

ciment İŞVEREN



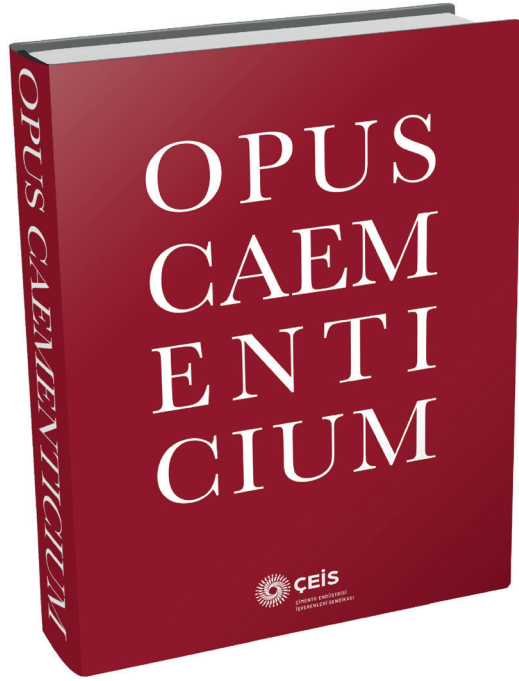
CİLT:40 ● SAYI:3
MAYIS 2026
ISSN 1300-3526



Güvenli Proses,
Sağlıklı Çalışanlar

#DünyaİSGGünü

Çimentonun Mimarlık İçindeki Yolcuğu Kitaplaştı





Geleceğe Sağlam 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 bulunmaktadır.

Bu amacın gerçekleştirilmesi için, Devletin Ülkesi ve Milleti ile bölünmez bütünlüğünün milli egemenliğin ve Cumhuriyetin korunması ve Atatürk ilkelerinin yaşatılması, demokratik ilkelere 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



Yakın zamanda Kahramanmaraş ve Şanlıurfa'daki okullarda meydana gelen saldırıları derin bir üzüntüyle karşılıyoruz. Eğitim kurumlarımızda çocuklarımızın huzur ve güven içinde öğrenim görebileceği ortamların oluşturulmasının hepimizin ortak sorumluluğu olduğuna inanıyor; bu tür olayların bir daha yaşanmamasını temenni ediyorum. Hayatını kaybedenlere Allah'tan rahmet, yaralananlara acil şifalar diliyorum.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından 28 Nisan tarihi "Dünya İş Sağlığı ve Güvenliği Günü" olarak belirlenmiştir. Dünya İş Sağlığı ve

Güvenliği Günü, sağlıklı, güvenli ve insana yaraşır iş için uluslararası düzeyde ILO'nun öncülüğünde gerçekleştirilen bir kampanyadır. Biz de ÇEİS olarak 2014 yılından bu yana iş sağlığı ve güvenliği kültürünü geliştirmek, sağlıklı ve güvenli işyerleri oluşturma konusunda farkındalığı artırmak ve konunun taraflarının bu amaca yönelik faaliyetler yürütmelerini teşvik etmek amacıyla farklı temalarla kutladığımız bu günü 2026 yılında "Proses Güvenliği" konusu özelinde kutladık. Ben de tüm işçilerin ve işverenlerin 28 Nisan Dünya İş Sağlığı ve Güvenliği Günü'nü bir kez de buradan tebrik etmek istiyorum. Güvenli ve sağlıklı çalışma koşullarının herkes için temel bir hak olduğu bilinciyle tüm çalışanlarımızın sağlığını korumaya yönelik çalışmaların artarak devam etmesini diliyorum.

Diğer taraftan yakın zamanda Sendikamızca yayımlanan Opus Caementicium kitabı, çimentonun geçmişten bugüne yolculuğunu ve insanlık tarihindeki yerini kapsamlı bir bakış açısıyla ele almaktadır. Antik dönemlerden günümüze uzanan bu değerli çalışma, çimentonun yalnızca bir yapı malzemesi olmanın ötesinde, uygarlıkların gelişiminde oynadığı kritik rolü ortaya koyarken; sektörümüzün köklü geçmişini ve geleceğe uzanan vizyonunu da güçlü bir şekilde yansıtmaktadır. Bu yayının hazırlanmasında emeği geçen tüm Mimarlara, Binat Danışmanlık Ekibine ve ÇEİS'teki mesai arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

Emeğin ve alın terinin en yüce değer olduğunu hatırlatan 1 Mayıs Emek ve Dayanışma Günü'nü en içten dileklerle kutluyorum. Başta çimento sektörü çalışanlarımız olmak üzere, ülkemizin kalkınmasına katkı sağlayan tüm emekçilerin özverili çalışmaları her türlü takdirin üzerindedir. Dayanışmanın, adil çalışma koşullarının ve emeğe saygının güçlenerek devam etmesini temenni ediyorum.

Toplumumuzun temel direği olan annelerimizin Anneler Günü'nü şimdiden içtenlikle kutluyorum. Hayatımıza yön veren, bizleri sabır, fedakârlık ve sevgiyle büyüten tüm annelerimize minnettarız.

Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün gençliğe armağan ettiği, yaklaşmakta olan 19 Mayıs Atatürk'ü Anma, Gençlik ve Spor Bayramı'nı kutluyor; bağımsızlık mücadelemizin simgesi olan bu anlamlı günün, gençlerimize ilham vermeye devam etmesini diliyorum. Geleceğimizin teminatı olan gençlerimizin azmi, enerjisi ve kararlılığı ile ülkemizin daha güçlü yarınlara ulaşacağına yürekten inanıyorum.

Saygılarımla,

Nihat ÖZDEMİR
Yönetim Kurulu Başkanı
Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası



ADOÇİM ÇİMENTO VE BETON SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
 AFYON ÇİMENTO SAN. T.A.Ş.
 AKÇANSA ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.
 ARKOZ KARS ÇİMENTO SANAYİ 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 SANAYİ 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.
 KAVÇİM ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET ANONİM ŞİRKETİ
 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.
 TITAN ÇİMENTO BETON 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.
 YIBIŞAŞ YOZGAT İŞÇİ BİRLİĞİ İNŞAAT MALZEMELERİ TİC. SAN. A.Ş.
 YURT ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.

EDİTÖRDEN

Değerli Okurlarımız,

Dergimizin bu sayısında bir adet makaleye yer verdik. Ceren Uz'un kaleme aldığı makalede, iklim değişikliğinin işgücü piyasalarına etkilerini sosyal ortakların perspektifinden incelemek ve adil geçiş kavramının Türkiye'de nasıl algılandığını ortaya koymak amaçlanıyor. Çalışma nitel araştırma yöntemiyle, çimento sektörünün de dahil olduğu çeşitli sektörlerden sosyal paydaşlarla gerçekleştirilen mülakatlar üzerinden elde edilen bulgular temel alınarak yazar tarafından hazırlanmış yüksek lisans tezi üzerinden üretildi.

Bu sayımızda ayrıca bir de araştırma yazısına yer verdik. İletişimci Oya Eşenli Gazioğlu tarafından hazırlanan çalışma, Ülkemizde gerek üretim kapasitesi gerekse ihracat potansiyeliyle güçlü bir konumda bulunan inşaat malzemeleri sektörünün B2B (business to business) marka iletişiminin mevcut durumu, eksikleri ve fırsatları üzerine bilgi veriyor. Çalışmada sektörün mevcut B2B iletişim pratiklerini güçlü ve zayıf yönleriyle ele alınırken, aynı zamanda sektörün özgün dinamiklerine uygun bir B2B marka iletişimi çerçevesi öneriliyor.

Koç Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Tankut Centel bu sayımızda, işverenin sendika üyesi olması durumunda toplu iş sözleşmesi ehliyetinin işveren sendikasına ait olduğu ve hatta ek protokollerin de buna dahil olduğuna ilişkin Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin konuya ilişkin kararını ve söz konusu kararın temyize ilişkin bölümünü inceliyor.

Rekabet Hukuku bölümümüzde Av. Ertuğrul Can Canbolat, Av. Zeynep Karakuş tarafından hazırlanan yazıda, Rekabet Kurumu tarafından 07 Nisan 2026 tarihinde duyurulan yapay zekâ ekosistemine yönelik kapsamlı sektör incelemesi ile 14 Nisan 2026 tarihinde duyurulan dijital çağda rekabet politikalarına ilişkin çalışma kapsam, gerekçe ve olası çıktıları bakımından ele alınıyor.

Şanlıurfa ve Kahramanmaraş'ta okullarımızda gerçekleştirilen silahlı saldırılarda hayatını kaybeden öğretmenimize ve çocuklarımızı Allah'tan rahmet, kederli ailelerine başsağlığı ve sabırlar, yaralılarımıza acil şifalar diliyor; böyle elim vakaların tekrar yaşanmamasını temenni ediyorum.

Tüm çalışanlarımızın "1 Mayıs Emek ve Dayanışma Günü"nü, tüm annelerimizin "Anneler Günü"nü ve tüm gençlerimizin "19 Mayıs Atatürk'ü Anma, Gençlik ve Spor Bayramı"nı kutluyor, çocuklarımıza ve gençlerimize bağımsız Türkiye'yi kazandırarak aydınlık bir gelecek sunan Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk'ü saygı ve özlemle anıyorum.

Sevgi ve saygılarımla,

ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI

Yayın Organı

Cilt: 40 Sayı:3 MAYIS 2026

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 / Ankara 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 9. km. No:266, 06800, Çankaya/ANKARA

Grafik Tasarım & Mizanpaj & Dağıtım

İlkay Güneş
ilkaykirmizigul@ceis.org.tr

Basım Yeri

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

Basım Tarihi

07 Mayıs 2026



ÜCRETSİZDİR.

İÇİNDEKİLER

8-11

KARAR İNCELEMESİ Prof. Dr. Tankut Centel

İşveren Sendikasının Taraf Olduğu Toplu İş Sözleşmesine Ek Protokolde Ehliyet Koşulu

12-21

YARGITAY KARARLARI

Derleyenler: Av. Ayşe Öykü Arslan, Av. Eylül Bayrak

22-25

REKABET HUKUKU ACTECON

Rekabet Hukukunda Öne Çıkan Güncel Gelişmeler

Yazarlar: Ertuğrul Can Canbolat (Counsel), Zeynep Sude Karakuş (Danışman)

26-31

ARAŞTIRMA YAZISI

Türkiye İnşaat Malzemeleri Sektöründe B2B Marka İletişimi:

Mevcut Durum, Yapısal Eksikler ve Stratejik Fırsatlar

Hazırlayan: Oya Eşenli Gazioglu

32-45

ÇEİS'TEN

46-54

ÜYELERİMİZDEN

55

KİTAP TANITIM

İSTATİSTİK

Türkiye'de ve Çimento Sektöründe Sendikalaşma Verileri

Hazırlayan: Eylül Bayrak

Dünya Ekonomik Forumu Küresel Riskler Raporu Bilgi Notu 2026

Hazırlayan: Özgür Acar

56-63

MAKALE Ceren Uz

Sürdürülebilir Bir Gelecek İnşa Etmek:

Sosyal Ortakların Adil Geçiş ve İklim Değişikliği Perspektifleri

68-80

KARAR İNCELEMESİ

Prof. Dr. Tankut Centel

Koç Üniversitesi
Hukuk Fakültesi İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku
Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

tcentel@ku.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-4997-2332>

İŞVEREN SENDİKASININ TARAF OLDUĞU TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİNE EK PROTOKOLDE EHLİYET KOŞULU

I. Kararın Özeti

İşverenin sendika üyesi olması durumunda, toplu iş sözleşmesi ehliyeti işveren sendikasına ait olacağından, toplu iş sözleşmesi işveren tarafı adına işveren sendikası temsilcisince imzalanmalıdır. Bu kural toplu iş sözleşmesine ek protokol için de geçerlidir.

II. Karar Metni

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin inceleme konusu 2.10.2025 tarihli, E. 2025/5644 ve K. 2025/7274 sayılı kararının temyize ilişkin bölümünün metni, özetle aşağıdaki gibidir ¹:

".. V. Temyiz

A. Temyiz Sebepleri

Davacı vekili temyiz dilekçesinde; dava dilekçesinde belirttiği ve istinaf dilekçesinde tekrarladığı sebepleri ileri sürmüştür.

B. Değerlendirme ve Gerekeç

Uyuşmazlık, toplu iş sözleşmesine ek protokolün hükümsüzlüğünün tespiti istemine ilişkindir.

¹ Kararın tam metni için bkz. Legal İSGHD XXII, 88 (2025), 1004-1006.

Bölge adliye mahkemelerinin nihai kararlarının bozulması 6100 sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun (6100 sayılı Kanun) 371. maddesinde yer alan sebeplerden birinin varlığı halinde mümkündür.

2709 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın "Toplu iş sözleşmesi ve toplu sözleşme hakkı" kenar başlıklı 53. maddesinin 1. fıkrası şöyledir:

"İşçiler ve işverenler, karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma şartlarını düzenlemek amacıyla toplu iş sözleşmesi yapma hakkına sahiptirler."

6356 sayılı Kanun'un "Tanımlar" kenar başlıklı 2. maddesinin ilgili kısmı şöyledir:

"(1) Bu Kanunun uygulanmasında;

...

h) Toplu iş sözleşmesi: İş sözleşmesinin yapılması, içeriği ve sona ermesine ilişkin hususları düzenlemek üzere işçi sendikası ile işveren sendikası veya sendika üyesi olmayan işveren arasında yapılan sözleşmeyi,

...

ifade eder."

Belirtmek gerekir ki işverenin sendika üyesi olması durumunda, toplu iş sözleşmesi ehliyeti işveren sendikasına ait olacağından, toplu iş sözleşmesi işveren tarafı adına işveren sendikası temsilcisince imzalanmalıdır. Bu kural toplu iş sözleşmesine ek protokol için de geçerlidir.

Dosya içeriğine göre 08.08.2023 imza tarihli toplu iş sözleşmesinin, 01.01.2024 tarihli birinci ek protokolün ve dava konusu 01.03.2024 tarihli ikinci ek protokolün işveren Sendikası temsilcisi (...) tarafından imzalandığı, 19.04.2023 tarihli yetki belgesine göre de anılan kişinin münferiden toplu iş sözleşmesi imzalamaya ve ek protokol düzenleyip imzalamaya işveren Sendikası yetkili kılındığı görülmektedir. Bu itibarla toplu iş sözleşmesine ek protokolün tekemmülü için işveren Sendikası temsilcisinin imzası gerekli ve yeterli olduğundan, Mahkeme kararı sonucu itibarıyla isabetlidir.

Temyizen incelenen karar, tarafların karşılıklı iddia ve savunmalarına, dayandıkları belgelere, uyuşmazlığa uygulanması gereken hukuk kuralları ile hukuki ilişkinin nitelendirilmesine, dava şartlarına, yargılama ve ispat kuralları ile kararda belirtilen gerekçelere göre usul ve kanuna uygun olup davacı vekili tarafından temyiz dilekçesinde ileri sürülen nedenler kararın bozulmasını gerektirecek nitelikte görülmemiştir ..".

III. Karar Süreci

1. Davacı şirket vekili; müvekkili şirket ile davalı işçi sendikası arasında 1.7.2023 tarihinde toplu iş sözleşmesi imzalandığını ve uygulamaya konulduğunu, 1.1.2024 ve 1.3.2024 tarihlerinde ek protokoller imzalandığını, toplu iş sözleşmesi ile 1.1.2024 tarihli ek protokolün belediye başkanı tarafından imzalanmasına karşın 1.3.2024 tarihli ek protokolün şirketi temsile yetkili olmayan bir belediye memuru tarafından imzalandığını, ek protokolün süresi içinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bildirilmediğini ve işyerinde ilan edilmediğini, ek yeni protokolden ancak davalı işçi sendikasının yazısıyla haberdar olduğunu ve toplu iş sözleşmesinde işverene ağır külfet yükleyecek esaslı değişiklikler yapıldığını ileri

sürerek, toplu iş sözleşmesine ek protokolün hükümsüz olduğunun tespitine karar verilmesini istemiştir.

2. Davalı vekili; cevap dilekçesinde, toplu iş sözleşmesinden yararlanacak işçilerin haklarını ortadan kaldırmamak kaydıyla tarafların toplu iş sözleşmesinde sonradan değişiklik yapabileceklerini, tek yapılamayacak değişikliğin toplu iş sözleşmesinin süresine ilişkin olduğunu, özgür iradeyle bağitlanan toplu iş sözleşmesine uyulması gerektiğini, dürüstlük kuralı uyarınca iptalin istenemeyeceğini, ek protokolün hükümsüzlüğüne karar verildiği takdirde işçilerin toplu iş sözleşmesi yapma ve yararlanma hakkından yoksun bırakılacağını ve ek protokolün ticaret sicil kaydına göre yetkili kişi tarafın-

dan imzalandığını belirterek, açılmış davanın reddine karar verilmesini talep etmiştir.

3. İlk derece mahkemesi, davacı şirketin ek protokol yapılmasına yönelik temsil yetkisi olmadığı ve 1.3.2024 tarihli ek protokolün hükümsüzlüğü yönündeki iddiasını kanıtlamadığı gerekçesiyle, açılmış davanın reddine karar vermiştir.

4. İstinaf mahkemesi, istinaf başvurusunu kabul ettikten sonra, ilk derece mahkemesi kararını kaldırıp yeniden hüküm kurmak suretiyle davanın reddine karar vermiştir.

İstinaf mahkemesinin yeniden hüküm kurarken hangi gerekçeyle davanın reddine karar verdiği inceleme konusu karar metninden anlaşılacakla birlikte, söz konusu gerekçenin temyiz kararındaki gerekçeye dayandığını kabul etmek mümkündür. Çünkü, söz konusu istinaf mahkemesi kararı, birazdan görüleceği üzere, temyiz mahkemesi (Yargıtay 9. Hukuk Dairesi) tarafından onanmıştır.

Diğer yandan, istinaf mahkemesi kararı yeni bir hüküm olmakla birlikte; sonucu (açılmış davanın reddine karar verilmiş olması) bakımından, ilk derece mahkemesinin kararıyla örtüşmektedir.

5. Yargıtay 9. Hukuk Dairesi; inceleme konusu kararıyla, işveren sendika üyesi olduğu takdirde toplu iş sözleşmesi ehliyeti işveren sendikasına ait olduğundan toplu iş sözleşmesinin ve ona ek protokolün imza sadece yetkili işveren sendikası temsilcisi tarafından imzalanabileceği, somut uyuşmazlıkta da gerek toplu iş sözleşmesinin ve gerekse ek protokol metinlerinin işveren sendikası temsilcisi tarafından imzalandığı gerekçesiyle, istinaf mahkemesi kararının onanmasını kabul etmiştir. Bu bağlamda, ilk derece mahkemesinin kararı, temyiz aşamasında sadece sonucu itibarıyla isabetli görünmektedir.

IV. Kararın Değerlendirilmesi

1. İnceleme konusu Yargıtay kararına konu olan uyuşmazlığın gelişim sürecine kısaca bakılacak olduğunda; toplu iş sözleşmesi ile onda değişiklik yapacak protokol metinleri bakımından, hukuki sorunun, toplu iş sözleşmesi ehliyeti noktasında toplandığı söylenebilir. Bu nedenle, ilkin, işveren tarafının toplu iş sözleşmesi ehliyeti ve sonra da, toplu iş sözleşmesinde değişiklik yapmaya

ilişkin esasları, kısaca gözden geçirmekte yarar görülmektedir.

a) Toplu iş sözleşmesi ehliyeti, belli kişilere ve kişi topluluklarına yasa tarafından tanınmış bir hukuki niteliklidir. Nitekim, söz konusu kişiler, ancak toplu iş sözleşmesi ehliyeti sayesinde, toplu iş sözleşmesi oluşturma erkine kavuşurlar. Bu bağlamda, toplu iş sözleşmesi ehliyeti, herhangi bir toplu iş sözleşmesinin tarafı olmayı, yani onu yapmaya ehil bulunmayı anlatır. Herhangi bir uyuşmazlıkta toplu iş sözleşmesinin varlığı veya yokluğu ise, mahkeme (yargıç) tarafından kendiliğinden dikkate alınmak zorundadır [bkz. Kenan Tunçomağ/Tankut Centel, İş Hukukunun Esasları, İstanbul 2022, sh. 381-382].

b) Türk iş hukuku sistemi, toplu iş sözleşmesinde işveren tarafını işveren sendikası ile işveren sendikasına üye bulunmayan işverenin oluşturmaya ehil olması esasına dayanmaktadır. Buna göre, toplu iş sözleşmesini yapacak işveren tarafı, işveren sendikası veya işveren sendikasına üye bulunmayan işverenden oluşacaktır. Böylece, işveren sendikalarının dışında, işveren sendikaları konfederasyonunun ya da ticaret veya sanayi odasının, toplu iş sözleşmesi yapmaya ehil olmadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda, inceleme konusu kararda, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin işveren sendikasının ehliyetine ilişkin açıklaması, son derece yerindedir. Bunun gibi, söz konusu esasın, toplu iş sözleşmesinin bağitlanması için olduğu kadar, protokol yoluyla onda yapılacak değişiklikler konusunda da geçerli olduğunu belirtmesi, yine aynı derecede önemli ve isabetlidir.

Gerçekten, toplu iş sözleşmesinin yanları; baştan saptanmış süresi dışında, toplu iş sözleşmesinde birtakım nedenlerle [değişikliği gerektiren nedenler için bkz. Halil Mert Özel, Toplu İş Sözleşmesinin Taraflarca Değiştirilmesi, İstanbul 2023, sh. 9-13] daha sonra değişiklik yapma hakkına sahiptir. Bu bağlamda, toplu iş sözleşmesinde yanlarca yapılacak değişikliğin, basit (adi) yazılı şekil koşulunu gerçekleştirmesi yeterlidir. Buna göre, değişikliğin hukuken geçerli olabilmesi için, ayrıca noterden onaylanması gerekli değildir [Tunçomağ/Centel, sh. 398].

Burada önemli olan husus, toplu iş sözleşmesi hükümlerinin, ancak toplu iş sözleşmesinin taraflarınca değiştirilebileceğidir. Nitekim, uyuşmazlık konusu olayda,

işveren sendikasının yetkili temsilcisi ile toplu iş sözleşmesinin diğer yanını oluşturan işçi sendikasınınki arasında protokol düzenlenmek suretiyle, değişikliğe gidildiği görülmektedir. Bu bağlamda, Yüksek Mahkeme, işveren sendikası temsilcisinin 19.4.2023 tarihli yetki belgesi uyarınca, toplu iş sözleşmesi imzalamaya ve ek protokol düzenleyip imzalamaya işveren sendikası tarafından yetkili kılındığını dikkate almaktadır. İlk derece mahkemesinin ise, belirtilen husus üzerinde durmaksızın; davacı şirketin, ek protokol yapmaya yönelik temsil yetkisi bulunmadığından hareket etmesi, aynı sonuca ulaşılacak olmasına karşın, yerinde görünmemektedir.

Oysa, ilk derece mahkemesinin yürüttüğü mantık içinde kalındığında, toplu iş sözleşmesinin hükümsüzlüğünü isteme yetkisinin sadece taraflara tanınacağı sonucu çıkmaktadır ki; bunun, doğru ve yerinde olarak kabul edilmesi, söz konusu değildir. Nitekim, biran için, toplu iş sözleşmesinin veya ona ek protokolün yetkisiz temsilcilerce imzalandığı bir durumda, bundan etkilenecek taraflar dışındaki kişilerin itiraz hakkı bulunmayacaktır ki; bunun tatmin edici sonuç vermeyeceği açıktır. Bu bağlamda, yetki belgesi alınmaksızın yapılan toplu iş sözleşmesinin hükümsüzlüğünün “*ilgililerce*” dava yoluyla ileri sürülebildiği (STİSK. m. 45/I), gözden uzak tutulmamalıdır

2. Uyuşmazlık konusu olayda, davalının “*tarafların sözleşmeden yararlanan işçilerin haklarını ortadan kaldırmamak kaydıyla değişiklik yapabileceklerini*” belirtmesi, ancak kısmen yerinde görünmektedir. Nitekim, toplu iş sözleşmesinin taraflarınca sonradan düzenlenen bir protokol metniyle, işçi lehine veya aleyhine olabilecek hükümler getirilebilir. Bunların, hukuken geçerli olmaları için, mutlaka işçi yararına olmaları şart değildir.

Buna karşılık, toplu iş sözleşmesinden yararlanacak işçilerin haklarını tamamen (bütünüyle) ortadan kaldıracak bir protokol düzenlemesi, hukuken geçerli sayılamaz. Çünkü, böyle bir protokol metni, yeni bir toplu iş sözleşmesi yapılması anlamını taşır. Bu durum ise, hem toplu iş sözleşmesi yetkisinin tespiti ve hem de toplu iş sözleşmesinin baştan kararlaştırılmış süresinin değiştirilememesi (STİSK. m. 35/II) esaslarıyla bağdaşmayacaktır.

Ayrıca, bu konuda önemli olan bir diğer husus, yapılan değişiklikle, ancak ileriye dönük olarak işçi aleyhine düzenleme yapılabileceğidir. Buna göre, işçi aleyhine yapılacak değişiklik, sadece gelecek için hukuken bir

anlam ifade edecektir. Böylece, toplu iş sözleşmesi taraflarının, geçmişe yönelik olarak aleyhe değişiklik yapmaları, mümkün bulunmayacaktır [ayrıca bkz. Özel, age., sh. 83 vd.].

Yine, davalının “*ek protokolün hükümsüzlüğüne karar verilmesinin işçilerin toplu iş sözleşmesi yapma ve yararlanma hakkından yoksun bırakacağı*” belirtmesi de, çok isabetli görünmemektedir. Çünkü, toplu iş sözleşmesi yapma ve bundan yararlanma hakkı, hukuken gerekli usul ve maddi koşullara uyulmak suretiyle yapılacak toplu iş sözleşmesi hükümlerine tanınmaktadır. Hükümsüzlüğe karar verilmesi ise, söz konusu haktan yararlanmayı ortadan kaldırmaz. Ortadan kaldıracak olsaydı, yetki belgesi alınmadan yapılan toplu iş sözleşmesinin hükümsüzlüğüne karar verilmesi olanağı (STİSK. m. 45), bizzat yasakoyucu tarafından tanınmazdı. Bu noktada önemli olan husus, işçilerin, hukuken geçerli biçimde ortaya çıkacak toplu iş sözleşmelerinden yararlanması olanağının yaratılmasıdır.

V. Sonsöz

İnceleme konusu kararda varılan sonuç, gerekçesi itibarıyla, hukuken tatmin edici görünmektedir. Gerçekten, örgütlü olmanın anlamı, çalışma yaşamında sadece örgütlerin mücadele vereceği anlamını taşımaktadır. Nitekim, işveren sendikasına üye olduğunda, münferit üye işverenlerin yerine, artık sadece işveren sendikası muhatap alınmaktadır. Bu anlamda, üye işverenlerden, üyesi buldukları işveren sendikasıyla ayrı olarak kendi başlarına hareket etmeleri beklenmemektedir.

Diğer yandan, inceleme konusu Yargıtay kararı, sadece hukuki sonucu esas almamakta; doğru gerekçeyle doğru ve yerinde sonuca ulaşma açısından da, önem taşımaktadır. Nitekim, ilk derece mahkemesi gibi, istinaf ve temyiz mercileri de aynı sonucu (yani, davanın reddine karar verilmesini) öngörürken; Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, ayrıca bunun hukuki gerekçesini isabetli biçimde belirleyebilmektedir.

Yararlanılan Kaynaklar

Özel, Halil Mert: Toplu İş Sözleşmesinin Taraflarca Değiştirilmesi, İstanbul 2023

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

YARGITAY KARARLARI

T.C. YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

Esas No: 2025/7128

Karar No: 2025/8542

Karar Tarihi: 05.11.2025

Derleyenler

Av. Ayşe Öykü Arslan Hukuk ve Endüstri İlişkileri Birim Yöneticisi,
Av. Eylül Bayrak Müşavir Avukat

- İŞÇİLİK ALACAKLARININ TAHSİLİ İSTEMİ
- İŞYERİ DEVRİ
- ULUSAL BAYRAM VE GENEL TATİL ÜCRETİ ALACAĞI

İlgili Mevzuat

4857 sayılı İş Kanunu m. 6, 47 ve 57

Özet

Dava, işçilik alacaklarının tahsili istemine ilişkindir. Davacının davalı Kurum bünyesinde değişen alt işverenlerin işçisi olarak çalıştığı sabittir. Davalı asıl işveren ...'nün işçilik alacaklarından sorumluluğu, alt işverenin sorumluluğu ile sınırlı bir sorumluluktur. Bu nedenle asıl işverenin sorumluluğunun belirlenebilmesi için öncelikle alt işverenlerin sorumluluğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda davacıya ait hizmet döküm cetveli kayıtları incelendiğinde; davacının ilk alt işverendeki çalışmasının 31.10.1992 tarihinde sona erdiği, yeni bir alt işverendeki çalışmasının ise 01.08.1997 tarihinde başladığı, farklı işverenler arasındaki çalışmasının makul süreyi aşan şekilde kesintiye uğradığı ve davacı yanca da çalışmanın kesintisiz devam ettiğinin yöntemince ispatlanamadığı anlaşılmaktadır. Bu durumda artık alt işverenler arasında işyeri devrinden söz edilemez. Davacının makul sayılabilecek süreyi aşan kesintiden sonra başlayan çalışması, yeni bir iş sözleşmesine dayalıdır. Bu

kabule göre davacının iki ayrı çalışma dönemindeki çalışma süreleri ve dönemin son bulunduğu tarihteki ücret seviyesine göre zamanaşımı savunması da gözetilerek kıdem tazminatı ve yıllık ücretli izin alacağı hesaplanmalıdır. Davacı, ulusal bayram ve genel tatillerde çalışmasına rağmen karşılığının ödenmediğini ileri sürmüş olup davacının bu iddiasını tanıkla ispatladığı kabul edilerek hüküm kurulmuştur. Ne var ki davacı tanığı 2008 yılına kadar davalı Kurumda çalıştığı beyan etmiş olup ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacağı, zamanaşımı dikkate alınarak 01.02.2010 tarihinden önceki dönem için hesaplanmamıştır. 2008 yılından sonra çalışması bulunmayan davacı tanığının, 01.02.2010 tarihinden sonraki döneme ilişkin tanıklık etmesi mümkün olmadığına göre ispatlanamayan ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacağının reddi yerine kabulü de hatalıdır.

Dava

Bölge Adliye Mahkemesi kararı davalı vekili 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; müvekkilinin 1991-2012 yılları arasında 2,5 sene dışında davalı bünyesinde alt işverenler aracılığıyla çalıştığını, 2012 yılında sağlık problemleri nedeniyle işten ayrılmak zorunda kaldığını, kıdem tazminatının ödenmediğini, fazla çalışma yapmasına, ulusal bayram ve genel tatillerde çalışmasına rağmen karşılığının ödenmediğini, yıllık ücretli izin ve asgari geçim indirimi alacaklarının da ödenmediğini ileri sürerek kıdem tazminatı, fazla çalışma, ulusal bayram ve genel tatil, yıllık ücretli izin ve asgari geçim indirimi alacaklarının davalıdan tahsiline karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı Cevabının Özeti

Davalı vekili cevap dilekçesinde; davacının talep ettiği alacakların zamanaşımına uğradığını, davanın belirsiz alacak davası şeklinde açılmayacağını, davalı Kurumun ihale makamı olduğunu, davacının kendi isteğiyle işten ayrıldığını, kıdem tazminatına hak kazanmadığını, ödenmeyen alacağının bulunmadığını savunarak davanın reddini istemiştir.

