



BİRLEŞMİŞ MİLLETLER
TÜRKİYE



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
AİLE VE SOSYAL HİZMETLER
BAKANLIĞI



BİRLEŞMİŞ MİLLETLER
KALKINMA PROGRAMI



Uluslararası
Çalışma
Örgütü

Sanayi için Bakımın Dönüştürücü Gücü

Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri’nde
Erken Çocukluk Bakım ve Eğitim
Hizmetleri için

UYGULANABİLİR VE
SÜRDÜRÜLEBİLİR
MODELLER VE İŞ BİRLİKLERİ



Sanayi için Bakımın Dönüştürücü Gücü: Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri’nde Erken Çocukluk Bakım ve Eğitim Hizmetleri için Uygulanabilir ve Sürdürülebilir Modeller ve İş Birlikleri

© Her hakkı saklıdır. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Ankara, Eylül 2025.

Bu yayın, kaynağı aynen belirtilmek koşuluyla telif hakkı sahibinin yazılı izni olmadan eğitim amaçlı ve ticari olmayan diğer amaçlarla kullanılabilir ve çoğaltılabilir. Bu yayın satış ve ticari amaçlarla telif hakkı sahibinin izni olmadan hiçbir şekilde çoğaltılamaz.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP)

Adres: Oran Mah.,

Mustafa Fehmi Gerçeker Sokak,

No:12, 06450, Çankaya, Ankara / Türkiye

Tel: 0 (312) 454 11 00

<https://www.undp.org/turkiye>

Proje Ekibi:

UNDP Türkiye

Eltaf Ersay, Proje Yöneticisi

Aslı Çoban, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Uzmanı

Işıl Erdemli, İnsan Hakları Uzmanı

Sevgi Yurttaş, Proje Asistanı

Hazırlayan:

Prof. Dr. Saniye Dedeoğlu

Tasarım:

carnavale.com.tr

Kaynakça bilgisi:

Sanayi için Bakımın Dönüştürücü Gücü: Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri’nde Erken Çocukluk Bakım ve Eğitim Hizmetleri için Uygulanabilir ve Sürdürülebilir Modeller ve İş Birlikleri Raporu, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), Eylül 2025, Ankara.

Sanayi için Bakımın Dönüştürücü Gücü: Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri’nde Erken Çocukluk Bakım ve Eğitim Hizmetleri için Uygulanabilir ve Sürdürülebilir Modeller ve İş Birlikleri Birlikleri Raporu; Ortak Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Fonu (Joint SDG Fund) tarafından finanse edilen Türkiye’de Bakım Ekonomisinin Dönüştürücü Büyümesi için Birleşmiş Milletler Ortak Programı kapsamında Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından hazırlanmıştır. Ortak Program, BM Türkiye Mukim Koordinatörlüğü koordinasyonunda, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (ASHB)’nin iş birliğiyle ILO ve UNDP’nin uygulayıcı ortaklığında yürütülmektedir. Program kapsamında UN Women, UNICEF ve UNFPA teknik destek sunmaktadır.

Bu raporda yer alan analiz ve değerlendirmeler yalnızca yazarın görüşlerini yansıtmakta olup Birleşmiş Milletler, UNDP, ILO, UN Women, UNICEF, UNFPA, ASHB ve Ortak Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Fonu açısından bağlayıcı değildir ve kurumsal tercih veya resmi görüşlerini ifade etmemektedir. Raporun amacı bilgilendirme ve değerlendirme sunmaktır; herhangi bir yasal, ticari veya teknik karar için tek başına kaynak olarak kullanılmamalıdır.



BİRLEŞMİŞ MİLLETLER
TÜRKİYE



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
AİLE VE SOSYAL HİZMETLER
BAKANLIĞI



BİRLEŞMİŞ MİLLETLER
KALKINMA PROGRAMI



Uluslararası
Çalışma
Örgütü

Sanayi için Bakımın Dönüştürücü Gücü

Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri’nde
Erken Çocukluk Bakım ve Eğitim
Hizmetleri için

