



**Avrupa Birliği tarafından
finanse edilmektedir**



**Temel
Çalışma Hakları**
Bil, Konuş, Güçlen

ÇALIşMA HAYATINDA YENİ DÖNEM: UYUM, EşİTLİK VE DİJİTALLEşME REHBERİ

TİM **TÜRKİYE
İHRACATÇILAR
MECLİSİ**



BİRLİK'te
Çalışmanın
Geleceęi



Bu rehber, Avrupa Birliği'nin desteğiyle Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yürütölen Sosyal Taraflar ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Konusundaki Kapasitelerinin Güçlendirilmesi Projesi kapsamında hazırlanmıştır.

Bu katalogda yer alan görüşler yalnızca Türkiye İhracatçılar Meclisi'ne aittir ve ILO'nun veya Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtmaz.



İÇİNDEKİLER

ÇALIŞMA HAYATINDA YENİ DÖNEM: UYUM, EŞİTLİK VE DİJİTALLEŞME REHBERİ	6
Modül 1: Tedarik Zinciri, Kurumsal Özen Yükümlülüğü ve ILO Temel Çalışma Hakları Eğitimi	7
1.1. Eğitimin Temel Çerçevesi	7
1.2. Uluslararası Düzenlemelerin Gelişimi	7
1.3. BM ve OECD İlkeleri	8
1.4. BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri	9
1.5. Ülke Bazlı Tedarik Zinciri Yasaları	9
1.6. Almanya Tedarik Zinciri Yasası (LkSG)	10
1.7. AB Düzenlemeleri: CSRD ve CSDDD	10
1.8. Zorla Çalıştırma ve Çocuk İşçiliği	11
1.9. Kurumsal Uygulama Örnekleri	12
1.10. Eğitim Sonu Çıkarımları ve Sonuçlar	12
Genel Değerlendirme	13
Modül 2: Kurumsal Eşitlik Politikaları, Cinsiyet Eşitliği ve Fırsat Eşitliği Uygulamaları Eğitimi	14
2.1. Eğitimin Temel Yaklaşımı	14
2.2. İş Yaşamında Cinsiyet Eşitsizliği	15
2.3. Ücret Eşitsizliği ve Bakım Yükü	15
2.4. Kurumsal Cinsiyet Eşitliği Politikası	15
2.5. Politika Geliştirme Süreci	16
2.6. Eylem Planları ve Operasyonel Uygulama	17
2.7. Temel Eylem Alanları	17



2.8. İzleme ve Değerlendirme	18
2.9. Yargı Kararları ve Hukuki İhtihatlar	19
2.10. Kreş Hakkı ve Ayrımcılık	19
2.11. Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi Kararları	20
2.12. Avrupa Birliği Adalet Divanı Kararları	20
2.13. Eğitim Sonu Çıkarımları ve Sonuçlar	21
Genel Değerlendirme	22
Modül 3: Sosyal Güvenlik Sisteminde Dijital Dönüşüm ve Kayıt Dışı İstihdamla Mücadele Eğitimi	23
3.1. Eğitimin Temel Çerçevesi	23
3.2. Türkiye’de Dijital Kamu Ekosistemi	24
3.3. SGK’nın Dijital Hizmetleri	24
3.4. Emeklilere Yönelik Dijital Hizmetler	25
3.5. İşveren İşlemlerinin Dijitalleşmesi	25
3.6. SGK Mobil Uygulamaları	26
3.7. Sağlık Hizmetlerinde Dijital Sistemler – MEDULA	26
3.8. Elektronik Tebligat ve e-Bildirge Sistemleri	27
3.9. Veri Paylaşımı ve Kurumsal Entegrasyon	27
3.10. Kayıt Dışı İstihdamın Tanımı ve Türleri	28
3.11. Kayıt Dışı İstihdamın Nedenleri	28
3.12. Kayıt Dışı İstihdamın Sonuçları	28
3.13. Türkiye’de Kayıt Dışı İstihdamın Seyri	29
3.14. Kayıt Dışı İstihdamla Mücadele Stratejileri	30
3.15. Veri Tabanlı Denetim ve Çapraz Kontrol Sistemi	30
3.16. Eğitim Sonu Çıkarımları ve Sonuçlar	31
Genel Değerlendirme	32
Eğitimlere İlişkin Genel Sonuç ve Ortak Değerlendirme	33



İnsan Hakları ve Çalışma Standartları Merkezî Hale Gelmektedir	33
Gönüllü Uygulamalardan Zorunlu Uyum Sürecine Geçilmektedir	34
Dijitalleşme ve Veri Yönetimi Yeni Dönemin Temel Unsurudur ...	34
Kurumsal Politika ve İç Denetim Sistemleri Zorunlu Hale Gelmektedir	35
Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Güçlenmektedir	36
Sosyal Tarafların Rolü Artmaktadır	36
Türkiye Açısından Genel Sonuç	36
Genel Sonuç.....	37
Eğitimler Kapsamında Politika Önerileri	38
İnsan Hakları ve Çalışma Standartları Politikaları	38
Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikaları	39
Sosyal Güvenlik ve Kayıt Dışı İstihdamla Mücadele Politikaları .	40
Kurumsal Yönetişim ve Uyum Politikaları	40
Eğitim ve Kapasite Geliştirme Politikaları	41
Genel Politika Sonucu	41



ÇALIŞMA HAYATINDA YENİ DÖNEM: UYUM, EŞİTLİK VE DİJİTALLEŞME REHBERİ

Proje kapsamında çalışma hayatı, insan hakları, sosyal güvenlik ve kurumsal sürdürülebilirlik alanlarında birbirini tamamlayan üç ayrı eğitim düzenlenmiştir. Eğitimlerde; tedarik zincirlerinde insan hakları ve kurumsal özen yükümlülüğü, iş yaşamında toplumsal cinsiyet eşitliği ve fırsat eşitliği uygulamaları ile sosyal güvenlik sisteminde dijital dönüşüm ve kayıt dışı istihdamla mücadele konuları ele alınmıştır.

Eğitimler boyunca ulusal ve uluslararası mevzuat, ILO temel çalışma standartları, Avrupa Birliği düzenlemeleri ve güncel uygulama örnekleri üzerinden kurumların karşı karşıya olduğu yeni yükümlülükler değerlendirilmiştir. Ayrıca insan hakları odaklı kurumsal yönetim, eşitlik politikaları, veri temelli denetim sistemleri, dijital kamu hizmetleri ve sürdürülebilir çalışma hayatı uygulamaları konusunda farkındalık geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Eğitim sürecinde kullanılan materyaller, mevzuat çerçeveleri, uluslararası standartlar ve uygulama örnekleri katılımcılarla paylaşılmış; eğitimler sırasında alınan görüş, değerlendirme ve geri bildirimler doğrultusunda içerikler geliştirilmiştir. Bu kapsamda eğitim çıktıları temel alınarak üç modül oluşturulmuş ve çalışma hayatında insan hakları, eşitlik, kayıtlı istihdam, dijital dönüşüm ve kurumsal uyum süreçlerine yönelik politika önerileri hazırlanmıştır.

Rehber sayesinde eğitimlerin sürdürülebilir ve çevreye duyarlı erişimlerinin sağlanmasının yanında proje çıktıların görünürlüğünün sağlanması amaçlanmıştır.