Mahkeme Kararının Özeti

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile davacının, davalı Kurum nezdinde 20.03.1991-31.10.1992 tarihleri arasında 1 yıl 7 ay 12 gün, 01.08.1997-17.08.2012 tarihleri arasında 15 gün olmak üzere toplamda 16 ay 28 gün, en son 940,50 TL brüt ücretle çalıştığı, yemek ve yol bedeli dahil tazminata esas giydirilmiş brüt ücret tutarının 1.319,86 TL olduğu, alt işveren Şirketler de davacının aynı işyerinde çalıştığı, davalının asıl işveren olarak davacıya karşı alacaklardan sorumlu olduğu, iş sözleşmesini haklı nedenle feshettiği, ödenmeyen yıllık ücretli izin, ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacağının bulunduğu, fazla çalışma yaptığını ispatlayamadığı, asgari geçim indirimi alacaklarının ödendiği gerekçeleriyle davanın kısmen kabulüne karar verilmiştir.

İstinaf Başvurusu

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı vekili tarafından istinaf başvurusunda bulunulması üzerine, Bölge Adliye Mahkemesi'nin yukarıda

tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; dosyadaki belgelere göre davacının 20.03.1991-31.10.19 92... .08.1997 -17.08.2012 tarihleri arasında olmak üzere 16 ay 28 gün davalı Kurum nezdinde çalıştığının kabulünde isabetsizlik bulunmadığı, hizmet alım sözleşmeleri ve işyeri kayıtları birlikte değerlendirildiğinde davacının belirlenen hizmet süresi boyunca temizlik hizmet alımı yapan davalı işveren bünyesinde temizlik görevlisi olarak çalıştığı, davalının asıl işveren sıfatıyla sorumlu olduğunun tespitinde hata bulunmadığı, kullanılmayan ve ödenmeyen yıllık ücretli izin alacağının bulunduğu, kıdem tazminatına hak kazandığı, dava, fesih ve islah tarihleri gözetildiğinde kabul konusu alacaklarda zamanaşımı nedeniyle reddi gereken alacak bulunmadığı gerekçeleriyle davalının istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmiştir.

Temyiz Başvurusu

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

Gerekçe

Uyuşmazlık, davaya konu alacaklardan davalının sorumlu olup olmadığı, davacının davalıya bağlı değişen alt işverenler arasında geçen çalışmasının davaya konu alacaklarına etkisi, davacının kıdem tazminatı, yıllık ücretli izin ile ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacaklarına hak kazanıp kazanmadığı ve bu alacakların hesaplanmasına ilişkindir.

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 vekilinin aşağıdaki paragrafların kapsamı dışındaki temyiz itirazları yerinde görülmemiştir.

2- İşyerinin tamamının veya bir bölümünün hukuki bir işleme dayalı olarak başka birine devri işyeri devri olarak tanımlanabilir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 6. maddesinde, işyerinin bir bütün olarak veya bir bölümünün hukuki bir işleme dayalı olarak başkasına devri hâlinde mevcut iş sözleşmelerinin devralana geçeceği düzenlenmiştir. Bu anlatıma göre, alt işverence asıl işverenden alınan iş kapsamında faaliyetini yürüttüğü işyerinin tamamen başka bir işverene devri 4857 sayılı Kanun'un 6. maddesi kapsamında işyeri devri niteliğindedir. Dairemizin kökleşmiş içtihatları da bu yöndedir.

Süresi sona eren alt işverenle yeni ihaleyi alan alt işveren arasında açık biçimde işyeri devrini öngören bir sözleşme

yapılması da imkân dâhilindedir. Alt işverenin değişmesine rağmen yeni alt işveren nezdinde işyerinde çalışmaya devam edecek olan işçilerin belirlendiği hâllerde, sözü edilen işçiler bakımından iş sözleşmelerinin devralan işverene geçtiği tartışmasızdır. Ancak yeni alt işverende çalışacak olan işçiler arasında gösterilmeyen ve süresi sona eren alt işveren tarafından başka bir işyerinde çalıştırılmak üzere bildirimde bulunulmayan işçilerin iş sözleşmelerinin devreden alt işveren tarafından feshedildiğini kabul etmek gerekir.

Alt işverenin asıl işverenle akdettiği çalışma süresinin sonunda veya süresinden önce alt işverenin, ilişkinin sonlandırılması nedenine dayalı olarak tüm işçilerine başka işyeri göstererek işyerinden ayrılması, ardından işin asıl işveren tarafından başka bir alt işverene verilmesi örneğinde alt işverenler arasında hukuki bir ilişki bulunmamaktadır. Hukuki ilişki, alt işverenler ile asıl işveren arasında gerçekleştiğinden belirtilen durum alt işverenler arasında işyeri devri olarak değerlendirilemez.

Alt işverenlerin değişmesi en yaygın biçimde, süresi sona eren alt işverenin işyerinden ayrılması ve işçilerin yeni alt işveren nezdinde çalışmaya devam etmeleri şeklinde gerçekleşmektedir. Bu eylemli durumun işyeri devri niteliğinde olup olmadığının tespiti ile hukuki sonuçlarının belirlenmesi önemlidir.

Alt işverenlerin değişiminde olması gereken, süresi sona eren alt işverenin işyerinden ayrılması anında işçilerini de beraberinde başka işyerlerine götürmesi veya iş sözleşmelerinin sona erdirilmesidir. Bunun tersine alt işveren işçilerinin alt işverenin işyerinden ayrılmasına rağmen yeni alt işveren yanında aynı şekilde çalışmayı sürdürmeleri hâlinde, alt işverenler arasında 4857 sayılı Kanun'un 6. maddesi anlamında bir işyeri devrinin kabulü gerekir. Bu durumda yeni alt işverenin, devam eden iş sözleşmelerini de devraldığı aynı maddede hükme bağlanmıştır.

Alt işverenler arasında işyeri devrinin kabulü için; davacının bir alt işverene ait işyerinden çıkışı ile bir sonraki alt işverene ait işyerine girişi arasındaki sürenin, makul süreyi aşmaması gerekir. Aynı alt işveren bünyesindeki çalışmanın kesintiye uğraması, asıl işverenin sorumluluğu yönünden olumsuz bir sonuç oluşturmaz ise de değişen alt işverenler bünyesindeki çalışmanın makul süreyi aşacak şekilde kesintiye uğraması, alt işverenler arasında işyeri devri kurallarının uygulanmasını engelleyeceğinden asıl işverenin sorumluluğu da etkilenir.

Somut olayda, davacının davalı Kurum bünyesinde değişen alt işverenlerin işçisi olarak çalıştığı sabittir. Davalı asıl işveren ...'nün işçilik alacaklarından sorumluluğu, alt işverenin

sorumluluğu ile sınırlı bir sorumluluktur. Bu nedenle asıl işverenin sorumluluğunun belirlenebilmesi için öncelikle alt işverenlerin sorumluluğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda davacıya ait hizmet döküm cetveli kayıtları incelendiğinde; davacının ilk alt işverendeki çalışmasının 31.10.1992 tarihinde sona erdiği, yeni bir alt işverendeki çalışmasının ise 01.08.1997 tarihinde başladığı, farklı işverenler arasındaki çalışmasının makul süreyi aşan şekilde kesintiye uğradığı ve davacı yanca da çalışmanın kesintisiz devam ettiğinin yöntemince ispatlanamadığı anlaşılmaktadır. Bu durumda artık alt işverenler arasında işyeri devrinde söz edilemez.

Davacının makul sayılabilecek süreyi aşan kesintiden sonra başlayan çalışması, yeni bir iş sözleşmesine dayalıdır. Bu kabule göre davacının iki ayrı çalışma dönemindeki çalışma süreleri ve dönemin son bulduğu tarihteki ücret seviyesine göre zamanaşımı savunması da gözetilerek kıdem tazminatı ve yıllık ücretli izin alacağı hesaplanmalıdır. Bu husus gözetilmeden yazılı şekilde karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

3- Somut uyuşmazlıkta davacı, ulusal bayram ve genel tatillerde çalışmasına rağmen karşılığının ödenmediğini ileri sürmüş olup davacının bu iddiasını tanıkla ispatladığı kabul edilerek hüküm kurulmuştur. Ne var ki davacı tanığı 2008 yılına kadar davalı Kurumda çalıştığı beyan etmiş olup ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacağı, zamanaşımı dikkate alınarak 01.02.2010 tarihinden önceki dönem için hesaplanmamıştır. 2008 yılından sonra çalışması bulunmayan davacı tanığının, 01.02.2010 tarihinden sonraki döneme ilişkin tanıklık etmesi mümkün olmadığına göre ispatlanmayan ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacağının reddi yerine kabulü de hatalıdır.

Sonuç

Açıklanan sebeple; 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 harcının istek hâlinde ilgiliye iadesine, Dosyanın kararı veren İlk Derece Mahkemesine, bozma kararının bir örneğinin kararı veren Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine, 05.11.2025 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.

YARGITAY KARARLARI

T.C. YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

Esas No: 2025/7139

Karar No: 2025/8622

Karar Tarihi: 06.11.2025

- İTİRAZIN İPTALİ
- İŞE BAŞLATMAMA TAZMİNATI
- GEÇERSİZ FESİH TARİHİ

İlgili Mevzuat

4857 sayılı İş Kanunu m. 21

Özet

Uyuşmazlık, davacının ücreti ile itirazın iptali davasına konu alacakların ispat ve hesaplanmasına ilişkindir. İşçinin işe iade sonrasında başvurusuna rağmen işe başlatılmaması hâlinde, işe başlatılmayacağına sözlü ya da eylemli olarak açıklandığı tarihte veya bir aylık başlatma süresinin sonunda iş sözleşmesi işverence feshedilmiş sayılır. Bu hâlde, ihbar ve kıdem tazminatı ile iş güvencesi tazminatı belirtilen fesih tarihindeki ücrete göre hesaplanır. Ücret miktarının ispat yükü davacıda olduğundan, işe başlatmama suretiyle fesih tarihindeki ücretin ispat yükü de davacıya aittir. İşçinin başlatmama suretiyle fesih tarihindeki ücretinin belirlenmesinde, davacı ile aynı işyerinde çalışmakta olan emsal işçi ücreti dikkate alınır. İspat yükünün dağılımına göre, davacının kendisine emsal olabilecek işçiyi veya işçileri bildirmesi gerekir. Emsal işçinin belirlenmesinde ilk şart, bu işçinin hem geçersiz sayılan (ilk) fesih tarihinde hem de başlatmama suretiyle fesih tarihinde aynı işyerinde çalışmakta olmasıdır. Bu özelliği taşıyan işçinin varlığı hâlinde ise emsal işçinin davacı ile eşdeğer görevde çalışıp çalışmadığı, kıdeminin davacının kıdemi ile aynı veya kıdemine yakın olup olmadığı gibi kriterler yönünden araştırma

yapılmalı, bu araştırmanın sonucuna göre o işçinin emsal işçi olarak kabul edilip edilemeyeceği belirlenmelidir. Emsal işçi ücretinin belirlenmemesi yahut emsal işçinin bulunmaması, bir diğer ifade ile işçinin ispat yükünü yerine getirmemesi durumunda ise, işçinin işe başlatmama suretiyle fesih tarihindeki ücretinin, geçersiz fesih tarihindeki ücretten daha fazla olduğu yönündeki iddiasını ispat edemediği kabul edilmelidir. Somut uyuşmazlıkta hükme esas alınan bilirkişi raporunda; geçersiz fesih tarihindeki ücretin o dönemde geçerli asgari ücrete oranı alınarak bu oranın işe başlatmama tarihindeki geçerli asgari ücret ile çarpılmak suretiyle davacının işe başlatılmadığı tarihteki ücreti bulunmuştur. Ne var ki işverenin, her hâlükarde işçinin geçersiz fesih tarihindeki ücretine (asgari ücret oranında) zam yapma zorunluluğu olduğu şeklindeki bir kabul ile sonuca gidilmesi yerinde değildir. İşe başlatmama tarihindeki ücret miktarının ispatı işçiye aittir. Dosya kapsamından işçinin, işe başlatılmadığı tarihteki ücretin geçersiz fesih tarihindeki ücretten daha fazla olduğu yönündeki iddiasını ispat edemediği anlaşılmaktadır. Bu husus gözetilmeden karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

Dava

Bölge Adliye Mahkemesi kararı davalılar vekili tarafından temyiz edilmekle; kesinlik, süre, temyiz şartı ve diğer usul eksiklikleri yönünden yapılan ön inceleme sonucunda, temyiz dilekçesinin kabulüne karar verildi. Davalılar vekilince temyiz incelemesinin duruşmalı olarak yapılması istenilmiş ise de 6100 sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun m. 369/2 hükmü gereğince duruşma isteğinin miktardan reddi ile incelemenin dosya üzerinden yapılmasına karar verildikten ve Tetkik Hâkimi tarafından hazırlanan rapor dinlendikten sonra dosyadaki belgeler incelenip gereği düşünüldü:

Karar

Davacı İsteminin Özeti

Davacı vekili dava dilekçesinde; müvekkilinin ... Mahkemesi'nin ... Esas sayılı dosyası ile işe iade davası açtığını, davanın 27.12.2017 tarihinde davacının taleplerinin kabulüyle sonuçlandığını, kararın Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 20.11.2019 tarihli ilâmının İlk Derece Mahkemesi tarafından 14.01.2020 tarihinde kesinleştirildiğini, ... Noterliğinin ihtarnamesi ile işe iade başvurusunda bulunduğunu, ihtarin usulüne uygun şekilde tebliğ edilmesine rağmen davacının işe iade talebinin kabul görmediğini, davacının, işçilik alacakları ile ilgili ... İcra Müdürlüğü'nün ... Esas numaralı dosyası ile icra takibi başlattığını ancak davalılar tarafından icra takibine itiraz edildiğini ileri sürerek itirazının iptali ile icra takibinin devamına, %20'den az olmamak üzere icra inkar tazminatının davalılardan tahsiline karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı Cevabının Özeti

Davalı vekili cevap dilekçesinde; ödeme emrinin borçlu olduğunu iddia edilen Şirketlere tebliğ edilmesi gerekirken vekile tebliğ edilmesinin hatalı olduğunu, davalı Şirketlerin davacının alacaklı olduğunu iddia ettiği tutara ilişkin herhangi bir borcu bulunmadığını, davalılar tarafından Anayasa Mahkemesine başvurulduğundan ... Mahkemesi'nin kararının kesinleşmediğini, işe iade başvurusunun hükümsüz olduğunu, davacının talep etmiş olduğu tutarların Mahkemece tespit edilmediğini, tutarlara faiz işletilmiş ise de temerrüt tarihlerinin neye göre belirlendiğinin belirsiz olduğunu savunarak davacının hukuki mesnetten yoksun davasının usulden ve esastan reddine, kötüniyetli şekilde itirazın kaldırılması davası açan davacı yan aleyhine dava konu edilen alacak miktarının % 20'sinden az olmamak kaydı ile tazminata hükmedilmesine karar verilmesini talep etmiştir.

Mahkeme Kararının Özeti

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile toplanan delillere göre davanın kısmen kabulüne karar verilmiştir.

İstinaf Başvurusu

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde taraf vekilleri tarafından istinaf başvurusunda bulunulması üzerine, Bölge Adliye Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; taraflar arasında ücretin miktarının uyuşmazlık konusu olduğu, bilirkişinin işe iade dava dosyasına sunulan ilk fesih tarihindeki imzalı son ay bordrosuna ve yine imzalı ibranameye göre geçersiz fesih tarihindeki ücretin tespitinin yerinde olduğu, dava konusu alacakların yargılamaya matuf olduğu ve likit olmadığı göz önüne alındığında icra inkar tazminatının reddinin isabetli olduğu, davacının davasını içtihatı uygun şekilde kesinleşme şerhinin tebliğinden itibaren süresi içerisinde açtığı, işe iade kararının ilâmsız icra takibi ile takibinde hata bulunmadığı, davacının işe başlatılması için davalıya ihtarname keşide ettiği, davalıların ise davacıyı işe başlatmayarak iş sözleşmesini feshettiğinin sabit olduğu, adi ortaklığın sona ermesi nedeniyle çalışan kalmadığından emsal çalışan bordrosunun ibraz edilemediği, bu durumda işe başlatılmadığı tarihteki ücretin dönem asgari ücrete oranlanarak tespitinin yerinde olduğu, mali haklara yönelik yapılan hesaplamaların ve netleştirmenin vergi dilimine uygun olduğu, İlk Derece Mahkemesinin, davacı ve davalılar vekillerinin tüm istinaf sebeplerini karşılar mahiyetteki karar ve gerekçesinin dosya kapsamına, usul ve yasaya uygun olduğu gerekçeleriyle taraf vekillerinin istinaf başvurusunun ayrı ayrı esastan reddine karar verilmiştir.

Temyiz Başvurusu

Bölge Adliye Mahkemesinin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalılar vekili temyiz isteminde bulunmuştur.

Gerekçe

Uyuşmazlık, davacının ücreti ile itirazın iptali davasına konu alacakların ispat ve hesaplanmasına ilişkindir.

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 davalılar vekilinin aşağıdaki paragrafın kapsamı dışındaki temyiz itirazları yerinde görülmemiştir.

2- Taraflar arasında davacının işe başlatılmadığı tarihteki ücretinin belirlenmesi noktasında uyuşmazlık bulunmaktadır. İşçinin işe iade sonrasında başvurusuna rağmen işe başlatılmaması hâlinde, işe başlatılmayacağına sözlü ya da eylemli olarak açıklandığı tarihte veya bir aylık başlatma süresinin sonunda iş sözleşmesi işverence feshedilmiş sayılır. Bu hâlde, ihbar ve kıdem tazminatı ile iş güvencesi tazminatı belirtilen fesih tarihindeki ücrete göre hesaplanır. Ücret miktarının ispat yükü davacıda olduğundan, işe başlatmama suretiyle fesih tarihindeki ücretin ispat yükü de davacıya aittir. İşçinin başlatmama suretiyle fesih tarihindeki ücretinin belirlenmesinde, davacı ile aynı işyerinde çalışmakta olan emsal işçi ücreti dikkate alınır. İspat yükünün dağılımına göre, davacının kendisine emsal olabilecek işçiyi veya işçileri bildirmesi gerekir. Emsal işçinin belirlenmesinde ilk şart, bu işçinin hem geçersiz sayılan (ilk) fesih tarihinde hem de başlatmama suretiyle fesih tarihinde aynı işyerinde çalışmakta olmasıdır. Bu özelliği taşıyan işçinin varlığı hâlinde ise emsal işçinin davacı ile eşdeğer görevde çalışıp çalışmadığı, kıdeminin davacının kıdemi ile aynı veya kıdemine yakın olup olmadığı gibi kriterler yönünden araştırma yapılmalı, bu araştırmanın sonucuna göre o işçinin emsal işçi olarak kabul edilip edilemeyeceği belirlenmelidir. Emsal işçi ücretinin belirlenmemesi yahut emsal işçinin bulunmaması, bir diğer ifade ile işçinin ispat yükünü yerine getirmemesi durumunda ise, işçinin işe başlatmama suretiyle fesih tarihindeki ücretinin, geçersiz fesih tarihindeki ücretten daha fazla olduğu yönündeki iddiasını ispat edemediği kabul edilmelidir.

Somut uyuşmazlıkta hükme esas alınan bilirkişi raporunda; geçersiz fesih tarihindeki ücretin o dönemde geçerli asgari ücrete oranı alınarak bu oranın işe başlatmama tarihindeki geçerli asgari ücret ile çarpılmak suretiyle davacının işe başlatılmadığı tarihteki ücreti bulunmuştur. Ne var ki işverenin, her hâlükarde işçinin geçersiz fesih tarihindeki ücretine (asgari ücret oranında) zam yapma zorunluluğu olduğu şeklindeki bir kabul ile sonuca gidilmesi yerinde değildir. İşe başlatmama tarihindeki ücret miktarının ispatı işçiye aittir. Dosya kapsamından işçinin, işe başlatılmadığı tarihteki ücretin geçersiz fesih tarihindeki ücretten daha fazla olduğu yönündeki iddiasını ispat edemediği anlaşılmaktadır. Bu husus gözetilmeden yazılı şekilde karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

Sonuç

Açıklanan sebeple; Temyiz olunan, İlk Derece Mahkemesi kararına karşı istinaf başvurusunun esastan reddine ilişkin Bölge Adliye Mahkemesi kararının ORTADAN KALDIRILMASINA, İlk Derece Mahkemesi kararının BOZULMASINA, Pe-

şin alınan temyiz karar harcının istek hâlinde ilgiliye iadesine, Dosyanın kararı veren İlk Derece Mahkemesine, bozma kararının bir örneğinin kararı veren Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine, 06.11.2025 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.

YARGITAY KARARLARI

T.C. YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ
Esas No: 2025/7866
Karar No: 2025/9421
Karar Tarihi: 02.12.2025

İŞÇİLİK ALACAKLARININ TAHSİLİ İSTEMİ
İSPAT

İlgili Mevzuat

4857 sayılı İş Kanunu m. 32

Özet

Dava, işçilik alacaklarının tahsili istemine ilişkindir. Davacının laboratuvar sorumlusu olarak kendisine ek görev verildiği ve bu ek görev nedeniyle de ek ücrete hak kazandığı iddiası yönünden; öncelikle teknik personel olarak çalışan davacının görevinin, laboratuvar sorumlusu olarak görevlendirilmek suretiyle, değiştirildiği dosya kapsamından anlaşılmaktadır. Bu yeni görevlendirme nedeniyle davacının ücretinde herhangi bir düşme meydana gelmediği de sabittir. Söz konusu görevlendirme sırasında, taraflar arasında davacıya yeni görevi nedeniyle yeni bir ücret ödenmesine ilişkin herhangi bir sözleşme yapılmadığı da dosya kapsamından anlaşılmaktadır. Aksine dosya içerisinde yer alan görevlendirmeye ilişkin Olur yazısında; laboratuvar da teknik personel olarak görev yapan davacının, hâlihazırda laboratuvar sorumlusu olarak görev yapan kişinin yerine atanması, diğer personel şahsın da davacının yerine teknik personel olarak görevlendirilmek üzere Birliğe devredilmesi ve adı geçene bu görevi için ek aylık ücret ödenmesinin

uygun görüldüğü belirtilmiştir. Söz konusu Olur yazısında davacının laboratuvar sorumlusu olarak atandığı belirtilmiş ise de bu görev için davacıya herhangi ek bir ücret ödenmesi öngörülmemiştir. Dosya kapsamındaki delil ve belgelere göre davacı, laboratuvar sorumlusu olarak görev yaptığı için kendisine ek ücret ödenmesi gerektiği yönündeki iddiasını ispatlayamamıştır. Şu hâlde laboratuvar sorumlusu olarak görevlendirilme nedeniyle fark ücret talebinin reddi gerekirken bu husus gözetilmeden karar verilmesi hatalı olmuştur.

Dava

Bölge Adliye Mahkemesi kararı davalı vekili 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; müvekkilinin davalı işyerinde kimya mühendisi olarak istihdamı zorunlu personel sözleşmesi ile çalıştığını, iş sözleşmesinin emeklilik nedeniyle sona erdiğini, 30.12.2019 tarihli görevlendirme yazısı ile işbu tarihten itibaren emekli olduğu tarihe kadar ek olarak laboratuvar sorumlusu olarak çalıştığını, bu çalışmasına karşılık ek ücrete tâbi tutulmadığını ayrıca istihdamı zorunlu personel sözleşmesinde müvekkilinin ücretinin, her yıl kayıtlı olduğu meslek odasının belirlediği taban ücretinin altında kalmayacak ve her yıl ücret artışının bu ücretle uyumlu olacak şekilde düzenleneceğinin hüküm altına alındığını, bu hüküm doğrultusunda müvekkilinin alması gerektiği asgari ücret tarifesinin tespiti için, ... Gıda Kimya ve ... Mühendisleri Odasına (Oda) müzekkere yazılarak istihdamı zorunlu personel ünvanı ile çalışan mühendisler için belirlenen 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 yıllarına ait asgari ücret tarifesinin net/brüt olarak dosyaya gönderilmesini talep ettiklerini, ücret fark alacakları bulunduğu gibi kıdem tazminatının ücreti eksik ödendiğinden düşük hesaplandığını bu nedenle tazminat fark alacağı da oluştuğunu iddia ederek fark kıdem tazminatı ile fark ücret alacağının davalıdan tahsiline karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı Cevabının Özeti

Davalı vekili cevap dilekçesinde; davacının alacak kalemlerinin zaman aşımına uğradığını, ücret bordrolarının ihtirazi kayıtsız imzalı olduğunu, davacının ödenen ücrete hiçbir zaman itiraz etmediğini, taleplerin haksız olduğunu savunarak davanın reddini istemiştir.

Mahkeme Kararının Özeti

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; davacının hizmet süresi bakımından taraflarca itiraz edilmediği üzere Kurum kayıtlarına bildirilen 21.03.1994-27.03.1997... 09.1998-28.09.2022 tarihlerinin esas alındığı, davacı ile davalı arasında imzalanan sözleşmelerin 7/-(e) hükmünde istihdamı zorunlu personelin ücretinin her yıl kayıtlı olduğu meslek odasının belirlediği taban ücretin altında kalmayacağı, her yıl ücret artışının bu ücretle uyumlu olacak şekilde düzenleneceği açıklaması yer aldığı, buna göre Oda tarafından gönderilen ücret tarifesinde yer alan ücretler dikkate alınarak ücretinin tespit edildiği ve fark kıdem tazminatının tavan ücret de gözetilerek hesaplandığı, tarifeye göre ödenmesi gereken ücreti ile fiilen ödenen ücretin tablo hâlinde gösterildiği ve fark ücret alacağının hesaplandığı, laboratuvar sorumlusu olarak ödenmesi gereken ücret yönünden ise Oda'nın

16.02.2024 tarihli yazısında istihdamı zorunlu personelin başka bir görevde çalıştırılmayacağı, ödenen ücretin bu göreve özgü olup başka görevde çalıştırılmış olması hâlinde personele yüklenen diğer görevler için de ücret ödenmesi gerektiğinin bildirildiği ve ödenmesi gereken ek ücret tarifesinin gönderildiği, gönderilen ek ücret tarifesine göre de laboratuvar sorumlusuna ödenmesi gereken ek ücret hesaplamasının yapıldığı gerekçesiyle davanın kabulüne karar verilmiştir.

İstinaf Başvurusu

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde davalı vekili tarafından istinaf başvurusunda bulunulması üzerine Bölge Adliye Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; İlk Derece Mahkemesi'nin hukuki değerlendirmesinde usul ve esas yönünden kanuna aykırılık bulunmadığı gerekçesiyle istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmiştir.

Temyiz Başvurusu

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

Gerekçe

Uyuşmazlık, davacının ücret seviyesi, ödenmeyen fark ücret alacaklarının ve fark kıdem tazminatının bulunup bulunmadığı konularına ilişkindir.

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 vekilinin aşağıdaki paragrafın kapsamı dışındaki temyiz itirazları yerinde görülmemiştir.

2- Dosya içerisinde yer alan 02.12.2015 tarihli ve 06.01.2020 tarihli istihdamı zorunlu personel sözleşmelerinde davacının ücretinin her yıl meslek odasınca belirlenen taban ücretin altında kalmayacak şekilde ücret artışının bu ücretle uyumlu olarak düzenleneceği kararlaştırılmıştır. Hükme esas alınan bilirkişi raporunda; davacıya yıllar itibarıyla ödenmesi gereken ücretin Oda tarafından belirlenen taban ücretler tutarında olması gerektiği sonucuna varılarak Oda'dan gelen ve taban ücretlerin belirtildiği yazı cevabı doğrultusunda tespit edilen ücretlerden, davacıya ödenen ücretler mahsup edilmek suretiyle istihdamı zorunlu personel sözleşmesinden kaynaklanan fark ücret alacağı hesaplanmıştır. Taraflar arasında imzalanan 02.12.2015

tarihli ve 06.01.2020 tarihli sözleşmelerde açıkça davacının ücretinin meslek odasınınca her yıl belirlenecek olan taban ücretin altında kalmayacağı kararlaştırıldığından buna ilişkin fark ücret alacağı hesaplaması isabetli olmuştur. Davacının laboratuvar sorumlusu olarak kendisine ek görev verildiği ve bu ek görev nedeniyle de ek ücrete hak kazandığı iddiası yönünden ise; öncelikle teknik personel olarak çalışan davacının görevinin, laboratuvar sorumlusu olarak görevlendirilmek suretiyle, değiştirildiği dosya kapsamından anlaşılmaktadır. Bu yeni görevlendirme nedeniyle davacının ücretinde herhangi bir düşme meydana gelmediği de sabittir. Söz konusu görevlendirme sırasında, taraflar arasında davacıya yeni görevi nedeniyle yeni bir ücret ödenmesine ilişkin herhangi bir sözleşme yapılmadığı da dosya kapsamından anlaşılmaktadır. Aksine dosya içerisinde yer alan görevlendirmeye ilişkin 27.12.2019 tarihli Olur yazısında; laboratuvarında teknik personel olarak görev yapan davacının, hâlihazırda laboratuvar sorumlusu olarak görev yapan ... 'nin yerine atanması, Birliğin iştiraki ... A.Ş. personeli ... 'nin de davacının yerine teknik personel olarak görevlendirilmek üzere Birliğe devredilmesi ve adı geçene bu görevi için ek aylık ücret ödenmesinin uygun görüldüğü belirtilmiştir. Söz konusu Olur yazısında davacının laboratuvar sorumlusu olarak atandığı belirtilmiş ise de bu görev için davacıya herhangi ek bir ücret ödenmesi öngörülmemiştir. Dosya kapsamındaki delil ve belgelere göre davacı, laboratuvar sorumlusu olarak görev yaptığı için kendisine ek ücret ödenmesi gerektiği yönündeki iddiasını ispatlayamamıştır. Şu hâlde laboratuvar sorumlusu olarak görevlendirilme nedeniyle fark ücret talebinin reddi gerekirken yazılı şekilde karar verilmesi hatalı olmuştur.

Sonuç

Açıklanan sebeple; 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 harcının istek hâlinde ilgiliye iadesine, Dosyanın kararı veren İlk Derece Mahkemesine, bozma kararının bir örneğinin kararı veren Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine, 02.12.2025 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.





