

# cimento İŞVEREN



CİLT:40 ● SAYI:5  
EYLÜL 2026  
ISSN 1300-3526







**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 bulunmaktır.

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



Sonbaharın başlangıcı, ÇEİS olarak önümüzdeki dönemde hayata geçireceğimiz projeler, üyelerimizle birlikte yürüttüğümüz çalışmalar ve sektörümüzün geleceğine yönelik hedeflerimiz için de yeni bir başlangıç anlamı taşıyor.

Eylül ayı oldukça verimli başladı. 11 Eylül 2026 tarihinde Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) tarafından düzenlenen IV. Birlikte Daha Güçlü Bir Gelecek Zirvesi'nde Cumhurbaşkanı Yardımcımız Sayın Cevdet Yılmaz'a, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanımız Prof. Dr. Sayın Vedat Işıkhan'a, Sanayi ve

Teknoloji Bakanımız Sayın Fatih Kacır'a ve Ticaret Bakanımız Prof. Dr. Sayın Ömer Bolat'a sektörümüzün sorunlarını ve çözüm önerilerini ilk ağızdan arz etme fırsatı yakaladık. Önümüzdeki süreçte bahse konu sorunlara yönelik çözüm önerilerimizin dikkate alınarak bu yönde adımlar atılacağına olan inancımı belirtmek istiyorum.

Diğer taraftan, 06 Eylül 2026 tarihinde açıklanan 2027-2029 dönemini kapsayan yeni Orta Vadeli Program da sektörümüz açısından yol gösterici niteliktedir. Program ile önümüzdeki üç yılda büyümenin kademeli olarak güçlenmesi, enflasyonun tek haneye doğru gerilemesi ve mali disiplinin sürdürülmesi hedefleniyor. Öte yandan OVP'de verimlilik artışının desteklenmesi, yeşil ve dijital dönüşümün hızlandırılması ve yatırım ortamının iyileştirilmesi gibi öncelikler, ÇEİS olarak yıllardır sürdürdüğümüz çalışmalarla büyük ölçüde örtüşüyor. Bu doğrultuda, sektörümüzün rekabet gücünü artıracak politikaların hayata geçirilmesi sürecinde üzerimize düşen sorumluluğun bilincindeyiz ve bu hedeflere katkı sunmaya devam edeceğiz.

Bu süreçte, işveren-çalışan ilişkilerinde tesis ettiğimiz karşılıklı güven ve diyalog ortamının, sektörümüzün en değerli sermayelerinden biri olduğunu bir kez daha hatırlatmak isterim. Çalışma barışının korunması, hem üretimde sürdürülebilirliği hem de ülkemizin istihdam politikalarına yapacağımız katkıyı doğrudan etkilemektedir. Bu bilinçle, sosyal diyalogu güçlendirmeye yönelik çabalarımızı önümüzdeki dönemde de kararlılıkla sürdüreceğiz.

Ülkemize büyük gurur yaşatan bir başarıya da değinmeden geçemeyeceğim: Filenin Sultanları ikinci kez Avrupa Şampiyonu oldu. Sahada sergiledikleri azim, mücadele gücü ve takım ruhu çok özel bir örnek teşkil ediyor. Teknik heyet ve sporcular ile Voleybol Federasyonumuz başta olmak üzere emeği geçen herkesi gönülden kutluyor, başarılarının devamını diliyorum.

Son olarak, geçtiğimiz sene elim bir trafik kazası sonucu kaybettiğimiz, sektörümüze vermiş olduğu hizmetlerle her zaman hatırlanacak ve sektörümüzün önemli değerlerinden biri olan Merhum Fatih Yücelik'i vefatının sene-i devriyesinde rahmetle anıyor, kederli ailesine ve camiamıza bir kez daha sabırlar diliyorum.

Bizlere bağımsızlığımızı armağan eden Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk ve silah arkadaşları ile şehitlerimizi saygıyla anıyor, tüm halkımızın 30 Ağustos Zafer Bayramı'nı en içten dileklerle kutluyorum.

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 SANAYİ VE TİCARET A.Ş.  
 BATIÇİM ÇİMENTO SANAYİ A.Ş.  
 BURSA ÇİMENTO FABRİKASI A.Ş.  
 ÇİMENTAŞ İZMİR ÇİMENTO FABRİKASI TÜRK A.Ş.  
 ÇİMKA 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.  
 YİBİTAŞ YOZGAT İŞÇİ BİRLİĞİ İNŞAAT MALZEMELERİ TİC. SAN. A.Ş.  
 YURT ÇİMENTO SAN. VE TİC. A.Ş.

# EDİTÖRDEN

Değerli Okurlarımız,

Dergimizin bu sayısında iki adet makaleye yer verdik. İlk makalemiz Prof. Dr. Erdem Özdemir tarafından kaleme alındı. Makalede, genel işlem koşullarına ilişkin Türk Borçlar Kanunu m. 20-25 hükümlerinin iş sözleşmelerine uygulanması ve bundan doğan borçlar hukuku ile iş hukukunun farklı normatif yapılarının karşılaşması sorunu ele alınırken; konu ile ilgili olarak çalışmada sorunun çözümüne ilişkin bir model önerisinde bulunuluyor.

İkinci makalemiz Prof. Dr. Volkan Işık tarafından hazırlandı. Makale, sosyal ekonominin temel özelliklerini ve farklı ülkelerde aldığı kurumsal biçimleri Türkiye ile karşılaştırmalı olarak inceliyor. Çalışmada, Türkiye için ortak tanım ve veri altyapısı, farklı hukuki biçimleri kapsayan bir tanıma sistemi ve sosyal amaçla ilişkilendirilmiş kamu destekleri öneriliyor.

Koç Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Tankut Centel bu sayımızda, grev zamanı grevdeki işçilerin işlerinin başka işçilere yaptırılmasının tespiti ile yeni işçi alma yasağıyla ilgili uyuşmazlık konusunda Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin kararını inceliyor.

Rekabet Hukuku bölümümüzde Av. Mustafa Ayna, Av. Selim Turan, Av. Yavuz Yıldız ve Av. Ceren Özer tarafından hazırlanan çalışmada, Rekabet Kurulu'nun hazır beton soruşturmasına, eczanelere uygulamalarına ilişkin soruşturmaya ve son olarak tohumculuk soruşturmasına dair gelişmeler paylaşıyor. Bu soruşturmaların yanı sıra, son dönemde tarım girdileri, ilaç ve sağlık, günlük tüketim ve dijital hizmetler gibi farklı sektörlerde Kurulun başlattığı soruşturmalara yazının sonunda kısaca değiniliyor.

30 Ağustos'ta kazandığımız "Büyük Zafer"i 104. yıl dönümü vesilesiyle, Ulu Önderimiz Mustafa Kemal Atatürk'ü ve tüm şehitlerimizi saygı ve minnet ile anıyorum.

Sevgi ve saygılarımla,

## ÇİMENTO ENDÜSTRİSİ İŞVERENLERİ SENDİKASI

### Yayın Organı

Cilt: 40 Sayı:5 EYLÜL 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

15 Eylül 2026



ÜCRETSİZDİR.

# İÇİNDEKİLER

8-15

## **KARAR İNCELEMESİ** Prof. Dr. Tankut Centel

Grevci İşçilerin İşlerinin Başka İşçilere Yaptırıldığının Tespiti

16-23

## **YARGITAY KARARLARI**

Derleyenler: Av. Eylül Bayrak, Av. Zeynep Yaren Sağır

24-27

## **REKABET HUKUKU** ACTECON

Rekabet Hukukunda Öne Çıkan Güncel Gelişmeler

Yazarlar: Mustafa Ayna (Counsel), Selim Turan (Kıdemli Danışman),  
Yavuz Yıldız (Danışman), Ceren Özer (Danışman)

28-37

## **ÇEİS'TEN**

38-47

## **ÜYELERİMİZDEN**

48-49

## **KİTAP TANITIMI VE DİĞER HABERLER**

54-91

### **MAKALE I** Prof. Dr. Erdem Özdemir

Genel İşlem Koşulları İş Hukukuna Nasıl Aktarılmalıdır?  
Somut ve Uygulanabilir Bir Model Önerisi

92-104

### **MAKALE II** Prof. Dr. Volkan Işık

Sosyal Ekonomiyi Görünür Kılmak: Dünya Modelleri,  
Türkiye'de Kooperatiflerin Seyri ve Veri Sorunu

## GREVCI İŞÇİLERİN İŞLERİNİN BAŞKA İŞÇİLERE YAPTIRILDIĞININ TESPİTİ

### I. Kararın Özeti

Yasal grev uygulanan işyerindeki yeni işçi alma yasağına uyulup uyulmadığının tespitinde, grevci işçilerin işlerinin niteliği ile yeni işe alınanları karşılaştırılarak, somut tespit yapılmalıdır.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, yeni işçi alma yasağına ilişkin uyuşmazlıkta, pasif husumet ehliyetine sahip değildir.

Yeni işçi alma yasağıyla ilgili uyuşmazlıkta verilecek mahkeme kararı, hukuken tespit hükmü niteliğinde olup; böyle bir kararla, yasak konulamaz.

### II. Karar Metni

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin inceleme konusu 18.9.2025 tarihli, E. 2025/5288 ve K. 2025/6597 sayılı kararının temyize ilişkin bölümünün metni, özetle aşağıdaki gibidir<sup>1</sup>:

“.. V. Temyiz

...

#### **B. Değerlendirme ve Gerekçe**

*Uyuşmazlık, davalı işveren tarafından grev kırıcı eylemlerde bulunulup bulunulmadığına ve husumete ilişkindir.*

**1. Tarafların iddia, savunma ve dayandıkları belgelere, uyuşmazlığın hukuki nitelendirilmesi ile uygulanması gereken hukuk kurallarına, dava şartlarına, yargılamaya hakim olan ilkelere, ispat kurallarına ve temyiz olunan karar-**

<sup>1</sup> Kararın tam metni için bkz. İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi (İSGHD) XXII, 88 (2025), sh. 1051-1054.

da belirtilen gerekçelere göre davacı vekilinin tüm, davalılar vekillerinin aşağıdaki paragrafların kapsamı dışındaki temyiz itirazları yerinde görülmemiştir.

**2.** 6356 sayılı Kanun'un "İşçi alma ve başka işe girme yasağı" kenar başlıklı 68. maddesi şöyledir:

"(1) İşveren, kanuni bir grev veya lokavt süresince, 67 nci madde hükmü gereğince iş sözleşmeleri askıda kalan işçilerin yerine, sürekli ya da geçici olarak başka işçi alamaz veya başkalarını çalıştıramaz. Ancak greve katılamayacak ve lokavta maruz bırakılamayacak işçilerden, ölen, kendi isteği ile ayrılan veya iş sözleşmesi işveren tarafından haklı nedenle feshedilenlerin yerine yeni işçi alınabilir. İşverenin bu yasağa aykırı hareketi, taraf sendikanın yazılı başvurusu halinde görevli makamca denetlenir.

(2) Greve katılmayan veya katılmaktan vazgeçen işçiler, ancak kendi işlerinde çalıştırılabilir. Bu işçilere, greve katılan işçilerin işleri yaptırılmaz.

(3) Kanuni bir grev ve lokavt dolayısıyla iş sözleşmeleri askıda kalan işçiler, grev veya lokavt süresince başka bir işverenin yanında çalışamaz. Aksi halde işçinin iş sözleşmesi işverence haklı nedenle feshedilebilir. Ancak kısmi süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçiler, kanuni haftalık çalışma süresini tamamlayacak süreyi aşmamak üzere başka bir işverenin işyerinde çalışabilir."

İlk Derece Mahkemesince davanın kısmen kabulüne, Bölge Adliye Mahkemesince de davalıların başvurularının esastan reddine karar verilmiş ise de yapılan araştırma eksik olup hüküm kurmaya yeterli bulunmamaktadır.

6356 sayılı Kanun'un 68/1 hükmünde işverene getirilen yasak, aynı Kanun'un 67. madde hükmü gereğince iş sözleşmeleri askıda kalan işçilerin yerine, sürekli ya da geçici olarak başka işçi alamayacağı veya başkalarını çalıştıramayacağına ilişkindir. 6356 sayılı Kanun'un 67/1 hükmüne göre de "Kanuni greve katılan, greve katılmayan veya katılmaktan vazgeçip de grev nedeniyle çalıştırılmayan ve kanuni lokavta maruz kalan işçilerin iş sözleşmeleri grev ve lokavt süresince askıda kalır."

Bu itibarla Mahkemece; grevci işçilerin yapmış oldukları işin nitelikleri ile grev süresince işe yeni alınan işçilerin yapmış oldukları işlerin niteliklerinin saptanması, gerekli araştırma ile denetime elverişli ve somut tespitler yapılmak suretiyle greve katılan işçilerin yerine yeni işçi alınıp alınmadığının belirlenmesi gerekirken eksik inceleme ile yazılı şekilde hüküm tesisi hatalıdır.

**3.** Somut uyuşmazlıkta; hukuka aykırı eylemi gerçekleştirdiği iddia edilen taraf işveren olduğundan, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının pasif husumet ehliyeti bulunmamaktadır. Bu itibarla Bakanlık yönünden pasif husumet yokluğu sebebiyle davanın reddine karar verilmesi gerekirken, yazılı şekilde verilen karar hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

**4.** Kabule göre de Mahkemece sadece tespit hükmü kurulması ile yetinilmesi gerektiğinin gözetilmemesi doğru olmamıştır. Nitekim, inceleme konusu dava, 6356 sayılı Kanun'un 68. maddesine aykırı davranıldığına tespiti islemi niteliğindedir. Bu itibarla Mahkemece yasaklama niteliğinde hüküm kurulması isabetsiz olduğu gibi yasal düzenlemenin hüküm fıkrasına yazılması da doğru olmamıştır .."

### III. Muhakeme Süreci

**1.** Davacı işçi sendikası; davalı işveren tarafından grevci işçilerin yerine çalıştırılmak üzere 483 işçinin işe alındığını tespit ettiğini ve durumun kendisince Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na yazılı ve sözlü olarak iletilmesine karşın Bakanlık tarafından hiçbir işlem yapılmadığını belirterek, muarazanın menine ve yasal grevi

kırmak için işyerine yeni alınan işçilerin grev süresince işyerine girmelerinin yasaklanıp, davalı işverenin yeni işçi almasının yasaklanmasına karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı işveren; davacı işçi sendikasının başlattığı grevin üretimi ve iş akışını etkilemeyip kağıt üzerinde kaldığını,

toplam 3.101 çalışandan 168 işçinin grev çağrısına destek verdiğini ve grev uygulamasına başladığı tarihten sonra yeni işe alınan işçilerin grevci işçilerin yerine değil, bu tarihten sonra işyerinden ayrılan veya iş sözleşmesi feshedilenlerin yerine alındığını belirterek, davanın reddine karar verilmesi gerektiğini ileri sürmüştür.

**2.** İlk derece mahkemesi; grev uygulamasına başlandıktan sonra işyerinden ayrılan 13 işçinin yerine 55 işçinin işe alındığını, bunların STİSK. m. 68 hükmüne aykırı olarak işe alınmış olmaları nedeniyle muarazanın menine ve grev süresince yeni işe alınmış işçilerin işyerine girmelerinin ve işverence yeni işçinin işe alınmasının yasaklanmasına karar verilmiştir.

Bunun üzerine, taraflarca istinaf kanun yoluna başvurulmuştur. Ancak, istinaf mahkemesi; ilk derece mahkemesinin kararında herhangi bir hata bulunmadığı gerekçesiyle, başvuruların esastan reddine karar vermiştir.

**3.** Yargıtay 9. Hukuk Dairesi; bu kez taraflarca yapılan temyiz başvurusu üzerine, ilkin, eksik inceleme yapıldığından söz etmiş ve daha sonra da, STİSK. m. 68 hükmüne göre verilecek kararın, hukuken yasak yerine tespit hükmü olacağını ve Bakanlığın pasif husumet ehliyetine sahip bulunmayacağını belirterek, ilk derece mahkemesinin kararının bozulmasını kabul etmiştir.

#### IV. Kararın Değerlendirilmesi

**1.** İnceleme konusu Yargıtay kararı, yasal grev uygulaması sırasında ortaya çıkan yeni işe alma yasağını doğrudan ilgilendirmekte; ayrıca, söz konusu yasağa ilişkin uyuşmazlıktaki husumet ehliyetine açıklık getirmektedir.

Gerçekten, işveren; yasal bir grev süresince yasal greve katılan, greve katılmayan veya katılmaktan vazgeçip grev nedeniyle çalıştırılmayan işçilerin yerine (ki; bunların iş sözleşmeleri, STİSK. m. 67/I uyarınca, grev süresince askıdadır), sürekli ya da geçici olarak başka işçi alamaz veya başkalarını çalıştıramaz (STİSK. m. 68/I cümle 1). Bu bağlamda, söz konusu yasak, geçici iş ilişkisine dayalı istihdamı da kapsamaktadır (İş K. m. 7/V) [ayrıca bkz. Ömer Ekmekçi, Toplu İş Hukuku, İstanbul 2023, sh. 668].

Anılan hükmün amacı, grev hakkının (Ay. m. 54) kullanılmasını güvence altına almak üzere, yasal bir grevin

kırılmasını önleme amacıdır. Çünkü, aksi takdirde; kötü-niyetli bir işveren, grevci işçilerin yerine yeni işçi işe almak ve bunlarla üretime devam etmek suretiyle, yasal bir grevin uygulanmasını engellemek isteyebilir ve bu da, fiilen grevin kırılması anlamını taşır.

Ancak, greve katılamayacak işçilerden (STİSK. m. 65/I) ölen veya kendi isteğiyle işten ayrılan ya da iş sözleşmesi işverence haklı nedenle feshedilenlerin yerine, yeni işçi alınabilir (STİSK. m. 68/I cümle 2). Bu noktada, işverenin yeni işçi alma yasağının kapsam ve içeriğinin belirlenmesi, uygulama açısından önem kazanmaktadır.

**2.** İnceleme konusu kararda, greve katılan işçilerin yerine yeni işçi alınıp alınmadığının belirlenebilmesi için, grevci işçilerin yaptıkları işlerin niteliği ile yeni işe alınan işçilerin karşılaştırılması ve bunun sonucuna göre hareket edilmesi öngörülmektedir. Karşıt kavram yorumuna başvurulacak olduğunda, bundan çıkarılacak ilk sonuç, yeni işçi alma yasağının mutlak nitelik taşımadığıdır. Nitekim, belirtilen mantık süreci içinde işverenin, grevci işçilerin yapmış oldukları işlerle aynı nitelikte olmayan işler için, yasal grev uygulanan işyerine işçi alabileceği kabul edilecektir, ki; bu da, yeni işçi alma yasağının mutlak nitelikte olmadığını kabulü anlamını taşımaktadır.

Bu bağlamda, yapılan işlerin niteliğinin tespitinde, işyerinde iş tanımlarının daha önceden yapılmış olup olmadığı önemlidir. Buna göre, yeni işe alınan işçilerin işleri grevci işçilerin iş tanımına giren işlerle örtüştüğünde, yeni işçi alma yasağına aykırılık söz konusu olacaktır. İş tanımlarının önceden yapılmadığı işyerlerinde ise, iş dalına göre hareket edilmesi gerekecektir. Bu durumda, işçi iş dalı içine giren tüm işleri yapmakla yükümlü olacağından, yeni işçi alma yasağının kapsamının daha geniş tutulması gerekecektir.

**3.** Yasal grev uygulanan işyerinde yeni işçi alma yasağına ilişkin bir uyuşmazlıkta mahkemece verilecek karar, inceleme konusu kararda isabetle belirtildiği üzere, hukuken tespit hükmü niteliğini taşıyacaktır. Bu bağlamda, ilk derece mahkemesi ile onun kararını yerinde bulan istinaf mahkemesi ise, isabetsiz olarak, yeni işe alınan işçilerin yasal grev uygulanan işyerine girmelerinin yasaklanmasını kabul etmişlerdir. Oysa, yeni işçi alma yasağına aykırılığın yaptırımı, aykırı davranan işveren veya işveren vekili hakkında cezai sonuç doğurmak-tan ibarettir. Nitekim, STİSK. m. 68 hükmündeki yasağa aykırı davranarak iş sözleşmeleri yasal grev nedeniyle

askıda olan işçilerin yerine yeni işçi alan işveren veya işveren vekili hakkında, alınan her bir işçiyle ilgili olarak, idari para cezasının uygulanması söz konusudur (STİSK. m. 78/I bent i).

Buna karşılık, işverenin yeni işçi alması, grevci işçilere iş sözleşmesini haklı nedenle feshetme ve kıdem tazminatını alıp işyerinden ayrılma yetkisini kazandırmamaktır. Çünkü, işverenin bu yoldaki davranışı, işçinin grev hakkıyla bağdaşır bir durum olmadığı gibi, ne İş K.'nda ve ne de STİSK.'nda iş sözleşmesinin feshini gerektiren bir haklı neden olarak gösterilmiş değildir [Kenan Tunçomağ/Tankut Centel, İş Hukukunun Esasları, İstanbul 2022, sh. 504].

Bunun gibi, işverenin yeni işçi alma yasağına aykırı davranarak yeni işçiyle yaptığı iş sözleşmesi de, anılan yasağı aykırılıktan etkilenmemektedir. Nitekim, yeni işçiyle bağitlanmış bulunan iş sözleşmesi, söz konusu yasağı karşın, hukuken geçerlidir [Şener Akyol, Türk Hukukunda Grevin Hizmet Akdine Tesiri, İstanbul 1967, sh. 111; Kemal Oğuzman, Hukuki Yönden İşçi-İşveren İlişkileri, İstanbul 1987, sh. 227].

Yine, yeni işçi alma yasağına aykırılığa ilişkin olarak açılacak davada mahkeme, yeni işe alınan işçilerin yasal grev boyunca işyerine girmelerini yasaklama yetkisine sahip değildir. Çünkü, mahkemenin aykırılığa ilişkin olarak vereceği karar, inceleme konusu kararda isabetle belirtildiği üzere, tespit hükmü niteliğindedir.

Bu bağlamda, grevci işçilerin veya taraf işçi sendikasının da, yeni işçi alan işverene karşı fiilen müdahale etme yetkileri yoktur. Buna göre, bunların hukuken yapacakları iş; öncelikle, görevli makamca denetim yapıp, işverene idari para cezası uygulanmasını istemekten öteye gitmemektedir [Tunçomağ/Centel, age., sh. 504]. Nitekim, STİSK. m. 68/I cümle 3, "işverenin bu yasağı aykırı hareketi, taraf sendikanın yazılı başvurusu halinde görevli makamca denetlenir" hükmünü taşımaktadır.

**4.** İnceleme konusu kararda açıklığa kavuşturulan soruncu husus, yeni işçi alma yasağına aykırılık nedeniyle açılacak bir davada, pasif husumetin Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na düşmeyeceğidir. Bu anlamda, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi; bu durumu, hukuka aykırı eylemi gerçekleştirdiği iddia olunan tarafın, Bakanlık olmayıp, bizzat işverenin kendisinin olmasıyla gerekçelendirmektedir.

Söz konusu gerekçe, pratik ve mantığa uygun düşmekle birlikte, tartışmaya açık görünmektedir. Çünkü, STİSK. m. 68/I cümle 3, anılan yasağı aykırı hareketin görevli makam olarak Bakanlık tarafından denetlenmesini ve STİSK. m. 78/I bent i ile 78/III de Bakanlık örgütüne idari para cezası uygulanmasını öngörmektedir. Bunun gibi, yeni işçi alma yasağına aykırılığın yaptırımını da, yasağı aykırı davranan işveren veya işveren vekili hakkında idari para cezasının uygulanmasından öteye gitmemektedir [bkz. yukarıda IV 3].

Diğer yandan, Bakanlığın pasif husumet ehliyetinin bulunmadığı kabul edilecek olduğunda; mahkemece verilecek tespit hükmüne karşın, Bakanlık örgütü idari para cezası uygulamamaya kalkışabilecektir. Bakanlığın pasif husumet ehliyeti tanınacak olduğunda ise, idari para cezasının uygulanması bir zorunluk haline gelecek ve de idari para cezasına itiraz süreci içinde, tekrardan söz konusu aykırılığın varlığı tartışma konusu olmaktan çıkacaktır.

## V. Sonsöz

Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin inceleme konusu kararı, yasal grev uygulanan işyerine yeni işçi alma yasağına açıklık getiren ve kapsamı ile içeriğini belirlemeye çalışan bir karar olarak değerlendirilmektedir. Yapılacak araştırmada grevci işçinin yapmış olduğu iş ile yeni işe alınanınkini araştırılmasını vurgulayan söz konusu karar, yerinde olmakla birlikte, yeni iş yaratmak suretiyle söz konusu yasağı delme çabalarına kapıyı aralamış görünmektedir. Nitekim, yeni iş kategorileri yaratılmak suretiyle yeni işçi alma yasağını aşma çabalarına, hukuk düzeyinde hazırlıklı olunması gerekmektedir.

### Yararlanılan Kaynaklar

Akyol, Şener: Türk Hukukunda Grevin Hizmet Akdine Tesiri, İstanbul 1967

Ekmekçi, Ömer: Toplu İş Hukuku, İstanbul 2023

Oğuzman, Kemal: Hukuki Yönden İşçi-İşveren İlişkileri, İstanbul 1987

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

# YARGITAY KARARLARI

T.C. YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

Esas No: 2025/9286

Karar No: 2026/14

Karar Tarihi: 12.01.2026

Derleyen

Av. Eylül Bayrak Müşavir Avukat

Av. Zeynep Yaren Sağır Müşavir Avukat

- İŞÇİLİK ALACAKLARININ TAHSİLİ İSTEMİ
- YILLIK ÜCRETİ İZİN ALACAĞI
- İSTİFA DİLEKÇESİ

## İlgili Mevzuat

4857 sayılı İş Kanunu m. 57

## Özet

Uyuşmazlık, iş sözleşmesinin fesih şekli ile davacının kıdem ve ihbar tazminatına hak kazanıp kazanmadığı ile yıllık ücretli izin alacağının ispatı ve hesaplanmasına ilişkindir. Her ne kadar İlk Derece Mahkemesince psikolojik taciz hususun doğrulandığı ve bu nedenle davacının istifa dilekçesine itibar edilmediği, davalı tarafça başkaca bir haklı sebep gösterilmediği ve işten çıkışın davalı tarafından haksız olarak yapıldığı sonucuna varılmış ise de davacı tanığının beyanı psikolojik tacizin şartlarının oluştuğunu kabule yeterli değildir. Dosya kapsamında davacının psikolojik tacize maruz kaldığına ilişkin başkaca delil bulunmamaktadır. Dosya kapsamındaki delil ve belgeler değerlendirildiğinde; davacının baskı altında istifa dilekçesi verdiği yönündeki iddiasını da ispat edemediği anlaşılmaktadır. Şu hâlde iş sözleşmesinin davacının istifası ile sona erdiği kabul edilerek kıdem ve ihbar tazminatı taleplerinin reddine karar verilmesi gerekirken yazılı şekildeki gerekçe ile kabulü hatalıdır. İlk Derece Mahkemesince davacının bakiye 180 gün ücretli

izin hakkı olduğu kabul edilerek yıllık ücretli izin alacağı hükmü altına alınmıştır. Davalı taraf, davacının kullanmadığı 29,5 gün izni olduğunu, bu kalan iznin karşılığının davacıya ödendiğini, ödemeye ilişkin dekontun dosyaya sunulduğunu savunmuştur. Dosyada bulunan davacının imzasını taşımayan 2019 yılı Haziran ayı bordrosunda izin parası olarak 9.323,09 TL tahakkuk bulunduğu, davalı tarafça sunulan ... Bankasına ait dekontta da "george tedarik izin ödemesi" açıklaması ile 6.390,41 TL ödeme yapıldığı anlaşılmaktadır. Ancak bahsi geçen dekontta alıcı bilgileri olmadığından ve davacının banka hesap dökümü de dosya kapsamında bulunmadığından ödemenin davacıya yapıp yapılmadığı anlaşılamamaktadır. Anılan ödemenin davacıya yapıp yapılmadığının araştırılması, ödemenin yapıldığının belirlenmesi hâlinde bu tutar hesaplanan miktardan mahsup edilerek yıllık ücretli izin alacağının hüküm altına alınması gerekirken, eksik inceleme ile yazılı şekilde karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

## 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; 2019 yılının başında ekonomik kriz ve istihdam fazlalığı gerekçe gösterilerek müvekkilinin de aralarında bulunduğu birkaç çalışanın işten çıkarılmasına karar verildiğini, davalı Şirketin İngiltere’de bulunan merkezinin kıdem ve ihbar tazminatı ödemeyi kabul etmediği gerekçesiyle çalışanların kendi istekleriyle işten ayrılmasının istendiğini, bunu kabul etmeyenlere mobbing (psikolojik taciz) uygulandığını, bu çerçevede diğer çalışanlara zam yapıldığını ancak müvekkiline yapılmadığını, müvekkilinin “appraisal süreci” olarak adlandırılan değerlendirme sürecine tâbi tutulduğunu, bu süreçte müvekkilinin her geri bildirimin ve yaptığı her değerlendirmenin geri çevrildiğini, müvekkilinin aşağılandığını, yöneticisinin müvekkiline bundan sonra yaşayacaklarının daha hafif olmayacağını belirttiğini, müvekkiline istifa etmesi için baskı uygulandığını, müvekkilinin işverenin baskısıyla 11.06.2019 tarihinde kendisinden istenen dilekçeyi vermek zorunda kaldığını, yıllık izinlerini kullanmadığını ileri sürerek kıdem ve ihbar tazminatı ve yıllık ücretli izin alacaklarının davalıdan tahsiline karar verilmesini talep etmiştir.

### Davalı Cevabının Özeti

Davalı vekili cevap dilekçesinde; istifa iradesinin fesada uğratıldığı iddiasının hak düşürücü süre içerisinde ileri sürülmediğini, davacı kendi hür iradesi ile iş sözleşmesini feshettiğinden kıdem ve ihbar tazminatına hak kazanmadığını, davacının yıllık izinlerini kullandığını, kullanmadığı yıllık izin karşılığının ise kendisine ödendiğini, davacının iddiaları yönünden psikolojik taciz şartları bulunmadığını savunarak davanın reddini istemiştir.

### Mahkeme Kararının Özeti

İlk Derece Mahkemesi’nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; dosya içerisinde 06.05.2019 tarihli davacı tarafın imzasını taşıyan “09.06.2004 tarihinden itibaren çalışmakta olduğum ...’den ayrılma talebimi bugün bildirmiş bulunmaktayım, gereğinin yapılmasını arz ederim.” yazan dilekçenin yer aldığı, davacı tanığının davacıya psikolojik taciz uygulandığını, aracının elinden alındığını, görevi dışında işler yaptırıldığını beyan ettiği, davacının Sosyal Gü-

venlik Kurumu kaydından işten ayrılışının verilmesi sonrası 14.06.2019 tarihinde brüt 4.196,33 TL ücretle yeni bir işe girdiğinin anlaşıldığı, tüm bu hususlar değerlendirildiğinde davacının 15 yıllık kıdemi dikkate alındığında istifa ederek daha düşük bir ücretli işe başlamasının hayatın olağan akışına aykırı olduğu, kaldı ki davacının yeni bir işe başlamasının da hayatını devam ettirmek adına gerekli olduğu, sırf yakın tarihte bir işe girmesinin istifa iradesini desteklemeyeceği, davacı tanığının davacı iddiasını desteklediği ve psikolojik taciz hususunu doğruladığı, bu nedenle davacının istifa dilekçesine itibar edilmediği, davalı tarafça başkaca bir haklı sebep gösterilmediği ve işten çıkışın davalı tarafından haksız olarak yapıldığının kabul edildiği, davacının kıdem ve ihbar tazminatına hak kazandığı, yıllık ücretli izin alacağının da bulunduğu 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; iş sözleşmesinin davacının kendi iradesiyle sona erdiğini ileri süren davalı işverenin bu iddiasını ispatlayamadığı, davacı tanığının psikolojik taciz iddialarını doğruladığı, davacı tanığının beyanları dikkate alındığında davacının istifasına gerekçe gösterilen 06.05.2019 tarihli dilekçenin baskı altında verilmiş olduğu kanaatine varıldığı, ayrıca istifa ettiği öne sürülen davacının kısa süre içinde daha düşük ücretli bir işe başlamasının hayatın olağan akışına aykırı olduğu, dolayısıyla iş sözleşmesinin işveren tarafından haksız ve geçersiz şekilde sona erdirildiği sonucuna ulaşıldığı, bu nedenle kıdem ve ihbar tazminatına hükmedilmesinin yerinde olduğu, yıllık ücretli izin alacağı yönünden ise 270 gün izin hakkı bulunduğu, sadece 90 gün izin kullandığının anlaşıldığı ve bu nedenle bakiye 180 gün için izin ücreti alacağına hükmedilmesinin hukuka uygun olduğu gerekçesiyle davalı vekilinin istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmiştir.

### Temyiz Başvurusu

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

### Gerekçe

Uyuşmazlık, iş sözleşmesinin fesih şekli ile davacının kıdem ve ihbar tazminatına hak kazanıp kazanmadığı ile yıllık ücretli izin alacağının ispatı 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 davalı vekilinin aşağıdaki paragrafların kapsamı dışındaki temyiz itirazları yerinde görülmemiştir.

**2-** Fesih bildirimi tek taraflı bir irade beyanı olup bu beyan, belirsiz süreli iş sözleşmelerinde süre verilerek sözleşmenin sona erdirilmesinde kullanılabileceği gibi belirli ya da belirsiz süreli sözleşmelerin haklı nedene dayanarak, işçi veya işveren tarafından süre verilmeksizin sona erdirilmesinde de kullanılmaktadır. Bu nedenle iş sözleşmelerinde fesih bildirimi sözleşmeyi belirli bir sürenin geçmesiyle ya da derhâl sona erdiren, karşı tarafa yöneltilmesi gerekli tek taraflı bir irade beyanı olup muhataba ulaşması ile sonuç doğurur. İş sözleşmelerinde fesih bildiriminde bulunma hakkı, kural olarak her iki tarafa da tanınmıştır. Hukuki niteliği itibarıyla fesih bildirimi, yenilik doğuran bir hak olup beyanın karşı tarafa ulaşması ile sonuç doğurur; bu nedenle karşı tarafın kabulüne gerek yoktur. Hukuk sistemimizde feshin işçi veya işveren tarafından yapılmasına bağlanan hukuki sonuçlar farklı olduğundan fesih bildiriminin kimin tarafından gerçekleştirildiğinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Yine iş sözleşmesinin her iki tarafça feshedilmiş olması hâlinde de ilk önce kimin tarafından feshedildiğinin ortaya konulması gerekmektedir (Yargıtay Hukuk Genel Kurulu, 19.09.2018 tarihli ve 2015/22-3097 Esas, 2018/1339 Karar sayılı kararı).

İşçinin haklı bir nedene dayanmadan ve bildirim öneli tanımaksızın iş sözleşmesini feshi, istifa olarak değerlendirilmelidir. İstifa iradesinin karşı tarafa ulaşmasıyla birlikte iş ilişkisi sona erer. İşçinin istifa dilekçesindeki iradesinin fesada uğratılması da sıkça karşılaşılan bir durumdur. İşverenin tazminatların derhâl ödeneceği sözünü vererek ve benzeri baskılarla işçiden yazılı istifa dilekçesi vermesini talep etmesi ve işçinin buna uyması hâlinde, gerçek bir istifa iradesinden söz edilemez. Bu hâlde feshin işverence gerçekleştirildiği kabul edilmelidir.

Somut olayda, davacı psikolojik tacize maruz kaldığını, istifa etmesi için kendisine baskı uygulandığını, işverenin baskısıyla 11.06.2019 tarihinde kendisinden istenen dilekçeyi vermek zorunda kaldığını ileri sürerek kıdem ve ihbar tazminatı talebinde bulunmuş, davalı ise davacının hür iradesi ile istifa ettiğini, iddiaları yönünden psikolojik taciz şartlarının bulunmadığını savunmuştur.

Dosya içerisinde davacının imzasını taşıyan 06.05.2019 tarihli istifa dilekçesi, “09.06.2004 tarihinden itibaren çalışmakta olduğum ...’den ayrılma talebimi bugün bildirmiş bulunmaktayım, gereğinin yapılmasını arz ederim.” şeklinde dir. İşverence düzenlenen işten ayrılış belgesinde ayrıl-

ma sebebi (03) kodu ile “istifa” olarak gösterilmiştir. Yargılama sırasında dinlenen davalı tanıkları davacının birkaç yıldır iş kuracağını söylediğini, çıkmadan önce son 1 ayda yine iş kurduğunu ve çıkacağını söyleyerek istifa ettiğini duyduklarını, herhangi bir zorlamaya şahit olmadıklarını beyan etmişler; davacı tanığı ... davacının kendi isteğiyle işten ayrıldığını, Şirketin kendisini psikolojik taciz ile istifaya zorladığını beyan etmiştir. Davacı tanığı ... ayrıca, “ ... davacıya mobbing uygulanmıştır, çalışma şekli nedeni ile üretimden sunuma kadar ürünlerin kalitesinden davacı sorumludur, bu nedenle bir aracının olması ve bu işleri takip etmesi gerekir, başlarda davacının aracı vardı ancak sonradan elinden aldılar, havuzdaki araçları kullan dediler, ancak yurt dışından gelen misafirler nedeni ile bu araçlar kullanıldığı için davacıya araç kalmıyordu, aynı şartlardaki diğer arkadaşlardan araçları alınmadı, davacı yaklaşık 15 senelik kıdeme sahiptir, genelde şirket uygulaması olarak mobbing ile yıpratma politikası izleyerek istifaya zorlanır, bu şekilde istifa eden başka arkadaşlarımız da olmuştur, sektörde kötü referans olunur diye de haklarını arayamadılar, davacı maruz kaldığı bu durum nedeni ile performansını tam olarak yerine getiremedi, ancak sorumluyu davacı olarak belirlediler, davacının imkanları sağlanmış olsaydı işini layıkıyla yapıyordu.” şeklinde beyanda bulunmuştur.

Her ne kadar İlk Derece Mahkemesince psikolojik taciz hususun doğrulandığı ve bu nedenle davacının istifa dilekçesine itibar edilmediği, davalı tarafça başkaca bir haklı sebep gösterilmediği ve işten çıkışın davalı tarafından haksız olarak yapıldığı sonucuna varılmış ise de davacı tanığının beyanı psikolojik tacizin şartlarının oluştuğunu kabule yeterli değildir. Dosya kapsamında davacının psikolojik tacize maruz kaldığına ilişkin başkaca delil bulunmamaktadır. Dosya kapsamındaki delil ve belgeler değerlendirildiğinde; davacının baskı altında istifa dilekçesi verdiği yönündeki iddiasını da ispat edemediği anlaşılmaktadır.

Şu hâlde iş sözleşmesinin davacının istifası ile sona erdiği kabul edilerek kıdem ve ihbar tazminatı taleplerinin reddine karar verilmesi gerekirken yazılı şekildeki gerekçe ile kabulü hatalıdır.

**3-** İlk Derece Mahkemesince davacının bakiye 180 gün ücretli izin hakkı olduğu kabul edilerek yıllık ücretli izin alacağı hüküm altına alınmıştır. Davalı taraf, davacının kullanmadığı 29,5 gün izni olduğunu, bu kalan iznin karşılığının davacıya ödendiğini, ödemeye ilişkin dekontun dosyaya sunulduğunu savunmuştur. Dosyada bulunan davacının imzasını taşımayan 2019 yılı Haziran ayı bordrosunda izin parası olarak 9.323,09 TL tahakkuk bulunduğu, davalı tarafça sunulan ... Bankasına ait dekontta da “george tedarik izin ödemesi” açıklaması ile 6.390,41 TL ödeme yapıldığı

anlaşılmaktadır. Ancak bahsi geçen dekontta alıcı bilgileri olmadığından ve davacının banka hesap dökümü de dosya kapsamında bulunmadığından ödemenin davacıya yapıp yapılmadığı anlaşılamamaktadır. Anılan ödemenin davacıya yapıp yapılmadığının araştırılması, ödemenin yapıldığının belirlenmesi hâlinde bu tutar hesaplanan miktardan mahsup edilerek yıllık ücretli izin alacağının hüküm altına alınması gerekirken, eksik inceleme ile yazılı şekilde karar verilmesi hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

## Sonuç

Açıklanan sebeplerle; Temyiz olunan, İlk Derece Mahkemesi kararına karşı istinaf başvurusunun esastan reddine ilişkin Bölge Adliye Mahkemesi kararının ORTADAN KALDIRILMASINA, İlk Derece Mahkemesi kararının BOZULMASINA, peşin alınan temyiz karar harcının istek hâlinde ilgiliye iadesine, dosyanın kararı veren İlk Derece Mahkemesine, bozma kararının bir örneğinin kararı veren Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine, 12.01.2026 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.

# YARGITAY KARARLARI

T.C. YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

Esas No: 2025/9329

Karar No: 2026/456

Karar Tarihi: 21.01.2026

- ☞ KIDEM VE İHBAR TAZMİNATININ TAHSİLİ İSTEMİ
- ☞ HAKLI NEDENLE FESİH

## İlgili Mevzuat

4857 sayılı İş Kanunu m. 25 ile 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu m. 400

## Özet

Dava, kıdem ve ihbar tazminatının tahsili istemine ilişkindir. Davacının işinin niteliği, işyerindeki kıdemi, daha önce de işyerinde benzer bir eylemi sebebiyle uyarıldığı dikkate alındığında 6098 sayılı Kanun'un m. 400/2 hükmünde belirtilen sorumluluğu ortadan kaldıran bir sebebin varlığından söz edilemez. Dosya kapsamından davacının yardımcı işletmeler teknisyeni olarak çalıştığı, mesleki tecrübe ve kıdeme sahip olduğu, yaptığı işlerin görev tanımı içerisinde bulunduğunu anlaşılmaktadır. Olaya konu ürünlerin içerisindeki ürünün renginin gözüktüğü, köpüğün kahverengi renkte, klor maddesinin ise sarı renkte olduğu sabittir. Malzemeler aynı ortamda bulunduğundan davacının gerekli dikkat ve özeni göstermesi gerektiği hâlde göstermediği, yargılama sırasında düzenlenen bilirkişi heyet raporundan da tespit edilmektedir. Şu hâlde davacının %30 kusur oranına isabet eden zarar miktarı 30 günlük brüt ücretini aştığından ve somut olayda 6098 sayılı Kanun'un m. 400/2 hükmünün uygulanması mümkün olmadığından işverence yapılan fesih haklı nedene dayandığı kabul edilmelidir. Mahkemece

davanın reddi gerekirken kabulü isabetsiz olup hükmün bozulması gerekmiştir.

## 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 20.01.2011 tarihinde üretim operatörü olarak işe başlayıp yardımcı işletmeler teknisyeni ünvanıyla işten çıkarıldığı 28.10.2020 tarihine kadar davalıya ait işyerinde çalıştığını, en son ücre-

tinin 5.200,00 TL olduğunu, ücretin yanında ayrıca üç ayda bir ödenen yılda dört tam brüt ikramiye, yakacak parası net 1.140,00 TL, bayramlarda 350,00 ‘şer TL bayram parası, yılda bir net 488,00 TL eğitim parası, yılda bir net 650,00 TL izin parası, yılda bir net 130,00 TL ayakkabı parası, iki yılda bir brüt ücretinin %2,5’i tutarında ek kıdem ödemesi, özel sigorta parası gibi sosyal haklar ile günde bir öğün yemek ve servis haklarından yararlandığını, fesih bildirimine göre iş sözleşmesinin “19.10.2020 tarihinde Yangın Pompa Dairesinde köpük tanklarına ... köpük aktarmak için gittiğiniz fakat tanklara köpük yerine klor maddesini basıp, mevcut tank içindeki köpüğü kullanılamaz hale getirdiğiniz olay tutanağı ile tespit edilmiştir. Yaşanan olay sonrasında tankların temizlenmesi ve yenisinin doldurulmasının işverene zararının 32.630 TL olduğu tespit edilmiştir. Bu durum 4857 sayılı İş Kanunu’nun 25/II-ı maddesi kapsamına girdiği, bunun işveren yönünden haklı nedenle iş akdi feshi sonucu doğurduğu sonucuna varılarak İş akdiniz 28.10.2020 tarihi itibarıyla haklı nedenle bildirimsiz tazminatsız olarak sona erdirilmiştir” gerekçesiyle feshedildiğini, işveren tarafından altı işgünü süre geçtikten sonra iş sözleşmesinin feshedilmesinin kanunun emredici düzenlemesine aykırı olduğunu, müvekkiline atfedilebilecek ne bir kasıt ne de kusurlu bir hâlin söz konusu olduğunu, asıl kusuru bulunan kişiler yönünden hiçbir işlem başlatılmadığını, feshe konu edilen işleme ilişkin eğitim verilmediğini, müvekkilinin görev tanımında da bulunmadığını, üretim operatörü/kazancı olarak işe başladığını, sonraki süreçte su deposuna ve yangın hatlarına ilişkin işlerden sorumlu işçinin işten çıkartılması ile yardımcı işler teknisyeni olarak görevlendirildiğini, ancak bu yeni görev tanımının neleri kapsadığının tebliğ edilmediğini, görev tanımı ile ilgili veya feshe konu köpük basma işi ile ilgili özel bir eğitimin de verilmediğini, hatalı işleme neden olan en önemli etkenin çalışma alanındaki köpük ve klor adlı malzemelerin bir arada, yan yana, aynı cins ve tipteki paketlerde bulunması, ayırt edici şekilde etiketlenmesi, tasnif edilmemiş olmasından kaynaklandığını, yine hatalı işleme neden olan bir diğer etkenin ise köpük basma işlemi için kullanılacak havalı pompa denilen aletin arızalı olması nedeni ile dikkat dağınıklığına yol açtığını, olay sonrasında köpük ve klorun ayrı ayrı yerlere konulduğunu, yerlere çizgi çekildiğini, paketlerin üzerine ayırt edici etiketlerin yazıldığını ve çalışma alanında gerekli güvenlik önlemlerinin alındığını, söz konusu olayda müvekkilinin ekip liderinin verdiği iş talimatlarını uyguladığını, müvekkilinin herhangi bir kusuru bulunmadığını, ayrıca herhangi bir ölçüm ve tespit yapılmadan varsayımsal olarak zayıf edilen köpüğün iki ton değil bir tonu dahi geçmediğini, köpüğün aslında geri dönüşüme tâbi tutulabileceğini, anlaşmalı firmalara satışı yapılabileceğini, hatalı işleme neden olayda müvekkilinin bir çalışma arkadaşından destek aldığını, ancak sadece müvekkilinin iş sözleşmesinin sonlandırıldığını,

yine davalı işyerinde feshe konu olaydan önce benzer nitelikte ve daha ağır sonuçları da olan birçok olay yaşandığını, ancak bu işçilerin iş sözleşmesinin sonlandırılmadığını, eşit davranma borcunun yerine getirilmediğini, işyerinde her beş yılda bir kıdem başarı ödülleri alan, her türlü işte joker olarak kullanılan müvekkilinin yetenekli ve emektar bir çalışan olduğunu, feshin haklı nedenlere dayanmadığını ileri sürerek kıdem ve ihbar tazminatının davalıdan tahsilini talep etmiştir.

### Davalı Cevabının Özeti

Davalı vekili cevap dilekçesinde; davacının 22.05.2018 tarihinde kaynak yapılması esnasında iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini yok sayarak yan tarafta bulunan tinerin alevlenmesine ve fabrikada küçük çaplı bir yangın çıkmasına sebep olduğunu, davacının ihtaren uyarıldığını ve uyması gereken kurallar ve yükümlülüklerin tekrar hatırlatıldığını, davacının Yangın Pompa Dairesinde köpük tanklarına köpükleri aktarması gerekmesine rağmen yanlış pompa takması sebebiyle tanklara köpük yerine klor maddesi bastığını ve mevcut tank içindeki köpüğün kullanılamaz hâle geldiğini, bu konudaki savunmasının talep edildiğini, davacının bu dikkatsizliği sonucunda yeni yangın köpük maddesinin alımı, bozulan malzemenin tanklardan boşaltılarak tankların temizlenmesi ve yenisinin doldurulması, bozulan ürünün bertaraf edilmesi için bir kısım masraflar yapıldığını ve müvekkili Şirketin 32.630,00 TL zarara uğradığını, davacının işini savsadiğini ve iş güvenliğini tehlikeye düşürdüğünü, işyerini 30 günlük ücretinden çok fazla zarara uğrattığı için iş sözleşmesinin 4857 sayılı İş Kanunu’nun 25/II- (ı) hükmü uyarınca haklı nedenle feshedildiğini ve haklı nedenle fesihden ötürü tazminat ödemesi yapılmadığını, davacının yardımcı işletmeler bakım teknisyeni olarak 10 yıldır çalıştığını, dozajlama, kimyasalların özellikleri ve pompalama gibi birçok teknik ve mekanik konu hakkında tecrübe sahibi olduğunu, yangın pompa dairesindeki kimyasalların işletme ve operasyon gerekliliği sebebiyle aynı sahada bulunması gerektiğini, klor, köpük ve diğer kimyasalların uluslararası standarttaki adı olan küp şeklinde plastik büyük bidonlarda aynı alanda tutulduğunu, bu bidonların üzerinde herkesin uzaktan ve yakından görebileceği büyük etiketlerin yer aldığını, ayrıca bidonların farklı renkte olduğunu, köpük olanın beyaz, klor olanın ise turuncuya benzer bir renkte olduğunu, tecrübe sahibi davacının bu kimyasalları kolaylıkla ayırt edebileceğini, kimyasalları doldurma işleminde pompalar kullanıldığını, müvekkili Şirketin tehlike sınıfları içinde çok tehlike sınıfında yer aldığını, kullanılan kimyasalların yanıcı ve parlayıcı özelliği bulunduğunu, yanlış kimyasal basılması ve birbirine karışması durumunda tepkime vermeleri, patlama ve yangın gibi sonuçlar ortaya çıkabileceğinden, öte yandan pompadaki arızaların hemen giderilmesi için mü-

vekkil Şirketin bu işlemi tecrübeli, teknik-mekanik bilgi ve donanım sahibi teknisyenlerine yaptırıldığını, somut olayda davacının 20.01.2011 tarihinden itibaren bakım teknisyeni olarak çalışmakta iken 19.10.2020 tarihinde Yangın Pompa Dairesinde köpük tanklarına köpükleri aktarmak için gittiğini fakat tanklara 1 dakika boyunca köpük yerine klor maddesi bastığını, köpük tankında yoğun şekilde köpürme olduğunu görünce pompa basımını durdurduğunu, bunun sonucunda tanktaki köpüğün kullanılamaz hâle geldiğini, olay sonrasında düzenlenen ifade tutanağında ve ayrıca bu konuda alınan savunmasında davacının hatasını kabul ettiğini, davacının bu pompa ile basma işini defalarca yaptığını, kaldı ki davacının yaptığı bu işlerin görev tanımında açıkça yer aldığını, işyerinde buna benzer olayların yaşandığını ve işçilerin iş sözleşmelerinin sona erdirilmediği iddia edilmiş ise de iddia edilen bu olayların personel kusuruna dayalı olmadığını, mekanik ve sistemsel bir sorun nedeniyle meydana gelen olaylar olduğunu, zarar büyük olsa dahi işçilerin herhangi bir kusuru olmadığı için bu işçilerin iş sözleşmelerinin feshedilmediğini, ancak dava konusu olayda davacının kendi dikkatsizliği ve özensizliği bulunduğunu, söz konusu fesih kararında herhangi bir hukuka aykırılık bulunmadığını savunarak davanın reddini istemiştir.

### Mahkeme Kararının Özeti

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; davacının 19.10.2020 tarihli savunmasında; su deposuna köpük basmak için gittiğini, pompanın tutukluk yaptığını, mekanikçiye çağırdığını, pompanın yine tutukluk yaptığını, havası tak çıkar yapıldıktan sonra pompanın çalışır duruma geçtiğini, tekrar arıza yapar diye acele ettiği için yan tarafta bulunan klor köpük küplerine hortumu taktığını, köpük ve klorun reaksiyona girdiğini beyan ettiği, yaşanan bu olayda tarafların kusur durumunun tespiti ve meydana gelen zararının niteliği ve miktarının tespiti bakımından bilirkişi heyetinden rapor alındığı kök ve ek raporda davacının yaşanan olayda %30, davalının %70 oranında kusurlu olduğu, meydana gelen maddi zararın 32.630,20 TL olduğu, davacının kusuruna isabet eden zarar miktarının 9.789,06 TL olduğunun bildirildiği buna göre de davacının kusuruna isabet eden 9.789,06 TL'nin 30 günlük ücretini aştığı, 4857 sayılı Kanun'un 25/II- (I) hükmü gereğince işveren bakımından haklı fesih sebebi olarak düzenlendiği ancak 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 400. maddesindeki düzenleme nedeni ile kusurun derecesi, işin tehlikeli olup olmaması, zararın yüksekliği, riskin sigorta edilebilirliği, işçinin işletmedeki konumu, ücretinin seviyesi, kıdemi, yaşı, ailevi ilişkileri ve zarar anına kadarki davranışlarının göz önünde bulundurulması gerektiği, özellikle 2. fıkradaki düzenleme ile işçinin kusur oranına göre verdiği hasar 30 günlük ücretini aşsa da kusurun daha çok işverende veya

başka bir etkende olduğu, işçinin kusurunun daha az ve hafif olduğu durumlarda sorumlu tutulmamasına karar verileceği, alınan kusur raporunda davalının yaşanan olayda %70, davacı işçinin ise %30 oranında kusurlu olduğu tespiti ne göre davalının ağır kusurlu olması karşısında 6098 sayılı Kanun'un 400/2 fıkrası kapsamında davacının iş sözleşmesinin haklı nedenle feshedildiğinin kabulünün ölçülülük ilkesine aykırı düşeceği, ancak meydana gelen zararın işçinin kusuruna oranlama yapıldığında işçinin 30 günlük ücretinin üzerinde olduğunun anlaşılması, davalının uğradığı zarar miktarı, özlük dosyası içerisinde mevcut 25.05.2018 tarihli uyarı yazısından davacının daha önce de iş yerinde küçük çapta bir yangına sebebiyet verdiğinin anlaşılması karşısında feshin geçerli nedene dayandığı 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; yargılama sırasında Mahkemece aldırılan heyet raporu, olaya ilişkin düzenlenen tutanaklar, tanık beyanları ve tüm dosya kapsamı ile; feshe konu edilen olayda davacının görev tanımı gereği %30 oranında kusuru ve sorumluluğu bulunduğu denetim ve kontrol tedbirlerini yeterince uygulamayan ve bu hususu çalışanların inisiyatifine bırakan işverenin de olayda %70 oranında kusur ve sorumluluğu bulunduğu, dosya kapsamına uygun, denetime elverişli ve yeterli kabul edilen bilirkişi raporunda tespit edilen zarar miktarının davacının 30 günlük brüt ücretini aştığı fakat kusurun ağırlığı davalı işverende olduğu için yapılan feshin geçerli fesih olarak değerlendirilmesi gerektiğinden Mahkemece kıdem ve ihbar tazminatına hükmedilmesinin isabetli olduğu İlk Derece Mahkemesi'nin vakıa ve hukuki değerlendirmesinde usul ve esas yönünden yasaya aykırılık bulunmadığı gerekçesiyle davalı vekilinin istinaf başvurusunun esastan reddine karar verilmiştir.

