatırım fonları ve finansal araçlar sürdürülebilirlik iddialarıyla pazarlanmakta, ancak bu iddiaların altı çoğu zaman yeterli kriterlerle doğrulanmamaktadır. Örneğin, ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC)'nin küresel ölçekte faaliyet gösteren Deutsche Bank'ın yatırım fonu şirketi DWS hakkında başlattığı soruşturma bu duruma dikkat çeken somut örneklerden biridir. SEC, DWS şirketini sürdürülebilirlik temelli yatırımları olduğundan daha çevreci göstermekle ve bu doğrultuda yatırımcılara yanıltıcı beyanlarda bulunmakla suçlamıştır. Bu durum, finansal piyasalarda şeffaflık ve güvenilirliğin korunması açısından yeşil aklamaların ciddi bir sorun haline geldiğini ortaya koymaktadır (Möllers ve Temel, 2024).

3.5. Yeşil Aklamaların Sonuçları

3.5.1 Tüketiciler Açısından

Yeşil aklama, tüketiciler açısından bu kafa karışıklığına yol açan ve çoğu zaman yanıltıcı olan çevresel iddialar ile ilişkilendirilmektedir. Çevre dostu olduğunu iddia eden ürünlere yönelik bu belirsizlik bazı tüketicilerin ürünün gerçekten çevre dostu olup olmadığını anlamakta zorlanmalarına neden olmakta ve bu bilgi asimetrisi üreticiler nezdinde de olumsuz faaliyetlerin gelişmesine yol açabilmektedir. Ayrıca yeşil aklamaların yaygınlaşması, tüketicilerin çevresel iddiaları genellikle bir pazarlama stratejisi olarak algılamalarına yol açmakta, bu da çevreci beyanlara duyulan güveni zayıflatmaktadır. Birçok belirsiz ve yanıltıcı çevre iddiasının bulunması, tüketicilerin firmaların samimiyetini sorgulamalarına neden olmakta ve bu durum yeşil aklama algısına yol açmaktadır. Bu algı, çevre dostu ürünlere yönelik satın alma kararlarını olumsuz yönde etkileyecektir (Akkan, 2022).

3.5.2 Şirketler Açısından

Yeşil aklama, şirketlerin çevreyle olan ilişkilerini doğrudan etkileyen ve paydaşlar tarafından deneysel verilere dayanmadan daha çok yeşil imaj ve algıya dayalı bir değerlendiri-

meye tabi tutulan bir olgudur. Bu sebeple şirketler, çevresel iddialarını desteklemek için sürdürülebilirlik raporları, eko-etiketler ve bağımsız denetim sonuçları gibi nesnel veriler kullanmaktadır. Yeşil aklama faaliyetinde bulunan bir şirket bu eyleminden dolayı herhangi bir cezai yaptırım almazsa diğer şirketler de benzer şekilde yeşil aklama yapma yolunu tercih edebileceklerdir. Şirketler açısından bu durum çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasından çok yalnızca bir çevresel görüntü oluşmasına yol açacaktır. (Akkan, 2022).

Sadece paydaş desteğini almak amacıyla yeşil aklama faaliyetlerinde bulunan şirketler, çevreci konularda yeterli bilgiye sahip olmayan tüketicilerin varlığı sebebiyle kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden uzaklaşmış olacaktır. Bununla birlikte yeşil aklama yapan şirketlere olan güvenin azalması, şirketlerin kaynak bulmasını zorlaştıracak gibi aynı zamanda yeni ortak bulmasını da zorlaştırarak yatırım kararlarını olumsuz etkileyecektir (Nahid-Ull-Islam ve diğerleri, 2025).

3.6. Yeşil Aklamayı Önlemek Mümkün mü?

Yeşil aklamaların tamamen ortadan kaldırılmasının mümkün olup olmadığı sorusuna kesin bir "evet" yanıtı vermek güçtür. Bu konuda halen çözüm bekleyen birtakım temel sorunlar söz konusudur ve bu sorunlarla etkili bir mücadele için daha somut ve ayrıntılı düzenlemelerin gerekliliğini ortaya koymak gereklidir. Öncelikle, mevcut raporlama düzenlemelerinde sıklıkla karşılaşılan "ya hep ya hiç" yaklaşımı, çevresel kriterleri kısmen karşılayan girişimlerin değerlendirilmesinde yetersiz kalmakta ve gri alanların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Farklı ülkeler ve sektörler arasında sürdürülebilirlik ölçütlerinin uygulanmasındaki çeşitlilik yani uygulama alanının heterojenliği ortak bir standart geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Ayrıca mevcut normatif düzenlemelerin etkin şekilde uygulanmaması yeşil aklamaya karşı caydırıcılığın zayıf kalmasına yol açmaktadır. Düzenleyici çerçeveler yatırımcıların rasyonel karar alma kapasitelerini yeterince dikkate almamakta ve bu durum yatırımcıların aldatıcı yeşil iddialar karşısında korunmasız kalmalarına neden olmaktadır. Tüm bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda, yeşil aklamayla mücadelede önemli mesafeler alınsa da sistematik ve bütüncül çözümler geliştirilemediği sürece bu sorunun tamamen ortadan kaldırılmasının zor olduğu anlaşılmaktadır (Möllers ve Temel, 2024).