REKABET HUKUKU

Rekabet Hukukunda
Sektöre İlişkin Güncel Gelişmeler



ACTECON

Hazırlayanlar

Ertuğrul Can Canbolat (Counsel), Zeynep Sude Karakuş (Danışman)

Dijital Pazarlarda Yeni Rekabet Hukuku Sınırları: Rekabet Kurumu'nun Dijital Çağda Rekabet Politikaları Çalışması ve Yapay Zekâ Sektör İncelemesi

Giriş

Yapay zekâ ve dijitalleşme, artık yalnızca teknoloji sektörünü değil; ekonominin tüm katmanlarında rekabet kurallarını yeniden şekillendiren temel dinamikler haline gelmiştir. Çimento üretiminden dağıtım lojistiğine, tedarik zinciri yönetiminden enerji optimizasyonuna kadar pek çok alanda rekabet dinamikleri bu dönüşümden doğrudan etkilenmektedir. Emek ve enerji yoğun bir sektör olan çimento endüstrisi de, dijital dönüşümün sunduğu fırsatları ve beraberinde getirdiği rekabet hukuku risklerini yakından izleme gerekliliğiyle karşı karşıyadır.

Rekabet Kurumu ("Kurum"), Nisan 2026'nın ilk yarısında art arda iki önemli adımla bu dönüşümü yakından takip ettiğinin sinyalini verdi. İlk olarak, 7 Nisan 2026'da yapay zekâ ekosistemine yönelik kapsamlı bir sektör incelemesinin, ardından 14 Nisan 2026'da ise dijital çağda rekabet politikalarına ilişkin bir çalışmanın başlatıldığı duyurulmuştur. Bu makalede her iki çalışma; kapsam, gerekçe ve olası çıktıları bakımından ele alınmaktadır.

1. Dijital Çağda Rekabet Politikaları Çalışması

1.1. Çalışmanın Arka Planı ve Dijital Dönüşümün Dinamikleri

Kurum, söz konusu çalışmayı başlatırken rekabet hukukuna oldukça kapsamlı bir işlev yüklemektedir. Bu yaklaşıma göre rekabet hukuku, yalnızca sektörel bir denetim aracı değil, ekonomik sistemin etkin ve rekabete duyarlı biçimde işlemesini sağlayan temel bir hukuki altyapıdır. Rekabeti yenilikçiliğin ve ekonomik büyümenin temel itici güçlerinden biri olarak konumlandırılan bu çerçevede, çalışmanın neden salt bir mevzuat envanteri çıkarma çabasının ötesine geçmesi gerektiğini de açıklamaktadır.

Dijitalleşme ise bu tabloyu köklü biçimde değiştirmektedir. Dijital platformların artan rolü, veriye dayalı iş modellerinin yaygınlaşması ve büyük teknoloji şirketlerinin oluşturduğu ekosistemler; mevcut rekabet araçlarının ve kavramsal çerçevelerin yeniden sorgulanmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Bir platformun kullanıcı kitlesi büyüdükçe diğer kullanıcılar için de daha çekici hâle gelmesi olarak tanımlanabilecek ağ etkisi, ölçek ekonomisi ve çok taraflı platform yapıları; bazı teşebbüslerin kısa sürede sağlam ve kalıcı bir pazar gücüne kavuşmasını kolaylaştırmakta ve pazarın belirli oyuncular etrafında hızla yoğunlaşmasına zemin hazırlayabilmektedir.

Çimento sektörü gibi oligopolistik bir yapıya sahip piyasalarda bu dinamikler özellikle kritik bir boyut kazanmaktadır. Sınırlı sayıda büyük üreticinin olması, yüksek sabit maliyetler ve bölgesel piyasalardaki doğal yoğunlaşma eğilimi gibi yapısal sektör özellikleri sebebiyle bu alan, rekabet hukuku denetiminin yoğunlaştığı bir alan olmuştur. Dijitalleşmeyle birlikte bu risklere algoritmik fiyatlandırma, dijital tedarik platformları üzerinden gerçekleştirilecek bilgi paylaşımı ve dikey entegrasyonun yaratabileceği dışlayıcı etkiler de eklenebilmektedir.

Kurum, dijital pazarlara ilişkin bugüne kadar yürüttüğü araştırmalar, soruşturmalar ve aldığı kararlarla önemli bir deneyim biriktirmiştir. Bu çalışmanın temel hedefi, söz konusu birikimi dağınık dosyalardan çıkararak tutarlı bir politika çerçevesine dönüştürmek ve ileriye dönük bir düzenleyici vizyona ortaya koymaktır.

1.2. Kapsam ve Beklenen Çıktı

Çalışma kapsamında ele alınacak konular geniş bir yelpazede yer almaktadır: dijital ekonominin küresel görünümü, bu pazarlarda faaliyet gösteren teşebbüslerin yapısı ve belirleyici eğilimler bunların başında gelmektedir. Ancak asıl mesele bunların ötesinde, mevcut araçların işe yarayıp yaramadığı ve yeni araçlara ihtiyaç duyulup duyulmadığıdır. Bu soruya yanıt, ex-ante (öncül) ve ex-post (ardıl) araçların karşılaştırmalı incelemeyle aranacaktır.

Yaptırım mekanizmaları, geçici tedbirler ve taahhüt mekanizmalarının dijital pazarlardaki etkinliği ayrıca değerlendirilecektir. Bu üçlü özellikle dikkat çekicidir; zira zararın soruşturma başlamadan önce gerçekleştiği ya da piyasanın hızla evrildiği durumlarda ardıl araçların sınırına gelinmektedir. Çalışmanın ex-ante düzenlemeleri gündemine alması, bu sınırın nerede başladığını tespit etmeye yöneliktir.

1.3. Ex-Ante/Ex-Post Tartışması ve Küresel Tablo

Rekabet hukukunun geleneksel işleyişi, çoğunlukla “önce ihlal, sonra müdahale” mantığına dayanır. Bir kural ihlali gerçekleşir, ardından soruşturma açılır ve ihlal kararı verilir. Bu döngü, sanayi çağı pazarları için işlevselliğini büyük ölçüde korusa da dijital piyasalar bu denklemi alt üst etmektedir.

Bir dijital platformun ağ etkilerinden yararlanarak hâkim konuma yerleşmesi ya da piyasayı kilitleyecek bir entegrasyonu hayata geçirmesi, yıllarca sürebilecek so-

ruşturma süreçleri tamamlanmadan çok önce olup bitmekte olabilir. Bu tabloya verilen küresel yanıt, ex-ante düzenleme arayışıdır. AB'nin Dijital Piyasalar Yasası kural temelli ve zorunlu yükümlülükler üzerine kuruluyken; Birleşik Krallık daha esnek ve vaka bazlı bir model benimsemektedir. Almanya ise mevcut rekabet hukuku araçlarını uyarlayarak karma bir çerçeve oluşturmuştur. Bu çeşitlilik, ex-ante düzenlemenin kendi içinde de tartışmalı olduğunu göstermektedir.

Türkiye bu tartışmanın dışında değildir. Kurum'un başlattığı çalışma, uluslararası gelişmeleri izlemenin ötesinde, bu ikilemler arasında Türkiye'ye özgü bir politika çerçevesi geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır.

2. Yapay Zekâ Ekosisteminde Sektör İncelemesi

2.1. Yapay Zekâ Neden Rekabet Gündemine Girdi?

Kurum, 7 Nisan 2026'da yapay zekâ alanında kapsamlı bir sektör incelemesi başlatmıştır. Yapay zekâ artık yalnızca teknolojik bir yenilik değil, şirketlerin rekabet biçimini ve ekonominin işleyişini değiştiren bir araç olarak değerlendirilmektedir. Özellikle üretken yapay zekâ alanındaki hızlı gelişmeler, veri, hesaplama gücü ve büyük platformlar etrafında yeni bir rekabet ortamı yaratmakta ve bu ortamın kuralları henüz belirlenmektedir.

İncelemenin merkezinde yapay zekâ değer zinciri yer almaktadır. Altyapıdan model geliştirmeye ve uygulamalara uzanan bu çok katmanlı yapıda; veri, bilgi işlem kapasitesi, teknik uzmanlık ve finansman gibi girdilere erişim belirleyici rol oynamaktadır. Bu kaynaklara erken erişen teşebbüslerin üretimden dağıtıma kadar tüm aşamalarda yer alan bütünlük yapıları oluşturabilmesi ve yapay zekâ teknolojilerinin büyük platformların mevcut hizmetleriyle entegre edilmesinin kendini kayırma ve dışlama gibi davranışlara zemin hazırlayabilmesi, pazarın belirli oyuncular etrafında yoğunlaşma riskini artırmaktadır.

Çimento sektörü özelinde bir değerlendirme yapıldığında ise yapay zekânın; fırın optimizasyonu, enerji tüketimi yönetimi, kalite kontrol süreçleri ve teslimat lojistiğinin verimli hale getirilmesi gibi kritik alanlarda giderek daha yaygın bir kullanım alanı bulduğu görülmektedir. Bu dönüşüm bir yandan sektörün rekabet gücünü ve sürdürülebilirliğini artırırken, öte yandan kritik veri ve teknoloji kaynaklarına erişimin belirli büyük grupların

elinde yoğunlaşması riskini de beraberinde getirmektedir. Yapay zekâ destekli fiyatlandırma algoritmalarının ise oligopolistik yapısıyla zaten denetim altındaki çimento piyasasında koordinasyon risklerini artırabileceği göz ardı edilmemelidir.

2.2. Kapsam ve Beklenen Çıktı

İnceleme kapsamında; temel modeller (ChatGPT, Claude, Gemini gibi) etrafında şekillenen ekosistem, değer zinciri katmanları arasındaki ilişkiler, kritik girdilere erişim koşulları ve büyük teknoloji teşebbüsleri ile yenilikçi girişimler arasındaki etkileşimler analiz edilecektir. Beklenen çıktı, yapısal eğilimlerin ve potansiyel rekabet karşıtı risklerin erken aşamada tespit edilerek politika süreçlerine yön vermesidir. Yapay zekâ pazarları henüz olgunlaşma aşamasındayken bu risklerin haritalanması, Kurum'un piyasa yapısı şekillenmeden önce müdahale kapasitesini oluşturmaya kararlı olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Sonuç

Kurum'un Nisan 2026'da art arda attığı bu iki adım birlikte ele alındığında çerçeve netleşmektedir: "Dijital Çağda Rekabet Politikaları" çalışması mevcut araçların sınırlarını sınarken ex-ante düzenleme tartışmasını gündeme taşımakta; "Yapay Zekâ Sektör İncelemesi" ise bu tartışmayı henüz şekillenmekte olan bir ekosisteme taşımaktadır. Kurum, yalnızca ihlallere tepki veren değil, piyasa yapısını önceden okuyan bir otorite kimliğini pekiştirmektedir.

Bu iradenin kalıcı bir dönüşüme evrilip evrilmeyeceği, elbette çalışmaların somut çıktılarına ve bu çıktıların uygulamaya ne ölçüde yansıtılacağına bağlı olacaktır. Ancak şimdiden söylenebilecek olan şudur: Türk rekabet hukuku, dijital çağın gerektirdiği kavramsal ve kurumsal dönüşümü gündemine almış bulunmaktadır. Çimento üretiminden dağıtımına, enerji yönetiminden karbon ayak izi hesaplamalarına, tedarik zinciri lojistiğinden dijital satış kanallarına kadar dijitalleşmenin etkisini her geçen gün daha derinden hisseden çimento sektörü için bu gelişmeleri yakından izlemek, gelecek dönemin rekabet ortamına hazırlıklı olmanın ilk ve vazgeçilmez adımıdır.



Hazırlayan
Oya Eşenli Gazioğlu
Etriye B2 İletişim Ajansı Kurucusu

TÜRKİYE İNŞAAT MALZEMELERİ SEKTÖRÜNDE B2B MARKA İLETİŞİMİ: MEVCUT DURUM, YAPISAL EKSİKLER VE STRATEJİK FIRSATLAR

Özet

Türkiye'deki inşaat malzemeleri sektörü, güçlü teknik uzmanlığına ve üretim kapasitesine rağmen bu yetkinliğini henüz etkili bir B2B marka iletişimine tam anlamıyla dönüştürebilmemiş değildir. Bu boşluğun temel nedenlerinden biri, B2B pazarların karmaşık karar alma yapısını dikkate almayan, ürün ve satış odaklı iletişim anlayışının hâlen sürdürülmesidir. Oysa endüstriyel bağlamda marka değeri yalnızca teknik yeterlilikle değil, bu yeterliliğin nasıl aktarıldığı, bağlama oturtulduğu ve tutarlı biçimde sürdürüldüğüyle şekillenir. Bu çalışma, Türkiye'deki inşaat malzemeleri sektöründe B2B marka iletişiminin mevcut durumunu inceleyerek güçlü yönlerini, yapısal eksikliklerini ve stratejik fırsatlarını ortaya koymaktadır. Akademik literatür ve sektörel gözlemlerden hareketle çalışma, etkili bir B2B marka iletişiminin birbirleriyle ilişkili üç temel unsura dayandığını savunmaktadır: Teknik bilginin anlaşılır bir dile çevrilebilmesi, net ve güvenilir bir kurumsal duruşun ortaya konulması ve iletişimde sürekliliğin temel bir ilke olarak benimsenmesi. Bulgular, bu unsurları bütüncül biçimde hayata geçiren markaların yalnızca tedarikçi rolünün ötesine geçerek güvenilir ve uzun vadeli iş ortakları olarak konumlandığını göstermektedir. Bu çerçevede, B2B marka iletişimi operasyonel bir destek işlevi olarak değil, inşaat malzemeleri sektöründe sürdürülebilir rekabet avantajına doğrudan katkı sağlayan stratejik bir alan olarak değerlendirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: B2B marka iletişimi, inşaat malzemeleri sektörü, endüstriyel pazarlama, teknik iletişim, kurumsal duruş, düşünce liderliği, sürdürülebilir rekabet.

1. TÜRKİYE İNŞAAT MALZEMELERİ SEKTÖRÜNÜN YAPISAL ÖZELLİKLERİ

Türkiye inşaat malzemeleri sektörü; çimento, seramik, yapı kimyasalları, demir-çelik, yalıtım ve yapı teknolojileri gibi çok sayıda alt kırılımı kapsayan geniş bir ekosisteme sahiptir. Türkiye İMSAD verilerine göre sektör, hem iç pazarda hem de ihracatta yüksek üretim kapasitesi ve teknik uzmanlık gerektiren bir yapı sergilemektedir (Türkiye İMSAD, 2023).

Bu yapı uzun karar alma süreçlerini, çok aktörlü satın alma mekanizmalarını ve yüksek teknik bilgi ihtiyacını beraberinde getirir. Buna karşın sektördeki marka iletişimi çoğu zaman ürün merkezli, fiyat odaklı ve kısa vadeli satış hedefleriyle şekillenmektedir.

Türkiye İMSAD ve Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından yayımlanan sektör raporları, inşaat malzemeleri sektörünün ihracatının büyük ölçüde Avrupa Birliği, Orta Doğu ve Kuzey Afrika pazarlarında yoğunlaştığını göstermektedir. Bu durum, firmaların aynı anda farklı regülasyonlara, teknik standartlara ve profesyonel karar verici profillerine hitap etmek zorunda kalmasına neden olmaktadır. Bu çoklu pazar yapısı, B2B marka iletişiminde tek tip bir anlatının yetersiz kaldığını; iletişimin modüler ve bağlama duyarlı şekilde kurgulanmasını zorunlu kılmaktadır (Türkiye İMSAD, 2023; TİM, 2023).

McKinsey tarafından yayımlanan endüstriyel sektör analizleri, yüksek teknik ürünlerin satıldığı B2B pazarlarda satın alma karar süreçlerinin ortalama 6-10 ay arasında değiştiğini ve bu süreçte markaların satıştan bağımsız olarak güven inşa eden iletişim faaliyetlerine ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, inşaat malzemeleri sektöründe marka iletişiminin yalnızca görünür değil, karar süresini yöneten stratejik bir araç olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir (McKinsey, 2022).

1.1. Türkiye İnşaat Malzemeleri Sektöründe B2B Karar Alma Dinamikleri

B2B pazarlarda satın alma kararları, bireysel tercihlerden ziyade kurumsal sorumluluklar ve çok aktörlü değerlendirme süreçleri üzerinden şekillenmektedir. İnşaat malzemeleri sektörü bu açıdan, teknik riskin yüksekliği ve uygulama sonuçlarının uzun vadeli etkileri nedeniyle daha da karmaşık bir karar yapısına sahiptir. Literatürde “Decision Making Unit – DMU” olarak ta-

nımlanan bu yapı; mühendisler, teknik danışmanlar, satın alma ekipleri, proje yöneticileri ve üst yönetimden oluşmaktadır (Webster & Wind, 1972). Bu aktörlerin her biri, farklı bilgi türlerine ve iletişim biçimlerine ihtiyaç duymaktadır.

2. MEVCUT B2B MARKA İLETİŞİMİ PRATİKLERİ: GÜÇLÜ YANLAR

Sektörün B2B iletişiminde sahip olduğu bazı yapısal avantajlar bulunmaktadır:

- Güçlü mühendislik altyapısı ve teknik bilgi üretimi
- Uzun vadeli ilişkilere dayanan iş yapma kültürü
- Fuarlar, teknik seminerler ve saha uygulamaları gibi fiziksel temas noktalarının etkin kullanımı

Bu unsurlar, doğru bir iletişim stratejisiyle desteklendiğinde güçlü bir B2B marka anlatısının temelini oluşturabilecek niteliktedir.

Deloitte’un B2B marketing maturity araştırmaları, teknik sektörlerde faaliyet gösteren firmaların en güçlü varlıklarının sahada edinilen uygulama deneyimi ve örtük bilgi olduğunu göstermektedir. Ancak bu bilginin büyük bölümü kurumsal iletişim süreçlerine sistematik biçimde dâhil edilmemektedir. Araştırmaya göre teknik uzmanlığını içerik, yayın ve düşünce liderliği yoluyla görünür kılabilen markalar, rakiplerine kıyasla %30’a varan oranda daha yüksek algılanan güven skoruna sahiptir (Deloitte, 2021).

Harvard Business Review’da yayımlanan çalışmalar, B2B markalarda ürün performansının tek başına yeterli olmadığını; uzmanlık sinyali veren iletişim kurgularının uzun vadeli tercih edilirlirlik üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Webster & Keller, 2004).

2.1. B2B Marka İletişimi Literatürüne Genel Bir Bakış

B2B marka iletişimi uzun yıllar boyunca B2C literatürünün gölgesinde kalmış, endüstriyel pazarlarda markanın rolü çoğunlukla ikincil bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Ancak özellikle 2000’li yıllardan itibaren yapılan çalışmalar, B2B pazarlarda markanın risk azaltıcı ve güven inşa edici bir işlev gördüğünü ortaya koymuştur (Mudambi, 2002).

Kotler ve Pfoertsch (2006), B2B markaların yalnızca ürün farklılaştırması değil, aynı zamanda kurumsal güven, süreç yönetimi ve uzun vadeli iş birliği vaadi sunduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşım, inşaat malzemeleri gibi yüksek teknik ve uygulama riski barındıran sektörlerde markanın stratejik önemini artırmaktadır. Ayrıca Homburg ve arkadaşlarının çalışmaları, güçlü B2B markaların fiyat duyarlılığını azalttığını ve satın alma süreçlerinde tercih edilirliliğini artırdığını göstermektedir (Homburg et al., 2010).

3. YAPISAL EKSİKLER: B2B İLETİŞİM NEDEN ZAYIF KALİYOR?

B2B iletişim literatürü, markaların en sık düştüğü hatalardan birinin karmaşık bilgiyi anlamlı bir anlatıya dönüştürememek olduğunu göstermektedir (Kotler & Keller, 2016).

3.1. B2C Dilinin Yanlış Transferi

Sosyal medya ve kurumsal iletişimde tüketici markalarına özgü sloganlar, duygusal çağrılar ve görsel ağırlıklı anlatımlar öne çıkmaktadır. Oysa B2B karar vericiler için esas olan; kanıta dayalı güven, uzmanlık ve risk yönetimidir (Webster & Keller, 2004).

Forrester Research tarafından yapılan analizler, yüksek riskli B2B satın alma kararlarında duygusal çağrılar değil; teknik kanıtlar, referanslar ve uzmanlık göstergelerinin belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. B2C dilinin yoğun kullanımı, karar vericiler nezdinde marka güvenilirliğini zayıflatabilmektedir (Forrester, 2022).

3.2. Karar Verici Ekosistemin Doğru Okunamaması

B2B satın alma süreçleri mühendisler, satın alma ekipleri, uygulayıcılar, danışmanlar ve üst yönetim gibi çok sayıda paydaşı içerir. Buna rağmen iletişim çoğunlukla bu çok katmanlı yapıyı ayrıştırmadan, tek tip bir hedef kitle varsayımıyla yürütülmektedir.

Gartner'ın B2B buying research çalışmaları, ortalama bir B2B satın alma sürecinde 6-8 kişilik bir karar alma grubunun yer aldığını ve bu paydaşların bilgi beklentilerinin birbirinden önemli ölçüde farklılaştığını göstermektedir. Tek tip iletişim dili, bu ekosistemin tamamına hitap etmekte yetersiz kalmaktadır (Gartner, 2023).

3.3. Marka Kimliğinin Teknik Kimlikle Sınırlandırılması

Birçok firma için marka logo, renk paleti ve katalogtan ibaret kalmakta; kurumsal duruş, sektörel bakış açısı ve entelektüel pozisyon iletişime yeterince yansıtılmamaktadır.

Akademik çalışmalar, B2B markaların yalnızca teknik yeterlilik üzerinden konumlandığında uzun vadeli marka değeri üretmekte zorlandığını; kurumsal kimliğin düşünsel bir çerçeveye desteklenmesinin algılanan değeri anlamlı biçimde artırdığını göstermektedir (Mudambi, 2002).

4. B2B Marka İletişiminde Stratejik Bir Çerçeve Önerisi

Literatürde güçlü B2B markaların üç temel özelliği öne çıkar: uzmanlık sinyali, kurumsal duruş ve süreklilik (Mudambi, 2002).

4.1. Teknik Bilgiyi Anlaşılır ve Bağlamlı Bir Dille Aktarmak

İnşaat malzemeleri sektörü, doğası gereği yüksek teknik bilgi üretir. Ancak bu bilgi iletişimde çoğu zaman karmaşık, içe dönük ve yalnızca uzmanlara hitap eden bir biçimde sunulur. Oysa B2B marka iletişiminde ne kadar teknik bilgiye sahip olduğundan ziyade, bu bilginin nasıl aktarıldığı önemlidir.

Teknik bilginin anlaşılır şekilde sunulmaması, markanın yetkinliğini görünmez kılar. Ürün ya da çözüm ne kadar gelişmiş olursa olsun, karar verici bu değeri kavrayamıyorsa marka algısı oluşmaz. Bu durum özellikle şu sorunun cevapsız kalmasına yol açar: "Bu marka neden bu konuda yetkin?"

Bu noktada kritik olan, dili sadeleştirirken teknik içeriği zayıflatmamak ya da karar vericiyi ayrıntı yığını altında bırakmamaktır. Aşırı teknik detay, uzmanlık göstergesi olmaktan çıkıp algısal bir bariyere dönüşebilir. Bu nedenle teknik iletişimde seçicilik, anlatının gücünü artıran temel bir strateji olarak ele alınmalıdır.

Bu doğrultuda teknik içerik:

- Problemi net biçimde tanımlayan,
- Çözümün neden gerekli olduğunu açıklayan,



- Karar vericinin risk algısını azaltan bir anlatı içinde kurgulanmalıdır.

Anlaşılır teknik iletişim, bilgiyi basitleştirmek değil doğru bağlama oturtmaktır. Böylece marka yalnızca ürün sunan değil, süreci anlayan ve yöneten bir aktör olarak konumlanır (Kotler & Keller, 2016).

Gartner'ın B2B Buying Journey araştırmaları, karar vericilerin %77'sinin satın alma sürecini " karmaşık" olarak tanımladığını ve bu karmaşıklığın önemli bir bölümünün teknik bilginin bağlamdan kopuk sunulmasından kaynaklandığını göstermektedir. Bu bulgu, teknik bilginin sadeleştirilmesinin pazarlama tercihi değil, doğrudan satın alma sürecini kolaylaştıran stratejik bir gereklilik olduğunu ortaya koymaktadır (Gartner, 2023).

4.2. Kurumsal Duruşu Görünür Kılmak: Marka, Bir Görüş Sahibi Olmalıdır

B2B marka iletişimi, yalnızca ürün ve hizmet anlatımıyla sınırlı olduğunda yüzeysel kalır. Güçlü markalar ise sektöre dair bir bakış açısı ve duruş sergiler.

Kurumsal duruşun görünür kılınmasında kurumsal yayınlar, sektörel sponsorluklar ve lider iletişimi (üst yönetim yazıları, söyleşiler, görüş metinleri) belirleyici rol oynar. Bu araçlar sayesinde marka, yalnızca anlatan değil, yorumlayan ve yön gösteren bir aktör hâline gelir (Webster & Keller, 2004).

Edelman Trust Barometer verileri, B2B karar vericilerin %64'ünün bir markanın ürünlerinden önce "neye inandığını" ve hangi konularda pozisyon aldığını önemsendiğini göstermektedir. Bu veri, kurumsal duruşun B2B pazarlarda doğrudan tercih edilme kriteri hâline geldiğini ortaya koymaktadır (Edelman Trust Barometer, 2023).

4.3. Sürekliliği Bir Yatırım Olarak Kabul Etmek

B2B iletişimde sık karşılaşılan bir yanlış, bilginin bir kez anlatıldıktan sonra tamamlandığı varsayımdır. Oysa karar vericiler markayla her zaman aynı anda temas etmez, bilgiyi zamana yayılmış biçimde sindirir.

Markalar, "aynı şeyi tekrar ediyoruz" hissiyle iletişimi kesintiye uğrattıklarında, güven inşasını da yarıda bır-

rakmış olurlar. Süreklilik tekrar değil, pekiştirme anlamına gelir. Marka iletişimi kampanya değil, uzun vadeli bir öğrenme süreci olarak ele alınmalıdır (Homburg et al., 2010).

LinkedIn B2B Institute tarafından yayımlanan araştırmalar, tutarlı ve uzun vadeli marka iletişimi yürüten B2B firmaların satış döngülerinde %15-20 oranında kısalma sağladığını göstermektedir. Bu bulgu, sürekliliğin yalnızca algısal değil, doğrudan iş sonuçlarına etki eden bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (LinkedIn B2B Institute, 2022).

4.4. İnşaat Malzemeleri Sektörü İçin Kavramsal Bir B2B Marka İletişimi Modeli

Bu çalışma kapsamında önerilen kavramsal model, inşaat malzemeleri sektöründe B2B marka iletişiminin üç temel eksen üzerinde şekillenmesi gerektiğini öne sürmektedir: teknik bilginin anlaşılabilirliği, kurumsal duruşun görünürlüğü ve iletişim sürekliliği.

Bu üç eksen birlikte ele alındığında, teknik bilginin yalnızca bir içerik unsuru değil; güven inşasının başlangıç noktası olduğu görülmektedir. Kurumsal duruş bu güveni bağlama oturtmakta, süreklilik ise markanın zihinsel erişilebilirliğini sağlamaktadır (Keller, 2013).

Model, B2B marka iletişimini doğrusal bir aktarım süreci olarak değil, güven temelli döngüsel bir yapı olarak ele almakta ve markanın uzun vadeli tercih edilirliğini bu döngü üzerinden açıklamaktadır.

5. Sektörel Gözlemler Üzerinden Nitel Bir Değerlendirme

Türkiye inşaat malzemeleri sektöründe yapılan gözlemler, markaların iletişim faaliyetlerinin büyük ölçüde ürün tanıtımı ve teknik özellik aktarımıyla sınırlı kaldığını göstermektedir. Dijital kanallarda dahi iletişimin çoğunlukla katalog diliyle yürütüldüğü görülmektedir.

Bu durum markaların teknik yetkinliğe sahip olmasına rağmen, bu yetkinliği stratejik bir marka anlatısına dönüştürmekte zorlandığını ortaya koymaktadır. Oysa literatür, özellikle karmaşık B2B satın alma süreçlerinde anlatının ve bağlamın teknik detay kadar belirleyici olduğunu vurgulamaktadır (Holliman & Rowley, 2014).

6. Tartışma

Bu çalışmada ele alınan bulgular, B2B marka iletişiminin Türkiye inşaat malzemeleri sektörü özelinde hâlâ operasyonel bir faaliyet olarak konumlandığını göstermektedir. Oysa uluslararası literatür, markayı stratejik bir yönetim aracı olarak ele alan firmaların uzun vadeli rekabet avantajı elde ettiğini ortaya koymaktadır.

Türkiye bağlamında bu dönüşümün önündeki en büyük engel, teknik bilginin iletişimsel bir değer olarak değil, yalnızca mühendislik çıktısı olarak görülmesidir. Bu bakış açısının değişmesi, sektörün küresel rekabet gücünü de doğrudan etkileyecektir.

7. Sonuç

Türkiye inşaat malzemeleri sektörü teknik bilgi ve üretim gücü açısından güçlü olmasına rağmen, bu birikimi B2B marka iletişimine yeterince yansıtamamaktadır. Bunun temel nedeni, iletişimin hâlâ ürün ve satış odaklı bir refleksle ele alınmasıdır. Oysa B2B pazarlarda marka değeri; teknik yetkinliğin nasıl anlatıldığı, kurumsal duruşun ne kadar net ifade edildiği ve bu anlatının ne kadar tutarlı biçimde sürdürüldüğüyle inşa edilir.

Teknik bilgiyi anlaşılır bir dile dönüştüren, sektöre dair bir bakış açısı ortaya koyan ve iletişimi süreklilik temelinde yöneten markalar; yalnızca tedarikçi değil, güvenilir iş ortakları olarak konumlanır. Bu yaklaşım Türkiye inşaat malzemeleri sektörü için iletişim tercihi değil, sürdürülebilir rekabetin temel koşuludur.

Akademik ve sektörel araştırmalar birlikte değerlendirildiğinde, B2B marka iletişiminin operasyonel bir destek faaliyeti değil; doğrudan rekabet gücü yaratan stratejik bir alan olduğu açıkça görülmektedir (Kotler & Keller, 2016; Homburg et al., 2010).

KAYNAKÇA

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.

Webster, F. E., & Keller, K. L. (2004). A Roadmap for Branding in Industrial Markets. *Journal of Brand Management*.

Mudambi, S. (2002). Branding Importance in Business-to-Business Markets. *Industrial Marketing Management*.

Homburg, C., Klarmann, M., & Schmitt, J. (2010). Brand Awareness in Business Markets. *Journal of Business Research*.

Deloitte (2021). *B2B Marketing Maturity Study*.

Gartner (2023). *The B2B Buying Journey*.

Edelman (2023). *Trust Barometer*.

McKinsey (2022). *Industrial B2B Decision Making*.

LinkedIn B2B Institute (2022). *B2B Brand Building Research*.

Türkiye İMSAD (2023). *İnşaat Malzemeleri Sanayi Raporları*.

Türkiye İhracatçılar Meclisi – TİM (2023).

Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). *Organizational Buying Behavior*.

Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*.

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management*.

Holliman, G., & Rowley, J. (2014). *Business to business digital content marketing*.