**UYGULANABİLİR VE
SÜRDÜRÜLEBİLİR
MODELLER VE İŞ BİRLİKLERİ**

İçindekiler

Giriş	3
1. Türkiye’de OSB’lerde Sanayi Üretimi ve İstihdam	6
2. Türkiye’de OSB’lerde Çocuk Bakım Hizmetlerinin Yaygınlaştırılması ve Politika Tarihi	7
3. Türkiye’deki OSB Kreş Uygulama Örnekleri	9
3.1 Borusan Neşe Fabrikaları	9
3.1.1 Adıyaman OSB Neşe Fabrikası Kreşi	10
3.1.2 Balıkesir OSB Neşe Fabrikası Gündüz Bakımevi	10
3.2 MEB ve Her OSB’ye Bir Kreş Protokolü	11
3.2.1 Ankara 1. OSB Anasınıfı	11
3.2.2 Diyarbakır Tekstil OSB’de MEB Anaokulu	12
3.3 Bağımsız OSB Girişimleri ile Kurulan Kreş Modeli	13
3.3.1 Mersin OSB Kreşi	14
3.3.2 Bursa DOSAB Kreşi	14
3.3.3 Manisa Salihli OSB Kreşi	15
4. Türkiye’deki OSB Kreş Modellerinin Değerlendirilmesi	15
Paydaş Yapısı	15
Finansman Paylaşımı	16
Yönetim ve Personel Yapısı	16
Ulaşım ve Erişim	16
Çalışma Saatleri ile Kreş Saatleri Uyumu	17
5. OSB Kreş Modeli GZFT Analizi	19
6. Türkiye’de OSB Kreşlerinin Yaygınlaştırılması için Politika Önerileri	23
OSB’lerde Uygulama Koşulları	23
Paydaşlar ve İş Birliği	23
Finansman Modeli	24
Ulaşım ve Erişim Planlaması	24
Yönetim ve Koordinasyon Yapısı	24
Mevcut Uygulamalardan Alınan Dersler	25
Güçlü Yönler ve Riskler	25
Riskler ve Çözüm Önerileri	26
Kaynakça	

Kısaltmalar

AB	Avrupa Birliği
ASHB	Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı
ASOSEM	Ankara Sanayi Odası Sürekli Eğitim Merkezi
DOSAB	Demirtaş Organize Sanayi Bölgesi
EBRD	Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası
EÇBE	Erken Çocukluk Bakımı ve Eğitimi
GZFT	Güçlü-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
OSBÜK	Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu
SİMEP	Sanayici İşbirliğinde Mesleki Eğitim Projesi
SKA	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
STB	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı

Giriş

Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri’ndeki (OSB) sanayi üretiminin artması ve bu üretimin coğrafi olarak daha geniş alanlara yayılmasıyla birlikte, OSB’lerde çocuk bakım hizmetlerine olan ihtiyaç da artış göstermiştir. OSB’ler, sadece üretim merkezleri olmanın ötesine geçerek, kadınlar ve göçmenler gibi grupların istihdama erişimini kolaylaştıracak sosyal hizmetlerin sunulduğu alanlar haline gelmektedir. Bu bağlamda OSB’lerde çalışan dostu ortamların geliştirilmesi, kadın istihdamını artırmaya yönelik stratejik bir girişim olarak değerlendirilmektedir. Fakat bütün bunların yanı sıra OSB’lerde kreş¹ faaliyetleri Türkiye’de bakım ekonomisinin altyapısı olarak önemli ve orijinal bir girişim olarak öne çıkmaktadır.

Kadınların iş gücüne katılımının önündeki en büyük yapısal engellerden biri olan çocuk bakım yükümlülüğü, özellikle düşük eğitilmiş mavi yakalı kadın çalışanların evlilik ve doğum sonrası iş gücü piyasasından çekilmelerine neden olmaktadır. İşverenler açısından bu durum iş gücü devri, devamsızlık ve izin kullanımı gibi verimliliği azaltan sonuçlar doğurmaktadır; dolayısıyla çocuk bakım hizmetleri yalnızca sosyal bir sorumluluk değil, aynı zamanda verimliliği artıran bir yatırım olarak da görülmektedir. Bunlara ek olarak, düşük gelir gruplarından gelen çocukların okul öncesi bakım ve eğitim hizmetlerine erişimi çocuğun gelişim ve korunma hakkı temelinde de ele alınmalıdır. Ancak işverenlerin bu sorumluluğu bireysel olarak üstlenmekteki tereddütleri, OSB yönetimleri tarafından oluşturulan ortak kreş modellerini öne çıkarmaktadır. Bu modeller, maliyet paylaşımı ve işletme sorumluluğunun merkezi bir yapı tarafından üstlenilmesi sayesinde daha uygulanabilir bir çözüm sunmaktadır. Son yıllarda Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı arasında yapılan protokoller doğrultusunda birçok OSB’de kreş modelleri hayata geçirilmiştir. Ancak bu modeller yapısal özellikleri ve işleyiş biçimleri bakımından farklılık göstermektedir. Kreşlerin yapım ve işletim süreçlerine dair kararlar; ilgili OSB’nin ölçeği, bölgesel ihtiyaçlar ve yerel aktörlerin katkı düzeyine göre şekillenmektedir.