Yeşil aklama raporlama, kontrol ve stratejilerin yer aldığı bir süreçte ortaya çıkan bir alan olduğu için bunun önlenmesi de bu tür kontrollerin etkin uygulanmasının sonucu olabilmektedir (Bernini ve LaRosa, 2023).

Avrupa Birliği, yeşil dönüşüm sürecinde işletmelerin çevre üzerindeki etkilerini daha şeffaf ve ölçülebilir hale getirme

çabası içindedir. Bu kapsamda, işletmelerin çevresel ayak izlerinin standartlaştırılmış yöntemlerle değerlendirilmesi ve çevre dostu olduklarına dair yanıltıcı beyanların önlenmesi Birliğin politika öncelikleri arasında yer almaktadır. Söz konusu yaklaşım, Avrupa Yeşil Mutabakatı ile somut bir vizyon kazanmış; bu belge ile Avrupa'nın 2050 yılı itibarıyla ilk iklim nötr kıta olma hedefi kamuoyuna açıklanmıştır. Bu hedef doğrultusunda, 2020 yılında duyurulan Yeni Döngüsel Ekonomi Eylem Planı da sürdürülebilir üretim ve tüketim süreçlerinin teşvik edilmesini, aynı zamanda çevresel iddiaların doğruluğunun güvenilir biçimde denetlenmesini öngören politika araçlarını içermektedir. Böylece işletmelerin çevresel sorumluluklarını yerine getirip getirmediği hususunda tüketici güvenini artırmak ve çevresel aldatmacaların önüne geçmek amaçlanmaktadır (Veral, 2022).

Yeşil aklama ile kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) arasında ilişki bulunmaktadır. CSR literatürde şu şekilde tanımlanır: "Girişimcilerin, yöneticilerin bir şirketi yönetirken yalnızca şirket sahiplerine karşı olan sorumluluklarını değil, aynı zamanda şirketin tüm paydaşlarına karşı benzer sorumluluklarını da yerine getirmesi gereken bir kurumsal yönetim modelidir". CSR uygulamalarının varlığı yeşil aklamada bir kontrol olarak ortaya çıkmakta ve şirketin yeşil aklama stratejilerine yönelme riskini, yöneticilerin kendilerine kişisel fırsat yaratma ve bilgi asimetrisi riskini sınırlandırmaktadır. Aynı zamanda ESG uygulamaları da yeşil aklamada kontrol görevi görmektedir (Bernini ve LaRosa, 2023). ESG politikalarını benimseyen ve özellikle sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmeler, yasal düzenlemelere ve zorunlu gerekliliklere daha hızlı uyum sağlayarak olası yasal ve mali yaptırımlardan kaçınabilmektedirler (Kurt ve diğerleri, 2024). Bu sayede şirketler, yatırımcılar ve paydaşlar açısından daha güvene sahip şirket olma özelliği taşırlar. Bu durum hesap verilebilirliği de beraberinde getirir (Jisana ve Jasmin, 2024).

Güçlü sivil toplum kuruluşlarının varlığı yeşil aklama faaliyetlerini sınırlamaktadır (Bernini ve LaRosa, 2023). Hükümetlerin de gerekli kamuoyu oluşturarak reklam ve destekleme çalışmaları yürütmeleri bu konuda önemli olmaktadır (Nahid-Ull-Islam ve diğerleri, 2025).

Etkili bir yönetişimin varlığı yeşil aklama faaliyetlerini sınırlandırmakta önemli rol oynar. Yönetim kurullarının bağımsızlığının sağlanmasıyla, açıklanabilir yönetici maaşlarının varlığıyla, sürdürülebilirlik çalışmalarının etkili uygulanmasıyla, paydaşların sürece katılımıyla, etik iş uygulamalarıyla ve döngüsel ekonomi çerçeveleriyle yeşil aklama faaliyetleri sınırlandırılabilir. Etik yönetişimin varlığı şirketleri yasal risklere karşı koruyarak şirketin itibarının korunmasına yardımcı olur ve paydaşların güvenini artırır (Suhardjo ve diğerleri, 2024).

Eğitim ve farkındalık çalışmalarıyla tüketiciler ve şirketler yeşil aklama konusunda daha bilinçlenirler. Bu sayede, tüketiciler çevresel faaliyetleri eleştirel bakışla değerlendirirken şirketler de standartlar ve raporlamalardaki şeffaflığın sorumluluğunu üstleneceklerdir (Simion, 2024).

Yeşil yönetim uygulamalarıyla şirketler, faaliyetlerin çevrede yarattığı olumsuz etkilerini azaltarak hem kaynakların verimli kullanılmasına katkı sağlamakta hem de sürdürülebilirlik amaçlarıyla bağlantılı olarak enerji verimliliğinin sağlanmasıyla, atık yönetiminin etkinliğiyle ve tedarik zincirinde yeşil lojistik faaliyetlerin benimsenmesiyle maliyetlerini azaltmakta ve böylece tüketici, yatırımcı, paydaşlar nezdinde sosyal sorumluluk etkisini yaratmış olmaktadır. Yeşil ürün pazarının büyümesiyle birlikte yeşil yönetim benimseyen bu şirketler pazar paylarını artırarak rekabet avantajı sağlamaktadırlar (Çetin ve diğerleri, 2024).