TÜRKİYE ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE GELECEĞİN İŞ GÜCÜ BECERİLERİ ARAŞTIRMA PROJESİ TAMAMLANDI



Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yürütülen ve Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu tarafından desteklenen "Sosyal Taraflar ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Konusundaki Kapasitelerinin Güçlendirilmesi Projesi" kapsamında, ÇEİS olarak yürüttüğümüz "Türkiye Çimento Sektöründe Geleceğin İş Gücü Becerileri Araştırması" başarıyla tamamlandı.

Sekiz ay süren proje kapsamında, çimento sektörünün dijital ve yeşil dönüşüm sürecine hazırlık düzeyini değerlendirmek ve bu dönüşümün sektöre etkilerini bütüncül bir bakış açısıyla analiz etmek amacıyla çok boyutlu bir araştırma süreci yürüttük. Bu çerçevede, ikiz dönüşümün (yeşil ve dijital) etkileri analiz edilirken, sosyal boyutu da içeren "üçüz dönüşüm" perspektifi benimsenirken; istihdam, beceri dönüşümü ve sosyal etkiler bütüncül olarak ele alındı.

Bu doğrultuda yalnızca saha verileriyle sınırlı kalınmayarak; sektöre ilişkin küresel ve ulusal gelişmeleri ortaya koymak amacıyla kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirildi. Böylece, dünya genelindeki eğilimler ile Türkiye'deki mevcut durum karşılaştırmalı olarak analiz edilmiş oldu.

Araştırmanın saha çalışmaları kapsamında, sektörü temsilen C-level yöneticiler ve profesyonel ekiplerle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirildi. Dönüşüme ilişkin algılar, beklentiler ve stratejik yaklaşımlar analiz edildi. Nitel verilerin yanı sıra, dönüşümün operasyonel ve yetkinlik boyutunu değerlendirmek amacıyla yürütülen anket çalışmasına yalnızca yönetim ve teknik ekipler değil, aynı zamanda işçi sendikası iş yeri temsilcileri de katılım sağladı. Bu sayede araştırma, sektörün yalnızca üst yönetim perspektifiyle sınırlı kalmadan sahanın geneline inen, farklı paydaşların görüşlerini kapsayan bütüncül bir veri seti oluşturuldu.

Toplam 598 katılımcıdan elde edilen verilerle, mevcut yetkinlik düzeyi ile gelecekte ihtiyaç duyulacak beceriler arasındaki fark somut olarak ortaya kondu. Bu yaklaşım aynı zamanda, çimento sektöründe sosyal diyalog mekanizmalarının güçlendirilmesine katkı sağlayan, farklı tarafların ortak bir anlayış geliştirmesine imkan tanıyan önemli bir zemin oluşturuldu.

Buna ek olarak, farklı fonksiyonların dönüşüm sürecine bakış açılarını karşılaştırmak ve saha gerçekliğini derinlemesine analiz edebilmek amacıyla; İnsan Kaynakları, Üretim, Kalite, Ar-Ge, Makine Bakım, Elektrik, Elektronik, Enerji, İSG, Çevre, Sürdürülebilirlik, Satış ve Pazarlama departmanlarında görev yapan 43 yöneticiyle odak grup görüşmeleri gerçekleştirildi. Bu görüşmeler aracılığıyla sektördeki mevcut uygulamalar, karşılaşılan zorluklar ve gelişim alanları çok boyutlu bir şekilde değerlendirilmiş oldu.

Elde edilen bulguların, sektörün gelecekte ihtiyaç duyacağı meslekler ile bu mesleklerde gerekli olacak beceri setlerinin belirlenmesine önemli katkı sağlaması bekleniyor. Bu kapsamda, proje çıktısı olarak hazırlanacak kapsamlı raporun ardından, elde edilen sonuçların sektör genelinde yaygınlaştırılması ve ortak bir yol haritası oluşturulması amacıyla sektör temsilcilerinin katılımıyla çevrimiçi toplantılar düzenlenecek.

OPUS CAEMENTICIUM KİTABIMIZ YAYIMLANDI

Çimentonun Mimarlık İçindeki Yolcuğu Kitaplaştı



ÇEİS tarafından hayata geçirilen, sektörümüzün yapı kültürüne katkı boyutuyla da gelişmesi gerektiği anlayışı doğrultusunda hazırlanan Opus Caementicium kitabının baskısı tamamlandı. Söz konusu çalışma, 2020 – 2025 yılları arasında Arredamento Mimarlık dergisinde ÇEİS katkılarıyla yayımlanan yazıların derlenmesiyle oluşturuldu. Çimento ve betonun mimarlık pratiği içindeki çok katmanlı rolünü görünür kılmayı ve nitelikli kullanımını teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Kitap kapsamında hem Türkiye'den hem de dünyadan seçilen örnek yapılar, tarihsel, kuramsal, teknik ve toplumsal boyutlarıyla ele alınarak betonun mimarlık içindeki farklı potansiyelleri kapsamlı biçimde ortaya koyulurken; söz konusu eser, mimarlık kültürüne katkı sunan nitelikli bir başvuru kaynağı niteliği taşıyor.

<https://ceis.org.tr/wp-content/uploads/2026/04/OPUS-CAEMENTICIUM-KITAP-WEB.pdf>

SOSYAL MEDYADA YENİ BİR İÇERİK BAŞLIĞI: ÇİMENTO&SANAT

Malzemenin kültürel bağlamını görünür kılmayı amaçlayan yeni bir içerik başlığı, ÇEİS sosyal medya hesaplarında başladı: Çimento ve Sanat

Bu bölümde çimentonun ve betonun sanat ve mimarlık alanındaki görünümü; belirli akımlar, önemli eserler ve düşünsel yaklaşımlar üzerinden ele alınıyor. İçeriklerde sanat tarihinde malzemenin nasıl konumlandığı ve farklı dönemlerde hangi üretim biçimleri içinde yer aldığı inceleniyor.



Fountain of Time: Beton ve Zamansallık

Lorado Taft'ın 1922 tarihli Fountain of Time adlı çalışması, betonun figüratif anlatımla ilişkilendirildiği erken dönem örneklerindedir. Eser zamana referans veren şiirsel bir metinden yola çıkar ancak anlatısını simgesel değil, ardışık figürler üzerinden kurar.



Concrete Art Hareketi ve Malzemenin Gerçekliği

Concrete Art (Somut Sanat), soyutlamayı temsilin ötesine taşıyan bir yaklaşımdır. Bu anlayışta biçim, renk ve malzeme; dış referanslardan arındırılarak ele alınır.



Concrete Cows: Betonun Toplumsal Alandaki Kullanımı

Liz Leyh'in 1978'de Milton Keynes'te gerçekleştirdiği Concrete Cows çalışması, beton heykelin kamusal alandaki karşılığını anlamak için sıkça referans verilen bir örnektir.



Mimarlık, Sanat ve Beton Yüzey

Beton yüzeyler, mimarlıkta yalnızca taşıyıcı elemanlar olarak değil, algı üreticileri olarak da ele alınır. Işık, gölge ve doku; mekânın nasıl deneyimlendiğini doğrudan etkiler.



Sanatta keskin mimari örneklerde beton, anlatı kurmaz; algıyı düzenler.



Figürlerin yan yana dizilişi, zamanın ilerleyişini temsil ederken malzemenin tekdüzeligi bu ilerleyişi dramatize etmez, sabitler.

Bu yaklaşım betonun anlatıyı yönlendirmeden, onu taşıyan bir zemin olarak kullanılabilceğini gösterir.



Bu durum beton ve çimento gibi malzemelerin sanatsal üretimde daha sık kullanılmasına zemin hazırladı.

Burada amaç estetik bir üstünlük kurmak değil; malzemenin sınırlarını kabul ederek onunla çalışmaktır.



Aksine, gündelik bir figürün sıradan bir malzemeyle üretilmesi, eserin kent belleğine yerleşmesini sağlar.

Bu tür örnekler, çimentonun sanatta bağlam belirleyici bir unsur olarak nasıl kullanıldığını gösterir.



Bu nedenle yüzey pürüzleri, kalıp izleri ya da renk farklılıkları çoğu zaman gizlenmez.

Bir estetik iddia değil; mekânın nasıl okunacağına dair bir yönlendirme ortaya çıkar.

ÇALIŞMA HAYATI İSTİŞARE TOPLANTISI

Çalışma hayatına ilişkin iş dünyası gündeminde olan konuların düzenli aralıklara değerlendirildiği Çalışma Hayatı İstişare Toplantısı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Prof. Dr. Sayın Vedat Işıkhan ve SGK Başkanı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürü, Rehberlik ve İş Tefitiş Başkanı, Çalışma Genel Müdürü ve İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürü'nün katılımı ile 03 Nisan 2026 tarihinde İzmir Ticaret Odası'nda gerçekleştirildi. Toplantıya, Genel Sekreter H. Serdar Şardan ile Hukuk ve Endüstri İlişkileri Birimi katıldı.



ÇEİS ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ KURULU TOPLANTISI

ÇEİS Çalışma İlişkileri Kurulu toplantısı, 15 Nisan 2026 tarihinde gerçekleştirildi. Toplantıda çalışma hayatında yaşanan güncel gelişmeler ve mevzuat değişiklikleri ile ÇEİS'in devam eden faaliyetleri hakkında bilgi verildi. Ayrıca, "Türkiye Çimento Sektöründe Geleceğin İş Gücü Becerileri Araştırması" Projesi ile ilgili sunum yapıldı.



KUŞAKTAN KUŞAĞA ÇEİS TERSİNE MENTORLUK PROGRAMI

3. DÖNEMİ BAŞLIYOR

Kuşaktan Kuşağa ÇEİS Tersine Mentorluk Programının 3. Döneminde başvuru süreci tamamlandı ve açılış toplantısı için geri sayım başladı. Mentee grubu genel müdür, genel müdür yardımcısı, fabrika müdürü ve direktör pozisyonlarındaki üst düzey yöneticilerden oluşuyor. Menteler, kendi şirketlerindeki ÇEİS Gençlik Komitesi Temsilcisi, ÇEİS üyesi farklı bir şirkette çalışan bir genç profesyonel ve bir üniversite öğrencisi olmak üzere toplam 3 mentorla eşleşti.

Gruplar açılış toplantısı ve alacakları eğitimden sonra 4 ay boyunca toplamda 6 görüşme gerçekleştirecek ve toplantı ana gündemleri Liderlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık, Psikolojik Güvenlik ve Açık İletişim, Çalışan Deneyimi, Çimento Sektörünün Geleceği ve bir serbest gündem olacak.



ÇEİS GENÇLİK KOMİTESİ TOPLANTISI

ÇEİS Gençlik Komitesi Toplantısı, 24 Mart 2026 tarihinde Kuşaktan Kuşağa ÇEİS Tersine Mentorluk Programı gündemiyle ve 13 Komite Üyesinin katılımıyla gerçekleştirildi. Toplantıda, Programın ilk iki dönemi hakkında bilgilendirme yapıldı ve bu döneme dair planlamalar aktararak Komite Üyelerinin görüşleri alındı. Komite Üyelerinin programdaki sorumlulukları hakkında bilgilendirme yapılarak toplantı sonlandırıldı.



MEF ÜNİVERSİTESİ İŞLETME BÖLÜMÜ DIŞ DANIŞMA KURULU TOPLANTISI

30 Mart 2026 tarihinde gerçekleştirilen MEF Üniversitesi İşletme Bölümü Dış Danışma Kurulu Toplantısı'na Sendikamız Eğitim ve İSG Birim Yöneticisi Yücel Yetişkin de katılım sağladı.

Toplantıda, işletme bölümü mezunlarının istihdamına yönelik alınabilecek aksiyonlar ile müfredatta yapılabilecek güncellemeler hakkında görüş alışverişinde bulunuldu.

ÇEİS KAMPÜS EĞİTİMLERİ

498

Katılımcı Sayısı

%90

Memnuniyet Oranı

3.321

İnsan/Saat Eğitim

İNSAN KAYNAKLARI SINIFI

Cement HR Academy

İK VİZYON SOHBETLERİ: İK'da Güncel Trendler

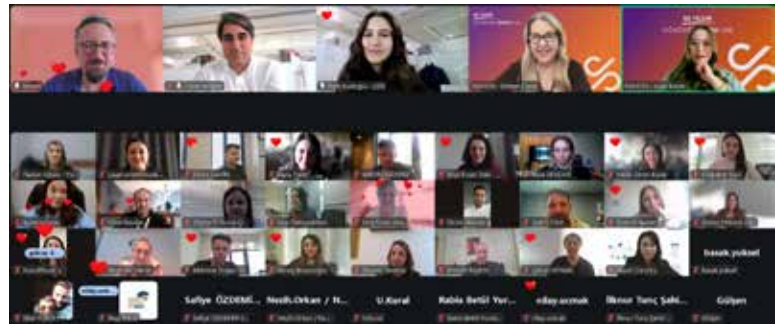
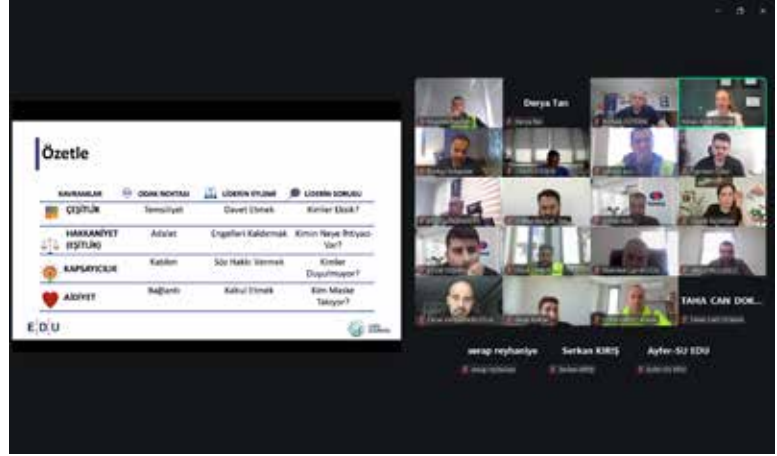
İK VİZYON SOHBETLERİ: Nöro İK

İK VİZYON SOHBETLERİ: Future Of Work (İşin Geleceği)

LİDERLİK VE YÖNETİM SINIFI

3D Leadership Journey (3 Boyutlu Liderlik Yolculuğu Eğitim Programı)

Deniz Müzesinde Liderlik ve Strateji



TİSK OPF GENÇLİK KOMİTESİ TOPLANTISI

26 Mart 2026 tarihinde gerçekleştirilen TİSK OPF Gençlik Komitesi Toplantısı'na Sendikamızdan Araştırma ve Eğitim Uzman Yardımcısı Derya Tan ve İrem Kurtuluşlu katılım sağladı.

Toplantı, katılımcıların tanışmasıyla başladı. Devamında, Sendikamız bünyesinde gençlere yönelik yürütülen projeler hakkında bilgi paylaşımında bulunuldu. Katılımcıların görüş ve önerilerinin alınmasının ardından toplantı sona erdi.



ÇİMENTO SEKTÖRÜ MBA PROGRAMI 2025 – 2026

ÇEİS, TÜRKÇİMENTO ve MEF Üniversitesi iş birliği ile 2022 yılında ilk dönemi başlatılan ve bu sene 4. grubu açılan Çimento Sektörü MBA Programında sektörümüzden misafir konuşmacıları derslerimizde ağırlamaya devam ediyoruz. Nisan ayı misafir konuşmacılarımız, alanlarındaki bilgi birikimi ve tecrübelerini katılımcılarla paylaştılar.

MBA

EMİSYON KONTROLÜ ve YÖNETİMİ

16 Mart 2026

Misafir Konuşmacı
Okan DURSUN
Kurucu ve CEO
Carbon Gate

MBA

AB SINIRDA KARBON DÜZENLEMESİ (CBAM) HAKKINDA GENEL BİLGİLENDİRME

16 Mart 2026

Misafir Konuşmacı
Canan DERİNÖZ GENÇEL
Çevre ve İklim Değişikliği Müdürü
TÜRKÇİMENTO

MBA

YENİ NESİL YÖNETİCİLİKTE İLETİŞİMİN ROLÜ

18 Mart 2026

Misafir Konuşmacı
Alper GİRGİN
İK Danışmanı, Eğitmen,
Yetenek Koçu (PCC)
Girgin Akademi ve Danışmanlık

MBA

İRAN KRİZİ SONRASI YENİLENEBİLİR ENERJİ

23 Mart
2026



Misafir Konuşmacı
**Barış
SANLI**
Enerji Analisti

MBA

YAPAY ZEKÂ ile GELECEK

01 Nisan
2026



Misafir Konuşmacı
**Burak
HACIOSMANOĞLU**
Ar-Ge Direktörü
DOF Robotics

MBA

GLOBAL ŞİRKET YÖNETİMİNDE STRATEJİK LİDERLİK

30 Nisan
2026



Misafir Konuşmacı
**Cahide
AKKUZU**
Yönetici ve Takım Koçu &
Liderlik Gelişimi Danışmanı

MBA

DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ

25 Mart
2026



Prof. Dr.
**Muhammed
ŞAHİN**
Rektör
MEF Üniversitesi

MBA

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ve VATANDAŞLIK

13 Nisan
2026



**Volkan
BOZAY**
CEO
TÜRKCİMENTO

MBA

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK RAPORLAMASINA YÖNELİK CERÇEVE ve STANDARTLAR, PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

04 Mayıs
2026



Misafir Konuşmacı
**Baki
KARA**
Ajans Başkanı
Finar

MBA

TÜRKİYE ÇİMENTO SANAYİ'NDE DÖNGÜSEL EKONOMİYE GEÇİŞ

30 Mart
2026



Misafir Konuşmacı
**Mete Emre
ERGÜÇLÜ**
Genel Müdür
Çözüm Endüstriyel
Abak İşleme San. Tic. A.Ş.

MBA

29 Nisan
2026



**Cenker
MİRZAOĞLU**
CEO ve
Yönetim Kurulu Üyesi
Cimentas
Chief Strategic
Development Officer
Cementir Group

MBA

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DÜZENLEMELERİ (KGG: TSRS 1, TSRS 2; SPK, BORSA İSTANBUL)

04 Mayıs
2026



Misafir Konuşmacı
**Ali
YÖRÜK**
Sürdürülebilirlik Hizmetleri
Lideri
PwC Türkiye

MBA

YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA GÜNCEL KALMA REHBERİ

31 Mart
2026



Misafir Konuşmacı
**Harun
SEYHAN**
Kurucu
Hybrid Akademi

MBA

DİKEY ENTEGRASYON ve DEĞER ZİNCİRİ

30 Nisan
2026



Misafir Konuşmacı
**Mehmet Ali
CEYLAN**
CEO ve
Yönetim Kurulu Üyesi
Medcem Çimento Grubu

28 NİSAN ÇİMENTO SEKTÖRÜ DÜNYA İSG GÜNÜ ETKİNLİKLERİ

2014 yılından bu yana her yıl farklı bir tema ile sektörel olarak gerçekleştirdiğimiz Dünya İSG Günü Etkinliklerimiz, bu yıl “Güvenli Proses, Sağlıklı Çalışanlar” sloganı ile “Proses Güvenliği” odağında gerçekleştirildi.

Belirlenen tema kapsamında;

- Etkinliklere özel olarak hazırladığımız etiketleri tüm çalışanlarla paylaşarak, baretlerine yapıştırmalarını sağladık.
- Proses Güvenliği kapsamında, patlayıcı ortam risklerinin bilimsel yöntemlerle değerlendirilmesine yönelik CEISATEX yazılımı ile ATEX/PKD uzaktan eğitim modülünü devreye aldık.
- “Çimento Sektöründe Proses Güvenliği Yönetimi Kılavuzu” ve “Çimento Sektöründe Patlayıcı Ortamların Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi Kılavuzu” başlıklı iki ayrı yayını hazırlayarak sektör profesyonellerinin görüşüne sunduk.
- 16-17 Nisan tarihlerinde “Çimento Sektöründe Proses Güvenliği” eğitimini 43 çalışanın katılımıyla Sendikamız Merkezinde gerçekleştirdik.
- Eğitimin ardından bir hafta boyunca fabrikalarda “Proses Güvenliği” odaklı denetimler gerçekleştirildi.
- Sonraki aşamada 28 Nisan’da yoğun bir katılımı “Çimento Sektöründe Proses Güvenliği” webinarını düzenledik.
- Etkinliklerin son aşamasında ise 29-30 Nisan tarihlerinde Sendikamız Merkezinde İSG Profesyoneli ve Teknik Departmanlardan 29 çalışanın katılımıyla “Patlamadan Korunma” eğitimini gerçekleştirdik.





01-07 MART DEPREM HAFTASI ETKİNLİKLERİ

Deprem Haftası etkinlikleri kapsamında 05 Mart 2026 tarihinde “Deprem Güvenliği Farkındalık Eğitimi” çevrim içi olarak gerçekleştirildi.

Sosyal yaşamda ve üretim tesislerinde karşılaşılabilecek deprem risklerinin ele alındığı eğitim programında; deprem öncesinde alınması gereken önleyici tedbirler, deprem anında doğru davranış biçimleri ve deprem sonrasında yapılması gereken müdahale ve tahliye süreçleri hakkında katılımcılara kapsamlı bilgiler aktarıldı.



“IOSH MANAGING SAFELY” EĞİTİMİ

IOSH Managing Safely Eğitimi 25-26-27 Mart 2026 tarihlerinde Çimento Sektörü İSG Eğitim Merkezi’nde yüz yüze gerçekleştirildi.

İş sağlığı ve güvenliği alanında uluslararası alanda tanınan bir yeterliliği temsil eden IOSH (Institution of Occupational Safety and Health) eğitimine 13 çalışan katıldı. Eğitim kapsamında; iş sağlığı ve güvenliği yönetiminin temel prensipleri, risk değerlendirme süreçleri, tehlikelerin tanımlanması ve kontrol yöntemleri, kaza araştırma teknikleri ile performans izleme ve sürekli iyileştirme konuları ele alındı. Katılımcılar, teorik bilgilerin yanı sıra uygulamalı çalışmalarla güvenli çalışma kültürünü geliştirmeye yönelik yetkinliklerini artırma fırsatı buldular.

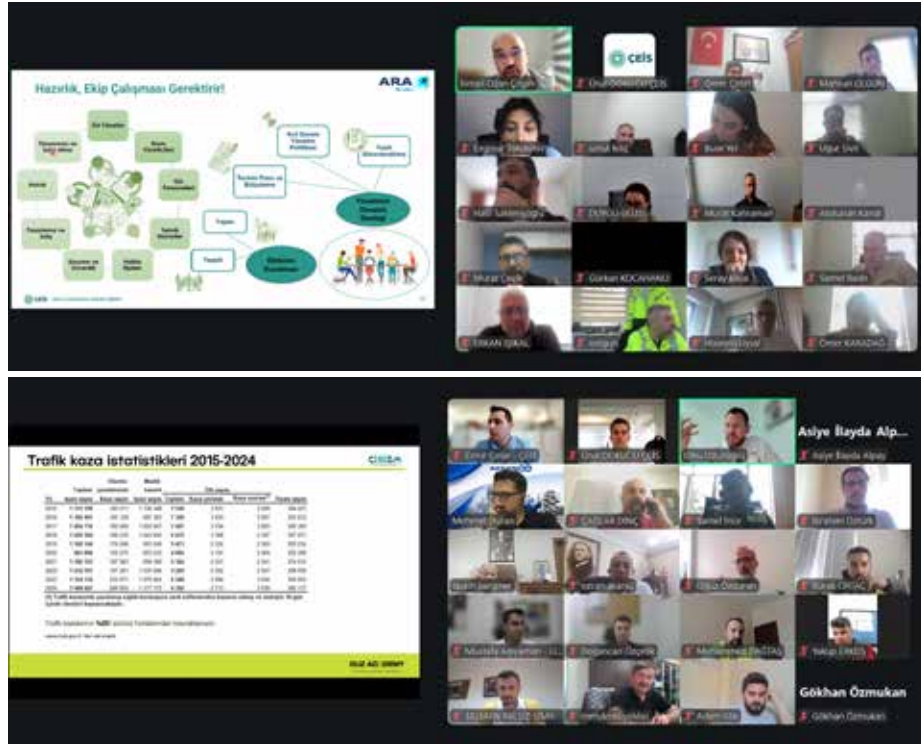


ÇİSİEM EĞİTİM FAALİYETLERİ

Çimento Sektörü İSG Eğitim Merkezi'nde 12 eğitim ortağımız ile iş birliği içerisinde 8 farklı grup ve 29 başlıkta gerçekleştirilecek olan 2026 yılı eğitimlerinde, Ocak, Şubat, Mart ve Nisan aylarında 257 katılımcıya %95 memnuniyet oranı ile 1.105 insan saat eğitim verildi.

257 Katılımcı Sayısı	%95 Memnuniyet Oranı	1.105 İnsan/Saat Eğitim
--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

ACİL DURUM SINIFI	İSG LİDERLİĞİ SINIFI
Deprem Güvenliği Farkındalığı Eğitimi	IOSH Managing Safety Eğitimi
Acil Durum Yönetimi	Yeni Mühendisler İçin Çimento Sektörü JEST Programı (1. Oturum)
TRAFİK VE SÜRÜŞ GÜVENLİĞİ SINIFI	
Trafik Farkındalığı Gelişim Serisi: Tek Doğru Tüm Yanışları Götürebilir!	



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.

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

- Akçansa Büyükçekmece Çimento Fabrikası'nda, 07-09 Nisan 2026 tarihinde, üretim biriminden 28 çalışanın,
- Oyak Aslan Çimento Fabrikası'nda, 28-29 Nisan 2026 tarihlerinde, üretim biriminden 16 çalışanın

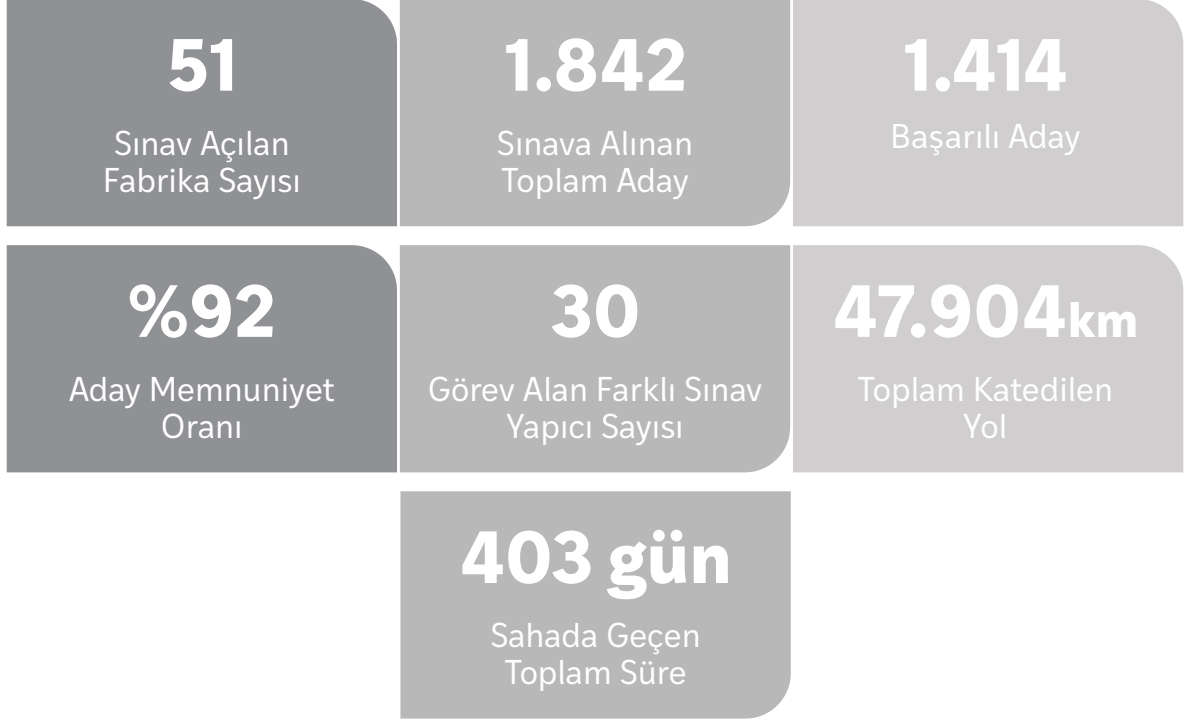
katılımıyla sınav organizasyonları gerçekleştirildi.

Bugüne kadar yapılan sınavların dökümünü aşağıdaki tabloda görebilirsiniz.

Sınav Açılan Fabrika Sayısı	Sınava Giren Kişi Sayısı	Belgelendirilen Kişi Sayısı
51	1.842	1.414



Akçansa Büyükçekmece Çimento Fabrikası'nda Çimento Üretim Elemanı ve Çimento Merkezi Kumanda Operatörü Sınavları gerçekleştirildi



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



AKÇANSA'DAN ÇOKLU BAŞARI: 4 FARKLI KATEGORİDE ÖDÜL



Yenilikçi, sürdürülebilir çimento, hazır beton, agrega ve özel ürün üretimiyle Türkiye'nin yapı malzemeleri sektöründe öncü konumunda olan Akçansa; dört farklı kategoride ödül kazandı.

Akçansa; Çimento, Cam, Seramik ve Toprak Ürünleri İhracatçıları Birliği tarafından sekizincisi düzenlenen törende dört farklı kategoride ödül kazandı. 'İhracatını En Fazla Artıran Firma' kategorisinde birincilik elde eden Akçansa, klinker sektöründe 'En Fazla İhracat Gerçekleştiren Firma' kategorisinde ikinci, gri çimento sektörü kategorisinde üçüncü ve genel çimento sektörü (klinker dahil) kategorisinde dördüncü olarak önemli başarıya imza attı. Akçansa hakkında Akçansa, Akçimento ve Çanakkale Çimento'nun 1996 yılında birleşmesi sonucunda faaliyetlerine başlamıştır. Şirket, Sabancı Holding ve

Heidelberg Materials ortak kuruluşu olmasının yanı sıra halka açık ortaklık yapısıyla geleceğe güvenle ilerlemektedir. Akçansa, Türkiye'nin çimento ihtiyacının %7'sini, toplam çimento ve klinker ihracatının ise %11'ini karşılayan dünya kalite standartlarına uygun ürünleri, sorumlu üretim anlayışı, İstanbul Sanayi Odası tarafından ödüllendirilen doğa dostu kimliği, üstün hizmet anlayışı ve yüksek teknoloji donanımlı tesisleri ile üretmeye devam etmektedir. Şirket, ülkemize ve topluma değer yaratma bilinciyle operasyonlarını Marmara, Ege ve Karadeniz bölgelerinde sürdürmektedir. Akçansa, çimento ve klinker üretimlerini İstanbul Büyükçekmece, Çanakkale ve Samsun-Ladik'teki üç entegre çimento fabrikasında gerçekleştirirken, kaliteli, hızlı ve çözüm sunan liman faaliyetlerini ise Çanakkale ve İstanbul-Ambarlı limanları aracılığıyla devam ettirmektedir. Akçansa'nın liman faaliyetlerine ek olarak İzmir-Aliağa, Ambarlı, Yalova ve Yalova-Yarımca olmak üzere 4 adet çimento terminali bulunmaktadır. Şirket, Betonsa ile 1998 yılında birleşmesiyle hazır beton üretim hizmetlerini Betonsa markası altında 25 tesiste gerçekleştirmektedir. Kurum, Agregasa ile de 2002 yılında birleşmesi sonucunda agrega üretim faaliyetlerini Agregasa markasıyla Tekirdağ (Saray) ve Bursa'da bulunan tesislerinde sürdürmektedir. Akçansa, tüm tesislerinde üretim faaliyetlerini ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, BS EN ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi ve BS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'ne uygun olarak yürütmektedir.