### Temyiz Başvurusu

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

### Gerekçe

Uyuşmazlık, iş sözleşmesinin işverence 4857 sayılı Kanun'un 25/2- (I) hükmüne göre haklı nedenle feshedilip feshedilmediğine ilişkindir.

4857 sayılı Kanun'un "ı) İşçinin kendi isteği veya savsaması yüzünden işin güvenliğini tehlikeye düşürmesi, işyerinin malı olan veya malı olmayıp da eli altında bulunan makineleri, tesisatı veya başka eşya ve maddeleri otuz günlük ücretinin tutarıyla ödeyemeyecek derecede hasara ve kayba uğratması" şeklindeki 25/2- (ı) hükmü uyarınca işçinin, işverenin malı olan veya eli altında bulunan makine, tesisat, eşya ya da maddelere otuz günlük ücreti tutarını aşacak şekilde zarar vermesi, işveren bakımından haklı fesih sebebidir.

Somut uyuşmazlıkta Mahkemece, işyerinde meydana gelen olayda davacı işçinin %30, davalının ise %70 oranında kusurlu olduğu, davacının kusuruna isabet eden zarar miktarı 30 günlük ücretini aşmakta ise de 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 400. maddesi dikkate alındığında davalının ağır kusurlu olması karşısında aynı maddenin 2. fıkrasına göre feshin haklı nedene dayandığının kabulünün ölçülülük ilkesine aykırı düşeceği bu durumda feshin geçerli nedene dayandığı gerekçesiyle davacının kıdem ve ihbar tazminatı taleplerinin kabulüne karar verilmiştir. Bölge Adliye Mahkemesince de kusurun ağırlığı dikkate alındığında İlk Derece Mahkemesi'nin kararının yerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mahkemelerce somut olayda 6098 sayılı Kanun'un 400/2 hükmünden hareketle fesih haklı değil geçerli nedene dayandığı kabul edilmiş ise de bu kabul dosya kapsamına uygun düşmemektedir. Davacının işinin niteliği, işyerindeki kıdemi, daha önce de işyerinde benzer bir eylemi sebebiyle uyarıldığı dikkate alındığında 6098 sayılı Kanun'un 400/2 hükmünde belirtilen sorumluluğu ortadan kaldıran bir sebebin varlığından söz edilemez.

Dosya kapsamından davacının yardımcı işletmeler teknisyeni olarak çalıştığı, mesleki tecrübe ve kıdeme sahip olduğu, yaptığı işlerin görev tanımı içerisinde bulunduğu anlaşılmaktadır. Olaya konu ürünlerin aynı hacimli ve nitelikteki 1.500 kg ağırlığındaki küplere konulmuş olmasına rağmen içlerindeki ürünün renginin gözüktüğü, köpüğün kahverengi renkte, klor maddesinin ise sarı renkte olduğu sabittir. Malzemeler aynı ortamda bulunduğundan davacının gerekli dikkat ve özeni göstermesi gerektiği hâlde göstermediği, yargılama sırasında düzenlenen bilirkişi heyet raporundan da tespit edilmektedir. Şu hâlde davacının %30 kusur oranına isabet eden zarar miktarı 30 günlük brüt ücretini aştığından ve somut olayda 6098 sayılı Kanun'un 400/2 hükmünün uygulanması mümkün olmadığından işverence yapılan feshin haklı nedene dayandığı kabul edilmelidir. Mahkemece davanın reddi gerekirken yazılı gerekçe ile kabulü isabetsiz olup hükmün bozulması gerekmektedir.

## Sonuç

Açıklanan sebeplerle; Temyiz olunan, İlk Derece Mahkemesi kararına karşı istinaf başvurusunun esastan reddine ilişkin Bölge Adliye Mahkemesi kararının ORTADAN KALDIRILMASINA, İlk Derece Mahkemesi kararının BOZULMASINA, peşin alınan temyiz karar harcının istek hâlinde ilgiliye iadesine, dosyanın kararı veren İlk Derece Mahkemesine, bozma kararının bir örneğinin kararı veren Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine, 21.01.2026 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.

# YARGITAY KARARLARI

T.C. YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

Esas No: 2025/9561

Karar No: 2026/868

Karar Tarihi: 05.02.2026

- BOŞTA GEÇEN SÜRE ÜCRETİ VE İŞE BAŞLATMAMA TAZMİNATI
- İŞVERENİN İŞÇİNİN GEÇERSİZ FESİH TARİHİNDEKİ ÜCRETİNE ZAM YAPMASI
- İSPAT YÜKÜ

## İlgili Mevzuat

6100 sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu m. 369

## Özet

Uyuşmazlık, davacının işe başlama talebinde samimi olup olmadığı, talep ettiği kıdem, ihbar tazminatı, boşta geçen süre ücreti, işe başlatmama tazminatı, fazla çalışma ücreti alacaklarına hak kazanıp kazanmadığı, hüküm altına alınan alacakların hesabı ile faize ilişkindir. 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 hâlükârda 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.

## Dava

Bölge Adliye Mahkemesi kararı davalılar vekilleri tarafından temyiz edilmekle; kesinlik, süre, temyiz şartı ve diğer usul eksiklikleri yönünden yapılan ön inceleme sonucunda, temyiz dilekçelerinin kabulüne karar verildikten ve Tetkik Hâkimi tarafından hazırlanan rapor dinlendikten sonra dosyadaki belgeler incelenip gereği düşünüldü:

## Karar

### Davacı İsteminin Özeti

Davacı vekili dava dilekçesinde; davacının davalı alt işveren ... A.Ş.'nin Mardin'de bulunan davalı asıl işveren ... A.Ş. ... Fabrikası şantiyesi borulama işinde makine mühendisi olarak 24.06.2016-27.02.2017 tarihleri arasında çalıştığını, iş sözleşmesinin işveren tarafından 27.02.2017 tarihinde haksız olarak feshedildiğini, işe iade davası açıldığını, kesinleşmiş kararın 28.09.2018 tarihinde tebliği üzerine süresi içinde işe iadesi için başvurulduğunu, ... A.Ş.'nin ihtarname

ile davacıyı işe başlatmak için çağırdığını, davacının çağrıldığı iş arkadaşları ile birlikte Mardin'de bulunan işyerine gittiğini ancak ısrarlarına rağmen işe başlatılmadıklarını, davalının işe iade davetinin samimi olmadığını ileri sürerek boşta geçen süre ücreti, işe başlatmama tazminatı, kıdem tazminatı, ihbar tazminatı, yıllık ücretli izin, fazla çalışma ücreti, hafta tatili ücreti ile ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacaklarının davalılardan müştereken ve müteselsilen tahsiline karar verilmesini talep etmiştir.

### Davalı Cevabının Özeti

Davalı ... A.Ş. vekili cevap dilekçesinde; davacının, Şirketten hiçbir alacağı olmadığını, davacının Şirket aleyhine ... İş Mahkemesi'nin ... Esas sayılı dosyası ile işe iade davası açtığını, karar henüz kesinleşmeden Şirketçe davacının işe iade talebinin değerlendirildiğini, davalı Şirketin ... Noterliğinin 08.06.2017 tarihli ve ... yevmiye numaralı ihtarnamesi ile işe başlayabileceğinin bildirildiğini, henüz ihtarname tebliğ edilmeden işyerinde kimsenin olmadığını, içeri alınmadığını iddia ettiğini ancak bunların söz konusu olmadığını, davacının asılsız iddialarda bulunarak işe başlamadığını, davacının bir yıldan az süre çalıştığını, bu nedenle kıdem ve işe başlatmama tazminatı talep edemeyeceğini, fazla çalışma yaptığında ücretinin ödendiğini, işyerinde pazar günleri, dini ve resmi bayramlarda çalışma yapılmadığını savunarak davanın reddini istemiştir.

### Mahkeme Kararının Özeti

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararıyla davanın kısmen kabulüne karar verilmiştir.

### İstinaf Başvurusu

İlk Derece Mahkemesi'nin yukarıda belirtilen kararına karşı süresi içinde taraf vekillerince istinaf başvurusunda bulunulması üzerine Bölge Adliye Mahkemesi'nin yukarıda tarih ve sayısı belirtilen kararı ile; davalıların, davacının alacaklarından müştereken ve müteselsilen sorumlu oldukları, davacının davalı işyerinde 24.06.2016-27.02.2017 tarihleri arasında çalıştığı, iş sözleşmesinin feshedilmesi üzerine işe iade talebiyle ... İş Mahkemesi'nin ... Esas, ... Karar sayılı dosyasında açtığı davada işe iade isteminin kabulüne ilişkin kararın 03.10.2018 tarihinde kesinleştiği, davacının süresinde 26.10.2018 tarihli ihtarname ile işe başlatılmasını talep ettiği, ihtarnamenin davalıya 01.11.2018 tarihinde tebliğ edildiği, davalının 19.11.2018 tarihli ihtarname ile işe iade talebini kabul ettiği, davacının 28.11.2018 tarihinde işyerine gittiği ancak içeri alınmadığının dinlenen davacı tanık beyanları ve tutulan tutanak ile sabit olduğu, davalının işe davetinde ciddi olmadığına dair Mahkeme kabulünün yerinde olduğu, davacının kıdem ve ihbar tazminatı, boşta geçen süre ücreti ve işe başlatmama tazminatına

hak kazandığının anlaşıldığı, aynı gün incelenen ... İş Mahkemesi'nin ... Esas, ... Esas, ... Esas, ... Esas ve ... Esas sayılı seri dosyalarda da fazla çalışma yapıldığının hem tanık beyanlarından hem de dosyalarda bulunan bordrolardaki fazla çalışma tahakkuklarından anlaşıldığı, davalının fazla çalışmanın ücretin içinde olduğu şeklindeki savunması bir arada değerlendirildiğinde tanık beyanlarına göre hesaplanan fazla çalışma alacağı talep koşullarının oluştuğu, sözleşmede fazla çalışmanın ücrete dâhil olduğuna ilişkin bir ibarenin bulunmadığı anlaşıldığından davalının bu yöndeki istinaf itirazının yerinde olmadığı, ancak dinlenen tanık beyanlarından davacının ayda kaç hafta tatilinde çalıştığının tespit edilemediği, yine davacının hangi genel tatil günlerinde çalıştığının tespit edilemediği, bu sebeple hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatil alacağı taleplerinin reddi gerektiği, davacının 01.11.2018 tarihinde davalıya tebliğ olan ihtarnamede boşta geçen süre ücretini talep ettiği, bu durumda boşta geçen süre ücretinde faiz başlangıcının ihtarnamenin tebliği tarihi olan 01.11.2018 tarihi olması gerektiği, işe başlatmama tazminatının faiz başlangıcının feshi tarihi olan 01.12.2018 tarihi olması gerektiği, davacının 28.11.2018 tarihli ihtarname ile ihbar tazminatı ve yıllık ücretli izin alacağının ödenmesini talep ettiği, ihtarnamenin davalıya 10.12.2018 tarihinde tebliğ olduğu, ihbar tazminatı ve yıllık ücretli izin alacağının faiz başlangıcının 10.12.2018 tarihi olması gerektiği, fazla çalışma alacağı faiz başlangıcının arabuluculuk son tutanak tarihi olan 25.12.2018 tarihi olması gerektiği, davalıların bu yöndeki istinaf itirazlarının da yerinde olduğu belirtilerek İlk Derece Mahkemesi hükmü kaldırılarak yeniden hüküm kurulmak suretiyle kıdem tazminatı, ihbar tazminatı, yıllık ücretli izin, boşta geçen süre ücreti, işe başlatmama tazminatı alacaklarının kabulüne, fazla çalışma ücreti alacağının kısmen kabulüne, hafta tatili ücreti ile ulusal bayram ve genel tatil ücreti alacaklarının reddine karar verilmiştir.

### Temyiz Başvurusu

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

### Gerekçe

Uyuşmazlık, husumet, davacının işe başlama talebinde samimi olup olmadığı, talep ettiği kıdem, ihbar tazminatı, boşta geçen süre ücreti, işe başlatmama tazminatı, fazla çalışma ücreti alacaklarına hak kazanıp kazanmadığı, hüküm altına alınan alacakların hesabı ile faize 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 vekillerinin aşağıdaki paragrafların kapsamı dışındaki temyiz itirazları yerinde görülmemiştir.

**2-** Taraflar arasında işe başlatmama sonucunda geçerli hâle gelen fesih tarihindeki ücretin belirlenmesi noktasında uyumsuzluk bulunmaktadır.

İşçinin işe iade sonrasında başvurusuna rağmen işe başlatılmaması hâlinde, işe başlatılmayacağının 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 işe başlatmama 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 uyumsuzlukta; 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 hâlükârda 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 sebeplerle; Temyiz olunan Bölge Adliye Mahkemesi kararının BOZULMASINA, peşin alınan temyiz karar harcının istek hâlinde ilgililere iadesine, dosyanın kararı veren Bölge Adliye Mahkemesine gönderilmesine, 05.02.2026 tarihinde oybirliğiyle karar verildi.



# REKABET HUKUKU

## Rekabet Hukukunda Sektöre İlişkin Güncel Gelişmeler



ACTECON

Hazırlayanlar

**Mustafa Ayna** (Counsel), **Selim Turan** (Kıdemli Danışman),

**Yavuz Yıldız** (Danışman), **Ceren Özer** (Danışman)

### Rekabet Kurulu’nun Güncel Kararları Işığında Sektörel Dinamikler ve Uyum

Rekabet hukuku ihlalleri yalnızca rakip şirketlerin fiyat konusunda anlaşmasıyla ortaya çıkmıyor. Rakipler arasında çalışan ücretleri hakkında bilgi paylaşılması, bir eczanenin internetten satış yapmasının sınırlandırılması veya çalışanların rakip şirketlerle ticari açıdan hassas bilgileri paylaşması da Rekabet Kurulu’nun (“Kurul”) incelemesine konu olabiliyor.

Son dönemde yayımlanan üç karar da rekabet hukukunun şirketlerin günlük faaliyetlerine ne kadar farklı noktalardan dokunabildiğini gösteriyor. Bu sayıda, önce Siirt’teki hazır beton soruşturmasına, ardından Orzaks’ın eczanelere yönelik uygulamalarına ilişkin soruşturmaya ve son olarak Nunhems’in aktif işbirliği ile başlayan tohumculuk soruşturmasına dair gelişmeleri sizlerle paylaşacağız. Bu kararların yanı sıra Kurul, son dönemde tarım girdileri, ilaç ve sağlık, günlük tüketim ve dijital hizmetler gibi farklı sektörlerde de yeni soruşturmalar başlattı; bu güncel soruşturmalara yazının sonunda kısaca değineceğiz.

### 1. Siirt Hazır Beton Kararı: Fiyattan Çalışan Maaşlarına Uzanan Bir İnceleme

Siirt’teki hazır beton soruşturması, tek bir dosyada oldukça farklı rekabet risklerini bir araya getiriyor. Soruşturmanın kökeninde, Kurul’un Siirt ilinde faaliyet gösteren hazır beton üreticilerinin 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun’u (“Rekabet Kanunu”) ihlal edip etmediğini tespit etmek amacıyla resen başlattığı önaraştırma yer aldı. Önaraştırma sonucunda Kurul, Siirt ilinde hazır beton üretimi ve satışı pazarında faal Bilal Ensar İnşaat (“Ensar”), Tarlak Yapı (“Tarlak”), Tekyol Beton (“Tekyol”) ve Maruf OYSAL-Uğur Beton (“Uğur”) hakkında soruşturma açılmasına karar verdi.

Soruşturma tek bir pazarla sınırlı kalmadı: Kurul aynı taraf teşebbüslere yönelik olarak (i) hazır beton satış fiyatlarının tespiti ve arzın kontrolü, (ii) agrega satış fiyatlarının tespiti ve arzın kontrolü ve (iii) son olarak iş gücü piyasasında personel maaşlarının belirlenmesi ile çalışan ayartmama olmak üzere üç ayrı pazarda inceleme yürüttü.

Delillerin çoğu, WhatsApp gruplarındaki yazışmalardan elde edildi. İlgili Whatsapp yazışmalarında müşteriye özel fiyatlar, güncel ve gelecek tarihli fiyat artışları, hangi teşebbüsün hangi müşteriye beton dökceği ve hatta “sıra sistemi” denilebilecek bir müşteri paylaşımı uygulaması paylaşıyordu.

Soruşturmaya taraf olan teşebbüsler, savunmalarında WhatsApp gruplarının rekabeti kısıtlamak amaçlı kurulmadığını, grupların aslında müşterilerin ödeme güvenilirliğine ilişkin bilgi paylaşımı ve ticaretin aksaması amacıyla oluşturulduğunu, ayrıca hazır beton fiyatlarının sabit olmadığını belirtti. Ancak, Kurul bu savunmayı kabul etmedi ve Ensar, Tekyol ve Uğur’un hem hazır beton hem de agrega pazarlarında ihlalde bulunduğu sonucuna ulaştı.

Kararın bir başka ilginç yönü ise Tekyol’un agrega üretimi yapmadığı yönündeki savunmasına ilişkin değerlendirmeye oldu. Kurul, Tekyol ile aynı hissedarlık yapısına sahip Tekyol Yapı Enerji’nin agrega üretimini büyük ölçüde Tekyol’a tahsis ettiğini tespit ederek iki şirketi aynı ekonomik bütünlük içinde değerlendirdi ve Tekyol’un agrega pazarındaki faaliyetinin bulunmadığı yönündeki beyanını kabul etmedi.

Soruşturma sürecinde; Tekyol, Uğur ve Ensar uzlaşma yoluna giderken Tarlak Kurul’un uzlaşma ara kararında bildirilen hususları kabul etmeyerek yeniden değerlendirme talep etti. Kurul, Uzlaşma Yönetmeliği’nin ara kararda yer alan hususların taraflarca müzakere konusu yapılamayacağı hükmü uyarınca bu talebe ilişkin herhangi bir işlem tesis etmedi. Bu noktada karar, uzlaşma ara kararının bağlayıcılığına ilişkin yerleşik yaklaşımı teyit etti: bir kez bildirilen ara karar koşulları, uzlaşma sürecinde yeniden pazarlık konusu yapılamaz. Bu karar sonucunda soruşturma yalnızca Ensar, Uğur ve Tekyol bakımından uzlaşma usulü ile sonlandırıldı, Tarlak hakkındaki soruşturma süreci ise ayrıca yürütülmeye devam ediyor.

Uzlaşan üç teşebbüse toplamda üç ayrı ihlal başlığı altında idari para cezası uygulandı. Hazır beton pazarındaki ihlal için Ensar’a 2.014.640,95 TL, Uğur’a 3.441.160,67 TL ve Tekyol’a 2.053.317,74 TL; agrega pazarındaki ihlal için Ensar’a 1.726.835,10 TL, Uğur’a 2.949.566,29 TL ve Tekyol’a 1.759.986,63 TL; iş gücü piyasasındaki maaş belirleme ve çalışan ayartmama uygulaması için ise

Ensar’a 1.289.370,21 TL, Uğur’a 2.202.342,83 TL ve Tekyol’a 1.314.123,35 TL idari para cezası kesildi.

## 2. Orzaks Kararı: Bayilerin Online Satışlarının Kısıtlanması

Orzaks kararı, bir üreticinin ürünlerini satan eczanelerle kurduğu ticari ilişkinin de rekabet hukuku bakımından bazı sınırlara tabi olabileceğini gösterdi. Kurul, Orzaks İlaç ve Kimya Sanayi Ticaret AŞ’nin (“Orzaks”) eczanelerin internet üzerinden satış yapmasını kısıtladığını tespit etti. Orzaks ihlal isnadı üzerine uzlaşma yoluna gitti ve şirkete uzlaşma indirimi sonucunda yaklaşık 35 milyon TL idari para cezası uygulandı.

Dosyada bunun yanında eczanelere getirilen alım yükümlülükleri, bazı ürün gruplarını birlikte bulundurma zorunluluğu ve çeşitli indirim veya destek uygulamalarının rakip ürünleri eczane kanalında geri plana itmediği de incelendi. Bu başlıklarda, Kurul bir ihlal kararı vermek yerine Orzaks’ın sunduğu taahhütleri kabul etti. Orzaks’ın taahhütleri günlük ticari uygulamalara doğrudan dokunuyor ve beş yıl boyunca yıllık olarak Kurul’a raporlanacak. Buna göre, D3 ve D3K2 vitamin ürünlerine ilişkin raf ve yemek çeki (ticket) desteği verilmeyecek ve eczacılara yönelik gerçekleştirilebilecek tatil kampanyalarında bu ürünler kapsam dışında tutulacak. Yurt genelindeki eczaneler “Spesifik Noktalardaki Eczaneler” ve diğer eczaneler olarak ayrıma tabi tutularak, eczanelere alım desteği verilmesi hâlinde bu destekler söz konusu ayrıma göre objektif kriterler çerçevesinde belirlenecek. D3 ve D3K2 dışındaki ürünler için de mal fazlası uygulaması dışında iskonto yapılamayacak; bununla birlikte mal fazlası uygulaması dışında, bazı dönemlerde nihai tüketiciye yönelik promosyon malzemesi, ekstra ürün veya iskontolu ürün gibi yeknesak şekilde uygulanacak dönemsel kampanyalar düzenlenebilecek. Ayrıca Orzaks ürün listesinin sonuna açık ve kolayca okunur şekilde “Ürün tercihinde bayiler, istediği ürünü kendisi seçmekte serbesttir” ibaresi eklenecek. Sözleşmelere de eczanenin raflarını rakip ürünlere yer verecek ve bu ürünleri görünür kılacak şekilde istediği gibi kullanabileceğine ilişkin bir ifade eklenecek<sup>1</sup>.

Taahhütlere konu uygulamalar bu şekilde değiştirilirken internet satışlarının kısıtlanmasına ilişkin gerekçeli karar da Rekabet Kurumu tarafından yayınlandı. Bu

<sup>1</sup> Rekabet Kurumu duyurusu, Rekabet Kurumu - Orzaks İlaç ve Kimya Sanayi Ticaret AŞ hakkında yürütülen soruşturma taahhüt ve uzlaşma usulleri ile sonuçlandı.

nedenle, söz konusu kısıtlamaya ilişkin bulgulara ve Kurul'un değerlendirmelerine ayrıca değinmek mümkün.

İnternet satışlarının kısıtlanmasına yönelik delillerden biri Orzaks'ın İş Ortaklığı Sözleşmesi'nde bulundu. Eczaneler, Orzaks ürünlerini yalnızca kendi işyerlerinden satmakla yükümlü kılındı ve online pazaryerleri ile sosyal medya kanalları üzerinden satış yapmaları açıkça yasaklandı; sözleşme, bu yasağa uyulmaması hâlinde eczane ile akdedilen sözleşmenin feshedileceğini öngördü. Kurul, bu fesih yaptırımının fiilen uygulandığına dair bir delil bulamadı. Ancak, bu durum kısıtlamanın ortadan kalktığı sonucuna varmak için yeterli görülmedi. Kurul'un değerlendirmesine göre, sözleşmesel yasağın ve fesih tehdidinin varlığı tek başına eczaneler üzerinde online satış yapmama yönünde bir baskı oluşturabilecek nitelikteydi.

Bu delil örgüsü, Orzaks'ın ticari uygulamalarıyla da güçlendi. Bir başka deyişle, Kurul sözleşmesel hükmü tek başına değerlendirmede; bu kısıtlamayı çevresindeki ticari davranışlarla birlikte ele alarak, Orzaks'ın eczanelere online satış faaliyetleri nedeniyle farklı muamele yaptığı sonucuna vardı.

Kararda yer verilen temel sorun, eczanelerin ürünleri hangi satış kanalından müşteriye ulaştıracaklarına ilişkin ticari serbestilerinin sınırlandırılması oldu. Rekabet Kurulu internet kanalının kullanımının üretici tarafından sınırlandırılmasını eczanelerin satış imkânlarını ve kendi ticari kararlarını bağımsız şekilde belirleme serbestilerini etkileyebildiği kanaatine vardı ve ihlal sonucuna ulaştı.

Kararın dikkat çeken bir diğer yönü ise taahhütlerin değerlendirilmesine ilişkin. Rekabet Kurulu, geçmişte internet satışı kısıtlamalarına ilişkin dosyalarda tarafların sunduğu taahhütleri kabul ederek soruşturmaları bu yolla sonuçlandırabilmişti; nitekim Arçelik<sup>2</sup> hakkındaki soruşturmada pazaryeri satışlarına ilişkin kısıtlama taahhütler yoluyla çözümlenmişti. Orzaks dosyasında ise Kurul, hâkim durumun kötüye kullanılmasına ilişkin iddiaları taahhütlerle sonuçlandırmayı kabul etmesine rağmen, internet satışlarının kısıtlanmasına ilişkin taahhüt talebini reddetmiş ve bu kısmı uzlaşma yoluyla, idari para cezası uygulayarak sonuçlandırmıştır. Bu ayırım, Kurul'un davranışın niteliğine göre farklı bir yol izleyebileceğini; online satışların ne şekilde yapılacağına ilişkin koşulların tasarımına yönelik dosyalarda taahhütlere

daha açık olabilirken, doğrudan bir online satış yasağı niteliğindeki ihlallerde taahhüt yerine idari para cezasını tercih edebileceğini göstermesi bakımından önem taşıyor.

## Koşullu İşbirliği: Nunhems Kararından Çıkarılacak Dersler

Nunhems kararı, şirket içi bir denetimin rekabet hukuku bakımından önemli sonuçlar doğurabileceğini gösterdi. Nunhems Tohumculuk AŞ'nin ("Nunhems") yaptırdığı iç denetimde, çalışanların bilgisayar ve cep telefonlarında rakiplerle fiyat belirlenmesine ve ticari açıdan hassas bilgilerin paylaşılmasına işaret eden yazışmalar bulundu. Bunun üzerine Nunhems, elde edilen bulguları Rekabet Kurumu'na taşıyarak aktif işbirliği başvurusunda bulundu.

Aktif işbirliği, kartellerin ortaya çıkarılmasını kolaylaştırmak amacıyla kullanılan bir mekanizma. Bu mekanizma uyarınca, bir şirket dahil olduğu karteli Kuruma bildirir, elindeki delilleri sunar ve süreç boyunca belirlenen koşullara uygun şekilde işbirliğini sürdürürse para cezasından tamamen kurtulabilir veya cezada indirim elde edebilir. Dolayısıyla bu mekanizma yalnızca başvuru yapmaktan ibaret değil; başvurudan sonra da belirli koşulların yerine getirilmesi gerekiyor.

Nunhems bakımından dosya iki farklı şekilde sonuçlandı: Endüstriyel kornişon tohumu pazarında bir rakiple fiyat belirlediği tespit edilen Nunhems, bu kısım bakımından tam bağımsızlığını korudu. Kurul, ihlal bulunduğu karar verdi ancak aktif işbirliği nedeniyle Nunhems'e para cezası uygulamadı.

Sebze ve meyve tohumlarına ilişkin rekabete hassas bilgi paylaşımı bakımından ise süreç farklı ilerledi. Kurul, Nunhems'e daha önce tanınan tam bağımsızlığı, başvuru konusu davranışa son verme koşulunun yerine getirilmediği gerekçesiyle geri aldı. Nunhems, daha sonra bu bölüm bakımından ayrı bir uzlaşma sürecinde uzlaşmaya gitti ve yaklaşık 10,3 milyon TL idari para cezası aldı; bu tutar, incelenen karardan önce sonuçlanan ayrı bir uzlaşma nihai kararıyla belirlendi.

Aktif işbirliği sürecinin yanında, karar rakipler arasında gerçekleştirilen bilgi paylaşımlarının içeriğine ilişkin de önemli tespitler içeriyor. Bu nedenle, soruşturma kapsamında incelenen bilgi değişimlerine ve Kurulun bu

<sup>2</sup> Rekabet Kurulu'nun 08.09.2022 tarihli Kararı

konudaki değerlendirmelerine ayrıca değinmekte fayda bulunuyor.

Soruşturma kapsamında rakip şirketler arasında fiyat listeleri, satış miktarları, stok durumu ve pazarın büyüklüğünü anlamaya yarayan çeşitli ticari bilgilerin paylaşıldığı tespit edildi. Kararda yer verilen bulgular, doğrudan rakip teşebbüsler arasında fiyat ve pazar büyüklüğüne ilişkin bilgi değişimlerinin gerçekleştirildiğini ortaya koydu.

Kurul, bu değerlendirmelerin yanında sektörel verilerin rekabet hukuku bakımından daha güvenli şekilde nasıl paylaşılabilceği üzerinde de durdu. Bu kapsamda, sektör genelinde toplanan verilerin herhangi bir teşebbüsün bireysel verisinin tespit edilmesine imkan vermeyecek şekilde toplulaştırılarak yayımlanabileceği değerlendirildi. Kurul ayrıca stratejik bilgilerin toplulaştırılmış, geçmişe yönelik ve üçüncü taraflarca işlenmiş olmasının rekabetçi endişelerin giderilmesi bakımından önem taşıdığını belirtti.

Karar, rekabete hassas bilgi değişimine katkıda bulunmuş olabilecek piyasa koşullarını ele alması bakımından da dikkat çekici. Kurul, güvenilir piyasa verisine erişimdeki güçlüklerin bilgi değişimini kolaylaştırdığını tespit etti ve Tarım ve Orman Bakanlığı'na, geçmiş üretim, ithalat ve ihracat verilerinin toplulaştırılmış ve anonimleştirilmiş biçimde yayımlanmasını öneren bir görüş gönderilmesine karar verdi.

Kararın bu yönü, meşru bir piyasa istihbaratı ihtiyacı ile rakiplerin bu bilgiye erişmek için başvurabileceği hukuka aykırı yöntemler arasında önemli bir ayırım yapmaktadır. Kurul'un yaklaşımı, bilgi boşluğuna uygun çözümün, güncel veya teşebbüse özgü stratejik verilerin ikili olarak paylaşılması değil; bağımsız, toplulaştırılmış ve anonimleştirilmiş piyasa bilgisinin mevcudiyeti olduğunu ortaya koymaktadır.

Böyle bir sistem, şirketlerin pazarın genel durumu hakkında bilgi sahibi olmasına imkân verebilecektir. Buna karşılık rakiplerin güncel satış miktarı, stok durumu veya gelecek döneme ilişkin ticari stratejileri doğrudan öğrenilmeyecektir.

## Güncel Soruşturmalara Hızlı Bir Bakış

Rekabet Kurumu'nun son dönemdeki gündemi de bu kararlarla sınırlı değil. Özellikle tarım girdileri ile ilaç ve sağlık pazarlarında yeni soruşturmalar açıldığı görülüyor. Nunhems kararında ele alınan bilgi değişimi konusuna benzer şekilde, Kurul son olarak bitki koruma ve bitki besleme ürünleri pazarında faaliyet gösteren çok sayıda teşebbüs hakkında soruşturma başlattı. Soruşturmada rakipler arasında ürün bazlı fiyat, satış miktarı, hedef, vade ve iskonto oranı gibi rekabete hassas bilgilerin paylaşılıp paylaşılmadığı incelenecektir.

İlaç ve sağlık sektörlerinde de Kurul'un gündemi yoğun. Orzaks kararının ardından Teva İlaçları San. ve Tic. AŞ, Teva Pharmaceuticals Europe B.V. ve Teva Pharmaceutical Industries Ltd'den oluşan ekonomik bütünlük ("TEVA") hakkında, patent süreçlerinin ve sağlık otoriteleri nezdindeki bazı uygulamaların jenerik ilaçların rekabetini kısıtlayıp kısıtlamadığına yönelik soruşturma açıldı. Nükleer tıp pazarında ise teşebbüslerin özellikle kamu hastanelerinin PET/BT ve radyofarmasötik ihalelerinde danışıklı hareket edip etmediği inceleniyor. Bu gelişmeler, tarım girdileri, ilaç ve sağlık pazarlarının son dönemde Kurul'un gündeminde öne çıktığını gösteriyor.

Kurul'un incelemeleri günlük tüketim ve dijital hizmetler bakımından da devam ediyor. Haribo Şekerleme San. ve Tic. Ltd. Şti. ("Haribo") hakkında yürütülen soruşturmada Kurul, küçük ve orta ölçekli geleneksel satış noktalarındaki Haribo stantlarının belirli bir bölümünün rakip ürünlere ayrılmasını öngören geçici tedbir kararı verdi.

Meta Platforms, Inc., Meta Platforms Ireland Limited, WhatsApp LLC ve Meta Platforms İstanbul Bilişim Hizmetleri Limited Şirketi'nden oluşan ekonomik bütünlük ("Meta") hakkında açılan soruşturma ise yapay zeka hizmetlerinin WhatsApp'a entegrasyonuna odaklanıyor. Kurul, üçüncü taraf yapay zeka sağlayıcılarının WhatsApp üzerinden hizmet sunmasının engellenip engellenmediğini incelerken soruşturma sonuçlanana kadar bu sağlayıcıların WhatsApp üzerinden hizmet sunabilmesini güvence altına alan bir geçici tedbire de hükmetti. Dolayısıyla son gelişmeler, Rekabet Kurumu'nun tarım ve sağlık gibi geleneksel sektörlerin yanı sıra raf düzeninden yapay zeka hizmetlerine kadar farklı alanlarda aktif bir inceleme yürüttüğünü ortaya koyuyor.



## BİRLİKTE DAHA GÜÇLÜ BİR GELECEK ZİRVESİ'NİN DÖRDÜNCÜSÜ DÜZENLENDİ



2023 yılından beri her yıl düzenlenen Birlikte Daha Güçlü Bir Gelecek Zirvesi'nin dördüncüsü bu yıl 11 Eylül 2026 tarihinde İstanbul'da Cumhurbaşkanı Yardımcısı Sayın Cevdet Yılmaz, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Prof. Dr. Sayın Vedat Işıkhani, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Sayın Mehmet Fatih Kacır ve Ticaret Bakanı Prof. Dr. Sayın Ömer Bolat'ın katılımıyla gerçekleştirildi.

Sendikaların Yönetim Kurulu Başkanları ve Üyeleri ile Şirketlerin Yönetim Kurulu Başkanı, CEO ve Genel Müdür seviyelerindeki üst düzey yöneticilerinin iştirak ettiği Zirve'de sektörümüz adına söz alan ÇEİS Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Nihat Özdemir, çimento sektörünün mevcut durumunu değerlendirerek sektörümüzün sorunları ve çözüm önerilerini paylaştı.

## T. ÇİMSE-İŞ SENDİKASI ÇEİS'i ZİYARET ETTİ



T. Çimse-İş Sendikası Genel Başkanı Zekeriye Nazlım, 08 Eylül 2026 tarihinde ÇEİS Yönetim Kurulu Başkanı Nihat Özdemir'i ziyaret etti. ÇEİS Genel Sekreteri Dr. H. Serdar Şardan, T. Çimse-İş Sendikası Genel Başkan Yardımcıları Hasan Emer ve Sinan Nazlım'ın hazır bulunduğu ziyarette, ekonomik gelişmeler ile çimento sektörünün mevcut durumu değerlendirilirken, karşılıklı görüş alışverişinde bulunuldu.

## ÇEİS ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ KURULU TOPLANTISI GERÇEKLEŞTİRİLDİ

ÇEİS Çalışma İlişkileri Kurulu toplantısı, 28 Temmuz 2026 tarihinde gerçekleştirildi. Toplantıda çalışma hayatında yaşanan güncel gelişmeler ve mevzuat değişiklikleri ile ÇEİS'in devam eden faaliyetleri hakkında bilgi verildi.

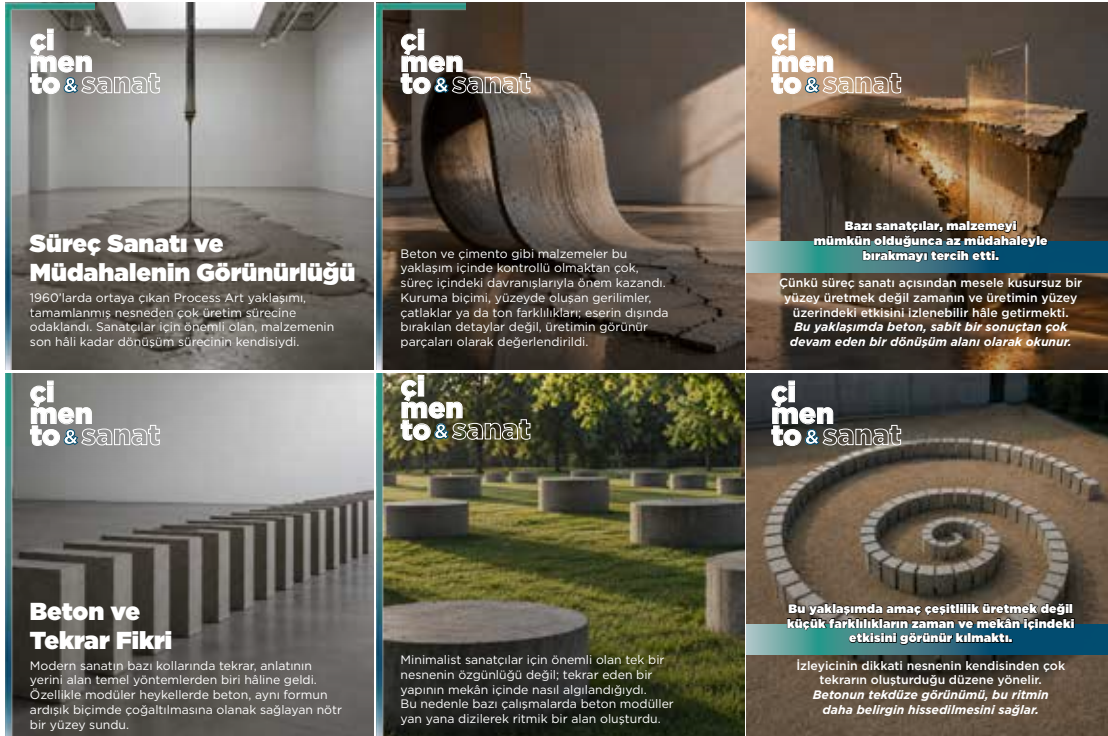


ÇEİS Çalışma İlişkileri Kurulu toplantısı, 28 Temmuz 2026 tarihinde gerçekleştirildi

## 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

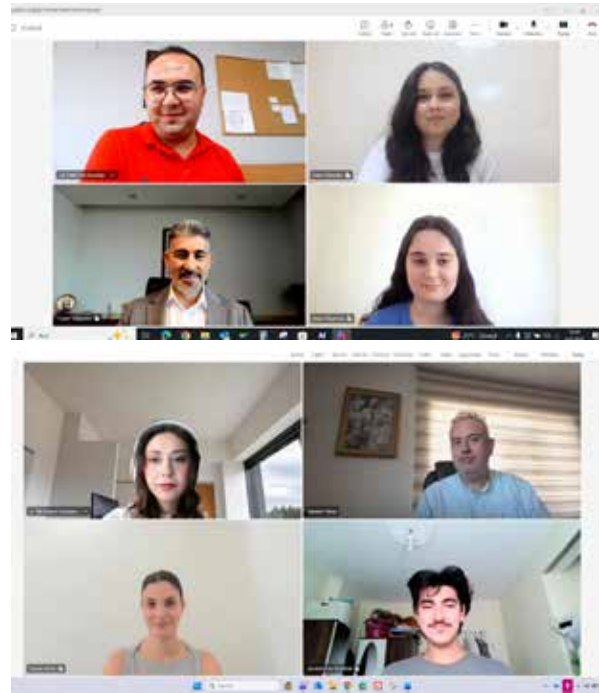
Bu bölümde çimentonun ve betonun sanat ve mimarlık alanındaki görünümü; belirli akımlar, önemli eserler ve düşünsel yaklaşımlar üzerinden ele alınıyor. İçeriklerde sanat tarihinde malzemenin nasıl konumlandığı ve farklı dönemlerde hangi üretim biçimleri içinde yer aldığı inceleniyor.



## KUŞAKTAN KUŞAĞA ÇEİS TERSİNE MENTORLUK PROGRAMI DEVAM EDİYOR

Çimento sektöründe farklı kuşaklar arasındaki iletişimi güçlendirmek ve gençlerin bakış açılarını sektör liderleriyle buluşturmak amacıyla hayata geçirilen Kuşaktan Kuşağa ÇEİS Tersine Mentorluk Programı'nın üçüncü dönemi devam ediyor.

14 Mentee ve 42 Mentorun yer aldığı gruplar, toplantılarını gerçekleştiriyorlar. Genç profesyonellerin sektör yöneticilerine mentorluk yaptığı programımızda katılımcılar, kuşaklar arası empatiyi güçlendirmek, farklı bakış açılarını birlikte değerlendirmek ve sektörümüzde ortak öğrenme kültürünü desteklemek amacıyla bir araya geldi. Program süresince farklı kuşaklardan katılımcılar bir araya gelerek belirlenen gündemler çerçevesinde görüşmelerini sürdürecek.



## ÇEİS EĞİTİM KOMİTESİ TOPLANTISI GERÇEKLEŞTİRİLDİ

ÇEİS Eğitim Komitesi Toplantısı 30 Temmuz 2026 tarihinde gerçekleştirildi. Toplantıda, 2027 yılı ÇEİS eğitim planlamalarına yönelik görüş alışverişinde bulunuldu. Toplantı kapsamında ayrıca Çimento Sektörü MBA Programı Mezuniyet İzleme Araştırması Raporu paylaşıldı, Temel İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri ile Kuşaktan Kuşağa ÇEİS Tersine Mentorluk Programı hakkında komite üyelerimize bilgi verildi.



## ÇİMENTO SEKTÖRÜ MBA PROGRAMI 2026-2027 DÖNEMİ BAŞLIYOR

ÇEİS, TÜRKÇİMENTO ve MEF Üniversitesi iş birliğiyle 2022 yılında hayata geçirilen Çimento Sektörü MBA Programı, bugüne kadar dört dönemde toplam 123 sektör çalışanını bir araya getirdi. Katılımcıların %95'i programı başarıyla tamamlayarak mezun oldu.

İlk üç dönemin mezunlarına yönelik gerçekleştirilen araştırmada, 79 mezunun %56'sının program sonrasında terfi veya rotasyon yoluyla görev değişikliği yaşadığı görüldü. Katılımcıların %77'si ise MBA Programı'nın görev değişikliğine katkı sağladığını belirtti. Araştırma sonuçları, programın liderlik ve yönetim becerilerinin gelişimine ve kariyer yolculuklarına önemli katkılar sunduğunu ortaya koydu.

5. dönemin 21 Eylül 2026 tarihi itibarıyla başlaması için hazırlıklarımız tüm hızıyla devam ediyor. Yeni dönemde de sektörümüzün geleceğine yön verecek profesyonellerin gelişimine katkı sağlamayı hedefliyoruz.

## “ORTAK PAYLAŞIM FORUMU” TOPLANTILARINA KATILIM SAĞLADIK

### OPF Gençlik Komitesi 2026 Yılı II. Toplantısı

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) tarafından 30 Temmuz 2026 tarihinde düzenlenen OPF Gençlik Komitesi 2026 Yılı II. Toplantısı'na, ÇEİS'i temsil eden Araştırma ve Eğitim Uzman Yardımcıları Derya Tan ve İrem Kurtoğlu katılım sağladı.

Toplantıda, İŞKUR tarafından gençlere yönelik yürütülen proje ve çalışmalar hakkında bilgi paylaşımında bulunuldu. Ayrıca, OPF Gençlik Komitesi kapsamında 2026 yılı içerisinde hayata geçirilebilecek ortak çalışma önerileri değerlendirilerek komite üyeleri arasında görüş alışverişi gerçekleştirildi.

### OPF Kadın Komitesi 2026 Yılı II. Toplantısı

TİSK tarafından 31 Temmuz 2026 tarihinde düzenlenen OPF Kadın Komitesi 2026 Yılı II. Toplantısı'na, ÇESBEM Sınav ve Belgelendirme Birim Sorumlusu Merve Örs ve Araştırma ve Eğitim Uzman Yardımcısı Derya Tan katılım sağladı.

Toplantıda, kadın istihdamına ilişkin güncel istatistikler paylaşıldı. Ayrıca komite üyelerinin yeni dönemde yürüttükleri kadın odaklı iyi uygulama ve çalışmalar değerlendirilirken, OPF Kadın Komitesi toplantılarının içeriğine yönelik beklentiler hakkında görüş alışverişinde bulunuldu.



## ÇEİS KAMPÜS EĞİTİMLERİ

**289**

Katılımcı Sayısı

**%94**

Memnuniyet  
Oranı

**1.278**

İnsan/Saat  
Eğitim

### DİJİTALLEŞME VE TEKNOLOJİ SINIFI

Yapay Zeka Webinar Serisi: Yapay Zeka Okuryazarlığı

Yapay Zeka Webinar Serisi: İş Hayatında Yapay Zekayı  
Verimli Kullanma Araçları

Yapay Zeka Webinar Serisi: Yapay Zeka ile Aynı Dili  
Konuşma – Prompt Engineering

### GENÇ PROFESYONELLER SINIFI

Genç Profesyoneller İçin Etkili Konuşma  
Becerileri ve Retorik

Genç Profesyoneller İçin Kişisel Marka  
ve İmaj Yönetimi

### ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK SINIFI

Çeşitlilik ve Kapsayıcılığın Neresindeyiz?



## ÇİSİEM EĞİTİM FAALİYETLERİ

Çimento Sektörü İSG Eğitim Merkezi'nde 14 eğitim ortağımız ile iş birliği içerisinde 7 farklı grup ve 57 başlıkta gerçekleştirilecek olan 2026 yılı eğitimlerinde, Temmuz-Ağustos aylarında 116 katılımcıya %90 memnuniyet oranı ile 308 insan saat eğitim verildi.

# 116

Katılımcı Sayısı

# %90

Memnuniyet  
Oranı

# 308

İnsan/Saat  
Eğitim

### TEKNİK YETKİNLİK SINIFI

60 Dakikada İSG: Elim Ayağım

60 Dakikada İSG: Travma ve Acil Hasta Yönetimi

EKED LOTO – Eğitici Eğitimi

60 Dakikada İSG: 5S Kültürü

### İSG HUKUK SINIFI

Yargıtay Kararları Işığında İş Kazası ve  
Meslek Hastalıkları

**İŞ KAZASI MI, DEĞİL Mİ? – ÖRNEK OLAYLAR (1)**

**Örnek Olay 1 – Lajmanlık geçirilen kaza**  
İyiverce sağımsız lojmanlıkta oturmuş işçi, mutfakta kullanıldığı kesici alet nedeniyle elini kesmiş ve %15 oranında iş göremezliğe uğramıştır.

**Örnek Olay 2 – İşyerinde kayıtlar nedeniyle ölüm**  
Büro işlerinde çalışan işçi, tırtı topuklu ayakkabı ve bol paça pantolonla geldiği gün merdivenden inerken ayakkabısının topuğu paspasına takılarak düşmüş; %36,2 oranında mübel kalmıştır. Gıydiği kıyafet, işyerinin iş kurtarıcı esnasına uygundur.  
(TİHK, 28.11.2019, E.2016/1912 – K.2019/223)

**Örnek Olay 3 – İşçinin çalışırken kaybolması**  
Görevini yerine getirdiği sırada kaybolmuş ve kendisinden bir daha haber alınmayan işçi hakkında gıyplik kararı verilmiştir.  
(TİHK, 20.08.2023, E.2022/23709 – K.2023/7004)

**Örnek Olay 4 – İşçinin işyerinden kaçırılması**  
Yardımcı işçi çalışan altı işveren işçisi, üçüncü kişilerce kaçırılarak belirli bir süre şikast edilmiştir.  
(TİHK, 20.08.2023, E.2022/5893 – K.2023/7009)

## ÇSGB İSG GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NÜ ÇİMENTO SEKTÖRÜ İSG EĞİTİM MERKEZİNDE AĞIRLADIK

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürü Erhan Taylan, Genel Müdür Yardımcıları Eylül Aydın Kutlu ve Hande Seray Tuncay ile Yetkilendirme ve Veri Yönetimi Daire Başkanı Tolga Muratdağı'nın yanı sıra OYAK Çimento Aslan Fabrikası Müdürü Yakup Kadri Yenice'yi Darıca'da bulunan Çimento Sektörü İSG Eğitim Merkezimizde (ÇİSİEM) ağırladık.

ÇİSİEM'in dijital altyapısı, simülasyon teknolojileri ile yüksekte güvenli çalışma, kapalı alanda güvenli çalışma, iskelede güvenli çalışma gibi uygulama alanlarını yerinde incelediğimiz programı, OYAK Aslan Çimento Fabrikası'nda gerçekleştirdiğimiz saha ziyareti ile tamamladık.



## İSG KÜLTÜRÜNDE ÖDÜLLENDİRME VE TANINMA REHBERİNİ HAZIRLADIK

2024 yılında hayata geçirdiğimiz Çimento Sektöründe İş Sağlığı ve Güvenliği Kültür Analizi projesi sonuçlarında, kültürün evrensel boyut göstergelerinden biri olan "Ödüllendirme Sistemi" sektör olarak gelişime açık noktalarımızdan biri olarak karşımıza çıkmıştı.

Gelişime açık olan bu konu başlığı odağında gerçekleştirdiğimiz ön çalışmalar ile birlikte projelendirilen rehber, ÇEİS İSG Kurulu ve İSG Komitesi üyeleri ile İnsan Kaynakları profesyonellerinin görüşleri neticesinde nihai halini aldı.

Teori ile uygulamayı buluşturan çalışmamız, hem derinlemesine bilgi sunan akademik bir içerik hem de sahada hızlı ve kolay kullanıma imkân sağlayan pratik bir içerik olmak üzere iki farklı versiyon halinde hazırlandı.



## ÇEİS İSG KURULU VE İSG KOMİTESİ ORTAK TOPLANTISI GERÇEKLEŞTİRİLDİ

ÇEİS İSG Kurulu ve İSG Komitesi Ortak Toplantısı, 09 Temmuz 2026 tarihinde üyelerimizin katılımıyla Sendikamız Genel Merkezinde gerçekleştirildi. Toplantıda, dönem içerisinde gerçekleştirilen İSG faaliyetleri, ÇEİS üyelerinde 2025 İSG İstatistikleri Araştırması verileri ve 2026 yılının ilk altı ayına ilişkin eğitim verileri üyelerle paylaşılırken, önümüzdeki döneme yönelik eğitim ve faaliyet planlamaları hakkında görüş alışverişinde bulunuldu.



## EKED LOTO - EĞİTİCİ EĞİTİMİ GERÇEKLEŞTİRİLDİ

EKED LOTO Eğitici Eğitimi, 29-31 Temmuz 2026 tarihleri arasında Çimento Sektörü İSG Eğitim Merkezi'nde (ÇİSİEM) yüz yüze gerçekleştirildi.

Katılımcılar, enerji izolasyonu süreçlerinin planlanması, kilitleme ve etiketleme uygulamalarının doğru şekilde hayata geçirilmesi, ekipmanların güvenli şekilde devre dışı bırakılması ve yeniden devreye alınması konularında uygulamalı çalışmalar gerçekleştirildi. Eğitim sonunda katılımcıların, edindikleri bilgi ve becerileri kendi tesislerinde çalışanlara aktararak EKED uygulamalarının yaygınlaştırılmasına ve bakım faaliyetlerinde güvenlik kültürünün güçlendirilmesine katkı sağlamaları hedeflendi.



## 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 bilyeli değirmen, dik değirmen ve fırın sahalarında çalışanlar için düzenlediği Çimento Üretim Elemanı ve Çimento Merkezi Kumanda Operatörü Mesleki Yeterlilik Belgelendirmesi kapsamında;

- Göлтаş Çimento Fabrikası'nda, 18-21 Ağustos 2026 tarihlerinde, üretim biriminden 45 çalışanın,

katılımıyla sınav organizasyonları gerçekleştirildi.

Bugüne kadar yapılan sınavların dökümünü aşağıdaki tabloda görebilirsiniz.

| Sınav Açılan Fabrika Sayısı | Sınava Giren Kişi Sayısı | Belgelendirilen Kişi Sayısı |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 54                          | 1.983                    | 1.557                       |



Göлтаş Çimento Fabrikası'nda  
Çimento Üretim Elemanı Sınavları gerçekleştirildi



**54**

Sınav Açılan  
Fabrika Sayısı

**1983**

Sınava Alınan  
Toplam Aday

**1.557**

Başarılı Aday

**%92**

Aday Memnuniyet  
Oranı

**30**

Görev Alan Farklı Sınav  
Yapıcı Sayısı

**50.812km**

Toplam Katedilen  
Yol

**420 gün**

Sahada Geçen  
Toplam Süre

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



## ÜYELERİMİZDEN

### “TÜRKİYE’NİN İKİNCİ 500 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU 2025” LİSTESİNDE SENDİKAMIZA ÜYE 9 ŞİRKET YER ALDI

İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından gerçekleştirilen ve sonuçları merakla beklenen “Türkiye’nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2025” sonuçlarına göre sendikamız üyesi 9 şirket listede yer aldı. Listeye giren üyelerimizi tebrik ediyoruz.

2025 Yılı “Türkiye’nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesine giren ÇEİS üyesi şirketler:

- 9. sırada Traçim Çimento San. ve Tic. A.Ş.
- 15. sırada Batısöke Söke Çimento Sanayii T.A.Ş.
- 52. sırada Konya Çimento Sanayii A.Ş.
- 85. sırada Adoçim Çimento Beton San. ve Tic. A.Ş.
- 160. sırada Vezirhan Çimento Madencilik San. ve Tic. A.Ş.
- 236. sırada Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş.
- 268. sırada Recydia Atık Yönetimi, Yenilenebilir Enerji Üretimi, Nakliye ve Lojistik Hizmetleri San. ve Tic. A.Ş.
- 290. sırada Kavçim Çimento San. ve Tic. A.Ş.
- 348. sırada Yurt Çimento San. ve Tic. A.Ş.



9. TRAÇİM

236. BATIÇİM

15. BATISÖKE

268. ÇİMENTAŞ  
Çimentay Elazığ Fabrika

52. KONYA

290. KAVÇİM

85. ADOÇİM

348. YURT

160. VEZİRHAN ÇİMENTO

## AKÇANSA GELECEK DÖNEM STRATEJİSİNİ YATIRIMCILARLA PAYLAŞTI



Akçansa, Heidelberg Materials çatısı altında sürdürdüğü sektör yolculuğunda yeni dönem vizyonunu yatırımcılarla paylaştı. Toplantıda; Akçansa Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Gürdal, Akçansa Genel Müdürü Tayfun Öneş ve Akçansa CFO'su Thomas Gerstenhauer ile Heidelberg Materials CFO'su ve Akçansa Yönetim Kurulu Üyesi René Aldach, şirketin stratejik önceliklerini ve büyüme perspektifini aktardı.

### ***Yeni dönemde odağımızda sürdürülebilir değer yaratımı var***

Akçansa Yönetim Kurulu Başkanı Hakan Gürdal, Heidelberg Materials'ın küresel bilgi birikimi ve sürdürülebilirlik vizyonunu, Akçansa'nın köklü deneyimi ve sektördeki güçlü konumuyla birleştirerek şirketin uzun vadeli büyüme ve değer yaratma hedeflerine odaklandıklarını belirtti.