Sektörler özelinde bağımsız sertifikasyon sistemlerinin oluşturulması ve faaliyetlerin sürdürülebilirlik konularında yetkili üçüncü taraf kuruluşlar tarafından onaylanması, ürünlerin veya hizmetlerin sertifikalandırma süreçleriyle desteklenmesi, standartların getirilmesi yeşil aklama faaliyetlerini sınırlayıcı etkiye yol açacaktır (Nahid-Ull-Islam ve diğerleri, 2025).

4. YEŞİL AKLAMA ÖRNEKLERİ

4.1. ESG ve CSR Çerçevesinde Yeşil Aklama Örnekleri

Yeşil aklama uygulamaları genellikle petrol, gaz, otomotiv ve gıda gibi sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli şirketlerde görülmektedir. Bu şirketler çevresel sorumluluklarını yerine getirdiklerini iddia ederken gerçekte çevreye zarar veren faaliyetlerini gizleyebilmektedirler. Bu faaliyetleri örneklemek gerekirse:

2015 yılında ortaya çıkan ve otomotiv sektöründe büyük yankı uyandıran Volkswagen skandalıdır. Volkswagen'in 'Üzerinde Yaşadığın Mavi Dünyayı Düşün' (Think Blue) reklam çalışması aslında daha az tüketim iddiasından uzak olması sebebiyle yeşil aklama olarak algılanmış ve firmanın 2015 yılında kârının düşmesine yol açmıştır (Karakoç ve Kovancı, 2022). ABD Çevre Koruma Ajansı (EPA)'nın yaptığı incelemelerde, Volkswagen'in bazı dizel araçlarında kullanılan motor yazılımı sayesinde emisyon testlerinin manipüle edildiği, araçların gerçekte yasal sınırın çok üzerinde CO₂ salımı yaptığı belirlenmiştir. Yaklaşık 590.000 aracın bu hileli sistemle donatıldığı tespit edilmiş ve şirket 2017 yılında 2,8 milyar dolarlık bir para cezasını kabul etmek zorunda kalmıştır. Söz konusu olay yalnızca otomotiv tarihinin en büyük skandallarından biri olmakla kalmamış aynı zamanda yeşil aklama kavramının küresel düzeyde dikkat



çekmesine ve daha fazla sorgulanmasına neden olmuştur (Çetin ve diğerleri, 2023).

Shell hem çevresel hem de ekonomik sürdürülebilirlikte yeşil aklama örneğidir. 2004 yılında İngiltere’de Shell yöneticilerinin rezervlerini olduğundan çok yüksek göstererek yatırımcıları kandırdığı görülmüştür. Şirketin hisselerinde düşüşler yaşanmıştır. Shell çevre dostu yeni imaj yaratma çabasıyla 2007 yılında ‘Hiçbir şeyi atmayın. Uzakta yok’ sloganı ve logo değişimine gitmiştir. Ancak bu proje de çevre imajına katkı sağlamamıştır. 2008 yılında Nijerya’da petrol sızıntısıyla bir çevre felaketine sebebiyet vermiştir. 2011 yılında yeni bir petrol sahası almak için rüşvet söylemlerine maruz kalmıştır. Ayrıca firmanın petrol üretimini azaltmayıp aynı seviyede tutması şirketin sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle bağdaşmadığını örneklemektedir. Kâğıt üzerinde kalan çevresel hedefler sahaya yansımamıştır (Erbuğa ve Atağan, 2024).

Araştırmalar yeşil aklama uygulamalarına maruz kalan şirketlerin hisse senedi fiyatlarında ve piyasa değerinde düşüşler de dahil olmak üzere ciddi mali kayıplar yaşayabileceğini ortaya koymaktadır. Bu duruma Meksika Körfezi’nde yaşanan BP petrol sızıntısı örnek olarak gösterilebilir. BP’nin çevre dostu olduğunu iddia eden yeşil pazarlama stratejileri ile şirketin gerçek çevresel uygulamaları arasındaki belirgin uyumsuzluk tüketiciler ve yatırımcılar arasında büyük bir güven kaybına neden olmuştur. Sonuç olarak, BP’nin hisse senedi fiyatlarında ciddi bir düşüş yaşanmış ve piyasa değeri önemli ölçüde azalmıştır. Bu örnek, yeşil aklama uygulamalarının sadece çevresel açıdan değil, aynı zamanda finansal anlamda da şirketlere zarar verebileceğini göstermektedir (Simion, 2024).

ABD merkezli enerji şirketi ExxonMobil’in 1970’li yıllardan bu yana kendi bilim insanlarının yaptığı araştırmalarla iklim değişikliğinin varlığını bildiği, ancak buna rağmen yıllar boyunca bu krizi kamuoyunda inkâr ettiğini ortaya koymuştur. Şirketin olası önlemleri alma kapasitesine sahip olmasına rağmen harekete geçmemesi bu konuda bilinçli bir suskunluk politikası izlediği şeklinde yorumlanmıştır (Çetin ve diğerleri, 2023).