Sanayi için Bakımın Dönüştürücü Gücü: Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri’nde Erken Çocukluk Bakım ve Eğitim Hizmetleri için Uygulanabilir ve Sürdürülebilir Modeller ve İş Birlikleri Raporu, Ortak Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Fonu (Joint SDG Fund) tarafından finanse edilen Türkiye’de Bakım Ekonomisinin Dönüştürücü Büyümesi için Birleşmiş Milletler Ortak Programı kapsamında Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından hazırlanmıştır. Ortak Program, Türkiye’nin bakım ekonomisinin büyümesini ve dönüşümünü destekleyerek kapsayıcı ve kaliteli bakım hizmetlerini, yenilikçi dijital araçları ve sürdürülebilir finansman modellerini teşvik etmektedir. BM Türkiye Mukim Koordinatörlüğü koordinasyonunda, ASHB’nin iş birliğiyle UNDP ve ILO uygulayıcı ortaklığında yürütülen program; çocuklar, kadınlar, yaşlılar ve engelli bireyler için daha iyi bakım desteği sağlamak için ulusal politika çerçevesini güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Bu kapsamda hazırlanan Sanayi için Bakımın Dönüştürücü Gücü: Türkiye’de Organize Sanayi Bölgeleri’nde Erken Çocukluk Bakım ve Eğitim Hizmetleri için Uygulanabilir ve Sürdürülebilir Modeller ve İş Birlikleri Raporu’nun temel amacı, Türkiye’de son yıllarda sayıları giderek artan ve farklı iş birlikleri ve yönetim şekilleriyle hayata geçen OSB kreş örneklerinden hareketle, Türkiye’de OSB kreşlerini daha da yaygınlaştırmak için uygulama modelleri geliştirmek ve bu modellerin hangi farklı iş birlikleri ile desteklenebileceğine işaret etmektir. OSB’lerdeki sanayi üretiminde iş gücü talebinin artması, bu bölgeleri kadınlar için cazip çalışma alanlarına dönüştürmeyi gerektirmekte; bu doğrultuda kreş hizmetleri hem istihdamı artırmak hem de OSB’leri sosyal açıdan destekleyici mekanizmalarla donatmak amacıyla kilit bir araç haline gelmektedir.

Raporun ilk iki bölümünde Türkiye’de OSB’lerde sanayi üretimi ve istihdam, Türkiye’de OSB’lerde çocuk bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve politika tarihi anlatılmakta, üçüncü ve dördüncü bölümlerde Türkiye’deki OSB kreş uygulama örnekleri verilerek, OSB kreş modelleri değerlendirilmekte ve beşinci bölümde OSB kreş modeli ile ilgili yapılan GZFT analizine yer verilmektedir. Altıncı ve son bölümde ise Türkiye’de OSB kreşlerinin yaygınlaştırılması için politika önerileri geliştirilmiş, bu öneriler uygulama koşulları, paydaşlar ve iş birliği, finansman modeli, ulaşım ve erişim planlaması, yönetim ve koordinasyon yapısı, mevcut uygulamalardan alınan dersler, güçlü yönler ve riskler başlığı altında ele alınmıştır.

1 Türk yasal mevzuat ve düzenlemelerde erken çocukluk bakım ve eğitim hizmetlerine verilen isimler farklılıklar göstermektedir. Bu farklılık hem çocukların yaşlarına hem de hizmeti sağlayan kuruma göre değişebilmektedir. Bu farklı tanımlara aşağıda işaret edilmektedir fakat bu raporda kreş kavramı erken çocukluk bakım ve eğitim hizmetlerinin hemen hepsi için şemsiye bir kavram olarak kullanılmaktadır.

i. 0-72 ay grubundaki çocuklara yönelik olup yasalarla tanımlanmış gündüz bakım merkezleri ve kreşler;

ii. 36-68 ay grubundaki çocuklar için anaokulları ve

iii. 57-68 ay grubundaki çocukların eğitimi amacıyla örgün eğitim ve hayat boyu öğrenme kurumları bünyesinde açılan anasınıfları (MEB Okulöncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği Madde 4/a,b)

iv. Ayrıca MEB kendi yönetmeliğini değiştirerek 25-72 ay yaş grubundaki çocuklara sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif alanlarda eğitim verilen, oyun yoluyla sosyalleşme ve günlük yaşam becerisini geliştirme imkânı sunulan ve velilerin çocuklarını kısmi süreli olarak eğitmek üzere götürebilecekleri “Çocuk Etkinlik ve Oyun Evi” adında yeni bir özel öğretim kurum türü oluşturuldu.