Gürdal şöyle devam etti: "Akçansa, sağlam üretim altyapısı, köklü kurumsal kültürü ve 30 yıla varan başarı hikayesiyle sektörünün en değerli şirketlerinden biri konumunda bulunuyor. Şirketimizin sahip olduğu bu güçlü temeli, Heidelberg Materials'ın küresel bilgi birikimi, finansal sağlamlığı, sürdürülebilirlik vizyonu ve teknolojik uzmanlığıyla daha da pekiştirerek büyüme yolculuğumuzu daha da ileriye taşıyoruz. Yeni yönetim ekibimizle birlikte, Akçansa'nın rekabet gücünü artırırken uzun vadeli değer yaratımını stratejik önceliğimiz olarak görüyoruz. Güçlü kurumsal yönetim anlayışımız,

disiplinli sermaye yaklaşımımız ve uzun yıllara dayanan temettü geleneğimizle yeni dönemde de hissedarlarımızın güven ve beklentilerini karşılamaya devam edeceğiz."

### ***Sürdürülebilir büyümeyi sağlam temeller üzerine inşa ediyoruz***

Akçansa Genel Müdürü Tayfun Öneş ise şöyle konuştu: "Heidelberg Materials'ın güçlü rüzgarını arkamıza aldığımız bu yeni dönemde operasyonel mükemmellik, dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik ve verimlilik odaklı uygulamalarla çimento ve beton pazarındaki lokasyon üstünlüğümüzü ve rekabet gücümüzü daha da artırmayı hedefliyoruz. Deneyimli insan gücümüzün yanında kaynaklarımızı daha etkin kullanırken, güçlü nakit üretimi ve disiplinli sermaye yönetimi anlayışımızı koruyarak paydaşlarımız için uzun vadeli değer yaratmaya devam edeceğiz. Müşteri odaklı yaklaşımımızı organizasyonel yeniliklerle güçlendireceğiz. İnovatif ürün ve hizmetler geliştirirken, çevresel etkilerimizi azaltmaya yönelik yatırımlarımızı da sürdüreceğiz. Kalsine kil, alternatif yakıt ve hammadde kullanımı, dekarbonizasyon ve dijital dönüşüm gibi alanlarda hayata geçireceğimiz çalışmalarla hem sektörümüzün dönüşümüne katkı sunacak hem de Akçansa'nın sürdürülebilir büyümesini destekleyeceğiz. İş sağlığı ve güvenliğini, insanı ve inovasyonu odağımıza alarak, geleceğin yapı malzemeleri şirketi olma hedefiyle çalışmalarımızı kararlılıkla sürdüreceğiz."

# ARKOZ MADENCİLİK'İN KARS ÇİMENTO'YU SATIN ALMASINA ULUSLARARASI ÖDÜL



Arkoz Madencilik tarafından gerçekleştirilen Kars Çimento satın alma işlemi, finans dünyasının saygın kuruluşlarından EMEA Finance tarafından “Orta ve Doğu Avrupa’da Yılın Birleşme ve Satın Alma İşlemi” ödülüne layık görüldü.

30 yıllık tecrübeye sahip Türkiye merkezli yatırım hizmetleri ve varlık yönetimi grubu ÜNLÜ & Co tarafından alıcı taraf finansal danışmanlığı yürütülen Arkoz Madencilik’in Kars Çimento satın alma işlemi, uluslararası finans çevrelerinin dikkatini çekti. İşlem, EMEA Finance tarafından düzenlenen EMEA Finance Achievement Awards 2025 kapsamında “Orta ve Doğu Avrupa’da Yılın Birleşme ve Satın Alma İşlemi” seçildi.

Değerlendirmede işlemin stratejik etkisi, sektör üzerindeki dönüşüm gücü ve uzun vadeli değer yaratma potansiyeli öne çıkarıldı. Kars Çimento’nun Arkoz Madencilik bünyesine katılmasıyla şirketin üretim kapasitesi ve sektördeki konumu güçlenirken, satın alma Türkiye çimento sektöründe son dönemin en dikkat çekici işlemleri arasında yer aldı. ÜNLÜ & Co Kurumsal Finansman Yönetici Direktörü Zeynep Koçak, ödülün işlemin stratejik niteliğini uluslararası düzeyde teyit ettiğini belirterek, şirketlerin büyüme ve dönüşüm süreçlerine değer katmaya devam edeceklerini ifade etti.

Arkoz Madencilik CFO’su İbrahim Çelebi ise, yatırımın yalnızca operasyonel değil aynı zamanda bölgesel kalkınma ve uzun vadeli değer yaratımı açısından da önemli bir adım olduğunu vurguladı. Çelebi, ödülün

şirketin vizyonunun uluslararası düzeyde takdir edilmesi anlamına geldiğini söyledi. Londra’da düzenlenen törende ödül, Arkoz Madencilik adına Yönetim Kurulu Üyesi Ömer Uçar ve CFO İbrahim Çelebi tarafından; ÜNLÜ & Co adına ise Kurumsal Finansman Başkanı ve İcra Kurulu Üyesi Simge Ündüz ile Zeynep Koçak tarafından teslim alındı.

## AŞKALE ÇİMENTO 2026 ÇİMENTO-BETON SEMINERLERİ BAŞLADI



Aşkale Çimento Grubu’nun Erzincan Tesisi tarafından, çimento ve beton sektöründe kalite, dayanıklılık ve sürdürülebilirlik odaklı güncel gelişmelerin ele alındığı “Çimento-Beton Semineri” düzenlendi. Seminere; iş ortakları, akademisyenler ve kamu kurumlarının temsilcileri yoğun ilgi gösterdi.

Sektör paydaşlarını aynı platformda buluşturan seminerde, doğru beton kullanımı, kalite standartları, dayanıklılık kriterleri, beton kimyasalları ve sürdürülebilirlik üzerine kapsamlı sunumlar gerçekleştirildi. Katılımcılar, alanında uzman isimlerin aktardığı teknik bilgiler ve sektörel değerlendirmelerle çimento üretimi ve kullanımına ilişkin önemli bilgiler edinme fırsatı buldu. Karşılıklı görüş alışverişi ve soru-cevap bölümüyle zenginleşen seminer, katılımcılar arasında verimli bir iletişim ortamı oluştururken, sektörün güncel ihtiyaçları ve geleceğe yönelik beklentileri üzerine de önemli değerlendirmelere sahne oldu. Aşkale Çimento Grubu, bilgi paylaşımını esas alan bu tür etkinliklerle sektör paydaşlarıyla iş birliğini güçlendirmeyi, kaliteli üretim anlayışını desteklemeyi ve sektörünün gelişimine katkı sunmayı sürdürüyor.

## AŞKALE ÇİMENTO TESİSLERİ ÇOCUKLARI AĞIRLADI



Aşkale Çimento Yönetim Kurulu Başkanı Lütfü Yücelik, Aşkale Çimento tesislerinde düzenlenen etkinliklerde çocuklarla bir araya geldi.

Aşkale Çimento çalışanlarının çocuklarına yönelik gerçekleştirilen program kapsamında çocuklar, ailelerinin çalışma ortamlarını yakından tanıma fırsatı buldu. Tesislerin güvenli alanlarında düzenlenen çeşitli oyun, yarışma ve aktivitelerle keyifli vakit geçiren çocuklar, fabrika gezisiyle üretim süreçlerini de yakından gözlemledi.

Etkinliğin devamında, çocukların yaş grupları dikkate alınarak gerçekleştirilen İş Sağlığı ve Güvenliği bilgilendirmesinde; günlük yaşamda karşılaşılabilecekleri olası riskler, bu risklere karşı alınabilecek önlemler ve güvenli davranışların önemi hakkında bilgiler paylaşıldı.

Etkinliğe katılan Lütfü Yücelik, çocuklarla yakından ilgilenerek gün boyunca gerçekleştirilen aktivitelere eşlik etti.

Çalışanlarını ve ailelerini kurum kültürünün önemli bir parçası olarak gören Aşkale Çimento, benzer etkinlikleri Grup bünyesinde farklı illerde bulunan tesislerinde de gerçekleştirerek çocukları ağırlamaya devam ediyor.

## BATIÇİM SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE ULUSLARARASI LİGDE



Batıçim dünyanın önde gelen sürdürülebilirlik endeksleri arasında yer alan FTSE4Good Endeksi'ne dahil edildi. Şirketin çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) alanındaki performansının uluslararası ölçekte bağımsız kriterlerle değerlendirildiğini gösteren bu gelişme, Batıçim'in küresel yatırımcılar nezdindeki görünürlüğünü güçlendirdi.

Batı Anadolu Şirketler Topluluğu İcra Kurulu Üyesi. Üretim Operasyon Grup Başkanı Caner Türkyener yaptığı açıklamada, sürdürülebilirlik alanında hayata geçirilen çalışmaların uluslararası bağımsız platformlarda da karşılık bulmasının önemine dikkat çekti.

Türkyener, "Sürdürülebilirlik artık yalnızca çevresel performansla sınırlı bir konu değil; kurumsal yönetim anlayışından risk yönetimine, operasyonel verimlilikten yatırımcı güvenine kadar şirketlerin uzun vadeli değer yaratma kapasitesini belirleyen temel unsurlardan biri. FTSE4Good Emerging Markets Index'te yer almamız, sürdürülebilirlik alanında attığımız adımların uluslararası bağımsız kriterler doğrultusunda da karşılık bulduğunu göstermesi açısından bizim için önemli. Önümüzdeki dönemde de sürdürülebilirliği büyüme stratejimizin ayrılmaz bir parçası olarak görmeye ve tüm paydaşlarımız için uzun vadeli değer yaratmaya devam edeceğiz" ifadelerini kullandı.

## ÇİMKO, STRATEJİK PAZARLAMA VİZYONUyla BAYİLERİNİN KURUMSAL GELİŞİMİNİ DESTEKLİYOR



Çimko, bayilerinin kurumsal gelişimini desteklemek ve değişen Pazar dinamiklerine uyum sağlamalarına katkı sunmak amacıyla hayata geçirdiği “Çimko Bayi Kulübü” kapsamındaki Stratejik Planlama Eğitim Programı’nın ilk etabını tamamladı. Gaziantep, Adıyaman ve Bartın’da gerçekleştirilen eğitimlerde; marka yönetiminin dijital dönüşüme, müşteri deneyiminden yapay zeka destekli pazarlama uygulamalarına kadar sektörün geleceğine yön veren güncel yaklaşımlar ele alındı. Gerçekleştirilen eğitimlerde ayrıca müşterinin ürünle ilk temasından satın alma kararına, memnuniyet sürecinden marka bağlılığına uzanan yeni nesil müşteri yolculuğu uygulamalı örneklerle aktarıldı. Başarılı pazarlama uygulamalarının incelendiği oturumlarda, pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini ölçmeye yönelik yöntemler ile yapay zeka teknolojilerinin pazarlama süreçlerine sağladığı katkılar da değerlendirildi.

Çimko, Bayi Kulübü ile bayilerinin müşterilerin değişen ihtiyaçlarını daha doğru analiz etmelerine, markalarını yeni dönemin dinamiklerine uygun şekilde konumlandırmalarına ve uzun vadeli müşteri ilişkileri geliştirmelerine katkı sağlamayı amaçlıyor.

## ÇİMSA CAC ÜRETİM GÜCÜNÜ KATLADI



Çimsa, Mersin tesisinde hayata geçirdiği 31,8 milyon dolarlık yeni kalsiyum alüminat çimento (CAC) hattıyla üretim kapasitesini son iki yılda üç katına çıkararak yıllık 197 bin tona ulaştırdı ve Türkiye’deki tek üretici konumunu pekiştirdi. Son iki yılda Mersin’deki tesislere toplamda 75 milyon doları aşan yatırım yapan şirket, ürettiği yüksek katma değerli ürün grubunun yaklaşık yüzde 90’ını ihraç ederek Çin harici küresel pazardaki toplam tüketimin yaklaşık yüzde 20’sini tek başına karşılayacak bir hacme ulaştı.

## ÇİMSA’DAN ATIK ISIYLA ENERJİ DÖNÜŞÜMÜ



Çimsa, enerji dönüşümünü hızlandıracak yatırımlarına bir yenisini daha ekledi. Enerjisa Enerji’nin İşimin Enerjisi markası kapsamında geliştirilen enerji çözümleriyle hayata geçirilen 5,5 MW kurulu güce sahip Atık Isıdan Elektrik Üretimi Tesisi (WHR) devreye alındı. Fabrika’nın üretim süreçlerinde ortaya çıkan atık ısıyı yeniden değerlendirilerek elektrik üretimini mümkün kılan tesis,

enerji verimliliğini artırırken karbon emisyonlarının azaltılmasına da katkı sağlayacak.

Yeni nesil atık ısı geri kazanımı teknolojisi kullanılarak su kullanımı olmadan elektrik enerjisi üretecek bu tesis, Eskişehir Fabrikası'nın elektrik ihtiyacının yaklaşık yüzde 25'ini tek başına karşılayacak. Mart 2025'te devreye alınan 14,2 MWp DC kurulu güce sahip Güneş Enerjisi Santrali (GES) ile birlikte değerlendirildiğinde fabrikanın toplam elektrik ihtiyacının yaklaşık yüzde 40'ı kendi kaynaklarından karşılanabilecek. Bu yatırımla birlikte Türkiye'nin en yüksek yenilenebilir enerji kullanım oranına sahip çimento fabrikası olması hedeflenen tesis, hem enerji maliyetlerini azaltacak hem de Bilim Temelli Hedefler Girişimi (SBTi) kapsamındaki karbon azaltım hedeflerine katkı sağlayacak.

## ÇİMSA, MANNOK TESİSİNE İRLANDA'NIN EN BÜYÜK ÇATI TİPİ GES'İNİ KURUYOR



Son yıllarda gerçekleştirdiği yenilenebilir enerji yatırımlarıyla, Türk çimento ve yapı malzemeleri sektörüne öncülük eden Sabancı Holding iştiraklerinden Çimsa, Türkiye'deki tecrübesini yurt dışına taşımaya devam ediyor. Bu kapsamda Çimsa, 2024 yılının son çeyreğinde bünyesine kattığı, Birleşik Krallık ve İrlanda coğrafyasının en önemli yapı malzemeleri tesisleri arasında gösterilen Mannok'ta çatı tipi güneş enerji santralinin (GES) kurulum çalışmalarına başladı.

### **Kurulum yapılacak çatı, beş buçuk futbol sahasına eş değer büyüklükte**

Yaklaşık 5,5 futbol sahasına eş değer olan 38,8 dönümlük bir alana yayılacak santralde yaklaşık 10 bin güneş paneli yer alacak. 6 MW'lık bir kurulu güce sahip olacak santral, güneş enerjisinden üreteceği yıllık yaklaşık 4,86 milyon kWh'lık elektrikle yılda yaklaşık 792 tonluk karbon emisyonun da önüne geçecek.

Sadece İrlanda yapı malzemeleri sektörünün değil, tüm ülkenin en önemli yenilenebilir enerji yatırımlarından biri olacak tesis, tamamlandığında İrlanda Cumhuriyeti'nin en büyük çatı tipi GES'i unvanının da sahibi olacak.

### **Tamamlandığında, Çimsa'nın toplam kurulu gücü 30 MW'ı aşacak**

Son yıllarda Türkiye'deki ve yurt dışındaki tesislerinde önemli GES yatırımlarına imza atan Çimsa, son 3,5 yılda Afyon, Bunol ve Eskişehir tesislerinde 45 bine yakın güneş paneli kurulumu gerçekleştirdi. Halihazırda bu üç tesisinde 24,7 MW'lık kurulu güneş enerjisi gücüne sahip olan Çimsa, Mannok tesisindeki yatırımın da hayata geçmesiyle birlikte güneşteki toplam kurulu gücünü 30 MW'ın üzerine taşımış olacak.

Halihazırda operasyonel durumda bulunan Mersin ve Eskişehir'deki atık ısıdan elektrik üretim tesisleriyle (WHR) birlikte ise Çimsa'nın toplam kurulu gücü 41 MW'ı aşacak. Çimsa, tüm bu yatırımlarıyla birlikte yılda 50 bin tonluk karbon emisyonun da önüne geçmiş olacak.

## LİMAK ÇİMENTO'DAN 36 MW'LIK GES HAMLESİ



Limak Çimento Grubu, 36 MW kapasiteli ilk güneş enerjisi santrallerini paydaşları ve çalışanlarıyla açtı. Yatırım, grubun yenilenebilir enerji portföyüne ilk GES katkısını oluşturarak üretimde temiz enerji kullanımını başlatıyor. Kaynak: Limak Çimento 36 MW'lık GES'i faaliyete geçirdi. Grup, bu yatırımla yenilenebilir enerji alanındaki ilk GES adımı attığını duyurdu.

Limak Çimento Grubu'nun çimento üretimini desteklemek amacıyla hayata geçirdiği GES yatırımı, grubun doğayla uyumlu üretim modelini pekiştirme hedefinin somut çıktısı olarak değerlendiriliyor. Grup, yenilenebilir enerji yatırımlarına hız kesmeden devam edeceğini de kamuoyuyla paylaştı. Limak Çimento Grubu, 1976 yılında kurulan Limak Şirketler Grubu bünyesinde çimento üretimi alanında faaliyet gösteriyor. Grubun enerji alanındaki ana iştiraki Limak Yenilenebilir Enerji ise 1.141 MW'lık portföyüyle hidroelektrik, güneş ve jeotermal santralleri işletiyor. Limak Çimento'nun bu GES yatırımı, grubun farklı şirketleri üzerinden yürüttüğü geniş çaplı yeşil dönüşüm stratejisinin çimento kolundaki ilk adımı niteliğinde. Kaynak: Limak Çimento 36 MW'lık GES'i faaliyete geçirdi.

## OYAK ÇİMENTO'NUN KADIN ÇALIŞANLARA YÖNELİK PROGRAMI CEMENTA 2026'DA İLK DÖNEM BAŞARIYLA TAMAMLANDI



Ağır sanayide kadın temsili ve toplumsal cinsiyet eşitliğini güçlendirmeyi hedefleyen OYAK Çimento, yalnızca kadınlara özel olarak kurguladığı CEMENTA Programı'nın 2026 yılı ilk dönemini başarıyla tamamladı. Program kapsamında gelişim süreçlerini bitiren 11 kadın çalışan; Adana, Mardin ve Ankara fabrikalarında sahada göreve başladı.

OYAK Çimento, kadınların üretim ve teknik alanlardaki temsili artırmayı hedeflediği doğrultusunda 2026 yılında ilk kez hayata geçirdiği CEMENTA Programı'nın ilk dönemini başarıyla tamamladı. Yalnızca kadınlara özel olarak tasarlanan programın bu döneminde Adana, Mardin ve Ankara fabrikalarından çok sayıda çalışan yer aldı.

Program kapsamında katılımcılar; fabrikalardaki Üretim, Bakım, Planlama ve Kalite Müdürlükleri bünyesinde bizzat sahada görev alarak teknik yetkinliklerini ve deneyimlerini güçlendiren özel bir gelişim sürecinden geçti. Bu kapsamlı süreci başarıyla tamamlayan 11 kadın çalışan, OYAK Çimento bünyesinde görevlerine resmen başladı. Yeni çalışma arkadaşlarının 4'ü Adana, 5'i Mardin ve 2'si Ankara Fabrikasında üretimin kalbinde yerini aldı. Kadın çalışanların üretim süreçlerine aktif katılımını artırmayı, teknik alanlardaki kadın temsili

güçlendirmeyi ve sektörde toplumsal cinsiyet eşitliğine öncülük edecek bir dönüşüme katkı sunmayı hedefleyen CEMENTA Programı, 21 Temmuz 2026 tarihi itibarıyla Aslan Fabrikası'ndan katılan 3 yeni kişi ile gelişim yolculuğunu sürdürüyor.

***“Eşit, kapsayıcı ve güçlü bir gelecek için çalışıyoruz”***

CEMENTA Programı'nın ilk dönem mezunları ve projenin vizyonu hakkında değerlendirmede bulunan OYAK Çimento İnsan Kaynakları Ülke Direktörü Eda Güzel-demir Demiray, şunları söyledi: “CEMENTA ile kadın çalışanlarımızın üretim süreçlerine aktif katılımını artırmayı, teknik alanlardaki kadın temsiliğini güçlendirmeyi ve sektörümüzde toplumsal cinsiyet eşitliğine öncülük edecek sürdürülebilir bir dönüşüme katkı sunmayı hedefliyoruz. 2026 yılında yalnızca kadınlara özel olarak hayata geçirdiğimiz bu programla 11 çalışma arkadaşımızın Adana, Mardin ve Ankara fabrikalarımızda görev başlamasının mutluluğunu ve gururunu yaşıyoruz. Programımızın 21 Temmuz itibarıyla Aslan Fabrikamızdan katılan 3 yeni çalışma arkadaşımızla devam etmesiyle birlikte, kadınların teknik ve saha rollerinde daha fazla yer almasını kararlılıkla desteklemeyi sürdürüyoruz. CEMENTA'nın ilk döneminde gösterdikleri başarı için tüm arkadaşlarımızı tebrik ediyor, OYAK Çimento'ya katılan yeni çalışma arkadaşlarımıza başarılar diliyorum. Birlikte daha kapsayıcı, eşit ve güçlü bir gelecek için çalışmaya devam edeceğiz.”

## OYAK ÇİMENTO İLE PURE ENERGY'DEN KARBONSUZLAŞMA ODAKLI İŞBİRLİĞİ



OYAK Çimento, sanayide enerji esnekliğinin değerlendirilmesi ve karbonsuzlaşma süreçlerinin hızlandırılması amacıyla Almanya merkezli temiz teknoloji şirketi Pure Energy ile işbirliği protokolü imzaladı. Şirketten yapılan açıklamaya göre, OYAK Çimento, Ankara'da düzenlenen 7. Türk-Alman Enerji Ortaklığı Forumu'nda geleceğin enerji stratejilerini şekillendirmeyi hedefleyen bir işbirliğine imza attı.

‘Enerji Güvenliği için Ortaklık’ ana temasıyla toplanan ve iki ülke arasındaki siyasi kararlılığı somut projelere dönüştürmeyi amaçlayan forumda, işbirliği kapsamı daha da genişletilerek ortaklığın adı ‘Türk-Alman Enerji ve Maden Ortaklığı’ olarak güncellendi. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Alparslan Bayraktar ile Almanya Ekonomi ve Enerji Bakanı Katherina Reiche'nin katılımıyla gerçekleşen organizasyon, sanayinin geleceğine yönelik stratejik dönüşüm başlıklarına ev sahipliği yaptı.

OYAK Çimento, forumda Almanya merkezli Pure Energy ile işbirliğine imza attı. Taraflar, söz konusu protokolle enerji verimliliğini artırmak, yenilikçi enerji çözümlerini değerlendirmek, sanayide esneklik ile karbonsuzlaşma odağında sürdürülebilir üretim yaklaşımını daha da güçlendirmek üzere ortak çalışmalar yürütecek. Yenilenebilir enerji varlıklarının ve batarya depolama sistemlerinin ticari optimizasyonu, enerji ticareti, proje geliş-

tirme ve uygulamalı danışmanlık hizmetleri alanlarında uzmanlaşan Pure Energy ile OYAK Çimento'nun başlattığı süreç, forumda çizilen vizyonun sahada projelere dönüşmesinin somut adımlarından birini oluşturuyor. Açıklamada etkinlikteki görüşlerine yer verilen OYAK Çimento CEO'su Murat Sela, geleceğin enerji sistemlerinin güçlü işbirlikleri, ortak vizyon ve sürdürülebilir dönüşüm odağında şekillendiğini belirtti. Türk-Alman Enerji Ortaklığı Forumu kapsamında Pure Energy ile imzaladıkları stratejik protokolün, sanayide enerji esnekliğinin değerlendirilmesi ve karbonsuzlaşmanın desteklenmesi adına son derece somut bir adım olma özelliği taşıdığını aktaran Sela, şunları kaydetti: "OYAK Çimento olarak düşük karbonlu üretim vizyonumuz doğrultusunda sanayinin dönüşümüne katkı sağlayacak hamleleri kararlılıkla yapıyoruz. Bu işbirliği sayesinde enerji verimliliğimizi artırmayı, yenilikçi enerji çözümlerini operasyonlarımıza entegre etmeyi ve sürdürülebilir üretim yaklaşımımızı daha da pekiştirmeyi hedefliyoruz. Sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek amacıyla değer üretmeye kesintisiz devam edeceğiz".

## YASEMİN AÇIK VAKFI BURSIYERLERİ SEZA ÇİMENTO'DA STAJA BAŞLADI



Yasemin Açık Vakfı'nın üniversitede eğitim gören kız öğrencilerin iş hayatında deneyim kazanmaları ve eğitimden istihdama geçişlerini desteklemek amacıyla hayata geçirdiği 'Geleceğim İşimle Güvende' programının ilk dönem stajları başladı. 'Bölgesini Yaşatan Kızlar' bursiyerleri arasından seçilen öğrenciler, 01 Temmuz - 14 Ağustos 2026 tarihleri arasında Seza Çimento'da staj yaptı.

Yasemin Açık Vakfı'nın kız öğrencilerin eğitimden istihdama geçişlerini desteklemek amacıyla hayata geçirdiği 'Geleceğim İşimle Güvende' programında staj dönemi 01 Temmuz 2026 tarihi itibarıyla başladı. Üniversitelerin mühendislik ve istatistik gibi farklı bölümlerinde eğitim gören bursiyer kız öğrenciler 6 haftalık dönem boyunca Seza Çimento'da staj yaparak iş hayatına güçlü bir adım atmış oldu.

### ***Deneyim ve mentörlük desteği bir arada***

Gelişmiş üretim teknolojileriyle dikkat çeken fabrikada, makine bakım ve bilgi işlem gibi kritik departmanlarda görev almaya başlayan öğrenciler, teorik bilgilerini pratikle birleştirme imkanı yakaladı. Öğrenciler ayrıca yöneticilerden mentörlük desteği alarak kariyer gelişimle-

rini güçlendirecek uygulamalara katıldı. Staj dönemini başarıyla tamamlayan öğrenciler, Seza Çimento bünyesinde tam zamanlı istihdam edilmek üzere öncelikli olarak değerlendirilmeye alınacak.

***Prof. Dr. Yasemin Açık: “Sanayide yeni liderlerin önünü açmayı hedefliyoruz”***

Programı değerlendiren Prof. Dr. Yasemin Açık, “Kız çocuklarının eğitim yoluyla güçlenmesi, toplumsal kalkınmanın ve sürdürülebilir bir geleceğin temel taşıdır. Ancak bu yolculuğun kalıcı olabilmesi için eğitimden istihdama uzanan köprüleri çok sağlam inşa etmeliyiz. Biz de Geleceğim İşimle Güvende programıyla kız öğrencilerimizin karşılaştığı yapısal engelleri aşmayı ve özellikle sanayi gibi kadın iş gücünün ve girişimciliğinin az olduğu alanlarda yeni liderlerin önünü açmayı hedefliyoruz. Staja başlayan tüm öğrencilerimizi tebrik ediyor, kariyer yolculuklarında başarılar diliyorum” dedi.

***Elazığ’dan Türkiye geneline yayma planı***

Programın ilk sonuçları doğrultusunda stajyer öğrenci sayısının artırılması, programın önce çimento sektöründeki diğer şirketlerde, sonra da farklı sanayi kollarında yaygınlaştırılması ve coğrafi kapsamının genişletilmesi planlanıyor. Uzun vadeli hedefler arasında ise kadın istihdamını artırmak, bölgesel beyin göçünü önlemek ve programı ulusal ölçekte referans alınan bir yapıya dönüştürmek bulunuyor.



### TAHKİM YARGILAMASINDA DELİL İBRAZİ VE TİCARİ SIRLARIN KORUNMASI

Av. Beyzanur KILIÇ RÜZGAR

Av. Dr. Eser RÜZGAR

Av. Beyzanur KILIÇ RÜZGAR ve Av. Dr. Eser RÜZGAR tarafından hazırlanan “Tahkim Yargılamasında Delil İbrazi ve Ticari Sırların Korunması” kitabı yayımlanmıştır.

Eserde, tahkim yargılamasının önemli konularından biri olan delil ibrazı ile ticari sırların korunması arasındaki hassas denge ele alınmış olup tarafların ispat hakkı ile ticari bilgilerin gizliliğinin korunması arasındaki ilişki Türk ve uluslararası hukuk çerçevesinde incelenmiştir.

IBA ve Prag Kuralları başta olmak üzere uluslararası düzenlemeler ile güncel yargı kararları ve uygulama örneklerinin bir arada değerlendirildiği Kitap delil ibrazı süreçlerine yönelik teorik ve uygulamaya dönük bir bakış sunmakla birlikte tahkim alanında faaliyet gösteren hukukçular ve uygulayıcılar için kapsamlı bir başvuru kaynağı niteliğindedir.



Üyemiz Batıçim Batı Anadolu Sanayi ve Tic. A.Ş. kurucularından merhum Kamil Tinas'ın kızı,  
şirketin eski hissedarlarından

## Yıldız İZMİROĞLU'nun

vefat ettiğini büyük bir üzüntüyle öğrenmiş bulunmaktayız.

Merhumenin cenazesi 21 Temmuz 2026 Salı günü ikindi namazına müteakip  
Çeşme Ilıca Zekiye Boyacı Camii'nden kaldırılmıştır.

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

Türkiye Çimento ve Toprak Sanayii (ÇİTOSAN) bünyesinde Niğde Çimento İşletme Müdürlüğü,  
Bartın, Aşkale ve Afyon Çimento Fabrikaları Genel Müdürlüğü,  
Konya ve Adana Çimento Fabrikaları Yönetim Kurulu Üyeliği, Elazığ Çimento Fabrikası ve Türkiye  
Çimento Müstahsilleri Birliği Murakıplığı, Adana Çimento Fabrikası Yönetim Kurulu Başkanlığı ile  
ÇİTOSAN İşletmeler Daire Başkanlığı ve  
Genel Müdür Yardımcılığı görevlerinde bulunarak sektöre çokça emeği geçmiş,

## Güner ALKAN'ın

vefat ettiğini büyük bir üzüntüyle öğrenmiş bulunmaktayız.

Merhumun cenazesi 11 Ağustos 2026 Salı günü Ankara Gölbaşı Mezarlığı Camii'nde  
kılınan öğlen namazına müteakip defnedilmiştir.

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



**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        | 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 DoğanYenisey | Bilgi Üniversitesi               |

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

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

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



# Çimento İşveren Dergisi Makale Yayın Koşulları

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

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

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

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

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 taşımaktadır. 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 kelimeli aşmamalıdır. Özetlerde; amaç, yöntem, bulgular ve sonuç bilgilerinin yer almasına özen gösterilmelidir. Özet kısımlarının altında anahtar kelimeler (keywords) İngilizce ve Türkçe olarak yazılmalıdır. Özetlerde kısaltma kullanılmamalıdır.

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

13. Tüm makaleler; Amerikan Psikologlar Birliği (American Psychological Association, APA) tarafından yayınlanan "The publication manual of the American Psychological Association (6th edition), 2010" isimli kaynakta belirtilen yazım ilkelerine uygun olarak yazılmalıdır. Bu kaynak genelde üniversite kütüphanelerinde ve internete 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 Göcekli'ye (2004) göre...; Girgin'e (2007) göre...
- Öztürk ve Göcekli (2004)...; Öztürk, Göcekli 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, Göcekli, Girgin ve Küçük (1992, ss. 154-198).

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

- Öztok v.d. (2005, ss. 154-198).

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

- Öztok v.d. (2005, ss. 154-198).

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

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

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

- Öztürk (2002, s. 182)...; Göcekli (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](http://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 verilmez.**

# 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.

**Prof. Dr. Erdem Özdemir**

Marmara Üniversitesi

Hukuk Fakültesi

Makale gönderim tarihi **21.08.2026**

Makale kabul tarihi **03.09.2026**

# GENEL İŞLEM KOŞULLARI İŞ HUKUKUNA NASIL AKTARILMALIDIR?

## SOMUT VE UYGULANABİLİR BİR MODEL ÖNERİSİ

How Should Standard Contract Terms Be Adapted To Labour Law?  
A Concrete And Practicable Model

### ÖZET

Genel işlem koşullarına ilişkin Türk Borçlar Kanunu m. 20–25 hükümlerinin iş sözleşmelerine uygulanması, borçlar hukuku ile iş hukukunun farklı normatif yapılarının karşılaşmasına neden olmaktadır. Öğretideki tartışmaların önemli bir bölümü, hangi sözleşmelerin veya sözleşme hükümlerinin genel işlem koşulu sayılacağı, “tip iş sözleşmesi”, önceden hazırlanma ve bireysel müzakere gibi kuruluş ve nitelendirme sorunları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmada, söz konusu yaklaşımın iş ilişkisinin sürekli ve

dinamik yapısı bakımından yeterli olmadığı savunulmaktadır. Genel işlem koşulları rejiminin iş hukukuna ne mekanik biçimde aktarılması ne de bu hukuk alanının dışında bırakılması isabetlidir. Önerdiğimiz çözüm, rejimin koruyucu düşüncesinin iş hukukuna özgü metodolojik bir uyarlama çerçevesinde, sözleşmenin bütününden ve kuruluş sürecinden çok somut sözleşme hükmüne yönelik bir denetim modeli içinde işlevsel hâle getirilmesidir. Bu model iki üst maddi eksene dayanmaktadır: sözleşmesel öngörülebilirlik ile maddi haklılaştırılabilirlik. İlk eksende belirlilik

ve şeffaflık; ikinci eksende ise ölçülülük ve dürüstlük kuralına uygunluk denetlenmektedir. İspat hukuku bu iki eksenden bağımsız üçüncü bir denetim ölçütü değil, özellikle maddi haklılaştırılabilirlik denetiminin somut uyumazlıkta işletilmesini sağlayan bir boyuttur. Ayrıca hükmün soyut geçerliliği, onun her somut kullanımını kendiliğinden hukuka uygun hâle getirmez; denetim gerektiğinde sözleşmesel gücün somut kullanımına kadar devam etmelidir. Çalışmada önerilen model; mobilite kayıtları, eğitim giderlerinin geri ödenmesi,

cezaî şartlar, fazla çalışma karşılıklarının ücrete dâhil edilmesi, yan iş ve münhasırlık hükümleri, rekabet yasağı ile hedef ve kota kayıtları üzerinden sınanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Genel işlem koşulları, iş sözleşmesi, sözleşmesel öngörülebilirlik, maddi haklılaştırılabilirlik, ölçülülük, sözleşmesel esneklik.

## ABSTRACT

The application of Articles 20–25 of the Turkish Code of Obligations governing standard contract terms to employment contracts brings into contact two areas of law with distinct normative structures: the law of obligations and labour law. Much of the existing debate focuses on issues of formation and classification, such as which contracts or contractual terms qualify as standard contract terms, the notion of the “standard employment contract”,

prior drafting, and individual negotiation. Our article argues that such an approach is insufficient in view of the continuing and dynamic nature of the employment relationship. Neither the mechanical application of the standard contract terms regime to labour law nor its exclusion from labour law provides an adequate solution. Instead, the article proposes a labour-law-specific methodological adaptation of the protective rationale underlying that regime, through a clause-centred model of review that shifts the focus from the contract as a whole and its formation process to the substance, function and effects of the individual contractual term. The proposed model rests on two substantive axes: contractual foreseeability and substantive justifiability. The former is assessed through the requirements of determinacy and transparency, while the latter is examined through proportionality and compliance with the principle of good faith. The evidentiary dimension does not constitute

an independent third substantive axis; rather, it enables the review of substantive justifiability to operate effectively in concrete disputes. Moreover, the abstract validity of a contractual term does not automatically render every exercise of the power conferred by that term lawful. Where necessary, judicial review must therefore extend from the content of the clause to the concrete exercise of contractual power. The proposed model is tested against mobility clauses, repayment of training costs, penalty clauses, clauses including overtime compensation in salary, secondary employment and exclusivity clauses, post-contractual non-compete clauses, and target and quota provisions.

**Keywords:** Standard contract terms, employment contract, contractual foreseeability, substantive justifiability, proportionality, contractual flexibility.

## GİRİŞ

Genel işlem koşullarına ilişkin düzenlemelerin iş sözleşmelerine uygulanması, borçlar hukuku ile iş hukukunun günümüzdeki gelişim çizgilerinin kesiştiği ilginç alanlardan birini oluşturmaktadır. Klasik borçlar hukuku sözleşme özgürlüğü, irade özerkliği ve tarafların biçimsel eşitliği üzerine kurulmuştur. Ancak borçlar hukuku da değişmekte ve gelişmektedir. Nitekim, genel işlem koşullarına ilişkin düzenlemeler, borçlar hukukunun gide-rek “sosyalleşmesinin” dikkat çekici görünümünden biridir. İş hukuku ise tarihsel olarak sözleşme özgürlüğünü sınırlayan koruyucu bir temel üzerine inşa edilmiştir. Fransız öğretisinde dikkat çekildiği üzere, iki alan arasındaki tarihsel karşıtlık<sup>1</sup> zaman içinde paradoksal bir yakınlaşmaya dönüşmektedir. Klasik olarak irade

özerkliği ve sözleşme özgürlüğü üzerine kurulan borçlar hukuku, zayıf tarafın korunmasına yönelik mekanizmalarla giderek sosyalleşirken<sup>2</sup>; başlangıçta sözleşme özgürlüğünün yetersizliklerine tepki olarak gelişen iş hukukunda ise bireysel iradenin ve sözleşme normunun yeniden değer kazandığı bir (sözleşmeselleşme) contractualisation<sup>3</sup> ve (bireyselleşme) individualisation<sup>4</sup> hareketi gözlenmektedir.

Genel işlem koşullarının iş hukukuna aktarılması sorunu tam da bu iki gelişme çizgisinin kesiştiği noktada ortaya çıkmaktadır. Ne var ki bu yakınlaşma, borçlar hukukunda geliştirilen genel işlem koşulları rejiminin iş hukukuna olduğu gibi aktarılmasını zorunlu kılmadığı gibi, kanımızca böyle bir aktarımı haklı da kılmaz. İş hu-

<sup>1</sup> Bkz. Saint-Didier, Claude: Droit du travail et droit des obligations : étude d’une opposition, thèse de doctorat, Université d’Aix-Marseille III, 1996.

<sup>2</sup> Huber, Rodolphe: Droit du contrat de travail et socialisation du droit des contrats, thèse de doctorat, Université Lille II, 2005.

<sup>3</sup> Donnette, Anaëlle: La contractualisation en droit du travail, thèse de doctorat, Université Montpellier I, 2010, 167 vd.

<sup>4</sup> Adam, Patrice: L’individualisation du droit du travail. Essai sur la réhabilitation juridique du salarié-individu, LGDJ, Bibliothèque de droit social, t. 39, Paris, 2005.

kuku, sözleşme tarafları arasındaki yapısal güç eşitsizliğini kendi kavramları, kurumları ve denetim araçlarıyla uzun süredir dikkate alan bağımsız bir hukuk alanıdır. Bu nedenle temel sorun, genel işlem koşullarına ilişkin hükümlerin iş hukukunda uygulanıp uygulanamayacağından çok, bu hükümlerin arkasındaki koruyucu düşüncenin iş ilişkisinin kendine özgü yapısı içinde nasıl işlevsel hale getirileceğidir.

Genel işlem koşullarının iş hukukuna uygulanması öğretide önemli sayıda çalışmaya konu olmuş; kavramın iş sözleşmesine uygulanabilirliği, “tip iş sözleşmesi”, bireysel müzakere, iç yönetmelikler ve TBK m. 20-25 hükümlerinin iş hukukundaki yeri farklı açılardan incelenmiştir. Bununla birlikte, bu zengin tartışmanın somut, sistematik ve uyumsuzlukta uygulanabilir denetim ölçütlerine dönüştürüldüğünü söylemek güçtür. Tartışmaların önemli bölümü, bizce hatalı bir noktada, hangi iş sözleşmelerinin veya hangi sözleşme hükümlerinin genel işlem koşulu niteliği taşıdığı sorusu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna karşılık, somut bir sözleşme kaydının işçinin hukuki konumu bakımından hangi maddi ölçütlerle denetleneceği, işverene tanınan sözleşmesel yetkinin hangi sınırlar içinde kabul edilebilir olduğu ve bu sınırların yargısal denetimde nasıl somutlaştırılacağı yeterince belirgin hale getirilememekte, somut ölçütler konulamamaktadır. Nitekim bu yapı, yargıyı da bu konuda adım atma konusunda çekingen davranmaya itmektedir. Bu bağlam içinde, Yargıtay’ın genel işlem koşullarına ilişkin TBK m. 20-25 hükümlerini iş hukukuna mekanik ve kategorik biçimde aktarmaktan bugüne kadar kaçınmış olması, kanımızca sağduyulu ve isabetli bir tutumdur. Öğretinin hâkime uygulanabilir bir metodoloji sunmak yerine “tip iş sözleşmesi”, “genel iş koşulu”, “müzakere edilip edilmeme” gibi kavramsal eşiklerde dolaştığı bir ortamda, Yargıtay’ın TBK m. 20-25’i kategorik biçimde iş hukukuna aktarmamış olması bir eksiklikten çok ihtiyatlı bir yaklaşım olarak değerlendirilmelidir. Zira ölçütleri somutlaştırılmamış ve çerçevesi çizilmemiş bir genel işlem koşulları denetiminin yargı eliyle genişletilmesi, işçinin korunmasını güçlendirmekten çok hukuki belirsizliği artırabilir, uygulamaya faydadan çok zarar getirebilirdi.

İş ilişkisi, klasik ve bir defalık edim değişimine dayanan borç ilişkilerinden farklı olarak, zamana yayılan sürekli bir hukuki ilişki yaratır. Bu ilişkinin devamı boyunca işletmenin organizasyon yapısı, üretim koşulları ve işgücü ihtiyacı değişebilir; dolayısıyla çalışma ilişkisinin belirli ölçüde sözleşmesel esnekliğe açık tutulması gerekir. Buna karşılık, taraflar arasındaki yapısal güç

dengelessnessi ve sözleşme içeriğinin uygulamada büyük ölçüde işveren tarafından belirlenmesi, işçinin sözleşmesel açıdan korunması ihtiyacını özellikle belirgin hale getirir. İş ilişkisinin bu iki yönlü niteliği, genel işlem koşulları rejiminin iş hukukuna mekanik ve aynen aktarılmasını güçleştirmektedir. Özellikle denetim ölçütleri yeterince somutlaştırılmadan gerçekleştirilecek katı bir uygulama, işçinin korunmasını güçlendirmek bir yana, hangi sözleşme hükmünün hangi gerekçeyle geçerli veya geçersiz sayılacağına öngörülemediği yeni bir hukuki belirsizlik alanı yaratabilir. Yargının bugüne kadarki ihtiyatlı yaklaşımı da bu bakımdan anlaşılabilir. Bununla birlikte, bu ihtiyat genel işlem koşulları hukukunun temelindeki koruyucu düşüncenin iş hukukunda işlevsiz bırakılmasını haklı göstermez. Nitekim genel işlem koşulları denetiminin temelinde, sözleşme içeriğini fiilen belirleyen taraf karşısında diğer tarafın korunması düşüncesi yer alır. İş sözleşmesinde bu koruma ihtiyacı ortadan kalkmadığı gibi, işçi ile işveren arasındaki yapısal eşitsizlik nedeniyle daha da belirginleşir. Bununla birlikte, iş ilişkisinin sürekliliği ve işletmenin değişen ihtiyaçlarına uyarlanabilmesi gereği, sözleşmesel esnekliğin bütünüyle ortadan kaldırılmasına da elverişli değildir. Bu nedenle çözüm, genel işlem koşullarının koruyucu işlevinden vazgeçmekte değil; bu korumayı iş ilişkisinin kendine özgü yapısına uyarlayan, işçinin korunması ile meşru sözleşmesel ve işletmesel esneklik ihtiyacını aynı denetim modeli içinde bağdaştıran bir metodoloji geliştirmekte aranmalıdır.

Çalışmamızda da önerilen, genel işlem koşulları hukukunun koruyucu rasyonalitesini iş sözleşmesinin sürekli ve dinamik yapısı içinde hüküm-merkezli, somut ve uygulanabilir bir denetim metodolojisine dönüştürmektir. Bu çerçevede çalışmada öncelikle genel işlem koşulları kavramı ve TBK m. 20-25’teki denetim sistemi ortaya konulacaktır (II). Ardından genel işlem koşullarının iş hukukuna aktarılması sırasında ortaya çıkan temel sorunlar, özellikle iç yönetmelikler ve “tip iş sözleşmesi” tartışmaları üzerinden incelenecek; kuruluş-merkezli denetimin sınırları ile iş hukukunun özelliklerine göre uyarlama gereği ele alınacaktır (III, 1-2). Sonrasında belirlilik/şeffaflık ile ölçülülük/dürüstlük kuralına uygunluk eksenlerinden oluşan model ve bunun ispat hukuku boyutu ortaya konulacaktır. Nihayet model; mobilite ve nakil kayıtları, eğitim giderlerinin geri ödenmesi, cezai şartlar, fazla çalışma karşılıklarının ücrete dahil edilmesi, yan iş ve münhasırlık hükümleri, rekabet yasağı ile hedef ve kota kayıtları üzerinde sınanacaktır (III, 3). Çalışmamızın temel iddiası, genel işlem koşullarının iş hukukuna aynen aktarılması veya iş hukukunun dışında

birakılması seçeneklerinden birini tercih etmek zorunda olmadığımızdır. Bize göre yapılması gereken, genel işlem koşullarının koruyucu düşüncesini muhafaza ederken denetimin merkezini sözleşmenin nasıl kurulduğundan, sözleşme hükmünün işçinin hukuki konumu üzerinde ne yaptığına kaydırmak ve iş hukukuna yabancı olmayan ölçülülük gibi ölçütlerle destekleyerek somut ve uygulanabilir bir denetim modeli geliştirmektir.

## I. GENEL İŞLEM KOŞULLARININ KAPSAM VE HÜKÜMLERİ

Genel işlem koşulları bir sözleşme yapılırken düzenleyen, ileride çok sayıdaki benzer sözleşmede kullanmak amacıyla, önceden, tek başına hazırlayarak karşı tarafa sunduğu sözleşme hükümleridir. Bu koşulların, sözleşme metninde veya ekinde yer alması, kapsamı, yazı türü ve şekli, nitelendirmede önem taşımaz (TBK m. 20/1). Aynı amaçla düzenlenen sözleşmelerin metinlerinin özdeş olmaması, bu sözleşmelerin içerdiği hükümlerin, genel işlem koşulu sayılmasını engellemez (m. 20/2). Genel işlem koşulları içeren sözleşmeye veya ayrı bir sözleşmeye konulan bu koşulların her birinin tartışılarak kabul edildiğine ilişkin kayıtlar, tek başına, onları genel işlem koşulu olmaktan çıkarmaz (m. 20/3). Genel işlem koşullarıyla ilgili hükümler, sundukları hizmetleri kanun veya yetkili makamlar tarafından verilen izinle yürütmekte olan kişi ve kuruluşların hazırladıkları sözleşmelere de niteliklerine bakılmaksızın uygulanır (20/4).

Borçlar Kanunu'na göre, karşı tarafın menfaatine aykırı genel işlem koşullarının sözleşmenin kapsamına girmesi, sözleşmenin yapılması sırasında düzenleyenin karşı tarafa, bu koşulların varlığı hakkında açıkça bilgi verip, bunların içeriğini öğrenme imkânı sağlamasına ve karşı tarafın da bu koşulları kabul etmesine bağlıdır. Aksi takdirde, genel işlem koşulları yazılmamış sayılır (TBK m. 21/1). Sözleşmenin niteliğine ve işin özelliğine yabancı olan genel işlem koşulları da yazılmamış sayılır (TBK m. 21/2). Sözleşmenin yazılmamış sayılan genel işlem koşulları dışındaki hükümleri geçerliliğini korur. Bu durumda düzenleyen, yazılmamış sayılan koşullar olmasaydı diğer hükümlerle sözleşmeyi yapmayacak olduğunu ileri süremez (TBK m. 22).

Genel işlem koşullarında yer alan bir hüküm, açık ve anlaşılır değilse veya birden çok anlama geliyorsa, düzenleyenin aleyhine ve karşı tarafın lehine yorumlanır (TBK m. 23). In dubio contra stipulatorem olarak adlandırılan bu yaklaşım Batı'da iş uyuşmazlıklarında da uygulama alanı bulur. Nitekim İsviçre'de yazılı bir iş sözleşmesinin metni belirsiz olduğunda, hâkim, ihtilaflı maddeyi, çoğu durumda açıkça işveren olan yazarının aleyhine yorumlayabilir<sup>5</sup>.

Genel işlem koşullarının bulunduğu bir sözleşmede veya ayrı bir sözleşmede yer alan ve düzenleyene tek yanlı olarak karşı taraf aleyhine genel işlem koşulları içeren sözleşmenin bir hükmünü değiştirme ya da yeni düzenleme getirme yetkisi veren kayıtlar yazılmamış sayılır (TBK m. 24). Genel işlem koşullarına, dürüstlük kurallarına aykırı olarak, karşı tarafın aleyhine veya onun durumunu ağırlaştırıcı nitelikte hükümler konulamaz (TBK m. 25/1).

Genel işlem koşulları, taraflar arasında bozulan menfaat dengesini tekrar kurmayı ve sözleşme adaletini sağlamayı, denetim yolu ile gerçekleştirir. Bu denetimler, kapsam denetimi (TBK m. 21/1), şaşırtıcı genel işlem koşulu denetimi (TBK m. 21/2), yorum denetimi (TBK m. 23), değiştirme ve yeni düzenleme yapma yasağı denetimi (TBK m. 24) ile içerik denetimi (TBK m. 25) şeklinde sıralanabilir. Genel işlem koşulları için öngörülmüş bu denetimler farklı yaptırımlara bağlanmıştır. Kapsam, şaşırtıcı genel işlem koşulları ve değiştirme ve yeni düzenleme yapma yasağı denetiminin yaptırımını yazılmamış sayılma, yorum denetiminin yaptırımını aleyhe yorum, içerik denetiminin yaptırımını ise kısmi hükümsüzlüktür<sup>6</sup>.

Bir sözleşme hükmünün genel işlem koşulu niteliğinde olması, o hükmün kendiliğinden geçersiz olduğu anlamına gelmez. Genel işlem koşulu olarak nitelendirilen hüküm, Kanunda öngörülen denetimlere tabidir. Bu denetimlerin ilk aşamalarından biri olan kapsam denetiminde, karşı tarafın menfaatine aykırı genel işlem koşulunun sözleşmenin kapsamına girebilmesi için düzenleyenin sözleşmenin kurulması sırasında karşı tarafa bu koşulun varlığı hakkında açıkça bilgi vermesi, içeriğini öğrenme imkânı sağlaması ve karşı tarafın da koşulu kabul etmesi gerekir. Bu koşulların gerçekleştirildiğini ispat yükü genel işlem koşulunu kullanan tarafa

<sup>5</sup> Dunand, Jean-Philippe: Commentaire du contrat de travail, Art. 319, SHK - Stämpfli Handkommentar, 2013, 12, (No: 45).

<sup>6</sup> Y.11HD, 2016/7538, 2016/7764.

aittir<sup>7,8</sup>. Bununla birlikte, bir genel işlem koşulunun kapsam denetimini geçerek sözleşmenin içeriğine dahil olması, o hükmün hukuken geçerli olduğu anlamına gelmez. Sözleşme içeriğine giren hükmün, Kanunda öngörülen diğer denetimlerden ve özellikle TBK m. 25 uyarınca içerik denetiminden de geçmesi gerekir<sup>9</sup>.

TBK m. 21/2 uyarınca sözleşmenin niteliğine ve işin özelliğine yabancı olan, başka bir deyişle karşı tarafın sözleşmede karşılaşmayı makul olarak beklemeyeceği şaşırtıcı genel işlem koşulları yazılmamış sayılır. Sözleşmenin kapsamına giren bir genel işlem koşulu ise açık ve anlaşılır değilse veya birden fazla anlama geliyorsa, TBK m. 23 gereğince düzenleyenin aleyhine ve karşı tarafın lehine yorumlanır. TBK m. 24, düzenleyene karşı taraf aleyhine tek taraflı olarak sözleşme hükmünü değiştirme veya yeni bir düzenleme getirme yetkisi veren kayıtları yazılmamış sayarak, genel işlem koşulları yoluyla sınırsız ve belirsiz bir değişiklik yetkisi yaratılmasını engellemektedir. Nihayet TBK m. 25 ile sözleşmenin kapsamına giren ve yorum yoluyla anlamı belirlenen genel işlem koşulları içerik bakımından denetlenmekte; dürüstlük kuralına aykırı biçimde karşı tarafın aleyhine olan veya onun durumunu ağırlaştıran hükümlere izin verilmemektedir. Böylece Kanununun sistemi, genel işlem koşullarını yalnız sözleşmenin kapsamına girip girmemeleri bakımından değil, sözleşmenin niteliğine uygunlukları, anlamları, düzenleyene tanındıkları değişiklik yetkisinin sınırları ve nihayet taraflar arasında yarattıkları içerik dengesi bakımından da denetime tabi tutmaktadır.

Bütün bu denetimler sonucunda herhangi bir geçersizlik nedeni saptanmazsa, hüküm genel işlem koşulu niteliğini korumakla birlikte sözleşmenin geçerli ve ta-

rafları bağlayan bir hükmü olarak uygulanır. Başka bir ifadeyle, genel işlem koşulu niteliği ile hükmün geçerliliği birbirinden farklı meselelerdir; bir hüküm genel işlem koşulu olduğu hâlde, kanunun öngördüğü denetimlerden geçerek hukuken geçerli ve bağlayıcı olabilir.

## II. GENEL İŞLEM KOŞULLARININ İŞ HUKUKUNDA UYGULANMASI

### 1. Genel İşlem Koşullarının İş Hukukundaki Görünümüne İlişkin Tartışmalar

#### a) Tartışmaların Kapsamı

Genel işlem koşullarının Borçlar Kanunu'nda düzenlenmesi sonrasında, bunların iş hukukunda hangi kapsamda etkili olacağı da tartışmaya açılmıştır<sup>10</sup>. Genel işlem koşulları, iş hukukunda genel iş koşulları olarak nitelendirilmektedir<sup>11</sup>. Genel olarak “tip iş sözleşmeleri” veya “iç yönetmelikler” öğretide genel işlem koşulları örnekleri olarak gösterilmektedir. Öğretide, özellikle “tip sözleşme” ve “iç yönetmeliklerin”<sup>12</sup> genel işlem koşulu özelliği taşıdığı ileri sürülmekte ve bunlara ilişkin olarak TBK 20-25 hükümlerinin uygulanabileceği sonucuna ulaşılmaktadır<sup>13</sup>. Tip sözleşme, bireysel iş akitlerinden farklı olarak işçi ve işveren arasında pazarlığın yapılmadığı sözleşmeler olarak tanımlanmaktadır.

Kanımızca bu şekilde keskin ve kategorik bir yaklaşım isabetsizdir. Zira, ilk olarak iç yönetmelikleri, bunların içeriklerinden bağımsız biçimde her durumda “iş sözleşmesinin parçası” olarak değerlendirmek mümkün bulunmadığı gibi, ikinci olarak tip iş akdi gibi kanımızca

<sup>7</sup> Reisoğlu'na göre; "...21/1. maddesinde ispat açısından sözleşmenin karşı tarafının (müşteri) bu koşulları kabul etmesi yeterli görülmemekte; müşterinin bilgilendirildiğinin, koşulların içeriğini öğrenme imkânının da sağlandığının düzenleyici (Banka) tarafından ispatı gerekmektedir" Reisoğlu, Seza: Banka Uygulamaları Açısından Yeni Borçlar Kanununun Genel İşlem Koşulları ve Eleştirisi, 5.