BATI ANADOLU ŞİRKETLER TOPLULUĐU'NA ÜÇ ÖDÜL BİRDEN



Ege Bölgesi'nin önemli sanayi gruplarından Batı Anadolu Şirketler Topluluđu, Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) çatısı altında düzenlenen 8. İhracatın Őampiyonları Ödül Töreni'nde, 2025 yılı ihracat performansı ile üç ödülün birden sahibi oldu.

Türkiye İhracatçılar Meclisi çatısı altında faaliyet gösteren Çimento, Cam, Seramik ve Toprak Ürünleri İhracatçıları Birliği (ÇCSİB) tarafından bu yıl 8'inci düzenlenen İhracatın Őampiyonları Ödül Töreni, Ticaret Bakanı Prof. Dr. Ömer Bolat'ın katılımı ile gerçekleşti. Amerika, Avrupa ve Afrika kıtasında 20'yi aşkın ülkeye ihracat gerçekleştiren ve yıllık 5,8 milyon ton çimento üretim kapasitesiyle bölgesinin en büyük üreticilerinden biri olan Batı Anadolu Şirketler Topluluđu, başarılı ihracat performansı sergileyen şirketlerin ödüllendirildiği törenden bu yıl da önemli başarılarla döndü.

Türkiye çimento sektörü ihracatında önemli bir pazar payına sahip olan şirketler topluluğu; bu yıl 8'inci düzenlenen ödül töreninde üst üste 8'inci kez ilk 5 şirket arasına girmeyi başararak 3 kategoride (klinker, gri çimento ve genel çimento) 'En Fazla İhracat Gerçekleştiren Firma' ödülleri aldı. Ankara'da Ticaret Bakanlığı'nda düzenlenen törende Batı Anadolu Şirketler Topluluđu adına ödülleri İcra Kurulu Üyesi & Pazarlama ve Beton Grup Başkanı Selçuk Uçar ve Uluslararası Ticaret Müdürü Efe Duman aldı.

İhracatta istikrar, sahadaki yatırımlarla destekleniyor

Batı Anadolu Şirketler Topluluđu'nun ihracat performansına ilişkin değerlendirmede bulunan İcra Kurulu Üyesi ve Pazarlama ve Beton Grup Başkanı Selçuk Uçar, grubun 2025 yılı toplam çimento ve klinker ihracatının yaklaşık 2 milyon ton olarak gerçekleştiğini belirtti. Uçar, Őu ifadeleri kullandı: "İhracatın Őampiyonları Ödül Töreni'nin düzenlediği ilk yıldan bu yana her yıl üst sıralarda yer alarak ödüle hak kazanmamız, ihracatta kurduğumuz yapının istikrarlı şekilde ilerlediğini gösteriyor. Bu sonuçları yalnızca bir performans göstergesi olarak değil, sahada attığımız adımların karşılığı olarak değerlendiriyoruz. Üretim altyapımızı güçlendirmeye, lojistik kabiliyetlerimizi geliştirmeye ve farklı pazarlardaki varlığımızı derinleştirmeye odaklanıyoruz. Özellikle limanlara yakın üretim yapımız ve devam eden yatırımlarımız sayesinde, Akdeniz havzasından Atlantik hattına uzanan geniş bir coğrafyada rekabet gücümüzü artırıyoruz. İhracat, Batı Anadolu için büyümenin temel bileşenlerinden biri olmaya devam ediyor. Önümüzdeki dönemde de ihracatın toplam iş hacmimiz içindeki payını yukarı taşımayı ve daha fazla pazarda kalıcı bir oyuncu haline gelmek için çalışmalarımızı kararlılıkla sürdürüyoruz."

İhracat ödüllerinde istikrarlı başarı grafiği

Yıllık çimento ve klinker üretim kapasitesini yaklaşık 9 milyon tona çıkarmayı hedefleyen Batı Anadolu Şirketler Topluluđu, ihracattaki performansını sürdürüyor. Bu kapsamda grup, klinker sektörü 'En Fazla İhracat Gerçekleştiren Firma' kategorisinde 4'üncülük ödülüne; genel çimento sektörü (klinker dahil) 'En Fazla İhracat Gerçekleştiren Firma' kategorisinde 5'incilik ödülüne; gri çimento sektörü 'En Fazla İhracat Gerçekleştiren Firma' kategorisinde ise 5'incilik ödülüne layık görüldü.

BURSA ÇİMENTO'DA KADIN İSTİHDAMI STRATEJİK BÜYÜMENİN PARÇASI OLDU



Bursa Çimento Fabrikası A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi H. Nalan Tüzel, ağır sanayide kadın istihdamının artırılmasının yalnızca sosyal sorumluluk değil, verimlilik, yenilikçilik ve sürdürülebilir büyüme açısından stratejik bir gereklilik olduğunu belirtti. Tüzel, dijitalleşme ve otomasyonla birlikte çimento sektöründe kadın çalışan sayısının artırılmasına yönelik planlı adımlar attıklarını söyledi.

H. Nalan Tüzel, ağır sanayide kadın istihdamının artırılmasının ekonomik kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından kritik önem taşıdığını söyledi. Türkiye'de kadınların iş gücüne katılım oranının %35'in üzerine çıktığını hatırlatan Tüzel, çimento sektörü gibi ağır sanayi alanlarında kadın çalışan oranının hâlâ %10'un altında kaldığına dikkat çekti. Küresel ölçekte sektörde kadın istihdam oranının %13-18 bandında seyrettiğini belirten Tüzel, bu farkın önemli bir gelişim alanına işaret ettiğini ifade ederek, özellikle mühendislik, kalite yönetimi, sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm alanlarında kadınların güçlü katma değer oluşturduğunu vurguladı. Tüzel, kadın emeğinin üretim süreçlerine daha güçlü entegrasyonunun kurumsal dayanıklılığı artırdığını belirterek, karar alma mekanizmalarında çeşitliliğin güçlenmesinin risk yönetimi ve uzun vadeli değer yaratımına somut katkılar sunduğunu söyledi.

“Makine yatırımı tek başına yeterli değil”

Sanayide kalıcı büyümenin yalnızca fiziksel yatırımlarla sağlanamayacağını ifade eden Tüzel, nitelikli insan kaynağının belirleyici unsur olduğunu söyledi. Kadınların iş hayatında daha fazla yer aldığı ekonomilerde verimlilik ve rekabet gücünün arttığını vurgulayan Tüzel, kadın emeğinin yeterince değerlendirilmediği sektörlerde önemli potansiyel kayıpları yaşandığını dile getirdi. Çimento sektörünün tarihsel olarak fiziksel iş gücüne dayalı yapısı nedeniyle kadın istihdamının sınırlı kaldığını ifade eden Tüzel, dijitalleşme ve otomasyonun bu algıyı değiştirdiğini söyledi. “Bugün ağır sanayi eski reflekslerle tanımlanamaz. Teknoloji geliştikçe üretim ortamı daha güvenli ve erişilebilir hale geliyor. Bu durum işverenlere kadın istihdamı açısından önemli fırsatlar sunuyor” değerlendirmesinde bulunan Tüzel, Bursa Çimento'da teknik alanlarda kadın çalışan oranını artırmak için planlı bir yaklaşım izlediklerini belirtti. Bursa Çimento'da kadın yöneticilerin sürdürülebilirlik vizyonuna doğrudan katkı sunduğunu kaydeden Tüzel, hammadde temini, çevre yönetimi, finans ve iş sağlığı güvenliği gibi kritik birimlerde kadın yöneticilerin etkin görev üstlendiğini ifade etti. Kadın çalışanların sürdürülebilir üretim ve enerji verimliliği odaklı projelerde aktif rol aldığını belirten Tüzel, bu katkının operasyonel sonuçlara doğrudan yansındığını söyledi.

ÇİMKO, ÜRETİMDEN SAHAYA UZANAN GÜCÜNÜ ŞANLIURFA'DA TANITTI



Çimko, 3. Şanlıurfa İnşaat, Yapı ve Dekorasyon Fuarı'nda sektör profesyonelleriyle bir araya gelerek üretim gücü, yaygın tesis ağı ve hızlı tedarik kabiliyetiyle dikkat çekti. Güneydoğu Anadolu'nun en önemli sektör buluşmalarından biri haline gelen fuar, Şanlıurfa Fuar Merkezi'nde yoğun katılımı gerçekleşirken, Çimko standı ziyaretçilerin ilgi odağı oldu. Fuar boyunca gerçekleştirilen görüşmelerde şirket, hem mevcut iş birliklerini güçlendirdi hem de yeni projeler için önemli temaslar kurdu. Çimko, farklı ihtiyaçlara yönelik geliştirdiği ürün portföyünü tanıtırken; kalite odaklı üretim anlayışı, sürdürülebilirlik yaklaşımı ve güçlü operasyonel yapısını paydaşlarıyla paylaşma fırsatı buldu. Ürünlerin performans özellikleri ve kullanım alanlarına ilişkin yapılan bilgilendirmeler, sektör profesyonellerinden yoğun ilgi gördü.

Fuarda öne çıkan başlıkların başında ise Çimko'nun güçlü üretim ve lojistik altyapısı yer aldı. Narlı, Adıyaman ve Bartın'daki 3 entegre tesisi, 2 paketleme tesisi ve Ereğli'deki öğütme tesisi ile geniş bir coğrafyada hizmet sunan şirket, sahaya hızlı ve kesintisiz tedarik sağlama kapasitesiyle dikkat çekti.

Özellikle 2023 yılından bu yana depremden etkilenen bölgelerde devreye aldığı 13 yeni hazır beton tesisi sayesinde bölgedeki yeniden yapılanma sürecine aktif katkı sağlıyor. Çimko'nun üretim gücü, yaygın tesis ağı ve yüksek tedarik kabiliyeti; fuar süresince gerçekleştirilen görüşmelerde şirketi farklılaştıran en önemli unsurlar arasında öne çıkarken, marka, bölgedeki stratejik konumunu bir kez daha pekiştirdi.

ÇİMSA DÜNYADA "ALL-STAR" OLACAK



Dünyanın 3 farklı kıtasındaki üretim tesislerinde 15 miltenden 2 binin üzerinde kişiye istihdam sağlayan, Türkiye'nin yanı sıra İspanya, İrlanda ve ABD'de üretim tesisi bulunan Çimsa, 80 ülkeye de ihracat yapıyor. Yönetim Kurulu Başkanı Umut Zenar, ABD'deki yatırımlarla Çimsa'yı NBA seviyesine taşıdıklarını, hedeflerinin "All-Star" olarak yapı malzemeleri liginde Türk bayrağını gururla dalgalandırmak olduğunu açıkladı.

Sponsoru oldukları kadın basketbol takımının Atina'daki EuroLeague final maçı öncesinde basın toplantısı düzenleyen Sabancı Holding Stratejik Yatırımlar ve Operasyonlar Başkanı ve Çimsa Yönetim Kurulu Başkanı Umut Zenar, Çimsa'nın son yıllarda önemli bir dönüşüm sürecine girdiğini hatırlatırken, "Bu dönüşümü üç ayak üzerine inşa ettik. 'Yerelden Küresele', 'Griden Yeşile' ve 'Çimentodan Malzeme Teknolojilerine' olarak çerçevelediğimiz bu dönüşüm süreci kapsamında, Çimsa'yı bugün küresel yapı malzemeleri sektöründe çok önemli bir oyuncu haline getirdik. 2019 yılı sonunda yaklaşık 300 milyon dolar seviyesinde olan satışlarımızı 2025 yılı sonunda 1,1 milyar dolara taşıdık. Diğer bir ifadeyle ciromuzu 6 yılda dolar bazında neredeyse 4 katına çıkardık. 2019 sonundan bugüne baktığımızda da Çimsa hissesindeki değer artışı dolar bazında yüzde 460 oldu" dedi.

Küresel yatırımlara rağmen, Türkiye'nin Sabancı ve Çimsa için her zaman en büyük öncelik olduğunu ifade eden Umut Zenar "Evet, küreselde büyümek bizim için önemli ama basketbol tabiriyle bizim pivot ayağımız Türkiye'de. Türkiye büyüme yolculuğumuzun merkezinde olmaya devam edecek. Biz Çimsa ile 2021'e kadar kadar lokal ligde mücadele ediyorduk. Ürünlerimizi

Türkiye'den dünya pazarlarına ihraç ederek ülkeye değer katıyorduk. Ardından Euroleague'e geçtik. Bunol ve Mannok bize Avrupa'da gerçekten çok büyük güç kattı. ABD'deki tesislerimizle birlikte artık NBA oyuncusuyuz. Ülkemizi bu pazarda, hem gri hem de beyaz çimento üretimiyle temsil eden tek Türk oyuncuyuz. Ama bunu da yeterli görmüyoruz. Madem ABD'ye geldik; All-Star olmadan bir anlamı yok. Şimdi hedefimiz bu; All-Star olup, yapı malzemeleri liginin en üst seviyesinde Türk bayrağını gururla dalgalandırmak” diye konuştu. “Çimsa'nın 'küresel şirket' konumunu ülkemiz için de çok büyük bir fırsat olarak görüyoruz” diyen Zenar, yurt dışı tesislerde uyguladıkları başarılı sürdürülebilirlik çalışmalarını Türkiye'deki fabrikaya da taşıyarak yeşil sanayi dönüşümüne önemli katkı sunduklarını ifade etti. İsim sponsorluğu uğurlu geldi

Çimsa, 2024'te Türkiye ve Avrupa kadın basketbolunun zirvesindeki takımlardan Çimsa ÇBK Mersin'in isim sponsorluğunu üstlendi. Çimsa ÇBK Mersin, geçtiğimiz yıl Kadınlar EuroLeague Altılı Finali'nde ikinci oldu. Bu yıl da FIBA Kadınlar Avrupa Kupası'nda finale yükseldi. EuroCup Women final serisinin ilk maçında Atina'da Athinaikos'u yenen Çimsa ÇBK Mersin, şampiyonu belirleyecek maçı ise 9 Nisan'da Mersin'de oynayacak.

Yeni satın alma için iştahlıyız

2030 yol haritası kapsamında Çimsa'nın cirosunun 2,5 milyar dolara ulaştırmak istediklerinin de altını çizen Umut Zenar, büyüme stratejileriyle uyumlu gördükleri satın almalar konusunda 'iştahlı' olacaklarını ifade etti. Zenar, “Yatırım fırsatlarını takip ediyoruz. Türkiye, Avrupa ve ABD yeni yatırımlar için odaklandığımız bölgeler” dedi.

Mersin'deki CAC yatırımı bitiyor

Umut Zenar, dünyada çimentodan yapı malzemelerine geçişte köprü görevi gören çok önemli bir malzeme olan CAC yatırımlarına ilişkin şunları söyledi: CAC'da dünyanın en büyük üçüncü üreticisiyiz. Şu anda Mersin'de devam eden, toplam 31,8 milyon dolarlık ilave CAC yatırımımızın bu senenin ilk yarısında tamamlanmasıyla birlikte, Çin hariç pazarlardaki küresel CAC tüketime yakın yaklaşık yüzde 20'sine cevap verebilecek bir kapasiteye sahip olacağız.

LİMAK 50 YAŞINDA



Temelleri 1976 yılında atılan ve bugün üç kıtada 14 ülkede 50 bine yakın çalışanıyla küresel bir oyuncu haline gelen Limak Holding, 50'nci yılını Antalya'da düzenlenen özel bir etkinlikle kutladı. Grubun yarım asırlık birikimi ile gelecek vizyonunun ele alındığı, '50'nin Gücüyle Geleceğe' sloganıyla düzenlenen etkinliğe şirket çalışanlarının yanı sıra iş, bürokrasi, medya ve sanat dünyasından çok sayıda davetli katıldı.

Temelleri 1976 yılında atılan ve bugün üç kıtada 14 ülkede 50 bine yakın çalışanıyla küresel bir oyuncu haline gelen Limak Holding, 50'nci yılını Antalya'da düzenlenen özel bir etkinlikle kutladı. Grubun yarım asırlık birikimi ile gelecek vizyonunun ele alındığı, '50'nin Gücüyle Geleceğe' sloganıyla düzenlenen etkinliğe şirket çalışanlarının yanı sıra iş, bürokrasi, medya ve sanat dünyasından çok sayıda davetli katıldı.

İnşaattan enerjiye, turizmden çimento ve teknolojiye kadar birçok sektörde, dünyanın farklı coğrafyalarında büyük ölçekli projelere imza atan Limak Holding, 50'nci kuruluş yıl dönümünü 17-18 Nisan'da Antalya'da düzenlenen özel bir organizasyonla kutladı. Şirket çalışanları ile iş, bürokrasi, medya ve sanat dünyasından çok sayıda davetliye Limak Holding Kurucu Başkanları Nihat Özdemir ve Sezai Bacaksız, Yönetim Kurulu Başkanı Ebru Özdemir, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Serhan Bacaksız, Yönetim Kurulu Üyeleri Batuhan Özdemir ve Serdar Bacaksız ev sahipliği yaptı.

“Hayallerimizden ilerideyiz”

Şirketin 50'nci yıl kutlamasında konuklara hitap eden Limak Holding Kurucu Başkanı Nihat Özdemir, ‘Yola çıkarken kurduğumuz hayallerin ötesindeyiz. Geriye dönüp baktığımızda gördüğümüz en kıymetli şey, ortaya konan eserlerden önce o eserlerin arkasındaki emek ve birlikte verilen mücadele. Biz şirketi kurarken hiçbir zaman sadece ticari bir başarı hedeflemedik. Amacımız ülkemize kalıcı eserler kazandırmak, bu topraklara değer katmaktı. Bugün dünyanın dört yanında altyapı ve yaşam alanlarından köprülere, havalimanlarından stadyumlara kadar yürüttüğümüz projelerde Türk bayrağını dalgalandırmak, bizim için en büyük gurur kaynağı. Şirketi bugünlere getiren en önemli güç ise birlikte çalıştığımız, birlikte üreten Limak ailesidir. 50 yıl önce atılan temelin, aynı değerler ve birlik duygusuyla daha uzun yıllar boyunca yol göstermeye devam edeceğine inanıyorum’ diye konuştu.

OYAK ÇİMENTO’YA ECOVADİS’TEN BRONZ MADALYA: NET-SIFIR HEDEFİNDE KÜRESEL BAŞARI



OYAK Çimento, küresel ölçekte en güvenilir iş sürdürülebilirliği derecelendirme platformlarından EcoVadis tarafından Bronz Madalya ile ödüllendirildi. Değerlen-

dirme kapsamında dünya genelindeki şirketler arasında %35’lik dilime girmeyi başaran OYAK Çimento, Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) alanındaki performansını bir kez daha kanıtladı. Dünya çimento sektöründe (Çin hariç) üçüncü büyük oyuncu konumunda olan TCC Group çatısı altında faaliyetlerini sürdüren OYAK Çimento, “Net-Sıfır” vizyonu doğrultusunda attığı adımlarla uluslararası arenada dikkat çekmeye devam ediyor. Şirket, son olarak dünyanın en kapsamlı sürdürülebilirlik derecelendirme platformu olan EcoVadis’in 2026 yılı değerlendirmesinde, şeffaf raporlama anlayışı ve sürdürülebilir üretim yatırımları sayesinde Bronz Madalya almaya hak kazandı. Kurumsal sürdürülebilirlik performansını çevresel, sosyal, etik ve sürdürülebilir tedarik zinciri kriterleri üzerinden analiz eden küresel derecelendirme platformu EcoVadis, 175’ten fazla ülkede şirketlerin ESG karnesini tescilleyerek şeffaf bir değerlendirme sunuyor. Söz konusu başarı; çevresel etkilerin azaltılması, etik çalışma standartları, insan hakları ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi gibi temel kriterlerde sergilenen sistematik çalışmaların bir sonucu olarak kaydedildi. “2050 Net-Sıfır Hedefimize Kararlılıkla İlerliyoruz” Elde edilen başarıya ilişkin değerlendirmelerde bulunan OYAK Çimento Alternatif Kaynak ve Çevre Direktörü Galip Tekiner, sürdürülebilir üretimin OYAK Çimento’nun gelecek stratejisinin merkezinde yer aldığını vurgulayarak şunları söyledi: “OYAK Çimento olarak, sürdürülebilir üretim anlayışımızın uluslararası ölçekte tescillenmesinden büyük gurur duyuyoruz. EcoVadis değerlendirmesinde %35’lik dilime girerek kazandığımız Bronz Madalya, sadece bir ödül değil, aynı zamanda 2050 Net-Sıfır hedefimize yönelik kararlılığımızın ve ESG alanında yürüttüğümüz titiz çalışmaların da somut bir göstergesi. Düşük karbonlu bir gelecek inşa etmek adına karbon azaltım taahhütlerimize bağlı kalırken, dijitalleşme ve ileri veri analitiği çözümlerimizle üretim süreçlerimizi optimize etmeye, yüksek katkılı ve düşük emisyonlu ürün portföyümüzle sektöre rol model olmaya devam ediyoruz. Küresel pazarlardaki konumumuzu güçlendirirken, çevreye duyarlı yatırım hamlelerimizle yarının dünyasına değer katmayı sürdüreceğiz.”

OYAK ÇİMENTO ENERJİSİNİN DÖRTTE BİRİNİ GÜNEŞTEN ALACAK



OYAK Çimento, Türkiye’de bir sanayi üreticisi tarafından tek lokasyonda ve münhasıran, öz tüketim amaçlı en büyük yenilenebilir enerji projesi olma özelliğini taşıyan güneş enerjisi santralini devreye aldığını duyurdu. CIMPOR Global-OYAK Çimento Yönetim Kurulu Başkanı Suat Çalbıyık, “Sektörümüzde ‘Net Sıfır’ taahhüdünde bulunan ilk şirket olma sorumluluğuyla, düşük karbonlu üretim ve yenilenebilir enerji yatırımlarımızla geleceği inşa etmeye devam edeceğiz.” dedi.

OYAK Çimento’nun, sürdürülebilirlik odaklı stratejileri ve karbon nötr hedefleri doğrultusunda bir yatırımı daha başarıyla tamamladığı bildirildi. Ankara Beypazarı Güneş Enerjisi Santrali (GES) projesinin TEDAŞ tarafından geçici kabulü yapılarak tesis tam kapasiteyle operasyona başladı.

Şirketten yapılan açıklamaya göre, çimento sektöründe ölçeği ve niteliği itibarıyla bir ilk olan yatırım, Türkiye’de bir sanayi üreticisi tarafından tek lokasyonda ve münhasıran, öz tüketim amaçlı en büyük yenilenebilir enerji projesi olma özelliğini taşıyor. Yaklaşık 210 futbol sahası büyüklüğüne denk gelen 1.5 milyon metrekare alan üzerine kurulan dev tesiste; 210 bin 834 adet güneş paneli, yaklaşık 2 milyon metre kablo ve 4 bin 900 ton çelik kullanıldı. Yıllık 182 bin MWh temiz enerji üretimi gerçekleştirmesi beklenen santralin, yaklaşık 3,9 milyon ağacın yıllık karbon emilimine eş değer bir çevresel fayda sağlayacağı tahmin ediliyor. Operasyonel maliyetlerde ciddi bir enerji avantajı yaratacak olan projenin, OYAK Çimento Fabrikaları AŞ’nin toplam enerji kullanımındaki yenilenebilir enerji payını yüzde 25 seviyesine yükseltmesi öngörülüyor.

Konuya ilişkin değerlendirmede bulunan CIMPOR Global-OYAK Çimento Yönetim Kurulu Başkanı Suat Çalbıyık, “TCC Group Holdings çatısı altında, dünya çimento sektöründe üçüncü büyük oyuncu konumuna gelen yapımızın bir parçası olarak, küresel sürdürülebilirlik hedeflerimiz doğrultusunda kararlılıkla ilerliyoruz. Bu doğrultuda hayata geçirilen Beypazarı GES projemiz de OYAK Çimento’nun sürdürülebilirliğe, temiz enerjiye ve sıfır emisyon hedeflerine yönelik sarsılmaz taahhüdünün en güçlü göstergelerinden biri. Sektörümüzde ‘Net Sıfır’ taahhüdünde bulunan ilk şirket olma sorumluluğuyla, düşük karbonlu üretim ve yenilenebilir enerji yatırımlarımızla geleceği inşa etmeye devam edeceğiz.” ifadelerini kullandı.



OYAK Çimento Ülke CEO’su Murat Sela da konu hakkında şunları kaydetti: “Operasyonel mükemmellik ve çevreye duyarlılık prensiplerimiz doğrultusunda, enerji verimliliğimizi en üst seviyeye taşıyacak yatırımlara odaklanıyoruz. Mardin’de başlayan güneş enerjisi yatırımlarımıza, tam kapasiteyle devreye aldığımız Beypazarı GES ile devam ediyoruz. Bu tesisimiz, hem teknik kapasitesi hem de öz tüketim odaklı yapısıyla Türk sanayisi için örnek teşkil eden bir proje. Yenilenebilir enerji alanındaki bu yatırımlarımızla yalnızca maliyetlerimizi optimize etmekle kalmıyor, ürün kalitemizi çevre dostu süreçlerle birleştirerek sektörümüze öncülük etmeyi sürdürüyoruz”.

OYAK ÇİMENTO'NUN KÜRESEL BAŞARISI: WCA'DAN İSG VE İKLİM EYLEMİ KATEGORİLERİNDE İKİ ÖDÜL



OYAK Çimento, iş sağlığı ve güvenliği ile çevresel sürdürülebilirlik alanındaki çalışmalarıyla uluslararası arena da önemli bir başarıya imza attı. Şirket, World Cement Association (WCA) tarafından düzenlenen “WCA Health & Safety Awards” kapsamında iki ayrı kategoride ödül kazandı.

İSG Alanında Büyük Ödül

Şirket, “PROJE2425” ile İş Sağlığı ve Güvenliği kategorisinde en büyük ödülün sahibi oldu. Bu başarı, Dünya İş Sağlığı ve Güvenliği Günü öncesinde uluslararası platformda tescillendi.

İklim Eyleminde Özel Takdir

OYAK Çimento ayrıca “Future of Cement: CarbonLess” karbon azaltım projesiyle “İklim Eylemi” kategorisinde “Özel Takdir” ödülüne layık görüldü. Proje, özellikle alternatif yakıt kullanımı ve karbon emisyonunun azaltılmasına yönelik çözümleriyle öne çıktı.

Dijital ve Yapay Zeka Destekli Dönüşüm

Şirketin İSG süreçlerinde kullandığı “İSG Odak”, “İSG Focus” ve “e-EKED” gibi dijital çözümler, güvenlik yönetiminde yeni bir dönem başlattı. Yapay zeka destekli sistemler sayesinde risklerin önceden tespit edilmesi ve kazaların önlenmesi hedefleniyor.

“Yapay Zekayı Karar Mekanizmasına Dönüştürüyoruz”

OYAK Çimento Ülke CEO’su Murat Sela, şirketin vizyonunu şu sözlerle özetledi: “Yapay zekayı sadece bir izleme aracı değil, tüm fabrikamızda otonom bir karar destek mekanizması haline getiriyoruz. Sıfır atık, sıfır kirlilik ve sıfır emisyon hedeflerimiz doğrultusunda ilerliyoruz.”

Küresel Güç ve Sürdürülebilirlik Vurgusu

TCC Group Holdings çatısı altında faaliyet gösteren OYAK Çimento, sürdürülebilirlik ve dijitalleşme odaklı yatırımlarıyla sektörde öncü konumunu güçlendirmeye devam ediyor. Şirket, hem Türkiye’de hem de uluslararası pazarda büyüme hedeflerini sürdürüyor.

YASEMİN AÇIK VAKFI KIZ ÖĞRENCİLER İÇİN STAJ VE İSTİHDAM PROGRAMI BAŞLATTI



Yasemin Açık Vakfı, üniversitede eğitim gören kız öğrencilerin iş hayatında deneyim kazanmaları, liderlik ve yöneticilik becerileri geliştirmeleri için 'Geleceğim İşimle Güvende' adı altında bir staj ve istihdam programı başlattı. Programa, Yasemin Açık Vakfı'nın 'Bölgesini Yaşatan Kızlar' bursiyeri olan 3. ve 4. sınıf lisans öğrencileri ile 2. sınıf ön lisans öğrencileri 10 Nisan Cuma günü, saat 13.00'e kadar başvurabilecek. Yaz dönemindeki 6 haftalık staj programı Seza Çimento'da düzenlenecek. Stajını başarıyla tamamlayan öğrenciler, Seza Çimento'da tam zamanlı istihdam edilmek üzere değerlendirilmeye alınacak.

Prof. Dr. Yasemin Açık'ın kurucusu olduğu Yasemin Açık Vakfı ve Seza Çimento, üniversite eğitimi gören kız öğrencilere yönelik bir staj ve istihdam programı için iş birliği yaptı. Buna göre Yasemin Açık Vakfı tarafından başlatılan 'Geleceğim İşimle Güvende' programına seçilen öğrenciler, stajlarını Seza Çimento'da yapacak.

Vakıf bursiyerleri başvurabilecek

Staj ve istihdam programına, Yasemin Açık Vakfı'nın burs programı 'Bölgesini Yaşatan Kızlar'ın bursiyeri olan 3. ve 4. sınıf lisans öğrencileri ile 2. sınıf ön lisans öğrencileri başvurabilecek. Elazığ, Malatya, Bingöl ve Tunceli'deki üniversitelerde eğitim gören bursiyer öğrenciler, başvurularını 10 Nisan Cuma günü, saat 13.00'e kadar Yasemin Açık Vakfı tarafından kendilerine gönderilen e-posta üzerinden iletebilir. Değerlendirmelerin ardın-

dan seçilen 5 öğrenci, stajlarını Elazığ'ın en büyük ve en çevreci özel sektör yatırımı olan Seza Çimento'da yapacak.

İş deneyimi, liderlik ve yöneticilik becerileri bir arada sunulacak

Yaz tatili döneminde, en az 6 hafta sürecek stajda, liderlik gelişimi ve istihdam fırsatı sunan bütüncül bir kariyer programı uygulanacak. Öğrenciler fabrikanın farklı departmanlarında iş deneyimi kazanmanın yanı sıra liderlik ve yöneticilik becerilerini geliştirmeye yönelik kapsamlı bir destekle güçlendirilecek. Bu kapsamda yöneticilerden mentörlük alacak, eğitim modülleri ve çeşitli atölye programlarına katılacaklar. Stajını başarıyla tamamlayan öğrenciler, Seza Çimento'da tam zamanlı istihdam için görüşmeye çağrılacak.