Bütün bunlara ek olarak, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı’nın özel kreş ve gündüz bakımevleri yönetmeliği var ASHB’nin onda da 0-24 kreş 25-66 gündüz bakımevi olarak tanımlanıyor



1. Türkiye'de OSB'lerde Sanayi Üretimi ve İstihdam

OSB'ler, Türkiye'de üretim ve yatırım açısından olduğu kadar istihdam açısından da kritik bir konuma sahiptir. Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu (OSBÜK) verilerine göre, Türkiye genelinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı 369, Tarım ve Orman Bakanlığı'na bağlı 44 OSB bulunmaktadır. Bu OSB'lerde faaliyet gösteren 68.122 işletmede yaklaşık 2,7 milyon kişi istihdam edilmektedir². Türkiye genelinde 2024 yılı itibarıyla sanayi sektöründe 6,7 milyon kişinin çalıştığı dikkate alındığında, OSB'lerdeki 2,7 milyon kişilik istihdam, toplam sanayi istihdamının yaklaşık %40'ına karşılık gelmektedir³ (TÜİK, 2023). Bu veriler, OSB'lerin Türkiye ekonomisinde üretim ve istihdam açısından taşıdığı stratejik önemi açıkça ortaya koymaktadır.

Şahankaya Adar ve Dedeoğlu'nun (2023) Adıyaman, Malatya ve Şanlıurfa'da gerçekleştirdikleri çalışma Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki OSB'lerde faaliyet gösteren işletmelerin ağırlıklı olarak emek yoğun sektörler olduğunu göstermektedir. Bu illerde yapılan anket çalışmasına katılan 212 işletmenin dağılımına bakıldığında, tekstil (%38,2) ve gıda (%30,1) sektörlerinin toplam örneklemin %68,3'ünü oluşturduğu ve bu sektörlerin OSB'lerde kreş hizmetlerine yönelik en yüksek talep potansiyeline sahip olduğu görülmektedir. Malatya, Şanlıurfa ve Adıyaman illerinde tekstil ve gıda, emek yoğun sektörler olarak kadın istihdamının ağırlıklı olduğu alanları temsil etmekte; özellikle Şanlıurfa'da tekstilin %48,4 gibi yüksek bir oranla başı çektiği görülmektedir. Bu iki sektörün yoğunluğu, OSB kreş modellerinin tasarımında çalışma saatleri esnekliği, erişim kolaylığı ve maliyet paylaşımı gibi faktörlerin dikkate alınmasını zorunlu kılmakta; kadın istihdamının sürekliliği açısından kreş hizmetlerinin öncelikli bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

OSB'lerde çalışan mavi yakalı işçilerin ve işletmelerin idari kademelerinde çalışan beyaz yakalı personelin profili kreş için oluşacak talebin ana kaynağıdır. Çocuk bakım yükümlülüğü ve kadınların istihdamı arasındaki sıkı ilişki, Türkiye'de kadınların bakım işlerinden, özellikle de çocuk bakımından sorumlu olarak görülmesi, kadın çalışanların ve genellikle düşük eğitimli ve mavi yakalı kadın çalışanların evlilik ve doğum sonrasında iş gücü piyasasından ayrılma eğilimleri biçiminde gözlenmektedir⁴. Bu nedenle kadınların ağırlıklı olarak istihdam edildiği sektörlerde iş gücü devir oranlarının yüksek olması, çocuk bakımı nedeniyle yapılan devamsızlıklar ve sık kullanılan izinler gibi sorunlar işletmelerin optimum kârlılık hedeflerinin gerçekleşmesinin önünde engel olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda okul öncesi dönemdeki çocuklar için bakım ve eğitim hizmetleri işverenlerin de gündemine girmektedir. Ancak işverenler, bu hizmetlerinin maliyetli olması, iş yerinde çocuk bakım hizmeti vermenin çocuk sağlığı açısından beraberinde getirdiği risklerden kaynaklı kaygılar ve çocuk bakım hizmetlerinin işletmedeki asıl işten bağımsız olması gibi sebepler nedeniyle bu hizmetlerin sorumluluğunu üstlenme konusunda çekinceler yaşamaktadırlar⁵. İşte OSB kreşleri hem işverenler tarafından maliyetlerin ortak paylaşılması hem de kreş işletme sorumluluğunun işverende olmaması gibi çekici faktörler nedeniyle iyi bir kreş uygulaması örneği olarak kabul edilmektedir. Ayrıca OSB'lerde ağır çalışma koşulları nedeniyle iş gücü devir oranlarının yüksek oluşu dikkat çekmektedir. Bu nedenle, bakım yükümlülükleri nedeniyle iş gücü piyasasından çıkmış kişilerin iş gücü piyasasına geri dönmelerini teşvik edecek bir çocuk bakım mekanizması elzemdir.