Influence Map’in raporuna göre, dünyanın en büyük beş fosil yakıt şirketi – Chevron, ExxonMobil, Shell, TotalEnergies ve diğerleri– iklim değişikliğiyle mücadele ediyormuş izlenimi yaratmak için 2021 yılı boyunca toplamda yaklaşık 750 milyon dolar harcamıştır. Reklamlarının büyük kısmında çevreci mesajlara yer verilmiş olsa da bu söylemler şirketlerin gerçek yatırımları ve lobi faaliyetleriyle örtüşmemektedir. Rapora göre, bu şirketler bütçelerinin yalnızca %12’sini düşük karbon teknolojilerine ayırmıştır (Çetin ve diğerleri, 2023).

Green Mountain Power Corporation firmasının ‘yeşil enerji’ adı altında piyasaya sürdüğü yenilenebilir enerji kaynaklarının aslında çevreye zarar veren teknolojilerle üretildiği iddia edilmiştir (Çavuşoğlu ve Demirağ, 2022).

Clorox Green Works ürünleri çevre dostu olarak tanıtılmış olmasına rağmen içeriklerinin doğal olmadığı tespit edilmiştir. Ürünlerin kimyasal içeriklerine reklamlarında değinilmemiştir (Simion, 2024).

Enron, WorldCom ve FTX skandallarının gösterdiği gibi etik hususların göz ardı edilmesi yıkıcı sonuçlara yol açmıştır (Suhardjo ve diğerleri, 2024). Enron firması çalışan haklarına önem veriyor imajıyla hareket ederek sosyal sorumluluk kapsamında faaliyette bulunurken, arka planda yapmış olduğu mali dolandırıcılığı gizlemeye çalışmıştır (Karakoç ve Kovancı, 2022).

H&M firmasının ‘bring it’ sloganlı reklam kampanyasında, eski kıyafetler alınarak yerine yeni harcama çeki verilmiştir. Bu faaliyetler, aşırı tüketimi tetiklediği için sürdürülebilirliğin hem ekonomik hem sosyal boyutuna ters düşen yeşil aklama örneğini oluşturmaktadır (Karakoç ve Kovancı, 2022).

Faaliyetleri sırasında yaşanan olumsuz durumları sürdürülebilirlik raporlarında tam olarak veya hiç yansıtmayan firmaların bu davranışları da yeşil aklama örneği sayılmaktadır. Bir maden şirketi olan Vale, Ontario’daki iştiraklerinden birinde meydana gelen önemli bir azot oksit ve azot dioksit sızıntısını bildirmemiştir. 2015 yılında LG elektronik firmasında da 8 olumsuz olay tespit edilmesine rağmen (gizlilik ihlalleri ve ürün dampingi suçlaması dahil) şirket sürdürülebilirlik raporlarında bu olayların hiçbirinden bahsetmemiştir. Unilever’in çay üretim tesislerinde çalışma koşullarının tehlikeli ve çalışma ortamının uygun olmadığı tespit edilmiştir. Bu tespit sonrası Unilever bir rapor yayınlarak tüm olumsuz durumları kabul etmiş ve sorumluluğu aldığını açıklamıştır. Ancak bu açıklamanın kâğıt üzerinde yapılan bir taahhüt olması ve bir eylem planını içermemesi yeşil aklama olarak nitelendirilmiştir (Macellari ve diğerleri, 2021). Yeşil aklama tartışmalarına konu olan krizlerden biri de McDonald’sın 2019 yılında başlattığı “Plastik Atıklara Son” temalı kampanyası kapsamında yaşanmıştır. Şirket bu kampanya doğrultusunda plastik pipet kullanımını sona erdirmiş ve çevre dostu bir yaklaşım sergilediğini kamuoyuna duyurmuştur. Ancak daha sonra, söz konusu plastik pipetlerin yerine getirilen kâğıt pipetlerin geri dönüştürülemediği ve bu üretim sürecinin ciddi miktarda ağaç kesimine neden olduğu bilgisi ortaya çıkmıştır. Bu durum çevreci bir girişim olarak sunulan uygulamanın çevresel açıdan beklenen faydayı sağlamadığı gibi, farklı türde bir ekolojik zarara neden

olduğunu göstermiş ve kamuoyunda yeşil aklama eleştirilerini beraberinde getirmiştir (Karakoç ve Kovancı, 2022; Veral, 2022).

Coca-Cola firmasının özellikle sağlık konusunda duyarlılığı yüksek olan tüketicileri etkilemek amacıyla ürünlerinde kullanılan şekerin “doğal” olduğu yönündeki iddiaları, bir yeşil aklama örneğidir (Akkan, 2022).

Fiji Water şirketi, şişelenmiş su almanın çevreye salınan karbon emisyonlarını azalttığını savunmaktadır. Ancak bu iddianın gerçeği yansıtmadığı konusunda eleştiriler mevcuttur. Gerçekte şirket çevre dostu uygulamalarla ilişkilendirilemezken, kendisini bu şekilde tanıtarak tüketicilerin bu algıyı benimsemesine neden olmuştur. Birçok tüketici suyun çevre dostu olduğunu düşündüğü için bu ürünleri satın alırken, aslında çevreye duyarlı olmayan bir markanın ürününü almış olmaktadır. Bununla birlikte, Fiji Water’ın “Her Damla Yeşil” sloganı, aslında oldukça yanıltıcıdır. Çünkü suyun, plastik şişelerde binlerce kilometrelik mesafeyi kat ettikten sonra tüketiciye ulaşması, bu iddiayı gerçeklikten uzaklaştırmaktadır (Tarakçı ve Göktaş, 2019).