<sup>8</sup> Yeniocak, Borçlar Kanunu Hükümlerine Göre Genel İşlem Koşullarının Yargısal Denetimi, 84; Atamer, Yeşim M., "Yeni Türk Borçlar Kanunu Hükümleri Uyarınca Genel İşlem Koşullarının Denetlenmesi, TKHK M. 6 ve TTK M. 55, F. 1 ile Karşılaştırmalı Olarak", Türk Hukukunda Genel İşlem Şartları Sempozyumu, 08.04.2011, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Ankara, 2012, 24.

<sup>9</sup> Bkz. Eren, Fikret, Borçlar Hukuku Genel Hükümler, 16. Baskı, Ankara 2014, 220 vd., Oğuzman, M. Kemal/Öz, M. Turgut, Borçlar Hukuku Genel Hükümler, C. I, 15. Bası, İstanbul 2017, 167 vd.; Antalya, O. Gökhan, Borçlar Hukuku Genel Hükümler, C. I, İstanbul 2015, 432 vd.

<sup>10</sup> Bkz. Soyer, Polat: Genel İş Koşulları, İzmir 1987, 38 vd.; Civan, Orhan Ersun: Genel İş Koşulları, Beta Yayınevi, İstanbul, 2015; Ertürk, Şükran: Genel İş Koşulları ve Genel İş Koşullarının Denetlenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C:15, Özel Sayı, 2014, 89 vd.; Süzek, Sarper: Yeni Türk Borçlar Kanunu Çerçevesinde Genel İş Koşulları, Sicil, Aralık 2011, 6 vd.

<sup>11</sup> Soyer, Polat: Genel İş Koşulları, İstanbul 1987, S. 26, Ertürk, Şükran: Genel İş Koşulları ve Genel İş Koşullarının Denetlenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 15, Özel Sayı, 2013, (Basım Yılı: 2014), 81.

<sup>12</sup> İç yönetmelikler ile ilgili olarak, Mutluer, Merve Kutlu: Karşılaştırmalı Hukukta Ve Türk İş Hukukunda İşyeri İç Yönetmelikleri, Yetkin yay., Ankara 2022, 68-69.

<sup>13</sup> Süzek/Başterzi, İş Hukuku (2024), 62-64; yazarlar, genel iş koşulları başlığı altında iki alt başlık açmakta ve burada tip iş sözleşmeleri ile iç yönetmelikleri incelemektedir.

belirsiz bir kavramı iş hukuku uygulamasına sokmak, hukuk güvenliği açısından da tehlikeli bir yaklaşımdır. Genel işlem koşullarının tüketicinin korunmasıyla sınırlı olmadığı ve hukukun farklı alanlarında uygulama bulabileceği kabul edilse de bu kuralların iş hukukuna aktarılmasında ihtiyatlı olunması gerekir. TBK m. 20-25 hükümlerinin içerikten bağımsız ve kategorik biçimde uygulanması, bireysel sözleşmesel düzenleme alanını gereğinden fazla daraltma ve iş sözleşmesinin ihtiyaç duyduğu esnekliği katı geçersizlik sonuçlarıyla sınırlama riski taşır. Genel işlem koşulları, kanımızca sözleşmesel nitelik taşıyan iç yönetmelik hükümleri bakımından uygulanabilir nitelikte olmakla birlikte bu özelliği taşımayan iç yönetmelik hükümleri veya benzer prosedür ve kurallar bakımından uygulanmaları mümkün değildir. Yine tip iş sözleşmesi gibi soyut ve belirsiz bir kavramı iş hukuku uygulamasına sokmak isabetli bir yaklaşım olmayacaktır. Bununla birlikte, genel işlem koşullarının koruyucu düşüncesi iş hukukuna uyarlanarak aktarılabilir ve iş sözleşmesinde taraflar arasındaki yapısal eşitsizliği dengeleyen somut denetim ölçütlerine dönüştürülebilir.

## b) İç Yönetmelikler ve Genel İşlem Koşulları

Son yıllarda yapılan bazı bilimsel çalışmalarda, iç yönetmeliklerin tamamen genel işlem koşulları kavramı içinde ele alındığı<sup>14</sup>, bu şekilde değerlendirme yapılmasından “kuşku duymamak gerektiği” belirtilmektedir.<sup>15,16</sup> Bu değerlendirmelere tüm yönleriyle katılamıyoruz. Borçlar Kanunu’nda yer alan genel işlem koşullarının (TBK m. 20-25) da iş hukukunda genelleştirilmesini ve

ucu açık biçimde uygulanmasını da yerinde bulmuyoruz. Görüşümüzün doğru anlaşılabilmesi için iç yönetmeliklerin hukuki yapısını açıklamak yararlı olacaktır.

İç yönetmeliklerin hukuki niteliği konusunda temel referans norm olarak karşımıza çıkan TBK m. 399 hükmüne göre, “İşveren, işin görülmesi ve işçilerin işyerindeki davranışlarıyla ilgili genel düzenlemeler yapabilir ve onlara özel talimat verebilir. İşçiler, bunlara dürüstlük kurallarının gerektirdiği ölçüde uymak zorundadırlar”. Dikkat edileceği üzere, eski Kanunda yer alan işçiye bildirilme hükmü kaldırılmış, dürüstlük kuralına uygun olmak koşuluyla işverenin genel düzenleyici işlem yapabileceği kabul edilmiştir. İşverene adeta bir yasakoyucu yetkisi (pouvoir normatif) veren bu düzenleme iç yönetmeliklerin hukuki niteliği konusunda hukukumuzda genel kabul gören sözleşme teorisini<sup>17</sup> sarsacak gibi görünmektedir. Ancak, ilginç bir şekilde öğreti, TBK m. 399 hükmünü bir yana bırakarak, hatta tamamen görmezden gelerek sözleşmesel teoriye bağlı kalmış, hatta bir adım daha ileri giderek iç yönetmelikleri “genel işlem şartları” kapsamında değerlendirme çizgisine girmiştir<sup>18</sup>.

İç yönetmelikleri çağdaş standartlara taşımak için kanımızca, bu yaklaşımların hiçbirisi tam anlamıyla tatmin edici değildir. Olması gereken ne bunları işverenin tekeline bırakmak ne de Batı’da ağır şekilde eleştirilen akdi teoriyi temel almak<sup>19</sup>, ya da bunları tamamen genel işlem koşulları denetimi kapsamında ele alarak işverenin hareket serbestisini belirsizliğe sürükleyen bir yapıya

<sup>14</sup> Bkz. Soyer, Polat: Genel İş Koşulları, İzmir, 1987, 38-41; Ertürk, Şükran: Genel İş Koşulları ve Genel İş Koşullarının Denetlenmesi, Prof. Dr. Polat Soyer’e Armağan I, İzmir 2014, 91 vd.; Yıldız, Gaye Burcu: İş Hukukunda Sözleşmesel Kayıtlar, Ankara 2014, 23-24; Civan, Orhan Ersun : Genel İş Koşulları, İstanbul 2015, 59 vd.

<sup>15</sup> Süzek, Sarper: Yeni Türk Borçlar Kanunu Çerçevesinde Genel İş Koşulları, Sicil, Aralık 2011, 6 vd; Süzek, Sarper/Başterzi, Süleyman: İş Hukuku İstanbul 2024, 64-65.

<sup>16</sup> İş sağlığı ve güvenliği prosedürleri de bu kapsamda ele alınmaktadır. Bkz. Akın, Levent: İş Sağlığı Güvenliği ve Alt İşverenlik, Yetkin yay., 2013, 76-83.

<sup>17</sup> Yargıtay ilke kararlarında; “...Çalışma koşullarını belirleyen kaynaklar arasında, iş sözleşmesinin eki sayılan personel yönetmeliği veya işyeri iç yönetmeliği gibi belgeler de yerini alır. Bu nedenle işçinin açık veya örtülü onayını almış personel yönetmeliği, iş sözleşmesi hükmü niteliğindedir. İşyerinde öteden beri uygulanmakta olan personel yönetmeliğinin kural olarak işçi ile iş ilişkisinin kurulduğu anda işçiye bildirilmesi gerekir. Daha sonra yapılacak olan değişikliklerin de işçiye duyurulması bağlayıcılık açısından gereklidir. Yasal veya sözleşme gereği bir zorunluluk olmadığı halde, işyerinde uygulana gelen “işyeri uygulamaları” da çalışma koşullarının belirlenmesinde etkindir” (Y.9HD, 28.06.2012, E: 2010/17754, K: 2012/25005, www.legalbank.net) anlatımına yer vermektedir.

<sup>18</sup> Örneğin, Süzek, Yeni Türk Borçlar Kanunu Çerçevesinde Genel İş Koşulları, 6 vd; Süzek/Başterzi, İş Hukuku (2024), 64-65.

<sup>19</sup> Fransız hukukunda, iç yönetmeliğin hukuki niteliği konusundaki ileri sürülen akdi teoriyi eleştiren Ducros’a göre, akdi teori, işçinin işe girerken iç yönetmeliği kabul ederek işe girdiği faraziyesine dayanmaktadır. Buna göre, işçi işe girerken bir şey söylemezse, bu iç yönetmeliği kabul ettiği anlamına gelmektedir. Yazara göre, bu tez hukuki bir yalandan başka bir şey değildir. Zira, işçinin iç yönetmeliği serbestçe kabul etmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Bu aşamada, taraflar arasındaki eşitsizlik çarpıcı boyutlardadır. Yazara göre, işçinin, işyerinin duvarlarında asılı olan iç yönetmeliği incelemesi ve buna itiraz etmesi olası değildir. Aynı şekilde, iç yönetmelik değişikliğine karşılık, işçinin iş mahkemesine başvurarak, işverenin çalışma koşullarını tek taraflı olarak değiştirdiği iddiası ile tazminat talebinde bulunması da yazara göre uzak bir ihtimaldir. Sonuç olarak Ducros, iç yönetmeliğin, işçiler açısından adeta “Demoklesin Kılıcı” haline geldiğini ifade etmektedir (Le Règlement Interieur, Dr. Ouvrier, Mai 1979, 155); İç Yönetmelik kavramına yönelik diğer bir önemli eleştiri ise Lyon-Caen tarafından yapılmıştır. Yazara göre, iç yönetmelik iki gerekçe ile kabul edilemez: Bunlardan ilki, iç yönetmeliğin işverenin tek tarafı olarak çalışma koşullarını işyerinde belirlemesine meşruiyet sağlamasıdır. İkinci olarak da iç yönetmelik bir kimsenin bir diğeri üzerindeki disiplin yetkisinin temelini oluşturmaktadır. Bu da çağın gelişimine ve gereklerine uygun düşmemektedir (Une Anomalie Juridique: Le Règlement Interieur, Dalloz Chronique, 1969, 40 vd); İç yönetmeliği XX. Yüzyılın orta çağı olarak vasıflandıran Cohen’ e göre, iç yönetmelikte işyerinin organizasyonuna ilişkin düzenlemeler adeta bir paravan gibidir. Bütün bu düzenlemeler arkasında, ağır cezalardan da destek alan işverenin, işyeri disiplini sağlama düşüncesi bulunmaktadır (Le Règlement Interieur et le Pouvoir Disciplinaire du Chef de l’ Entreprise, Dr. Soc, 1980, 165 vd; ayrıca bkz. Rivero, Jean: Note Sur le Règlement Interieur, Dr. Soc. Janvier 1979, 1 vd.).

sokmaktır<sup>20</sup>. Fransız hukukunda olduğu gibi, iç yönetmelikleri konu bakımından sınırlamak, ya da Alman hukukunda olduğu gibi, bunları işçilerin de kolektif katılımıyla düzenlenen kurallar haline getirmek bizce en uygun çözümdür. Esasen problem, iş sözleşmesi ile iç yönetmelik ilişkisinin uygulamada doğru biçimde kurulamamış olmasından kaynaklanmaktadır. Kanımızca, iş sözleşmesi tarafların bireysel rızalarına bağlı konularda söz konusu olması gereken bir hukuki araçtır. Buna karşılık, olması gereken hukuk ve uygulama bakımından iç yönetmelikler işverenin yönetim hakkını somutlaştıran araçlar olmalıdır. Buna göre, kural olarak iç yönetmelikler işçinin bireysel onayına tabi olmamalıdır. Gerçekten çoğu zaman işçiler arasında eşit olarak uygulanması gereken kolektif nitelikteki hükümleri bireysel rızaya bağlamak çelişkili olduğu gibi, özellikle değişiklik süreçleri düşünüldüğünde pratik açıdan da sorunludur. Yine, iç yönetmelikleri kategorik olarak genel işlem koşulları kapsamında değerlendirmek de bize göre isabetli değildir. Bu noktada bir ayırım yapılmalı ve sadece sözleşmesel alana dahil olacak nitelikte olan iç yönetmelik hükümleri (katı ve klasik anlamda) genel işlem koşulları denetimi kapsamında düşünülmelidir.

Bize göre işçinin onayına bağlı hükümlerin uygulanmasında, iç yönetmelik uygun bir araç değildir. Nitekim, fazla çalışma onayının alınacağı yer iş sözleşmesidir; iç yönetmelik değildir. Denkleştirme onayı da aynı şekilde iş sözleşmesinde yer almalıdır. Deneme süresinin, mobilite klozlarının, fazla çalışmayı ücrete dahil eden hükümlerin, cezai şartın, eğitim karşılığı öngörülen çalışma yükümlülükleri ve buna bağlı ceza koşullarının, rekabet yasağının yeri de iç yönetmelikler değildir. Eğer bu hükümlere iç yönetmeliklerde bir şekilde yer verilmişse, bize göre genel işlem koşulları denetiminin<sup>21</sup> bu gibi sözleşmesel nitelik taşıyan hükümler bakımından katı biçimde söz konusu olması gerekir<sup>22</sup>. Dolayısıyla,

işverenin yönetim hakkı sınırlarını aşan ve sözleşmesel alana dahil olan iç yönetmelik hükümleri sert bir biçimde denetlenmeli ve TBK m. 20-25. maddeleri arasında yer alan tüm denetim adımları bu hükümler bakımından da uygulanmalıdır. Ancak kategorik olarak “iç yönetmelikler genel işlem koşuludur” şeklinde bir yaklaşımı kabul etmiyor, bunu TBK m. 399 hükmüne de aykırı buluyoruz. Nitekim bugün Fransız hukukunda öğreti iç yönetmelikleri işverenin “yönetim hakkı” kapsamında ki kurallar olarak nitelendirilme çizgisi içine girmiştir<sup>23</sup>. Dockès’ in belirttiği<sup>24</sup>, daha sonra kitabı devam ettiren yazarlar Peskine ve Wolmark’ın ifade ettiği gibi; “...Uzun zaman öğreti iç yönetmelikleri kurumsal teori ile izah etmeye çalışırken, yargı bunu ilk başta akdi bir nitelikte kabul etmiş ve işe giren işçinin bunu kabul etmesiyle iç yönetmeliğin iş sözleşmesinin bir eki haline geleceği sonucuna ulaşmıştır. Ancak, bu yaklaşım artık tatmin edici değildir. Sadece konu sadece işçinin iradesinin işe girişte “zımni/örtülü” olması değildi; aynı zamanda her iç yönetmelik değişikliğinde aslında hiçbir fiili itiraz hakkı olmayan işçinin iradesi var sayılmaktaydı. Sözleşmesel teorinin zayıflığına karşın, “kurumsal teori” de işvereni adeta bir kanunkoyucu yerine geçirmekte ve işçiye bu kurallara bağlı kılmaktaydı. Buna göre bugün için iç yönetmeliği işverenin hukuk tarafından tanınan ve sınırları çizilen<sup>25</sup> yönetim hakkının bir parçası olarak kabul etmek daha basit ve tutarlı görünmektedir”<sup>26</sup>.

Bu noktada İş Kanunu m. 22 hükmünün hukukumuz bakımından bu yoruma engel olabileceği de söylenebilir. Gerçekten anılan hükme göre, “İşveren, iş sözleşmesiyle veya iş sözleşmesinin eki niteliğindeki personel yönetmeliği ve benzeri kaynaklar ya da işyeri uygulamasıyla oluşan çalışma koşullarında esaslı bir değişikliği ancak durumu işçiye yazılı olarak bildirmek suretiyle yapabilir”. Esasen bu düzenlemenin ülkemiz uygulamasına uygun düştüğü de söylenebilir. Gerçekten ül-

<sup>20</sup> İç yönetmeliği iş sözleşmesinin bir parçası olarak nitelendiren görüş, hayatın gerçeklerine de uygun düşmemektedir. Gerçekten, işçi, işe girerken iç yönetmelik hükümleri konusunda bir tartışma olanağına sahip değildir. İşçinin böyle bir tartışmaya girmesi halinde, işverenin kendisini işe almak istemeyeceği açıktır. Kaldı ki, iç yönetmeliğin bağlayıcılığı işçilerin kabulüne bağlayan düşünce pratikte de benimsenmesi güç sonuçlar çıkarabilecektir. Örneğin, iç yönetmelikte yer alan disiplin cezaları kuralları çoğu kez işçiler arasında ayırım yapılması mümkün olmayan, işyerinde yeknesak olarak uygulanması gereken genel ve objektif nitelikte kurallardır. Bazı işçilerin iç yönetmeliğin bazı hükümlerinin kendisine uygulanmaması ya da farklı uygulanması konusunda itiraz etmesi de beraberinde çeşitli hukuki sorunları getirebilecektir.

<sup>21</sup> Süzek, Yeni Türk Borçlar Kanunu Çerçevesinde Genel İş Koşulları, 6-8; Süzek/Başterzi, İş Hukuku (2024), 64-65.

<sup>22</sup> Buna karşılık Yargıtay 9. Hukuk Dairesi; 2015 yılında verdiği bir kararda sayılı kararında, “Somut uyuşmazlıkta, davacı işçi tarafından imzalanan iş sözleşmesinin eki niteliğindeki Personel Yönetmeliği ve Endüstri İlişkileri Manueli’nin çalışma şartları bölümünde fazla çalışma ücretinin aylık ücrete dahil olduğu açıklanmış olup, yukarıdaki ilke kararı doğrultusunda yıllık 270 saate kadar olan fazla çalışma süresinin söz konusu belgenin imzalandığı tarihten sonraki dönem için dışlanması gerekirken bu hususun göz ardı edildiği bilirkişi raporuna itibarla hüküm kurulması hatalıdır.” ifadelerine yer verilerek personel yönetmeliği ile fazla çalışma ücretinin aylık ücrete dahil edilebileceği sonucuna ulaşmıştır. Bkz. Y.9HD, 22.06.2017, E: 2015/20164 K: 2017/11137, www.legalbank.net.

<sup>23</sup> Dockès, Emmanuel: Droit du Travail, Ed. Dalloz, Paris 2009, 130; Peskine, Elsa/Wolmark, Cyril: Droit du travail, 2014, 172.

<sup>24</sup> Dockès, Droit du travail, Paris 2009, 130.

<sup>25</sup> Belirtmek gerekir ki, bugün Fransız hukuku nda iç yönetmeliklerin konusu, iş sağlığı ve güvenliği kuralları, psikolojik taciz, disiplin kuralları ile sınırlanmış bulunmaktadır (Peskine/Wolmark, Droit du travail, 172-173).

<sup>26</sup> Peskine/Wolmark, Droit du travail, 2014, 172.

kemizde, Batı'da olduğu gibi bir iç yönetmelik anlayışı olmayıp, sözleşmesel alana dahil olacak birçok konu iç yönetmelik konusu yapılmaktadır. Nitekim Süzek' in de belirttiği gibi, genel tatil günlerinde çalışma, iş süreleri, fazla çalışmalar, sosyal yardımlar iç yönetmeliklerin konusunu oluşturmaktadır<sup>27</sup>. Oysa yukarıda da belirttiğimiz gibi, olması gereken iç yönetmeliğin bireysel iş sözleşmesinin konusunu oluşturacak hususları değil, işverenin yönetim hakkına ilişkin konuları somutlaştırmasıdır. Dolayısıyla İş K. m. 22 hükmünü, işverenin yapacağı tüm genel düzenlemeleri sözleşmesel teori kapsamında ele alan bir yapıda yorumlamamak gerekir<sup>28</sup>.

Toparlayacak olursak, işverenin yapacağı her türlü genel düzenlemeyi "iş sözleşmesinin eki veya parçası" olarak, işçinin aslında hiçbir zaman gerçek anlamda alınmayan onayına bağlı kılacak şekilde değerlendirmeyi isabetli görmüyor, düzenlemenin içeriğine göre ayırım yapılması gerektiğini savunuyoruz. Örneğin, işçilerin davranışlarına ilişkin (örneğin giyim kuralları, müşterilerle ilişki kuralları, etik kuralları vb., mobbing, cinsel taciz, rüşvet yasağı vb.) genel düzenlemeler, işverenin yönetim hakkı kapsamında kabul edilmelidir. Salt yönetim hakkını somutlaştıran ve işçi bakımından bağımsız sözleşmesel borç yaratmayan bu tür iç yönetmelik hükümleri, yalnız iç yönetmelikte yer almaları nedeniyle genel işlem koşulları denetimine tabi tutulmamalıdır. Buna karşılık, sözleşmesel nitelik taşıyan iç yönetmelik hükümleri bakımından durum farklıdır. Nitekim, işveren iç yönetmelikte senede dört ikramiye verileceğini düzenlemiş, daha sonra bunu 2 ikramiyeye indirmeye kalkmış ise, bunun İş Kanunu'nun 22. maddesi (esaslı değişiklik) kapsamında değerlendirilmesi kaçınılmaz görünmektedir. Zira ortada doğrudan sözleşmesel nitelikte, yönetim hakkını aşan bir konu söz konusudur<sup>29</sup>. Ancak tekrarlayalım ki ikramiyenin bu şekilde bir iç yönetmelikte düzenlenmesi bizce isabetli olmayıp, bu hükmün yeri doğrudan bireysel iş sözleşmesidir<sup>30</sup>. Sonuç olarak, yönetim hakkını aşan ve sözleşmesel nitelik

taşıyan iç yönetmelik hükümleri bakımından katı bir denetim yapılması gerektiği düşüncesindeyiz ve genel işlem koşulları'na ilişkin kuralların (TBK m. 20-25) burada uyarlama yapılmaksızın doğrudan uygulama alanı bulabileceğini savunuyoruz.

### c) Tip iş sözleşmesi: Belirsiz ve tehlikeli bir kavram!

Öğretide ifade edilen yaklaşıma göre, tip iş sözleşmeleri, işçilerin işe alınmasında önceden hazırlanmış örneklerin kullanılması ve bunların işçi tarafından kabul edilmesiyle meydana gelmektedirler. Tip iş sözleşmeleri, bu koşulların kabul edilmesiyle oluşan aynı içerikli sözleşmeleri ifade eder. Böylelikle çalışma koşulları, işyerinin bütününde veya belirli bir bölümünde yeknesak yapıya kavuşturulmaktadır<sup>31</sup>. Tip iş sözleşmesi kavramının iş hukukunda kullanılmasında ihtiyatlı olunması gerektiği kanaatindeyiz<sup>32</sup>. Zira günümüz çalışma ilişkilerinde, ücret gibi bireyselleştirilmesi olağan bazı hükümler bir yana bırakıldığında, her işçi için baştan sona ayrı ve özgün bir iş sözleşmesi hazırlanması ne yaygın bir uygulamadır ne de çağdaş insan kaynakları yönetiminin işleyişiyle bağdaşır. İşletmelerin organizasyonel yapısı, görev grupları ve personel politikaları, belirli çalışan kategorileri bakımından ortak sözleşme metinlerinin kullanılmasını adeta kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu durum yalnızca Türkiye'ye özgü olmayıp, modern işletme organizasyonunun doğal bir sonucudur.

Uygulamada iş sözleşmeleri çoğu kez çalışanların statüsü, görev alanı ve ücretlendirme modeli dikkate alınarak gruplandırılmaktadır. Beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar, üst düzey yöneticiler, satış ve pazarlama ekipleri, prim veya performans esasına göre çalışan personel yahut belirli uzmanlık grupları için ortak sözleşme modellerinin oluşturulması bunun tipik örnekleridir. Dolayısıyla bir sözleşme metninin birden fazla çalışan bakımından kullanılması, sözleşmenin bütününe tek başına "tip iş sözleşmesi" etiketi yapıştırılmasını haklı kılmaz. "Tip iş sözleşmesi" kavramı çözüm üretmek bir

<sup>27</sup> Süzek, Yeni Türk Borçlar Kanunu Çerçevesinde Genel İş Koşulları, 6.

<sup>28</sup> İş Kanunu'nun 22. maddesindeki "iş sözleşmesinin eki niteliğindeki" ifadesi de bizce isabetli olmamıştır. Kanunkoyucu "çağdaş" bir kanun yapma niyetindeyse, olması gereken bizce Batı'da eleştirilen "sözleşme teorisini" yazılı hale getirmek değil, kolektif katılım, ölçülülük gibi ilke ve kuralları açıkça kanunda öngörmek, ayrıca Fransız hukukunda olduğu gibi iç yönetmeliği konu bakımından da sınırlamaktır. Örneğin "işveren yönetim hakkına giren konularda dürüstlük kuralına uygun ve ölçülü olmak koşuluyla iç yönetmelikler yayınlatabilir" gibi bir hüküm son derece isabetli olurdu.

<sup>29</sup> Bkz. Centel, İşyeri Yönetmeliğinde Değişiklik, 181-182.

<sup>30</sup> Örneğin, işveren iç yönetmelikte senede dört ikramiye verileceğini düzenlemiş, daha sonra bunu 2 ikramiyeye indirmeye kalkmış ise, bunun İş Kanunu'nun 22. maddesi (esaslı değişiklik) kapsamında değerlendirilmesi kaçınılmaz görünmektedir. Zira ortada doğrudan sözleşmesel nitelikte, yönetim hakkını aşan bir konu söz konusudur. Bkz. Centel, İşyeri Yönetmeliğinde Değişiklik, 181-182. Ancak yine tekrarlayalım ki ikramiyenin bu şekilde bir iç yönetmelikte düzenlenmesi bizce isabetli olmayıp, bu hükmün yeri doğrudan bireysel iş sözleşmesidir.

<sup>31</sup> Süzek, Sarper: Tip İş Akitlerinin ve İç Yönetmeliklerin Kurulma Koşulları ve Denetimi, İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C: 15, S: 1, Prof. Dr.

Turhan Esener'e Armağan Özel Sayısı C: 1, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2016, 459-472; Ertürk, Şükran: Genel İş Koşulları ve Genel İş Koşullarının Denetlenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C: 15, Özel Sayı, 2013, 91; Karagöz, Veli: Tip İş Sözleşmelerinde Öngörülen Cezai Şartın Genel İşlem Şartları Bağlamında Denetlenmesi, AÜEHFD, C VIII, S. 1-2 (2004), 594 vd.

<sup>32</sup> Özdemir, Erdem: İş Uyuşmazlıklarında İspat, Cilt II, İstanbul 2025, 703-704.

yana, denetimin nesnesini yanlış belirlemektedir. Genel işlem koşulları denetiminin konusu sözleşmenin bütünü değil, somut sözleşme hükmüdür. Bir sözleşmenin bazı hükümleri standart, bazıları bireysel olarak müzakere edilmiş olabilir. Bu nedenle sözleşmenin bütününe “tip” etiketi yapıştırmak, hüküm-merkezli denetimi bulanıklaştırmakta ve uyumsuzluğu gereksiz bir nitelendirme tartışmasına sürüklemektedir. Ancak bundan, işveren tarafından önceden biçimlendirilerek işçiye sunulan hükümlerin genel işlem koşulları denetiminin dışında kalacağı sonucu da çıkarılamaz. Tam tersine, standart veya büyük ölçüde standart sözleşme metinlerinin iş ilişkilerinde olağan olması, klasik kuruluş denetiminin zayıf noktasını daha görünür hale getirmektedir. Uyuşmazlık yıllar sonra ortaya çıktığında hükmün kaç sözleşmede kullanılmak üzere hazırlandığını, hangi aşamada kaleme alındığını ve gerçekte ne ölçüde müzakere edildiğini kesin biçimde yeniden kurmak çoğu kez mümkün değildir.

Aksi yaklaşım, iş hukuku bakımından ciddi bir genişleme tehlikesi taşımaktadır. Zira bu mantık sonuna kadar götürüldüğünde, uygulamadaki iş sözleşmelerinin çok büyük bir bölümü sırf belirli çalışan grupları için önceden hazırlanmış olmaları nedeniyle doğrudan TBK 20-25 kapsamında ve katı biçimde genel işlem koşulları rejiminin kapsamına sokulabilecektir. Böyle bir sonuç, genel işlem koşullarına ilişkin oldukça sert denetim mekanizmasının istisnai veya sorunlu sözleşme hükümlerini denetleyen bir araç olmaktan çıkıp, iş sözleşmesinin olağan yapısını kuşatan genel bir denetim rejimine dönüşmesine yol açabilir. Bunun ise iş sözleşmesinin bireysel düzenleme fonksiyonunu önemli ölçüde zayıflatacağı, hatta sözleşmenin iş hukuku içindeki bağımsız anlamını büyük ölçüde ortadan kaldıracacağı kanaatindeyiz. Bu nedenle değerlendirme sözleşmenin bütününe verilen addan değil, somut hükümden hareketle yapılmalı; işveren tarafından önceden biçimlendirilerek işçiye sunulduğu anlaşılan kayıtlar bakımından TBK m. 20'deki kuruluş tarihçesinin bütün unsurlarının sonradan kesin biçimde ispatı denetimin zorunlu giriş kapısı haline getirilmemelidir. İşveren tarafından önceden biçimlendirilerek işçiye sunulduğu anlaşılan sözleşmesel kayıtlar, bu nedenle kendiliğinden TBK m. 20 anlamında genel işlem koşulu sayılmamakla birlikte, gerçek ve etkili bireysel müzakerenin somut olarak ortaya konulduğu haller dışında, doğrudan iş hukukuna özgü genel

işlem koşulları denetimine tabi tutulmalıdır. Bireysel iş sözleşmeleri bakımından çözüm, genel işlem koşulları rejiminin kendisini iş hukukunun özelliklerine göre uyarlamaktır. Bu uyarlama, özellikle iş sözleşmelerinin büyük ölçüde işveren tarafından hazırlanması ve gerçek bireysel müzakerenin yıllar sonra güvenilir biçimde saptanmasındaki güçlük nedeniyle, kuruluş biçimine verilen ağırlığın azaltılmasını ve denetimin doğrudan somut sözleşme hükmünün içeriğine yönelmesini gerektirir. Böylece mesele, önce hükmün klasik anlamda genel işlem koşulu olup olmadığını kesin biçimde belirlemek ve ancak bundan sonra denetime geçmek olmaktan çıkar; genel işlem koşullarının koruyucu işlevi, iş ilişkisinin özellikleri içinde hüküm-merkezli olarak işletilir.

## 2. Genel İşlem Koşulları İş Hukukuna Nasıl Aktarılmalıdır?

### a) Aktarımın Temel İlkeleri

#### aa) Kuruluş-merkezli denetimin sınırları

Yukarıda belirttiğimiz üzere, genel işlem koşullarını aynen iş hukukuna aktarmak isabetli bir yaklaşım değildir. Bu aktarımda ilk olarak, genel işlem koşulu niteliğinin belirlenmesinde sözleşmenin kuruluş biçimine verilen ağırlığın iş sözleşmesi bakımından ne ölçüde işlevsel olduğunun sorgulanması gerekir. Nitekim, Fransız hukukunda 2016 yılında yapılan Medeni Kanun reformu, genel işlem koşullarına ilişkin olarak hukukumuz bakımından söz konusu olan tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Nitekim, contrat d'adhésion (katılma sözleşmesi) kavramı getirilmiş ve iş sözleşmesinin katılma sözleşmesi olup olmadığı tartışılmaya başlanmıştır. İş sözleşmesinin bu şekilde nitelendirilmesi, sözleşme hükümlerinin yorumunu da etkileyebilir. Gerçekten de Medeni Kanun'un 1190. maddesi uyarınca, şüphe durumunda katılma sözleşmesi öneren aleyhine yorumlanır. Bu nedenle iş yerini başka bir ayrıntı vermeden belirleyen bir hüküm bakımından, işveren bunun yalnız bilgilendirici olduğunu ileri sürerken çalışan hükmün başka bir yerde çalışmayı dışladığını savunabilecektir<sup>33</sup>. 2016 tarihli ilk düzenlemede m. 1110 katılma sözleşmesini genel şartları müzakere dışı bırakılmış sözleşme olarak tanımlamış; m. 1171 ise katılma sözleşmesinde tarafla-

<sup>33</sup> Lyon-Caen, Antoine/Loyseau de Grandmaison, Florent: Impact de l'ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016 en droit du travail : Principes et philosophie de la réforme, formation et vie du contrat, cessation du contrat, conventions collectives, Travaux commissions ouvertes, Barreau de Paris : L'impact de la réforme du droit des obligations sur le droit du travail, Mars 2018, [\(https://www.lagbd.org/Impact\\_de\\_l\\_27ordonnance\\_n%C2%B0\\_2016-131\\_du\\_10\\_f%C3%A9vrier\\_2016\\_en\\_droit\\_du\\_travail:\\_Principes\\_et\\_philosophie\\_de\\_la\\_r%C3%A9forme,\\_formation\\_et\\_vie\\_du\\_contrat,\\_cessation\\_du\\_contrat,\\_conventions\\_collectives\\_\(fr\)\)](https://www.lagbd.org/Impact_de_l_27ordonnance_n%C2%B0_2016-131_du_10_f%C3%A9vrier_2016_en_droit_du_travail:_Principes_et_philosophie_de_la_r%C3%A9forme,_formation_et_vie_du_contrat,_cessation_du_contrat,_conventions_collectives_(fr)) (ET: 4.2.2023).

rın hak ve yükümlülükleri arasında önemli dengesizlik yaratan hükmün yazılmamış sayılmasını öngörmüştü. Bu yapı, iş sözleşmesinin bu kategoriye girip girmediği, bazı hükümlerin müzakere edilmiş olmasının sonucu ve sözleşmenin bütünü ile tek tek hükümler arasındaki ilişkinin nasıl kurulacağı tartışmalarını doğurmuştur<sup>34</sup>. 20 Nisan 2018 tarihli 2018-287 sayılı Kanun'la m. 1110 ve m. 1171 değiştirilmiş; 1 Ekim 2018'den itibaren katılma sözleşmesi, taraflardan biri tarafından önceden belirlenmiş müzakere edilemeyen hükümler bütünü içeren sözleşme olarak tanımlanmıştır. Aynı tarihten itibaren m. 1171 de önemli dengesizlik denetimini, katılma sözleşmesindeki önceden belirlenmiş ve müzakere edilemeyen hükümler bakımından düzenlemektedir. Katılma sözleşmesi kavramının iş sözleşmesine uygulanması, kaçınılmaz olarak denetimin ilk aşamasını sözleşmenin kuruluş sürecine ve hükmün müzakere edilebilirliği sorununa yöneltmektedir: Sözleşme hükümleri gerçekten müzakere edilmiş midir? Bütün hükümler ayrı ayrı mı tartışılmalıdır? Bazı hükümlerin, örneğin yalnız ücretin müzakere edilmiş olması yeterli midir? Bir hükmün işçiye açıklanmış veya üzerinde görüş alışverişinde bulunulmuş olması, onun gerçekten müzakereye açık olduğu veya müzakere edildiği anlamına gelir mi? Bu sorulara soyut düzeyde yanıt vermek güç olduğu gibi, iş sözleşmesinin kurulmasından çok sonra ortaya çıkan bir uyuşmazlıkta gerçekte neyin ve ne ölçüde müzakere edildiğinin ortaya konulması daha da güçtür. Nitekim Fransız öğretisinde başlayan görüş ayrılıkları, kuruluş aşamasına odaklanan bu yaklaşımın kolaylıkla sonu gelmeyen nitelendirme ve ispat tartışmalarına dönüşebileceğini göstermektedir<sup>35</sup>.

Kuruluş denetiminin sonradan içerik denetimiyle tamamlanması da, kanımızca, ilk aşamadaki güçlüğü gidermemektedir. Kuruluş denetim süreci, iş hukukunda belirleyici bir ayırıcı ölçüt haline getirildiğinde çoğu kez güvenilir sonuç vermemektedir. İş sözleşmesinin kuruluş biçimi düşünüldüğünde “müzakere edildi/müzakere edilmedi” şeklindeki ikili ayırım, gerçek sözleşme

ilişkinin karmaşıklığını her zaman karşılamaz. Üstelik uyuşmazlığın merkezini hükmün işçi üzerindeki etkisinden uzaklaştırıp yıllar önceki sözleşme görüşmelerinin nasıl yürüdüğüne kaydırır. Kısacası kuruluş denetimi iş hukukunda çoğu kez güvenilir biçimde cevaplanamayacak bir soruya denetimin girişinde gereğinden fazla ağırlık verir.

## **bb) İş hukukunun özelliklerine göre uyarlama yaklaşımı**

Bize göre ideal çözüm, genel işlem koşullarına ilişkin koruyucu düzenlemeleri iş hukukunun dışında bırakmak değil, bunları iş hukukunun özelliklerine göre uyarlayarak uygulamaktır. Burada önerilen yaklaşım, genel işlem koşulları rejiminin iş hukukuna özgü metodolojik uyarlamasıdır. Bu uyarlama, TBK m. 20–25 hükümlerinin koruyucu amacını ortadan kaldırmamakta; bunların uygulama alanı, denetim yoğunluğu ve hukuki sonuçlarını iş sözleşmesinin sürekli niteliği ve iş hukukunun kendine özgü normatif yapısı içinde işlevsel hale getirmektedir. Nitekim, Alman hukukunda da genel işlem koşullarına ilişkin hükümlerin iş hukukunda sınırsız bir şekilde uygulanmaması, niteliğinin uygun düştüğü ölçüde benimsenmesi esası kabul edilmektedir<sup>36</sup>. Daha açık biçimde, Alman Medeni Kanunu BGB § 310 IV 2, genel işlem koşullarına ilişkin § 305 ve devamı hükümlerinin uygulanmasında iş hukukunun özelliklerinin dikkate alınacağını düzenlemiş bulunmaktadır<sup>37</sup>. Bu yaklaşım, genel işlem koşulları rejiminin iş hukukuna mekanik biçimde aktarılması yerine, iş sözleşmesinin özelliklerine göre uyarlanmasına olanak vermektedir.

Genel işlem koşullarının uygulanmasında iş hukukunun özelliklerinin dikkate alınması gerektiği yönündeki görüşler hukukumuzda da güçlü biçimde savunulmaktadır. Buna göre, çağdaş iş hukukunun gereği olan esnekleşme ihtiyacı ile işçinin korunması arasındaki denge- nin sağlanması gerekir. Alman hukukunda kabul edilen genel işlem koşullarına ilişkin hükümlerin iş hukuku alanında niteliği uygun düştüğü ölçüde benimsenme-

<sup>34</sup> Lyon-Caen, Antoine/Loyseau de Grandmaison, Florent: Impact de l'ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016 en droit du travail : Principes et philosophie de la réforme, formation et vie du contrat, cessation du contrat, conventions collectives, Travaux commissions ouvertes, Barreau de Paris : L'impact de la réforme du droit des obligations sur le droit du travail, Mars 2018, [\(https://www.lagbd.org/Impact\\_de\\_l\\_27ordonnance\\_n%C2%B0\\_2016-131\\_du\\_10\\_f%C3%A9vrier\\_2016\\_en\\_droit\\_du\\_travail\\_-\\_Principes\\_et\\_philosophie\\_de\\_la\\_r%C3%A9forme,\\_formation\\_et\\_vie\\_du\\_contrat,\\_cessation\\_du\\_contrat,\\_conventions\\_collectives\\_\(fr\)\)](https://www.lagbd.org/Impact_de_l_27ordonnance_n%C2%B0_2016-131_du_10_f%C3%A9vrier_2016_en_droit_du_travail_-_Principes_et_philosophie_de_la_r%C3%A9forme,_formation_et_vie_du_contrat,_cessation_du_contrat,_conventions_collectives_(fr)) (ET: 4.2.2023).

<sup>35</sup> Bkz. Tournaux, Sébastien: Le contrat de travail et les dérogations au droit commun des contrats, Droit social 2017, 688, 6 septembre 2017; Auzero, Gilles: Le juge et la modification du contrat de travail, Droit social 2017, 11 vd.; Frouin, Jean Yves: Le contrat de travail et les dérogations au droit commun du contrat, Droit social 2017, 696 vd.; Bento de Carvalho, Lucas: L'incidence de la réforme du droit des contrats sur le régime du contrat de travail : renouvellement ou statu quo ?, Revue de droit du travail 2016, 258 vd.; Radé, Christophe: L'impact de la réforme du droit des contrats en droit du travail, lettre juridique No: 645 du 25 février 2016; Barthélémy, Jacques: Mérites et exigences d'un droit du travail plus contractuel, Droit social 2017, 137 vd.

<sup>36</sup> Başterzi, Süleyman: Yargıtayın 2018 Yılı Kararları, İş İlişkinin Kurulması, Hükümleri Ve İşin Düzenlenmesi, 99-101.

<sup>37</sup> Ertürk, Şükran: Genel İş Koşulları Ve Genel İş Koşullarının Denetlenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C: 15, Özel Sayı, 2013, (Basım Yılı: 2014), 90-91.

si yaklaşımı, Türk hukukuna da uygun düşecektir<sup>38</sup>. Bu yaklaşım, Türk iş hukukunun genel sistematığına da yabancı değildir. Borçlar hukukunun genel ilkelerinin iş hukuku alanında, bu hukuk dalının özel karakterine uygun düştüğü ölçüde uygulanması gerektiği; borçlar hukuku kurallarının iş hukukuna hâkim ilkeler gözetilerek uyarlanması gerekebileceği öğretide ve yargı kararlarında kabul edilmektedir. İş sözleşmesi hükümlerinin geçersizliğinin ileriye yönelik hüküm ve sonuç doğurduğunun kabulü bunun tipik örneğini oluşturmaktadır<sup>39</sup>.

Genel işlem koşullarının iş hukukunda uygulama alanı bulabileceği, ancak hükümlerin iş hukukunun nitelikleri ve özellikleri dikkate alınarak uygulanması gerektiği de öğretide savunulmaktadır<sup>40</sup>. Dolayısıyla mesele, genel işlem koşulları rejiminin iş hukukuna uygulanıp uygulanamayacağından çok, bu rejimin iş hukukunun ihtiyaçlarına göre hangi yönde dönüştürüleceğidir. Bu noktada yukarıda belirttiğimiz “iş hukukunun nitelikleri ve özellikleri” belirleyici olacaktır. İş sözleşmesinde taraflar arasındaki yapısal güç eşitsizliği daha yoğun bir koruyucu denetimi gerekli kılar; iş ilişkisinin sürekliliği, işverenin yönetim ve organizasyon yetkisi ile işletmenin değişen ihtiyaçlarına uyum sağlama gereği sözleşmesel alanda belirli bir esnekliğin korunmasını zorunlu kılar. Birinci özellik, işçinin üstlendiği yükümlülüğün ve işverene tanınan yetkinin sınırlarının açık ve öngörülebilir olması; diğer özellikler ise sözleşmesel yetkilerin kategorik olarak ortadan kaldırılması yerine meşru amaç, gereklilik ve orantılılık bakımından denetlenmesini gerektirir. Kanımızca bu iki yönlü ihtiyaç, üst düzeyde sözleşmesel öngörülebilirlik ve maddi haklılaştırılabilirlik eksenlerinde; teknik olarak ise belirlilik/şeffaflık ile ölçülülük/dürüstlük kuralına uygunluk ölçütlerinde karşılığını bulmaktadır.

### cc) Kuruluş-merkezli denetimden doğrudan hüküm-merkezli denetime...

Uyarlama ilkesini kabul etmek tek başına sorunu çözmez; burada odaklanılması gereken denetim sürecinin nereden başlayacağı ve ağırlığın nereye verileceğidir. Kanımızca iş hukukunda genel işlem koşulları denetimi, yıllar önceki sözleşme görüşmelerini yeniden kurup

hükümün TBK m. 20 anlamında genel işlem koşulu olduğunu kesin biçimde belirleme şartına bağlanmamalıdır. İş sözleşmelerinin uygulamadaki kuruluş biçimi buna elverişli değildir. Hükümlerin önemli bir bölümü işveren tarafından önceden hazırlanır ve aynı ya da benzer çalışan grupları için kullanılır. Uygulamada hemen hiçbir işyerinde her bir işçiye özel ve spesifik hazırlanmış onlarca farklı sözleşme bulmak olanaksızdır. Yine, uyuşmazlık yıllar sonra ortaya çıktığında ise hükümün hangi aşamada hazırlandığını, kaç sözleşmede kullanılmasının amaçlandığını ve işçinin metne gerçekte ne ölçüde etki ettiğini güvenilir biçimde saptamak çoğu kez mümkün değildir. Bize göre sözleşmenin kuruluş sürecine odaklanarak ve “tip iş sözleşmesi” gibi isabet-siz kavramlar yaratarak uyarlama yapmak mümkün de değildir. Buna göre odak noktası kuruluş değil sözleşme hükümleri olmalı, iş sözleşmesi işveren tarafından hazırlanıp gönderilmişse (ki hemen hemen her zaman bu karşımıza çıkacaktır), doğrudan iş hukukuna özgü denetimin konusu haline getirilmelidir. Gerçek ve etkili bireysel müzakerenin somut olarak ortaya konulduğu istisnai hükümler saklı kalmak üzere, denetimin ağırlığı doğrudan hükümün kendisine verilmelidir<sup>41</sup>. Başka bir anlatımla sözleşmesel denetimin giriş kapısını genişletirken, denetimin konusu ve kapsamı iş hukukunun kavramlarıyla (özellikle ölçülülük) bütünleştirilmeli, bir ölçüde daraltılmalı (özellikle TBK m. 24 bakımından) ve gerçek anlamda uygulanabilir iş hukukuna uyarlanmış bir denetim modeli kurulmalıdır.

### dd) TBK m. 24’ün iş hukukuna uyarlanması: Değişiklik yetkisi ile sözleşmesel esnekliğin ayrılması

TBK m. 24 bakımından bu metodolojik uyarlama, hükümün iş hukukunda etkisizleştirilmesini değil, açık uçlu tek taraflı değiştirme yetkileri ile başlangıçta sınırları belirlenmiş sözleşmesel esneklik alanlarının ayrılması suretiyle uygulama alanının iş hukukuna özgü biçimde daraltılmasını ifade eder. Nitekim, TBK m. 24’te düzenlenen tek taraflı değiştirme yasağı (Genel işlem koşullarının bulunduğu bir sözleşmede veya ayrı bir sözleşmede yer alan ve düzenleyene tek yanlı olarak karşı taraf aleyhine genel işlem koşulları içeren sözleşmenin bir hükümünü değiştirme ya da yeni düzenleme getir-

<sup>38</sup> Civan, Genel İş Koşulları, 128-131.

<sup>39</sup> Bkz. Süzek, Sarper: İş Hukukunda Düzenleme Boşluklarının Doldurulması, Münir Ekonomi, 60. Yaş Günü Armağanı, Ankara 1993, 133 vd.

<sup>40</sup> Alpagut’a göre, iş hukukunda iş sözleşmelerinin büyük bir kısmı genel işlem koşulu niteliğini haiz koşullar içerdiği gibi işyeri yönetmeliklerinin de genel işlem koşulu niteliğindedir. Bu noktada kural olarak genel işlem koşullarının iş hukukunda uygulama alanı bulacağı söylenmelidir. Ancak genel işlem koşullarının kredi sözleşmeleri gibi tüketiciyi korumaya yönelik hükümler olması karşısında hükümün iş hukukunun nitelikleri ve özellikleri dikkate alınarak uygulanması gerekir. Yargıtayın 2010 Yılı kararları, 53 vd; Yargıtayın 2014 Yılı kararları, 72-73. Civan, Genel İş Koşulları, 128-131.

<sup>41</sup> Özdemir, İş Uyuşmazlıklarında İspat, Cilt II, 706-708.

me yetkisi veren kayıtlar yazılmamış sayılır) hükmünün iş sözleşmelerine mekanik biçimde uygulanması, işverenin sözleşmenin içeriğini gelecekte tek taraflı olarak belirlemesine imkân veren açık uçlu değişiklik kayıtları ile, sürekli iş ilişkisinin ihtiyaçları doğrultusunda sınırları önceden belirlenmiş bir sözleşmesel esneklik alanı yaratan kayıtların aynı hukuki sonuca tabi tutulmasına yol açabilir. Kanımızca bu iki durum birbirinden ayrılmalıdır. İş sözleşmesinde işverene çalışma koşullarında değişiklik yapma yetkisi tanıyan kayıtların geçerliliği öğretide tartışmalıdır. Bir görüş, İş Kanunu m. 22'nin çalışma koşullarındaki esaslı değişiklik bakımından değişiklik anındaki işçi rızasını esas aldığı düşüncesinden hareketle, işverenin iş sözleşmesinin kurulması sırasında böyle bir yetkiyi peşinen saklı tutamayacağını kabul etmektedir. Nitekim Narmanlıoğlu'na göre belirleyici olan, "işçinin değişiklik yapılması sırasındaki rızasıdır. Kanunun açık ve kesin anlatımından yansıyan bu olgu karşısında kanun koyucunun işverene peşinen değişiklik yapabilme imkânı verdiğini; iş sözleşmesi akdedilirken saklı tutulacak bir yetkiyi işverene tanıdığını kabul etmek güçtür"<sup>42</sup>.

TBK m. 24, düzenleyene tek yanlı olarak karşı taraf aleyhine sözleşme hükmünü değiştirme veya yeni bir düzenleme getirme yetkisi veren genel işlem koşullarını yazılmamış saymaktadır. Bu hükümden hareketle öğretide, genel iş koşulu niteliğindeki değişiklik kayıtlarının TBK m. 24 gereğince yazılmamış sayılması gerektiği savunulmaktadır<sup>43</sup>. Örneğin Yuvalı/Yaba genel iş koşulu niteliği taşımayan değişiklik kayıtları bakımından da, kanun koyucunun Tasarıda yer alan değişiklik kayıtlarını saklı tutan fıkrayı yasalaşma sürecinde metinden çıkarmış olmasını ve İş Kanunu m. 22'nin arkasının dolanılmasının önlenmesi gereğini dikkate alarak, bu kayıtlara geçerlilik tanıyıp sonradan çeşitli sınırlamalar getirmek yerine baştan geçersiz kabul edilmelerinin daha isabetli olduğunu savunmaktadır. Yazarlara göre bu çözüm, işyeri değişikliği bakımından geçerlilik, ücret değişikliği bakımından geçersizlik gibi farklılaştırılmış sonuçların ortaya çıkmasını da engelleyecektir<sup>44</sup>.

Öğretide Süzek/Başterzi, genel işlem koşullarında düzenleyene karşı taraf aleyhine tek taraflı değişiklik yapma yetkisi tanıyan kayıtları yasaklayan TBK m. 24'ün iş ilişkilerinde de uygulanması gerektiğini kabul etmekte ve bu sonuca özellikle işçinin korunması düşüncesinden hareketle ulaşmaktadır<sup>45</sup>. Yazarlara göre, borçlar ve ticaret hukuku ilişkilerinde dahi geçerli olan bu korumanın, taraflar arasındaki ekonomik güç dengesizliğinin çok daha belirgin olduğu iş ilişkilerinde evleviyetle uygulanması gerekir. İşverenin önceden hazırladığı tip iş sözleşmeleri veya iç yönetmelikler aracılığıyla iş koşullarını sonradan tek taraflı biçimde işçi aleyhine değiştirme yetkisini saklı tutması, işçinin sözleşmenin kuruluşundaki güçsüzlüğüne ikinci bir dezavantaj daha ekleyeceğinden, TBK m. 24'ün temel amacıyla bağdaşmaz. Yazarlar ayrıca, 4857 sayılı İş Kanunu'nda bazı esneklik hükümlerine yer verilmiş olmasının iş hukukunun bütününe hâkim genel bir "esneklik ilkesi" bulunduğunu göstermediğini; İş Kanunu'nun temel yöneliminin işçinin korunması olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, TBK m. 24'ün iş ilişkisinin niteliğine uymadığı gerekçesiyle gerçek olmayan bir kanun boşluğundan söz edilerek hükmün işçi aleyhine uyarlanmasını da isabetli görmemektedirler<sup>46</sup>.

Bu görüşün, işverene gelecekte sözleşmenin içeriğini belirsiz ve açık uçlu biçimde tek taraflı olarak değiştirme yetkisi veren kayıtların etkili şekilde sınırlandırılması gerektiğine ilişkin çıkış noktasına katılıyoruz. Gerçekten de "işveren çalışma koşullarını ihtiyaç halinde dilediği şekilde değiştirebilir" türündeki bir hükümde işçinin gelecekteki sözleşmesel konumu, sınırları önceden belirlenmemiş biçimde işverenin sonraki iradesine bırakılmaktadır. Böyle bir kayıt TBK m. 24'ün önlemeyi amaçladığı tehlikeyi doğrudan yaratmaktadır. Buna karşılık, bu haklı koruma düşüncesinden hareketle TBK m. 24'ün iş ilişkisine aynen ve bütün kapsamıyla aktarılması gerektiği sonucuna ulaşılması kanımızca isabetli değildir.

Her şeyden önce, işçinin daha yoğun biçimde korunmaya ihtiyaç duyması ile TBK m. 24'ün maddi uygulama-

<sup>42</sup> Narmanlıoğlu, Ünal; İşverenin Çalışma Koşullarında Değişiklik Yapma Hakkını Saklı Tutan Sözleşme Hükümleri Bağlayıcı mıdır?, Sicil İş Hukuku Dergisi, Eylül 2006, S: 3, 17.

<sup>43</sup> Yuvalı, Ertuğrul/Yaba, Tuğçe: İşverenin Yönetim Hakkının Ve İşçinin Talimatlara Uyma Borcunun Bir Sınırı Olarak Çalışma Koşullarında Esaslı Değişiklik, YBHD, Yıl: 7, Sayı 2022/2, 1705-1706, 1685-1714.

<sup>44</sup> Yuvalı/Yaba, İşverenin Yönetim Hakkının Ve İşçinin Talimatlara Uyma Borcunun Bir Sınırı Olarak Çalışma Koşullarında Esaslı Değişiklik, 1705-1706.

<sup>45</sup> Süzek/Başterzi, İş Hukuku, 72-73.

<sup>46</sup> Süzek/Başterzi, İş Hukuku, 72-73.

ma alanının ne olduğu birbirinden ayrılmalıdır. Taraflar arasındaki yapısal güç eşitsizliği, denetimin gerekliliğini ve yoğunluğunu güçlü biçimde haklılaştırır; fakat hangi sözleşme kaydının TBK m. 24 anlamında bir “değiştirme veya yeni düzenleme getirme yetkisi” oluşturduğunu tek başına belirlemez. Başka bir anlatımla, işçinin korunması denetimin yoğunluğuna ilişkin bir gerekçedir; denetlenecek hukuki olgunun nitelendirilmesine ilişkin bir ölçüt değildir. Bu nedenle “borçlar hukukunda dahi uygulanıyorsa iş hukukunda evleviyetle uygulanmalıdır” düşüncesi, normun kendi uygulama alanına giren kayıtlar bakımından ikna edici olmakla birlikte, maddenin kapsamının iş hukukunda genişletilmesi veya aynen korunması gerektiğini tek başına göstermez. Evleviyet düşüncesi normun koruyucu etkisinin önemini güçlendirebilir; fakat normun unsurlarını yeniden tanımlamaz.