2 <https://osbuk.org/>

3 <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-2024-54059>

4 2023 yılında 25-49 yaş grubunda olup hanehalkında 3 yaşın altında çocuğu olan ve çocuğu olmayan kişilerin istihdam oranlarına baktığımızda, çocuğu olmayan grupta oran kadınlarda %58, erkeklerde %79,3, çoğu olanlarda ise oran kadınlarda %27,1, erkekler de ise %90,6'dır. Çocuk sahibi olmanın kadın istihdam üzerine etkisi bu veri ile net bir şekilde görülmektedir.

5 Bu rapor özelinde çocuk bakım ve kadın istihdamı arasındaki ilişkiye odaklanılmaktadır, bu nedenle çocuk bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve toplumdaki bütün çocuklara erişiminin, çocukların gelişimi için önemine yer ayrılmamış ve bu alandaki çalışmalara yer verilmemiş olmakla beraber raporun gizli varsayımlarının başında kaliteli çocuk bakım hizmetlerinin çocukların gelişimsel risklerini azalttığı ve fırsat eşitliğini artırdığı gelmektedir.



2. Türkiye’de OSB’lerde Çocuk Bakım Hizmetlerinin Yaygınlaştırılması ve Politika Tarihi

Türkiye’de kadın istihdam oranlarının hem OECD hem de AB ülke ortalamalarının gerisinde yer alması, 1990’ların ortalarından itibaren sosyal politika gündemlerinde yer almaktadır. Kadınların istihdam oranları, başlangıçta kırdan kente göçle ve kadınların kent ekonomisinde talep edilen iş gücü niteliklerine sahip olmamalarıyla açıklanmakta; bu durum kalkınma ve eğitimle kendiliğinden çözülecek bir toplumsal sorun olarak değerlendirilmektedir. Ancak 2000’li yıllara gelindiğinde kırdan kente göç büyük ölçüde tamamlanır; göç eden kuşakların ikinci ve üçüncü nesilleri şehirlerde yaşamaya devam etse de kadın istihdam oranlarında beklenen artış gerçekleşmez. Bu durum, düşük kadın istihdamına yönelik yaklaşımların değişmesi gerektiği yönünde önemli bir dönemeç olarak kabul edilmektedir. Kadınların çocuk bakım sorumlulukları ve ev içi yükleri, Türkiye’de kadınların iş gücüne katılım oranlarının düşük kalmasındaki en temel nedenler arasında değerlendirilmektedir.

Bakım yükü ve kadın istihdamı arasındaki ilişkinin düzenlenmesi ise 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nda yer bulmuş fakat bu düzenlemeler uygulamada çok sınırlı etki yaratmıştır. Kanuna bağlı olarak çıkarılan Yönetmelik⁶, yaşları ve medeni halleri ne olursa olsun, 150’den çok kadın çalışanı olan iş yerlerinde, 0-6 yaşındaki çocukların bırakılması, bakımı ve emziren çalışanların çocuklarını emzirmeleri için işveren tarafından, çalışma yerlerinden ayrı ve iş yerine yakın bir yurdun kurulmasının zorunlu olduğunu hükmetmektedir. Yurt, iş yerine 250 metreden daha uzaksa işveren taşıt sağlamakla yükümlüdür. Türkiye’de imalat sektöründe var olan firmaların büyük çoğunluğunun küçük ve orta ölçekli olması bu düzenlemenin etkisini sınırlandıran ve belli sayıda firmayla sınırlı kalmasına neden olan etkenlerden biridir. Ayrıca, işverenlerin kendi üretim alanları dışında bir rolü üstlenmeyi maliyetli bir iş olarak görmesi de etkili olmaktadır. Bütün bu nedenlerle işverenlerin toplu olarak üretim yaptıkları yerlerde kreş uygulaması önemli bir politika aracı olarak ele alınmaya başlanmıştır. Tartışmalar, bu yükümlülüğün işveren yerine OSB düzeyine yayılması gerektiği yönünde gelişmiştir.

Bunları takiben 2012 yılında, Borusan Holding ile dönemin Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı iş birliği ile sanayide kadın istihdamının artırılmasını ve kadınların güçlenmesini desteklemek üzere “Annemin İşi Benim Geleceğim” projesi hayata geçirilmiştir. Bu kapsamda 10 ildeki 10 OSB’de “Borusan Neşe Fabrikası” adıyla kreş ve gündüz bakımevleri açılması planlanmıştır⁷. Bu girişim, konunun yoğun bir şekilde sosyal politika gündemine ve planlara dahil edilmesini sağlamıştır. 11. Kalkınma Planı’nda (2019-2023) ilk defa, kadınların iş gücüne katılımını artırmak için erken çocukluk eğitiminin yaygınlaştırılması, bakım hizmetlerinin desteklenmesi ve iş-yaşam dengesinin gözetilmesi