Modül 1: Tedarik Zinciri, Kurumsal Özen Yükümlülüğü ve ILO Temel Çalışma Hakları Eğitimi

Eğitimde temel olarak; küresel tedarik zincirlerinde insan hakları, çalışma hakları, çevresel sorumluluklar ve şirketlerin kurumsal özen yükümlülükleri ele alınmıştır. Eğitim materyalleri, özellikle Avrupa Birliği düzenlemeleri, ILO standartları ve uluslararası insan hakları çerçevesi üzerinden şirketlerin gelecekte karşılaşacağı yükümlülükleri açıklamaya odaklanmaktadır.

1.1. Eğitimin Temel Çerçevesi

Eğitimin başlangıcında tedarik zinciri kavramı açıklanmış; hammadde tedarikinden üretime, lojistikten dağıtım ve nihai tüketiciye kadar tüm süreçlerin birbirine bağlı olduğu vurgulanmıştır.

Bu yapı içerisinde şirketlerin yalnızca kendi faaliyetlerinden değil, aynı zamanda:

- doğrudan tedarikçilerinden,
- alt yüklenicilerden,
- dolaylı tedarikçilerden,
- lojistik süreçlerinden

doğın insan hakları ve çevresel etkilerden de sorumlu hale geldiği anlatılmıştır.

1.2. Uluslararası Düzenlemelerin Gelişimi

Eğitimde, tedarik zincirlerinde insan hakları ve çalışma standartlarının başlangıçta gönüllü ilkelerle düzenlendiği, zamanla ise bağlayıcı mevzuata dönüştüğü aktarılmıştır.

Bu gelişim süreci şu şekilde açıklanmıştır:



Gönüllü Düzenlemeler

- OECD Çokuluslu Şirketler Rehber İlkeleri (1976)
- ILO Çokuluslu Şirketler İlkeleri (1977)
- BM Küresel İlkeler Sözleşmesi
- BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri (2011)

Zorunlu Düzenlemeler

- İngiltere Modern Kölelik Yasası
- Fransa İhtiyat Kanunu
- Hollanda Çocuk İşçiliği Durum Tespiti Kanunu
- Almanya Tedarik Zinciri Yasası (LkSG)
- AB CSRD ve CSDDD Direktifleri

Bu dönüşümün temel nedeni olarak; küresel tedarik zincirlerinde çocuk işçiliği, zorla çalıştırma, insan ticareti, çevresel zararlar ve kayıt dışı çalışma gibi sorunların artması gösterilmiştir.

1.3. BM ve OECD İlkeleri

OECD Çokuluslu Şirketler Rehberi

Eğitimde OECD ilkelerinin; sürdürülebilir kalkınma, insan haklarına saygı, şirketlerin faaliyet gösterdikleri toplumlarla güven ilişkisi kurması amacıyla oluşturulduğu belirtilmiştir. Türkiye'nin de OECD tarafı olduğu ifade edilmiştir.

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi

Şirketlerin insan haklarına saygı göstermesi, çocuk işçiliğini önlemesi, zorla çalıştırmayı ortadan kaldırması, ayrımcılığı önlemesi, çevresel sorumluluk üstlenmesi, yolsuzlukla mücadele etmesi gerektiği aktarılmıştır.



1.4. BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri

BM Rehber İlkeleri “Devletin koruma yükümlülüğü”, “Şirketlerin insan haklarına saygı sorumluluğu” ve “Telafl mekanizmaları ve mağdur erişimi” üç temel sütununa dayanmaktadır.

Şirketlerin yalnızca ihlal yapmaması değil; riskleri önceden tespit etmesi, önleyici mekanizmalar kurması, şikâyet mekanizmaları oluşturması, zararları telafi etmesi gerektiği ifade edilmiştir.

1.5. Ülke Bazlı Tedarik Zinciri Yasaları

Eğitimde farklı ülkelerin mevzuatları detaylı biçimde incelenmiştir.

İngiltere – Modern Kölelik Yasası

Şirketlerin modern kölelik ve insan kaçakçılığına karşı yıllık açıklama yayımlaması zorunlu hale getirilmiştir.

Fransa – İhtiyat Kanunu

Şirketlere; insan hakları risk analizi, önleme planı, kamuya açık raporlama yükümlülükleri getirilmiştir. Uyumsuzluk halinde yüksek para cezaları öngörülmektedir.

Hollanda – Çocuk İşçiliği Yasası

Şirketlerin ürünlerinde çocuk işçiliği riski araştırması yapması ve risk varsa eylem planı hazırlaması zorunlu hale getirilmiştir.

İsviçre

Özellikle: çatışma mineralleri, çocuk işçiliği alanlarında durum tespiti yükümlülüğü getirilmiştir.

Norveç Şeffaflık Yasası

Şirketlerin insan hakları ve insana yakışır çalışma koşulları konusunda kamuya bilgi verme yükümlülüğü bulunmaktadır.



1.6. Almanya Tedarik Zinciri Yasası (LkSG)

Eğitimin en kapsamlı bölümlerinden biri Almanya düzenlemesi olmuştur.

Yasa ile şirketlere risk yönetimi, düzenli risk analizi, önleyici tedbirler, düzeltici faaliyetler, şikâyet mekanizmaları, dokümantasyon ve raporlama yükümlülükleri getirildiği anlatılmıştır:

Ayrıca: zorla çalıştırma, çocuk işçiliği, ayrımcılık, sendikal hakların engellenmesi, iş güvenliği ihlalleri, çevresel zararlar yasada temel risk alanları olarak tanımlanmıştır.

Yükümlülükler uyulmaması halinde

- İdari işlemlerde 50 bin Euro'ya kadar,
- İhlal durumuna göre (her bir ihalde), 100, 500, 800 bin Euro ve bazı ağır ihlallerde 8 milyon Avro'ya kadar,
- Ayrıca yıllık cirosu 400 milyon Euro'dan fazla olan tüzel kişilik veya Meslek Birlikleri/Derneklerin küresel yıllık cirolarının %2'sine kadar, idari para cezaları,
- Kamu ihalelerinden men,
- Yükümlülüğe aykırılık iddiası ile zarar gören kişilerin açabileceği mevcut ulusal veya uygulanabilir yabancı hukuk hükümlerine dayanan dava süreçleri

öngörülmektedir.

1.7. AB Düzenlemeleri: CSRD ve CSDDD

Eğitimin merkezinde Avrupa Birliği'nin yeni sürdürülebilirlik düzenlemeleri yer almaktadır.

CSRD (Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi)

Şirketlerin: çevresel, sosyal, insan hakları, yönetim alanlarında ayrıntılı sürdürülebilirlik raporlaması yapması gerektiği belirtilmiştir.



Raporda insan hakları etkileri, yolsuzlukla mücadele, çeşitlilik politikaları ve ESG performansı gibi başlıkların yer alması gerektiği ifade edilmiştir.

CSDDD (Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifi)

Bu düzenleme ile şirketlerin kendi operasyonlarında, iştiraklerinde, tedarik zincirlerinde insan hakları ve çevre etkilerini önleme yükümlülüğü altına girdiği aktarılmıştır.

Risk Analizi, Önleme Mekanizmaları, Şikâyet Sistemi, Durum Tespiti Strateji Belgesi, Düzenli İzleme, Raporlama zorunlu hale gelmektedir.

Ayrıca mağdurlar, sendikalar ve STK'ların şirketlere dava açabileceği belirtilmiştir.

1.8. Zorla Çalıştırma ve Çocuk İşçiliği

ILO'nun beş temel çalışma hakkı ve 10 temel çalışma sözleşmesi anlatılmıştır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından belirlenen temel çalışma hakları, dünya genelindeki tüm çalışanların sahip olması gereken beş evrensel ilkeye dayanmaktadır. Bu ilkeler örgütlenme özgürlüğü ve toplu pazarlık hakkı, zorla çalıştırmanın yasaklanması, çocuk işçiliğinin önlenmesi, istihdam ve meslekte ayrımcılığın engellenmesi ile güvenli ve sağlıklı çalışma ortamıdır.