Walmart, sürdürülebilirlik kampanyası kapsamında çevreci uygulamalara yöneldiğini ifade etse de firmanın halen elektrik üretimin çok az miktarının yenilebilir enerjiden elde ediliyor olması, yürüttüğü kampanyanın esas amacının çevreyi korumaktan çok şirketin kamuoyundaki imajını güçlendirmek olduğu belirtilmektedir (Tarakçı ve Göktaş, 2019).

Yeşil aklamaya bir başka örnek ise Ford Şirketi’nin “It Isn’t Easy Being Green” kampanyasıdır. Bu kampanyada Ford çevre dostu bir imaj yaratmaya çalışırken, bununla birlikte piyasadaki araçları en yüksek karbon salınımına ve kötü yakıt verimliliğine sahip araçlar olarak değerlendirilmekteydi. Bu durum, şirketin çevre dostu olma iddialarının ne kadar çelişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, General Electric şirketi de yeşil aklama ile ilişkilendirilmiştir. Şirket, “Ecoimagination” kampanyası aracılığıyla çevresel sorumluluklarını vurgulamaya çalışırken, aslında çevresel uygulamaları hakkında birçok tartışma yaratmıştır. Özellikle temiz hava konusundaki uygulamaları nedeniyle çevresel koruma ajansı ile girdiği tartışmalar yüzünden yüksek mahkemeye sevk edilmiştir (Tarakçı ve Göktaş, 2019).

Bu örnekler şirketlerin çevre dostu imajı yaratma çabalarının bazen gerçek uygulamalardan uzak olabileceğini ve bu tür stratejilerin yeşil aklama olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir.

4.2. Pazarlama Stratejisine Yönelik Yeşil Aklama Örnekleri

McDonald’s 2009 yılında logosunu kırmızıdan yeşile çevirerek ve bazı üretim süreçlerinde sınırlı değişikliklere giderek çevre dostu bir imaj oluşturma çabasına girmiştir. Ancak bu değişiklikler firmanın genel çevresel etkileri göz önünde bulundurulduğunda oldukça yüzeysel kalmıştır. McDonald’s gibi büyük ölçekli bir restoran zinciri, özellikle sığır eti tüketimi nedeniyle metan salınımına büyük ölçüde katkıda bulunmakta ve aşırı ambalaj atıkları gibi faktörlerle çevreye zarar vermektedir (Kuzu, 2023).

Sleepy markası, “Natural”, “Bio Natural” ve “Ecologic” serileriyle daha çevreci bir imaj yaratma çabasına girmiştir. Ancak ürün içeriklerinde kayda değer değişiklikler yapmadan sadece ambalaj tasarımı, renk seçimi ve “sıfır karbon hedefi” gibi ifadelerle tüketicide doğa dostu bir algı oluşturmuştur. Firma, ürün çeşitliliğini artırarak farklı gelir gruplarına hitap etmiş küçük değişikliklerle daha yüksek fiyatlarla ürün sunmuştur. Gerçekte sınırlı çevresel katkı sağlamasına rağmen pazarlama diliyle “en doğal” algısı yaratma çabası, tüketici güvenini sarsmakta ve yeşil ekonomiye geçiş sürecini olumsuz etkileyebilmektedir (Kuzu, 2023).

Domestos “bio active” isimli serisini piyasaya sürerek, ambalajında “klor, paraben, boya içermez” gibi ifadelerle, yeşil yaprak simgeleri eşliğinde daha doğal ve zararsız bir ürün algısı yaratmayı hedeflemiştir. Aynı şekilde Bingo markası da “oksijenli çamaşır suyu” ifadesi ve çocuk figürleriyle ürününü daha güvenli ve çevre dostu gibi tanıtmaya çalışmıştır. Ancak bu ürünler içerik açısından hâlâ çevre ve insan sağlığı için risk barındırmaktadır. Ambalaj tasarımı ve kullanılan görsellerle, gerçek etkileri göz ardı edilerek daha çevreci bir imaj sunulması, yeşil aklamanın tipik bir örneği olarak değerlendirilmektedir (Kuzu, 2023).

Çamaşır deterjanı ve yumuşatıcı üreten markalar da yeşil pazarlama stratejileri kapsamında ambalajlarında yeşil aklama uygulamalarına başlamaktadır. Ambalajlarda sıklıkla karşılaşılan yeşil yaprak simgeleri, “yüzde yüz doğal özler” ya da “bitki bazlı içerik” gibi ifadelerle ürün daha masum ve çevre dostu bir şekilde sunulmaktadır. Bu görseller ve mesajlar, tüketicide ürünün tamamen doğal olduğu yönünde bir algı oluşturarak yanıltıcı olmaktadır. Ürün içerikleri detaylı şekilde incelendiğinde, insan sağlığına ve çevreye zarar verebilecek maddelerin yer aldığı görülmektedir. Her ne kadar bu tür ürünler bazı varyasyonlarına göre daha az zararlı bile olsa da ambalaj üzerindeki simgeler ve sunum biçimi gerçeği yansıtmayarak yeşil aklama örneğini oluşturmaktadır.