6 <https://mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18728&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>

7 2013-2017 yılları arasında yürütülen “Annemin İşi Benim Geleceğim” projesi kapsamında, ilk Borusan Neşe Fabrikası Adıyaman Organize Sanayi Bölgesi’nde, ikincisi ise aynı yılın eylül ayında Afyonkarahisar’da hizmete açılmıştır. 2014 yılının Mayıs ayında yaşanan Soma maden faciası sonrasında, Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi’nde bir Neşe Fabrikası kurulmasına karar verilmiş; bu kreşte, kazadan etkilenen ailelerin çocuklarına öncelik verilmesi ve Borusan tarafından eğitim bursu sağlanması yönünde çalışmalar başlatılmıştır.

Bugüne kadar Adıyaman, Afyonkarahisar, Malatya ve Balıkesir illerinde Neşe Fabrikaları faaliyete geçirilmiştir. Bu kreşlerin mimari tasarımları, Türkiye’nin çeşitli illerinden mimarların katıldığı ve jüri üyeleri arasında akademisyenler ile tanınmış mimarların yer aldığı ulusal bir mimarlık proje yarışması sonucunda belirlenmiştir.

Proje, 2014 yılında Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) tarafından düzenlenen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ödülleri kapsamında “kapsayıcılık” kategorisinde; 2015 yılında Türkiye Halkla İlişkiler Derneği (TÜHİD) tarafından düzenlenen Altın Pusula Halkla İlişkiler Ödülleri kapsamında ise “sosyal sorumluluk” kategorisinde ödüle değer görülmüştür (https://bvk.org.tr/tr/projeler-29/annemin_isi_benim_geleceğim-20/).

gerektiği açıkça belirtilmiştir. Bu bağlamda atılan en önemli kurumsal adımlardan biri, MEB ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı arasında 2 Eylül 2022 tarihinde imzalanan iş birliği protokolüdür. Söz konusu protokol, ilk etapta 100 OSB'de kreş açılmasını hedeflenmiştir (MEB, 2022). "Her OSB'ye Bir Kreş" hedefiyle yola çıkılmış ve kreşlerin fiziki yapısının OSB tarafından sağlanması, eğitim hizmetinin MEB tarafından verilmesi planlanmıştır.

Bu gelişmelerle paralel olarak Türkiye'de faaliyet gösteren ILO, UNDP, UN Women ve EBRD⁸ gibi uluslararası kuruluşların Türkiye raporları OSB'lerde kreş uygulamasına dikkat çekmektedir. Kadın istihdamında bakım hizmetlerine erişimin önemi sıklıkla vurgulanmakta, OSB'lerde pilot kreş uygulamaları teşvik edilmektedir. ILO tarafından OSB'lerde kreş uygulamasının "bakım ekonomisinin kalkınma motoru" olduğu vurgulanmaktadır.

Bugün artık OSB kreşleri, yalnızca kavramsal bir öneri olmaktan çıkarak, birçok OSB'nin planlamasında yer alan ve fiilen uygulanmaya başlanan sosyal yatırımlar arasına girmiş durumdadır. OSB kreşlerinin çocukların gelişimsel ihtiyaçlarına ne ölçüde yanıt verdiği konusu tartışmalı olmakla birlikte, erken çocukluk bakım ve eğitim hizmetlerinin yaygınlaştırılması açısından en uygulanabilir modellerden biri olarak değerlendirilmektedir (Dedeoğlu vd., 2021).

Ayrıca, Türkiye'de sanayi politikaları ile eğitim hizmetlerinin kesişimi yeni bir gelişme değildir. OSB'lerde uzun yıllardır teknik liseler ve meslek yüksekokulları kurulmuş; burada öğrenim gören öğrenciler, OSB'lerde bulunan işletmelerde staj ve istihdam olanakları ile desteklenmiştir. Ancak günümüzde, OSB'lerin temel sorunlarından biri olan nitelikli iş gücü temini, yalnızca mesleki eğitimle çözülememekte; sosyal destek mekanizmalarıyla birlikte ele alınması gereken çok boyutlu bir yapıya dönüşmektedir (Dedeoğlu 2023a). Bu bağlamda, küçük yaştaki çocuklara yönelik kreş hizmetleri, kadın emeğinin sürekliliğini sağlamada, iş-yaşam dengesi kurmada ve OSB'leri çalışan dostu alanlara dönüştürmede stratejik bir işlev üstlenmektedir.