"Yapısal engelleri ortadan kaldırmayı hedefliyoruz"

Programı değerlendiren Prof. Dr. Yasemin Açık, "Kız çocuklarımızın eğitimle güçlenmesi, toplumsal kalkınmanın ve sürdürülebilir geleceğin en temel yapısını oluşturuyor. Ancak bu yolculuğun devamı için diplomadan istihdama uzanan köprüyü sağlamlaştırmamız gerekiyor. Maalesef ülkemizdeki kadın istihdam oranı %30'larda seyrediyor ve bu oran erkek istihdam oranının yarısından daha az. Biz de Geleceğim İşimle Güvende programıyla eğitimden istihdama geçişte kız öğrencilerin karşılaştığı yapısal engelleri ortadan kaldırmayı ve sanayi sektöründe kadın liderliğinin önünü açmayı hedefliyoruz" dedi.

"Programı farklı sektörlerde ve coğrafyalarda yaygınlaştırmak istiyoruz"

Programı, Seza Çimento ile sınırlı tutmayıp yaygınlaştırmayı planladıklarını vurgulayan Prof. Dr. Açık şöyle devam etti; "İlk yılın sonuçları doğrultusunda stajyer öğrenci sayısını artırmayı, programı önce çimento sektöründeki diğer şirketlerde, sonra da farklı sanayi sektörlerinde yaygınlaştırmayı amaçlıyoruz. Bu doğrultuda coğrafi kapsamını da genişleteceğiz. Uzun vadede ise kadın istihdamını artıran, bölgesel beyin göçünü önleyen, genç kızları liderlik pozisyonlarına hazırlayan ve ulusal ölçekte referans alınan bir programa dönüştürmek istiyoruz."

KİTAP TANITIM



İŞ GÜVENCESİ

Prof. Dr. Tankut CENTEL

Koç Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Tankut Centel tarafından hazırlanan “İş Güvencesi” kitabının Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş Üçüncü Baskısı yayımlanmıştır.

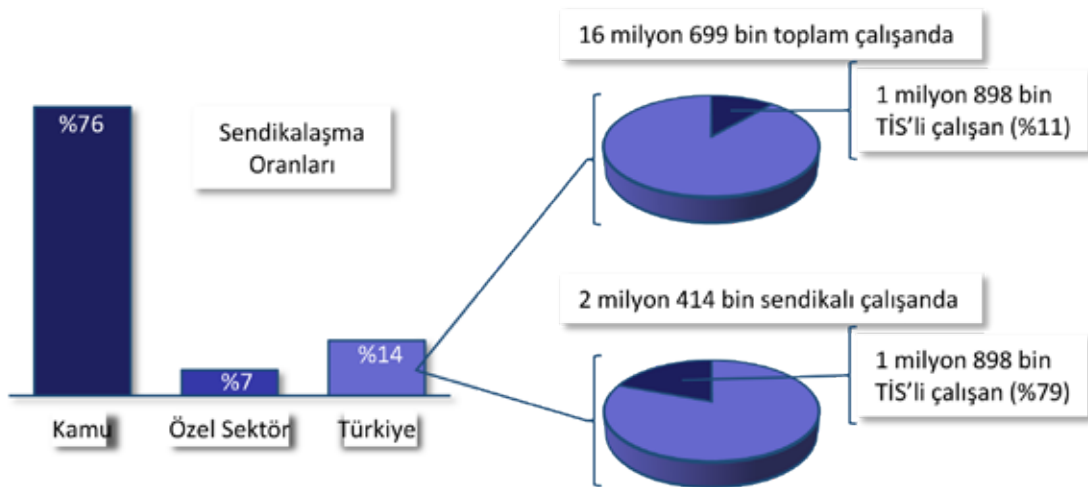
Türk iş güvencesi sistemindeki yeni gelişmeler hakkında ayrıntılı bilgilere yer verilen Kitapta, Türk sistemi özellikle Avrupa ülkelerinin sistemleriyle karşılaştırılmıştır.

Kitap, özellikle işe iade davalarında uzmanlaşmaya çalışan hukukçulara ve insan kaynakları bölümlerine temel bilgileri sağlamak üzere hazırlanmıştır.

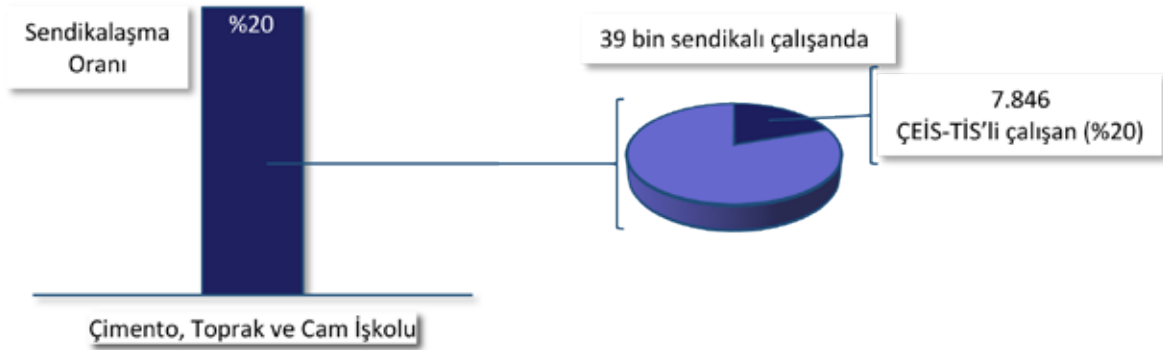
TÜRKİYE'DE VE ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE SENDİKALAŞMA VERİLERİ

6356 sayılı Kanun gereğince yayımlanan "İşkollarındaki İşçi Sayıları ve Sendikaların Üye Sayılarına İlişkin 2026 Ocak Ayı İstatistikleri Hakkında Tebliğ"e göre, Türkiye'deki toplam işçi sayısı 16.699.084 olup bu sayının 2.413.790'ı sendikalıdır.

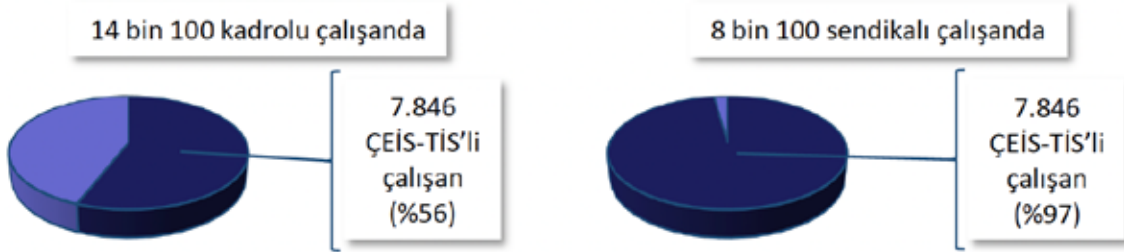
Sektörlere göre sendikalı işçi sayısına bakıldığında, 2.413.790 sendikalı işçinin %75,84'ü kamu sektöründe çalışan; %6,69'a isabet eden 1.012.583 işçi ise özel sektörde çalışan işçilerdir.



11 numaralı "Çimento, Toprak ve Cam İşkolu"ndaki 197.961 işçiden 38.927 kişi sendikalıdır.



Çimento sektöründeki 22.600 işçiden 14.100 işçi asıl işveren işçisi olup 8.500 işçi ise alt işveren işçisidir. 14.100 asıl işveren işçisinden 8.100 işçi ise sendika üyesidir.



Kaynaklar: 6356 Sayılı Sendikalar ve TİS Kanunu Gereğince; İşkollarındaki İşçi Sayıları ve Sendikaların Üye Sayılarına İlişkin 2026 Ocak Ayı İstatistikleri Hakkında Tebliğ ve TC Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Hayatı İstatistikleri E-Bülteni Şubat 2026

DÜNYA EKONOMİK FORUMU KÜRESEL RİSKLER RAPORU BİLGİ NOTU 2026

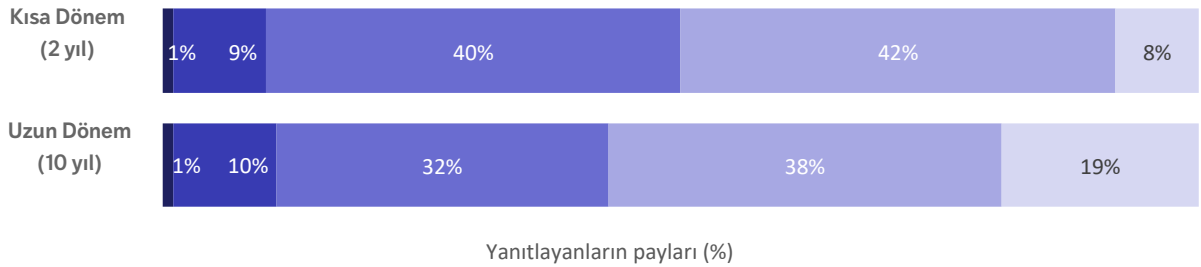
Dünya Ekonomik Forumu tarafından hazırlanan Küresel Riskler Raporu her yıl düzenli olarak yayınlanmakta olup; 21. baskısı olan bu Rapor çalkantılı bir on yılın ikinci yarısını işaret etmektedir. Rapor, karar vericilerin mevcut krizler ve uzun vadeli öncelikler arasında denge kurmalarına yardımcı olmak için küresel riskleri üç zaman dilimi üzerinden analiz etmektedir. Bölüm 1, dünya çapında 1.300'den fazla uzmandan elde edilen içgörülerini yakalayan bu yılki Küresel Risk Algısı Anketi'nin (GRPS) bulgularını sunmaktadır. Mevcut veya yakın vadede (2026'da), kısa ve orta vadede (2028'e kadar) ve uzun vadede (2036'ya kadar) riskleri incelemektedir. Bölüm 2, seçilen altı temanın derinlemesine analizi yoluyla bu risklerin ve birbirleriyle olan bağlantılarının etkilerini incelemektedir. Aşağıda, üç zaman dilimi boyunca risk görünümünün karşılaştırdığımız raporun temel bulguları yer almaktadır.

1. Kısa vadeli (2 yıl) ve uzun vadeli (10 yıl) küresel bakış

(Aşağıdaki seçeneklerden hangisi, belirtilen zaman dilimleri için dünyaya yönelik bakış açınızı en iyi şekilde tanımlar?)

2026 yılında küresel risk görünümünün belirleyici teması belirsizliktir. GRPS katılımcıları hem kısa hem de uzun vadeli küresel görünümü olumsuz değerlendirmiş olup, katılımcıların %50'si önümüzdeki iki yıl içinde çalkantılı veya fırtınalı bir görünüm beklerken, bu oran önümüzdeki 10 yıl için %57'ye yükselmektedir (Şekil 1).

- sakinlik: küresel felaket riski ihmal edilebilir düzeyde
- istikrarlı: izole aksaklıklar, küresel felaket riski düşük
- istikrarsız: kısmi istikrarsızlık, küresel felaket riski orta düzeyde
- çalkantılı: küresel felaket riskinde artış ve çalkantılar
- fırtınalı: küresel felaket riskleri yaklaşıyor



Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu Küresel Riskler Algısı Anketi 2025-2026

Not: Yuvarlamalardan dolayı toplam 100 olmayabilir.

Sırasıyla %40 ve %32'si küresel görünümün iki ve on yıllık zaman dilimlerinde istikrarsız olduğunu düşünürken, her iki zaman diliminde de sakin bir görünüm bekleyenlerin oranı sadece %1'dir. Küresel riskler ölçek, bağlantı ve hız açısından artmaya devam ederken, 2026 rekabet çağı olarak öne çıkıyor. İşbirliği mekanizmaları çökerken, hükümetler çok taraflı çerçevelerden çekilirken, istikrar tehdit altında. Çatışmanın işbirliğinin yerini aldığı ve işbirliğinin para birimi olan güvenin değerini kaybettiği, çekişmeli çok kutuplu bir ortam ortaya çıkıyor.

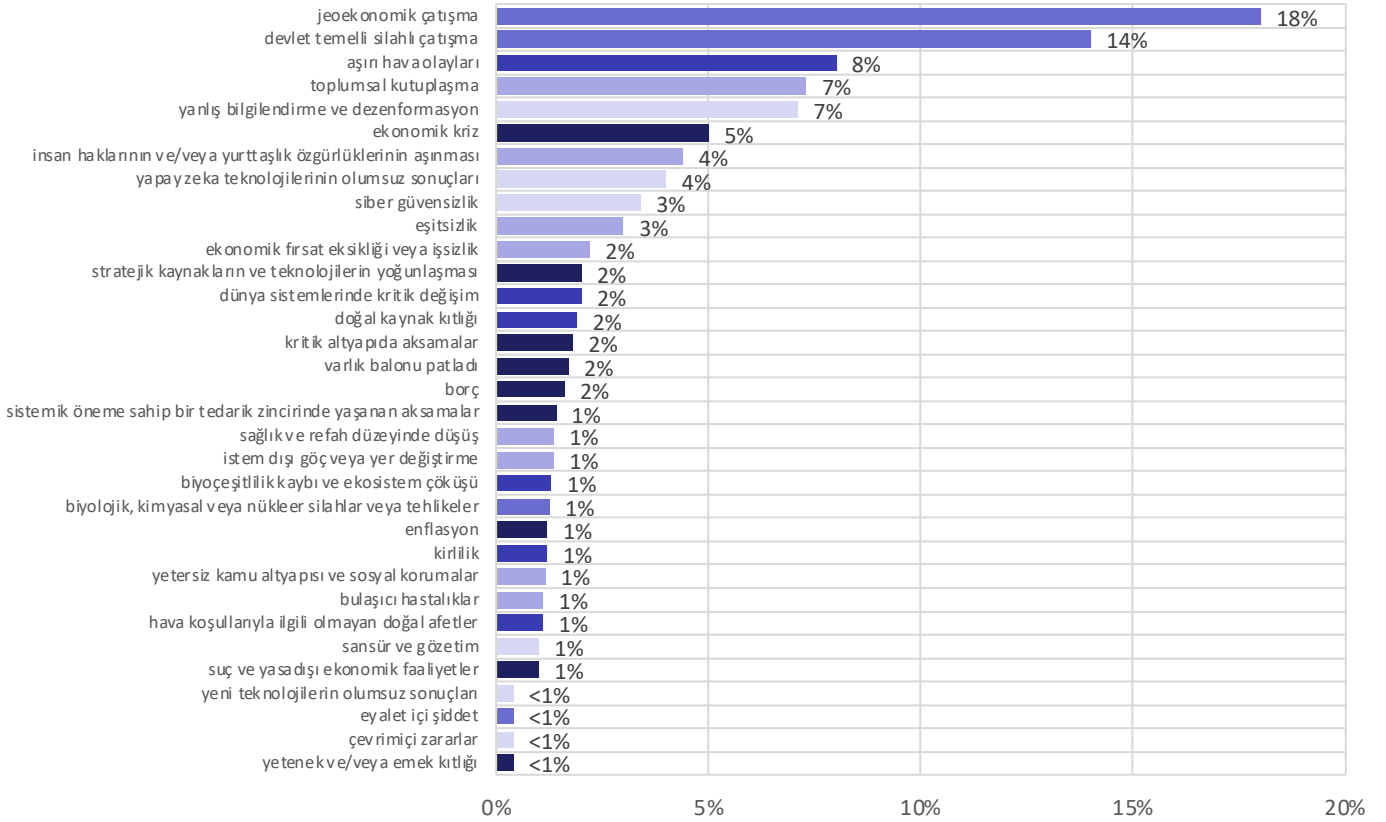
Bu yılki GRPS bulguları, geçen yıla kıyasla kısa vadeli endişelerin arttığını gösteriyor; önümüzdeki iki yıl için çalkantılı veya fırtınalı bir görünüm seçen katılımcıların oranında %14'lük bir artış yaşandı. Buna karşılık, geçen yıla kıyasla, bu iki kategoride önümüzdeki 10 yıl için %5'lik bir iyileşme görüldü (geçen yıl %62 iken bu yıl %57 oldu), sakin veya istikrarlı bir görünüm seçen katılımcıların oranında (%3 artış) veya istikrarsız bir görünüm seçenlerin oranında (%2 artış) hafif bir artış yaşandı.

2. Çok taraflılık geriliyor

(Lütfen 2026 yılında küresel ölçekte önemli bir krize yol açma olasılığı en yüksek olan riski seçin)

Çok taraflı sistem baskı altında. Azalan güven, azalan şeffaflık ve hukukun üstünlüğüne saygı, artan korumacılıkla birlikte, uzun süredir devam eden uluslararası ilişkileri, ticareti ve yatırımı tehdit ediyor ve çatışma eğilimini artırıyor. Jeoekonomik çatışma, katılımcıların en çok aklında olan konu ve katılımcıların %18'i tarafından 2026'da önemli bir küresel krizi tetikleme olasılığı en yüksek risk olarak seçildi; bu oran geçen yıla göre iki sıra yükseldi (Şekil 2). Bunu, katılımcıların %14'ü tarafından seçilen devlet temelli silahlı çatışma takip ediyor.

Mevcut Küresel Risk Ortamı



Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu Küresel Riskler Algısı Anketi 2025-2026

Risk Kategorileri: **Ekonomik**, Çevresel, Jeopolitik, Toplumsal, Teknolojik.

3. Küresel riskler, ciddiyet derecesine göre, kısa vadeli (2 yıl) ve uzun vadeli (10 yıl) olarak sıralanmıştır

(Lütfen aşağıdaki risklerin 2 yıllık ve 10 yıllık süreler üzerindeki olası etkisini (şiddetini) tahmin edin)

Zaten artan rekabetler, istikrarsız tedarik zincirleri ve bölgesel yayılma riski taşıyan uzun süreli çatışmalarla zayıflamış bir dünyada, bu tür bir çatışma sistemik, kasıtlı ve geniş kapsamlı küresel sonuçlar doğurarak devlet kırılmasını artırmaktadır. Jeoekonomik çatışmanın küresel riskler ortamındaki merkezi rolü 2026 ile sınırlı değildir; katılımcılar bunu iki yıllık zaman diliminde (2028'e kadar, Şekil 3) de en önemli risk olarak seçmişlerdir ve bu da geçen yıla göre sekiz sıra yükselmiştir.

Kısa vadeli (2 yıl)	Uzun vadeli (10 yıl)
1. Jeoekonomik çatışma	1. Aşırı Hava olayları
2. Yanlış bilgilendirme ve dezenformasyon	2. Biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü
3. Toplumsal kutuplaşma	3. Dünya sistemlerinde kritik değişim
4. Aşırı hava olayları	4. Yanlış bilgilendirme ve dezenformasyon
5. Devlet temelli silahlı çatışma	5. Yapay zeka teknolojilerinin olumsuz sonuçları
6. Siber güvensizlik	6. Doğal kaynak kıtlığı
7. Eşitsizlik	7. Eşitsizlik
8. İnsan haklarının ve/veya yurttaşlık özgürlüklerinin aşınması	8. Siber güvensizlik
9. Kirlilik	9. Toplumsal Kutuplaşma
10. İstem dışı göç veya yer değiştirme	10. Kirlilik

Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu Küresel Riskler Algısı Anketi 2025-2026

Risk Kategorileri: Ekonomik, Çevresel, Jeopolitik, Toplumsal, Teknolojik.

4. Ekonomik riskler giderek artıyor

(Kısa vadeli (2 yıl) küresel risk algısında geçen yıla göre değişim)

Ekonomik riskler, toplu olarak ele alındığında, geçen yılki nispeten düşük sıralamalara kıyasla, önümüzdeki iki yılda sıralamada en büyük artışı göstermektedir. Ekonomik durgunluk ve enflasyon her ikisi de sekiz sıra yükselerek sırasıyla 11. ve 21. sıraya yerleşirken, varlık balonu patlaması da benzer şekilde yedi sıra yükselerek 18. sıraya ulaşmıştır (Şekil 4). Ekonomik gerileme, geçen yılki bulgulara kıyasla, jeoekonomik çatışmadan sonra en büyük şiddet artışı gösteren faktörlerden biri oldu.

Endişe düzeyi istikrarlı	Sıralamada en büyük artış	Sıralamada en büyük düşüş
7. Eşitsizlik	1. Jeoekonomik çatışma	23. Suç ve yasadışı ekonomik faaliyetler
13. Ekonomik fırsat eksikliği veya işsizlik	11. Ekonomik kriz	24. Dünya sistemlerinde kritik değişim
20. Yetersiz kamu altyapısı ve sosyal korumalar	21. Enflasyon	26. Biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü
27. Bulaşıcı hastalıklar	18. Varlık balonu patladı	28. Biyolojik, kimyasal veya nükleer silahlar veya tehlikeler
32. Hava koşullarıyla ilgili olmayan doğal afetler	22. Kritik altyapıda aksamalar	9. Kirlilik

Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu Küresel Riskler Algısı Anketi 2025-2026

Risk Kategorileri: Ekonomik, Çevresel, Jeopolitik, Toplumsal, Teknolojik.

5. Teknolojik riskler büyük ölçüde kontrolsüz bir şekilde artıyor

(Kısa vadeli (2 yıl) ve uzun vadeli (10 yıl) olarak ciddiyet derecesine göre daha düşük risk sıralaması)

Teknolojik gelişmeler ve yeni inovasyonlar, sağlık ve eğitimden tarım ve altyapıya kadar geniş potansiyel faydalar sağlayan fırsatları yönlendirirken, aynı zamanda işgücü piyasalarından bilgi bütünlüğüne ve otonom silah sistemlerine kadar çeşitli alanlarda yeni risklere de yol açmaktadır. Yanlış bilgilendirme ve dezenformasyon ile siber güvenlik, iki yıllık görünümde sırasıyla 2. ve 6. sırada yer almaktadır. Yapay zekanın olumsuz sonuçları, zaman içinde sıralamada en büyük yükselişi gösteren risk olup, iki yıllık görünümde 30. sıradan 10 yıllık görünümde 5. sıraya yükselmiştir.

Genel olarak yapay zeka , önümüzdeki on yılda yapay zekanın işgücü piyasalarını, toplumları ve küresel güvenliği nasıl etkileyebileceğini incelemektedir. Buna karşılık, iki yıllık sıralamada 33. sıradan 10 yıllık sıralamada 25. sıraya yükselen (Şekil 5) sınır teknolojilerinin olumsuz sonuçları , genel olarak nispeten düşük kalmaktadır.

Kısa vadeli (2 yıl)	Uzun vadeli (10 yıl)
24. Dünya sistemlerinde kritik değişim	24. Ekonomik kriz
25. Eyalet içi şiddet	25. Yeni teknolojilerin olumsuz sonuçları
26. Biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü	26. Sistemik öneme sahip bir tedarik zincirinde meydana gelen aksamalar
27. Bulaşıcı hastalıklar	27. Varlık balonu patlıyor
28. Biyolojik, kimyasal veya nükleer silahlar veya tehlikeler	28. Sağlık ve refah düzeyinde düşüş
29. Yetenek ve/veya emek kıtlığı	29. Suç ve yasadışı ekonomik faaliyetler
30. Yapay zeka teknolojilerinin olumsuz sonuçları	30. Eyalet içi şiddet
31. Sağlık ve refah düzeyinde düşüş	31. Enflasyon
32. Hava koşullarıyla ilgili olmayan doğal afetler	32. Yetenek ve/veya emek kıtlığı
33. Yeni teknolojilerin olumsuz sonuçları	33. Hava koşullarıyla ilgili olmayan doğal afetler

Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu Küresel Riskler Algısı Anketi 2025-2026

Risk Kategorileri: Ekonomik, Çevresel, Jeopolitik, Toplumsal, Teknolojik.

6. Toplumlar uçurumun kenarında

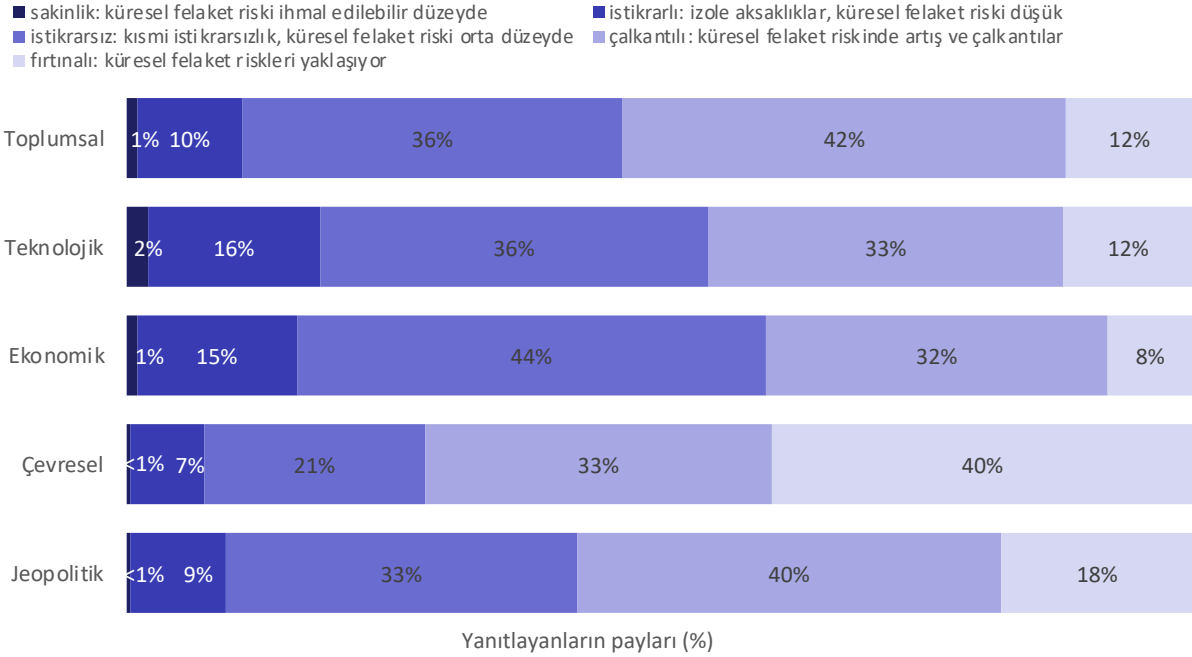
Artan toplumsal ve siyasi kutuplaşma, aşırı uç sosyal, kültürel ve siyasi hareketlerin kurumsal direnci ve kamu güvenini zorlamasıyla demokratik sistemler üzerindeki baskıyı yoğunlaştırıyor. “Sokaklar ve elitler” anlatılarının giderek yaygınlaşması, geleneksel yönetim yapılarına duyulan hayal kırıklığının derinleşmesini yansıtıyor ve birçok vatandaşı siyasi karar alma süreçlerinden dışlanmış hissettiriyor; ayrıca politika yapımının geçim kaynaklarında somut iyileştirmeler sağlayabileceğine dair şüpheleri giderek artırıyor. Eşitsizlik, katılımcılar tarafından ikinci yıl üst üste en çok birbirine bağlı küresel risk olarak seçildi, bunu yakından Ekonomik durgunluk izledi.

Buna paralel olarak, jeoekonomik çatışmanın ardından iki yıllık zaman diliminde ikinci sırada yer alan yanlış bilgilendirme ve dezenformasyon , küresel ölçekte ciddi bir endişe kaynağı olmaya devam etmektedir. Servet az sayıda kişinin elinde yoğunlaşmaya devam ederken, yaşam maliyeti baskıları yüksek kalmaktadır; bu durum kalıcı K şeklinde ekonomiler riskini artırmakta ve sosyal sözleşmeyi ve finansmanını sorgulamaktadır.

7. Çevresel kaygılar kısa vadede öncelik sıralamasında geri plana atılıyor

GRPS bulguları , önceki yıllara kıyasla çevresel olmayan risklerin çevresel risklere göre daha fazla önceliklendirildiğini göstermektedir. Önümüzdeki iki yıla ilişkin görünümde, çevresel risklerin büyük çoğunluğunun sıralamasında düşüş yaşanmış, aşırı hava olayları 2. sıradan 4. sıraya, kirlilik ise 6. sıradan 9. sıraya gerilemiştir. Dünya sistemlerinde kritik değişiklikler ve biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü de sırasıyla yedi ve beş sıra gerilemiş ve iki yıllık görünümde bu yılki risk listesinin alt yarısında yer almaktadır. Tüm çevresel riskler, geçen yılki bulgulara kıyasla iki yıllık zaman dilimi için şiddet puanlarında da düşüş göstermiştir. Başka bir deyişle, sıralamaları diğer risk kategorilerine göre düşmekle kalmamış, aynı zamanda çevreye ilişkin endişelerden tamamen uzaklaşma da yaşanmıştır. Önümüzdeki 10 yılda, çevresel riskler en ciddi riskler olarak sıralamalarını korumuş, aşırı hava olayları en büyük risk olarak belirlenmiş ve ilk 10 riskin yarısı çevresel nitelikte olmuştur.

Bu yılki GRPS'de , katılımcılara küresel görünüm hakkındaki algılarını risk kategorilerine göre de sorduk: toplumsal, teknolojik, çevresel, ekonomik ve jeopolitik. Önümüzdeki on yılda, çevresel riskler, ankete katılan tüm risk kategorileri arasında en kötümser algılanan risk kategorisi oldu; katılımcıların yaklaşık dörtte üçü çalkantılı veya fırtınalı bir görünüm seçti (Şekil 6).



Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu Küresel Riskler Algısı Anketi 2025-2026

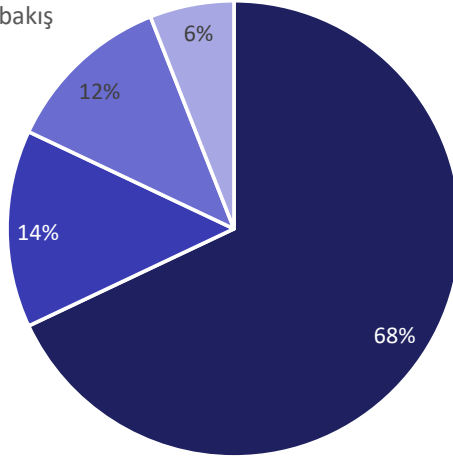
Not: Yuvarlamalardan dolayı toplam 100 olmayabilir.

8. Yeni bir rekabetçi düzen ortaya çıkıyor

(Aşağıdakilerden hangisi, küresel riskler konusunda işbirliği için önümüzdeki 10 yıl içindeki küresel siyasi ortamı en iyi şekilde karakterize eder?)

Jeoekonomik dönüşümün yaşandığı bu dönemde, ittifaklar yeniden şekilleniyor ve 1944 Bretton Woods Konferansı'ndan doğan piyasaların ve kurumların dayanıklılığı sınanıyor. Koruyuculuk, stratejik sanayi politikası ve hükümetlerin kritik tedarik zincirleri üzerindeki aktif etkisi, giderek daha yoğun bir rekabetin yaşandığı bir dünyaya işaret ediyor. Bu yılki GRPS'de, katılımcıların %68'i önümüzdeki 10 yıl içindeki küresel siyasi ortamı "orta ve büyük güçlerin bölgesel kuralları ve normları belirlemekte ve uygulamakta olduğu çok kutuplu veya parçalı bir düzen" olarak tanımlıyor; bu oran geçen yıla göre dört puanlık bir artış gösteriyor (Şekil 9).