Asıl ayrılması gereken husus, sözleşmenin içeriğini sonradan tek taraflı olarak değiştirme yetkisi ile sözleşmenin kuruluşunda objektif sınırları belirlenmiş bir edim alanı içinde işverene bırakılan belirleme veya somutlaştırma yetkisidir. Örneğin “işveren işçinin çalışma yerini dilediği zaman Türkiye’nin herhangi bir yerine değiştirebilir” hükmü ile “işçinin çalışma yeri İstanbul, Kocaeli ve Bursa’daki şirket işyerleridir; işletmesel ihtiyaç halinde bu işyerlerinden birinde görevlendirilebilir” hükmü aynı hukuki olgu değildir. İlkinde sözleşmesel borcun gelecekteki kapsamı esas itibarıyla işverenin sonraki iradesine bırakılmaktadır. İkincisinde ise sözleşmesel hareket alanının dış sınırları kuruluş anında çizilmiş, işverene yalnızca bu alan içerisinde edimi somutlaştırma imkânı tanınmıştır. İşveren ikinci durumda sözleşmeye sonradan yeni bir çalışma yeri eklememekte veya sözleşmenin içeriğini yeniden oluşturmamakta; başlangıçta kararlaştırılmış alan içerisinde bir belirleme yapmaktadır.

TBK m. 24’ün iş hukukuna aynen uygulanması, bu iki olgunun aynı hukuki rejime tabi tutulmasına yol açma riski taşımaktadır. Oysa iş sözleşmesi bir defalık edim değişimine dayanan klasik bir borç ilişkisi değildir. Zamanla yayılan sürekli bir hukuki ilişki yaratır; işveren organizasyonu değişebilir, işletmenin ihtiyaçları farklılaşabilir ve iş görme ediminin bütün ayrıntılarının sözleşmenin kuruluş anında değişmez biçimde belirlenmesi çoğu kez mümkün değildir. Buna yönetim hakkının varlığı ve İş K. m. 22’nin çalışma koşullarındaki değişikliklere ilişkin özel sistemi de eklendiğinde, genel borçlar hukukuna ait TBK m. 24’ün iş ilişkisine hiçbir farklılaştırma

yapılmaksızın aktarılması, iş hukukunun kendi normatif yapısını yeterince dikkate almayan mekanik bir uygulamaya dönüşebilir.

Bu nedenle burada savunduğumuz uyarılama, TBK m. 24’ün iş hukukunda uygulanmaması değil; maddenin uygulama alanının iş ilişkisinin sürekli niteliği ve iş hukukuna özgü denetim sistemi dikkate alınarak daraltılmasıdır. Gerçek anlamda açık uçlu, sözleşmenin içeriğini gelecekte işverenin tek taraflı iradesine bırakan değişiklik kayıtları TBK m. 24 kapsamında kalmalı ve maddede öngörülen yaptırıma tabi olmalıdır. Buna karşılık, sözleşmenin kuruluşunda yeterli ölçüde belirli ve öngörülebilir biçimde sınırları çizilmiş bir alan içinde işverene bırakılan belirleme yetkileri sırf işçinin çalışma koşullarında daha sonra fiilî bir farklılaşma meydana getirdiği için TBK m. 24 kapsamına sokulmamalıdır.

Bu daraltıcı uyarlamayı doğrudan “işçi aleyhine uyarılama” olarak nitelendirmek de kanımızca tartışmayı eksik kurmaktadır. Çünkü TBK m. 24 kapsamı dışında bırakılan sözleşmesel esneklik kayıtları denetimsiz hale gelmemektedir. Tam tersine, bu kayıtların öncelikle objektif olarak yeterince belirli ve öngörülebilir olup olmadığı; daha sonra da tanınan yetkinin kapsamı ve somut kullanımının işçinin menfaatleri karşısında haklılaştırılabilir ve ölçülü bulunup bulunmadığı incelenmelidir. Böylece TBK m. 24’ün kategorik yaptırım alanı daraltılırken, sözleşmesel denetim ortadan kaldırılmamakta; denetimin ağırlık merkezi iş hukukunun yapısına daha uygun ölçütlere taşınmaktadır.

Bu noktada Süzek ve Başterzi’nin yaklaşımının temel güçlüğü daha açık ortaya çıkmaktadır. Görüş, haklı olarak açık uçlu tek taraflı değişiklik yetkisinin yaratacağı tehlikeyi teşhis etmekte, ancak bu tehlikeye karşı öngörülen koruma aracının kapsamını belirlerken sonradan sözleşme içeriğinin değiştirilmesi ile başlangıçta kararlaştırılmış sözleşmesel içeriğin somutlaştırılması arasındaki farkı yeterince gözetmemektedir. Böylece “değiştirme” kavramı, sözleşmenin başlangıçta çizilmiş sınırları içerisinde gerçekleştirilen her belirlemeyi de içine alabilecek ölçüde genişlemektedir. Kanımızca koruyucu amacın böyle bir kavramsal genişlemeye dayanak yapılması gerekli olmadığı gibi, isabetli de değildir. Daha da önemlisi, işçinin korunması ilkesinin genel borçlar hukuku normlarının iş ilişkisine daima en geniş kapsamlarıyla aktarılmasını gerektiren bir üst norm gibi ele alınması mümkün değildir. İş hukukuna uyarılamanın anlamı, genel hükmün mümkün olan en geniş işçi

lehine sonucunu üretmek değil; söz konusu hükmü iş ilişkisinin yapısı, iş hukukunun diğer normları ve kendi denetim mekanizmalarıyla uyumlu hale getirmektir. Bu uyum kimi zaman genel hükmün etkisinin güçlendirilmesini, kimi zaman ise uygulama alanının daraltılmasını gerektirebilir. İşçinin korunması, TBK m. 24'ün aynen uygulanmasını değil, iş hukukuna uygun uygulanmasını gerektirir. Nitekim öğretide ağırlıklı yaklaşım da değişiklik kayıtlarını kategorik olarak geçersiz saymak yerine, bunların geçerliliğini belirli sınırlar altında kabul etmektedir<sup>47</sup>. Bu yaklaşım İş Kanunu m. 22'yi de işlevsiz hale getirmez. Aksine, sözleşmeyle önceden belirlenen esneklik alanı ile çalışma koşullarında sonradan yapılan esaslı değişiklik arasındaki sınırı görünür hale getirir. Geçerli bir esneklik kaydının sınırları içinde kalan kullanımı, kural olarak önceden kararlaştırılmış sözleşmesel alanın somutlaştırılması niteliğindedir. İşverenin bu alanı aşması veya kayıt kullanılarak işçinin çalışma koşullarında sözleşmede öngörülme-yen esaslı bir değişiklik yaratılması halinde ise İş Kanunu m. 22'nin öngördüğü değişiklik rejimi gündeme gelir. Bu bakımdan geçerli bir mobilite kaydı, İş Kanunu m. 22'yi bertaraf eden genel bir "önceden rıza" kaydı olarak değil, işverenin sözleşme içinde kullanabileceği hareket alanının dış sınırını belirleyen bir hüküm olarak değerlendirilmelidir. Ancak bir esneklik kaydının TBK m. 24'ün koruyucu düşüncesi bakımından açık uçlu bir değiştirme yetkisi yaratmadığının kabul edilmesi denetimi sona erdirmez. Bundan sonra hükmün maddi içeriğinin iş hukukuna özgü genel işlem koşulları denetimine tabi tutulması gerekir. İlk olarak sözleşmesel öngörülebilirlik bakımından işçi, belirlilik ve şeffaflık alt ölçütleri aracılığıyla işverene tanınan yetkinin konusunu ve esaslı sınırlarını sözleşmeden anlayıp öngörebilmelidir. İkinci olarak maddi haklılaştırılabilirlik bakımından bu esneklik, ölçülülük ve dürüstlük kuralına uygunluk alt ölçütleri çerçevesinde, işverenin korunmaya değer bir menfaatine dayanmalı, bu menfaat bakımından gerekli olandan daha geniş tutulmamalı ve işçi üzerine ölçüsüz bir yük yüklememelidir.

TBK m. 24 kapsamı dışında kalan bir esneklik kaydının denetimi bununla sona ermez. Kayıt, aşağıda açıklanacak sözleşmesel öngörülebilirlik ve maddi haklılaştırılabilirlik eksenlerinde; bunların altında belirlilik/şeffaflık ile ölçülülük/dürüstlük kuralına uygunluk ölçütleri çerçevesinde incelenmelidir. Geçerli kabul edilen kaydın

somut kullanımı da ayrıca aynı denetime tabidir. Bu çerçevede TBK m. 24, açık uçlu tek taraflı değiştirme gücünü sınırlayan doğrudan işlevinin yanında, işçinin gelecekteki sözleşmesel konumunun esaslı sınırlarının kuruluş anında öngörülebilir olmasını gerektiren daha genel denetim modelinin de normatif dayanaklarından birini oluşturmaktadır.

## **b) Somut ve Uygulanabilir İki Eksenli Denetim Modeli**

Önerdiğimiz denetim iki üst maddi eksende toplanmaktadır: (1) sözleşmesel öngörülebilirlik; (2) maddi haklılaştırılabilirlik. Sözleşmesel öngörülebilirlik, belirlilik ve şeffaflığın ortak işlevini ifade eder; işçinin üstlendiği sözleşmesel riskin ve işverene tanınan yetkinin esaslı sınırlarını önceden anlayabilmesini gerektirir. Maddi haklılaştırılabilirlik ise ölçülülük ve dürüstlük kuralına uygunluk üzerinden, hükmün korunmaya değer bir işveren menfaatine dayanıp dayanmadığını, bu menfaati gerçekleştirmeye elverişli ve gerekli olup olmadığını ve işçi üzerinde doğurduğu yükün orantılılığını sorgular. Bu değerlendirmeye temel oluşturan vakıaların işverence ortaya konulması üçüncü bir maddi eksen değildir; ikinci eksenin ispat hukuku bakımından sonucudur. İki eksen, genel işlem koşulları hukukunun yanına bağımsız bir sözleşme denetim sistemi koymaz. Amaç mevcut rejimi, iş sözleşmesinin sürekliliği, taraflar arasındaki yapısal eşitsizlik ve işverenin organizasyon ihtiyacı dikkate alınarak iş hukukuna özgü biçimde işletmektir. TBK m. 21, 23, 24 ve 25'teki koruyucu işlevler aşağıda bu iki eksen içinde somutlaştırılacaktır; yaptırımların iş hukukuna nasıl yansıtacağı ise ayrıca ele alınacaktır<sup>48</sup>.

### **aa) Sözleşmesel öngörülebilirlik: Belirlilik ve şeffaflık**

Karşılaştırmalı hukukta hüküm-merkezli denetimin nasıl somutlaştırılabileceği özellikle işverene değişiklik yetkisi veren kayıtlar bakımından görülmektedir. Fransız hukukunda iş sözleşmesinde değişiklik öngören hükümler genel biçimde clauses de variation olarak vassıflandırılmakta; Sosyal Daire bu hükümlerin içeriğinin belirli ve sınırlı olması, işçilerin temel haklarına zarar vermemesi ve uygulanma aşamasında dürüstlük kuralına uyulması gerektiğini kabul etmektedir. Örneğin işverene işyeri değişikliği yetkisi veren bir hükümde, işçinin gönderilebileceği işyerlerinin veya coğrafi alanın yeterli

<sup>47</sup> Alpagut, Gülsevil: İş Sözleşmesinin Esaslı Şartlarında Değişiklik Ve Yargıtayın Konuya İlişkin Bir Kararının Düşündürdükleri, Karar İncelemesi, Çimento İşveren, Eylül 2004, 52 vd.; Doğan Yenisey, Kübra: Çalışma Koşullarında Değişiklik, Türkiye Toprak, Seramik, Çimento Ve Cam Sanayi İşverenleri Sendikası'nca 21-25 Eylül 2005 Bodrum'da Düzenlenen (III. Yılında İş Yasası), 104 vd.; Özdemir, Erdem: İşverene Çalışma Koşullarında Değişiklik Yetkisi Veren Kayıtlar, Selçuk Üniversitesi Hukuk Fak. Dergisi, C: 12, 2004, S: 3-4, 31 vd.; Alp, Mustafa: İş Sözleşmesinin Değiştirilmesi, Ankara 2005, 243 vd.

<sup>48</sup> Özdemir, Erdem: İş Uyuşmazlıklarında İspat, Cilt II, 710 vd.

açıklıkta belirlenmesi gerekir; belirsiz ve sınırsız bir değişiklik yetkisi tanınmaz. Fransız yaklaşımında bu denetim Medeni Kanun'un genel hükümleriyle de desteklenmektedir. Fr. MK. m. 1304/2 hükmü yalnız alacaklının iradesine bağlı koşulları sınırlamakta, 1163. madde ise sözleşmeden kaynaklanan borçların belirli veya belirlenebilir olmasını aramaktadır<sup>49</sup>. Benzer bir sonuca Türk borçlar hukuku bakımından da ulaşılabilir. Türk Borçlar Kanunu'nda Fransız Medeni Kanunu m. 1163'e karşılık gelen ve edimin açıkça "belirli veya belirlenebilir" olmasını öngören genel bir hüküm bulunmamakla birlikte, bu gereklilik borçlar hukukunun genel esaslarından biridir. TBK m. 1 ve 2 uyarınca sözleşmenin kurulabilmesi tarafların esaslı noktalarda karşılıklı ve birbirine uygun irade açıklamalarını gerektirir. Bu nedenle, özellikle asli edimin içeriğinin en azından objektif ölçütlerle belirlenebilir olması gerekir. İş sözleşmesi bakımından işverenin TBK m. 399'dan kaynaklanan yönetim hakkı da bu sonucu değiştirmez. Yönetim hakkı, sözleşmeyle belirlenmiş veya belirlenebilir çalışma borcunun ifa biçimini somutlaştırmaya hizmet eder; işçinin üstlendiği borcun esaslı sınırlarını sonradan tek taraflı biçimde yaratma yetkisi vermez.

Sözleşmesel öngörülebilirlik, kanımızca iş sözleşmesi hükümlerinin denetiminde ilk üst eksenini oluşturur; belirlilik ve şeffaflık ise bu eksenin birbirini tamamlayan alt ölçütleridir<sup>50</sup>. Somutlaştıracak olursak, iş sözleşmesini değiştirme yetkisi veren hükümler, bizce de Fransız hukukunda olduğu gibi, sınırları belirli biçimde düzenlenmelidir. Buna göre, işçinin nakledilebileceği yerler konusunda somut bir öngörüsünün olması beklenmelidir. Şeffaflık ölçütü de bu kapsamda, belirlilik ölçütünün bir parçası olarak düşünülmelidir<sup>51</sup>. Örneğin Alman hukukunda, eğitim karşılığı geri ödeme kayıtları bakımından şeffaflık ölçütü, sözleşme içeriğinde işçinin yükümlülük tutarının belirlenmiş olması biçiminde

somutlaştırılmaktadır. Alman hukukunda kabul edilen yaklaşıma göre, eğitim sözleşmesinde işveren tarafından karşılanan masraflar belirtilmelidir. Şeffaflık eksikliği nedeniyle çalışanın geri ödeme yükümlülüğünün geçersiz olmaması için bu masrafların mümkün olduğu kadar açık biçimde tanımlanması ve belirtilmesi aranmaktadır<sup>52</sup>. Benzer esaslar Fransız hukukunda da geçerlidir<sup>53</sup>.

Bu ilkeler hukukumuz bakımından, işçinin hukuki konumunu etkileyen sözleşmesel kayıtların denetiminde genel bir ölçüt olarak kullanılmalıdır: İşçi, bir sözleşme hükmünün ne kapsamda uygulanacağını ve burada üstlendiği yükümlülüğün ne olduğunu işin başında bilebilecek durumda olmalı, belirsizlik içinde bırakılmamalıdır.

Sözleşmesel öngörülebilirlik, kanımızca işçinin hukuki konumunu etkileyen sözleşmesel kayıtların denetiminde iş hukukuna özgü hüküm-merkezli yaklaşımın ilk üst eksenini oluşturmaktadır; belirlilik ve şeffaflık ise bu eksenin birbirini tamamlayan alt ölçütleridir. Öngörülebilirlikten anlaşılması gereken, yalnız sözleşme hükmünün dilbilgisel olarak açık veya kolay okunabilir olması değildir. İşçi, bir sözleşme hükmünün kendisine hangi yükümlülükleri yüklediğini, işverene hangi yetkileri tanıdığını, bu yetkinin hangi koşullarda kullanılabileceğini ve hükmün kendi hukuki konumu bakımından doğurabileceği sonuçların ana sınırlarını hükmün kendisinden yeterli ölçüde anlayabilir ve öngörebilir durumda olmalıdır. Başka bir anlatımla, sözleşmesel düzenleme işçiyi, kapsamı ancak işverenin sonraki tercihleriyle ortaya çıkacak belirsiz ve açık uçlu bir yükümlülük alanına bırakmamalıdır.

Bu gereklilik iş ilişkisinin sürekli niteliği dikkate alındığında ayrıca önem kazanmaktadır. İş sözleşmelerinde

<sup>49</sup> Bkz. Auzero/Baugard/Dockès, Droit du travail (2023), 919.

<sup>50</sup> Genel işlem koşullarında şeffaflık (saydamlık) denetimi için bkz. Doğancı, Doğa Ekrem: Genel İşlem Koşullarında Saydamlık Denetimi, İstanbul 2018.

<sup>51</sup> Şeffaflık ilkesi için bkz. Civan, Genel İş Koşulları, 276-279.

<sup>52</sup> Merget, Mario: Beck'sche Online-Formulare Vertrag, 63. Edition 2023, Stand: 01.01.2023, Anm. 7.

<sup>53</sup> Sosyal Daire Fransız Medeni Kanunu'nun 1134. maddeye atıfta bulunarak, işverenin inisiyatifıyla bir eğitime katılma taahhüdünün ve istifa durumunda işverenin üstlendiği masrafları tazmin etme yükümlülüğünün geçerli olabilmesi için, eğitimin başlangıcından önce imzalanmış özel bir sözleşmeye tabi olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sözleşme, eğitimin tarihi, niteliği, süresi ve işveren için gerçek maliyeti ile birlikte, çalışanın üstleneceği geri ödeme miktarı ve koşullarını da belirtmelidir (Cas soc., 4 févr. 2004, n° 01-43.651, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007048731/>). Yine Sosyal Daireye göre, "...İstinaf mahkemesi, fesih-eğitim maddesinin işveren için eğitimin gerçek maliyeti hakkında hiçbir bilgi içermediğini tespit ettikten sonra, bu maddenin geçerlilik koşullarının sağlanmadığı sonucuna doğru bir şekilde ulaşmıştır" Cas soc., 16 mai 2007, n° 05-16.647, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007528449/>, Kararın incelemesi için: Auzero, Gilles: Obligation d'information de l'employeur et clause de dédit-formation, Revue de droit du travail 2007, 450. Yazara göre, sözleşme hükmünün geçersizliğini kabul etmeden önce, bilgilendirilmesi gereken kişinin rızasının gerçekten bozulup bozulmadığını kontrol etmenin gerekli olup olmadığı sorgulanabilir. Ancak, Sosyal Dairenin pozisyonu böyle görünmemektedir; zira, zorunlu olan herhangi bir bilginin eksikliği, maddenin geçersizliğini sağlamak için yeterli görülmektedir. Eğitimin gerçek maliyeti ile ilgili bilgi işverenin yasanın veya toplu sözleşmenin öngördüğünden daha fazla masraf yapıp yapmadığını kontrol etme imkânı sağladığı ve ayrıca, tazminat miktarının yapılan eğitim masraflarıyla orantılı olduğunu gösterdiği için özel bir öneme sahiptir. Bu kabul edildiğinde, diğer bilgilerin, işçinin taahhüdüne aydınlatılmış bir rıza vermesi açısından daha az önemli olduğunu iddia etmek mümkün değildir. Tam tersine, bunlar aynı amaca hizmet etmektedir. Sonuç olarak, işverene yüklenen herhangi bir bilginin eksikliğinin geçersizlikle sonuçlanacağı düşünülmelidir (aynı yer).

yer alan mobilite, görev veya işyeri değişikliği, eğitim giderlerinin geri ödenmesi, fazla çalışma karşılıklarının ücrete dahil edilmesi, yan işte çalışma yasağı, rekabet yasağı veya hedef ve kota gibi kayıtlar yalnız sözleşmenin kurulduğu anda sonuç doğuran statik hükümler değildir. Bu kayıtların önemli bir bölümü, iş ilişkisinin devamı sırasında işçinin çalışma koşullarını, ekonomik durumunu veya çalışma özgürlüğünü etkileyen sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle işçinin yalnızca bir hükmün varlığından haberdar olması yeterli değildir; üstlendiği sözleşmesel riskin ve işverene bırakılan hareket alanının esaslı sınırlarını da öngörebilmesi gerekir.

Bu yaklaşımın normatif referansları, genel işlem koşullarına ilişkin TBK m. 21, 23 ve 24'te farklı fakat birbirini tamamlayan görünümlemler altında ortaya çıkmaktadır. TBK m. 21, genel işlem koşullarının sözleşmenin kapsamına girmesini, düzenleyenin karşı tarafa bu koşulların varlığı hakkında açıkça bilgi vermesine, bunların içeriğini öğrenme imkânı sağlamasına ve karşı tarafın da bu koşulları kabul etmesine bağlamaktadır. Böylece kanun koyucu, karşı tarafın sözleşmesel düzenlemeyi yalnız şeklen kabul etmiş olmasını yeterli görmemekte; tabi olacağı koşulların varlığından haberdar olabildiğini ve bunların içeriğine ulaşabilmesini de koruyucu rejimin bir parçası haline getirmektedir. Bu yönüyle TBK m. 21, sözleşmesel öngörülebilirlik eksenini bakımından özellikle hükmün varlığına ve içeriğine erişilebilirlik ile şeffaflık düşüncesini görünür hale getirmektedir.

TBK m. 23 ise farklı bir işlev görmektedir. Açık ve anlaşılır olmayan veya birden çok anlama gelen genel işlem koşulunun düzenleyenin aleyhine ve karşı tarafın lehine yorumlanacağını öngören hüküm, genel işlem koşulları rejiminde açıklık ve anlaşılabilirliğe verilen normatif değeri ortaya koymaktadır. Kuşkusuz m. 23'ün kanuni sonucu yorum düzeyindedir; bu hükümden hareketle bütün iş sözleşmesi kayıtları bakımından bağımsız ve yeni bir geçerlilik şartı yaratılması söz konusu değildir. Bununla birlikte hüküm, sözleşmeyi hazırlayan tarafın kaleme aldığı düzenlemenin anlam belirsizliğinin karşı tarafa yüklenmemesi gerektiğini açık biçimde göstermektedir. Bu nedenle m. 23, hükmün anlamının karşı taraf bakımından anlaşılabilir olması gerektiğine ilişkin koruyucu düşüncüyü ilk eksen bakımından desteklemektedir.

TBK m. 24'te ise sorun farklı bir boyutta karşımıza çıkmaktadır. Genel işlem koşullarının bulunduğu bir sözleşmede düzenleyene, karşı taraf aleyhine olacak

biçimde sözleşme hükmünü tek tarafı olarak değiştirme veya yeni düzenleme getirme yetkisi veren kayıtlar, maddenin kendi kanuni koşulları ve yaptırımı çerçevesinde değerlendirilir. Maddenin burada taşıdığı önem, bu yaptırımın başka sözleşme kayıtlarına genişletilmesinde değil; karşı tarafın hukuki konumunun kapsamı önceden belirlenemeyen ve bütünüyle düzenleyenin sonraki iradesine bırakılan bir değişiklik yetkisine tabi tutulmasına karşı kanunun ortaya koyduğu öngörülebilirlik ve tek tarafı değişiklik yetkisinin sınırlandırılması düşüncesinde yatmaktadır. Sözleşme hükmü, işçinin gelecekteki hukuki konumunu işverenin tek tarafı iradesine açık uçlu biçimde bıraktığı ölçüde, sözleşmesel öngörülebilirlik de zayıflamaktadır.

TBK m. 21, 23 ve 24 birlikte değerlendirildiğinde, sözleşmesel öngörülebilirlik üst eksenini besleyen, birbiriyle bağlantılı üç koruyucu düşüncenin bulunduğu görülmektedir: m. 21'de sözleşme koşullarının varlığı ve içeriği bakımından öngörülebilirlik; m. 23'te hükmün anlamı bakımından açıklık ve anlaşılabilirlik; m. 24'te ise karşı tarafın gelecekteki hukuki konumunun, kapsamı önceden belirlenemeyen ve tek tarafı iradeye bağlı açık uçlu müdahalelere bırakılmaması. Bu hükümler, farklı hukuki sorunlara ve farklı yaptırımlara bağlanmış olmakla birlikte, birlikte ele alındıklarında sözleşme ilişkisinde tarafın tabi olacağı hukuki çerçevenin önceden bilinebilir ve öngörülebilir olması yönündeki ortak koruma düşüncesini görünür hâle getirmektedir.

Önerdiğimiz sözleşmesel öngörülebilirlik eksenini ve onu somutlaştıran belirlilik/şeffaflık alt ölçütleri, bu hükümlerin uygulama alanlarını veya kanunda öngörülen yaptırımlarını bütün iş sözleşmesi kayıtlarına genişletmemektedir. Burada yapılan, bu hükümlerde farklı biçimlerde görünür hale gelen ortak koruyucu düşüncüyü iş ilişkisinin özelliklerine uygun, hüküm-merkezli ve işlevsel bir sözleşmesel denetim ölçütüne dönüştürmektir. Bu bakımdan iş hukukuna özgü belirlilik ve şeffaflık denetimi, yalnız hükmün dilsel anlamının açık olup olmadığının araştırılmasıyla sınırlı tutulamaz. Denetimin asıl konusu, işçinin sözleşmesel konumunun öngörülebilir olup olmadığıdır. Hükmün kendisine yüklediği borç belirli olmakla birlikte işverene tanıdığı yetkinin sınırları belirsiz olabilir; aynı şekilde yetkinin konusu belirli görünmekle birlikte hangi koşullarda ve ne ölçüde kullanılabileceği tamamen açık bırakılmış olabilir. Bu nedenle belirlilik ve şeffaflık birbirinden kopuk ölçütler değil, sözleşmesel öngörülebilirliğin birbirini tamamlayan unsurları olarak değerlendirilmelidir.

İlk ekseninde bakılması gereken bize göre şudur: İşçi, sözleşme hükmünden hareketle kendisine yüklenen borcun ve işverene tanınan yetkinin esaslı sınırlarını; bu yetkinin nerede ve hangi koşullarda kullanılabileceğini ve kendi hukuki konumu bakımından doğuracağı temel sonuçları makul ölçüde öngörebiliyor mu?

#### **bb) Maddi haklılaştırılabilirlik: Ölçülülük ve dürüstlük kuralına uygunluk**

İkinci üst eksenini maddi haklılaştırılabilirlik oluşturmaktadır; ölçülülük ve dürüstlük kuralına uygunluk bu eksenin birbirini tamamlayan alt ölçütleridir. Sözleşmesel öngörülebilirlik denetimi, işçinin hangi yükümlülüğü üstlendiğini ve işverene tanınan yetkinin sınırlarını öngörebilmesini sağlamakla birlikte, hükmün maddi içeriğinin hukukten kabul edilebilir olup olmadığı sorusunu tek başına cevaplandırmaz. Bir sözleşme kaydı son derece açık ve belirli olduğu halde, işçiye gereğinden ağır bir yük getirebilir, işverenin korunmaya değer bir menfaatiyle açıklanamayabilir veya bu menfaatin korunması için gerekli olanın ötesinde bir sınırlama yaratabilir. Bu nedenle ilk ekseninde hükmün ne anlama geldiği ve sınırlarının öngörülebilir olup olmadığı, ikinci ekseninde ise bu sınırlar içinde işçiye yüklenen külfetin neden ve ne ölçüde haklılaştırılabildiği araştırılmalıdır<sup>54</sup>.

Türk hukuku bakımından ikinci eksenin başlıca pozitif hukuk dayanağı TBK m. 25'teki dürüstlük kuralına dayalı içerik denetimidir. Hüküm, genel işlem koşullarına dürüstlük kurallarına aykırı olarak karşı tarafın aleyhine veya onun durumunu ağırlaştırıcı nitelikte hükümler konulamayacağını öngörür. Kanun koyucu böylece denetimi kuruluş, açıklık ve yorum sorunlarıyla sınırlamayıp hükmün maddi içeriğini de denetime açmıştır. Klasik genel işlem koşulları şemasında m. 25'e ulaşabilmek için önce hükmün m. 20 anlamında genel işlem koşulu olarak nitelendirilmesi gerekir. İş hukukuna özgü uyarılama ihtiyacı da burada belirginleşir. İşveren tarafından önceden biçimlendirilerek işçiye sunulduğu anlaşılan bir kaydın maddi içeriğinin denetlenmesi, yalnız yıllar önceki kuruluş sürecinin bütün unsurları güvenilir biçimde yeniden kurulamıyor diye engellenmemelidir. Dürüstlük kuralına dayalı içerik denetiminin koruyucu işlevi, bu nedenle iş sözleşmesinin özellikleri içinde hüküm-merkezli olarak işletilmelidir.

Ölçülülük ilkesi<sup>55</sup> burada dürüstlük kuralının yerine geçen bağımsız bir norm değil; meşru menfaat, elverişlilik, gereklilik ve orantılılık soruları aracılığıyla içerik denetimini iş hukuku bakımından somutlaştıran analitik bir değerlendirme yöntemidir. Bu yaklaşım, işçi aleyhine olan her hükmün geçersiz sayılması anlamına gelmez; hükmün işverenin korunmaya değer menfaatiyle açıklanıp açıklanamadığını ve işçi üzerinde yarattığı yükün bu menfaatle haklılaştırılıp haklılaştırılmadığını denetlenebilir hale getirir. Dürüstlük kuralına uygunluk ile ölçülülük kavramları özdeş de değildir. Dürüstlük kuralı, sözleşmesel yetki ve yükümlülüklerin karşı taraf aleyhine kabul edilemez bir içerik veya sonuç yaratmasını engelleyen daha genel normatif çerçeveyi oluştururken; ölçülülük, bu içerik denetimini somutlaştırmaya yarayan daha analitik bir değerlendirme yöntemidir. İş hukuku bakımından ölçülülük denetimi, sözleşme hükmünün dayandığı korunmaya değer menfaatin belirlenmesini; getirilen sınırlamanın bu menfaati gerçekleştirmeye elverişli olup olmadığının, aynı sonuca işçi bakımından daha hafif bir araçla ulaşıp ulaşılamayacağı ve nihayet işverenin elde edeceği yarar ile işçinin üstlendiği külfet arasında makul bir denge bulunup bulunmadığının araştırılmasını gerektirir. Böylece ölçülülük, TBK m.25'teki dürüstlük kuralına dayalı içerik denetiminin iş sözleşmesinin özelliklerine göre işlevsel ve somut ölçütlere dönüştürülmesine hizmet etmektedir. Karşılaştırmalı hukuk da bu yaklaşımı güçlü biçimde desteklemektedir. Özellikle Fransız hukukunda ölçülülük, sadece öğreti veya yargı kararlarıyla geliştirilmiş dolaylı bir düşünce değildir; Code du travail m. L.1121-1'de doğrudan kanuni bir ilke olarak düzenlenmiştir. Kanımızca bu çok isabetli bir yaklaşımdır ve de lege ferenda açısından olması gereken de budur. Hükme göre kişilerin haklarına ve bireysel veya kolektif özgürlüklerine getirilen sınırlamalar, yapılacak işin niteliğiyle haklılaştırılmalı ve izlenen amaçla orantılı olmalıdır. Dolayısıyla Fransız iş hukukunda işverenin bir sözleşmesel kayıt veya başka bir işveren işlemiyle işçinin hak ve özgürlüklerine müdahalesi bakımından haklılaştırma ile orantılılık kanunun açıkça aradığı iki temel ölçüttür. Bu hükmün mobilite kayıtları gibi sözleşmesel sınırlamaların değerlendirilmesinde de kullanılması, ölçülülüğün iş hukukunda soyut bir anayasal ilke olmaktan çıkarak sözleşmesel ilişkinin doğrudan denetim aracına dönüşebildiğini göstermektedir. Fransız hukukunda mobilite klorlarının işçinin kişisel ve aile ikametgahını seçme öz-

<sup>54</sup> Özdemir, Erdem: İş Uyuşmazlıklarında İspat, Cilt II, İstanbul 2025, 711-713.

<sup>55</sup> Genel işlem koşulları uygulamasında ölçülülüğün yeri konusunda bkz. Civan, Orhan Ersun: Genel İş Koşulları, Beta, İstanbul 2015, 250-253.

gürlüğüne müdahalesi ekseninde konu ele alınmaktadır. Hareketlilik maddesi ve buna dayalı uygulama, çalışanın kişisel ve aile ikametgahını seçme özgürlüğünü ihlal edebilecektir<sup>56</sup>. Bu nedenle böyle bir etki yaratan hareketlilik şartı, şirketin meşru menfaatlerinin korunması için gerekli olması ve yapılan iş ile izlenen amaç dikkate alınarak orantılı bulunması koşuluna tabidir. İş Kodu'nun L. 1121-1 maddesi de kişilerin hak ve özgürlüklerine, yapılacak görevin niteliğiyle gerekçelendirilmeyen veya aranan amaçla orantılı olmayan sınırlamalar getirilemeyeceğini öngörmektedir. Sosyal Daire de bu hükmü temel alarak, çalışanın sözleşmeyle öngörülmüş olsa bile coğrafi hareketliliği reddetmek için kişisel ve aile yaşamına yönelik ciddi ve gayrimeşru bir müdahalenin varlığını ileri sürebileceğini kabul etmektedir<sup>57</sup>. Dolayısıyla, Fransız hukukunda, öğretide Maillard-Pinon'un da belirttiği üzere hareketlilik maddesinin uygulanmasının çalışanın kişisel ve aile hayatına ilişkin haklarını ihlal edip etmediğini belirlemek ve uygunsa, bu tür bir müdahalenin olup olmadığını değerlendirmek mahkemenin takdirine bağlı olduğundan, işveren yerine getirilecek görevin doğası ve izlenen amaçla orantılı olarak hareket ettiğini gerekçelendirebilmelidir. Böylelikle, "...ispat faaliyeti çalışan için hafifletilmiş olmaktadır"<sup>58</sup>.

Alman hukukundaki içerik denetimi de aynı yönde karşılaştırmalı bir dayanak sağlamaktadır. BGB §307, genel işlem koşullarının dürüstlük kuralına aykırı biçimde karşı tarafı makul olmayan şekilde dezavantajlı kılması halinde geçersiz olacağını öngörmektedir; Alman Federal İş Mahkemesi de bu hükmü bireysel iş sözleşmelerindeki önceden hazırlanmış kayıtların içerik denetiminde uygulamaktadır. Alman hukukunda da ölçülülük ilkesi bu gibi değişiklik durumlarında değerlendirmeye alınabilmektedir. Nitekim, Alman Federal İş Mahkemesi, Münih'te yaşayan ve hamileliğinin altıncı ayında olan bir kadın işçinin, Berlin-Tegel Havaalanı'nda yer hizmetlerinde görevlendirilmesini hakkaniyete aykırı bulmuştur. İşveren, işçiye her hafta Münih'e gidip gelmesi için ücretsiz ulaşım sağlamayı teklif etse de mahkeme bu uzun yolculuğun hamile bir işçi için uygun olmadığını

belirtmiştir. Bu nedenle, işçinin işyeri değişikliğini kabul etmemesi üzerine çıkan uyuşmazlıkta, mahkeme işçinin lehine karar vermiştir<sup>59</sup>. Fransız hukukunda L.1121-1, işçinin hak ve özgürlüklerine getirilen sınırlamalar bakımından haklılaştırma ve orantıllığı açık bir kanuni test olarak düzenlerken; Alman hukukunda BGB §307, içerik denetimini dürüstlük kuralına aykırı makul olmayan dezavantaj üzerinden kurmaktadır.

Hukukumuzda ise TBK m.25 dürüstlük kuralına dayalı içerik denetiminin normatif çekirdeğini oluşturmakta; rekabet yasağına ilişkin TBK m. 445 gibi iş sözleşmesine özgü düzenlemeler de kanun koyucunun belirli alanlarda bu denetimi doğrudan kapsam, süre ve işçi üzerindeki etki bakımından bir dengeleme ve ölçülülük testine dönüştürebildiğini göstermektedir. Ancak, ölçülülüğün Türk hukukundaki normatif temeli yalnız TBK m. 25'teki dürüstlük kuralına dayalı içerik denetimine indirgenemez. Ölçülülüğün iş sözleşmesindeki işlevi daha geniş bir zemine sahiptir. Nitekim, Ugan Çatalkaya'nın yaklaşımında bu zemin, temel hakların iş ilişkisine etkisi üzerinden de kurulmaktadır. Anayasa m. 11'in anayasal hükümleri diğer kuruluş ve kişileri de bağlayan temel hukuk kuralları olarak kabul etmesi ve m. 13'ün temel hak sınırlamalarında ölçülülüğü açıkça araması, işverenin işçinin temel hak alanına müdahalelerinin ölçülülük denetimine tabi tutulabilmesi bakımından önemli normatif dayanaklardır. Güzel, Ugan Çatalkaya ve Heper de Türk İş Kanunu'nda Fransız Code du travail m. L.1121-1'e benzer genel bir hüküm bulunmamasına rağmen bu anayasal temele özellikle işaret etmektedir. Bu yaklaşım, ölçülülüğün iş hukukuna dışarıdan aktarılan yabancı bir teknik değil, anayasal değerlerin iş ilişkisine etkisinin bir sonucu olarak değerlendirilmesine imkân vermektedir<sup>60</sup>.

Bu temellendirme, iş ilişkisinin yalnız eşit taraflar arasında kurulan klasik bir sözleşme ilişkisi olmamasıyla doğrudan bağlantılıdır. İş ilişkisi sözleşmesel niteliğini korumakla birlikte, işverenin ekonomik üstünlüğü ve tek taraflı yetkileri nedeniyle aynı zamanda bir güç ilişkisi niteliği taşımaktadır. İşverenin sözleşmesel ve yönetsel

<sup>56</sup> Bonnin, Vincent: Clause de mobilité et résidence du salarié, Cas soc., 15 mai 2007, n° 06-41.277, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURI-TEXT000017829962/>, Revue de droit du travail, 2007, 449.

<sup>57</sup> Maillard-Pinon, Contrat de travail: Modification, No: 149.

<sup>58</sup> Maillard-Pinon, Contrat de travail: Modification, No: 150.

<sup>59</sup> BAG, 21.04.1999 – 5 AZR 174/98, NZA 1999, 1044; AP MuSchG 1968 § 4 Nr. 5 = EzA MuSchG nF § 11 Nr. 18. Kararın aktarımı için ayrıca bkz. Öztürk, Berna: İşçinin Talimatlara Uyuma Borcu, 570, dn. 1840.

<sup>60</sup> Ugan Çatalkaya, Deniz: İş Hukukunda Ölçülülük İlkesi, Beta, İstanbul 2019, 41 vd.; Güzel, Ali/Ugan Çatalkaya, Deniz/Heper, Hande: "Droits et libertés

yetkileri işçinin menfaat alanına müdahale olanağı yarattığı ölçüde, bu gücün objektif yargısal denetime tabi tutulması gerekir. Bu düşünce, genel işlem koşullarının iş hukukuna uyarlanması bakımından da önemlidir. Denetimin gerekçesi yalnız hükümlerin önceden hazırlanmış olması değildir; daha derinde, işverenin sözleşme yoluyla işçinin hukuki konumunu belirlemesi ve bu kayıtlara dayanarak tek taraflı hareket alanı elde etmesi bulunmaktadır. Genel işlem koşulları hukukunun koruyucu düşüncesi bu nedenle, iş hukukunda sözleşmesel gücün sınırlandırılması ve gerekçelendirilmesi işleviyle birlikte ele alınabilir<sup>61</sup>.

Ölçülülük denetimi bu noktada dürüstlük kuralı veya hakkın kötüye kullanılması denetimiyle özdeşleştirilmemelidir. Ugan Çataalkaya'nın açıkça ortaya koyduğu üzere, işverenin meşru bir amaca dayanması ve herhangi bir kötüye kullanma kastının bulunmaması dahi müdahalenin ölçülü olduğu sonucuna tek başına götürmez. Ayrıca seçilen aracın amaca ulaşmaya elverişli olup olmadığı, aynı amaca işçi bakımından daha hafif bir araçla ulaşıp ulaşılamayacağı ve işverenin menfaati ile işçinin uğradığı sınırlama arasında makul bir oran bulunup bulunmadığı araştırılmalıdır. Ölçülülük denetimi bu anlamda öznenin niyetinden bağımsız, objektif bir denetimdir. Bu ayrım özellikle mobilite, münhasırlık, hedef ve kota gibi işverene hareket alanı bırakan sözleşmesel kayıtlarda önemlidir: işverenin kötü niyetli olmaması denetimi sona erdirmez; meşru amaç bulunsu dahi kullanılan aracın gerekli ve orantılı olup olmadığı ayrıca sorgulanır<sup>62</sup>.

Ölçülülüğün pozitif hukuk bağlantıları da yalnız Anayasa m. 13 ile sınırlı değildir. Güzel, Ugan Çataalkaya ve Heper, TBK m. 417'deki işverenin işçinin kişiliğini koruma ve saygı gösterme borcuna ve TBK m. 419'da işçi verilerinin ancak işçinin işe yatkınlığıyla ilgili veya iş sözleşmesinin ifası için gerekli olduğu ölçüde işlenebilmesine dikkat çekmektedir. Özellikle TBK m. 419'daki gereklilik ölçütü, işveren müdahalesinin amaca ulaşmak için ihtiyaç duyulan sınırı aşmaması gerektiği düşüncesinin

pozitif hukuktaki görüşlerinden biridir. Buna TBK m. 445'in rekabet yasağına getirdiği yer, zaman ve konu sınırları, TBK m. 182/3'teki aşırı ceza koşulunun indirilmesi ve çalışma sürelerine ilişkin emredici sınırlar da eklendiğinde, ölçülülüğün Türk iş sözleşmesi hukukuna yabancı olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla ölçülülük, dürüstlük kuralını tamamlayan; anayasal normlar, kişiliğin korunması ve özel kanuni sınırlamalarla desteklenen sistematik bir denetim yöntemi olarak ele alınabilir<sup>63</sup>.

Bu yaklaşımın de lege ferenda sonucu da dikkat çekicidir. Güzel, Ugan Çataalkaya ve Heper, Fransız İş Kanunu m. L.1121-1'den hareketle Türk İş Kanunu'nda işverenin işçinin kişiliğini koruma borcunu ve temel haklara getirilecek sınırlamaların ancak yapılacak işin niteliğiyle haklılaştırılması ve izlenen amaçla orantılı olması halinde kabul edilebileceğini açıkça düzenleyen bir hüküm önermektedir. Bu öneri, ölçülülüğün yalnız belirli sözleşme türlerine özgü istisnai bir yöntem değil, işverenin sözleşmesel ve yönetsel gücünün genel denetiminde kullanılabilecek bir metodoloji olarak görüldüğünü göstermektedir. Bizce de isabetli yaklaşım budur ve genel işlem koşullarının iş hukukuna özgü biçimde uyarlanmasında da aynı düşünceden yararlanılabilir: ölçülülük, yeni ve bağımsız bir geçersizlik sebebi yaratmak için değil, işverence biçimlendirilen sözleşmesel gücün maddi içeriğini ve somut kullanımını objektif ölçütlerle denetlemek için kullanılmalıdır<sup>64</sup>. İş hukukuna uyarlama bakımından çıkarılması gereken sonuç da budur. İşverenin sözleşmesel esnekliğe, organizasyon ihtiyacına veya meşru ekonomik menfaatlerini korumaya ihtiyaç duyması kabul edilmelidir; ancak bu ihtiyaç, işçiye getirilen her türlü sözleşmesel sınırlamayı kendiliğinden haklılaştırmaz. Denetim, bir taraftan işverenin korunmaya değer menfaatini ve işletmesel ihtiyacını, diğer taraftan sözleşme hükmünün işçinin çalışma özgürlüğü, ekonomik durumu, kişisel hayatı veya diğer hukuki menfaatleri üzerinde doğurduğu yükü birlikte değerlendirmelidir. Bu nedenle ikinci eksen, işverenin meşru menfaatini reddeden değil; bu menfaat ile iş-

fondamentaux du citoyen-salarié en droit du travail", Annales de la Faculté de Droit d'Istanbul, S. 71, 2022, DOI: 10.26650/annale2022.71.0012, 221-263, özellikle, 233-234.

<sup>61</sup> Ugan Çataalkaya, Deniz: İş Hukukunda Ölçülülük İlkesi, Beta, İstanbul 2019, özellikle 57 vd.

<sup>62</sup> Ugan Çataalkaya, Deniz: "İş Hukukunda Eşitlik İlkesinin İki Bileşeni: İşverenin Dar Anlamda Eşit Davranma Borcu ve Ayrım Yasağı", Çalışma ve Toplum, 2021/2, S. 69, 859-898, özellikle 882, DOI: 10.54752/ct.1155028; aynı yazar, İş Hukukunda Ölçülülük İlkesi, 63 vd., 114.

<sup>63</sup> Güzel/Ugan Çataalkaya/Heper, "Droits et libertés fondamentaux du citoyen-salarié en droit du travail", 233-234. Yazarlar TBK m. 417'deki işçinin kişiliğini koruma borcu ile TBK m. 419'daki, işçi verilerinin işe yatkınlık veya iş sözleşmesinin ifası için gerekli olduğu ölçüde işlenebilmesine ilişkin sınırlamayı birlikte ele almaktadır.

<sup>64</sup> Güzel/Ugan Çataalkaya/Heper, "Droits et libertés fondamentaux du citoyen-salarié en droit du travail", 259-260. Yazarlar de lege ferenda, Türk İş Kanunu'nda işverenin işçinin kişiliğini korumasını ve işçinin temel hak ve özgürlüklerine getirilecek sınırlamanın ancak yapılacak işin niteliğiyle haklılaştırılması ve izlenen amaçla orantılı olması halinde kabul edilebilmesini öngören açık bir hüküm önermektedir.

çinin korunması arasındaki sınırı belirleyen bir denge denetimidir.

Ayrıca bu eksen yalnız sözleşme hükmünün soyut içeriğinde değil, gerekli olduğu ölçüde hükmün somut uygulanmasında da işlev görmelidir. Bir hüküm soyut olarak meşru bir amaca dayanabilir ve kapsamı itibarıyla ölçülü görünebilir; buna karşılık aynı hükmün belirli bir işçi bakımından, belirli koşullarda kullanılması dürüstlük kuralına aykırı veya ölçüsüz bir sonuç yaratabilir. Mobilite kaydının işletmenin yapısı nedeniyle soyut olarak haklı görülebilmesine rağmen, hamile bir işçinin çok uzak bir işyerine nakledilmesi örneğinde olduğu gibi, hükmün varlığı ile somut kullanımının hukuka uygunluğu farklı kronolojik aşamalarda ortaya çıkabilir. Kanımızca bu kronolojik aşamalar birbirinden koparılmalı; aynı denetim bütünlüğü içinde ele alınmalıdır. Nitekim ikinci eksen de denetim şu sorular üzerinde yürümelidir: Sözleşme hükmü işverenin korunmaya değer meşru bir menfaatine dayanıyor mu; bu menfaati gerçekleştirmeye elverişli ve gerekli mi; aynı amaca işçi bakımından daha hafif bir araçla ulaşılabilir mi; işçiye yüklenen külfet ile işverene sağlanan yarar arasında makul bir denge var mı? Hüküm somut olarak uygulanmışsa, aynı denge somut kullanım bakımından da korunmalıdır.

### **cc) Maddi haklılaştırılabilirliğin ispat hukuku boyutu**

Haklılaştırıcı vakıaların işveren tarafından ortaya konulması, yukarıdaki iki denetim ekseninden bağımsız üçüncü bir ölçüt değildir; özellikle maddi haklılaştırılabilirlik eksenini somut uyuşmazlıkta işlevsel hale getiren ispat hukuku boyutudur. Burada ispat konusu doğrudan “ölçülülük” veya “dürüstlük” gibi hukuki değerlendirmeler değil, bu değerlendirmelere temel oluşturan vakıalardır. İşveren; hükmün dayandığı meşru menfaati, somut ihtiyacı, seçilen aracın bu amaç bakımından elverişli ve gerekli olduğunu gösteren olguları ve işçi üzerinde doğan yükün ağırlığının değerlendirilmesine imkân veren somut verileri ortaya koymalıdır. Bu vakılardan hareketle hükmün dürüstlük kuralına ve ölçülülük ilkesine uygun olup olmadığına hâkim karar verecektir. Bu yaklaşım, genel ispat kurallarını soyut biçimde tersine çevirmekten çok, işverenin kendi organizasyon ve bilgi alanında bulunan haklılaştırıcı vakıaları somutlaştırmasını gerektirmektedir.

Genel olarak nakil hükümlerinde, sözleşme hükümleri ve uygulanma süreçleri iki aşamalı olarak ele alınmakta (geçerlilik ve uygulama denetimi şeklinde), uygulama aşamasında dürüstlük kuralına aykırılık/kötüniyetin varlığının ise genel olarak bunu ileri süren tarafça kanıtlanması beklenmektedir. Sosyal Dairenin güncel pozisyonu da bu yöndedir. Bununla birlikte bir dönem aynı ayrımcılığın ispat rejimine benzer biçimde, işverenin nakil hükmünü uygularken haklı menfaatini kanıtlaması ve bunu deyim yerindeyse meşrulaştırması gerektiği yönünde kararlar da verilmiştir. İlginç biçimde benzer kararlar hukukumuzda da bir dönem görülmüştür. Ancak Sosyal Daire sonra bu görüşü bırakarak yine kötüniyetin işçi tarafından ispatı yaklaşımına dönmüş, bizde de yargı kararları son derece ilginç bir biçimde benzer bir seyir izlemiştir<sup>65</sup>.

Kanımızca bu yaklaşım, ispat yükünün soyut olarak “dürüstlük” veya “ölçülülük” kavramlarına yüklenmesi biçiminde anlaşılmamalıdır. İşveren, sözleşmesel kaydı haklılaştıran vakıaları hem hükmün sözleşmeye konulduğu aşamada hem de somut uygulamada ortaya koymalıdır. İlk düzeyde bu kayda duyulan meşru ihtiyaç ve hükmün amacı; ikinci düzeyde ise aynı hükmün somut olayda hangi işletmesel gereksinimle, hangi araçla ve işçi üzerinde hangi sonuçlarla kullanıldığı önem taşır. Denetimin konusu farklılaşsa da meşru menfaat, elverişlilik, gereklilik ve orantılılık değerlendirmesine temel oluşturan vakıaların işveren tarafından somutlaştırılması ve ortaya konulması, ikinci eksenin her iki düzeyde de işlevsel sonucudur.

Bu menfaat ise, hükmün sözleşmeye konulduğu aşamada söz konusu olabileceği gibi (yan işte çalışma ya-sağına ilişkin bir hükmün banka-finance kuruluşlarında olduğu gibi işverenin özellikleri/itibarı vb. ile doğrulanması veya mobilite hükümlerinin işin doğası gereği hareketlilik gerektirmesi durumunda olduğu gibi), hükmün uygulanma aşamasında da ortaya çıkabilecektir (mobilite hükümlerinin uygulanma sürecinde işverenin yeni görev/işyerinde söz konusu olan ihtiyacında olduğu gibi). Buna göre yapılan değişikliğin ilk olarak amaca uygun olup olmadığı, ikinci olarak da gerekli olup olmadığı ve nihayet üçüncü olarak işverenin elde ettiği menfaat ve işçinin uğradığı zarar arasında uygun bir oranın bulunup bulunmadığı denetlenecektir. Yapılmak istenen değişiklikle işçinin durumunun ağırlaştırılmasının saptanmasında sadece objektif ölçütler değil, aynı za-

<sup>65</sup> Bkz. aşağıda III, 3, a.

manda aile durumu, ikametgahı ve kişilik değerleri bir bütün olarak dikkate alınacaktır<sup>66</sup>.

#### dd) Modelin operasyonel soruları

Önerilen iki eksenli denetim modeli, somut uyumsuzlukta sözleşmesel öngörülebilirlik ve maddi haklılaştırılabilirlik olmak üzere iki maddi denetim sorusu ve özellikle ikinci eksen işlevsel hale getiren yatay bir ispat boyutu üzerinden uygulanmalıdır. Bu sorular birbirinden tamamen kopuk aşamalar değil, sözleşme hükmünün içeriğini ve gerektiğinde somut uygulanmasını farklı yönlerden değerlendiren tamamlayıcı denetim araçlarıdır.

İlk olarak sözleşmesel öngörülebilirlik ekseninde, belirlilik ve şeffaflık alt ölçütleri aracılığıyla sözleşme hükmünün işçi bakımından yeterince açık ve öngörülebilir olup olmadığı araştırılmalıdır. Burada temel soru şudur: İşçi, sözleşme hükmünden hareketle kendisine yüklenen borcun, işverene tanınan yetkinin, bu yetkinin kullanılabilmesi için alanın ve hükmün kendi hukuki konumu bakımından doğurabileceği sonuçların esaslı sınırlarını makul ölçüde anlayıp öngörebiliyor mu? Örneğin bir mobilite kaydı işçinin hangi coğrafi alan içinde nakledilebileceğini; eğitim giderlerinin geri ödenmesine ilişkin bir kayıt ise hangi koşullarda, hangi giderler bakımından ve ne ölçüde parasal yük altına girebileceğini yeterli açıklıkta ortaya koymalıdır.

İkinci olarak maddi haklılaştırılabilirlik ekseninde, ölçülülük ve dürüstlük kuralına uygunluk alt ölçütleri aracılığıyla hükmün maddi içeriğinin hukuken haklılaştırılabilir olup olmadığı değerlendirilmelidir. Bu noktada temel soru şudur: Sözleşme hükmü işverenin korunmaya değer meşru bir menfaatine dayanıyor mu; bu menfaati gerçekleştirmeye elverişli ve gerekli mi; aynı amaca işçi bakımından daha hafif bir araçla ulaşılması mümkün mü ve işçiye yüklenen külfet ile işverenin elde edeceği yarar arasında uygun makul bir denge bulunuyor mu? Hükmün somut olarak uygulanması söz konusu olduğunda aynı denetim somut kullanım bakımından da yapılmalıdır. Bu nedenle, örneğin bir mobilite kaydının iş veya işletmenin özellikleri nedeniyle objektif olarak haklılaştırılabilir olması, belirli bir nakil işlemini kendiliğinden hukuka uygun hale getirmez. Somut naklin hangi işletmesel ihtiyaca dayandığı, daha hafif bir seçeneğin bulunup bulunmadığı ve naklin işçi bakımından doğurduğu kişisel, ailevi veya ekonomik sonuçlar ayrıca değerlendirilmelidir.

İspat boyutu üçüncü bir maddi denetim eksenidir. Özellikle maddi haklılaştırılabilirlik denetiminde tartışılan şey “ölçülülüğün” ispatı değildir. Ortaya konulması gereken, hâkimin bu hukuki değerlendirmeyi yapmasına imkân veren vakialardır. İşveren, hükmü objektif olarak haklılaştıran meşru menfaati ve iş veya işletme özelliklerini; somut uygulama varsa bu uygulamayı gerektiren ihtiyacı, seçilen aracın neden elverişli ve gerekli gördüğünü ve işçi üzerinde doğan yükü değerlendirmeye yarayan verileri somutlaştırmalıdır. Hukuki sonucu bu vakialardan hareketle hâkim belirler.