Kâğıt havlu üreten Familia, aynı ürünün bambu özlü versiyonunu piyasaya sürerken ambalajında “doğal” ve “organik” gibi ifadelerle birlikte yeşil renk tonları ve simgeler kullanarak çevre dostu bir imaj oluşturmaya hedeflemiştir. Ancak ürünün temel niteliği kâğıt havlu olması ve üretim sürecinin çevreye verdiği zarar göz önünde bulundurulduğunda, bu yeni ambalaj tasarımının ve mesajlarının ürünü olduğundan daha çevreci gösterme amacı taşıdığı izlenimi doğmaktadır. Ambalaj üzerinde “doğayı önemsiyoruz” gibi ifadelerin yer alması, ürünün doğaya gerçekten zarar vermediğini kanıtlamadığı gibi, yapılan küçük içerik farklılıklarının pazarlama diliyle abartılması, bu ürünü yeşil aklama örneklerinden biri haline getirmektedir (Kuzu, 2023).

Plastik su şişelerinin tamamen sürdürülebilir olmadığı ve çevreye ciddi zararlar verdiği artık yaygın biçimde kabul edilmektedir. Erikli markası, ambalajında geri dönüştürülmüş malzeme kullandığını belirtmektedir. Ancak bu malzemenin tamamı geri dönüştürülmüş değildir ve şişenin tekrar kullanılması durumunda gerçekten geri dönüşüm sürecine dahil olacağına dair herhangi bir güvence bulunmamaktadır. Erikli'nin geri dönüştürülmüş içerik vurgusu, çevreye duyarlılık mesajı taşısa da ürünün sürdürülebilirliğini abartılı biçimde sunarak aslında yeşil aklama stratejisi uyguladığı izlenimini yaratmaktadır (Kuzu, 2023).

İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmesi (İETT) otobüslerinin üzerinde yazan “çevre dostu” ifadesi bir yeşil aklama örneğidir (Tarakçı ve Gökaş, 2019).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları içeren bir kavram olarak sürdürülebilir kalkınmayla mevcut doğal kaynakların akılcı şekilde kullanılması, gelecek nesillerin hak ve yararlarının göz önünde bulundurulması ve ekolojik bir sistemin oluşturulması amaçlamakta ve bu amaçla tüm topluma ve şirketlere sorumluluk düşmektedir.

Sürdürülebilirlik kavramının zamanla genişlemesi, tüketicilerin ve paydaşların bu konuda göstermiş olduğu hassasiyetleri kurumsal sürdürülebilirlik kavramının önemini belirginleştirmiştir. Bu sebeple işletmeler, sadece finansal raporlar değil aynı zamanda finansal olmayan bilgiler içerir raporlar hazırlayarak da tüm kullanıcıları bilgilendirmektedirler. Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin uzun vadeli başarılarını sağlamak için çevresel, sosyal ve yönetim ilkelere uyum sağlamalarını gerektirir. Güçlü bir kurumsal yönetim, etik uygulamaların varlığı, şeffaflık, hesap verebilirlik ve yasalara uyum işletmelerin kurumsal hedeflere ulaşmasında etkin bir rol oynar. Bu sayede uzun vadede tüm paydaşlara ve dolayısıyla topluma sürdürülebilir değer yaratılmış olur.

Tabi tüm bunların yanında işletmeler kâr amacı güden kuruluşlar olduğu için bazı şirketler çevresel baskılardan korunmak amacıyla çevreye duyarlı faaliyetlerde bulunuyormuş imajı vererek çalışma sürdürmekteyken, gerçekte bu şekilde davranmamaktadırlar. Yeşil aklama ve benzeri uygulamalar sürdürülebilirlik çabalarını zedeleyerek tüketicilerin güvenini sarsmakta ve uzun vadede işletmelere zarar vermektedir. İşletmelerin pazar payı elde etmek amacıyla çevresel sorumluluklarını suistimal etmeleri ve kısa vadeli kâr elde etme amaçları doğrultusunda çevresel performanslarını abartarak sunmaları yeşil aklama faaliyetlerine yol açacaktır.

Yeşil aklama; sürdürülebilir yönetim, ekonomik sürdürülebilirlik ve çevresel sürdürülebilirlik üzerinde olumsuz sonuçlar doğurur. Yeşil aklama yapan işletmeler, yanlış çevresel iddialarda bulunarak, çevre politika kararlarını ve kamu beklentilerini yanıltıcı kriterlerle şekillendirirler ve bu durum kurum içi daha zayıf düzenlemelere yol açacaktır. Ayrıca bu durum, kurumsal çevre girişimlerine ve raporlamaya olan kamu güvenini zedeleyebilir. Ekonomik sürdürülebilirlik açısından, yeşil aklama yapan işletmelerin itibar kaybı yaşaması ve yatırımcı kararlarını olumsuz etkilemesi söz konusudur. Çevresel sürdürülebilirlik açısından ise, yeşil aklama doğal ekosistemlerin korunmasını ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir çevrenin sürdürülmesini engeller.