Küresel politik bakış



- 68%
Orta ve büyük güçlerin bölgesel kuralları ve normları belirlemek, uygulamak ve rekabet etmek için bir araya geldiği çok kutuplu veya parçalı düzen
- 14%
İki süper güç arasındaki stratejik rekabetin şekillendirdiği iki kutuplu veya ikiye bölünmüş düzen
- 12%
Alternatif bir süper gücün önderliğinde yeni bir uluslararası düzene doğru yeniden yapılanma
- 6%
ABD öncülüğündeki, kurallara dayalı uluslararası düzenin yeniden canlandırılması

Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu Küresel Riskler Algısı Anketi 2025-2026

Ankete katılanların yalnızca %6'sı önceki tek kutuplu, kurallara dayalı uluslararası düzenin yeniden canlanmasını bekliyor. Giderek daha içe dönük ve çatışmacı politikalara doğru kayma, çok taraflılığın geleceği konusunda daha fazla belirsizlik yaratmıştır. Uluslar giderek ulusal çıkarlarını kolektif eylemin önüne koyarken, uluslararası toplumun iklim değişikliği, küresel sağlık ve ekonomik istikrar gibi ortak zorluklarla başa çıkma kapasitesi ve aynı zamanda iç refah ve istikrar için gerekli yerel büyümeyi yaratma yeteneği hakkında acil sorular ortaya çıkmaktadır. Bu değişen ortamda, küresel liderlik ve uluslararası işbirliğinin bir sonraki aşamasını destekleyecek değerler, kritik derecede çözümsüz kalan konular olarak kalmaktadır.

Ancak tarih bize, ulusların rekabet ortamında bile stratejik iş birliğini seçmeleri halinde düzenin yeniden kurulabileceğini hatırlatıyor. Gelecek tek ve sabit bir yol değil, her biri küresel bir topluluk olarak bugün aldığımız kararlara bağlı olan bir dizi olası yörüngeden oluşuyor. Küresel Ekonomik Planlama Stratejisi'nde vurgulanan zorluklar – jeopolitik şoklar, hızlı teknolojik değişim, iklim istikrarsızlığı, ekonomik belirsizlik ve bunların toplumlar üzerindeki toplu etkileri – hem karşı karşıya olduğumuz risklerin boyutunu hem de geleceği şekillendirme konusundaki ortak sorumluluğumuzu vurguluyor

**Çimento İşveren Dergisi'nde Yayınlanacak Makaleler İçin
Hakem Yayın Danışma Kurulu
Board of Referees for the Articles to be Published in
Çimento İşveren Journal**

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

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 **garantisiz verilmektedir.**

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

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

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 kaynaktan 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 stiline 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) kullanılmaktadır. 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; Kiranbay, 2000; Öztok v.d., 1996; Vardar, 2004).

Kaynaktan aynen alıntı yapıldıysa, kaynağa atıfta bulunurken sayfa numaraları mutlaka verilmelidir. Türkçe metinde kaynaklara atıfta bulunurken sayfa bilgisi için "s." veya "ss." kullanılmaktadır. Örneğin:

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

Yukarıdaki açıklamalar, APA yazım stiline 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 verilmeyiz.**

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.

Ceren Uz

Türkiye Uluslararası
İlişkiler Çalışmaları (TUIÇ) Akademisi

Makale gönderim tarihi: 20.04.2026
Makale kabul tarihi: 27.04.2026

SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR GELECEK İNŞA ETMEK: SOSYAL ORTAKLARIN ADİL GEÇİŞ VE İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ PERSPEKTİFLERİ¹

Building a Sustainable Future: Social Partners' Perspectives on Just Transition and Climate Change

ÖZ

Bu araştırmanın temel amacı, iklim değişikliğinin işgücü piyasalarına etkilerini sosyal ortakların perspektifinden incelemek ve adil geçiş kavramının Türkiye’de nasıl algılandığını ortaya koymaktır. Çalışmada, nitel araştırma yöntemi benimsenmiş; maden, inşaat ve tekstil sektörleri başta olmak üzere enerji, çimento, metal ve tarım/orman sektörlerinde faaliyet gösteren işçi ve işveren sendikaları ile kamu kurumlarından temsilcilerle yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bulgular,

sosyal ortakların adil geçişi tek başına teknik bir dönüşüm süreci olarak değerlendirmediklerini, geçiş sürecinin toplumsal eşitsizliklerin azaltılması için bir fırsat olarak gördüklerini göstermektedir. Katılımcılar, bilgi eksikliği, kurumsal kapasite yetersizlikleri, finansman sorunları ve düşük örgütlenme düzeyi gibi faktörlerin sürecin önündeki temel engeller olduğunu vurgulamışlardır. Bununla birlikte, yeşil becerilerin geliştirilmesi, yeni istihdam alanlarının yaratılması ve sosyal diyalog mekanizmalarının güçlendirilmesi sürecin en önemli fırsatları arasında öne çıkmaktadır. Sonuç olarak, adil geçişin Türkiye’de etkin bir şekilde uygulanabilmesi için sektörler arası işbirliği ve beceri

dönüşümünü destekleyen politikaların hayata geçirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, kırılgan gruplara yönelik kapsayıcı yaklaşımların geliştirilmesi ve sektörlerin farklı ihtiyaçlarını dikkate alan esnek stratejilerin benimsenmesi büyük önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Adil geçiş, iklim değişikliği, sosyal diyalog, yeşil beceriler, işgücü piyasası.

ABSTRACT

The primary objective of this study is to examine the effects of climate change on labor markets from the perspective of social partners and to reveal how the

¹ Bu makale, yazarın yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

concept of a just transition is perceived in Turkey. The study employed a qualitative research method; semi-structured in-depth interviews were conducted with representatives from worker and employer unions, as well as public institutions, operating in sectors such as mining, construction, and textiles, as well as energy, cement, metal, and agriculture/forestry. The data obtained from the interviews were analyzed using thematic analysis. The findings indicate that social partners do not view the just transition solely as a technical transformation process, but rather see the transition process as an opportunity

to reduce social inequalities. Participants emphasized that factors such as lack of information, insufficient institutional capacity, financing issues, and low levels of organization are the primary barriers to the process. However, development of green skills, the creation of new employment opportunities, and the strengthening of social dialogue mechanisms stand out as the most significant opportunities in the process. In conclusion, for a just transition to be effectively implemented in Turkey, it is necessary to implement policies that support cross-sectoral cooperation and skills transformation. Furthermore, it is

of great importance to develop inclusive approaches targeting vulnerable groups and to adopt flexible strategies that take into account the diverse needs of different sectors.

Keywords: Just transition, climate change, social dialogue, green skills, labour market.

GİRİŞ

İklim, gezegenimizin oluşumundan bu yana sürekli bir değişim içinde olan bir unsurdur. Ancak günümüzde iklimdeki bu değişim artık doğal bir süreç değildir. Aksine, insan davranışlarıyla olan bağlantısı nedeniyle hayati bir sorun haline gelmiştir. Sanayi Devrimi, o dönemde yaşanan hızlı sanayileşme, çevresel bozulma ve artan sera gazı emisyonları nedeniyle iklim sorununun başlangıcını işaret etmektedir (IPCC, 2021). Günümüzde ormansızlaşma, endüstriyel kirleticiler ve aşırı insan tüketimi, iklim değişikliğini gezegenimiz için en büyük tehditlerden biri haline getirmektedir (Öztürk, 2002). Üstelik bilimsel tahminler bu gerçeği açıkça ortaya koymaktadır. Dolayısıyla Birleşmiş Milletler Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) tahminlerine göre, ısınma deniz seviyesinin yükselmesi, yağış düzenindeki değişiklikler ve doğal afetlerin artması gibi olumsuz sonuçlara yol açacaktır (IPCC, 2018). Bu olayların sadece ekolojik denge üzerinde değil, aynı zamanda insanın sosyal ve ekonomik yaşamı üzerinde de doğrudan etkileri olduğu açıktır. İklim değişikliği, insanların yoksulluğa düşme olasılığını artırmakta, temel ihtiyaçlara erişimlerini zorlaştırmakta ve yaşam standartlarını düşürmektedir (Hope Sr. ve Lektorwe, 1999). İşte bu nedenle iklim değişikliği, doğa bilimlerinin sınırlarını aşarak ekonomik ve sosyal kurumları etkileyen çok boyutlu bir kriz olarak algılanmaktadır (Demircan, 2022). Bununla birlikte, iklim değişikliğinin sonuçları tüm toplumları eşit şekilde etkilememektedir. Sera gazı birikimine geçmişteki katkıları düşük gelirli ülkelere göre önemli ölçüde daha fazla olan yüksek gelirli ülkeler, iklim değişikliğiyle ilişkili

olumsuz sonuçları daha az yaşamaktadır. Buna karşılık, yoksul ülkeler ve savunmasız nüfus grupları, devam eden sürecin yol açtığı etkilerin en ağır yükünü omuzlarında taşıyanlardır (Boyce, 2019). Yukarıda bahsedilen konu, mevcut literatürde çifte adaletsizlik olarak adlandırılır ve Birleşmiş Milletler (BM), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) belgelerinde sıklıkla tartışılmaktadır (ILO, 2015; UNDP, 2023). Çifte adaletsizlik, iki temel boyutta ele alınmaktadır. İlk boyut, katkıya dayalı adalet sorunuyla ilgilidir. Küresel ısınmaya en az katkıda bulunan gruplar düşük gelirli ülkeler ve savunmasız nüfuslar bu sorundan en çok zarar görenlerdir (IPCC, 2014). Buna karşılık, sanayileşmiş ülkeler, tarih boyunca en büyük katkıyı yapmış olmalarına rağmen, sonuçlarından daha az etkilenmektedir (Schlosberg ve Collins, 2014). İkinci boyut ise uyum ve geçiş temelli adaletsizlikle ilgilidir. İklim değişikliğiyle başa çıkmak için gerekli mali kaynaklar ve teknolojik gelişmeler ağırlıklı olarak gelişmiş ekonomilerde mevcuttur. Bu nedenle, yoksul ülkeler ve toplumlar felaketlere karşı son derece savunmasız hale gelirken, geçiş dönemine uyum sağlayamaz hale gelmektedir (Newell ve Mulvaney, 2013). Dahası, geçiş dönemi adalet önlemlerinin uygulanmaması, geçişin bedelini ödemek zorunda kalan karbon yoğun endüstrilerde çalışanlara ve yoksul ailelere ek zarar vermektedir (Paavola ve Adger, 2006). İşte bu noktada iklim değişikliği, mevcut eşitsizlik biçimlerini daha da şiddetlendirmekle kalmayıp, bir dizi başka eşitsizlik biçimini de beraberinde getirmektedir. Güncel veriler, ortaya konulan bu görüşü desteklemektedir. Hükümetlerarası İklim Deği-

şikliği Paneli'nin (IPCC) bildirdiği üzere, artan sıcaklık ve nem seviyeleri, açık havada çalışanların sağlığı için tehlikeyi artırmıştır (IPCC, 2014). Ayrıca, NASA, günümüz küresel sıcaklıklarının önceki tarihsel kayıtları aştığını bildirmektedir (NASA, 2023). Bu bilgi, iklim değişikliği meselesinin hayali bir mesele değil, halihazırda yaşanmakta olan gerçek bir sorun olduğunu göstermektedir. Sunulan tartışma ışığında, adil geçiş kavramı sadece çevresel değil, aynı zamanda sosyal bir ihtiyaç olarak da görülebilir (ILO, 2022; UN Global Compact, 2022). Her şeyden önce, özellikle işgücü piyasaları ele alındığında, iklim değişikliğinin sektörel değişikliklere, iş kayıplarına ve yeni beceri ihtiyaçlarına yol açacağı açıktır (Cerev ve Ayhan, 2022). Adil geçiş kavramı hem iklim değişikliği hem de toplumla ilgili çok sayıda sorunu çözmeyi amaçlayan entegre bir yaklaşımı önermektedir (UNDP, 2023; ILO, 2011). Bu çalışmanın amacı, iklim değişikliğinin ve adil geçişin Türkiye işgücü piyasası üzerinde yaratabileceği olası sonuçları belirlemektir. Bu bağlamda, nitel araştırma yöntemleri kullanılarak işçi, işveren sendikaları ve kamu kurumlarının adil geçiş kavramına ilişkin görüşleri incelenmiştir. Bu araştırma, sosyal ortakların bakış açısıyla Türkiye'nin adil geçiş sürecine odaklanarak literatüre katkı sağlamaktadır. Makale, kavramsal çerçeve, işgücü piyasası üzerindeki sonuçlar, bulgular ve sonuç bölümlerini içermektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: ADİL GEÇİŞ VE İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ

1.1. İklim Değişikliği

İklim değişikliği güncel bir olgu gibi görünse de aslında 1980'lerin başında ortaya atılmış bir kavramdır. Bu konuyla ilgili küresel tartışmalar 1970'lerin sonlarında başlamıştır (Kesgin, 2022). BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'nin (UNFCCC) yürürlüğe girmesiyle iklim değişikliği konusunda yasal düzenlemeler getirilmiştir. UNDP, iklim değişikliğini Dünya'nın iklim sisteminde değişikliklere yol açan bir fenomen olarak tanımlamaktadır. Bu dönüşüm, ekosistemlerin dengesini etkilemekte ve biyolojik çeşitliliğe zarar vermektedir. İklim değişikliği ayrıca kasırgalar, seller, kuraklıklar ve sıcak dalgaları gibi aşırı hava olaylarına da yol açmaktadır. Sıcaklıkların artması, buzulların erimesi ve buz tabakalarının küçülmesi, deniz seviyesinin yükselmesine neden olmuştur (UNDP, 2023).

Meteoroloji Genel Müdürlüğü (GDM, 2015) iklim değişikliğini "on yıllar veya daha uzun süreler boyunca meydana gelen iklimdeki ortalama durum veya değişiklikteki değişiklikler" olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, iklim değişikliğinin geçici bir olgu değil, uzun vadede yapısal bir olgu olarak gerçekleştiğini göstermektedir. İklim değişikliği üzerine bilimsel araştırmaları teşvik etmek amacıyla oluşturulan bir kuruluş, Birleşmiş Milletler Çevre Programı ve Dünya Meteoroloji Örgütü ile işbirliği içinde kurulan Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli'dir. IPCC'nin ilk değerlendirme raporu 1992 yılında yayınlanmış ve bu raporda iklim değişikliğinin tarım, ormancılık, su kaynakları, insan refahı, endüstriyel süreçler ve kıyı bölgeleri gibi farklı alanlar üzerindeki etkileri belirtilmiştir (IPCC, 1992). Daha sonra yapılan tüm değerlendirmelerde, insan kaynaklı iklim değişikliğinin sosyal, ekonomik ve doğal alanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğu belirtilmiştir.

Dünya Meteoroloji Örgütü'nün (WMO) tanımına göre, iklim değişikliği genellikle on yıldan uzun bir süre boyunca meydana gelen değişikliklerle ilişkilendirilir (Dünya Meteoroloji Örgütü, WMO, 2022). Dahası, başlangıçta doğal bir olgu gibi görünen bu durum, insanların günlük yaşamında oldukça belirgin hale gelmiş ve böylece bu sorunla ilgili farkındalıklarını artırmıştır. Ancak, iklim değişikliğinin etkilerinin incelenmesi, yalnızca ekolojik yönüne odaklanamaz; çünkü ekonomik, politik ve sosyal yönleri de dikkate alınmalıdır (Gök, 2023). Özellikle, bazı iklim değişiklikleri fark edilmeden gerçekleşirken, diğerleri kuraklık, yüksek sıcaklıklar veya yağış gibi göze çarpan olaylara yol açmaktadır (Kadioğlu, 2001). İklim değişikliğinin insanlar tarafından neden olduğu oldukça açıktır. Bu nedenle, iklim değişikliğinin olumsuz etkilerine karşı koymak için gerekli politikaların hayata geçirilmesi önemlidir.

1.2. Yeşil Dönüşüm

1990'lardan bu yana, iklim değişikliğinin giderek daha belirgin hale gelen etkisi nedeniyle, yeşil dönüşüm, yeşil ekonomi ve yeşil büyüme kavramları literatürde geniş çapta tartışılmaktadır. Ancak, aralarındaki benzerliklere rağmen, dünya çapında bu kavramlar üzerinde bir fikir birliği bulunmadığından, yeşil ekonomi, yeşil dönüşüm ve yeşil büyümenin kesin tanımları mevcut değildir (Ren vd., 2022). Dolayısıyla, tartışılan kavram gelişmekte olan bir kavram olarak değerlendirilebilir. İlk olarak, yeşil dönüşüm kavramı, doğal kaynakların sınırlı olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Ayrıca, ekosistemler

ile ekonomi arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Bu nedenle, yeşil ekonomide üç ana varsayım vardır: Birincisi, sınırlı bir fiziksel ortamda sınırsız büyüme imkansızdır. İkincisi, tükenmeyi önlemek için doğal kaynaklar sürdürülebilir bir şekilde kullanılmalıdır. Üçüncüsü, ekonomik süreçler ile ekosistemler arasında bir karşılıklı bağımlılık vardır (Lawson, 2006).

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı'na (UNCTAD) göre, yeşil ekonominin tanımı, çevresel riskleri ve ekolojik kısıtlıkları önemli ölçüde azaltırken, insan refahını ve sosyal eşitliği artıran bir ekonomidir (UNCTAD, 2010). Benzer şekilde, Birleşmiş Milletler Çevre Programı'na (UNEP) göre yeşil ekonominin tanımı, çevresel riskleri ve ekolojik kısıtlıkları önemli ölçüde azaltırken, insan refahını ve sosyal eşitliği artırmayı amaçlayan bir ekonomik faaliyet sistemidir (UNEP, 2011). Bu bakış açısıyla yeşil ekonomi, karbon emisyonlarını azaltacak, kaynak verimliliğini artıracak ve ekosistemlerin korunmasını sağlayacak yatırımları teşvik etmeyi amaçlamaktadır.

Söz konusu strateji, kamu ve özel sektör arasında bütüncül bir dönüşüm ve işbirliği süreci olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, yeşil dönüşümün yalnızca çevre politikalarının bir alanı olarak değil, değişen ekonomik ve sosyal yapılarla bağlantılı kapsamlı bir dönüşüm olarak değerlendirilmesi gerektiği belirtilmelidir. Günümüzde yeşil dönüşüm konusu genellikle ikiz dönüşüm bağlamında ele alınmaktadır. İkiz dönüşüm teorisine göre, yeşil geçiş ve dijital geçiş süreçlerinin eşzamanlı olarak gerçekleştiği ve birbirini tamamladığı belirtilmelidir (Husain vd., 2022). Teknolojideki hızlı gelişmeler sayesinde, dijitalleşmenin rolü hem üretim süreçlerinde hem de işyerinde daha önemli hale gelmektedir.

İkili geçiş modeli, birincisi, üretim süreçlerinin sürdürülebilirlik kriterlerine göre yeniden yapılandırılmasını; ikincisi ise veriye dayalı ve teknoloji odaklı mekanizmaların oluşturulmasını içermektedir (Öztürk, 2021). Avrupa Komisyonu da bu iki dönüşümü bir arada ele almanın gerekliliğini vurgulamakta ve dijital teknolojilerin doğru bir şekilde kullanılmasıyla gelecekte sürdürülebilirliğin sağlanmasında kritik bir rol oynadığını belirtmektedir (Rehman vd., 2023). Özetle, yeşil geçiş sadece çevresel tehditleri azaltmayı amaçlayan bir strateji değil, aynı zamanda ekonomik büyüme, teknolojik ilerleme ve sosyal dönüşüm süreçlerini bütünlükten bütüncül bir kavramdır.

1.3. Adil Geçiş

İklim değişikliğinin etkileri tüm sosyal gruplar üzerinde eşit bir etki yaratmamaktadır. Bu nedenle, geçiş döneminin olumsuz etkilerini en aza indirmek ve daha adil bir çerçeve oluşturmak için adil geçiş kavramı benimsenmelidir. Mevcut ekonomik sistemden düşük karbonlu bir ekonomiye geçiş süreci, ekonomik sistemde değişiklikler yapılmasını gerektirecektir. İş kaybı, sosyal uçurumların artması ve belirli sektörlerin küçülmesi gibi riskler ortaya çıkabilir. Bu durumda, iklimle ilgili politikaların tüm sosyal grupları dikkate alması hayati önem kazanmaktadır. Bu bakımdan, kimse geride kalmaması ilkesi, adil geçiş yaklaşımının temel ilkelerinden biri haline gelmektedir (GEF, 2021).

Adil geçiş kavramı ilk olarak 1970'lerde ABD'deki sendikalar tarafından dile getirildi. Üyeleri enerji ve madencilik işletmelerinde çalışan sendikalar, geçiş sürecinin işten çıkarmalarla sonuçlanmaması için hükümetlerden ve işverenlerden çeşitli önlemler talep ettiler (ETUC, 2021). Bu strateji, Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ETUC) önderliğindeki küresel işçi hareketleri içinde giderek norm haline geldi ve çevre ve sosyal politikaların tek bir bütün olarak ele alınması gerektiğine dair bir ilkenin oluşturulmasına yol açtı. Mevcut haliyle, adil geçiş fikri, iklim değişikliği ve sosyal adalet sorunlarının ele alınmasında ana politika yaklaşımı olarak kabul edilmektedir (ETUC, 2021; ILO, 2015). Konuyla ilgili ilk belgelerden bir diğeri, 2009 yılında (Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu (ITUC) tarafından yayınlanan bilgi belgesidir. Bu belgede, adil geçiş sorunu, iklim dostu bir ortamın yaratılmasına yönelik sosyal açıdan sağlam bir geçiş perspektifinden ele alınmıştır (ITUC, 2009). Ayrıca, karbondioksit emisyonlarında iddialı bir azalma ihtiyacına da değinilmiştir.

9 Temmuz 2025 tarihinde Resmî Gazete'de yayımlandığı tarihten itibaren yürürlüğe giren İklim Kanunu, Türkiye'deki iklim değişikliğiyle mücadele çabalarının merkezine adil geçişi yerleştirmiştir. Çocuklar, kadınlar, yaşlılar ve engelliler dahil olmak üzere savunmasız grupların korunmasına özel önem verilmektedir. Adil geçiş, bu nedenle, yalnızca belirlenen çevresel hedeflere ulaşmaya değil, aynı zamanda istihdam güvenliğini sağlamaya, yeni işler yaratmaya ve çevresel, sosyal ve ekonomik kazanımları artırmaya odaklanan bütüncül bir strateji olarak değerlendirilebilir (İklim Kanunu, 2025).

Adil geçiş fikrini, yalnızca düşük karbon ekonomisine geçişle ilişkili iş kayıpları sorununu ele almak için bir araç olarak algılamak yerine, çevresel hedefleri ekonomik kalkınma ilkeleriyle birleştiren sürdürülebilir kalkınma modelinin sosyal adalet boyutunu güçlendirmek için kapsayıcı bir çerçeve olarak bütüncül bir strateji uygulanmalıdır. Böyle bir durumda, sosyal diyalog adil geçişin uygulanmasını kolaylaştırmak için önemli bir araç haline gelir. Kamu kurumları, işçi ve işveren sendikaları arasında kurumsallaştırılan diyaloglar, dönüşüm politikalarının toplumsal meşruiyetini artıracak ve toplumsal maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olacaktır. Özellikle, beceri dönüşümü, istihdam, gelir güvencesi ve bölgesel konularla ilgili politikaların başarılı bir şekilde geliştirilmesi, sosyal ortakların sürece aktif katılımıyla kolaylaştırılır.

Sonuç olarak adil geçiş, sürdürülebilir kalkınmanın sosyal adalet kısmı olarak kabul edilir. Sosyal diyalog, adil geçişin uygulanmasını sağlayan temel bir yönetim aracı haline gelebilir. Tartışılan hususları bir arada ele almak, bize sadece iklim değişikliğinden kaynaklanan çevre koruma konusunda olumlu sonuçlar elde etmemizi sağlamakla kalmaz, aynı zamanda ekonomik ve sosyal faydalar da sağlar.

2. İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ VE İŞGÜCÜ PİYASALARI

2.1. İklim Değişikliği ve Yeşil Dönüşümün İşgücü Piyasalarına Etkisi

İklim değişikliğinin etkileri sadece çevre ve ekosistemlerle sınırlı değildir. Bu süreç, sosyal yaşamı ve çalışma hayatını da doğrudan etkilemektedir. Çevresel bozulmalarla gelen risk ve tehditler en çok savunmasız çalışanları etkilemektedir (ILO, 2018a). İklim koşullarının işgücü piyasaları üzerindeki en belirgin etkilerinden biri, açık alanlarda çalışan işçiler üzerinde olduğu görülmektedir. Aşırı sıcak ve soğuk hava koşulları, çalışanların verimliliğini ve üretkenliğini düşürmektedir.

Sıcaklık artışları nedeniyle mevsim normallerinin üzerinde gerçekleşen hava sıcaklıkları çalışanlar üzerinde ısı stresi olgusunu oluşturmaktadır. ILO'nun 2019 yılında yayınladığı 'Working on a Warmer Planet' raporunda ısı stresinin tüm ülkeler için verimlilik ve insan onuruna yakışır iş üzerindeki etkisini ele almaktadır. İşçiler, sık ve uzun molalar vererek, yapılan işi yavaşlatır ve çalışma saatlerini sınırlamak zorunda kalmaktadır. Bu durum işçilerin ısı stresine karşı doğal olarak geliştirdikleri bir

savunma mekanizması olarak meydana gelmektedir. İşçiler, bu koşullarda daha sık ve uzun molalar vermek, çalışma hızını düşürmek ve çalışma sürelerini kısaltmak zorunda kalmaktadır (ILO, 2019a). Bu durum ısı stresine karşı geliştirilen doğal bir savunma mekanizmasıdır. Bu bağlamda iklim değişikliğinin neden olduğu artan hava sıcaklıkları çalışma koşullarını doğrudan etkilemektedir. İşçilerin güvenliğini, sağlığını ve refahını zayıflatan bu faktör işçilerin verimliliklerini düşürdüğünden insan onuruna yakışır işlerde çalışmalarının önünde engel teşkil etmektedir (ILO, 2019b). Yüksek sıcaklıkların çalışma hayatı üzerindeki etkileri ilk olarak IPCC raporlarında ele alınmıştır. Bu konuya Dördüncü Değerlendirme Raporu'nda dikkat çekilmiştir (IPCC, 2007). Beşinci Değerlendirme Raporu'nda, ağır ekipman kullanımı gerektiren sektörlerde çalışan işçilerin ısı stresine daha fazla maruz kaldığı belirtilmektedir (IPCC, 2014). Bu bağlamda tarım ve inşaat işçileri en kırılgan gruplar arasında yer almaktadır. Uygun sıcaklık koşullarının sağlanmadığı kapalı alanlarda, sanayii işçileri de benzer risklerle karşı karşıya kalmaktadır (ILO, 2019b). İklim değişikliğinin etkilerini azaltmak için sunulan önerilerden biri de ikiz dönüşüm olgusudur. İkiz dönüşümün bir ayağını yeşil dönüşüm diğer ayağı ise dijital dönüşümdür. Bu bağlamda, dijitalleşme işgücü piyasalarına etkide bulunmaktadır. Günümüzde dijitalleşme birçok alanda kolaylık sağlasa da çalışanlar açısından yeni riskler de ortaya çıkarmaktadır (Kandemir, 2020). Dijitalleşmenin toplumun tüm kesimlerine insan onuruna yakışır iş standartlarının sağlanmasında önemli bir araç olarak görülmektedir (WB, 2019). Buna karşın, yüksek beceriye sahip nitelikli işçiler dijitalleşme sürecinde daha az riskle karşı karşıya kalırken düşük beceriye sahip işçiler için durum daha riskli hale gelmektedir.

2.1. Yeşil Dönüşüm Sürecinde Yeşil Beceriler

Yeşil beceriler için herkes tarafından kabul edilen ortak bir tanım olmasa da düşük karbonlu ekonomiye geçişte işgücü piyasalarını beceri ihtiyacında değişiklik olacağı konusunda ortak kabul söz konusudur (Bussemeyer vd., 2025). Birden fazla yaklaşımdan biri, çevresel sürdürülebilirliğe dikkat çeken ve kaynakların verimli kullanılması için sahip olunması gereken bilgi, beceri, tutum ve değerler yeşil beceri olarak değerlendirilmektedir (Arthur, 2022). Öte yandan CEDEFOP için yeşil beceriler, iş, sanayi ve toplumsal yaşamda sürdürülebilir sosyal, çevresel ve ekonomik çıktılarını elde edilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için işgücünün sahip olması gereken teknik bilgi, beceri ve tutum olarak



tanımlamaktadır (CEDEFOP, 2019). Mevcut düzenin aksine döngüsel ekonomiye geçişte işgücü piyasalarında meydana gelen değişiklikler, sürdürülebilir bir ekonomiye doğru atılan adımlar olduğu takdirde işgücü piyasalarında ihtiyaç duyulan yeşil beceri açıkları ortaya çıkacaktır. Bu bağlamda yeşil dönüşümü destekleyecek nitelikte mevcut işlerin yeşil becerilerle geliştirilerek desteklenmesi ve aynı zamanda ortaya çıkacak yeni yeşil işler yüksek oranda yeşil beceri ihtiyacını ortaya koyacaktır.

Arthur'a göre yeşil ekonomiye geçişte yeşil becerilerin etkilenmesinin üç yolu vardır (Arthur, 2022);

1. Bazı iş alanlarına olan talebin artması ve bazıları için se talebin azalmasına yol açacak olan yapısal değişiklikler,
2. Değişmekte olan ekonomik konjunktürde yeni mesleklerin ortaya çıkmasıyla yeni beceri setlerine, niteliklerine ve eğitim çerçevelerine ihtiyaç duyulması,
3. Mevcut birçok işler içerisinde yeşile yönelik değişikliklerin meydana gelmesi.

Türkiye için bu üç ana yol üzerinden gerçekleşecek olan yeşil dönüşüm sürecinde işgücü piyasalarının dengesini bozmadan, mevcut işlerin çevresel sürdürülebilirliğe uygun hale getirilmesi ve yeni yeşil işlerin ortaya çıkmasıyla birlikte işgücü piyasalarında meydana gelecek olan adaletsizliklerin önüne geçilmesi hedeflenmelidir. Yeşil dönüşüm sürecine uyum sağlamak için ihtiyaç duyulan yeşil beceriler temelinde mevcut becerilerden farklı değildir. Verilere göre, mevcut işlerde sahip olunan becerilerin geliştirilerek yeni iş uygulamalarına uyum sağlanması beklenmektedir (European Commission, 2012). Ancak küçülen sektörlerde yerinden edilen işçiler, büyüyen sektörlerde yeniden istihdama katılmazlarsa ortaya çıkacak sosyal maliyetler de oldukça önemli hale gelecektir (OECD, 2014). Sürdürülebilir ekonomi ve yeşil dönüşüme hızlı ve adil bir geçiş için, etkin sosyal diyalog aracılığıyla istihdam ve beceri geliştirme politikaları kaçınılmazdır (ILO ve OECD, 2012). Bu bağlamda yaşanacak olumsuz senaryolar içinse sosyal koruma boyutu ülkeler için önem teşkil ettiği göz ardı edilmemelidir.