Bu yapı, modelin soyut bir içerik kontrolü olarak kalmayıp somut uyumsuzlukta işletilebilmesini amaçlamaktadır. Özel kanuni rejime tabi sözleşme kayıtlarında o rejimin emredici sınırları ve özel yaptırımları elbette öncelikle uygulanır. Fakat özel düzenlemenin varlığı, genel işlem koşulları denetiminin iş hukukuna özgü uyarlanması ihtiyacını ortadan kaldırmaz. Tam tersine, özel rejimin cevap vermediği alanlarda belirlilik, şeffaflık ve ölçülülük denetiminin hangi sonucu doğuracağı ayrıca belirlenmelidir. Bu nedenle uyarlama yalnız denetim ölçütleriyle tamamlanamaz; yaptırımların da iş sözleşmesinin sürekli ve koruyucu yapısına uygun biçimde kurulması gerekir.

#### ee) Denetimin hukuki sonuçları: yaptırımların iş hukukuna özgü uyarlanması

Genel işlem koşulları rejiminin iş hukukuna uyarlanması yalnız denetimin giriş eşiği ve maddi ölçütleriyle sınırlı bırakılırsa model eksik kalır. Çünkü klasik sistemde yaptırımlar, hükmün önce genel işlem koşulu olarak nitelendirilmiş olmasına bağlanmaktadır. Oysa yukarıda açıklanan nedenlerle iş hukukunda bu nitelendirmenin kuruluş tarihçesi üzerinden kesin biçimde yapılması çoğu zaman mümkün değildir. Denetimin doğrudan hükmün içeriğine yönelmesi kabul edildiğinde, TBK m. 21-25'teki yaptırımların koruyucu işlevlerinin de iş ilişkisinin özelliklerine göre uyarlanması gerekir. Burada amaç kanunda bulunmayan sınırsız bir hâkim müdahalesi yaratmak değil; genel işlem koşulları hukukunun mevcut yaptırım mantığını, iş sözleşmesinin sürekli niteliği ve işçinin korunması ilkesiyle bağdaşacak biçimde işlevsel hale getirmektir. Savunduğumuz ve önerdiğimiz metodoloji, normatif düzlemde yeni bir yaptırım kategorisi ihdas etmeyi değil, yürürlükteki hukukta zaten mevcut bulunan sonuçların, denetimde saptanan hukuki problemin mahiyetine göre işlevsel biçimde ayrıştırılmasını amaçlamaktadır. Bu anlamda iş huku-

<sup>66</sup> Ugan Çataalkaya, Ölçülülük İlkesi, 337-338.

kuna özgü uyarılama, yaptırım yaratıcı değil, mevcut yaptırımları sistematik ve fonksiyonel bir düzene kavuşturucu niteliktedir. Yaklaşımımız, TBK m. 20'deki klasik nitelendirme eşiğinin gevşetilmesi karşılığında TBK m. 21-25'teki yaptırımların bütün iş sözleşmesi hükümlerine otomatik olarak yayılması anlamına gelmemektedir. Denetim hüküm-merkezli hale getirilirken, uygulanacak hukuki sonuç da somut kayıta saptanan sakatlığın niteliğine göre mevcut hukuk içinden belirlenmelidir. Başka bir ifadeyle, belirsizlik yorum yoluyla; TBK m. 24 kapsamına giren açık uçlu tek taraflı değiştirme yetkisi yazılmamış sayılma yaptırımıyla; ölçüsüz içerik ise uygulanabilir normun öngördüğü hükümsüzlük veya etkisizlik sonucuyla, geçerli bir hükmün ölçüsüz somut kullanımı ise bu kullanıma hukuki koruma tanınmamasıyla karşılanabilir. Dolayısıyla, uyarılamada tek tip bir yaptırım yerine, denetimde saptanan sorunun niteliğine göre kademeli bir sonuç sistemi benimsenmelidir. Belirlilik ve şeffaflık eksenindeki her eksiklik doğrudan hükümsüzlük sonucuna bağlanmamalı; öncelikle hükmün işçi bakımından anlaşılabilir ve öngörülebilir bir içerikle yorumlanıp yorumlanamayacağı araştırılmalıdır. Hüküm birden çok anlama geliyorsa TBK m. 23'teki düzenleyen aleyhine yorum düşüncesi iş hukukunda güçlü biçimde işletilmeli ve işverenin tek taraflı yetkisini genişleten değil, işçinin sözleşmesel riskini sınırlandıran yorum tercih edilmelidir. Buna karşılık belirsizlik, yalnız dilsel bir anlam sorunu olmayıp işverene tanınan yetkinin esaslı sınırlarının sözleşmeden hiç belirlenememesi veya bu sınırların bütünüyle işverenin gelecekteki iradesine bırakılması biçiminde ortaya çıkıyorsa, yorum yoluyla işveren lehine yeni bir yetki yaratılmamalıdır. Bu durumda TBK m. 21 ve özellikle m. 24'teki yazılmamış sayılma yaptırımının koruyucu işlevi iş hukukuna uyarlanmalı; açık uçlu ve sınırları belirlenemeyen kayıt işçi aleyhine bağlayıcı sonuç doğurmamalıdır. Sözleşmenin geri kalan hükümleri ve kanundan doğan çalışma koşulları ise korunmalıdır. Böylece yaptırım, iş sözleşmesini bütünüyle ortadan kaldırmak yerine işverenin belirsiz sözleşme kaydına dayanarak tek taraflı biçimde genişlettiği hareket alanını etkisiz hale getirir.

Ölçülülük ve dürüstlük kuralına uygunluk ekseninde ise sorun hükmün anlamında değil, maddi içeriğindedir. Hüküm işverenin korunmaya değer bir menfaatiyle açıklanamıyor veya bu menfaatin korunması için gerekli olanın açıkça ötesine geçiyorsa, TBK m. 25'teki içerik denetiminin yaptırım mantığı iş hukukuna özgü biçimde uygulanmalıdır. Kanımızca burada esas olan sözleşmenin tümünü geçersiz kılmak değil, işçi aleyhi-

ne ölçüsüz sonuç doğuran kaydın bağlayıcılığını ortadan kaldırmak ve mümkün olduğu ölçüde sözleşmenin geri kalanını ayakta tutmaktır. Hükmün ölçüsüz kısmı ayrılabilirse kısmi hükümsüzlük veya işçi aleyhine bağlayıcılığın kaldırılması yoluyla yalnız bu kısım etkisiz bırakılmalı; ayrılabilir değilse kayıt bütünüyle işçi bakımından bağlayıcı sayılmamalıdır. İş hukukunda geçersizliğin sonuçlarının işçinin korunması amacıyla genel borçlar hukukundan farklılaştırılabilmesi, yaptırımların da mekanik değil iş ilişkisinin özelliklerine uygun biçimde uygulanması gerektiğini desteklemektedir.

Bununla birlikte hükmün soyut içeriğinin geçerliliği ile somut kullanımının hukuka uygunluğu birbirinden ayrılmalıdır. Özellikle mobilité, görev değişikliği, hedef belirleme veya benzeri şekilde işverene hareket alanı bırakan kayıtlarda hüküm soyut olarak belirli ve ölçülü olduğu halde somut uygulama işçinin kişisel, ailevi veya ekonomik durumu bakımından ölçüsüz bir sonuç yaratabilir. Böyle bir durumda yaptırım hükmün bütünüyle ortadan kaldırılması değil, somut kullanımın hukuken korunmaması olmalıdır. Başka bir ifadeyle işveren geçerli bir sözleşme kaydına sahip olsa bile, bu kaydı dürüstlük kuralına ve ölçülülük ilkesine aykırı biçimde kullanarak işçi aleyhine bağlayıcı bir sonuç yaratamamalıdır. Bu ayrım, sürekli borç ilişkisi niteliğindeki iş sözleşmesi bakımından özellikle önemlidir.

Özel kanuni rejimler bu yaptırım sisteminin dışında değildir. Cezai şartta TBK m. 182/3 ve m. 420, rekabet yasağında TBK m. 444-445 veya çalışma koşullarında kanunun öngördüğü özel sınırlar varsa, öncelikle bu düzenlemelerin özel sonuçları uygulanır. Hâkimin sözleşme hükmünü yeniden biçimlendirme veya indirme yetkisi de ancak kanunun buna imkân verdiği ölçüde kullanılmalıdır. İki eksenli model hâkime tarafların yerine geçerek yeni bir sözleşme yazma yetkisi vermez; hangi hükmün neden sorunlu olduğunu ve mevcut yaptırım araçlarından hangisinin iş hukukunun özellikleri içinde devreye girmesi gerektiğini sistematik hale getirir. Yaptırımlar da aynı ayrım üzerinden kademelenebilir. Anlam belirsizliğinde işçi lehine ve düzenleyen aleyhine yorum; sınırları belirlenemeyen tek taraflı yetkide işçi bakımından bağlayıcılığın kaldırılması; ölçüsüz maddi içerikte kısmi hükümsüzlük veya kaydın işçi aleyhine etkisizliği; geçerli bir hükmün ölçüsüz somut kullanımında ise bu kullanımın hukuken korunmaması gündeme gelir. Böyle bir sistem, yaptırımı saptanan sorunun niteliğine bağlar ve iş sözleşmesinin sürekli yapısını gözetir.

### 3. Modelin Somut Sözleşme Kayıtlarına Uygulanması

#### a) Mobilite/Nakil Kayıtları

Mobilite kayıtları, iki eksenin ve özellikle hükmün soyut içeriği ile somut uygulanmasının birlikte görülebildiği tipik örnektir.

**I. Sözleşmesel öngörülebilirlik bakımından:** Belirlilik ve şeffaflık. Mobilite kayıtlarında belirlilik ve şeffaflık denetimi, işverenin nakil yetkisinin kapsamının işçi bakımından önceden öngörülebilir olup olmadığını belirlemeye yönelir. Bu çerçevede şu soru sorulmalıdır: İşçi, hangi işyerlerine veya hangi coğrafi alana nakledilebileceğini ve işverenin nakil yetkisinin sınırlarını sözleşmeden öngörebiliyor mu? Kanımızca kaydın yalnız “işverenin göstereceği yerde çalışma” gibi ucu açık bir yetki tanınması yeterli değildir. İşçinin üstlendiği hareketlilik riskinin ana sınırları sözleşmeden anlaşılabilir. Bu yaklaşım karşılaştırmalı hukukta da karşılık bulmaktadır. Fransız hukukunda mobilite kayıtları bakımından öne çıkan ilk denetim ölçütlerinden biri belirlilik. Sosyal Dairenin yerleşik içtihadına göre, mobilite kaydı uygulanacağı coğrafi alanı yeterli açıklıkta belirlemeli ve işverene bu alanı sonradan tek taraflı olarak genişletme yetkisi vermemelidir<sup>67</sup>. Bu yaklaşım, işçinin sözleşmenin kurulması anında hangi coğrafi sınırlar içinde çalışma yerinin değiştirilebileceğini öngörebilmesini güvence altına almaktadır. Nitekim 7 Haziran 2006 tarihli kararda, işçinin işverenin “faaliyet alanı” içinde çalışmayı kabul ettiği ve bu alanın işverenin faaliyetlerinin genişlemesine bağlı olarak genişleyebileceği bir düzenleme yeterli görülmemiştir. Sosyal Daire, mobilite kaydının coğrafi uygulama alanının kesin biçimde belirlenmesi ve işverene bu alanı tek taraflı genişletme yetkisi verilmemesi gerektiğini açıkça ifade etmiştir<sup>68</sup>.

Aynı yaklaşım daha sonraki kararlarda da istikrarlı biçimde sürdürülmüştür. Sosyal Daire, 14 Ekim 2008 tarihli kararında, mobilite alanının işverenin faaliyet gösterdiği ve zaman içinde faaliyet göstereceği yerlere

bağlı olarak genişleyebilmesini kabul etmemiş; işverenin yeni faaliyet veya yapılanmalar yoluyla işçinin olası görev yerlerini tek taraflı olarak artırmasının, mobilite kaydının geçerliliği için aranan coğrafi belirlilikle bağdaşmadığını kabul etmiştir<sup>69</sup>. Benzer şekilde 13 Mayıs 2015 tarihli kararda, işçinin “şirketin faaliyet gösterdiği veya ileride faaliyet göstereceği bütün bölgelerde” görevlendirilebileceğini öngören kayıt geçersiz sayılmıştır. Alt derece mahkemesinin kaydı, sözleşmenin kurulduğu tarihte işçi tarafından bilinebilen mevcut faaliyet bölgeleriyle sınırlı biçimde yorumlayarak ayakta tutma girişimi de Sosyal Daire tarafından kabul edilmemiştir<sup>70</sup>.

Belirlilik denetiminin dikkat çekici bir başka yönü, sonradan ortaya çıkan fiili öngörülebilirliğin başlangıçtaki sözleşmesel belirsizliği gidermemesidir. Nitekim 09 Kasım 2011 tarihli Karar’da alt derece mahkemesi, işçinin Lyon’a atanmasının işe girdiği tarihten itibaren öngörülebilir olduğunu dikkate almış; Sosyal Daire ise somut naklin öngörülebilir olmasının yeterli olmadığını, sözleşmedeki mobilite alanının kendisinin belirli olması gerektiğini vurgulamıştır<sup>71</sup>. Aynı düşüncenin güncel bir görünümü 18 Aralık 2024 tarihli kararda ortaya çıkmıştır. Sözleşmede “Lyonnaise de banque’in ve iştiraklerinin bütün faaliyet ağı”na yapılan gönderme, çalışanın üst düzey görevi nedeniyle fiilen bu ağı kapsamı bilebilecek durumda bulunmasına rağmen yeterince belirli görülmemiştir. Sosyal Daire, özellikle iştiraklerin hangi coğrafi alanları kapsadığının sözleşmede belirlenmemiş olmasını geçersizlik için yeterli kabul etmiştir<sup>72</sup>.

Sosyal Daire, belirlilik ölçütünü coğrafi alanın dar tutulması şeklinde yorumlamamış, 09 Temmuz 2014 tarihli kararında, mobilite alanının “Fransız topraklarının tamamı” (territoire français) olarak belirlenmesini yeterli görmüştür<sup>73</sup>. Ancak bu yaklaşım Fransız öğretisinde eleştiriden uzak kalmamıştır. Özellikle, ülkenin tamamını kapsayan bir kaydın biçimsel olarak sınırları belirlenmiş olsa bile, işçinin sözleşmenin kurulması sırasında gelecekte hangi yerde çalışmak zorunda kalabileceğini

<sup>67</sup> Cas soc., 7 juin 2006, n° 04-45.846, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007053297/>; Cas soc., 14 oct. 2008, n° 07-42.352, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000019660734/>.

<sup>68</sup> Cas soc., 7 juin 2006, n° 04-45.846, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007053297/>.

<sup>69</sup> Cas soc., 14 oct. 2008, n° 07-42.352, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000019660734/>.

<sup>70</sup> Cas soc., 13 mai 2015, n° 14-12.698, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000030607413/>.

<sup>71</sup> Cas soc., 9 nov. 2011, n° 10-10.320, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000024787549/>.

<sup>72</sup> Cas soc., 18 déc. 2024, n° 23-13.531, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000050868536/>.

<sup>73</sup> Cas soc., 9 juill. 2014, n°s 13-11.906, 13-11.907, 13-11.908 et 13-11.909, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000029241694/>.

gerçek anlamda öngörmesini sağlamadığı belirtilmiştir. Nitekim bu içtihat sonucunda işçi, sözleşmenin kurulması sırasında henüz mevcut dahi olmayan ve ülkenin diğer ucunda sonradan açılacak bir işyerinde çalışmayı peşinen kabul etmiş sayılabilmektedir<sup>74</sup>. Bu nedenle öğretide Sosyal Dairenin yaklaşımının belirlilik şartını büyük ölçüde biçimsel bir coğrafi sınırlamaya indirgediği ve söz konusu şartın işçiyi koruyan öngörülebilirlik işlevini zayıflattığı belirtilmiştir<sup>75</sup>. Genel sözleşmeler hukuku açısından da mobilite kaydının yalnızca coğrafi sınırlarının isimlendirilmesinin yeterli olmayabileceği; işçinin üstlendiği edimin Code civil m. 1163 anlamında belirli veya belirlenebilir olması gerektiği savunulmaktadır<sup>76</sup>. Dolayısıyla Fransız içtihadında “territoire français” ifadesi belirlilik şartını karşılamakla birlikte, bu kabulün sözleşmesel yükümlülüğün gerçek kapsamı ve işçinin öngörülebilirliği bakımından tartışmalı olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, Fransız hukukunda içtihat çizgisi, mobilite kayıtlarının denetiminde iki farklı sorunun birbirinden ayrılmasını mümkün kılmaktadır. İlk aşamada, işverene tanınan sözleşmesel yetkinin kapsamının yeterince belirli olup olmadığı incelenmektedir. Ancak bu eşiğin aşılması, kaydın her somut olayda uygulanabileceği anlamına gelmemektedir. Geçerli ve belirli bir mobilite kaydının somut uygulanması ayrıca işçinin kişisel ve aile yaşamına etkisi, işletmenin korunmaya değer menfaati ve alınan önlemin gerekliliği ve ölçülülüğü bakımından denetlenmektedir.

**II. Maddi haklaştıırılabilirlik bakımından:** Ölçülülük ve dürüstlük kuralına uygunluk. Mobilite kaydının belirli olması, tek başına hükmün ve her somut nakil işleminin hukuka uygun olduğu anlamına gelmez. İkinci eksende denetim, hem hareketlilik yetkisinin iş veya işletmenin özellikleri bakımından haklaştıırılabilirliğine hem de bu yetkinin somut olayda nasıl kullanıldığına yönelir. Bu nedenle iki soru birbirinden ayrılmalıdır: İşverenin böyle bir mobilite kaydına ihtiyaç duymasını haklaştııran iş veya işletme özelliği var mı; ayrıca soyut olarak

kabul edilebilir olan kayıt somut olayda neden ve nasıl kullanılmaktadır? Kanımızca salt sözleşmede nakil yetkisi bulunması, her nakli kendiliğinden hukuka uygun hale getirmez. Somut naklin gerçek bir işletmesel ihtiyaca dayanıp dayanmadığı, aynı amaca işçi bakımından daha hafif bir araçla ulaşıp ulaşılamayacağı ve işverenin elde edeceği yarar ile işçinin aile hayatı, ikametgâhı ve kişisel durumu üzerindeki yük arasında makul bir oran bulunup bulunmadığı ayrıca değerlendirilmelidir. Bu ayrımın somut sonuçları karşılaştırmalı hukukta da açık biçimde görülmektedir. Fransız hukukunda mobilite kayıtlarının denetimi, yalnızca kaydın coğrafi kapsamının belirlenmesine indirgenmemekte; sözleşmeyle işverene tanınan tek taraflı değişiklik yetkisinin işçinin temel hakları üzerindeki etkileri de ayrıca dikkate alınmaktadır<sup>77</sup>. Nitekim Fransız Yargıtayı daha 12 Ocak 1999 tarihli Spileers kararında, işçinin kişisel ve ailevi ikametgâhını serbestçe seçme hakkının AİHS m. 8 kapsamında korunması gerektiğini kabul etmiş ve işveren tarafından bu özgürlüğe getirilen bir sınırlamanın ancak işletmenin meşru menfaatlerinin korunması bakımından zorunlu olması ve işçinin görevi ile kendisinden beklenen iş dikkate alındığında izlenen amaçla orantılı bulunması halinde geçerli olabileceğini belirtmiştir<sup>78</sup>. Bu yaklaşım, mobilite kayıtlarına ilişkin daha sonraki içtihatlarda giderek somutlaşmıştır. Sosyal Daire, 07 Haziran 2006 tarihli kararında mobilite kaydının uygulanacağı coğrafi alanın kesin biçimde belirlenmesini ve işverene bu alanı tek taraflı olarak genişletme yetkisi verilmemesini aramış<sup>79</sup>; 15 Mayıs 2007 tarihli kararında ise geçerli bir mobilite kaydının dahi işverene, işçinin ikametgâhını belirli bir yerde kurmasını dayatma yetkisi vermediğini kabul etmiştir<sup>80</sup>.

Fransız hukukundaki denetimin asıl dikkat çekici yönü ise geçerli bir mobilite kaydının somut olayda uygulanmasının da ayrıca denetime tabi tutulmasıdır. Sosyal Dairenin 14 Ekim 2008 tarihli kararına göre hâkim, mobilite kaydının uygulanmasının işçinin kişisel ve aile

<sup>74</sup> Malegat, Laurence, “Clauses de mobilité : les salariés n’ont qu’une famille, l’entreprise !”, Le Droit Ouvrier, déc. 2018, n° 845, 752.

<sup>75</sup> Malegat, a.g.m., 752.

<sup>76</sup> Loiseau, Grégoire, “Du caractère déterminable de la prestation dans les clauses de mobilité”, Revue des contrats, 2018/2, 265 vd.

<sup>77</sup> Bonnin, Vincent: Clause de mobilité et résidence du salarié, Cas soc., 15 mai 2007, n° 06-41.277, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000017829962/>, Revue de droit du travail, 2007, 449; Maillard-Pinon, Contrat de travail: Modification, No: 149.

<sup>78</sup> Cas soc., 12 janv. 1999, n° 96-40.755, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007038403/> (Spileers). Kararda, işçinin kişisel ve ailevi ikametgâhını serbestçe seçme hakkına işveren tarafından getirilen sınırlamanın ancak işletmenin meşru menfaatlerinin korunması için zorunlu ve yapılan iş ile görev dikkate alındığında izlenen amaçla orantılı olması halinde geçerli olabileceği kabul edilmiştir.

<sup>79</sup> Cas soc., 7 juin 2006, n° 04-45.846, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007053297/>. Karara göre mobilite kaydı, coğrafi uygulama alanını kesin biçimde belirlenmeli ve işverene bu alanı tek taraflı olarak genişletme yetkisi vermemelidir.

<sup>80</sup> Cas soc., 15 mai 2007, n° 06-41.277, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000017829962/>; Bonnin, Vincent, © Clause de mobilité et résidence du salarié D, Revue de droit du travail, 2007, n° 7-8, p. 449.

yaşamına müdahale oluşturup oluşturmadığını; böyle bir müdahale varsa bunun yapılacak işin niteliğiyle haklılaştırılıp haklılaştırılamayacağını ve izlenen amaçla orantılı olup olmadığını somut olarak araştırmak zorundadır<sup>81</sup>. Bu yaklaşım sonraki kararlarda da sürdürülmüş; örneğin dul olup iki küçük çocuğunu tek başına büyüten bir çalışanın<sup>82</sup>, boşanma sonrasında üç çocuğunun kendisiyle ilişkisini ve yaşam düzenini korumak amacıyla belirli bir yerde yerleşmiş bir çalışanın<sup>83</sup> ve çocuklarının eğitim düzenini ileri sürerek yurt dışındaki yeni görevlere karşı çıkan bir çalışanın<sup>84</sup> kişisel ve ailevi durumlarının mobilite yetkisinin kullanılmasının denetiminde dikkate alınması gerektiği kabul edilmiştir.

Böylece işçinin mobilite kaydını başlangıçta kabul etmiş olması, işverenin bu kayda dayanarak daha sonra vereceği her türlü yer değişikliği kararını peşinen hukuka uygun hale getirmemektedir. Sözleşmesel rıza işverene belirli bir hareket alanı sağlamakta; ancak bu yetkinin somut kullanımı, işçinin kişisel ve aile yaşamı üzerindeki etkileri bakımından gereklilik ve ölçülülük denetimine açık kalmaktadır. Bu ayırım, mobilite kaydının geçerliliği ile kaydın somut olayda uygulanmasının hukuka uygunluğunun birbirinden ayrılması gerektiğini de göstermektedir.

Fransız öğretisinde de bu gelişme, işverenin sözleşmeyle önceden elde ettiği hareket alanının yargısal denetim dışında kalmadığını gösteren bir dönüşüm olarak ele alınmaktadır. Mobilite kayıtlarının denetiminin, yalnızca işverenin iyi niyeti veya hakkın kötüye kullanılması sorunu olarak değil, işçinin temel hakları üzerindeki sınırlamanın gerekçesi ve ağırlığı üzerinden değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Aynı doğrultuda, işçinin sözleşmenin kuruluşu sırasında gelecekteki değişikliklere önceden rıza göstermesinin, işverene sınırsız bir tek taraflı değişiklik yetkisi vermemesi gerektiği öğretide özellikle tartışılmaktadır<sup>85</sup>. Bu yönüyle Fransız hukuku, sözleşmesel rızanın denetimi sona erdiren

nihai bir meşruiyet kaynağı olmadığını; sözleşmeyle tanınmış bir yetkinin kapsamı ve özellikle somut kullanımı ile işçi üzerinde doğurduğu sonuç arasında ayrıca bir denge aranabileceğini göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Alman Federal İş Mahkemesinin, Münih'te yaşayan ve hamileliğinin altıncı ayında bulunan işçinin Berlin-Tegel Havaalanı'nda görevlendirilmesini, haftalık ulaşım ücretsiz sağlansa dahi hakkaniyete aykırı bulması bu yaklaşımı somutlaştırmaktadır<sup>86</sup>. Bu örnek, ölçülülük değerlendirmesinde işçinin kişisel durumu ile işveren menfaatinin birlikte tartılması gerektiğini de göstermektedir<sup>87</sup>.

**III. İspat bakımından:** Mobilite kayıtlarında ispat boyutu, kötü niyet gibi hukuki bir sonucun değil, somut nakli haklılaştıran vakıaların görünür kılınmasına yönelir. Bu nedenle şu soru öne çıkar: Ölçülülük değerlendirmesine temel oluşturan hangi somut vakıalar ortaya konulmalıdır? Kanımızca değerlendirme “işveren uygulamayı yaparken kötü niyetli mi?” sorusuna indirgenmemelidir. Bu bakımdan Yargıtayın bazı kararlarında “nakil yetkisinin kötüye kullanıldığının işçi tarafından ispatlanmadığı” biçimindeki formüle dönülmesi isabetli değildir<sup>88</sup>. İşveren, mobilite kaydının sözleşmede yer almasını haklılaştıran işin veya işletmenin özelliklerini ve özellikle somut naklin dayandığı işletmesel gereksinimi, iş organizasyonunu ve varsa daha hafif seçeneklerin neden yeterli olmadığını gösteren vakıaları ortaya koymalıdır. Hâkimin görevi ise bu vakılardan hareketle hukuki anlamda gereklilik ve ölçülülük değerlendirmesini yapmaktır.

#### **b) Eğitim Karşılığı Çalışma ve Giderlerin Geri Ödenmesi Kayıtları**

**I. Sözleşmesel öngörülebilirlik bakımından: Belirlilik ve şeffaflık.** Eğitim gideri kayıtlarında belirlilik ve şeffaflık, işçinin yalnız bağlılık süresini değil, geri ödeme riskinin hangi koşullarda ve ne ölçüde doğacağını ön-

<sup>81</sup> Cas soc., 14 oct. 2008, n° 07-40.523, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000019660729/>; Fraissinier-Amiot, Virginie, © Le contrôle des clauses de mobilité au regard de la nécessité et de la proportionnalité, note sous Cas soc., 14 oct. 2008, n° 07-42.352 et 07-40.523, Les Petites Affiches, 2009, n° 67, p. 6.

<sup>82</sup> Cas soc., 13 janv. 2009, n° 06-45.562, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000020108463/>.

<sup>83</sup> Cas soc., 23 mars 2011, n° 09-69.127, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000023769073/>.

<sup>84</sup> Cas soc., 28 juin 2023, n° 22-11.227, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000047781261/>.

<sup>85</sup> Lacoste-Mary, Valérie, © La négociation de la mobilité du salarié sous contrôle du juge, Le Droit Ouvrier, 2010, n° 743, p. 301-306; Fabre-Magnan, Muriel, © Le forçage du consentement du salarié, Le Droit Ouvrier, 2012, n° 768, p. 459-470.

<sup>86</sup> BAG, 21.04.1999 – 5 AZR 174/98, NZA 1999, 1044; AP MuSchG 1968 § 4 Nr. 5 = EzA MuSchG nF § 11 Nr. 18. Kararın aktarımı için ayrıca bkz. Öztürk, Berna: İşçinin Talimatlara Uyuma Borcu, 570, dn. 1840.

<sup>87</sup> Ugan Çatalkaya, Ölçülülük İlkesi, 337-338.

<sup>88</sup> Y.22HD, 24.05.2018, E: 2018/5340, K: 2018/12958, [www.legalbank.net](http://www.legalbank.net).

ceden görebilmesini gerektirir. Bu nedenle şu sorular cevaplandırılmalıdır: İşçi hangi eğitim nedeniyle ne kadar süre bağlı kalacağını, geri ödeme yükümlülüğünün hangi olayla doğacağını, hangi giderlerin hesaba katılacağını ve karşılaşabileceği parasal riskin miktarını veya hesap yöntemini anlayabiliyor mu? Kanımızca bu unsurların sözleşmede öngörülebilir biçimde belirlenmesi gerekir. Karşılaştırmalı hukukta da bu bilgilerin sözleşmede somutlaştırılması aranmaktadır. Alman hukukunda eğitim giderlerinin mümkün olduğu kadar açık tanımlanması; Fransız hukukunda ise eğitimin tarihi, niteliği, süresi, işveren bakımından gerçek maliyeti ile işçinin üstleneceği geri ödeme miktarı ve koşullarının gösterilmesi gerektiği kabul edilmektedir<sup>89</sup>. Bu yaklaşımın nedeni yalnız biçimsel bir bilgilendirme değildir. Gerçek maliyetin belirtilmemesi, işçinin parasal riskini görmesini ve geri ödeme tutarının gerçek harcamayla oranını denetlemesini engeller<sup>90</sup>. Aynı mantık geri ödemeyi tetikleyen nedenler için de geçerlidir; eğitim sonrasındaki bağlılığın hangi koşullarda işleyeceği açık bırakılmamalıdır<sup>91</sup>.

**II. Maddi haklılaştırılabilirlik bakımından:** Ölçülülük ve dürüstlük kuralına uygunluk. Eğitim geri ödeme kayıtlarında ikinci eksen, işverenin yaptığı yatırımın korunması ile işçinin çalışma özgürlüğü arasındaki dengeye yönelir. Bu nedenle maliyet tek başına yeterli bir ölçüt değildir. Bu çerçevede şu soru öne çıkar: Sağlanan mesleki yarar ve gerçek maliyet, öngörülen bağlılık süresi ile geri ödeme yükünü haklılaştırıyor mu? Kanımızca eğitimin işçiye nesnel bir mesleki yarar sağlayıp sağlamadığı ve bu yararın işveren dışındaki ilişkilerinde de kullanılabilirliği, bağlılık süresi ile geri ödeme yükünün ölçülülüğünde dikkate alınmalıdır. Eğitim karşılığı bağlılık, işverenin yaptığı yatırımın korunması ile işçinin çalışma özgürlüğü arasında denge kurduğu ölçüde meşru görülebilir. Bu nedenle eğitim süresi, maliyeti, işçiye kazandırdığı nitelik veya piyasa avantajı, bağlılık süresi ve işçinin fiilen çalıştığı süre birlikte değerlendirilmelidir. Karşılaştırmalı hukukta bu denge, eğitim süresi ve işçiye sağlanan yarara göre farklı azami bağlılık sürele-

rinin kabul edilmesiyle somutlaştırılmaktadır<sup>92</sup>. Hukukumuzdaki yargı uygulaması da benzer bir oranlama arayışını göstermektedir. Yargıtayın beş yıllık çalışma taahhüdüne ilişkin uyuşmazlıkta, işçinin bütün eğitim giderinden değil çalışmadığı süreyle orantılı kısımdan sorumlu tutulması gerektiğini kabul etmesi bu düşünceyle örtüşmektedir<sup>93</sup>.

**III. İspat bakımından:** Eğitim geri ödeme kayıtlarında ispat katmanı, ölçülülük değerlendirmesinin dayandığı maddi verilerin somutlaştırılmasına hizmet eder. Bu nedenle şu soru öne çıkar: Hangi somut vakıalar ölçülülük değerlendirmesine temel olacaktır? Kanımızca iki eksenli model, geri ödeme alacağının doğumuna ve miktarına ilişkin genel ispat kurallarını değiştirmez. Eğitimin gerçekten verildiği ve fiili harcamanın miktarı gibi olgular, hem talebin maddi temelini hem de ölçülülük değerlendirmesinin verilerini oluşturdukları ölçüde burada önem taşır; geri ödeme talebinde bulunan işveren bu olguları ortaya koymalıdır. Yargıtay, eğitim gideri olarak yapılan harcamaların işverence kanıtlanmasını; eğitimden yararlanan kişi sayısı ve işçinin çalıştığı süre dikkate alınarak işçiye düşen tutarın oranlanmasını istemektedir<sup>94</sup>. Benzer biçimde hemodiyaliz kursuna ilişkin uyuşmazlıkta da kursun niteliği, masrafların miktarı ve türü araştırılmadan işçinin sorumlu tutulacağı bedelin belirlenemeyeceği kabul edilmiştir<sup>95</sup>. Buna eğitimden sağlanan mesleki yararın tartışıldığı hallerde, eğitimin niteliği, tanınmış bir yeterlilik sağlayıp sağlamadığı ve bu yeterliliğin işçi bakımından piyasada kullanılabilirliği gibi olgular da eklenmelidir. Burada ispat edilen “ölçülülük” değil, hâkimin ölçülülük değerlendirmesini yapabilmesini sağlayan somut vakıalardır.

### c) Cezai Şartlar

Cezai şartlarda iki eksenli model, TBK m. 420 ve TBK m. 182/3 başta olmak üzere cezai şarta özgü özel kanuni ve yargısal denetimlerin yerine geçmez; bu denetimleri tamamlayan bir içerik metodolojisi sunar. Bununla birlikte TBK m. 182/3’ün hâkime aşırı gördüğü ceza koşu-

<sup>89</sup> Merget, Mario: Beck’sche Online-Formulare Vertrag, 63. Edition 2023, Stand: 01.01.2023, Anm. 7; Cas soc., 4 févr. 2004, n° 01-43.651, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007048731/>.

<sup>90</sup> Cas soc., 16 mai 2007, n° 05-16.647, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007528449/>; Auzero, Gilles: Obligation d’information de l’employeur et clause de dédit-formation, *Revue de droit du travail* 2007, 450.

<sup>91</sup> Glaser: Münchener Anwaltshandbuch Arbeitsrecht, Hrsg. Moll, 5. Auflage 2021, § 26 Bildungs- und Umzugsbeihilfen, Rn. 41-43; Merget, Mario: Beck’sche Online-Formulare Vertrag, 63. Edition 2023, Stand: 01.01.2023, Anm. 17; Schönhöft, Andreas: Rückzahlungsverpflichtungen in Fortbildungsvereinbarungen, *NZA-RR* 2009, 625-626.

<sup>92</sup> Merget, Mario: Beck’sche Online-Formulare Vertrag, 63. Edition 2023, Stand: 01.01.2023, Anm. 9; Straube, Inhaltskontrolle von Rückzahlungsklauseln für Ausbildungskosten, 506; Spinner, Günter: Münchener Kommentar zum BGB, Arbeitsvertrag, BGB § 611a, 9. Auflage 2023, Rn. 800.

<sup>93</sup> Y.9HD, 02.11.2011, E: 2009/26558, K: 2011/42365, [www.lexpera.com.tr](http://www.lexpera.com.tr).

<sup>94</sup> Y.9HD, 10.3.2004, E: 2003/14720, K: 2004/4609, *Legal IHD*, 2004/3, 1019.

<sup>95</sup> Y.22HD, 17.02.2015, E: 2013/31823, K: 2015/5105, [www.legalbank.net](http://www.legalbank.net).

lunu kendiliğinden indirme görevi vermesi, ölçsüz sözleşmesel sonucun aynen korunmayacağı düşüncesinin pozitif hukuktaki açık görünümünden biridir.

### I. Sözleşmesel öngörülebilirlik bakımından: Belirlilik

**ve şeffaflık.** Cezai şartta belirlilik bakımından asıl mesele, işçinin hangi davranışın hangi ekonomik sonucu doğuracağını baştan görebilmesidir. Cezai şartı doğuran borç veya davranış ihlali ile yaptırımın tutarı yahut hesap yöntemi, işçinin üstlendiği ekonomik riski öngörebileceği açıklıkta belirlenmelidir.

### II. Maddi haklılaştırılabilirlik bakımından: Ölçülülük

**ve dürüstlük kuralına uygunluk.** Cezai şartın açık ve öngörülebilir olması, yaptırımın içerik bakımından kabul edilebilir olduğu anlamına gelmez. İkinci eksenle korunan menfaat ile yaptırım arasında kurulan denge incelenmelidir. Burada ölçülülük düşüncesi yalnız önerilen modelin dışarıdan getirdiği soyut bir denetim değildir. TBK m. 182/3, hâkimin aşırı gördüğü ceza koşulunu kendiliğinden indirmesini öngörerek aşırılığa karşı doğrudan kanuni bir düzeltme mekanizması kurmuştur. Bu hüküm, aşağıda önerilen geniş ölçülülük testiyle özdeş olmamakla birlikte, sözleşmesel yaptırımın sınırsız biçimde korunmadığını göstermesi bakımından ikinci eksenin özel bir kanuni görünümüdür. Bu çerçevede şu sorular cevaplandırılmalıdır: Hangi menfaat korunmaktadır; cezai şart bu menfaati korumaya elverişli ve gerekli midir; işçiye yüklenen parasal sonuç ile korunan menfaat arasında makul bir oran var mıdır? Nitekim Yargıtay 22. Hukuk Dairesinin bir kararına konu öğretmen sözleşmesinde, işçi “hangi nedenle olursa olsun” sözleşmeyi süresinden önce sona erdirdiğinde on aylık brüt ücret tutarında cezai şarta bağlanmış; işveren yönünden aynı yaptırım yalnız “hiçbir neden olmaksızın” fesihle sınırlanmıştır. Yüksek Mahkemenin işveren lehine cezai şartı reddetmesi, biçimsel ifadeden çok taraflara yüklenen gerçek hukuki riskin karşılaştırılması bakımından önemlidir<sup>96</sup>. Somut tenkis değerlendirmesinde tarafların ekonomik durumu, ihlalin ağırlığı ve alacaklının korunmaya değer menfaati gibi verilerin araştırılması da bu denge düşüncesini somutlaştırmıştır<sup>97</sup>.

### d) Fazla Çalışma Karşılıklarının Ücrete Dahil Edilmesine İlişkin Kayıtlar

Fazla çalışma karşılıklarının aylık ücrete dahil edilmesi ilişkin kayıtlar, iki eksenli modelin özellikle belirlilik ve şeffaflık yönünün ağırlık kazandığı örneklerdendir. Çalışma sürelerine ilişkin emredici sınırlar ve fazla çalışma rejiminin özel kuralları öncelikle uygulanır.

### I. Sözleşmesel öngörülebilirlik bakımından: Belirlilik

**ve şeffaflık.** Fazla çalışmanın ücrete dahil edilmesine ilişkin kayıtlarda belirlilik denetimi, işçinin hangi çalışma karşılığının aylık ücret içinde bulunduğunu ve ücret hakkının kapsamını denetleyebilmesine hizmet eder. Bu nedenle şu soru sorulmalıdır: İşçi, kararlaştırılan ücret karşılığında ne kadar fazla çalışmanın ücret içinde kabul edildiğini ve bu kaydın ücret hakkı üzerindeki sonucunu öngörebiliyor mu? Kanımızca salt “fazla çalışma ücrete dahildir” ifadesi yeterli görülmemelidir. Kapsanan çalışma miktarı ile ücret düzeyi birlikte değerlendirilmeli; işçinin ücretinin kapsamını ve fazla çalışma karşılığını denetleyebilmesi sağlanmalıdır. Bu yaklaşım öğretide de desteklenmekte; bu kayıtların açıklık ve şeffaflık denetimine tabi tutulması, işçinin ücreti, görülen işin niteliği ve edim-karşı edim dengesinin birlikte dikkate alınması gerektiği savunulmaktadır<sup>98</sup>.

Kaydın iç yönetmelik veya personel yönetmeliğinde yer alması ayrıca kaynak bakımından sorun yaratır. Bu sorunun yargı uygulaması ve öğreti bakımından görünümü de tartışmalıdır. Yargıtayın, iş sözleşmesinin eki niteliğindeki personel yönetmeliğinde yer alan yıllık 270 saate kadar fazla çalışmanın aylık ücrete dahil olduğuna ilişkin kayıtları geçerli kabul eden kararları bulunmakla birlikte, öğretide ücret gibi bireysel ve sözleşmesel bir yükümlülüğün tek taraflı yönetmelikle getirilemeyeceği haklı olarak savunulmuştur<sup>99</sup>. Bu sorun, yukarıda iç yönetmelikler bakımından yapılan yönetim hakkı-sözleşmesel alan ayrımının somut sonucudur.

### II. Maddi haklılaştırılabilirlik bakımından: Ölçülülük

**ve dürüstlük kuralına uygunluk.** Fazla çalışma ücretinin aylık ücrete dahil olduğuna ilişkin kayıtların denetiminde, hükmün açık ve öngörülebilir olması tek başına

<sup>96</sup> Y.22HD, 14.01.2020, E: 2017/26725, K: 2020/185, www.legalbank.net.

<sup>97</sup> Y.HGK, 04.04.2019, E: 2017/577, K: 2019/413, www.legalbank.net; ayrıca Y.9HD, 22.09.2020, E: 2016/20853, K: 2020/8756, Çalışma ve Toplum.

<sup>98</sup> Alp, Mustafa: Fazla Çalışmaları Ücrete Dahil Eden Sözleşme Kayıtlarının Geçerliliği ve Denetimi, Çalışma ve Toplum, 2021/1, 68; Çil, Şahin: Fazla Çalışma Ücretinin Temel Ücret İçinde Ödenmesi Uygulaması, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, 2016, C: 74, 269 vd.

<sup>99</sup> Y.9HD, 22.06.2017, E: 2015/20164, K: 2017/11137; Ertan, Emre: Fazla Çalışma Ücretinin Aylık Ücrete Dahil Edilmesi, Sicil, Yıl: 2015, S: 34, 710-711.

yeterli değildir; özellikle genel işlem koşulu niteliğindeki kayıtlar bakımından hükmün ayrıca maddi haklılaştırılabilirlik denetiminden geçmesi gerekir. Bununla birlikte bu denetim yapılırken, Yargıtay'ın mevcut yaklaşımı ile burada önerilen daha sıkı içerik denetimi birbirinden ayrılmalıdır. Yargıtay'ın yerleşik uygulamasında fazla çalışma ücretinin aylık ücrete dahil edilmesine sınırlı olarak değer verilmekte; kayıt, kural olarak yıllık 270 saatle sınırlandırılmakta ve kararlaştırılan ücretin asgari ücretin üzerinde bulunması aranmaktadır. 22. Hukuk Dairesi, aylık 22,5 saatlik fazla çalışmanın yüzde elli zamlı karşılığının ücret içinde bulunması gerektiğini açık bir hespla ortaya koymuş; 9. Hukuk Dairesi de yakın tarihli kararında, sözleşmede yazılı ücretin asgari ücreti aşan kısmının yıllık 270 saatlik fazla çalışma süresini karşılayacak miktarda olmasını yeterli görmüştür. Bu yaklaşımın asgari ücret üzerinden matematiksel sonucu, aylık 22,5 saatlik fazla çalışmanın yüzde elli zamlı karşılığının asgari ücrete eklenmesi, başka bir anlatımla asgari ücretin yaklaşık yüzde on beş üzerinde bir toplam ücret düzeyidir<sup>100</sup>. Ertan da Yargıtay uygulamasının bu yöndeki mantığını çalışmada sistematik biçimde aktarmaktadır: Yazarın da belirttiği üzere, fazla çalışma ücretini aylık ücrete dahil eden bir kayıt bulunduğu, işçiye salt asgari ücretin üzerinde herhangi bir tutar ödenmesi yeterli değildir; en azından asgari ücret ile asgari ücret üzerinden hesaplanan aylık ortalama azami yasal fazla çalışma süresinin, yani 22,5 saatin zamlı karşılığının toplamı ödenmelidir. Yazar, 2016 yılı için verdiği örnekte 1.647 TL brüt asgari ücrete 247,05 TL fazla çalışma karşılığı ekleyerek asgari toplam ücreti 1.894,05 TL olarak hesaplamaktadır. Dolayısıyla mevcut Yargıtay eşliğini, “asgari ücret + 270 saatin aylık ortalama zamlı karşılığı” biçiminde ifade etmek daha isabetlidir<sup>101</sup>.

Kanımızca bu hesap, pozitif hukuk ve Yargıtay uygulaması bakımından gerekli bir asgari ücret koruması sağlamakla birlikte, genel işlem koşulları bakımından yapılması gereken maddi haklılaştırılabilirlik denetimi-

ni karşılamamaktadır. Çünkü söz konusu aritmetik eşik esasen işçinin normal çalışma karşılığı ücretinin asgari ücretin altına düşmesini engellemektedir. Buna karşılık, kararlaştırılan toplam ücretin işçinin yaptığı işin ekonomik değeri, emsal ücret seviyesi ve peşinen ücret içine alınan fazla çalışma yükü karşısında gerçekten yeterli bir karşılık oluşturup oluşturmadığını tek başına göstermemektedir. Nitekim Astarlı, fazla çalışma ücretinin asıl ücrete dahil edilmesini ilke olarak mümkün görmekle birlikte, edimler arasında açık bir oransızlık doğmaması gerektiğini vurgulamakta; bunun tespiti bakımından işçinin gördüğü iş için ilgili işkolunda mutaat olan ücretin belirlenmesini ve sözleşmedeki ücretin yaptırılacak fazla saatlerle çalışmaları gerçekten karşılayabilecek ölçüde bu ücretin üzerinde bulunmasını aramaktadır. Çil ise fazla çalışma karşılığının temel ücret içinde eritilmesine daha temelden eleştirel yaklaşmaktadır. Bu görüşler, Yargıtay'ın aritmetik tabanının ötesinde ayrıca bir edim-karşı edim dengesi denetimine ihtiyaç bulunduğunu göstermektedir<sup>102</sup>. Alp'in değerlendirmesi bu sorunu daha görünür hale getirmektedir. Yazar, yıllık 270 saatlik fazla çalışmanın yüzde elli zamlı karşılığının 405 saatlik normal ücrete, başka bir ifadeyle yaklaşık iki aylık ücrete karşılık geldiğini belirtmekte ve asgari ücretin biraz üzerine çıkılmasının bu nedenle yeterli sayılamayacağını savunmaktadır. Daha önemlisi, işçinin gördüğü işte emsal ücret zaten asgari ücretin 1,5 veya 2 katı ise, bu emsal ücretin ödenip fazla çalışmanın da bunun içinde kabul edilmesi halinde fazla çalışma için gerçekte hiçbir ilave karşılık ödenmemiş olabileceğine dikkat çekmektedir. Alp, gerçekten ‘yüksek ücret’ bakımından çok daha yüksek bir referans olarak sosyal güvenlik prime esas kazancın azami tutarı düzeyindeki veya bunu üzerindeki ücretleri örnek göstermektedir<sup>103</sup>.

Bu çerçevede kanımızca maddi haklılaştırılabilirlik bakımından daha sıkı bir denetim uygulanmalıdır. Buna göre, fazla çalışma ücretinin aylık ücrete dahil edilmesine ilişkin bir koşulun geçerliliği bakımından sözleşmede

<sup>100</sup> Yargıtay 22. HD, 16.06.2020, E. 2017/31183, K. 2020/6894; Yargıtay 9. HD, 10.01.2023, E. 2022/15911, K. 2023/123; Yargıtay 9. HD, 31.05.2023, E. 2023/4285, K. 2023/8376; Yargıtay 9. HD, 19.12.2023, E. 2023/14878, K. 2023/19961. Özellikle 22. HD, 16.06.2020 tarihli kararında aylık 22,5 saatlik fazla çalışmanın %50 zamlı karşılığını hesaplayarak bu tutarın asgari ücrete eklenmesi gerektiğini açıkça kabul etmiş; 9. HD, 19.12.2023 tarihli kararında da sözleşmede yazılı ücretin asgari ücreti aşan kısmının yıllık 270 saatlik fazla çalışma süresini karşılayacak miktarda olmasını yeterli görmüştür.

<sup>101</sup> Ertan, Emre: “Fazla Çalışma Ücretinin Aylık Ücrete Dâhil Edilmesi”, Sicil İş Hukuku Dergisi, 2015/II, S. 34, 103-124, özellikle 119 ve 123. Ertan, İş Kanunu kapsamındaki işçiler yönünden aylık ortalama azami fazla çalışma süresini 22,5 saat olarak esas almakta; 2016 yılı için 1.647,00 TL brüt asgari ücrete 247,05 TL fazla çalışma karşılığı ekleyerek ödenmesi gereken asgari toplamı 1.894,05 TL olarak hesaplamaktadır.

<sup>102</sup> Astarlı, Muhittin: “Alman ve Türk Hukuklarında Fazla Saatlerle Çalışma Ücretlerinin Asıl Ücrete Dahil Olduğuna İlişkin Sözleşme Hükümleri ve Geçerlilik Koşulları”, Kamu-İş, C. 9, S. 4, 2008, 39-67, özellikle 46 vd. Astarlı'nın mutaat ücret ve edimler arasındaki açık oransızlık ölçütü için ayrıca bkz. Alp, Mustafa: “Fazla Çalışmaları Ücrete Dahil Eden Sözleşme Kayıtlarının Geçerliliği ve Denetimi”, Çalışma ve Toplum, 2021/1, S. 68, 11-44, 17-18. Çil, Şahin: “Fazla Çalışma Ücretinin Temel Ücret İçinde Ödenmesi Uygulaması”, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, C. LXXIV, Özel Sayı, 2016, 269-312, özellikle 272-274.

<sup>103</sup> Alp, Mustafa: “Fazla Çalışmaları Ücrete Dahil Eden Sözleşme Kayıtlarının Geçerliliği ve Denetimi”, Çalışma ve Toplum, 2021/1, S. 68, 11-44, özellikle 29-30 ve 33-34. Alp, emsal ücretin asgari ücretin 1,5 veya 2 katı olduğu işlerde yalnız bu ücretin ödenip fazla çalışmanın ücrete dahil sayılmasının fazla çalışma karşılığını fiilen ortadan kaldırmadığını belirtmekte; gerçekten yüksek ücret bakımından prime esas kazancın azami tutarı düzeyindeki veya bunu aşan ücretleri örnek göstermektedir.

kararlaştırılan sabit aylık brüt ücretin, yürürlükteki brüt asgari ücretin en az iki katına ulaşması objektif bir alt eşik olarak önerilebilir. Buradaki iki kat ölçütü, İş Kanunu'ndan veya 270 saatin matematiksel karşılığından çıkarılan bir sonuç değildir. Bu, Yargıtay'ın yaklaşık yüzde on beşlik aritmetik tabanını içerik denetimi için yeterli görmeyen ve 'yüksek ücret' kavramını gerçekten ayırt edici hale getirmeyi amaçlayan yargısal bir ölçüt önerisidir. Asgari ücretin iki katının altındaki ücretlerde, yıllık 270 saate kadar fazla çalışmanın ücrete dahil olduğuna ilişkin kayıt kural olarak ölçüsüz kabul edilmelidir. Ücretin asgari ücretin iki katını aşması ise kaydı kendiliğinden geçerli hâle getirmemeli; ücret düzeyi, işçinin konumu, fiilî çalışma düzeni ve kaydın kapsamı ve piyasadaki emsal (fazla mesai hariç) işçi ücretleri birlikte değerlendirilmelidir. Alp'in prime esas kazanç tavanını referans alan çok daha yüksek önerisi karşısında iki kat asgari ücret ölçütü, daha ılımlı fakat yine de asgari ücretin sınırlı ölçüde üzerindeki ücretleri dışlayan uygulanabilir bir ara çözüm niteliğindedir. Bununla birlikte iki kat asgari ücret de tek başına ve her durumda bir güvenli liman oluşturmamalı, ikinci aşamada Astarlı'nın işaret ettiği mutlak/emsal ücret karşılaştırması yapılmalıdır. İşçinin işi, kıdemi ve mesleki niteliği bakımından normal çalışma karşılığı emsal ücret zaten asgari ücretin iki katına yakınsa veya bu düzeyi aşıyorsa, salt iki kat eşliğinin gerçekleşmiş olması kaydı haklılaştırmaz. Bu durumda sözleşmede kararlaştırılan ücretin, emsal normal ücrete göre de ücrete dahil edilen fazla çalışma yükünü gerçek anlamda karşılayacak ölçüde anlamlı bir fazlalık içerip içermediği ayrıca değerlendirilmelidir. Ancak bu noktada somut bir ikinci ölçüt de önerilebilir: Nitekim, asgari ücretin 3 katı ve üzerindeki ücretler bakımından, yeterlilik yönünden güçlü bir karine oluşturulabilir.

#### e) Yan İşte Çalışma Yasağı ve Münhasırlık Kayıtları

**I. Sözleşmesel öngörülebilirlik bakımından: Belirlilik ve şeffaflık.** Münhasırlık kayıtlarında belirlilik ve şeffaflık, işçinin çalışma özgürlüğünün hangi faaliyetler bakımından sınırlandırıldığını önceden bilmesini gerektirir. Bu nedenle şu soru sorulmalıdır: "Başka işte çalışamaz" kaydı hangi faaliyetleri kapsamaktadır; yalnız rakip fa-

aliyetleri mi, her türlü ücretli işi mi, bağımsız faaliyeti veya ücretsiz faaliyeti de mi yasaklamaktadır? Kanımızca mutlak ve sınırları belirsiz bir münhasırlık kaydı, işçinin çalışma özgürlüğüne etkisinin kapsamını öngörmesini güçleştirir. Bu değerlendirmede yasal sadakat borcunun çizdiği sınır da önemlidir. TBK m. 396 zaten sadakat borcuna aykırı ve özellikle işverenle rekabet oluşturan yan faaliyeti sınırlamaktadır. Bunun ötesine geçen sözleşmesel yasakların kapsamı bu nedenle ayrıca açıklığa kavuşturulmalıdır<sup>104</sup>.

#### II. Maddi haklılaştırılabilirlik bakımından: Ölçülülük ve dürüstlük kuralına uygunluk.

Yan iş yasağının belirli olması, yasağın her somut durumda haklı olduğu anlamına gelmez. İkinci ekseninde sözleşmesel sınırlamanın dayandığı işveren menfaati ile işçinin çalışma özgürlüğü karşılaştırılmalıdır. Bu çerçevede şu soru öne çıkar: İşverenin sözleşmesel yasağa duyduğu somut ihtiyaç nedir ve işçinin yan faaliyeti bu menfaati gerçekten tehlikeye düşürüyor mu? Kanımızca her türlü yan işin kategorik biçimde yasaklanması kabul edilmemelidir. Meşru menfaat; somut olayda rekabetin önlenmesi, işçinin asli işindeki performans veya çalışma gücünün korunması, yasal çalışma ve dinlenme sürelerinin aşılması, iş sağlığı ve güvenliği yahut işletmenin özelliklerinden kaynaklanan ciddi bir çıkar çatışmasının önlenmesi biçiminde ortaya çıkabilir. Özellikle tam süreli ve dikkat gerektiren bir işte çalışan kişinin geceleri yoğun biçimde başka bir işte çalışması, rakip faaliyet olmasa da performans ve güvenlik bakımından somut bir risk yaratabilir<sup>105</sup>. Bu nedenle yasağın kapsamı, korunmak istenen menfaatle bağlantılı ve işçiye getirdiği sınırlama bakımından gerekli olmalıdır.