Türkiye'de OSB'lerde kreş uygulaması, başlangıçta mevzuat kaynaklı bir yükümlülük gibi görünse de zamanla kadın istihdamını artırma, nitelikli iş gücünü OSB'lere çekme, göçmen ve düşük gelirli grupları destekleme gibi çok boyutlu hedeflerin parçası haline gelmiştir. Bugün geldiğimiz noktada ise, bu hizmetlerin sadece yasal değil, aynı zamanda sosyal sürdürülebilirlik açısından da kritik bir alan olduğu kabul edilmektedir.

Türkiye'de faaliyet gösteren ILO, UNDP, UN Women ve EBRD gibi uluslararası kuruluşların Türkiye raporları OSB'lerde kreş uygulamasına dikkat çekmektedir. Kadın istihdamında bakım hizmetlerine erişimin önemi sıklıkla vurgulanmakta, OSB'lerde pilot kreş uygulamaları teşvik edilmektedir. ILO tarafından OSB'lerde kreş uygulamasının "bakım ekonomisinin kalkınma motoru" olduğu vurgulanmaktadır.

8 <https://www.ilo.org/tr/publications/kurumlar-arasi-birlikleri-ile-kadin-istihdamini-desteklemek-erken-cocukluk>; <https://www.undp.org/tr/turkiye/publications/organize-sanayi-bolgelerinde-erken-cocukluk-bakim-ve-egitim-hizmetleri-arz-ve-talep-analizi-ile-diyarbakir-model-calismasi>

3. Türkiye'deki OSB Kreş Uygulama Örnekleri

Türkiye'de bugüne kadar birçok OSB'de kreş uygulaması hayata geçmiştir ve bu kreşler farklı iş birlikleri ve kurumsal desteklerle hizmet vermeye devam etmektedir. Bu uygulamalar incelendiğinde, Borusan Neşe Fabrikaları Modeli, MEB destekli OSB Anaokulları ve OSB yönetimleri tarafından bağımsız olarak açılan kreşler olmak üzere üç ana modelden söz etmek mümkündür. Borusan Modeli, özel sektör-sivil toplum-kamu iş birliğine dayalı olarak projelendirilen ve yapı-inşaat gibi unsurların özel sektör desteğiyle karşılandığı bir yaklaşıma dayanmaktadır. MEB destekli OSB kreşleri ise devlet-OSB iş birliğiyle yürütülürken, altyapı OSB tarafından sağlanırken personel ve eğitim hizmeti MEB tarafından üstlenilmektedir. OSB yönetimlerinin kendi bağımsız girişimleri ile kurdukları kreş modelleri ise OSB yönetimleri ve OSB'de yer alan firmaların ortak finansmanı ve idaresiyle yürütülen, çoğunlukla ASHB'na bağlı olarak çalışan kreşlerdir. Bu üçlü model yapı, kreşlerin finansman, yönetim ve erişim biçimlerinde çeşitlilik yaratmakta ve her OSB'ye özgün koşullarına göre esnek uygulama imkânı sunmaktadır. Bu bölümde, söz konusu modeller dahilinde işlenen kreş örneklerine yer verilmektedir.

3.1 Borusan Neşe Fabrikaları⁹

2012 yılında dönemin Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı iş birliği ile sanayide kadın istihdamının artırılmasını ve kadının güçlenmesini desteklemek üzere "Annemin İşi Benim Geleceğim" projesi hayata geçirilmiştir. Bu kapsamda 10 ildeki 10 OSB'de "Borusan Neşe Fabrikası" adıyla, 0-6 yaş grubu çocuklara yönelik kreş ve gündüz bakım evleri açılması planlanmıştır. "Annemin İşi Benim Geleceğim" projesi kapsamında 2013 yılında "ilk Borusan Neşe Fabrikası, Adıyaman Organize Sanayi Bölgesi'nde açılmıştır. Borusan Neşe Fabrikaları'nın ikincisi 2014 yılının Eylül ayında Afyonkarahisar'da hizmete girmiştir. 2016 yılında Balıkesir ve 2017 yılında ise Malatya kreşi faaliyete geçmiştir.

3.1.1 Adıyaman OSB Neşe Fabrikası Kreşi

Bu proje kapsamında OSB'de açılan kreşlerden biri de Adıyaman'dadır. Adıyaman OSB'de 2013 yılında açılmış ve resmi açılışı 2014 yılında yapılmıştır. OSB yönetimi tarafından arazinin tahsis edilmesi ve Borusan'ın da kreşin yapı ve malzeme maliyetini üstlenip anahtar teslim bir kreş yapması ile proje hayata geçirilmiştir. Toplam kapasitesi 75 çocuk olan kreş tam kapasite ile çalıştığı dönemde 2-6 yaş grubundaki çocuklara hizmet vermektedir. Kreşe öncelikli olarak kadın çalışanların çocukları kaydedilmekte, sonra anne-baba çalışan ailelerin çocuklarına öncelik verilmektedir. Ancak kreş kapasitesinin yeterli olması durumunda erkek çalışanların çocukları da kreşe kaydedilmektedir.