Planlanan dönüşüm, ekonomik ve toplumsal yapının çevresel sürdürülebilirlik ekseninde yeniden şekillenmesini gerektirmekte ve bu süreçte yeşil beceriler kavramı merkezi bir önem taşımaktadır. Resmî tanımlamalara göre ekonomik faaliyetlerin çevresel

sürdürülebilirliğini sağlayan beceriler yeşil beceriler olarak adlandırılmakta; buna bağlı olarak yeşil işler de icrası yeşil beceriler konusunda kapsamlı bilgi sahibi olmayı gerektiren işler olarak tanımlanmaktadır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023b). Bu kapsamda, sürdürülebilirlik ve çevre odaklı yeni meslekler ve beceriler küresel işgücü piyasalarında hızla önem kazanmıştır. Nitekim 2016-2021 döneminde en hızlı büyüyen yeşil işler arasında sürdürülebilirlik yöneticisi, rüzgâr türbini teknisyeni, güneş enerjisi danışmanı, ekolojist ve çevre sağlığı güvenliği uzmanı yer almıştır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023b). İşverenlerin en çok talep ettiği yeşil beceriler listesinde ise sürdürülebilirlik, ARGE, iş sağlığı ve güvenliği, iklim, yenilenebilir enerji, çevresel duyarlılık, kurumsal sosyal sorumluluk ve geri dönüşüm alanlarındaki yetkinlikler bulunmaktadır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023b). Bu veriler, yeşil becerilerin işgücü piyasasında ne denli kritik hale geldiğini göstermekte ve yeşil dönüşüm sürecine uyum sağlayabilmek için bu becerilerin kazanımının zorunlu olduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye'nin kalkınma politikaları da yeşil dönüşümün gerektirdiği beceri dönüşümüne özel bir vurgu yapmaktadır. On İkinci Kalkınma Planı (2024–2028)'nda ülkenin sürdürülebilir ve kapsayıcı büyüme hedefi doğrultusunda yeşil ve dijital dönüşümle rekabetçi üretim temel eksenlerden biri olarak belirlenmiştir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023a). Bu plan belgesinde, net sıfır emisyon hedeflerine uygun şekilde enerji, sanayi, ulaştırma ve tarım gibi sektörlerde teknolojik dönüşüm yatırımlarının desteklenmesinin yanı sıra yeşil ve dijital becerilerin geliştirilmesinin sağlanması gerektiği özellikle vurgulanmıştır (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023a). Diğer bir deyişle, yeşil dönüşümün başarısı için nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve işgücünün yeni yeşil ekonomik düzene uyumunun sağlanması planın kilit unsurlarındandır. Plan, bu doğrultuda hem üretimde yeşil teknolojilerin benimsenmesini hem de işgücünün bu teknolojileri kullanabilecek becerilerle donatılmasını hedeflemektedir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023a). Sonuç olarak, yeşil beceriler hem kavramsal olarak tanımlanmakta hem de ülke politikalarında yer bulmakta; yeşil dönüşüm sürecinin ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünü oluşturmak üzere stratejik öncelik haline gelmektedir. Bu bölümde, yeşil becerilerin geliştirilmesine yönelik eğitim ve beceri dönüşümü çabaları ile bu becerilerin kazandırılması sürecinde ortaya çıkacak fırsatlar ve zorluklar ele alınmaktadır.

2.3. Ulusal ve Uluslararası Uygulama Örnekleri

Uluslararası uygulamalardan anlaşıldığı üzere, iklim değişikliğiyle mücadeleyi amaçlayan dönüşüm politikalarının hayata geçirilmesi, işgücü piyasasında kaçınılmaz olarak olumlu sonuçlar doğurmaz; zira bu, ancak özenle planlanmış sosyal politikaların desteğiyle mümkün olabilir. Karbon bazlı faaliyetlerin yürütüldüğü alanlarda etkili kamu politikalarının bulunmaması durumunda, bu durum işsizliğe, bölgesel gelir kaybına, göçlere ve toplumsal tabakalaşmaya yol açabilir (ILO, 2024). Öte yandan, becerilerin dönüşümü, işgücü piyasası önlemleri, bölgesel girişimler ve sosyal diyalog tarafından yönlendirilen dönüşümler farklı sonuçlar doğurmaktadır (OECD, 2024).

Bu bağlamda, Almanya'daki Ruhr bölgesi genellikle başarılı bir dönüşüm örneği olarak gösterilmektedir. Geleneksel olarak kömür üretimi ve sanayiye bağımlı olan ekonomik yapı, yatırımlar, üniversitelerle ilgili politikalar, inovasyon kümelenmeleri, ulaşım sistemleri ve hizmet sektörünün gelişmesi sayesinde değiştirilmiştir. Ruhr bölgesindeki deneyimden de görülebileceği gibi, sadece çevresel hedefler belirlemek değil, aynı zamanda eğitim, kalkınma ve istihdamla ilgili belirli politikalara sahip olmak da önemlidir. OECD'nin belirttiği gibi, yerel topluluğun katılımı ve stratejik planlama, bölgesel dönüşümü mümkün kılan temel faktörler arasındadır (OECD, 2023). Benzer şekilde, İspanya'da kömür madenlerinin kapatılması sürecinde merkezi hükümet, sendikalar ve işveren dernekleri arasında gelişen toplumsal uzlaşma modeli de dikkat çekicidir. 2018 yılında varılan anlaşma şartları kapsamında kömür madencilerine erken emeklilik planları sunulmuş, eğitim programları oluşturulmuş ve ilgili bölgelere alternatif yatırımlar yönlendirilmiştir. Kısacası, ekonomik değişim ve sosyal güvenlik ağları eşzamanlı olarak hayata geçirilmiştir. Bu örnek, adil geçiş kavramının sadece çevre politikasını değil, işgücü politikasını da ilgilendirdiğini göstermesi açısından önemlidir (European Commission, 2024).

Avrupa Birliği (AB) düzeyinde, karbon yoğun bölgelerin dönüşümüne destek olmak amacıyla Adil Geçiş Mekanizması ve Adil Geçiş Fonu oluşturulmuştur. European Commission (EU) verilerine göre, 2021 ile 2027 yılları arasında adil geçiş fonu çerçevesinde 19 milyar euro'nun üzerinde bir kaynak tahsis edilmiştir; bu fonun, diğer önceliklerin yanı sıra beceri kazanımı, küçük ve orta ölçekli işletmelere yardım, yenilikçi yatırımlar, temiz enerji girişimleri ve işgücünün yeniden vasıflandırılması gibi amaçlar için kullanılması öngörülmektedir (Euro-

pean Commission, 2024). Son zamanlarda, uluslararası kuruluşlar tarafından bu geçiş sürecinin istihdam boyutuna da artan bir ilgi gösterilmektedir. ILO'nun en son değerlendirmelerine göre, yeşil ekonomiye geçiş milyonlarca kişiye istihdam fırsatı yaratma potansiyeline sahip olsa da bunun tam olarak gerçekleştirilmesi beceri eşleşmesi, sosyal güvenlik ve iş mevzuatındaki iyileştirmelere bağlıdır (ILO, 2024). OECD'nin de işaret ettiği gibi, düşük vasıflı sektörlerdeki ve karbon bazlı endüstrilerdeki çalışanlar, geçiş sürecinde daha fazla kırılganlık taşımaktadır (OECD, 2024).

Türkiye bağlamında, geçiş sürecinin sektörel ve bölgesel etkileri konusu son derece ciddiye alınmalıdır. Kömür üretiminde yoğun olarak yer alan bölgelerden biri Zonguldak ve çevresidir. Bu bölge, yenilenebilir enerji kaynaklarına geçişten doğrudan etkilenebilecek bölgelerden biridir. Ayrıca, demir-çelik endüstrisi, çimento üretimi, tekstil, otomotiv ve kimya endüstrileri gibi enerji tüketen endüstrilerin hâkim olduğu Marmara, Ege ve Orta Anadolu bölgeleri de bulunmaktadır. Bu bölgedeki geçiş, Avrupa Yeşil Anlaşması, Karbon Sınır Ayarlama Mekanizması ve yabancı ülkelerdeki artan çevre standartları nedeniyle gerçekleşebilir. Bu nedenle, Türkiye'de yeşil geçiş politikasının geliştirilmesi, yalnızca çevresel hedefleri değil, aynı zamanda istihdam, beceri dönüşümü, sosyal güvenlik ve bölgesel kalkınma konularını da dikkate almalıdır (Türkiye Cumhuriyeti Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023).

Sonuç olarak, uluslararası deneyimlerden de anlaşılacağı üzere, karbon emisyonlarının azaltılması tek başına herhangi bir iklim politikasının başarısını garanti etmeye yetmez. Yeşil dönüşümün sürdürülebilir olabilmesi için, toplum üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirecek, istihdam imkânları yaratacak ve toplumsal uyumu güçlendirecek politikalar geliştirilmesi gerekmektedir (WB, 2022).

3. ARAŞTIRMA SONUCUNDA ELDE EDİLEN BULGULAR

Bu çalışmanın temel amacı, iklim değişikliğinin etkilerinin giderek daha belirgin hale gelmesiyle uluslararası politika gündeminde önemli bir yer edinen adil geçiş kavramı ve iklim değişikliğinin sosyoekonomik etkilerini Türkiye'deki sosyal ortakların perspektifinden analiz etmektir. Araştırmada, öncelikle literatür taraması yoluyla adil geçiş süreci ve iklim değişikliğinin olumsuz etkileri

incelenmiş; bu etkilerin işgücü piyasalarında yaratabileceği muhtemel dönüşümler belirlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, Türkiye’de sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek için gerekli önlemlerin ivedilikle hayata geçirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Bu çalışma kapsamında nitel araştırma yöntemi, Türkiye’deki sosyal ortakların adil geçiş ve iklim değişikliği konularındaki bakış açılarını ayrıntılı biçimde ortaya koymak amacıyla tercih edilmiştir. Araştırmanın odağında, çalışma hayatının temel aktörleri olarak tanımlanan işçi, işveren sendikaları ve kamu kurumları yer almaktadır. Toplam 23 katılımcı ile yürütülen görüşmelerin 2’si kamu kurumları, 16’sı işçi sendikaları ve 5’i işveren sendikaları temsilcilerden oluşmuştur. Bu dağılım hem merkezi düzeyde politika yapıcılarının hem de sektörel düzeyde örgütlü aktörlerin araştırmaya dâhil edilmesini sağlamıştır.

3.1. Adil Geçiş Algısı

Adil geçiş, iklim değişikliğiyle mücadele ve düşük karbonlu bir ekonomiye geçiş sürecinin sosyal boyutlarını dikkate alan kapsayıcı bir yaklaşım olarak görülebilir. Yukarıda belirtildiği gibi, ILO’nun tanımı işlerin güvence altına alınması, insana yakışır iş imkânlarının yaratılması ve sosyal adaletin sağlanması etrafında şekillenmektedir (ILO, 2015). Benzer şekilde, Avrupa Yeşil Anlaşması da kapsayıcı bir geçiş fikrini kabul etmekte ve bu çerçeve içinde kimseyi geride bırakmama ilkesi vurgulanmaktadır (AB, 2024).

Kamu kesiminin adil geçişe bakış açısı, sosyal ortakların katılımı etrafında şekillenen ve ana hedefi istihdamı güvence altına almak olan bir yönetim mekanizması olarak nitelendirilebilir. Bu fikir, işgücünü geçişe hazırlamak ve sürekli istihdam fırsatları sağlamak yönündeki OECD tavsiyesiyle örtüşmektedir (OECD, 2024). İşçi sendikaları açısından bakıldığında, adil geçişe yaklaşımları sosyal adalet, gelir güvencesi ve hak temelli korumalar ilkelerine dayanmaktadır. Dolayısıyla, geçişin iş kayıplarına yol açmamasını sağlamak, sendikaların temel hedefi haline gelmektedir. Bununla birlikte, bu kavramın tanımının sektörel bakış açılarına göre değişiklik gösterdiği ve uygulamada bazı belirsizlikler içerdiği unutulmamalıdır. İşverenler ise adil geçiş kavramını sürdürülebilirlik, rekabet gücü ve sosyal diyalog açılarından algılamakta ve geçiş süreci boyunca hem işverenlerin hem de çalışanların korunması ihtiyacının önemini vurgulamaktadır. Sonuç olarak, sürecin hem sosyal hem de ekonomik yönleri dikkate alındığında, adil geçiş kavramının Türkiye’de çok yönlü olduğu söylenebilir.

3.2. Bilgi Eksikliği ve Kurumsal Kapasite

Bulgular, bilgi eksikliği ve sınırlı kurumsal kapasitenin adil geçişin gerçekleştirilmesindeki başlıca engeller arasında sayılabileceği açıkça ortaya çıkmaktadır. Sektörel analizlere ve saha verilerine dayalı bilgi üretimi, ilgili politikanın tasarlanmasına büyük katkı sağlamaktadır (UNEP, 2022).

Kamu kesimi için, verilere dayalı politika geliştirme ve kurumsal kapasitenin artırılması, dönüşümün başarıyla tamamlanmasının ön koşullarını oluşturmaktadır. İşçi sendikaları için, bilgi eksikliği, ilgili kararlara aktif katılımın önünde belirli engeller oluşturduğu için bir sorun teşkil etmektedir. Teknik kapasite sorununun, tartışılan durumda özellikle önemli olduğu vurgulanmalıdır. İşveren sendikaları açısından, politika belirsizliği ve bilgi eksikliği, öngörülebilirliğin önündeki engelleri oluşturmaktadır. Bu koşullar altında, iş dünyası örgütleri doğru tahminlerde bulunamamaktadır. Dolayısıyla, bulgular, tartışılan politikanın verimli bir şekilde uygulanması için yeterli düzeyde bilgi desteği ve kapasitenin gerekli olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda, bu amaç için kapsayıcı yönetim de hayati önemini korumaktadır.

3.3. Yönetişim Çerçevesi ve Paydaş İlişkisi

Adil geçiş süreci, çeşitli paydaşları kapsayan çok düzeyli yönetim yaklaşımına dayandırılmalıdır. Paydaşların koordineli bir şekilde sürece dahil edilmesi, adil geçiş süreci için büyük önem taşımaktadır.

Kamu kesimi, sektörel ve bölgesel düzeylerde temsile odaklanan ve yerel yönetimleri aktif olarak sürece dahil eden bir yönetim modeli sunmaktadır. Bu tür bir yönetim modelinin, karar alma sürecinde şeffaflığı sağlaması beklenmektedir. Aynı zamanda, işçi sendikaları, mevcut katılımcı süreçlerin yetersizliğini vurgulamakta ve daha verimli temsil mekanizmalarının oluşturulmasını talep etmektedir. Dolayısıyla, adil geçiş süreci demokratik katılım ve haklar fikrine dayalı bir yönetim modeliyle ilişkilendirilmektedir. İşveren sendikaları ise adil geçiş sosyal diyalog ve öngörülebilirlik bağlamında değerlendirmektedir. Burada, ulusal ve uluslararası yaklaşımlar arasında tutarlılığın sağlanmasının gerekliliğine vurgu yapılmalıdır.

3.4. Finansman ve Kaynak Yönetimi

Adil geçiş, çeşitli paydaşları içeren çok düzeyli yönetim yaklaşımına dayanmalıdır. Paydaşların koordineli bir şekilde sürece dahil edilmesi, adil geçiş süreci için son derece önemlidir.

Kamu kesimi, sektörel ve bölgesel düzeylerde temsile odaklanan ve yerel otoriteleri aktif biçimde sürece dahil eden bir yönetim modeli sunar. Böyle bir yönetim modelinin, karar alma süreçlerinde şeffaflığı sağlaması beklenir. Aynı zamanda, işçi sendikaları günümüzdeki katılımcı süreçlerin yetersizliğini vurgulamakta ve daha etkili temsil mekanizmalarının oluşturulması çağrısında bulunmaktadır. Bu nedenle, adil geçiş süreci demokratik katılım ve hak temelli bir yönetim modeliyle ilişkilendirilmektedir. İşveren sendikaları ise adil geçiş sosyal diyalog ve öngörülebilirlik çerçevesinde ele almaktadır. Burada temel vurgu, ulusal ve uluslararası yaklaşımlar arasındaki uyumun sağlanmasının gerekliliği üzerinde olmalıdır.

3.5. Beceri Uyumunun Sağlanması ve İstihdamın Korunması

Beceri eşleşmesi, geçiş sürecinin temel bileşenlerinden biri olarak görülebilir. Çevresel durumdaki değişiklikler ve dönüşüm, işgücü piyasasında yeni becerilere duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, uyum bu bağlamda kritik öneme sahiptir.

Kamu kesimi açısından, çalışanlara yeni beceriler kazandırmak ve istihdamlarını korumak en önemli öncelikler arasında yer almaktadır. Bu yaklaşımın temel fikri, geçiş süreçlerinin sosyal etkilerinin en aza indirilmesiyle ilişkilidir. İşçi sendikaları açısından beceri politikaları yalnızca eğitim perspektifinden değil, aynı zamanda diğer açılardan da ele alınmaktadır. Örneğin, beceri politikasının sosyal koruma ve gelir güvencesi politikasıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiği öne sürülmüştür. Ayrıca, yaşlı nüfus grubu için belirli telafi mekanizmalarının geliştirilmesi önemlidir. İşveren sendikalarının bakış açısından bakıldığında ise beceri eşleşmesi, nitelikli işgücünün rekabet gücü ve sürdürülebilirliği açısından ele alınmalıdır. Bu bağlamda, temel unsur iş ihtiyaçlarına uygun bir işgücünün yetiştirilmesidir. Sonuç olarak, beceri politikalarının bütünlük, kapsayıcı ve istihdamla bağlantılı bir şekilde tasarlanması gerektiği söylenebilir.

3.6. Kırılgan Gruplar, Yerel Etkiler ve Adalet Boyutu

Farklılaştırılmış etkiler, adil geçiş sürecinin bizzat kendisinden ortaya çıkar. Bu durum, özellikle kırılgan topluluklar söz konusu olduğunda orantısız etkilere yol açar. Bu konu, ilgili literatürde çifte adaletsizlik teması altında ele alınmaktadır.

Kamu kesimi, söz konusu sürece bölgeselleştirilmiş politika yanıtlarına odaklanarak her bir bölgenin veya sektörün kendine özgü özelliklerini dikkate alır. Bu da adil geçiş sürecinin farklı bölgelerde farklı şekillerde ele alınması gerektiği anlamına gelir. Madalyonun diğer yüzünde ise işçi sendikaları, adil geçiş kavramını, adalet boyutunun geçim güvencesi ve hak temelli koruma yoluyla ele alınması gereken bir süreç olarak görür. Sürecin kırılgan toplulukları etkilememesi için özel dikkat gösterilmesi gerektiği vurgulanır. Öte yandan işveren sendikaları, konuya ekonomik rekabetçilik ve sürdürülebilirlik perspektifinden yaklaşır. Bu da adil geçiş sürecinde sürdürülebilir ekonomik kalkınmanın eşit derecede önemli olduğu anlamına gelir. Sonuç olarak, bulgular adil geçiş stratejilerinin kırılgan toplulukları önceliklendirmesi gerektiğini göstermektedir.

3.7. Engeller ve Riskler

Adil geçiş sürecini sınırlayan çeşitli çok boyutlu faktörler bulunmaktadır; bunlar arasında bilgi açığı, yetersiz kurumsal kapasite, finansman zorlukları ve gecikmiş uygulamalar yer alır. Tüm bu unsurlar, dönüşüm sürecinin etkinliği ve hızı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Kamu kesimi bu engelleri çoğunlukla veri eksikliği ve kurumlar arası zayıf koordinasyon perspektifinden değerlendirmektedir. Bu tür bir yaklaşım, politikaların hem planlama hem de uygulama aşamalarında aksamalara yol açabilir. Buna karşılık işçi sendikaları, örgütsel yetersizliklere ve sağlık ile güvenlik açısından potansiyel risklere odaklanma eğilimindedir. Bu yaklaşım, dönüşüm sürecinin işgücü üzerindeki doğrudan sonuçlarını tespit etmeyi amaçlar. İşveren sendikaları açısından bakıldığında ise temel kaygı, KOBİ'ler de dahil olmak üzere şirketlerin dönüşüm kapasitesini sınırlayan kısıtlı finansal kaynaklar ve yapısal engellerle ilgilidir. Dolayısıyla, bulgulardan çıkarılması gereken temel sonucun, tüm paydaşların çıkarlarını dikkate alan kapsamlı ve katılımcı bir politika stratejisinin oluşturulması olduğu açıktır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırma, iklim değişikliği ve yeşil dönüşümün Türkiye'nin işgücü piyasası üzerindeki etkilerini toplumsal aktörlerin bakış açısıyla incelemektir. Bu bağlamda adil geçiş kavramının Türkiye'deki sosyal ortaklar tarafından nasıl yorumlandığını araştırmayı amaçlamaktadır. Nitel analiz, Türkiye bağlamında adil geçişin bir çevre geçiş politikasının ötesinde bir kavram olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Bu kavram, istihdam yaratma, sosyal adalet, bölgesel kalkınma ve yönetim boyutlarını içeren karmaşık bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu koşullar altında, literatürde oldukça baskın olan kimseyi geride bırakmama fikrinin Türkiye özelinde de geçerli olduğu açıktır.

Türkiye'de adil geçiş kavramının giderek daha çok benimsendiği görüldü de kurumsal hazırlık henüz yeterli seviyeye ulaşmamıştır. Bu, bulguların en öne çıkan sonuçlarından biridir. Özellikle, yapılan görüşmelerde, kurumlar arası işbirliğinin yetersizliği, kanıta dayalı politika oluşturma kapasitesinin yetersizliği ve sosyal diyalog mekanizmalarının kurumsallaştırılmaması gibi yapısal sorunlar mevcuttur. Bu durum, geçiş sürecinin yalnızca hedefleri açısından değil, aynı zamanda bu süreci hayata geçirme kapasitesi açısından da değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Bir diğer önemli bulgu ise, sosyal tarafların beceri uyumsuzluğu ve iş güvenliği konularına gösterdikleri önemdir. Eğitim programları, yaşam boyu öğrenme programları ve aktif işgücü piyasası politikaları, işçilerin, özellikle de karbon yoğun sektörlerde çalışanların, adil geçiş sürecine uyum sağlayabilmelerini sağlamak açısından son derece önemlidir. Bununla birlikte, yaşlı işçiler, eğitim düzeyi düşük işçiler ve kayıt dışı sektörde çalışanlar gibi en dezavantajlı grupların bu dönemde daha fazla zorluklarla karşılaşabileceği sosyal ortaklar tarafından kabul edilmektedir.

Üçüncüsü, adil geçiş girişimlerinin etkinliğini sağlama da mali boyutun hayati önemidir. Adil geçişe yönelik yatırımların olumlu sonuçlarının garanti altına alınabilmesi için, sosyal önlemlerin yanı sıra mali boyutun da dikkate alınması gerekmektedir. Bu nedenle, bütçe planlamasında iklimle ilgili finansman kaynaklarının tahsis edilmesi, dış fonlardan daha iyi yararlanılması ve özel yatırımların teşvik edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, geçiş süreci maliyet unsuru nedeniyle zorluklarla

karşılaşacaktır. Dördüncü olarak, bölgesel ve sektörel farklılıkları dikkate alan bir adil geçiş stratejisi uygulanması gerektiği de önemli bir bulgudur. Kömür, çimento, demir-çelik, tekstil, enerji gibi farklı endüstrilerin geçiş sürecindeki gereksinimleri farklılaşmaktadır. Sonuç olarak, ulusal bir politika geliştirme yaklaşımı yerine, bölgesel kalkınmaya dayalı politikalar oluşturulmalıdır.

Bulgulardan elde edilen bir diğer önemli sonuç, sosyal diyalog araçlarının stratejik açıdan önemli bir rol oynadığıdır. Karar alma sürecine hem işçi ve işveren sendikalarının yanı sıra kamu kurumlarının katılımı sağlanmalıdır. Aksi halde, adil geçiş politikalarının toplumsal kabulünü sağlamak önemli ölçüde güçleşebilir. Bu nedenle sosyal diyalog mekanizmaları yönetim sürecinin hayati bir parçası olarak ele alınmalıdır. Bu bağlamda, Türkiye için aşağıdaki öncelikli tedbirler önerilebilir:

- 1.** Adil geçiş için ulusal bir belge hazırlanarak buna ilişkin sektörel yol haritalarının geliştirilmesi,
- 2.** Mesleki eğitim programı kapsamında beceri dönüşümü programlarının genişletilmesi,
- 3.** Dezavantajlı gruplar için sosyal koruma tedbirlerinin iyileştirilmesi,
- 4.** Sosyal ortakların katılımıyla üçlü sosyal diyalog mekanizmalarının güçlendirilmesi ve
- 5.** AB fonlarından ve iklim finansmanı kaynaklarından daha iyi yararlanılması.

Sonuç olarak, Türkiye adil geçiş sürecinin henüz başlangıç aşamasında olmasına rağmen, bu süreç Türkiye için pek çok umut vaat etmektedir. Doğru politikaların uygulanmasıyla Türkiye, bu süreç sayesinde ülkede sosyal açıdan kapsayıcı bir işgücü piyasası, sosyal koruma sistemleri ve dengeli bölgesel kalkınma yapıları da oluşturabilecektir. Bu açıdan bakıldığında, adil geçiş Türkiye için bir yük değil, bir fırsat olarak görülmelidir.

KAYNAKÇA

Arthur, C. (2022). What are green skills? UNIDO.

Boyce, J. (2019). Economics for people and the planet: Inequality in the era of climate change. Anthem Press.

Busemeyer, M. R., Carstensen, M. B., Kemmerling, A., ve Tosun, J. (2025). Foundations for a green economy: How institutions shape green skills. npj Climate Action, 4(1), 27.

CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training). (2019). Skills for green jobs: 2018 update.

Cerev, G., ve Ayhan, E. E. (2022). Küresel iklim değişikliğinin işgücü piyasalarına etkisi: Yeşil istihdam. İklim Krizi ve Sosyal Politika, 55–71.

Demircan, M. (2022). İklim, iklim değişikliği ve su ilişkisi. Küresel İklim Değişikliği ve Sosyo-Ekonomik Etkileri, 47–84.

ETUC (European Trade Union Confederation). (2021). ETUC resolution on “Fit for 55” package.

European Commission. (2012). Exploiting the employment potential of green growth.

European Commission. (2024). Just Transition Fund.

Gök, A. (2023). Türkiye’de iklim değişikliği politikaları ve sürdürülebilir finans uygulamalarının önemi (Yüksek lisans tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi).

Green European Foundation. (2021). Yeşil ve sosyal bir adil geçiş için iklim, istihdam ve adalet (GEF Report 05/21).

Hope Sr., K. R., ve Lekorwe, M. H. (1999). Urbanization and the environment in Southern Africa: Towards a managed framework for the sustainability of cities. Journal of Environmental Planning and Management, 42(6), 837–859.

Husain, S., Sohag, K., ve Wu, Y. (2022). The response of green energy and technology investment to climate policy uncertainty: An application of twin transitions strategy. Technology in Society, 71, 102132.

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (1992). Climate change: The IPCC assessments.

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC).

(2007). Climate change 2007: Impacts, adaptation and vulnerability.

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2014). Climate change 2014: Synthesis report.

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2018). Global warming of 1.5°C: Summary for policy-makers.

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2021). Climate change 2021: The physical science basis. Summary for policymakers.

International Labour Organization (ILO) ve OECD. (2012). Sustainable development, green growth and quality employment.

International Labour Organization (ILO). (2011). Assessing green jobs potential in developing countries: A practitioner’s guide. Geneva: International Labour Office.

International Labour Organization (ILO). (2015). Guidelines for a just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all. Geneva: ILO.

International Labour Organization (ILO). (2018a). The employment impact of climate change adaptation. Geneva.

International Labour Organization (ILO). (2019a). Working on a warmer planet: The impact of heat stress on labour productivity and decent work. Geneva.

International Labour Organization (ILO). (2019b). Skills for a greener future: A global view.

International Labour Organization (ILO). (2022). Frequently asked questions on just transition.

International Labour Organization (ILO). (2024). World employment and social outlook 2024. Geneva.

International Trade Union Confederation (ITUC).

(2009). What's just transition?

International Trade Union Confederation (ITUC). (2017). Just transition: Where are we now and what's next? Brussels.

İklim Kanunu. (2025, 9 Temmuz). Resmî Gazete (Sayı: 32951).

Kadioğlu, M. (2001). Bildiğiniz havaların sonu: Küresel iklim değişimi ve Türkiye.

Kayhan, M. (2006). Küresel iklim değişikliği ve Türkiye'ye olası etkileri. Meteoroloji Bülteni, 5–12.

Kesgin, B. (2022). Başlangıcından günümüze iklim hareketi. Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi, 14(1), 59–107.

Lawson, R. (2006). An overview of green economics. International Journal of Green Economics, 1(2), 23–36.

Meteoroloji Genel Müdürlüğü (MGM). (2015). Türkiye iklim projeksiyonları.

NASA. (2023). Global temperature anomaly.

Newell, P., ve Mulvaney, D. (2013). The political economy of the 'just transition'. The Geographical Journal, 179(2), 132–140.

OECD. (2014). Greener skills and jobs.

OECD. (2023). Regions in industrial transition.

OECD. (2024). Employment outlook 2024. Paris.

Öztürk, G. B. (2021). Digital twin research in the AE-CO-FM industry. Journal of Building Engineering, 40, 102730.

Öztürk, K. (2002). Küresel iklim değişikliği ve Türkiye'ye etkileri. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22(1).

Paavola, J., ve Adger, W. N. (2006). Fair adaptation to climate change. Ecological Economics, 56(4), 594–609.

Rehman, S. U., Giordino, D., Zhang, Q., ve Alam, G. M. (2023). Twin transitions & industry 4.0. Technology in Society, 73, 102227.

Ren, S., Liu, Z., Zhanbayev, R., ve Du, M. (2022). Internet development and energy-saving potential. Journal of Economic Analysis, 1(1), 50–65.

Schlosberg, D., ve Collins, L. B. (2014). Climate justice. Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change, 5(3), 359–374.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023a). On ikinci kalkınma planı (2024–2028).

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023b). İşgücü piyasalarında yeşil dönüşüm raporu.

T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı. (2024). İklim değişikliği azaltım stratejisi ve eylem planı.

T.C. Dışişleri Bakanlığı. (2022). Paris Antlaşması.

Türkeş, M. (2008). Küresel iklim değişikliği nedir? İklim Değişikliği ve Çevre, 1(1), 26–37.

Türkeş, M., Sümer, U. M., ve Çetiner, G. (2000). Küresel iklim değişikliği.

UN Global Compact. (2022). Adil geçiş raporu.

UNCTAD. (2010). The green economy.

UNDP. (2023). İklim sözlüğü.

UNEP. (2011). Towards a green economy: Pathways to sustainable development and poverty eradication.

WMO. (2022). Climate change.

World Bank. (2019). The changing nature of work.

World Bank. (2022). Turkey country climate and development report.

WWF. (2011). Enerji raporu 2050.



*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