Sonuç olarak, sürdürülebilirlik, işletmelerin ve toplumların uzun vadeli başarılarını sağlamak için kritik bir öneme sahiptir. İşletmelerin gerçek sürdürülebilirlik uygulamalarını benimsemeleri ve şeffaf bir şekilde raporlamaları büyük önem taşımaktadır. Sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için eğitim ve farkındalık, yasal düzenlemeler ve standartlar, yeşil yatırımlar ve teşvikler, kurumsal yönetim ve inovasyon gibi alanlarda çalışmalar yapılmalıdır. Bu öneriler, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada işletmelere ve toplumlara yol gösterici olacaktır. Sürdürülebilirlik, sadece bugünün değil, geleceğin de ihtiyaçlarını karşılamak için kritik bir öneme sahiptir.

Bu çalışma kapsamında sıkça tartışılan sürdürülebilirlik kavramının farklı bakış açılarıyla değerlendirilmesi yapılmış, nihayetinde ortak amacın insan refahı ve gelecek kuşakların haklarının muhafazası için bugünden harekete geçilmesinin gerekliliği, sürdürülebilir kalkınma politikalarının etkin şekilde uygulanması ve yeşil aklamanın yarattığı olumsuzlukların dikkate alınması için gerekli denetim mekanizmalarının oluşturulması sonucu çıkarılmıştır.

KAYNAKÇA

Aguila, C.I.G., Arellano, M.P.C.D., Vega, M.A.R., Mondragón, E.M.B., Castro, M.P.Q.D. ve Castro, G.A.Q. (2024). Trends in Scientific Production on Greenwashing based on Scopus (1990-2023). *International Journal of Energy Economics and Policy*, 14(4), 464-471.

Akdoğan, Ç., ve Yilmaztürk, Y. (2023). Tüketici Yeşil Yıkama Algısının Yeşil Marka Denkliğine Etkisi: Yeşil Algılanan Risk ve Yeşik Kafa Karışıklığının Aracılık Rolü. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 169-187.

Akkan, E., (2022). İtici Güçleri ve Sonuçları ile Yeşil Aklamaların Kavramsal Analizi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 84-102.

Andreoli, T. P., ve Nogueria, A. C. V. (2021). Falsos Discursos Mercadologicos: Greenwashing x Bluewashing False Market Speeches: Greenwashing x Bluewashing. *Pensamento Contemporane em Administraçao*, 15(2), 69-87.

Bernini, F., ve LaRosa, F. (2024). Research in the Greenwashing Feld: Concepts, Theories, and Potential Impacts on Economic and Social Value. *Yönetim ve Yönetişim Dergisi*, 28, 405-444.

Birleşmiş Milletler Türkiye (t.y.). Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları. Erişim adresi: <https://turkiye.un.org/tr/sdgs>, (Son Erişim Tarihi: 28.04.2025).

Boran, T. (2023). Çevre Dostu Mesajlar: Yeşil Pazarlama mı Yoksa Yeşil Badana mı? Bir Literatür Taraması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 323-339.

Chen, Y., ve Chang, C. (2013). Greenwash and Green Trust: The Mediation Effects of Green Consumer Confusion and Green Perceived Risk. *Journal of Business Ethics*, 114, 489-500.

Çavuşoğlu, S., ve Demirağ, B. (2022). Yeşil Boyama ve Yeşil Satın Alma Davranışı: Çevresel Açıdan Sürdürülebilir Bir Bakış Açısı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (61), 407-436.

Çetin, M., Çelik, D., ve Duman, S., (2023). Do Governments and International Organizations Support Green Washing? Acting As A Global Partner in The Global Climate Crisis. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (24), 23-50.

Çetin, S., Pehlivanlı, E. A., ve Akın, A. (2024). Yeşil Yönetim Kavramının Web of Science Veri Tabanına Dayalı Bibliyometrik Analizi, *The Business Journal*, 5(2), 233-263.

Delmas, M.A., ve Burbano, V.C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87.

Doğan, S. (2024). İşletmeler Perspektifinden Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ÇSY) Uygulamalarının Önemi. *Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies*, 4(2), 103-113.

Erbuğa, G. S., ve Atağan, G. (2024). The Ugly Truth Behind Shell PLC: Reaping Record Profit by Greenwashing. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 14(2), 854-875.

Erol, D., ve Çankaya, S. (2023). The Impacts of Firm-Level and Country-Level Variables on Environmental, Social and Corporate Governance Greenwashing. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(46), 683-704.

Gedik, Y. (2020). Sosyal, Ekonomik ve Çevresel Boyutlarla Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma. *International Journal of Economics, Politics, Humanities & Social Sciences*, 3(3), 196-215.

Jisana, T., ve Farshana, J. (2024). Impact of ESG Investing on Corporate Governance. *Library Progress International*, 44(3), 14392-14399.

Kaman, B., ve Bozkurt, Y. (2025). Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre: Geleceği Şekillendirecek Stratejiler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 83, 299-316.