Zorla Çalıştırma Tanımı

Zorla çalıştırma; kişinin özgür iradesi dışında, ceza tehdidi altında, işi bırakmadığı koşullarda çalıştırılması olarak tanımlanmıştır.

Risk göstergeleri arasında: *Ücretin Tutulması, Hareket Özgürlüğünün Kısıtlanması, Tehdit, Fiziksel Şiddet* sayılmıştır.

Küresel Veriler

2022 ILO Küresel Tahminlerine göre: 27,6 milyon kişinin zorla çalıştırıldığı, bunun önemli bölümünün hizmet, imalat, inşaat ve tarım sektörlerinde olduğu aktarılmıştır.



Çocuk İşçiliği

2024 yılı ILO-UNICEF verilerine göre yaklaşık 138 milyon çocuk işçi bulunuyor. Bunların yaklaşık 54 milyonu, sağlıklarını, güvenliklerini veya gelişimlerini tehlikeye atabilecek tehlikeli işlerde çalışmaktadır.

1.9. Kurumsal Uygulama Örnekleri

Eğitimde çeşitli küresel şirket örnekleri incelenmiştir:

- Amazon
- Sainsbury's
- Mitsubishi Materials
- Olam International

Bu şirketlerde ortak uygulamalar olarak *Tedarikçi Denetimleri*, *Risk Analizleri*, *Şikâyet Mekanizmaları*, *Eğitim Programları*, *Sürdürülebilirlik Raporlaması*, *İzlenebilirlik Sistemleri* öne çıkarılmıştır.

Ancak tüm örneklerde ortak sorun olarak çok katmanlı tedarik zincirlerinde tam denetim güçlüğü ve alt tedarikçilerin izlenmesindeki zorluklar vurgulanmıştır.

1.10. Eğitim Sonu Çıkarımları ve Sonuçlar

Gönüllülük dönemi sona ermektedir

İnsan hakları ve sürdürülebilirlik alanındaki uygulamalar artık yalnızca etik tercih değil, bağlayıcı hukuki yükümlülük haline gelmektedir.

Şirketler tüm tedarik zincirinden sorumlu olacaktır

Ana şirketler yalnızca kendi faaliyetlerinden değil, tedarikçileri ve alt tedarikçileri dahil tüm değer zincirinden sorumlu tutulacaktır.



AB mevzuatı Türkiye'yi doğrudan etkileyecektir

AB'ye ihracat yapan Türk şirketlerinin *Raporlama, Denetim, İnsan Hakları Uyumu* ve *Çevresel Uygunluk* alanlarında dönüşüm yapması gerekecektir. Aksi halde ticari ilişki kaybı, ihracat daralması, sözleşme fesihleri, denetim maliyetleri ve yaptırımlar oluşabileceği ifade edilmiştir.

Şirket içi uyum sistemleri zorunlu hale gelecektir

Şirketlerin *İç Denetim Sistemi, Risk Yönetimi, Raporlama Altyapısı, Şikâyet Mekanizması* ve *Uyum Görevlisi Yapısı Oluşturması* gerektiği belirtilmiştir.

Sendikalar ve STK'ların rolü artacaktır

Özellikle AB'nin Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifi kapsamında sivil toplum, sendikalar ve çalışan temsilcilerinin ihlalleri takip etme, şikâyet süreçlerine katılma ve dava açabilme kapasitelerinin artacağı vurgulanmıştır.

Denetim ve sertifikasyon kritik hale gelecektir

AB standartlarına uygun bağımsız denetim ve akreditasyon süreçlerinin şirketler açısından kritik önem taşıdığı ifade edilmiştir.

Genel Değerlendirme

Eğitim genel olarak, küresel ticaretin artık yalnızca maliyet ve kalite odaklı değil; insan hakları, çalışma standartları, çevre ve şeffaflık ekseninde yeniden şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Özellikle AB'nin CSRD ve CSDDD düzenlemeleriyle birlikte *Sürdürülebilirlik Raporlaması, İnsan Hakları Durum Tespiti* ve *Tedarik Zinciri Denetimi* şirketler açısından temel kurumsal yükümlülük haline gelmektedir.

Eğitimin ana mesajı; Türkiye'de faaliyet gösteren ve özellikle ihracata bağlı çalışan şirketlerin bu dönüşüme hızlı şekilde uyum sağlaması gerektiğidir.



Modül 2: Kurumsal Eşitlik Politikaları, Cinsiyet Eşitliği ve Fırsat Eşitliği Uygulamaları Eğitimi

Bu eğitimde temel olarak iş yaşamında toplumsal cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği, kurumsal eşitlik politikalarının oluşturulması ve işyerlerinde ayrımcılığın önlenmesine yönelik uygulamalar ele alınmıştır. Eğitim materyalleri; ILO yaklaşımı, ulusal mevzuat, Anayasa Mahkemesi, Yargıtay, Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi (AİHM) ve Avrupa Birliği Adalet Divanı (ABAD) kararları üzerinden kurumların eşitlik politikalarını nasıl geliştirmesi gerektiğini açıklamaktadır.

2.1. Eğitimin Temel Yaklaşımı

Eğitimin temel mesajı; iş yaşamında eşitliğin yalnızca etik bir tercih değil, aynı zamanda hukuki, kurumsal ve sürdürülebilirlik açısından zorunlu bir unsur olduğudur.

Sunumda modern işgücü piyasalarında cinsiyet eşitsizliğinin devam ettiği belirtilmiştir. Kadınların:

- işgücüne katılım oranlarının düşük kaldığı,
- insana yakışır işe erişimde dezavantaj yaşadığı,
- eşit işe eşit ücret alamadığı,
- ayrımcılığa maruz kaldığı

vurgulanmıştır.

Eğitim boyunca “eşit, saygılı ve adil iş ortamı” anlayışı temel çerçeve olarak sunulmuştur.



2.2. İş Yaşamında Cinsiyet Eşitsizliği

Eğitimde iş yaşamındaki eşitsizliklerin yalnızca işe girişte değil, çalışma sürecinin tamamında görüldüğü aktarılmıştır.

Temel sorun alanları istihdama erişimde fırsat eşitsizliği, işe alım süreçlerinde işlem eşitsizliği, ücret eşitsizliği, terfi ve kariyer fırsatlarında sınırlılık ve işten çıkarmalarda daha yüksek risk olarak sıralanmıştır.

Özellikle kadınların daha düşük ücret ve yan haklara sahip olması, yönetim pozisyonlarında daha az temsil edilmesi ve çocuk sahibi olduktan sonra çalışma yaşamında daha fazla zorluk yaşaması önemli yapısal sorunlar olarak değerlendirilmiştir.

2.3. Ücret Eşitsizliği ve Bakım Yükü

Eğitimde toplumsal cinsiyet temelli iş bölümünün kadınlar üzerinde ek yük yarattığı vurgulanmıştır.

OECD verileri üzerinden kadınların ücretsiz bakım ve ev işlerine erkeklerden çok daha fazla zaman ayırdığı ama buna karşılık ücretli çalışma sürelerinin daha düşük olduğu aktarılmıştır.

Türkiye verilerinde kadınların ücretsiz işlere ayırdığı sürenin erkeklerden çok yüksek olduğu ve ücretli çalışmaya ayrılan sürenin ise önemli ölçüde düşük kaldığı hususuna değinilmiştir.