Bu ölçütün yargı uygulamasındaki görünümü de öğreticidir. Yargıtay kararları, salt sözleşmede yasak bulunmasının yeterli görülmemesi gerektiğini göstermektedir. 22. Hukuk Dairesi, rakip olmayan başka bir işyerindeki yarı zamanlı çalışmanın asıl işteki edimi olumsuz etkilediğinin işverence iddia ve ispat edilmediği olayda yasağın uygulanmasını haklılaştıracak somut neden bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır<sup>106</sup>. Buna karşılık aynı Dairenin başka bir kararında, işverenin performans kay-

<sup>104</sup> Doğan Yenisey, Kübra: Sözleşme ile Getirilen Yan İş Yasağı ve Geçerliliği Sorunu, Prof. Dr. Savaş Taşkent'e Armağan, On İki Levha Yayınları, İstanbul, 2019, 368.

<sup>105</sup> Alpagut, Gülsevil: İşçinin Sadakat Borcu ve Türk Borçlar Kanunu ile Getirilen Düzenlemeler, Sicil İş Hukuku Dergisi, S: 25, 2012, 26.

<sup>106</sup> Y.22HD, 28.3.2018, E: 2015/28515, K: 2018/8066, Kazancı Mevzuat ve İhtihat Bilgi Bankası, www.kazanci.com.tr.

bı veya zarar iddiası bulunmadığı halde salt sözleşmeye aykırılık geçerli fesih nedeni sayılmıştır<sup>107</sup>. Bu farklılık, modelin neden hükmün salt varlığından çok somut meşru menfaat ve tehlike bağlantısını araması gerektiğini göstermektedir.

**III. İspat bakımından:** Yan iş yasağında tartışma, yasağın arkasındaki meşru menfaat ile işçinin somut yan faaliyeti arasındaki bağ üzerinde yoğunlaşır. İşveren, yan faaliyetin hangi menfaati ne şekilde tehdit ettiğini somutlaştırmalıdır: Bunlar rekabet, çalışma sürelerinin aşılması, performans veya güvenlik riski, çıkar çatışması ya da işletmenin niteliğinden kaynaklanan benzeri bir tehlike olabilir. Fiilî zarar her durumda şart değildir; fakat soyut bir rahatsızlık veya varsayımsal ihtimal de yeterli sayılmaz. Bu olguların yasağı yahut somut müdahaleyi haklaştıracak ağırlıkta olup olmadığını hâkim değerlendirir.

#### **f) Rekabet Yasağı Kayıtları**

Sözleşme sonrası rekabet yasağı, iki eksenli modelin kanunda en açık karşılığını bulduğu kayıt türlerinden biridir. TBK m. 444 korunmaya değer işveren menfaati ile önemli zarar tehlikesini; TBK m. 445 ise yasağın işçinin ekonomik geleceği üzerindeki etkisini ve sınırlarını düzenler. Modelimiz burada özel kanuni rejimin yerine geçmez; aksine o rejimde zaten bulunan koruma ve denge düşüncesini görünür kılar.

**I. Sözleşmesel öngörülebilirlik bakımından: Belirlilik ve şeffaflık.** Rekabet yasağında belirlilik, sözleşme sona erdikten sonra da devam eden ağır bir çalışma özgürlüğü sınırlamasının sınırlarını işçi bakımından görünür kılar. Bu nedenle şu soru sorulmalıdır: İşçi, hangi faaliyetlerden, hangi süre ve coğrafi alan içinde kaçınması gerektiğini anlayabiliyor mu? Kanımızca rekabet yasağının yazılı olarak kararlaştırılması ve işçinin yasağın kapsamı konusunda açık bilgi sahibi olması gerekir. İç yönetmelik veya personel yönetmeliğine yapılan genel bir atıf bu nitelikte kişisel ve sözleşme sonrası devam eden bir yükümlülük için yeterli görülmemelidir<sup>108</sup>.

**II. Maddi haklılaştırılabilirlik bakımından: Ölçülülük ve dürüstlük kuralına uygunluk.** Rekabet yasağının kapsamının açık olması yeterli değildir; yasağın maddi olarak korunmaya değer bir işveren menfaatine dayanması gerekir. Yine işçinin ekonomik geleceğini ölçüsüz biçimde sınırlamamalıdır. Nitekim ikinci eksen bu nedenle özel kanuni geçerlilik ve sınırlandırma koşullarıyla doğrudan kesişir. Gerçekten TBK m. 445, rekabet yasağının işçinin ekonomik geleceğini hakkaniyete aykırı biçimde tehlikeye düşürecek sınırlamalar içermemesini; yer, zaman ve işlerin türü bakımından uygun sınırlar içinde kalmasını ve özel durum ve koşullar dışında iki yılı aşmamasını öngörmektedir. Aynı maddenin ikinci fıkrası, hâkime aşırı nitelikteki yasağı bütün durum ve koşulları değerlendirerek kapsamı veya süresi bakımından sınırlama yetkisi tanımaktadır. Böylece ölçülülük düşüncesi bu kayıt türünde yalnız soyut bir değerlendirme ilkesi olarak kalmamakta, kanun koyucu tarafından doğrudan somutlaştırılmaktadır. Bu çerçevede iki soru birlikte sorulmalıdır: İşçinin görevi gerçekten korunmaya değer müşteri çevresi, üretim sırrı veya işverenin faaliyetlerine ilişkin özel bilgiye erişim sağlamış mıdır ve bu bilginin kullanılması önemli bir zarar tehlikesi doğurabilecek midir; ayrıca yasak işçinin ekonomik geleceğini tehlikeye düşürmeden yer, zaman, süre ve işlerin türü bakımından uygun sınırlar içinde midir? Kanımızca TBK m. 444 korunmaya değer menfaat ile önemli zarar tehlikesini, TBK m. 445 ise işçinin ekonomik geleceğinin korunmasını ve yasağın yer, zaman, süre ve konu bakımından sınırlandırılmasını düzenleyerek ikinci eksenin maddi çerçevesini büyük ölçüde somutlaştırmaktadır. Bu koşulların maddi temelini oluşturan olguların işveren tarafından ortaya konulması gerektiği öğretide kabul edilmekte; Yargıtay da işçinin ticari sır vakıf olup olmadığı sonucunun hangi delillere dayandığının gösterilmesini aramaktadır<sup>109</sup>. Aynı yaklaşım karşılaştırmalı hukukta da görülmektedir. Rekabet yasağı, işverenin meşru çıkarlarının korunması için gerekli olma, zaman ve mekân bakımından sınırlılık ve işçinin işinin özelliklerinin dikkate alınması gibi ölçütlerle sınırlandırılmaktadır<sup>110</sup>.

<sup>107</sup> Y.22HD, 12.02.2018, E: 2018/146, K: 2018/2939, Çalışma ve Toplum, 2018/3, 1775-1776.

<sup>108</sup> Y.9HD, 28.03.2013, E: 2010/25792, K: 2013/10539, MESS Uygulamacılar İçin Örnek Yargıtay Kararları, 2014/1; Soyer, Polat: Rekabet Yasağı Sözleşmesi, Ankara 1994, 43.

<sup>109</sup> Soyer, Rekabet Yasağı Sözleşmesi, 39; Baskan, Esra: 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu Hükümleri Çerçevesinde Rekabet Yasağı Sözleşmesi, Hacettepe Hukuk Fak. Dergisi, 2(2) 2012, 118; Manav, Eda: İş Hukukunda Rekabet Yasağı Sözleşmesinin Geçerlilik Koşulları, TBB Dergisi, S: 87, 2010, 327; Atlan Kazan, Hülya: İş İlişkisinde Rekabet Yasağı Sözleşmesi, Legal IHD, S: 36, C: 9, 2012; Y.11HD, 26.11.2019, E: 2019/3116, K: 2019/7522, www.legalbank.net.

<sup>110</sup> Cas soc., 14 mai 1992, n° 89-45.300, https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007028595/; Cas soc., 10 juill. 2002, n° 00-45.387, https://www.

Bu çerçevenin somutlaştırılmasında özellikle müşteri çevresine hâkimiyet kavramı önem taşır. Bu kavram, soyut bir unvan veya müşteri isimlerini bilme ile eş tutulmamalıdır. Pazarlama veya satış alanında çalışan işçi ile müşteri çevresiyle bağlantısı bulunmayan bir depo görevlisinin aynı biçimde değerlendirilmesi mümkün değildir. Müşterilerin özel ihtiyaçları, fiyatlama ve sözleşme koşulları gibi ekonomik değeri olan bilgilere erişim ve müşterilerle kişisel ilişki, müşteri çevresine hâkimiyet bakımından daha anlamlı ölçütlerdir<sup>111</sup>.

**III. İspat bakımından.** Rekabet yasağında ispat konusu “ölçülülük” değil, TBK m. 444-445 kapsamındaki hukuki değerlendirmeyi mümkün kılan somut olgulardır. İşveren, işçinin görevi ve fiilî çalışma biçimi nedeniyle hangi özel bilgilere eriştiğini, bu bilgilerin genel erişilebilir bilgilerden neden ayrıldığını, müşteri ilişkilerinin niteliğini ve bilginin kullanılmasının ne tür önemli zarar tehlikesi yaratabileceğini ortaya koymalıdır. Görev tanımı, müşteri portföyüyle fiilî temas, yazışmalar ve sistem erişimleri bu değerlendirmenin maddi temelini oluşturabilir<sup>112</sup>. Hukuki değerlendirmeyi bu olgular üzerinden hâkim yapar.

#### g) Hedef ve Kota Hükümleri

Hedef ve kota hükümleri, modelin yalnız işçiyi sınırlayan kayıtlar bakımından değil, ücret ve performans belirleyen sözleşme hükümleri bakımından da uygulanabileceğini gösterir. Bu hükümler prim veya başka bir avantajın koşulu olabileceği gibi, hedefe ulaşamamasına performans bakımından olumsuz sonuç bağlayabilir. Öğretide bu düzenlemeler “hedef sözleşmeleri” başlığı altında ele alınmaktadır<sup>113</sup>.

**I. Sözleşmesel öngörülebilirlik bakımından: Belirlilik ve şeffaflık.** Hedef ve kota kayıtlarında öngörülebilirlik, işçinin performans standardını ve bunun ücret ya da performans değerlendirmesine etkisini denetleyebilmesini gerektirir. Salt bir rakam yazılması her zaman

yeterli değildir. Hedefin dönemi, hesaplama yöntemi, kullanılan veri ve sonucun nasıl üretildiği anlaşılabilir olmalıdır. Özellikle değişken ücret sisteminde işçi, ücret hesabının hangi verilerden çıktığını kontrol edebilmelidir.

#### II. Maddi haklılaştırılabilirlik bakımından: Ölçülülük ve dürüstlük kuralına uygunluk.

Hedefin açık biçimde belirlenmiş olması, içerik bakımından makul olduğu anlamına gelmez. İkinci eksen, hedefin gerçekleştirilebilirliğine ve işletme riskinin taraflar arasında nasıl dağıldığına yönelir. Bu çerçevede şu soru öne çıkar: Hedef objektif olarak gerçekleştirilebilir mi ve işçinin kontrolü dışındaki işletme veya piyasa riskini ölçsüz biçimde işçiye aktarıyor mu? Kanımızca hedefi belirleyen işverenin, işçiye sağlanan araçlar, personel ve müşteri portföyü, geçmiş performans verileri ve piyasa koşulları dikkate alındığında ulaşılabilir bir standart oluşturması gerekir. Ulaşılması gerçekçi olmayan hedefin ücretin veya performans değerlendirmesinin belirleyici unsuru yapılması, işletme riskinin tek taraflı biçimde işçiye aktarılması sonucunu doğurabilir. Bu yaklaşım Fransız yargı uygulamasında da karşılık bulmaktadır. Fransız Yargıtayının hedeflerin gerçekleştirilebilirliğine ilişkin ispat yükünü işverene yönelten yaklaşımı ve bunun öğretilde ücret hesabının denetlenebilirliğiyle ilişkilendirilmesi bu bakımdan önemlidir<sup>114</sup>.

**III. İspat bakımından.** Hedef ve kota uyumsuzluklarında iki ayrı konu birbirine karıştırılmamalıdır: işçinin hedefe ulaşip ulaşmadığı ve hedefin baştan itibaren gerçekleştirilebilir olup olmadığı. İlki prim veya başka bir alacağın doğumuna ilişkin olabilir; ikincisi ise hedefin içerik denetimini ilgilendirir. Hedefi belirleyen ve ilgili verilerin büyük bölümünü elinde bulunduran işveren, geçmiş dönem sonuçları, pazar koşulları, ekip büyüklüğü, sağlanan araçlar, bölge veya müşteri portföyü gibi unsurları ortaya koyabilmelidir. Hedefin objektif ve makul bir performans standardı oluşturup oluşturmadığına bu olgular üzerinden hâkim karar verir.

legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000007046366/; Pélissier, Jean/Lyon-Caen, Antoine/Jeammaud, Antoine/Dockès, Emmanuel: Les grands arrêts du droit du travail, Dalloz, 4e éd., 2008, 240.

<sup>111</sup> Uşan, Fatih: Rekabet Yasağı Sözleşmesinin Taşınması Gereken Şartlar ve Bunun Geçerliliği Meselesi (Yargıtay 9. Hukuk Dairesi’nin Bir Kararı Üzerine Değerlendirme), Sicil, Mart 2011, 122.

<sup>112</sup> Özdemir, Erdem: İş Uyuşmazlıklarında İspat, Cilt II, İstanbul 2025, 1060-1062.

<sup>113</sup> Kabakçı, Mahmut: İş Hukuku Uygulamasında Hedef Sözleşmeleri, İş Hukukunda Genç Yaklaşımlar II, On İki Levha Yayıncılık, Ekim 2016, 222 vd.; Güneş, Volkan: İş Hukukunda Ücrete İlişkin Hedef Sözleşmeleri, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Eylül 2021, 5.

<sup>114</sup> Güneş, İş Hukukunda Ücrete İlişkin Hedef Sözleşmeleri, 180; Cas soc., 15 déc. 2021, n° 19-20.978, <https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000044524978/>; Pignarre, Geneviève: Charge de la preuve des objectifs réalisables: La chambre sociale réaffirme sa position, Revue de droit du travail, 2022, 173.



Örneklerden çıkan sonuç, iki eksenli modelin her sözleşme kaydına aynı yoğunlukta uygulanan mekanik bir şema olmadığıdır. Kayıt türüne göre ağırlık değişir; yöntem değişmez. Hükümün kapsamı ve öngörülebilirliği ilk ekseninde belirlilik ve şeffaflıkla, meşru menfaat, gereklilik ve işçi üzerindeki yük ise ikinci ekseninde ölçülülük ve dürüstlük kuralına uygunlukla incelenir. İspat bakımından ayrıca, denetime temel oluşturan somut vakıaların hangi tarafça ortaya konulacağı belirlenir; hukuki nitelendirme hâkime aittir. Özel kanuni rejimler modeli dışlamaz ve buradaki esaslarla birleşerek çalışır. Nitekim, rekabet yasağı ve cezai şartta olduğu gibi, kanun koyucunun ölçülülük ve denge düşüncesini doğrudan somutlaştırdığı hükümler modelin normatif dayanağını daha da görünür kılar.

## SONUÇ

Genel işlem koşullarının iş hukukuna uygulanması konusunda geniş bir öğretisel tartışma bulunmasına rağmen, bu tartışmanın somut uyuşmazlıkta kullanılacak sistematik bir denetim yöntemine bütünüyle dönüştüğü söylenemez. İncelemeler daha çok genel işlem koşulu kavramının iş sözleşmesine uygulanabilirliği, tip iş sözleşmesinin hukuki niteliği, hükümün önceden hazırlanması ve bireysel müzakerenin bulunup bulunmadığı gibi nitelendirme sorunları üzerinde yoğunlaşmıştır. Buna karşılık, somut bir sözleşme kaydının hangi maddi ölçütlerle, hangi vakıalar üzerinden ve hangi hukuki sonuçlarla denetleneceği aynı açıklıkta ortaya konulamamıştır. Yargıtayın TBK m. 20-25 hükümlerini iş hukukuna mekanik biçimde aktarmaktan kaçınmasını bu bakımdan isabetli buluyoruz.

İş ilişkisinin sürekliliği, işletmenin organizasyon ve esneklik ihtiyacı ile taraflar arasındaki yapısal güç eşitsizliği birlikte düşünüldüğünde, genel işlem koşulları rejiminin iş hukukuna aynen değil, bu ilişkinin özelliklerine göre uyarlanarak uygulanması gerekir. Bu yaklaşım, genel işlem koşullarının koruyucu işlevinden vazgeçmek değil; işçinin korunması ile meşru sözleşmesel ve işletmesel esnekliği aynı denetim içinde dengelemek anlamına gelir.

Uyarlama kapsamında öncelikle denetimin giriş noktası yeniden ele alınmalıdır. Hükümün önceden hazırlanıp hazırlanmadığı, çok sayıda sözleşmede kullanılmasının amaçlanıp amaçlanmadığı veya gerçekten müzakere edilip edilmediği gibi klasik kuruluş sorularını iş sözleşmesinin kurulmasından yıllar sonra güvenilir biçim-

de cevaplamak çoğu kez güçtür. Modern işletmelerde belirli çalışan grupları için önceden hazırlanmış sözleşme kalıplarının kullanılması olağan, işçinin bunların hazırlanmasına gerçek anlamda etkide bulunması ise istisnaidir. Bu nedenle işveren tarafından önceden biçimlendirilerek işçiye sunulduğu anlaşılan kayıtlar bakımından, gerçek ve etkili bireysel müzakerenin somut olarak ortaya konulduğu istisnai hâller dışında, denetim geçmişteki kuruluş sürecinin yeniden inşasına bağlanmamalı; doğrudan hükümün içeriğine, işlevine ve etkisine yönelmelidir. Çalışmamızda savunulan hüküm-merkezli yaklaşımın temel tercihi, denetimin ağırlığını bu sorulara vermektir.

Bu denetim iki üst maddi eksen üzerinde sistemleştirilebilir: sözleşmesel öngörülebilirlik ile maddi haklılaştırılabilirlik. İlk eksen, işçinin kendisine yüklenen borcun ve işverene tanınan yetkinin esaslı sınırlarını önceden anlayabilmesini amaçlar. TBK m. 21, 23 ve 24'te görülen hâle gelen öngörülebilirlik, açıklık ve kapsamı belirsiz tek taraflı yetkilere karşı koruma düşüncesi bu eksenin başlıca normatif referanslarını oluşturur. Bunun sonucu, anlam belirsizliğinin işçi lehine yorumlanması ve esaslı sınırları belirlenemeyen açık uçlu yetkilerin işçi aleyhine sınırsız sonuç doğurmamasıdır. TBK m. 24'ün koruyucu düşüncesi de bu çerçevede önem taşır. Esaslı sınırları işverenin gelecekteki iradesine bırakılmış açık uçlu değişiklik yetkileri engellenmeli; buna karşılık sınırları başlangıçta belirlenmiş ve denetlenebilir sözleşmesel esneklik alanları kategorik olarak ortadan kaldırılmamalıdır. Böylece ilk eksen, sözleşmesel gücü ortadan kaldırmak yerine onun sınırlarını öngörülebilir hâle getirir.

İkinci eksen olan maddi haklılaştırılabilirlik, açık ve öngörülebilir bir hükümün içeriğinin ayrıca hukuken gerekçelendirilmesini gerektirir. Hüküm korunmaya değer bir işveren menfaatine dayanmalı, bu menfaati gerçekleştirmeye elverişli ve gerekli olmalı; aynı amaca işçi bakımından daha hafif bir araçla ulaşılabiliyorsa daha ağır sınırlama tercih edilmemelidir. Son olarak işçiye yüklenen külfet ile işverenin elde edeceği yarar arasında makul bir denge aranmalıdır. Bu denetimin normatif temeli yalnız TBK m. 25'e indirgenemez. TBK m. 25 genel işlem koşulları bakımından en yakın pozitif hukuk referansını oluşturmakla birlikte, ölçülülük düşüncesinin iş hukukundaki temeli daha geniştir. Temel hakların özel hukuk ilişkileri üzerindeki etkisi, işçinin kişiliğinin korunmasına ilişkin hükümler ve işverenin sözleşmesel ve yönetsel gücünü gereklilik, kapsam ve yoğunluk

bakımından sınırlayan iş hukuku düzenlemeleri aynı yönelimin farklı görünümleridir. Bu nedenle ölçülülük, iş hukukuna dışarıdan aktarılan yabancı bir teknik değil; sözleşmesel gücün temel haklar, kişiliğin korunması ve menfaat dengesi çerçevesinde sınırlandırılmasının sistematik bir yöntemi olarak görülmelidir.

Bu yaklaşım ölçülülük denetimini salt kötü niyet veya hakkın kötüye kullanılması incelemesinden de ayırır. İşverenin kötü niyetli olmaması, hatta sınırlamanın meşru bir amaca dayanması tek başına yeterli değildir. Denetim ayrıca seçilen aracın gerekli olup olmadığını, daha hafif bir aracın bulunup bulunmadığını ve işçi üzerindeki külfetin izlenen amaçla orantısını sorgular. Sözleşmesel öngörülebilirlik işçiye hangi sınırlar içinde bağlı olduğunu; maddi haklılaştırılabilirlik ise bu sınırların neden ve ne ölçüde hukuken kabul edilebilir olduğunu gösterir.

İspat hukuku boyutu bağımsız bir üçüncü maddi eksen oluşturmaz; özellikle maddi haklılaştırılabilirlik denetiminin somut uyuşmazlıkta işler hâle gelmesini sağlar. İspat edilen hukuki anlamda “ölçülülük” veya “dürüstlük” değildir. İşverenin bilgi ve hâkimiyet alanında bulunan meşru menfaat, somut işletmesel ihtiyaç, seçilen aracın gerekliliği ve işçi üzerinde doğan külfetin değerlendirilmesine imkân veren haklılaştırıcı vakıalar somutlaştırılmalı ve ortaya konulmalıdır. Hukuki değerlendirmeyi ise bu vakılardan hareketle hâkim yapar.

Hüküm-merkezli yaklaşım, sözleşme kaydının soyut içeriği ile somut uygulanmasının da birlikte ele alınmasını gerektirir. Bir hüküm soyut olarak belirli, meşru ve ölçülü olabilir; buna karşılık belirli bir işçi bakımından belirli koşullar altında kullanılması ölçsüz sonuç doğurabilir. Özellikle işverene hareket alanı tanıyan kayıtlarda hükmün soyut olarak kabul edilebilir olması, her somut kullanımını kendiliğinden hukuka uygun hâle getirmez. Denetim gerektiğinde hükmün içeriğinden sözleşmesel gücün somut kullanım biçimine kadar devam etmelidir. Karşılaştırmalı hukuk da bu yaklaşımın iş hukukunun gelişim yönüyle uyumlu olduğunu göstermektedir. Fransız hukukunda işçinin hak ve özgürlüklerine getirilen sınırlamalar işin niteliğiyle haklılaştırılma ve izlenen amaçla orantılı olma koşuluna bağlanırken; Alman hukukunda genel işlem koşullarının içerik denetimi iş hukukunun özellikleri dikkate alınarak uygulanmaktadır. Teknik yapıları farklı olsa da ortak düşünce açıktır: Bir sözleşme hükmünün taraflarca kararlaştırılmış olması, onun maddi içeriğini veya her somut kullanımını kendiliğinden hukuka uygun hâle getirmez.

Önerdiğimiz model, genel işlem koşullarının koruyucu düşüncesini kaybetmeden meşru sözleşmesel esnekliği korumak ve aynı zamanda bu sözleşmesel gücü denetlenebilir kılmak üzerine temellenmektedir. Uygulamaya yön vermek bakımından ve görüşümüz şu şekilde somutlaştırılabilir:

**1. Denetime giriş:** İlk olarak hükmün koruyucu denetime tabi tutulup tutulmayacağı belirlenmelidir. Sözleşmesel nitelik taşıyan iç yönetmelik hükümleri TBK m. 20-25 kapsamında genel işlem koşulları denetimine tabi tutulmalı; salt işverenin yönetim hakkının kullanımını düzenleyen hükümler ise bu kapsamın dışında kalmalıdır. İşveren tarafından önceden biçimlendirilerek işçiye sunulan iş sözleşmesi hükümleri bakımından ise gerçek ve etkili bireysel müzakerenin somut olarak ortaya konulduğu istisnai hâller dışında, iş hukukuna özgü uyarlanmış bir genel işlem koşulları denetimi uygulanmalıdır. Buradaki uyarlama, TBK m. 20-25 hükümlerinin iş sözleşmesine aynen aktarılması anlamına gelmemektedir.

**2. Sözleşmesel öngörülebilirlik:** İkinci aşamada, “İşçinin borcu ve işverene tanınan yetkinin esaslı sınırları açık, belirli ve önceden öngörülebilir mi?” sorusunun yanıtı aranmalıdır. İşçiye hangi yükümlülüğün yüklendiği veya işverene hangi ölçüde hareket alanı tanıdığı sözleşmeden makul bir açıklıkla anlaşılabilir; hüküm, işverenin sonradan tek taraflı olarak doldurabileceği sınırsız veya belirsiz bir yetki alanı yaratmamalıdır.

**3. Maddi haklılaştırılabilirlik:** Üçüncü aşamada hükmün korunmaya değer somut bir işveren menfaatine dayanıp dayanmadığı ve bu menfaat bakımından elverişli, gerekli ve orantılı olup olmadığı incelenmelidir. Bu kapsamda özellikle şu sorular sorulmalıdır: Aynı amaca işçi bakımından daha hafif bir araçla ulaşılabilir mi? İşçiye yüklenen külfet ile işverenin elde edeceği yarar arasında makul bir denge bulunuyor mu? Değerlendirmeye esas haklılaştırıcı vakıalar somutlaştırılmış ve ortaya konulmuş mu? Nihayet, soyut olarak kabul edilebilir olan hükmün somut uygulanması da aynı haklılaştırma ve ölçülülük sınırları içinde kalıyor mu?

Denetimin hukuki sonucu, bu üç aşamanın sonunda ulaşılan değerlendirmeye göre belirlenmelidir. İşçi lehine yorum, bağlayıcılığın kaldırılması, kısmi hükümsüzlük veya ölçsüz somut kullanıma hukuki koruma tanınmaması, ilgili hükmün niteliğine ve uygulanacak kanuni yaptırıma göre gündeme gelecektir.

Bize göre sözleşmenin kuruluş sürecine odaklanarak ve “tip iş sözleşmesi” gibi isabetsiz kavramlar yaratarak iş hukukuna özgü bir uyarlama yapmak mümkün değildir. Odak noktası sözleşmenin kuruluş biçimi değil, denettime konu sözleşme hükümleri olmalıdır. İş sözleşmesinin işveren tarafından önceden hazırlanarak işçiye sunulması hâlinde -ki uygulamada büyük ölçüde karşılaşılan durum budur- sözleşme hükümleri iş hukukuna özgü denetimin kapsamına alınmalıdır. Gerçek ve etkili bireysel müzakerenin somut olarak ortaya konulduğu istisnai hükümler saklı kalmak üzere, denetimin ağırlık merkezi hükmün kuruluş sürecinden hükmün kendisine ve içeriğine kaydırılmalıdır.

Başka bir anlatımla, sözleşmesel denetimin giriş kapısı genişletilirken, denetimin konusu, kapsamı ve yoğunluğu iş hukukunun kendi kavramlarıyla bütünleştirilmelidir. Bu nedenle klasik genel işlem koşulları hukukunun bütün sonuçlarının iş sözleşmesine mekanik biçimde aktarılması yerine, özellikle TBK m. 24 bakımından iş ilişkisinin sürekliliği, işverenin organizasyon ve yönetim ihtiyacı ile sözleşmesel esneklik gereksinimi dikkate alınarak daha sınırlı ve işlevsel bir yaklaşım benimsenmelidir. Buna karşılık, işçinin üstlendiği borcun ve işverene tanınan yetkinin belirli ve öngörülebilir olması, hükmün korunmaya değer somut bir işveren menfaatine dayanması ve işçiye yüklediği külfetin bu menfaat karşısında ölçülü bulunması denetimin esasını oluşturmaktadır.

Çalışmamızda önerilen modelin temel özelliği de burada ortaya çıkmaktadır: Denettime giriş alanı genişletilmekte, fakat klasik TBK m. 20-25 denetimi olduğu gibi aktarılmamakta; denetimin maddi içeriği iş hukukunun ihtiyaçlarına göre yeniden kurulmaktadır. Böylece hâkimin önündeki temel sorun, işveren tarafından hazırlanmış bir hükmün biçimsel olarak “tip sözleşme” veya klasik anlamda genel işlem koşulu sayılıp sayılmadığı olmaktan çıkmakta; hükmün işçi bakımından öngörülebilir sınırlar çizip çizmediği ve işçiye yüklediği külfetin somut, korunmaya değer bir işveren menfaatiyle haklılaştırılıp haklılaştırılmadığı sorularına dönüşmektedir. Sonuç olarak önerimiz, genel işlem koşulları denetiminin olduğu gibi iş hukukuna taşınması değil, iş hukukuna dengeli biçimde uyarlanmasıdır. Bu sonuç, iş hukukunun genel hukuktan kopması anlamına da gelmez. Gerçekten, duayen iş hukukçusu Supiot’un veciz ifadesiyle, iş hukukunda medeni hukuktan gelen teknikler “bağımlılığın gereklerine uyarlanarak” kullanılır<sup>115</sup>. Genel işlem koşulları bakımından savunduğumuz me-

todojik uyarlama da aynı düşüncenin bir görünümüdür: Bu da, borçlar hukukunun araçlarından vazgeçmek değil, onları iş hukukunun özgün normatif yapısı içinde yeniden işlevlendirmek; aynen almak değil, iş hukukuna uyarlamaktır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

Adam, Patrice: L’individualisation du droit du travail. Essai sur la réhabilitation juridique du salarié-individu, LGDJ, Bibliothèque de droit social, t. 39, Paris, 2005.

Akın, Levent: İş Sağlığı Güvenliği ve Alt İşverenlik, Yetkin Yayınları, Ankara, 2013.

Alpagut, Gülsevil: İş Sözleşmesinin Esaslı Şartlarında Değişiklik ve Yargıtayın Konuya İlişkin Bir Kararının Düşündürdükleri, Karar İncelemesi, Çimento İşveren Dergisi, C. 18, S. 5, Eylül 2004, 52-62.

Alpagut, Gülsevil: İşçinin Sadakat Borcu ve Türk Borçlar Kanunu ile Getirilen Düzenlemeler, Sicil İş Hukuku Dergisi, 2012/I, S. 25, 25-34.

Alpagut, Gülsevil: İş İlişkisinin Kurulması, Hükümleri ve İşin Düzenlenmesi Açısından Yargıtayın 2010 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi, Yargıtay’ın İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi 2010, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası (Kamu-İş) Yayını, Başbakanlık Basımevi, Ankara, 2012, 1-81.

Alpagut, Gülsevil: İş İlişkisinin Kurulması, Hükümleri ve İşin Düzenlenmesi Açısından Yargıtayın 2014 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi, Yargıtay’ın İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kararlarının Değerlendirilmesi 2014, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Derneği, Ankara, 2016, 3-79.

Alp, Mustafa: Fazla Çalışmaları Ücrete Dahil Eden Sözleşme Kayıtlarının Geçerliliği ve Denetimi, Çalışma ve Toplum, 2021/1, S. 68, 11-44.

Alp, Mustafa: İş Sözleşmesinin Değiştirilmesi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

Atamer, Yeşim M.: “Yeni Türk Borçlar Kanunu Hükümleri Uyarınca Genel İşlem Koşullarının Denetlenmesi - TKHK m. 6 ve TTK m. 55 f. 1 (f) ile Karşılaştırılmalı Olarak”,

<sup>115</sup> Supiot, Alain: “Pourquoi un droit du travail ?”, Droit social, juin 1990, n° 6, 485-492, özellikle 488: “des techniques venues du droit civil, mais adaptées aux exigences de la subordination”.

Türk Hukukunda Genel İşlem Şartları Sempozyumu, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, Ankara, 2012, 9-73.

Atlan Kazan, Hülya: İş ilişkisinde Rekabet Yasağı Sözleşmesi, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, C. 9, S. 36, 2012, 153-190.

Auzero, Gilles/Canut, Florence: “Le juge et la modification du contrat de travail”, Droit social, 2017, n° 1, p. 11-19.

Auzero, Gilles: “Obligation d’information de l’employeur et clause de dédit-formation”, Revue de droit du travail, 2007, n° 7-8, p. 450.

Auzero, Gilles/Baugard, Dirk/Dockès, Emmanuel: Droit du travail 2023, 36e éd., Dalloz, Paris, 2022.

Aykaç, Hande Bahar: Bireysel İş Sözleşmesinde Düzenlenen Cezai Şart, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, C. 13, S. 50, 2016, 699-762.

Barthélémy, Jacques: “Mérites et exigences d’un droit du travail plus contractuel”, Droit social, 2017, n° 9, p. 737-744.

Baskan, Esra: 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu Hükümleri Çerçevesinde Rekabet Yasağı Sözleşmesi, Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 2, S. 2, 2012, 116-125.

Başterzi, Süleyman: “Bireysel İş ilişkisinin Kurulması, Hükümleri ve İşin Düzenlenmesi”, Yargıtay’ın İş Hukukuna İlişkin Kararlarının Değerlendirilmesi 2018, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Derneği (ed.), On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2021, 21-142.

Baycık, Gaye: “İş Hukukunda Cezai Şart”, İş Hukukunda Genç Yaklaşımlar III, Tankut Centel (yay. haz.), On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, Temmuz 2018, 1-22.

Bento de Carvalho, Lucas: “L’incidence de la réforme du droit des contrats sur le régime du contrat de travail : renouvellement ou statu quo ?”, Revue de droit du travail, 2016, n° 4, p. 258-262.

Bonnin, Vincent: “Clause de mobilité et résidence du salarié”, Revue de droit du travail, 2007, n° 7-8, p. 449-450.

Centel, Tankut: “İşyeri Yönetmeliğinde Değişiklik”, Münir Ekonomi 60. Yaş Günü Armağanı, Öner Eyrenci/Savaş Taşkent/Devrim Ulucan (yay. haz.), Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1993, 179-185.

Civan, Orhan Ersun: Genel İş Koşulları, Beta Yayınevi, İstanbul, 2015.

Cohen, Maurice: “Le règlement intérieur et le pouvoir disciplinaire du chef d’entreprise”, Droit social, 1980, n° 2, p. 165-172.

Çil, Şahin: Fazla Çalışma Ücretinin Temel Ücret İçinde Ödenmesi Uygulaması, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, C. 74, Özel Sayı, 2016, 269-312.

Dockès, Emmanuel: Droit du Travail, Dalloz, Paris, 2009. Doğanç, Doğa Ekrem: Genel İşlem Koşullarında Saydamlık Denetimi, 1. Baskı, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2018.

Doğan Yenisey, Kübra: “Çalışma Koşullarında Değişiklik”, III. Yılında İş Yasası Bodrum Semineri Notları, 21-25 Eylül 2005, Türkiye Toprak, Seramik, Çimento ve Cam Sanayii İşverenleri Sendikası Yayınları, İstanbul, 2005, 104-131.

Doğan Yenisey, Kübra: “Sözleşme ile Getirilen Yan İş Yasağı ve Geçerliliği Sorunu”, Prof. Dr. Savaş Taşkent’e Armağan, On İki Levha Yayınları, İstanbul, 2019, 365-387.

Donnette, Anaëlle: La contractualisation en droit du travail, thèse de doctorat, Université Montpellier I, 2010. Ducros, Henri: “Le règlement intérieur”, Le Droit Ouvrier, mai 1979, p. 153.

Dunand, Jean-Philippe, in Dunand, Jean-Philippe/Mahon, Pascal (éd.): Commentaire du contrat de travail, Stämpflis Handkommentar (SHK), Stämpfli, Berne, 2013, ad art. 319 CO.

Ertan, Emre: Fazla Çalışma Ücretinin Aylık Ücrete Dâhil Edilmesi, Sicil İş Hukuku Dergisi, 2015/II, S. 34, 103-124.

Ertürk, Şükran: Genel İş Koşulları ve Genel İş Koşullarının Denetlenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 15, Özel Sayı, 2013 (Basım Yılı: 2014), 81-118.

Fabre-Magnan, Muriel: « Le forçage du consentement du salarié », *Le Droit Ouvrier*, 2012, n° 768, p. 459-470.

Fraissinier-Amiot, Virginie: “Le contrôle des clauses de mobilité au regard de la nécessité et de la proportionnalité”, note sous *Cas soc.*, 14 oct. 2008, n° 07-42.352 et 07-40.523, *Les Petites Affiches*, 3 avril 2009, n° 67, p. 5-6.

Frouin, Jean-Yves: “Le contrat de travail et les dérogations au droit commun du contrat”, *Droit social*, 2017, n° 9, p. 696-704.

Glaser, Regina, in Moll, Wilhelm (Hrsg.): *Münchener Anwaltshandbuch Arbeitsrecht*, 5. Aufl., C.H. Beck, München, 2021, § 26 “Bildungs- und Umzugsbeihilfen”.

Güneş, Volkan: İş Hukukunda Ücrete İlişkin Hedef Sözleşmeleri, *Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı, Doktora Tezi*, Eylül 2021.

Güzel, Ali/Ugan Çataalkaya, Deniz/Heper, Hande: “Droits et libertés fondamentaux du citoyen-salarié en droit du travail”, *Annales de la Faculté de Droit d'Istanbul*, S. 71, 2022, 221-263, DOI: 10.26650/annale2022.71.0012.

Huber, Rodolphe: *Droit du contrat de travail et socialisation du droit des contrats*, thèse de doctorat, Université Lille II, 2005.

Kabakçı, Mahmut: “İş Hukuku Uygulamasında Hedef Sözleşmeleri”, *İş Hukukunda Genç Yaklaşımlar II*, Tan- kut Centel (yay. haz.), On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2016, 211-232.

Karagöz, Veli: Tip İş Sözleşmelerinde Öngörülen Cezai Şartın Genel İşlem Şartları Bağlamında Denetlenmesi, *Atatürk Üniversitesi Erzincan Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. VIII, S. 1-2, 2004, 593-606.

Lacoste-Mary, Valérie: « La négociation de la mobilité du salarié sous contrôle du juge », *Le Droit Ouvrier*, 2010, n° 743, p. 301-306.

Loiseau, Grégoire: “Du caractère déterminable de la prestation dans les clauses de mobilité”, *Revue des contrats*, 2018/2, réf. RDC115e5, p. 265.

Lyon-Caen, Gérard: “Une anomalie juridique : le règlement intérieur”, *Recueil Dalloz*, 1969, *Chronique*, p. 247-250.

Lyon-Caen, Antoine/Loyseau de Grandmaison, Florent: *Impact de l'ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016 en droit du travail : Principes et philosophie de la réforme, formation et vie du contrat, cessation du contrat, conventions collectives*, Travaux commissions ouvertes, Barreau de Paris : L'impact de la réforme du droit des obligations sur le droit du travail, mars 2018, [\(https://www.lagbd.org/Impact\\_de\\_l%27ordonnance\\_n%C2%B0\\_2016-131\\_du\\_10\\_f%C3%A9vrier\\_2016\\_en\\_droit\\_du\\_travail:\\_Principes\\_et\\_philosophie\\_de\\_la\\_r%C3%A9forme,\\_formation\\_et\\_vie\\_du\\_contrat,\\_cessation\\_du\\_contrat,\\_conventions\\_collectives\\_\(fr\)\)](https://www.lagbd.org/Impact_de_l%27ordonnance_n%C2%B0_2016-131_du_10_f%C3%A9vrier_2016_en_droit_du_travail:_Principes_et_philosophie_de_la_r%C3%A9forme,_formation_et_vie_du_contrat,_cessation_du_contrat,_conventions_collectives_(fr)) (ET: 4.2.2023).

Maillard-Pinon, Sandrine: “Contrat de travail : modification”, *Répertoire de droit du travail*, Dalloz, Paris, 2015, nos 149-150.

Malegat, Laurence: “Clauses de mobilité : les salariés n'ont qu'une famille, l'entreprise !”, *Le Droit Ouvrier*, déc. 2018, n° 845, p. 750-752.

Manav, Eda: İş Hukukunda Rekabet Yasağı Sözleşmesinin Geçerlilik Koşulları, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, S. 87, 2010, 322-364.

Merget, Mario: *Beck'sche Online-Formulare Vertrag (BeckOF Vertrag)*, 63. Edition 2023, Stand: 01.01.2023, beck-online, Verlag C.H. Beck, München.

Mutluer, Merve Kutlu: *Karşılaştırmalı Hukukta ve Türk İş Hukukunda İşyeri İç Yönetmelikleri*, Yetkin Yayınları, Ankara, 2022.

Narmanlıoğlu, Ünal: İşverenin Çalışma Koşullarında Değişiklik Yapma Hakkını Saklı Tutan Sözleşme Hükümleri Bağlayıcı Mıdır?, *Sicil İş Hukuku Dergisi*, 2006/III, S. 3, 9-19.

Özdemir, Erdem: İşverene Çalışma Koşullarında Değişiklik Yetkisi Veren Kayıtlar, *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. 12, S. 3-4, 2004, 31-44.

Özdemir, Erdem: İş Uyuşmazlıklarında İspat, *Cilt II*, İstanbul 2025.

Öztürk, Berna: İşçinin Talimatlara Uyma Borcu, 1. Baskı, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2021.

Peskine, Elsa/Wolmark, Cyril: Droit du travail 2014, 8e éd., Dalloz, Paris, 2013.

Pélissier, Jean/Lyon-Caen, Antoine/Jeammaud, Antoine/Dockès, Emmanuel: Les grands arrêts du droit du travail, 4e éd., Dalloz, Paris, 2008.

Pignarre, Geneviève: "Charge de la preuve des objectifs réalisables : la chambre sociale réaffirme sa position", Revue de droit du travail, 2022, n° 3, p. 173.

Radé, Christophe: L'impact de la réforme du droit des contrats en droit du travail, La Lettre juridique, n° 645, 25 février 2016.

Reisoğlu, Seza: Banka Uygulamaları Açısından Yeni Borçlar Kanununun Genel İşlem Koşulları ve Eleştirisi, Bankacılar Dergisi, S. 77, Haziran 2011, 108-117.

Rivero, Jean: "Note sur le règlement intérieur", Droit social, 1979, n° 1, p. 1-6.

Saint-Didier, Claude: Droit du travail et droit des obligations : étude d'une opposition, thèse de doctorat, Université d'Aix-Marseille III, 1996.

Schönhöft, Andreas: Rückzahlungsverpflichtungen in Fortbildungsvereinbarungen, NZA-RR, 2009, 625-626.

Soyer, M. Polat: Genel İş Koşulları, BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları, Özgün Matbaacılık, İstanbul, 1987.

Soyer, M. Polat: Rekabet Yasağı Sözleşmesi (BK md. 348-352), 1. Baskı, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Ankara, 1994.

Spinner, Günter, in Säcker, Franz Jürgen/Rixecker, Roland/Oetker, Hartmut/Limberg, Bettina (Hrsg.): Münchener Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch, Bd. 5, Schuldrecht - Besonderer Teil II, 9. Aufl., Verlag C.H. Beck, München, 2023, § 611a.

Straube, Gunnar: "Inhaltskontrolle von Rückzahlungsklauseln für Ausbildungskosten", NZA-RR, 2012, 505-507.

Süzek, Sarper: "İş Hukukunda Düzenleme Boşluklarının Doldurulması", Münir Ekonomi 60. Yaş Günü Armağanı,

Öner Eyrenci/Savaş Taşkent/Devrim Ulucan (yay. haz.), Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1993, 129-137.

Süzek, Sarper: Tip İş Akitlerinin ve İş Yönetmeliklerin Kurulma Koşulları ve Denetimi, İstanbul Kültür Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C. 15, S. 1, Prof. Dr. Turhan Esener'e Armağan Özel Sayısı C. 1, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2016, 459-472.

Süzek, Sarper: Yeni Türk Borçlar Kanunu Çerçevesinde Genel İş Koşulları, Sicil İş Hukuku Dergisi, 2011/IV, S. 24, 7-14.

Süzek, Sarper/Başterzi, Süleyman: İş Hukuku, 24. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2024.

Tournaux, Sébastien: "Le contrat de travail et les dérogations au droit commun du contrat", Droit social, 2017, n° 9, p. 688-695.

Ugan Çatalıkaya, Deniz: "İş Hukukunda Eşitlik İlkesinin İki Bileşeni: İşverenin Dar Anlamda Eşit Davranma Borcu ve Ayrım Yasağı", Çalışma ve Toplum, 2021/2, S. 69, 859-898, DOI: 10.54752/ct.1155028.

Ugan Çatalıkaya, Deniz: İş Hukukunda Ölçülülük İlkesi, Beta, İstanbul, 2019.

Uşan, M. Fatih: Rekabet Yasağı Sözleşmesinin Taşınması Gereken Şartlar ve Bunun Geçerliliği Meselesi (Yargıtay 9. Hukuk Dairesi'nin Bir Kararı Üzerine Değerlendirme), Sicil İş Hukuku Dergisi, 2011/I, S. 21, 116-128.

Yayvak Namılı, İrem: İş Hukuku'nda Cezaî Şart, On İki Levha Yayıncılık, İstanbul, 2019.

Yeniocak, Umut: Borçlar Kanunu Hükümlerine Göre Genel İşlem Koşullarının Yargısal Denetimi, Türkiye Barolar Birliği Dergisi, C. 26, S. 107, Temmuz-Ağustos 2013, 75-96.

Yıldız, Gaye Burcu: İş Hukukunda Sözleşmesel Kayıtlar, Yetkin Yayınları, Ankara, 2014.

Yuvalı, Ertuğrul/Yaba, Tuğçe: İşverenin Yönetim Hakkının ve İşçinin Talimatlara Uyma Borcunun Bir Sınırı Olarak Çalışma Koşullarında Esaslı Değişiklik, YBHD, Yıl 7, 2022/2, 1685-1714.

**Prof. Dr. Volkan Işık**

Hacettepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

Makale gönderim tarihi **19.08.2026**  
Makale kabul tarihi **31.08.2026**

# SOSYAL EKONOMİYİ GÖRÜNÜR KILMAK: DÜNYA MODELLERİ, TÜRKİYE’DE KOOPERATİFLERİN SEYRİ VE VERİ SORUNU

Making the Social Economy Visible: Global Models, the Trajectory of Cooperatives in Türkiye and the Data Challenge

## ÖZET

Bu çalışma, sosyal ekonominin temel özelliklerini ve farklı ülkelerde aldığı kurumsal biçimleri Türkiye ile karşılaştırmalı olarak incelemektedir. Sosyal ekonomi; kooperatifler, dernekler, vakıflar, mütüaliteler ve toplumsal amacı önceleyen sosyal işletmelerden oluşan geniş bir alanı ifade eder. İspanya’nın sosyal ekonomi ekosistemi, İtalya’nın sosyal kooperatifleri, Fransa’nın kapsayıcı sosyal ve dayanışma ekonomisi çerçevesi, Birleşik Krallık’ın topluma yararlı şirket statüsü ve Güney Kore’nin sertifikalı sosyal işletme modeli, bu

alanın tek bir hukuki forma dayanmadığını göstermektedir. Türkiye ise tarihsel olarak güçlü bir kooperatifçilik ve vakıf geleneğine sahip olmasına rağmen sosyal ekonominin bütünü tanımlayan ortak bir hukuki ve istatistiki çerçeveden yoksundur. 2009-2024 dönemine ait verilerin betimleyici incelemesi, kooperatiflerde çalışan sayısının 35.968’den 45.881’e ve kooperatif sayısının 9.826’dan 11.977’ye yükseldiğini; buna karşılık toplam istihdam daha hızlı arttığı için kooperatif istihdam payının yüzde 0,175’ten yüzde 0,141’e gerilediğini göstermektedir. Burada önemli bir sorun bulguların doğrudan

uluslararası oranlarla eşdeğer olmamasıdır; çünkü nispeten geniş zaman serisi için Türkiye verisi yalnızca kooperatifleri, Avrupa verileri ise sosyal ekonominin bütün bileşenlerini kapsamaktadır. Çalışma, Türkiye için ortak tanım ve veri altyapısı, farklı hukuki biçimleri kapsayan bir tanınma sistemi ve sosyal amaçla ilişkilendirilmiş kamu destekleri önermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal ekonomi, sosyal işletme, kooperatifçilik, karşılaştırmalı politika, kooperatif istihdamı, veri altyapısı.

## ABSTRACT

This study comparatively examines the main characteristics of the social economy and the institutional forms it takes in different countries in relation to Türkiye. The social economy refers to a broad field comprising cooperatives, associations, foundations, mutuals, and social enterprises that prioritise social objectives. Spain's social economy ecosystem, Italy's social cooperatives, France's inclusive social and solidarity economy framework, the United Kingdom's Community Interest Company status, and South Korea's certified social enterprise model demonstrate that this field is not based

on a single legal form. Although Türkiye has historically had a strong tradition of cooperatives and foundations, it lacks a common legal and statistical framework that defines the social economy as a whole. A descriptive examination of data for the 2009–2024 period shows that the number of employees in cooperatives increased from 35,968 to 45,881 and the number of cooperatives rose from 9,826 to 11,977; however, because total employment grew more rapidly, the share of cooperative employment declined from 0.175 percent to 0.141 percent. An important issue here is that the findings are not directly equivalent to international ratios, because Türkiye's

data for a relatively long time series cover only cooperatives, whereas European data encompass all components of the social economy. The study recommends for Türkiye a common definition and data infrastructure, a recognition system covering different legal forms, and public support mechanisms linked to social objectives.

**Keywords:** Social economy, social enterprise, cooperatives, comparative policy, cooperative employment, data infrastructure.

## GİRİŞ

Ekonomik faaliyet ile toplumsal faydayı aynı örgütsel yapı içinde buluşturma arayışı yeni değildir. Kooperatifler, vakıflar, dernekler, karşılıklı yardımlaşma kuruluşları ve sosyal girişimler uzun süredir piyasanın ve kamunun tek başına karşılayamadığı ihtiyaçlara cevap vermektedir. Son yıllarda iklim krizi ve sürdürülebilirlik, bakım hizmetlerine duyulan ihtiyacın artması, bölgesel eşitsizlikler ve dezavantajlı grupların istihdama katılımı gibi sorunlar bu kuruluşları yeniden ekonomi politikalarının gündemine taşımıştır. Avrupa Birliği'nin 2021 Sosyal Ekonomi Eylem Planı ve OECD'nin 2022 tarihli Sosyal ve Dayanışma Ekonomisi ve Sosyal İnovasyon Hakkında Tavsiye Kararı, sosyal ekonomiyi; sosyal politika, istihdam, girişimcilik, yerel kalkınma ve yeşil dönüşüm politikalarının bir bileşeni olarak ele almaktadır (OECD, 2022; Avrupa Komisyonu, 2026).

Bununla birlikte, uygulamada sosyal ekonomi ülkeden ülkeye aynı kurumsal biçimi almamaktadır. İspanya'da 10 Nisan 2026 tarihinde yürürlüğe giren Kapsamlı Sosyal Ekonomi Teşvik Yasası (Ley 1/2026) ile resmen tanıyan sosyal şirketler ve Mondragon modeli gibi tarihsel olarak çok daha eski dönemlere dayanan köklü sosyal kooperatifçilik modelleri, İtalya'da 1991'de yasal zemine oturan sosyal kooperatifçilik, Fransa'da 2014 tarihli yasa ile kooperatifler, dernekler, vakıflar ve karşılıklı yardımlaşma sandıkları gibi yapıların tek bir çatıda birleştiril-

mesi, Birleşik Krallık'ta şirketler hukuku içindeki sosyal şirketlere tanınan özel bir statü ve Güney Kore'de kamu tarafından yürütülen sertifikasyon sistemi öne çıkmaktadır. Bu çeşitlilik, başarılı bir sosyal ekonomi politikasının belirli bir ülke modelini kopyalamaktan çok, ortak ilkeleri ülkenin tarihsel ve kurumsal yapısına uyarlamayı gerektirdiğini göstermektedir. Zira Avrupa Birliği'nin sosyal ekonomi yaklaşımı da; tek tip bir model dayatmak yerine ekonomik faaliyetleri, toplumsal faydayı ve demokratik karar süreçlerini dengeleyen ekonomik boyut, sosyal boyut ve yönetim boyutu olmak üzere üç temel eksene dayanır (Avrupa Komisyonu, 2021).

Türkiye, on dokuzuncu yüzyıla uzanan kooperatifçilik deneyimine, güçlü bir vakıf geleneğine ve kooperatifçiliğin geliştirilmesini devlete bir görev olarak yükleyen anayasal düzenlemeye (Madde 171) sahiptir. Buna rağmen sosyal ekonominin tüm bileşenlerini ortak bir çerçevede tanımlayan mevzuat ve düzenli veri üretimi henüz oluşturulmamıştır. Bu çalışma önce sosyal ekonomi, sosyal işletme ve sosyal girişimcilik kavramlarını birbirinden ayırmakta; ardından beş ülke örneğini karşılaştırmakta ve Türkiye'de sosyal ekonominin kurumsal yapısını değerlendirmektedir. Son bölümde ise yalnızca kooperatiflere ilişkin 2009-2024 verilerinin betimleyici seyri incelenmektedir. Amaç, Türkiye'nin sosyal ekonomideki toplam payını ölçtüğü iddiasında bulunmak değil, mevcut verilerin neyi gösterdiğini ve daha sağlıklı

bir değerlendirme için hangi altyapıya ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: SOSYAL EKONOMİ NEDİR?

Sosyal ekonomi, farklı tüzel kişilikler altında ekonomik faaliyette bulunan; insanı, toplumsal amacı ve dayanışmayı sermaye getirisinin önüne koyan, bir diğer ifadeyle sosyal değer üreten kuruluşlar bütünüdür. Kooperatifler, dernekler, vakıflar, mütualiteler veya karşılıklı yardım kuruluşları, sosyal girişim ve sosyal işletmeler bu alanın başlıca aktörleridir (Liger vd. 2016; OECD, 2022). Örgütlerin açık bir toplumsal ya da çevresel amaç taşıması, katılımcı veya demokratik yönetim ilkelerine dayanması ve gelir fazlasının önemli bölümünü amaçları doğrultusunda kullanması sosyal ekonominin ortak özellikleri arasında sayılmaktadır. Sosyal ekonomi, klasik piyasa ekonomisinden farklı olarak insanı ve toplumu merkeze alır. Burada amaç kar maksimizasyonu değildir. Ancak bu, ekonomik faaliyetin olmadığı anlamına gelmez. Aksine, üretim vardır, gelir vardır, ancak elde edilen değer toplumsal fayda için kullanılır.