Karakoç, D.Y., ve Kovancı, E. (2022). Yeşil Yıkamanın Sürdürülebilirlik Temelinde Değerlendirilmesi: Eleştirel Bir Bakış. *The Journal of Akademik Social Science Studies*, 15(89), 171-184.

Kurt, Y., Kayağdı, N.G., ve Kara, M. (2024). Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetişim (ESG) Performansının Denetçi Görüşleri Üzerindeki Etkisi: Bist'te Bir Uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 26(1), 53-76.

Kuzu, E.S. (2023). Ambalaj Tasarımlarında Görsel İmaj Olarak Yeşil Yıkama Kullanımı. *Pearson Journal Of Social Sciences & Humanities*, 549-566.

Lakshmi, C, Muddasir, A.K.N., ve Kruthika, N.S. (2024). Trends in Finance and Economics. *Trends in Finance and Economics*, 2(1), 24-29.

Möllers, T. M. J., ve Temel, E. (2024). Avrupa Yeşil Mutabakatı: Yeşil Yıkama, Bilgi Taşkınlığı ve İyi Kurumsal Vatandaş Özelliği Unutulan Yatırımcı. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 73(3), 2119-2180.

Munasinghe, M. (2009). *Sustainable Development in Practice: Sustainomics Methodology and Applications*. Cambridge University Press. EBSCOhost eBook Collection. <https://www.ebsco.com/terms-of-use>

Nahid-Ull-Islam, M., Hasan, S. M. M., Chowdhury, M. K. H., ve Akter, M. (2025). Greenwashing and Bluewashing in the Textile Industry: Causes, Consequences, and Solutions for Sustainable Fashion. *Tekstilna Industrija*, 73(1), 41-55.

Özbingöl, A., ve Uğurlu, Y. A. (2024). Yeşil Aklamanın Bibliyometrik Analizi: 2000-2024 Dönemi İçin Türkiye'deki Ulusal Eğilimler. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 103, 21-50.

Paužuolienė, J., ve Derkach, V. (2024). Integrating Environmental, Social and Governance (ESG) Principles Into Organisations. *Klaipėda University Regional Formation and Development Studies*, 3(44), 28-36.

Sailer, A., Wilfing, H., ve Straus, E. (2012). Greenwashing and Bluewashing in Black Friday-Related Sustainable Fashion Marketing on Instagram. *Sustainability*, 14, 1-22.

Simion, R. (2024). Eco-Frauds: The Ethics and Impact of Corporate Greenwashing. *Studia Ubb Philosophia*, 69(2), 7-26.

Sofyalıoğlu, Ç., ve Kartal, B. (2023). Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Şirketlerin Yeşil Aklama ile Başa Çıkma Stratejileri. E. S. Yılmaz (Ed.), *Dijitalleşme ve Pazarlama Araştırmaları*. Ankara: Özgür Yayınları, 13-60.

Strizhakova, Y., ve Coulter, R. A. (2024). Environmental and Social Sustainability: A Consumer Cultural Identity Perspective in the Global-Local Marketplace. *Journal of Sustainable Marketing*, 5(1), 43-49.

Sturck, D. J. (2023). What We Talk About When We Talk About ESG. N. King (Ed.), *Board Leadership Innovative Approaches to Governance*, 186, 1-8.

Suhardjo, I., Akroyd, C., ve Suparman, M. (2024). Beyond Sustainability Reporting: A Theoretical Framework For Ethical Sustainability Governance, Corporate Governance and Sustainability Review, 8(3), 8-20.

Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (2024). *Sürdürülebilirlik Rehberi*. Erişim adresi: <https://www.skdturkiye.org/yayin/surdurulebilirlik-is-rehberi.pdf>, (Son Erişim Tarihi: 28.04.2025)

Tarakçı, İ. E., ve Göktaş, B. (2019). Pazarlamanın Yeni Rengi: Yeşil Aklama. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(3), 1095-1113.

Veral, E. S. (2022). Yeşil Yıkama ile Mücadele: Avrupa Birliği'nde Yeşil İddiaların Doğrulanması Girişimi. *Sayıştay Dergisi*, 33(124), 101-129.

Williams, J. (2024). *Greenwashing: Appearance, Illusion and The Future of 'Green' Capitalism*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Ltd., 1-13.

Yurdakul, M. (2024). Şirketlerde Sürdürülebilirliği Stratejik Olarak Gündeme Getiren Dinamikler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(52), 282-307.

Zak, K. (2024). Greenwashing as a Epression of Opportunistic Approach of The Business World to Environmental Issues. *Silesian University of Technology Publishing House. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 209, 673-684. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.209.40>



*ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI olarak amacımız;
"Üyelerimizin çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik ve sosyal haklarını
korumak, karşılıklı yardımlaşmalarını sağlamak ve çalışma barışını devam ettirmektir."*

Merkez

Köybaşı Cad. No:40 34464
Yeniköy, Sarıyer/İSTANBUL
T+90(212)299 9222
F+90(212)299 1151

Ankara Ofisi

Tepe Prime A Blok Kat:18
Eskişehir Devlet Yolu 9. km. No:266
06800, Çankaya/ANKARA
T+90(312)447 2025

E-posta: bilgi@ceis.org.tr



Çimento Endüstrisi
İşverenleri Sendikası