Bu durumun kariyer gelişimini, gelir seviyesini, işgücüne katılımı ve yönetim temsiliyetini doğrudan etkilediği belirtilmiştir.

2.4. Kurumsal Cinsiyet Eşitliği Politikası

Eğitimin ana bölümlerinden biri kurumsal eşitlik politikalarının oluşturulmasına ayrılmıştır.



Kurumsal politika kurumun eşitlik konusundaki taahhüdünü, ilke ve değerlerini, uygulama çerçevesini belirleyen temel belge olarak tanımlanmıştır.

Politikanın temel unsurları *Açık Eşitlik Taahhüdü, Ayrımcılık Yasağı, Fırsat Eşitliği, Cinsiyet Ayrımcılığına Sıfır Tolerans ve Şeffaf İzleme ve Raporlama Mekanizmaları* olarak açıklanmıştır.

2.5. Politika Geliştirme Süreci

Eğitimde eşitlik politikalarının yalnızca yazılı belge olarak kalmaması gerektiği, kurumsal sisteme entegre edilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Politika geliştirme süreci şu aşamalarla açıklanmıştır:

Durum Analizi

Kurum içi verilerin incelenmesi:

- kadın/erkek çalışan oranı,
- yönetimde temsil,
- ücret farkları,
- kurum kültürü analizi

gibi başlıkları içermektedir.

SMART Hedefler

Hedeflerin:

- belirli (Spesific),
- ölçülebilir (Measurable),
- ulaşılabilir (Achievable),
- ilgili (Relevant),
- zamana bağlı (Time-bound)

olması gerektiği belirtilmiştir.



Paydaş Katılımı

Politika süreçlerine çalışanların, sendikaların ve yönetimin katılımının önemli olduğu aktarılmıştır.

Onay ve Yaygınlaştırma

Politikaların:

- Üst yönetim tarafından imzalanması,
- Kurum genelinde duyurulması,
- Uygulamaya geçirilmesi

gerektiği ifade edilmiştir.

2.6. Eylem Planları ve Operasyonel Uygulama

Eğitimde eylem planlarının, politika belgelerini uygulamaya dönüştüren araçlar olduğu belirtilmiştir.

Eylem planlarında yer alması gereken bileşenler:

- Hedef,
- Faaliyet,
- Sorumlu Kişi,
- Takvim,
- Performans Göstergeleri (KPI)

olarak açıklanmıştır.

2.7. Temel Eylem Alanları

İşe Alım ve Terfi

Kurumsal uygulamalar kapsamında *Cinsiyete Duyarlı İlanlar, Kör CV Uygulamaları, Mülakat Panellerinde Cinsiyet Dengesi ve Tarafsız Değerlendirme Kriterleri* önerilmiştir.



Ücret Eşitliği

Şirketlerin ücret skalalarını şeffaflaştırması ve düzenli “eşit işe eşit ücret” denetimi yapması gerektiği belirtilmiştir.

İş-Yaşam Dengesi

Önerilen uygulamalar *Esnek Çalışma, Uzaktan Çalışma, Ebeveyn İzinleri ve Babalık İzni Teşvikleri* olmuştur.

Liderlik Gelişimi

Kadınların yönetim süreçlerine katılımını artırmak amacıyla *Mentorluk, Sponsorluk Programları ve Yönetim Kurullarında Kadın Kotası/Hedefi* önerileri sunulmuştur.

2.8. İzleme ve Değerlendirme

Eğitimde politika ve uygulamaların düzenli ölçülmesi gerektiği vurgulanmıştır.

KPI örnekleri:

- Kadın yönetici oranı,
- Ücret farkı oranı,
- Terfi oranları

olarak verilmiştir.

Kullanılması önerilen araçlar:

- Yıllık eşitlik raporları,
- Çalışan memnuniyet anketleri,
- İç denetim mekanizmalarıdır.

2.9. Yargı Kararları ve Hukuki İçtihatlar

Eğitimin önemli bölümlerinden biri güncel yargı kararları olmuştur.

Hamilelik ve Ayrımcılık – Yargıtay Kararı

Bir banka çalışanın hamilelik sonrası görev değişikliği, ücret artışında olumsuz uygulama, prim verilmemesi ve psikolojik taciz iddiaları değerlendirilmiştir.

Yargıtay;

- Doğum izni sonrası eski görev yerine farklı ve uzmanlık dışı iş verilmesini,
- Eşit davranma ilkesine aykırı değerlendirmiştir.

Ayrıca 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı ayırım yapılamayacağı özellikle vurgulanmıştır.

2.10. Kreş Hakkı ve Ayrımcılık

Eğitimde kreş hakkına ilişkin önemli içtihatlar incelenmiştir.

Bir davada bazı kadın çalışanlara kreş desteği sağlanırken diğer çalışanlara sağlanmaması eşit davranma ilkesinin ihlali olarak değerlendirilmiştir.

Anayasa Mahkemesi:

- Kreş hakkının aile hayatına saygı hakkı kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini,
- Ayrımcılık yasağının yalnızca klasik ayrımcılık nedenleriyle sınırlı yorumlanamayacağını,
- İşverenin nesnel gerekçe sunma yükümlülüğü bulunduğunu

belirtmiştir.

Kararda ayrıca ayrımcılığın varlığını ortaya koyan ilk göstergeden sonra ispat yükünün işverene geçtiği vurgulanmıştır.

2.11. Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi Kararları

Eğitimde AİHM kararları üzerinden dolaylı ve doğrudan ayrımcılık örnekleri incelenmiştir.

García Mateos / İspanya

Çalışma saatlerine ilişkin görünüşte tarafsız uygulamaların kadınları orantısız etkileyebileceği belirtilmiştir.

Hülya Ebru Demirel / Türkiye

Güvenlik görevlisi alımında “erkek olma” şartı doğrudan ayrımcılık olarak değerlendirilmiştir.

Emel Boyraz / Türkiye

Kadınların belirli işlere uygun olmadığı yönündeki toplumsal cinsiyet kalıp yargıları eleştirilmiştir.

Konstantin Markin / Rusya

Babalık izninin reddedilmesi toplumsal cinsiyet stereotiplerinin güçlendirilmesi olarak değerlendirilmiştir.

2.12. Avrupa Birliği Adalet Divanı Kararları

Danfoss Kararı

Şeffaf olmayan ücret sistemlerinde ücret farkı istatistikleri ayrımcılık karinesi oluşturabilir ve ispat yükü işverene geçer ilkesi vurgulanmıştır.

Enderby Kararı

Kadınların yoğun olduğu mesleklerin sistematik biçimde daha düşük ücretlendirilmesi yapısal ayrımcılık olarak değerlendirilmiştir.

Webb / EMO Air Cargo

Hamilelik nedeniyle işten çıkarma doğrudan cinsiyet ayrımcılığı olarak tanımlanmıştır.

2.13. Eğitim Sonu Çıkarımları ve Sonuçlar

Eğitim sonunda ortaya çıkan temel sonuçlar şunlardır:

Eşitlik politikaları kurumsal zorunluluk haline gelmektedir

Şirketlerin yalnızca yasal uyum için değil sürdürülebilirlik, kurumsal itibar, çalışan bağlılığı ve verimlilik için de eşitlik politikaları geliştirmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Ayrımcılık yalnızca açık uygulamalarla sınırlı değildir

Görünüşte tarafsız uygulamaların da kadınlar, ebeveynler ve bakım yükü taşıyan çalışanlar üzerinde dolaylı ayrımcılık yaratabileceği ifade edilmiştir.