### 1.1 Sosyal ekonomi, sosyal işletme ve sosyal girişimcilik

Bu üç kavram birbiriyle ilişkili olmakla birlikte aynı anlama gelmez. Sosyal ekonomi en geniş çerçeveyi, yani belirli ilkelere göre çalışan kuruluşlar ekosistemini anlatır. Sosyal işletme, bu ekosistem içinde düzenli biçimde mal veya hizmet üreten, açık bir toplumsal amaç taşıyan ve elde ettiği geliri öncelikle bu amaç için kullanan örgüttür. Sosyal girişimcilik ise belirli bir tüzel kişilikten çok, toplumsal bir soruna yenilikçi ve sürdürülebilir çözüm üretme sürecini ifade eder (Defourny ve Nyssens, 2010, 2012). Bu nedenle her kooperatif otomatik olarak sosyal işletme sayılamayacağı gibi, her sosyal işletmenin de kooperatif olması gerekmez. Bir şirket, dernek veya vakıf iktisadi işletmesi de sosyal amaç, ekonomik faaliyet ve hesap verebilir yönetim ölçütlerini karşılayabilir.

EMES<sup>1</sup> yaklaşımı, sosyal girişimleri sosyal misyon, ekonomik model ve yönetim yapısı olmak üzere birbirleriyle ilişkili üç temel boyut üzerinden ele almaktadır. Bu

boyutlar; sürekli ekonomik faaliyet ve ekonomik risk gibi girişimci özellikleri, açık bir toplumsal amacı ve sosyal misyonun önceliğini, ayrıca özerklik, sermaye sahipliğinden bağımsız karar alma ve paydaş katılımı gibi yönetim özelliklerini içermektedir. Bu yaklaşım, sosyal girişimleri belirli bir hukuki statüye indirgemek yerine ekonomik kaynakların bileşimini, karar alma mekanizmalarını ve sosyal misyonun korunmasını sağlayan kurumsal düzenlemeleri birlikte değerlendirmektedir (Defourny & Nyssens, 2012, 2017). Türkiye açısından bu ayrım özellikle önemlidir; çünkü sosyal amaçlı faaliyetler kooperatif, dernek, vakıf, anonim şirket, limited şirket ve şahıs işletmesi gibi farklı hukuki biçimlerde yürütülmektedir.

### 1.2 Piyasa ve piyasa dışı faaliyetler

Sosyal ekonomi kuruluşlarının finansman yapıları da birbirinden farklıdır. Düzenli satış geliri elde eden kooperatifler ve sosyal işletmeler alanın piyasa yönünü; bağış, üyelik aidatı, gönüllü emek ve kamu hibesi gibi karma kaynaklara dayanan dernek ve vakıflar ise piyasa dışı yönünü temsil eder. Ancak bu ayrım mutlak değildir. Bir dernek iktisadi işletme kurabilir, bir kooperatif kamu desteğinden yararlanabilir, bir sosyal işletme hem satış, hem hibe geliri elde edebilir. Dolayısıyla sosyal ekonominin büyüklüğü ölçülürken yalnızca ciroya, yalnızca istihdama veya yalnızca tüzel kişilik sayısına bakmak eksik bir tablo üretir.

## 2. DÜNYADA SOSYAL EKONOMİ: BEŞ KURUMSALLAŞMA YOLU

Karşılaştırma için seçilen İspanya, İtalya, Fransa, Birleşik Krallık ve Güney Kore örnekleri belirli ölçütler gözetilerek belirlenmiştir. İlk ölçüt, ülkelerin sosyal ekonomiyi farklı hukuki yollardan tanımlamış olmasıdır: İspanya ve İtalya kooperatif mevzuatının uyarlanmasını, Fransa kooperatif, dernek, vakıf ve ilgili şirketleri tek bir yasal çatı altında toplayan kapsayıcı bir modeli, Birleşik Krallık şirketler hukuku içinde tanımlanan özel bir statüyü, Güney Kore ise devlet sertifikasyonuna dayanan bir model temsil etmektedir. İkinci ölçüt, bu ülkelerin güncel, erişilebilir ve karşılaştırılabilir birincil kaynaklara (resmi mevzuat metinleri, ulusal düzenleyici kurum raporları ve Avrupa Komisyonu'nun ülke raporları) sahip olma-

<sup>1</sup> EMES: sosyal ekonomi ve sosyal girişimcilik üzerine köklü üniversite araştırma merkezleri ve bireysel araştırmacılar tarafından oluşturulan uluslararası araştırma ağıdır. Bu kısaltma İngilizce değil, ilk araştırma projesinin Fransızca adı olan "L'EMergence de l'Entreprise Sociale en Europe" (Avrupa'da Sosyal İşletmelerin Ortaya Çıkışı) ifadesinden türetilmiştir.

sıdır. Son olarak, üç Kıta Avrupası örneğinin (İspanya, İtalya, Fransa) yanına common law geleneğinden Birleşik Krallık ve Avrupa dışından, devlet öncülüğündeki bir model olarak Güney Kore eklenerek, karşılaştırmanın tek bir hukuk geleneğiyle sınırlı kalmaması hedeflenmiştir.

## 2.1 Avrupa Birliği: ortak ilkeler, güncellenen veriler

Avrupa Komisyonu'nun sosyal ekonomiyi tanıma, teşvik etme ve sistematik şekilde geliştirme amacıyla oluşturduğu kapsamlı politika belgesi 9 Aralık 2021'de kabul edilen 2021-2030 AB Sosyal Ekonomi Eylem Planı'dır. Sosyal Ekonomi Eylem Planı uygun yasal ve idari koşulların geliştirilmesi, finansmana ve pazarlara erişim ile görünürlüğün artırılması üzerine kuruludur. Eylem planının 3 temel amacı ön plana çıkmaktadır;

- Sosyal ekonomi kuruluşlarının (kooperatifler, vakıflar, karşılıklı yardım dernekleri, sosyal girişimler vb.) potansiyelini artırmak,
- İstihdam yaratmayı, sosyal inovasyonu ve kapsayıcı büyümeyi teşvik etmek,
- Üye devletler düzeyinde sosyal ekonomiyi destekleyen uygun yasal ve finansal çerçeveler oluşturmak.

Politika belgesinin bu amaçlar etrafında şekillenen 3 temel eylem alanı bulunmaktadır;

### 1. Kapasite Geliştirme ve Fırsatlar Yaratma:

- Eğitim, beceri geliştirme ve dijital dönüşüm programları,
- Sosyal ekonomi işletmelerine özel finansman ve yatırım araçları,
- Sosyal girişimcilik için Erasmus+ ve InvestEU gibi programlar aracılığıyla destek.

### 2. Politika ve Yasal Çerçeve İyileştirilme:

- Üye devletlerde sosyal ekonomiyi destekleyen uyumlu hukuki çerçevelerin teşviki,
- Kamu alımlarında sosyal kriterlerin daha çok kullanılması,
- Vergisel teşviklerin gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi,

### 3. Sosyal Ekonominin Görünürlüğünün Artırılması:

- Sosyal ekonominin tanıtımı için AB genelinde iletişim stratejileri,
- “Buy Social B2B Market” gibi kamu-özel ortaklıklarının yaygınlaştırılması,
- Sosyal ekonomi için AB düzeyinde tanıtım mekanizmaları (etiket, sertifikasyon, vb.)

Tanım konusunda ise Avrupa Birliği sosyal ekonomiyi tek bir tüzel kişilik altında toplamamış, ortak ilkeler ve politika hedefleri üzerinden desteklemiştir. Avrupa Komisyonu için hazırlanan 2024 tarihli karşılaştırma çalışmasına göre, AB-27'de 4,3 milyondan fazla sosyal ekonomi kuruluşu bulunmaktadır. Sosyal ekonomi en az 11,5 milyon kişiye istihdam sağlamakta ve bu sayı AB toplam istihdamının yaklaşık %6,3'üne karşılık gelmektedir. Sosyal ekonomi istihdamının 6,2 milyondan fazlası (%54) derneklerde, 3,3 milyonu (%29) ise kooperatiflerde gerçekleşmektedir (Carini vd., 2024). Bu temel veriler Avrupa Komisyonu'nun 2026 Sosyal Ekonomi Eylem Planı ara dönem gözden geçirmesinde de esas alınmıştır (European Commission, 2026). Bu dağılım, sosyal ekonomi istihdamının kooperatiflerle sınırlı olmadığını ve özellikle derneklerin istihdam açısından önemli bir ağırlığa sahip olduğunu göstermektedir.

Avrupa Birliği Konseyi'nin 2023 tavsiye kararı ise üye devletleri sosyal ekonomi için kapsamlı stratejiler hazırlamaya ve düzenli veri üretmeye çağırılmaktadır. Veriye yapılan bu vurgu önemlidir: güncel Avrupa araştırması, üye ülkelerin yalnızca küçük bir bölümünün sosyal ekonominin tüm bileşenlerini düzenli biçimde ölçebildiğini belirtmektedir (Avrupa Komisyonu, 2024). Dolayısıyla veri sorunu Türkiye'ye özgü değildir; ancak ortak tanımın bulunmadığı ülkelerde daha belirgin hâle gelmektedir.

## 2.2 İspanya: kooperatif ekosistemi ve Mondragon

İspanya'da sosyal ekonominin gelişiminde ülkenin tarihsel kooperatifçilik geleneği, bölgesel dayanışma ağları ve topluluk temelli örgütlenme pratikleri rol oynamıştır. Özellikle İspanya İç Savaşı'nın (1936-1939) ardından başlayan Franco dönemi, Bask bölgesinde ekonomik ve toplumsal koşulları önemli ölçüde şekillendirmiştir. 1956'da Bask bölgesindeki Mondragon kasabasında ilk sanayi kooperatifinin kurulmasıyla başlayan Mondragon deneyimi de bu savaş sonrası ortam-

da, yerel ekonomik ihtiyaçlara ve toplumsal sorunlara kolektif çözümler üretme arayışı içerisinde gelişmiştir (Hösi, 2025).

José María Arizmendiarieta'nın öncülüğünde gelişen hareket, başlangıçtaki küçük üretim girişiminden zaman içerisinde sanayi, finans, perakende, eğitim ve araştırma alanlarında faaliyet gösteren geniş bir kooperatifler ağına dönüşmüştür<sup>2</sup>. Mondragon modelini farklılaştıran unsur, çalışanların işletmelerin ortakları olmasının ötesinde, modelin kooperatifler arasında oluşturulan finansman, eğitim, sosyal koruma ve karşılıklı destek mekanizmalarına dayanmasıdır. Bu durum, kooperatif ekosisteminin piyasa faaliyetinin ötesinde sosyal ihtiyaçlara da kurumsal çözümler üretebildiğini göstermektedir.

İspanya'daki sosyal ekonomi geleneği zaman içerisinde kamu politikaları ve hukuk sistemi tarafından güçlü biçimde kurumsallaştırılmıştır. Bu sürecin temel dönüm noktalarından biri olan 5/2011 sayılı Sosyal Ekonomi Kanunu (Ley 5/2011, de Economía Social), sosyal ekonomiye ortak bir hukuki çerçeve kazandırmış; kooperatifler, çalışanların ortak olduğu şirketler (sociedades laborales), mütualiteler, dernekler, vakıflar ve diğer sosyal ekonomi kuruluşlarını bu çerçeve içerisinde tanımlamıştır (España, 2011). Bu hukuki yapı, 8 Nisan 2026 tarihli 1/2026 sayılı Sosyal Ekonominin Kapsamlı Olarak Teşvik Edilmesine İlişkin Kanun (Ley 1/2026, integral de impulso de la economía social) ile daha ileri bir aşamaya taşınmıştır (España, 2026). Yeni düzenleme, 2011'de oluşturulan sosyal ekonomi çerçevesini değişen ekonomik ve toplumsal koşullara uyarlamayı ve sosyal ekonominin kurumsal gelişimini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Sosyal ekonominin İspanya'daki kurumsal öneminin bir başka göstergesi, konunun doğrudan merkezi hükümet yapısında temsil edilmesidir. İspanya'da Çalışma ve Sosyal Ekonomi Bakanlığı (Ministerio de Trabajo y Economía Social) bulunmakta ve Bakanlık bünyesinde ayrıca Sosyal Ekonomiden Sorumlu Devlet Sekreterliği (Secretaría de Estado de Economía Social) faaliyet göstermektedir. Bakanlığın güncel organizasyon yapısında çalışma politikaları ile sosyal ekonomi ayrı devlet sekreterlikleri düzeyinde örgütlenmiştir.

Bakanlıkla birlikte İspanya'da sosyal ekonomi geleneği kamu politikalarına da yansımış; sosyal ölçütlerin kamu alımlarına eklenmesi ve kooperatiflerin bölgesel kalkın-

ma politikalarıyla ilişkilendirilmesi gündeme gelmiştir (Konle-Seidl, 2022). İspanya örneği, sosyal ekonominin yalnızca tarihsel kooperatifçilik ve dayanışma pratiklerinden oluşmadığını; bu yapıların zaman içerisinde ulusal hukuk ve kamu politikası içerisinde açık biçimde tanınarak desteklendiğini göstermektedir.

### 2.3 İtalya: sosyal kooperatifler ve işgücüne entegrasyon

İtalya, Avrupa'da sosyal girişimlerin hukuki olarak tanınması ve kurumsallaştırılması açısından öncü ülkelerden biridir. İtalyan sosyal girişim modelinin gelişimi başlangıçta kooperatif modeli üzerinden gerçekleşmiştir. 1980'lerde fiilen ortaya çıkan yeni kooperatif uygulamaları, 8 Kasım 1991 tarihli ve 381 sayılı Sosyal Kooperatifler Kanunu (Legge 381/1991) ile ulusal düzeyde özel bir hukuki statüye kavuşmuştur. Avrupa Komisyonu'nun İtalya ülke raporu da 1991 düzenlemesini, toplumun genel yararını ve vatandaşların sosyal bütünleşmesini amaçlayan yeni bir kooperatif formunun hukuken tanınması olarak değerlendirmektedir (Borzaga, 2020).

381 sayılı Kanun sosyal kooperatifleri iki temel faaliyet modeli üzerinden düzenlemiştir. A tipi sosyal kooperatifler, sosyal, sağlık ve eğitim hizmetlerinin sunumuna yönelirken; B tipi sosyal kooperatifler, tarım, sanayi, ticaret veya hizmet faaliyetleri yoluyla dezavantajlı kişilerin (fiziksel, zihinsel engelliler, psikiyatrik tedavi geçmişli bulunan kişiler, uyuşturucu veya alkol bağımlıları, ailevi güçlük içindeki çalışma çağındaki gençler ve belirli koşullardaki hükümlüler) çalışma hayatına entegrasyonunu amaçlamaktadır. Kanun, bu kooperatiflerde çalışanların en az %30'unun dezavantajlı kişilerden oluşmasını zorunlu kılmaktadır (Legge, 1991). İtalya'daki B tipi sosyal kooperatifler, daha sonra literatürde yaygınlaşan İşgücüne Entegrasyon Sosyal İşletmeleri (Work Integration Social Enterprises – WISE) yaklaşımının Avrupa'daki en köklü örneklerinden birini oluşturmaktadır (Borzaga, 1996).

İtalyan modelinin gelişimi 1991 düzenlemesiyle sınırlı kalmamıştır. 2006 tarih ve 155 sayılı Yasama Kararnamesi, "sosyal girişim" kavramını kooperatif formunun ötesine taşıyan ilk genel ulusal düzenleme olmuştur<sup>3</sup>. Böylelikle sosyal girişim, yalnızca sosyal kooperatiflere özgü bir yapı olmaktan çıkarılarak farklı bir hukuki forma kavuşturulmuştur. Bununla birlikte, 2016–2017

<sup>2</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz.: <https://www.mondragon-corporation.com/en/history/>

<sup>3</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. DECRETO LEGISLATIVO 24 marzo 2006, n. 155

Üçüncü Sektör Reformu kapsamında çıkarılan 2017 tarihli 112 sayılı Yasama Kararnamesi (D.Lgs. 112/2017) sosyal girişim mevzuatını yeniden düzenlemiş ve 2006 tarihli düzenlemeyi yürürlükten kaldırmıştır.

Bu reformun önemli sonuçlarından biri, “sosyal girişim”in artık tek başına belirli bir hukuki şirket türü olmamasıdır. Sosyal girişim daha çok gerekli koşulları sağlayan özel kuruluşların edinebileceği bir hukuki statü/nitelik (qualification) niteliğindedir. Dolayısıyla sosyal girişimler sosyal kooperatif biçiminde kurulabilecekleri gibi, şartları sağlamaları halinde dernek, vakıf ve çeşitli şirket biçimleri altında da faaliyet gösterebilirler. Hatta Avrupa Komisyonu raporu, sınırlı sorumlu şirketler ve sermaye şirketlerinin de gerekli hukuki kriterleri sağladıklarında sosyal girişim kapsamında yer alabildiklerini açıkça belirtmektedir (Borzaga, 2020).

## 2.4 Fransa: sosyal ve dayanışma ekonomisini ortak çatı altında toplamak

Fransa, sosyal ekonomi alanında Avrupa’nın en eski ve kurumsallaşmış geleneklerinden birine sahip olmakla birlikte, “sosyal girişim” kavramından çok daha geniş bir sosyal ve dayanışma ekonomisi (économie sociale et solidaire – ESS) yaklaşımını benimsemektedir. Avrupa Komisyonu’nun Fransa ülke raporu da ülkede sosyal girişim kavramının diğer bazı Avrupa ülkelerine kıyasla daha az kullanıldığını; bunun yerine sosyal girişimleri de kapsayan geniş bir ESS anlayışının kurumsallaştığını belirtmektedir (Petrella & Richez-Battesti, 2020).

Bu yaklaşımın temel hukuki dayanağı, 31 Temmuz 2014 tarihli ve 2014-856 sayılı Sosyal ve Dayanışma Ekonomisi Kanunu’dur. Kanun, ESS’yi yalnızca belirli hukuki kuruluş türlerinin toplamı olarak değil, belirli ilkelere dayanan bir ekonomik faaliyet ve girişimcilik biçimi olarak tanımlamaktadır. ESS kapsamında kar paylaşımının tek amaç olmaması, elde edilen karın önemli bölümünün kuruluşun sürdürülmesi ve geliştirilmesine yönlendirilmesi ile demokratik yönetim ilkesinin benimsenmesi gibi koşullar öngörülmektedir (LOI n° 2014-856).

Fransız modelinin önemli unsurlarından biri de Société Coopérative d’Intérêt Collectif – SCIC, yani Kolektif Çıkar Kooperatifi modelidir. SCIC statüsü 17 Temmuz 2001 tarihli 2001-624 sayılı Kanun ile oluşturulmuştur. Düzenleme, SCIC’leri, toplumsal fayda niteliği taşıyan kolektif çıkara yönelik mal ve hizmet üreten kooperatif şirketleri olarak tanımlamaktadır. Bugünkü ESS France, ulusal düzeyde sektörün temsil ve tanıtımını üstlenir-

ken, bölgesel sosyal ve dayanışma ekonomisi odaları sosyal ekonomi kuruluşlarının geliştirilmesi, eğitim, veri toplama ve kamu kurumlarıyla ilişkiler gibi görevler yürütmektedir.

2014 Kanunu, geleneksel sosyal ekonomi kuruluşları olan kooperatifler, mütualiteler, dernekler ve vakıfların yanında, belirli toplumsal fayda ve kar dağıtım koşullarını yerine getiren ticari şirketlerin de ESS kapsamında yer alabilmesine imkan tanımıştır. Bu yönüyle Fransız modeli, sosyal ekonomiyi ilgili kuruluşun hukuki statüsüne göre tanımlamak yerine, toplumsal amaç, yönetim biçimi ve karın kullanımına ilişkin kuralların birleşimine dayandırmaktadır. Avrupa Komisyonu da 2014 yasasının Fransa’da geniş ve kapsayıcı bir ESS tanımı oluşturduğunu vurgulamaktadır (Petrella & Richez-Battesti, 2020).

Komisyonu’nun AB operasyonel tanımına dayanan tahminine göre Fransa’da 2015 itibarıyla yaklaşık 96.603 sosyal girişim bulunmaktadır. Ancak rapor bu rakamın farklı veri kaynaklarının birleştirilmesiyle oluşturulmuş yaklaşık bir tahmin olduğunu ve dikkatli kullanılması gerektiğini açıkça belirtmektedir (Petrella & Richez-Battesti, 2020). Buna karşılık, sosyal ve dayanışma ekonomisinin tamamı çok daha geniştir. Fransa Ekonomi Bakanlığı’nın güncel tanıtım verilerine göre ESS; yaklaşık 200.000 işletme ve kuruluşu ve 2,38 milyon ücretli çalışanı kapsamaktadır. Ayrıca ESS, Fransa GS-YH’sinin yaklaşık %10’unu, özel sektör istihdamının ise yaklaşık %14’ünü temsil etmektedir (Gouvernement France, 2026).

Fransa deneyimi de, sosyal girişimleri tek bir hukuki forma indirgemek yerine kooperatifler, dernekler, vakıflar, mütualiteler ve belirli koşulları sağlayan ticari şirketleri ortak sosyal amaç, demokratik yönetim ve karın sınırlandırılması ilkeleri etrafında birleştiren kapsayıcı bir sosyal ekonomi çerçevesinin mümkün olduğunu göstermektedir.

## 2.5 Birleşik Krallık: şirket biçimi içinde toplumsal amacı korumak

Birleşik Krallık’ta sosyal girişimciliği tek bir hukuki örgütlenme biçimiyle sınırlandırmayan, farklı tüzel kişiliklerin sosyal amaçlı ekonomik faaliyet gösterebilmesine olanak veren esnek bir yaklaşım benimsenmektedir. Sosyal girişimler kooperatif, hayır kurumu, limited şirket veya farklı örgütsel biçimlerde faaliyet gösterebilmekte; dolayısıyla ülkede “sosyal girişim” başlı başına

tek bir hukuki statü anlamına gelmemektedir. Bununla birlikte, sosyal girişimler için özel olarak tasarlanmış en önemli model şirket modelidir. Bu modeldeki şirket biçimleri Community Interest Company – CIC (Topluluk Yararına Şirket) yapısındadır. CIC'nin hukuki temeli Companies (Audit, Investigations and Community Enterprise) Act 2004 ile oluşturulmuş, uygulamaya ilişkin düzenlemeler ise Community Interest Company Regulations 2005 ile tamamlanmıştır<sup>4</sup>. CIC, olağan bir limited şirketin ayrı tüzel kişiliğe sahip olma, sözleşme yapabilme, varlık sahibi olabilme, borçlanabilme ve finansman sağlayabilme gibi özelliklerini korurken, toplumsal amacın özel hukuki mekanizmalarla güvence altına alınması bakımından standart şirketlerden ayrılmaktadır.

Modelin ikinci temel unsuru zorunlu varlık kilididir (asset lock). Bütün CIC'lerde bulunması gereken ve sonradan kaldırılamayan bu mekanizma, şirketin varlıklarından ve faaliyetlerinden doğan fazlaların esas olarak toplumsal amaç doğrultusunda kullanılmasını zorunlu kılmakta ve özel kazanç amacıyla serbestçe aktarılmasını engellemektedir. Güncel düzenlemede toplam temettü dağıtımı şirket karının en fazla %35'iyle sınırlıdır; böylece karın esas bölümünün kuruluşta veya toplumsal amaç doğrultusunda kalması güvence altına alınmaktadır.

CIC modelinin kullanımındaki artış da dikkat çekicidir. CIC Regülatörünün 2024–2025 yıllık raporuna göre 31 Mart 2025 itibarıyla Birleşik Krallık'ta 37.081'den fazla aktif CIC bulunmaktadır. Yalnızca 2024–2025 mali yılında 8.376 yeni CIC başvurusu onaylanmış ve önceki yıla göre onaylanan başvuru sayısında %14 artış gerçekleşmiştir (CIC, 2025).

Birleşik Krallık'taki sosyal girişim sektörü ise CIC'lerden çok daha geniştir. Social Enterprise UK tarafından yayımlanan 2025 State of Social Enterprise araştırması, yaklaşık 2.000 sosyal girişimden elde edilen verilerle sektörü incelemektedir. Güncel tahmine göre Birleşik Krallık'ta yaklaşık 100.000 sosyal girişim bulunmakta, bunların toplam yıllık cirosu yaklaşık £78 milyara ulaşmaktadır. Ayrıca sektör yaklaşık 2,3 milyon kişilik bir işgücüne sahiptir. 2025 araştırması sektörün büyüme ve kapsayıcılık özellikleri bakımından da önemli bulgular sunmaktadır. Sosyal girişimlerin %48'i son on iki ay içerisinde cirosunu artırmış, bu oran diğer işletme biçimlerinden 12 puan daha yüksek gerçekleşmiştir. Bir diğer önemli veri olarak, sosyal girişimlerin %57'si kadınlar tarafından yönetilmekte ve %43'ü dezavantajlı

gruplardan kişileri istihdam etmektedir (Social Enterprise UK, 2025).

## 2.6 Güney Kore: Sertifikasyon ve kamu desteği

Güney Kore, sosyal girişimciliğin gelişiminde kamu otoritesinin belirleyici rol üstlendiği ve sosyal girişim statüsünün devlet tarafından yürütülen bir sertifikasyon sistemi üzerinden tanımlandığı farklı örneklerden biridir. 2006 yılında kabul edilerek 1 Temmuz 2007 tarihinde yürürlüğe giren Social Enterprise Promotion Act, sosyal girişimlerin kuruluşunu, sertifikasyonunu ve desteklenmesini ortak bir politika çerçevesinde düzenlemiştir. Kanuna göre sosyal girişim statüsü kazanmak isteyen kuruluşların ekonomik faaliyette bulunması, açık bir sosyal amaç taşıması, ilgili paydaşların katıldığı bir karar alma mekanizmasına sahip olması ve belirli ekonomik sürdürülebilirlik koşullarını karşılaması gerekmektedir. Ticari şirket biçimindeki sosyal girişimlerde dağıtılabılır karın en az üçte ikisinin sosyal amaçlara yönlendirilmesi de sertifikasyon koşulları arasındadır.

Sertifikasyon sistemi kapsamlı bir kamu destek mekanizmasıyla tamamlanmaktadır. Mevzuat; yönetim ve mesleki danışmanlık, eğitim, tesis ve yatırım finansmanı, vergi ve sosyal sigorta primi destekleri ile belirli sosyal girişimlerin personel ve işletme giderlerine yönelik mali yardım öngörmektedir. 1/2026 Kanunu ile İspanya'da da uygulanmaya başlayan, kamu kurumlarının sosyal girişimlerin mal ve hizmetlerini öncelikli olarak satın almalarının teşvik edilmesi ve yıllık satın alma planlarının kamuoyuna açıklanması da sosyal girişimlere pazar oluşturmayı amaçlayan talep yönlü politikanın önemli bir unsurudur.

Sistem niceliksel olarak önemli ölçüde genişlemiştir. 2007'de 55 olan sertifikalı sosyal girişim sayısı Mayıs 2023'te 3.572'ye yükselmiş (Claassen vd., 2024); Çalışma ve İstihdam Bakanlığı verilerine göre Aralık 2025 itibarıyla 3.766 sertifikalı sosyal girişime ulaşmıştır. Başlangıçta dezavantajlı grupların istihdamı ve sosyal hizmet sunumu ağırlık taşıırken, güncel politika çerçevesi çevre sorunları, göç ve bölgesel gerileme gibi daha geniş toplumsal sorunları da sosyal girişimlerin faaliyet alanı içerisinde değerlendirmektedir (Shin vd., 2024).

Güney Kore deneyimi aynı zamanda güçlü kamu yönlendirmesinin yaratabileceği gerilimleri de ortaya koymaktadır. Devlet sertifikasyonu sosyal girişimlere hukuki görünürlük, meşruiyet ve çeşitli kamu kaynaklarına

<sup>4</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2004/27/contents?utm>

erişim sağlarken, sertifikasyon ölçütleri ve kamu destekleri kuruluşların stratejik yönelimleri üzerinde uyum ve standartlaşma baskısı yaratabilmektedir (Claasen & Bidet, 2024).

Tablo 1. Beş ülke modelinin karşılaştırılması

| Ülke             | Baskın model                 | Başlıca politika aracı                                                 | Türkiye açısından çıkarım                                                                    |
|------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| İspanya          | Kooperatif ekosistemi        | Kooperatifler arası ağlar ve sosyal ölçütlü kamu alımları              | Tek tek kooperatiflerden çok, finansman ve eğitim kurumlarını da içeren bir ekosistem kurmak |
| İtalya           | Sosyal kooperatif ve WISE    | Yasal statü; dezavantajlı grupların istihdamına ilişkin ölçütler       | Sosyal kooperatifleri açık toplumsal amaç ve istihdam ölçütleriyle tanımlamak                |
| Fransa           | Kapsayıcı ESS çatısı         | Kooperatif, dernek, vakıf, mütualite ve uygun şirketleri kapsayan yasa | Farklı tüzel kişilikleri ortak ilkeler ve ortak istatistik çatısı altında görünür kılmak     |
| Birleşik Krallık | Topluma Yararlı Şirket (CIC) | Toplumsal amaç testi, varlık kilidi ve yıllık toplumsal fayda raporu   | Şirket biçimi içinde sosyal amacı ve varlıkların toplumsal kullanımını güvenceye almak       |
| Güney Kore       | Sertifikalı sosyal işletme   | Sertifikasyon, istihdam desteği, vergi ve kamu alımı araçları          | Kamu desteğini ölçülebilir sosyal amaç ve hesap verebilirlikle ilişkilendirmek               |

Kaynak: İlgili ülke bölümlerinde belirtilen kaynaklardan yazar tarafından hazırlanmıştır.

### 3. TÜRKİYE: TARİHSEL DERİNLİK, PARÇALI YAPI

#### 3.1 Kooperatifçilik geleneği ve hukuki zemin

Türkiye’de modern kooperatifçilik hareketinin başlangıcı, Mithat Paşa tarafından 1863 yılında kurulan Memleket Sandıkları ile ilişkilendirilmektedir (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2015). Cumhuriyet döneminde tarım kredi, tarımsal kalkınma, konut, taşıma ve tüketim kooperatifleri farklı ihtiyaçlara cevap vermiş; genel çerçeve 1969 tarihli 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu ile oluşturulmuştur. Anayasa’nın 171. Maddesi de devlete kooperatifçiliğin gelişmesini sağlayacak tedbirleri alma görevi vermektedir (1163 sayılı Kooperatifler Kanunu, 1969; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982). Bu tarihsel ve anayasal zemin, Türkiye’nin sosyal ekonomi açısından kurumsal birikime sahip olduğunu göstermektedir.

Ancak sosyal ekonomi kooperatiflerden ibaret değildir. Türkiye’deki sosyal amaçlı faaliyetler kooperatifler, dernekler, vakıflar, vakıf ve dernek iktisadi işletmeleri, limited ve anonim şirketler ile şahıs işletmeleri arasında dağılmakta, hatta son 20 yılda yasal karşılığı olmamakla birlikte sosyal girişimcilerin de faaliyetleri giderek yaygınlaşmaktadır. British Council’in Türkiye’deki Sosyal Girişimlerin Durumu araştırması, katılımcı sosyal giri-

şimlerin en büyük grubunu %28,7 ile kooperatiflerin oluşturduğunu; diğer girişimlerin limited şirket, şahıs şirketi, dernek, anonim şirket ve vakıf gibi farklı statülere dağıldığını ve katılımcıların %10,1’inin herhangi bir resmi statüye sahip olmadığını bildirmektedir (British Council, 2019). Bu görünüm, sosyal girişimin Türkiye’de bir hukuki kategori olmaktan çok farklı tüzel kişilikler içinde uygulanan bir faaliyet ve yönetim yaklaşımı olduğunu göstermektedir.

Mevcut yapının temel sorunu, bu farklı biçimlerin hiçbirinin tek başına sosyal ekonominin ihtiyaçlarını tam olarak karşılamamasıdır. Dernek ve vakıflar ekonomik faaliyeti iktisadi işletmeler üzerinden yürütürken ek idari yüklerle karşılaşabilmektedir. Ticaret şirketlerinde ise sosyal amacın benimsenmesi kar amaçlı şirketle aynı rekabet koşullarında zorlaşmaktadır. Kooperatiflerde demokratik yönetim için uygun bir zemin bulunmasına rağmen, bütün kooperatifler dış toplumsal faydayı veya dezavantajlı grupların istihdamını amaçlamaz. Bu nedenle Türkiye için yalnızca yeni bir tüzel kişilik yaratmak yerine, AB yaklaşımına uygun şekilde farklı hukuki biçimlerde uygulanabilecek ortak sosyal amaç ve hesap verebilirlik ölçütleri daha kapsayıcı bir seçenek olabilir.

### 3.2 Ölçüm sorunu: sosyal ekonominin bütünü görünmüyor

Türkiye'deki sosyal ekonominin büyüklüğüne ilişkin tahminlerin önemli ölçüde farklılaşması, ortak tanım ve kayıt sisteminin bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Avrupa Komisyonu'nun 2019 ülke incelemesi yaklaşık 1.776 sosyal işletme tahmin ederken, British Council aynı yıl farklı bir yöntemle yaklaşık 9 bin sosyal girişim bulunduğunu hesaplamıştır (European Commission, 2019; British Council, 2019). Bu rakamları doğrudan karşılaştırmak güçtür; çünkü araştırmaların sosyal girişim tanımları, örneklem çerçeveleri ve tahmin yöntemleri aynı değildir. Aradaki fark yine de sosyal ekonomi politikasının güvenilir bir başlangıç sayısından yoksun olduğunu göstermektedir.

Kooperatif, dernek ve vakıf verileri farklı kurumlar tarafından farklı idari amaçlarla tutulmaktadır. Kuruluş sayısı, aktiflik, çalışan sayısı, üyelik, ciro, kamu desteği ve sosyal etki gibi göstergeler aynı tanım ve dönemlerle düzenli biçimde birleştirilememektedir. Sonuçta bir kuruluşun hukuken kayıtlı olması ile ekonomik olarak aktif olması; ücretli çalışan sayısı ile üye veya gönüllü sayısı; satış geliri ile toplam kaynakları birbirine karışabilmektedir. Güvenilir bir sosyal ekonomi hesabı, yalnızca kurumların mevcut tablolarını yan yana getirmeyi değil, kapsam ve sınıflandırmaları ortaklaştırmayı gerektirir.

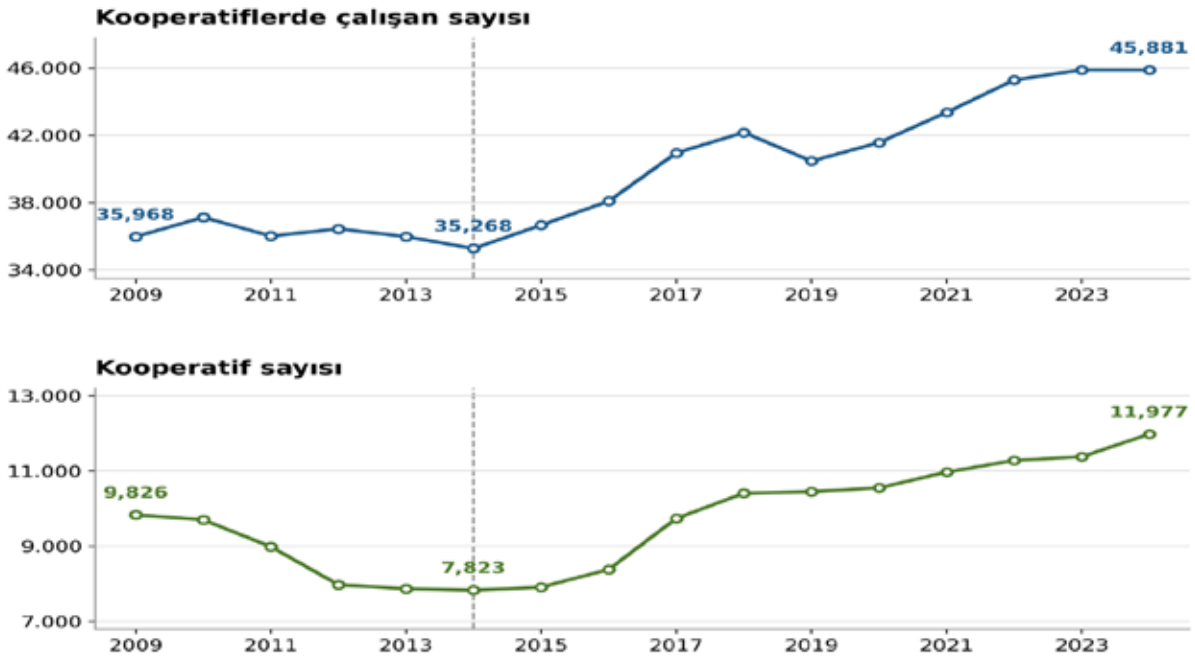
### 3.3 Veri ve yöntem notu

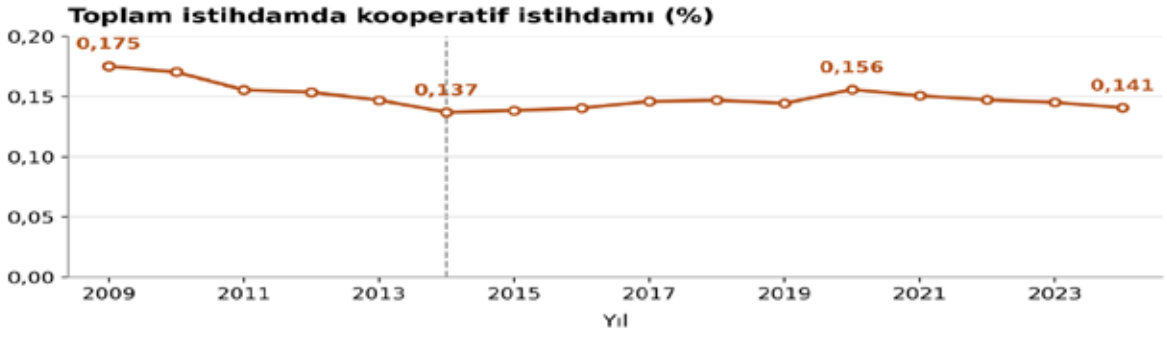
Bu çalışmadaki sayısal inceleme sosyal ekonominin tamamını değil, yalnızca veri açısından düzenli biçimde izlenebilen kooperatifleri kapsamaktadır. 2009-2024 dönemi için toplam istihdam TÜİK işgücü istatistiklerinden; kooperatif sayısı ve kooperatiflerde çalışan sayısı ise ilgili idari kurumların yıllık kayıtlarından derlenen serilere dayanmaktadır. Veriler yıllık düzeydedir ve yalnızca betimleyici olarak ele alınmıştır. Herhangi bir nedensellik, yapısal kırılma veya trend modeli tahmin edilmemiştir. Kooperatif istihdam payı, kooperatiflerde çalışan sayısının aynı yılın toplam istihdamına bölünmesiyle hesaplanmıştır.

AB'deki %6,3 oranı ile Fransa'daki özel sektör istihdamının yaklaşık %14'ünü ifade eden oran; kooperatiflerin yanında dernekleri, vakıfları, mütüaliteleleri ve sosyal işletmeleri de kapsamaktadır. Türkiye için aşağıda sunulan oran ise yalnızca kooperatif çalışanlarını içerir. Bu nedenle rakamlar Türkiye'nin sosyal ekonomideki toplam istihdam payını göstermez ve Avrupa oranlarıyla eşdeğer kabul edilemez. Daha yakın bir karşılaştırma için ülkeler bazında yalnızca kooperatif istihdamını aynı tanımla ölçen verilere ihtiyaç vardır.

### 3.4 Kooperatiflerin 2009-2024 dönemindeki seyri

Şekil 1. Türkiye'de kooperatif sayısı ve istihdamının yıllar içindeki seyri (2009-2024)





Kaynak: TÜİK işgücü istatistikleri ve ilgili idari kurum kayıtlarından oluşturulan veri dosyasına dayalı yazar hesaplamaları.

Veriler üç aşamalı bir görünüm sunmaktadır. Kooperatif sayısı 2009'da 9.826 iken 2014'te 7.823'e gerilemiş; sonraki yıllarda yeniden artarak 2024'te 11.977'ye ulaşmıştır. Dönemin başından sonuna toplam artış yüzde 21,9'dur. Kooperatiflerde çalışan sayısı da benzer biçimde 2009'daki 35.968 düzeyinden 2014'te 35.268'e düşmüş; 2017 sonrasında daha belirgin bir yükseliş göstermiş ve 2023'te 45.884'e ulaşmıştır. 2024 değeri 45.881 ile hemen hemen değişmeden kalmıştır. Başlangıç ve bitiş yılları arasındaki çalışan artışı %27,6'dır.

Mutlak sayıdaki bu artış, kooperatiflerin toplam istihdam içindeki göreceli ağırlığının arttığı anlamına gelmemektedir. Türkiye'de toplam istihdam aynı dönemde yaklaşık %58,9 büyümüş; kooperatif istihdamı ise daha yavaş artmıştır. Bu nedenle kooperatif istihdam payı 2009'daki %0,175 düzeyinden 2014'te %0,137'ye gerilemiş, 2020'de %0,156'ya kadar toparlanmış ve 2024'te %0,141 olarak gerçekleşmiştir. Seyir doğrusal değildir; ancak dönem sonunda pay başlangıç düzeyinin yaklaşık %0,035 puan altındadır.

Bu tablo iki farklı mesaj vermektedir. Birincisi, 2014 sonrasında hem kooperatif sayısında hem çalışan sayısında belirgin bir toparlanma vardır; dolayısıyla sektörün mutlak olarak küçüldüğünü söylemek doğru değildir. İkincisi, bu toparlanma ülke genelindeki istihdam artışının gerisinde kaldığı için kooperatiflerin göreceli ağırlığı düşük seyretmiştir. Veriler hangi kooperatiflerin aktif olduğu, istihdamın sektör ve bölgelere dağılımı, çalışanların niteliği veya yaratılan toplumsal etki hakkında bilgi vermediğinden, bu değişimin nedenleri yalnızca bu seri üzerinden açıklanamaz.

## 4. TÜRKİYE İÇİN ÜÇ POLİTİKA ÖNCELİĞİ

Aşağıda sıralanan üç öncelik, Tablo 1'de özetlenen beş ülke deneyiminden yararlanılarak belirlenmiştir. Bu kapsamda; ortak veri altyapısı önerisi Avrupa Birliği'nin veri toplama çağrısından ve Fransa'nın kapsayıcı tanım pratiğinden (bkz. Bölüm 2.1 ve 2.4); ilke temelli tanım sistemi İspanya ve İtalya'nın kooperatif ve sosyal kooperatif deneyiminden (bkz. Bölüm 2.2 ve 2.3); kamu desteğinin sosyal sonuçlarla ilişkilendirilmesi ise Güney Kore'nin sertifikasyon modeli ile Birleşik Krallık'ın varlık kilidi ve toplumsal amaç testinden (bkz. Bölüm 2.5 ve 2.6) hareketle geliştirilmiştir.

### 4.1 Ortak tanım ve bütünleşik veri altyapısı

İlk öncelik, sosyal ekonominin kooperatif, dernek, vakıf ve sosyal işletme/sosyal girişim bileşenlerini ortak ilkelere üzerinden tanımlayan bir istatistik çerçevesidir. Bu çerçeve kuruluş sayısının yanında aktiflik, ücretli istihdam, üyelik, gönüllülük, gelir kaynakları, katma değer ve yararlanıcı gruplar gibi göstergeleri içermelidir. Kayıtların TÜİK, Ticaret Bakanlığı, Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü, Vakıflar Genel Müdürlüğü, Gelir İdaresi ve ilgili diğer kurumlar arasında ortak kimlik ve sınıflandırmalarla eşleştirilmesi gerekir. Zaman serilerindeki kapsam değişiklikleri de geriye dönük olarak belgelenmeli ve kullanıcıya açık veri notlarıyla duyurulmalıdır.

Bu amaçla sosyal ekonomi uydu hesabı veya düzenli bir sosyal ekonomi istatistik bülteni hazırlanabilir. Böyle bir sistem yalnızca sektörün büyüklüğünü ölçmeye değil; kadınların, gençlerin, özel olarak korunmaya muhtaç bireylerin ve diğer dezavantajlı grupların istihdama katılımını, bölgesel dağılımı ve kamu desteklerinin sonuçlarını değerlendirmeye de imkan verir. Veri üretimi,

kuruluşlara yeni ve ağır raporlama yükleri getirmek yerine mümkün olduğunca mevcut idari kayıtların uyumlaştırılmasına ve dijital olarak bütünleştirilmesine dayanmalıdır.

#### 4.2 Tek tip tüzel kişilik yerine ilke temelli tanınma

İkinci öncelik, bütün sosyal ekonomiyi tek bir huku-ki forma zorlamadan ortak bir tanınma mekanizması geliştirmektir. İspanya ve İtalya'nın sosyal kooperatif statüsü belirli ihtiyaçlar için yol gösterici olabilir (bkz. Bölüm 2.2, 2.3); ancak Türkiye'deki sosyal amaçlı kuruluşların önemli bölümü kooperatif yanında şirket, dernek veya vakıf biçimindedir. Bu nedenle sosyal amaç, karın veya gelir fazlasının kullanımı, katılımcı yönetim, varlıkların korunması ve düzenli etki raporlaması gibi ölçütlerin farklı tüzel kişiliklere uygulanabildiği yatay bir statü daha kapsayıcı olabilir.

Bu sistem gönüllü fakat güvenilir olmalı; statünün yalnızca isim veya itibar avantajı sağlamasıyla yetinilmemelidir. Toplumsal amaç ana sözleşmede güvence altına alınmalı, amaç veya sahiplik değişikliklerinde varlıkların özel kazanca aktarılmasını sınırlayan (varlık kilidi) kurallar bulunmalı ve temel faaliyet sonuçları kamuya açıklanmalıdır. Buna karşılık küçük ölçekli kuruluşlar için orantılı raporlama ve basitleştirilmiş başvuru süreçleri öngörülmelidir.

#### 4.3 Kamu desteğini sosyal amaç ve sonuçlarla ilişkilendirmek

Üçüncü öncelik, tanınan sosyal ekonomi kuruluşlarının finansmana, kapasite geliştirmeye ve pazara erişimini güçlendirmektir. Güney Kore'nin sertifikasyon ve istihdam desteği, İtalya'nın dezavantajlı grupların istihdamına ilişkin ölçütleri ve Birleşik Krallık'ın varlık kilidi ile toplumsal amaç testi farklı araçlar sunmaktadır (bkz. Bölüm 2.3, 2.5, 2.6). Türkiye'de kamu alımlarında sosyal ölçütlerin kullanılmasına, üniversitelerde alınan sosyal transkriptlerin istihdamda avantaj sağlamasına, dezavantajlı grupları istihdam eden kuruluşlara ölçülü teşvikler verilmesine ve kooperatiflerin ortak finansman, eğitim, dijitalleşme ve pazarlama ağları kurmasına yönelik düzenlemeler geliştirilebilir.

Desteklerin amacı kuruluşları sürekli hibeye bağımlı kılmak değil, sosyal amaçlı ekonomik faaliyetin başlangıç ve ölçeklenme engellerini azaltmak olmalıdır. Bu nedenle destek süresi, yararlanıcı gruplar, istihdamın niteliği, mali sürdürülebilirlik ve toplumsal sonuçlar birlikte izlenmelidir. Ayrıca sosyal ekonominin yalnızca

sosyal hizmet alanına sıkıştırılmaması; yeşil dönüşüm, döngüsel ekonomi, bakım ekonomisi, kültür, eğitim, yerel gıda sistemleri ve bölgesel kalkınma politikalarıyla ilişkilendirilmesi gerekir.

## SONUÇ

Dünya örnekleri sosyal ekonominin tek bir kurumsal modele dayanmadığını göstermektedir. İspanya kooperatif ağları ve dayanışma kurumlarıyla, İtalya sosyal kooperatif ve işgücüne entegrasyon modeliyle, Fransa farklı tüzel kişilikleri ortak bir sosyal ve dayanışma ekonomisi çatısında birleştirmesiyle, Birleşik Krallık şirket biçimi içinde toplumsal amacı koruyan CIC statüsüyle ve Güney Kore sertifikasyon ile kamu desteğini bir araya getirmesiyle ayrılmaktadır. Bu örnekler arasında doğrudan bir başarı sıralaması yapmak yerine, yasal tanınma, destek araçları, kurumsal ekosistem ve veri kapasitesinin birlikte ele alınması gerektiği sonucu çıkarılabilir.

Türkiye, kooperatifçilik ve vakıf geleneği bakımından güçlü bir tarihsel zemine sahiptir; ancak sosyal ekonominin bütünü güncel hukuk ve istatistik sistemi içinde yeterince görünür değildir. 2009-2024 verileri kooperatif sayısının ve kooperatiflerde çalışanların mutlak olarak arttığını, buna karşılık toplam istihdam daha hızlı büyüdüğü için kooperatif istihdamının göreceli payının dönem sonunda daha düşük kaldığını göstermektedir. Bu sonuç sosyal ekonominin tamamına genellenemez; çünkü dernek, vakıf ve diğer sosyal işletme biçimleri aynı seride yer almamaktadır. Tam da bu sınırlılık, Türkiye'de ortak veri altyapısının neden ilk politika adımı olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Türkiye için uygun yol tek bir ülke modelini kopyalamak değildir. Farklı tüzel kişilikleri ortak sosyal amaç ve hesap verebilirlik ilkeleriyle tanıyan, sosyal etkiyi görünür kılan, kamu desteğini ölçülebilir sonuçlarla ilişkilendiren ve bütün bileşenleri karşılaştırılabilir verilerle izleyen bir çerçeve oluşturulmalıdır. Sosyal ekonominin gelişmesi yeni kuruluşların sayısından ziyade; bu kuruluşların nitelikli ve kapsayıcı istihdam üretme, yerel ihtiyaçlara cevap verme ve ekonomik değer ile toplumsal faydayı birlikte yaratma kapasitesine bağlıdır.

## KAYNAKÇA

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu. (1969, 24 Nisan). T.C. Resmî Gazete. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat-metin/1.5.1163.pdf>

Avrupa Komisyonu. (2021). Building an economy that works for people: An action plan for the social economy. COM(2021) 778 final.

Avrupa Komisyonu. (2024). Benchmarking the socio-economic performance of the EU social economy.

Publications Office of the European Union. Erişim: [https://eisma.ec.europa.eu/news/study-benchmarking-socio-economic-performance-eu-social-economy-now-published-2024-09-19\\_en](https://eisma.ec.europa.eu/news/study-benchmarking-socio-economic-performance-eu-social-economy-now-published-2024-09-19_en)

Better Entrepreneurship Policy Tool. (t.y.). Social Cooperatives Law in Italy: Adjustment of an existing cooperative law to support social enterprise development. Erişim: <https://betterentrepreneurship.eu/en/case-study/social-cooperatives-law-italy-adjustment-existing-cooperative-law-support-social>

British Council. (2019). Türkiye’de sosyal girişimlerin durumu. British Council Türkiye.

Borzaga, C. (1996). Social cooperatives and work integration in Italy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 67(2), 209-234. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.1996.tb01803.x>

Borzaga, C. (2020). Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe: Country Report Italy, Erişim: <http://ec.europa.eu/social/publications>

Carini, C., Galera, G., Tallarini, G., Chaves Avila, R., Sak, B., & Schoenmaeckers, J. (2024). Benchmarking the socio-economic performance of the EU social economy: Improving the socio-economic knowledge of the proximity and social economy ecosystem. European Innovation Council and SMEs Executive Agency, Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2826/329807>

Claassen, C.H., Mair, J. & Bidet, E. (2024). Social Enterprises Within the Public Sector’s Purview: A Taxonomy-Based Study on South Korea. *Voluntas*, 35, 570–582. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00622-7>

CIC [Community Interest Companies]. (2025). Regulator of Community Interest Companies Annual Report 2024 to 2025, Erişim: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/68809f4f28f29c99778a7504/](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/68809f4f28f29c99778a7504/cic-25-01-community-interest-companies-annual-report-2024-2025.pdf)

[cic-25-01-community-interest-companies-annual-report-2024-2025.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/68809f4f28f29c99778a7504/cic-25-01-community-interest-companies-annual-report-2024-2025.pdf)

Defourny, J. ve Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1, 32-53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>

Defourny, J. ve Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 7-34.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469–2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. (2019). Social enterprises and their ecosystems in Europe: Country fiche Turkey. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/709611>

European Commission. (2026). Mid-term review of the action plan for the social economy: Main achievements and way forward (COM(2026) 138 final). European Commission. Erişim: [https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/document/download/e0d49753-3889-464c-9089-a027e3a99b90\\_en?filename=E-C-Mid-term%20review%20of%20the%20action%20plan%20for%20the%20social%20economy\\_2026.pdf](https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/document/download/e0d49753-3889-464c-9089-a027e3a99b90_en?filename=E-C-Mid-term%20review%20of%20the%20action%20plan%20for%20the%20social%20economy_2026.pdf)

España. (2011). Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Boletín Oficial del Estado.

España. (2026). Ley 1/2026, de 8 de abril, integral de impulso de la economía social. Boletín Oficial del Estado, No. 87, 9 April 2026.

Gouvernement France(2026), Ministère de l’Économie L’économie sociale et solidaire, Erişim: <https://www.economie.gouv.fr/leconomie-sociale-et-solidaire>

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı. (2015). Türkiye Kooperatifçilik Raporu 2014. Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü.

Hösi, Vincent (2025). Persisting values in changing times? Exploring the evolution of challenges and the endurance of founding principles in cooperatives related to climate change, *Oñati Journal of Emergent Socio-legal Studies*, 15(1), 220-240. <https://doi.org/10.35295/sz.iisl.2188>

Konle-Seidl, R. (2022). Social economy in Spain. European Parliament, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies.

Legge 8 novembre 1991, n. 381, art. 4(2).

Liger, Q., Stefan, M., & Britton, J. (2016). Social Economy. European Parliament, Directorate-General for Internal Policies, Policy Department A: Economic and Scientific Policy. PE 578.969. Erişim: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/578969/IPOL\\_STU%282016%29578969\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/578969/IPOL_STU%282016%29578969_EN.pdf)

LOI n° 2014-856, du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (1), Erişim: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296?utm>

MONDRAGON Corporation. Introduction. Erişim: <https://www.mondragon-corporation.com/en/about-us/>

OECD. (2022). Recommendation of the Council on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation (OECD/LEGAL/0472). Organisation for Economic Co-operation and Development. Erişim: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0472>

Office of the Regulator of Community Interest Companies. (2025). Community Interest Companies Guidance. GOV.UK. Erişim: <https://www.gov.uk/government/publications/community-interest-companies-how-to-form-a-cic/community-interest-companies-guidance-chapters>

Petrella F. & Richez-Battesti, N. 2020. Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe: Country Report France, Erişim: <http://ec.europa.eu/social/publications>

Public Services (Social Value) Act 2012. (2012). UK Public General Acts, c. 3. Erişim: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/3/contents>

Shin, H., Imm, G., Jeong, M. E., Kim, H.-J. ve Kim, H. (2024). Korea's experiment with pay-for-success. Stanford Social Innovation Review, 22(4), 18-27. <https://doi.org/10.48558/YP9N-RV13>

Social Enterprise UK. (2025). State of Social Enterprise Report, Erişim: <https://www.socialenterprise.org.uk/seuk-report/backbone-of-britain-state-of-social-enterprise-2025/>

Social Enterprise Promotion Act. (2006). Erişim: [https://www.icnl.org/wp-content/uploads/South-Korea\\_socent.pdf](https://www.icnl.org/wp-content/uploads/South-Korea_socent.pdf)

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982). Madde 171.

Türkiye İstatistik Kurumu. (2009-2024). İşgücü istatistikleri. TÜİK Veri Portalı. <https://data.tuik.gov.tr/>





*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