İspat yükü giderek işverene kaymaktadır

Hem Anayasa Mahkemesi hem AB hukukunda ayrımcılık şüphesi ortaya çıktığında işverenin nesnel gerekçe sunması gerektiği yaklaşımının güçlendiği görülmektedir.

Kreş, ebeveyn izni ve bakım desteği stratejik alanlardır

Bu uygulamaların kadın istihdamını artırdığı, işe dönüşü kolaylaştırdığı ve bakım yükünü dengelediği belirtilmiştir.

Ücret şeffaflığı kritik hale gelmektedir

Şeffaf ücret politikaları ve düzenli denetim mekanizmalarının eşit ücret ilkesinin temel aracı olduğu aktarılmıştır.

Kurumsal veri takibi önemlidir

Eşitlik politikalarının başarısı için *Veri Toplama, Raporlama, KPI Takibi* ve *Düzenli Değerlendirme* zorunlu görülmektedir.



Genel Değerlendirme

Eğitim genel olarak iş yaşamında toplumsal cinsiyet eşitliğinin;

- İnsan hakları,
- Çalışma hakkı,
- Sürdürülebilir kalkınma,
- Kurumsal yönetim

başlıklarının merkezinde yer aldığını ortaya koymaktadır.

Kurumsal eşitlik politikalarının:

- Yazılı belge düzeyinde kalmaması,
- Ölçülebilir hedeflerle desteklenmesi,
- Yönetsel sahiplenme kazanması,
- Düzenli izlenmesi

gerektiği vurgulanmıştır.

Eğitimin ana mesajı; eşitlik politikalarının yalnızca kadın çalışanlara yönelik sosyal destek değil, kurumun tamamını dönüştüren stratejik bir yönetim yaklaşımı olduğudur.



Modül 3: Sosyal Güvenlik Sisteminde Dijital Dönüşüm ve Kayıt Dışı İstihdamla Mücadele Eğitimi

Bu eğitimde temel olarak Türkiye’de sosyal güvenlik sisteminin dijital dönüşümü, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)’nın elektronik hizmet altyapısı, veri entegrasyonu mekanizmaları ve kayıt dışı istihdamla mücadelede dijital denetim yöntemleri ele alınmıştır. Eğitim materyali; sosyal güvenlik hizmetlerinin dijitalleşmesinin yalnızca teknik bir dönüşüm değil, aynı zamanda denetim, hizmet erişimi, maliyet azaltımı ve veri temelli kamu yönetimi açısından yapısal bir dönüşüm olduğunu ortaya koymaktadır.

3.1. Eğitimin Temel Çerçevesi

Eğitimin başlangıcında Türkiye’de dijital kamu ekosisteminin gelişimi ve SGK’nın bu dönüşüm içerisindeki rolü açıklanmıştır.

Sunumda SGK’nın dijitalleşme sürecinin:

- E-devletleşme,
- Bürokrasinin azaltılması,
- Hizmetlerin hızlandırılması,
- Veri tabanlı yönetim anlayışının güçlenmesi

açısından önemli bir dönüşüm yarattığı belirtilmiştir.

Dijitalleşmenin yalnızca işlemleri elektronik ortama taşımak olmadığı; aynı zamanda:

- İşverenlerin uyum maliyetini azaltan,
- Çalışanların hizmete erişimini kolaylaştıran,
- Kamu kurumlarının denetim kapasitesini artıran

yeni bir kurumsal yapı oluşturduğu vurgulanmıştır.



3.2. Türkiye’de Dijital Kamu Ekosistemi

Eğitimde e-Devlet sisteminin sosyal güvenlik hizmetlerinde merkezi konuma geldiği belirtilmiştir.

Paylaşılan verilere göre:

- E-Devlet kullanıcı sayısının yaklaşık 69 milyon olduğu,
- Toplam giriş sayısının 26 milyarı geçtiği,
- 9.223 kamu hizmetinin dijital ortamda sunulduğu

aktarılmıştır.

Bu kapsamda dijital kamu hizmetlerinin artık “yardımcı kanal” değil, temel hizmet kanalı haline geldiği ifade edilmiştir.

3.3. SGK’nın Dijital Hizmetleri

Eğitimde SGK tarafından dijital ortamda sunulan hizmetler ayrıntılı biçimde sınıflandırılmıştır. E-Devlet üzerinden sigortalılar için sunulan başlıca hizmetler:

- 4A hizmet dökümü,
- Prim gün bilgileri,
- Emeklilik başvurusu,
- Emekli aylık sorgulama,
- “ne zaman emekli olurum” uygulaması,
- İş göremezlik ödeneği sorgulama,
- GSS borç sorgulama,
- Sağlık provizyon sorgulama,
- İlaç katılım payı sorgulama

olarak sıralanmıştır.



Bu uygulamaların vatandaşların SGK müdürlüklerine gitmeden işlemlerini gerçekleştirmesini sağladığı belirtilmiştir.

3.4. Emeklilere Yönelik Dijital Hizmetler

Dijitalleşme sayesinde emeklilerin işlemlerini hızlı ve doğrudan takip edebildiği ifade edilmiştir. Emekliler için dijital ortamda sunulan hizmetler:

- Emekli maaş bilgileri,
- Aylık kesintileri,
- Banka değişikliği,
- Ödeme günleri,
- Emekli ikramiyesi bilgileri

şeklinde açıklanmıştır.

3.5. İşveren İşlemlerinin Dijitalleşmesi

Eğitimde işveren işlemlerinin büyük bölümünün elektronik ortama taşındığı vurgulanmıştır. Başlıca dijital işlemler:

- İşyeri bildirgesi,
- İşe giriş bildirgesi,
- İşten ayrılış bildirgesi,
- Aylık prim ve hizmet belgeleri,
- Muhtasar ve prim hizmet beyannameleri,
- SGK teşvik sorgulamaları,
- Prim borcu ödeme işlemleri,
- İş kazası ve meslek hastalığı bildirimi

olarak açıklanmıştır.



Bu sistemlerin işlem hızını artırdığı, belge yükünü azalttığı ve veri doğruluğunu güçlendirdiği belirtilmiştir.

3.6. SGK Mobil Uygulamaları

Sunumda SGK mobil uygulamalarının yaygınlaştırıldığı aktarılmıştır.

Mobil uygulamalar üzerinden:

- Hizmet dökümü görüntüleme,
- Emeklilik bilgileri,
- Provizyon sorgulama,
- İş göremezlik ödeneği sorgulama,
- GSS borç sorgulama

işlemlerinin yapılabildiği belirtilmiştir.

Mobil uygulamaların hizmet erişimini artırdığı vurgulanmıştır.

3.7. Sağlık Hizmetlerinde Dijital Sistemler – MEDULA

Eğitimin önemli bölümlerinden biri MEDULA sistemi olmuştur. MEDULA'nın:

- Hastaneler ile SGK arasında çevrimiçi bağlantı sağladığı,
- Sağlık hizmeti faturalandırmasını yürüttüğü,
- Provizyon işlemlerini gerçekleştirdiği

aktarılmıştır.

Başlıca modüller MEDULA Hastane, MEDULA Eczane, MEDULA Optik, MEDULA Şahıs Ödemeleri olarak sıralanmıştır.

Bu sistem sayesinde sağlık hizmetlerinin daha hızlı ve kontrol edilebilir hale geldiği ifade edilmiştir.

3.8. Elektronik Tebligat ve e-Bildirge Sistemleri

SGK'nın Elektronik Tebligat Sistemi ile:

- İşverenlere resmi elektronik tebligat yapıldığı,
- Tebligatların kuruma gitmeden görüntülenebildiği,
- Hukuken geçerli resmi bildirim niteliği taşıdığı

belirtilmiştir.

SGK'nın E-Bildirge sisteminin:

- Sigortalı prim bildirimi,
- Prim ödeme belgeleri,
- İşveren borç işlemleri,
- Teşvik işlemleri

için temel dijital platformlardan biri olarak tanımlanmıştır.

3.9. Veri Paylaşımı ve Kurumsal Entegrasyon

Eğitimde SGK'nın birçok kamu kurumu ile veri entegrasyonu sağladığı vurgulanmıştır.

Veri paylaşımı yapılan başlıca kurumlar Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Gelir İdaresi Başkanlığı, Sağlık Bakanlığı ve İŞKUR olarak belirtilmiştir.

Bu entegrasyon sayesinde:

- Muhtasar-prim beyannamesi entegrasyonu,
- Sağlık provizyon sistemleri,
- İşsizlik sigortası işlemleri,
- Çalışma hayatı veri paylaşımı

gibi süreçlerin dijital biçimde yürütüldüğü aktarılmıştır.

3.10. Kayıt Dışı İstihdamın Tanımı ve Türleri

Eğitimde kayıt dışı istihdamın çalışanların çalışmalarının hiç bildirilmemesi, eksik gün bildirilmesi ve/veya ücretlerin düşük gösterilmesi şeklinde ortaya çıktığı açıklanmıştır.

Başlıca kayıt dışı istihdam türleri SGK'ya hiç bildirim yapılmaması, çalışma günlerinin eksik bildirilmesi ve/veya prime esas kazancın düşük gösterilmesi olarak sıralanmıştır.

Özellikle tarım çalışanları, çocuk/genç işçiler ve küçük işletmelerde çalışanlar yüksek riskli gruplar olarak tanımlanmıştır.

3.11. Kayıt Dışı İstihdamın Nedenleri

Sunumda kayıt dışılığın nedenleri şu başlıklarla açıklanmıştır:

- İşsizlik oranlarının yüksekliği,
- Eğitim seviyesinin düşüklüğü,
- Sosyal güvenlik bilincinin yetersizliği,
- Gelir dağılımındaki adaletsizlik,
- Küçük işletme yapısı,
- Genç yaşta emeklilik

3.12. Kayıt Dışı İstihdamın Sonuçları

Devlet Açısından

- Vergi ve prim kaybı,
- Çalışan-emekli dengesinin bozulması,
- Primsiz ödemelerin artması

gibi sonuçların ortaya çıktığı belirtilmiştir.

Çalışan Açısından

Kayıt dışı çalışanların:

- Kıdem ve ihbar tazminatı,
- Sağlık yardımları,
- İş göremezlik ödenekleri,
- Emeklilik hakları

gibi sosyal haklardan mahrum kaldığı ifade edilmiştir.

İşveren Açısından

- Haksız rekabet,
- Ağır yaptırımlar,
- Teşvik ve desteklerden yararlanamama,
- Verimlilik kaybı

risklerinin oluştuğu belirtilmiştir.

3.13. Türkiye’de Kayıt Dışı İstihdamın Seyri

Eğitimde kayıt dışı istihdam oranlarının yıllar içinde azaldığı belirtilmiştir.

Verilere göre:

- 2002’de genel kayıt dışılık oranı %52,1,
- 2012’de yaklaşık %39,
- 2024 III. çeyrekte yaklaşık %27,75

olarak paylaşılmıştır.

Ancak tarım sektöründe kayıt dışılığın hâlâ çok yüksek olduğu ve bölgesel farklılıkların devam ettiği vurgulanmıştır.

3.14. Kayıt Dışı İstihdamla Mücadele Stratejileri

Eğitimde mücadele stratejileri beş temel başlık altında toplanmıştır:

1. Veriye dayalı kontrol sistemleri
2. Denetim sisteminin etkinleştirilmesi
3. Teşvik uygulamaları
4. Bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları
5. Sosyal güvenlik hizmetlerinin iyileştirilmesi

Özellikle veri temelli denetim yaklaşımının yeni dönemin temel yöntemi olduğu vurgulanmıştır.

3.15. Veri Tabanlı Denetim ve Çapraz Kontrol Sistemi

Eğitimin en kapsamlı bölümlerinden biri SGK'nın veri paylaşım sistemi olmuştur.

SGK'nın bankalar, bakanlıklar, belediyeler, emniyet birimleri, federasyonlar ve vergi sistemleri dahil çok sayıda kurumdan veri aldığı belirtilmiştir.

Örnek veri alanları araç muayene istasyonları çalışanları, özel güvenlik çalışanları, okul servis çalışanları, spor kulübü çalışanları, sağlık kuruluşu çalışanları, turizm çalışanları ve tarım ve hayvancılık çalışanları olarak açıklanmıştır.

Ayrıca:

- 16 adet veri paylaşım protokolü imzalandığı,
- 83 farklı veri alanının kullanıldığı,
- Toplamda 92 farklı veri kaynağından bilgi alındığı

aktarılmıştır.

Bu sistem sayesinde SGK'nın çapraz veri analizi, risk analizi, otomatik tespit ve hedef odaklı denetim kapasitesinin arttığı ifade edilmiştir.

3.16. Eğitim Sonu Çıkarımları ve Sonuçlar

Eğitim sonunda ulaşılan temel sonuçlar şunlardır:

Sosyal güvenlikte dijitalleşme yapısal dönüşüm yaratmaktadır

Dijital sistemler yalnızca hizmet kolaylığı değil;

- Yönetim kapasitesi,
- Denetim gücü,
- Veri üretimi,
- Politika geliştirme

açısından yeni bir kamu modeli oluşturmaktadır.

Veri tabanlı denetim ön plana çıkmaktadır

Kayıt dışı istihdamla mücadelede klasik saha denetimlerinden çok:

- Veri entegrasyonu,
- Çapraz kontrol,
- Risk analizi

yaklaşımının güçlendiği görülmektedir.

Kurumlar arası entegrasyon kritik hale gelmiştir

SGK'nın diğer kamu kurumlarıyla veri paylaşımı sayesinde:

- Kayıt dışı istihdamın daha hızlı tespit edildiği,
- Denetim süreçlerinin güçlendiği

vurgulanmıştır.

Dijitalleşme hizmet erişimini kolaylaştırmaktadır

Vatandaşlar, işverenler ve emekliler açısından:

- Zaman maliyetinin azaldığı,
- Fiziksel başvuruların düştüğü,



- İşlemlerin hızlandığı belirtilmiştir.

Kayıt dışılık azalsa da yapısal sorun devam etmektedir

Özellikle tarım sektörü, küçük işletmeler ve bölgesel eşitsizlikler kayıt dışılık açısından yüksek risk alanları olarak değerlendirilmektedir.

Geleceğin sosyal güvenlik modeli veri odaklı olacaktır

Eğitimde sosyal güvenlik sisteminin geleceğinin büyük veri, dijital denetim, elektronik entegrasyon, mobil hizmetler ve yapay zekâ destekli risk analizi ekseninde gelişeceği yaklaşımı öne çıkmaktadır.

Genel Değerlendirme

Eğitim genel olarak Türkiye’de sosyal güvenlik sisteminin dijitalleşme sürecinin hem hizmet sunumunu hem de denetim kapasitesini dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır.

Özellikle:

- E-Devlet entegrasyonu,
- E-Bildirge sistemi,
- MEDULA,
- Veri paylaşım protokolleri,
- Çapraz kontrol mekanizmaları

sosyal güvenlik yönetiminde yeni nesil dijital kamu modelinin temel araçları olarak sunulmuştur.

Eğitimin ana mesajı; sosyal güvenlikle dijital dönüşümün yalnızca teknolojik yenilik değil, aynı zamanda kayıt dışılıkla mücadele, kamu etkinliği ve sosyal koruma sisteminin sürdürülebilirliği açısından stratejik bir dönüşüm olduğudur.



Eğitilere İlişkin Genel Sonuç ve Ortak Değerlendirme

Gerçekleştirilen üç eğitim birlikte değerlendirildiğinde; çalışma yaşamı, kurumsal yönetim ve sosyal güvenlik sistemlerinin artık yalnızca mevzuata uyum ekseninde değil, insan hakları, sürdürülebilirlik, dijitalleşme, şeffaflık ve kurumsal sorumluluk temelinde yeniden şekillendiği görülmektedir.

Eğitimlerin ortak yaklaşımı; kamu kurumları, işverenler, çalışanlar ve sosyal tarafların yeni dönemde daha veri odaklı, denetlenebilir, hak temelli ve sürdürülebilir bir çalışma hayatı modeline uyum sağlamak zorunda olduğudur.

İnsan Hakları ve Çalışma Standartları Merkezî Hale Gelmektedir

Tüm eğitimlerde ortak olarak insan haklarına saygı, insana yakışır iş, eşitlik, ayrımcılığın önlenmesi, sosyal koruma ve çalışan haklarının güçlendirilmesi temel yaklaşım olarak ele alınmıştır.

Özellikle:

- Tedarik zinciri düzenlemeleri,
- İlo temel çalışma standartları,
- Eşitlik politikaları,
- Sosyal güvenlik uygulamaları

çalışma hayatının artık yalnızca ekonomik değil aynı zamanda sosyal sorumluluk boyutuyla değerlendirildiğini göstermektedir.



Gönüllü Uygulamalardan Zorunlu Uyum Sürecine Geçilmektedir

Eğitimlerde öne çıkan ortak sonuçlardan biri; geçmişte “iyi uygulama” veya “kurumsal tercih” olarak görülen birçok konunun artık bağlayıcı yükümlülüğe dönüşmesidir.

Bu kapsamda:

- İnsan hakları durum tespiti,
- Sürdürülebilirlik raporlaması,
- Eşitlik politikaları,
- Kayıtlı istihdam,
- Veri temelli denetim,
- Şeffaf ücret uygulamaları,
- Tedarik zinciri denetimi

kurumlar açısından zorunlu uyum alanları haline gelmektedir.

Özellikle Avrupa Birliği düzenlemelerinin Türkiye’de faaliyet gösteren şirketleri ve ihracatçı işletmeleri doğrudan etkileyeceği vurgulanmıştır.

Dijitalleşme ve Veri Yönetimi Yeni Dönemin Temel Unsurudur

Üç eğitimde de dijitalleşmenin yalnızca teknik kolaylık değil, yapısal dönüşüm aracı olduğu ortaya konmuştur. Bu dönüşüm:

- Sosyal güvenlik sistemlerinde elektronik denetim,
- Tedarik zincirlerinde izlenebilirlik,
- Sürdürülebilirlik raporlaması,
- Eşitlik göstergelerinin ölçülmesi,
- Risk analizi ve uyum süreçleri

gibi alanlarda veri temelli yönetim anlayışını güçlendirmektedir.



Özellikle çapraz veri analizi, elektronik raporlama, dijital denetim sistemleri, performans göstergeleri (KPI) ve kurumsal veri izleme mekanizmaları gelecek dönemin temel yönetim araçları olarak öne çıkmaktadır.

Kurumsal Politika ve İç Denetim Sistemleri Zorunlu Hale Gelmektedir

Eğitimlerde şirketlerin ve kurumların yalnızca mevzuata uyum sağlamasının yeterli olmadığı; bunu kurumsal sistemlere dönüştürmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Bu kapsamda kurumların

- Yazılı politika oluşturması,
- Risk analizi yapması,
- Şikâyet mekanizması kurması,
- Veri toplama sistemi geliştirmesi,
- Düzenli raporlama yapması,
- İç denetim ve izleme süreçleri oluşturması

gerektiği belirtilmiştir.

Özellikle:

- Eşitlik politikaları,
- İnsan hakları politikaları,
- Tedarik zinciri uyum süreçleri,
- Kayıt dışılıkla mücadele mekanizmaları

kurumsal yönetişimin temel parçaları olarak değerlendirilmiştir.



Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Güçlenmektedir

Tüm eğitimlerde ortak vurgu yapılan alanlardan biri de şeffaflık olmuştur.

Yeni dönemde:

- Şirketlerin faaliyetlerini raporlaması,
- Ücret politikalarını izlenebilir hale getirmesi,
- Tedarik zinciri etkilerini açıklaması,
- Sosyal güvenlik kayıtlarının dijital ortamda takip edilmesi

gibi uygulamaların yaygınlaşacağı ifade edilmiştir.

Bu süreçte:

- Bağımsız denetim,
- Kamu denetimi,
- Veri paylaşımı,
- Sivil toplum ve sendika denetimi

daha etkin hale gelecektir.

Sosyal Tarafların Rolü Artmaktadır

Sendikalar, çalışan temsilcileri, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası kuruluşların yeni dönemde daha etkin rol oynayacağı vurgulanmıştır.

Özellikle ihlallerin izlenmesi, başvuru mekanizmaları, dava süreçleri, kurumsal izleme faaliyetleri ve farkındalık çalışmaları alanlarında sosyal tarafların etkisinin artacağı belirtilmiştir.

Türkiye Açısından Genel Sonuç

Eğitimlerin ortak değerlendirmesinde Türkiye açısından en önemli başlıklardan biri; uluslararası standartlara uyum ihtiyacı olmuştur.



Özellikle:

- AB ile ticaret ilişkileri,
- Sürdürülebilir üretim beklentileri,
- Dijital kamu dönüşümü,
- Kayıt dışılıkla mücadele,
- İnsan hakları odaklı kurumsal yönetim

alanlarında dönüşümün hızlanacağı ifade edilmiştir.

Şirketlerin ve kurumların:

- Dijital altyapılarını geliştirmesi,
- İnsan hakları ve eşitlik politikalarını kurumsallaştırması,
- Veri temelli yönetim sistemleri oluşturması,
- Denetim ve raporlama kapasitelerini güçlendirmesi

gerektiği vurgulanmıştır.

Genel Sonuç

Üç eğitim birlikte değerlendirildiğinde ortaya çıkan temel yaklaşım; çalışma hayatının geleceğinin insan hakları temelli, dijitalleşmiş, veri odaklı, şeffaf, sürdürülebilir, denetlenebilir ve eşitlikçi bir yapıya doğru ilerlediğidir.

Bu dönüşüm yalnızca kamu kurumlarını değil özel sektörü, işverenleri, çalışanları, tedarikçileri ve sosyal tarafları doğrudan etkilemektedir.

Eğitimlerin ortak mesajı; kurumların gelecekte hukuki, ekonomik ve kurumsal risklerle karşılaşmamak için uyum süreçlerini güçlendirmesi, insan odaklı çalışma politikaları geliştirmesi ve dijital/veri temelli yönetim anlayışına geçiş yapması gerektiğidir.



Eğitimler Kapsamında Politika Önerileri

Üç eğitim birlikte değerlendirildiğinde; çalışma hayatı, sosyal güvenlik sistemi ve kurumsal yönetim yapılarının insan hakları, eşitlik, sürdürülebilirlik ve dijitalleşme ekseninde yeniden yapılandırılması gerektiği görülmektedir. Bu doğrultuda geliştirilebilecek politika önerileri aşağıda bütüncül biçimde sunulmuştur.

İnsan Hakları ve Çalışma Standartları Politikaları

Kurumsal İnsan Hakları Politikası Oluşturulmalıdır

Kurum ve işletmeler insan haklarına saygı, zorla çalıştırmanın önlenmesi, çocuk işçiliğinin yasaklanması, örgütlenme özgürlüğü ve ayrımcılık yasağı başlıklarını içeren yazılı insan hakları politikaları oluşturmalıdır.

Bu politikalar üst yönetim tarafından onaylanmalı, tüm çalışanlara duyurulmalı ve tedarik zincirine yaygınlaştırılmalıdır.

Tedarik Zinciri Uyum Sistemleri Kurulmalıdır

Özellikle ihracatçı şirketler için:

- Tedarikçi risk analizi,
- Düzenli denetim,
- Şikâyet mekanizmaları,
- İzlenebilirlik sistemleri

zorunlu kurumsal uygulamalar haline getirilmelidir.

Bunun için tedarikçi davranış kuralları, insan hakları taahhütnameleri ve sürdürülebilirlik kriterleri sözleşmelere entegre edilmelidir.



Risk Bazlı Denetim Modeli Geliştirilmelidir

Denetim süreçleri çocuk işçiliği, kayıt dışı istihdam, göçmen emeği, kadın emeği ve taşeron üretim gibi yüksek risk alanlarına odaklanmalıdır. Veri temelli ve sektör öncelikli denetim mekanizmaları yaygınlaştırılmalıdır.

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikaları

Kurumsal Eşitlik Politikaları Zorunlu Hale Getirilmelidir

İşletmelerde eşit işe eşit ücret, fırsat eşitliği, ayrımcılık yasağı ve taciz karşıtı yaklaşım başlıklarını içeren kurumsal eşitlik politikaları oluşturulmalıdır.

Bu politikaların ölçülebilir hedefler, performans göstergeleri ve düzenli raporlama sistemi ile desteklenmesi gerekmektedir.

Ücret Şeffaflığı Mekanizmaları Kurulmalıdır

Kuruluşlarda ücret skalalarının analiz edilmesi, cinsiyet bazlı ücret farklarının izlenmesi ve düzenli ücret eşitliği raporları hazırlanması teşvik edilmelidir.

Belirli büyüklükteki işletmeler için ücret eşitliği raporlaması zorunlu hale getirilebilir.

Kadınların Yönetimde Temsili Artırılmalıdır

Kadınların yönetim kademelerine erişimini, karar alma süreçlerine katılımını ve liderlik gelişimini destekleyen uygulamalar geliştirilmelidir.

Bu kapsamda mentorluk programları, liderlik eğitimleri, yönetim hedefleri/kotaları ve kariyer destek programları uygulanabilir.

İş-Yaşam Dengesi Politikaları Güçlendirilmelidir

Özellikle kreş desteği, ebeveyn izinleri, esnek çalışma modelleri ve uzaktan çalışma uygulamaları yaygınlaştırılmalıdır.

Bakım yükünün yalnızca kadınların sorumluluğu olarak görülmesini önleyici politikalar geliştirilmelidir.



Sosyal Güvenlik ve Kayıt Dışı İstihdamla Mücadele Politikaları

Veri Tabanlı Denetim Sistemi Güçlendirilmelidir

Kurumlar arası veri paylaşımı artırılarak SGK, Gelir İdaresi, İŞKUR, belediyeler ve bankalar arasındaki çapraz kontrol mekanizmaları yaygınlaştırılmalıdır.

Yapay zekâ destekli risk analizi sistemleri geliştirilebilir.

Kayıt Dışı İstihdamla Mücadelede Bölgesel Politikalar Uygulanmalıdır

Kayıt dışılığın yoğun olduğu tarım, küçük işletmeler ve mevsimlik çalışma için özel teşvik ve denetim programları hazırlanmalıdır.

Bölgesel risk haritaları oluşturulmalıdır.

Sosyal Güvenlik Bilinci Artırılmalıdır

Çalışanlar ve işverenler için sosyal güvenlik hakları, kayıtlı çalışmanın faydaları ve dijital SGK hizmetleri konusunda sürekli bilinçlendirme programları yürütülmelidir.

Özellikle genç çalışanlar ve küçük işletmelere yönelik eğitimler yaygınlaştırılmalıdır.

Kurumsal Yönetişim ve Uyum Politikaları

Sürdürülebilirlik ve ESG Yönetimi Kurumsallaştırılmalıdır

Şirketlerde çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) başlıklarını içeren sürdürülebilirlik yönetim sistemleri oluşturulmalıdır.

Özellikle insan hakları, eşitlik, çalışma standartları ve tedarik zinciri etkileri kurumsal raporlamanın parçası haline getirilmelidir.

Şikâyet ve Başvuru Mekanizmaları Oluşturulmalıdır



Çalışanların güvenli biçimde başvuru yapabileceği gizli bildirim sistemleri, etik hatlar ve bağımsız değerlendirme mekanizmaları kurulmalıdır.

Misillemeye karşı koruma ilkesi açık şekilde düzenlenmelidir.

İç Denetim ve Uyum Birimleri Güçlendirilmelidir

Kuruluşlarda uyum görevlileri, iç denetim ekipleri, veri analizi kapasitesi ve düzenli etki değerlendirmeleri geliştirilmelidir.

Özellikle AB düzenlemelerine uyum açısından kurumsal hazırlık yapılmalıdır.

Eğitim ve Kapasite Geliştirme Politikaları

Sürekli Eğitim Programları Oluşturulmalıdır

Yöneticiler, insan kaynakları birimleri ve çalışanlar için düzenli eğitimler verilmelidir.

Eğitim başlıkları insan hakları, eşitlik, ayrımcılık, sosyal güvenlik, dijital sistem kullanımı ve tedarik zinciri uyumu olmalıdır.

Sosyal Taraf Katılımı Güçlendirilmelidir

Politika süreçlerine sendikalar, meslek örgütleri, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları aktif biçimde dahil edilmelidir.

Katılımcı yönetim yaklaşımı yaygınlaştırılmalıdır.

Genel Politika Sonucu

Eğitimlerin ortak çıktısı; çalışma hayatında yeni dönemin insan hakları temelli, eşitlikçi, dijitalleşmiş, şeffaf, veri odaklı, sürdürülebilir ve hesap verebilir bir yönetim modeline dayandığını göstermektedir.

Bu nedenle politika önerilerinin temel amacı çalışan haklarını güçlendiren, kayıtlı ve güvenceli istihdamı artıran, toplumsal eşitliği destekleyen, kurumsal uyumu geliştiren ve dijital kamu kapasitesini güçlendiren bütüncül bir çalışma hayatı sistemi oluşturmak olmalıdır.





Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir



**Temel
Çalışma Hakları**
Bil, Konuş, Güçlen

Birlik'te Çalışmanın Geleceęi

Çalışma Hayatında Yeni Dönem: Uyum, Eşitlik Ve Dijitalleşme
Rehberi – Dijital Versiyon

İstanbul, 2026

TİM **TÜRKİYE**
İHRACATÇILAR
MECLİSİ



BİRLİK'te
Çalışmanın
Geleceęi