Kreş ilk açıldığında ASHB bünyesinde faaliyet gösterirken, ilerleyen yıllarda Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın (ÇŞGB) bünyesinde hizmet vermeye başlamıştır.

Kreşte sunulan hizmetler arasında; sabah, öğle ve ikindi yemekleri, öğle uykusu uygulaması, ayrıca haftalık veya aylık geziler (sinema, tiyatro vb.) gibi etkinlikler yer almaktadır. Çalışma saatleri sabah 07:00 ile 16:00 arasındadır. Adıyaman'da deprem sonrası servis hizmetlerinde yaşanan sorunlar nedeniyle kreş akşam 16:00'da bitirilmektedir. Şehirde inşaat faaliyetlerinin deprem sonrası yoğun olması çocukların bir saat ya da daha uzun zaman serviste kalmalarına neden olmaktadır.

Kreş açıldığı ilk iki yıl ücretsiz hizmet sağlamış, ancak bunun yol açtığı ve hizmet sürecini aksatabilecek durumlar nedeniyle düşük de olsa bir ücret karşılığında hizmet vermeye devam etmiştir. 2025 yılında kreş ücreti 5.000 TL olarak belirlenmiştir. Ayrıca kreş müdürü tarafından firmaların bir kısmının kreş ve servis

9 https://bkv.org.tr/tr/projeler-29/annemin_isi_benim_gelecegim-20/

ücretlerini de karşıladıkları, bazılarının ise sadece kreş ücretini karşıladıkları belirtilmiştir. Kreşte hizmet veren müdür dahil 7 kişilik kadronun maaş ve diğer giderleri OSB yönetimi tarafından karşılanmaktadır. Ayrıca elektrik, su, doğalgaz gibi giderler de yine OSB yönetimi tarafından karşılanmaktadır. Bu kreş ücreti dışında OSB çalışanı olan ebeveynler hiçbir gidere katılmamaktadır.

Kreş bünyesinde çalışan personel OSB tarafından istihdam edilmekte ve kreşin yönetimi ve idaresi OSB tarafından yürütülmektedir. Buna ek olarak, çocukları okula taşıyan servisin sunduğu imkanlar, şoförünün sabıka kaydı gibi konularda denetleme yapıyor olması, çocukların güvenliğinin öncelikli olarak dikkate alınan konulardan biri olduğunu göstermektedir.

3.1.2 Balıkesir OSB Neşe Fabrikası Gündüz Bakımevi

2016 yılında hizmet vermeye başlayan kreş 160 öğrenci kapasitelidir. Kreş OSB'de çalışanlar tarafından yoğun talep görmekte, çocukların yaş günü gelmeden ön kayıtlar alınmakta, bu da hizmetin ne kadar yoğun talep gördüğünü göstermektedir. Kreşin kabul kriterlerine göre öncelik, OSB'de fiilen çalışan annelere verilmektedir. Fabrika dışında çalışanlar bu hizmetten yararlanamazken, kontenjan kalması durumunda çalışan babaların çocuklarına da sınırlı sayıda yer sağlanmaktadır. Örneğin, 2024 yılında tüm sınıflar yalnızca OSB'de çalışan annelerin çocuklarından oluşmuştur. Kayıt ve değerlendirme sürecinde beyaz yaka ve mavi yaka ayrımı yapılmaksızın, ihtiyaç temelli ve eşitlikçi bir yaklaşım benimsenmektedir.

Kreş, 2-6 yaş arası çocuklara hizmet verdiğini belirtmekle birlikte, 2 yaş grubunun bakım açısından daha riskli bulunması nedeniyle fiilen 3-6 yaş arası çocuklar kabul edilmektedir. Her sınıfta iki öğretmen görev yapmaktadır. Fiziksel olanaklar açısından oldukça donanımlı olan tesiste geniş bir bahçe ve yeşil alan mevcuttur. Yerleşim olarak OSB şehir merkezine oldukça uzakta konumlandığı için çocukların büyük bölümü evlerinin önünden servisle alınmakta ve yine servisle geri bırakılmaktadır. Kreşten yararlanan birçok çocuk, burada 2-3 yıl eğitim aldıktan sonra ilkokula geçmektedir.

Kreşte sunulan hizmetler arasında; sabah, öğle ve ikindi yemekleri, öğle uykusu uygulaması, ayrıca haftalık veya aylık geziler (sinema, tiyatro vb.) gibi etkinlikler yer almaktadır. Çalışma saatleri sabah 07:30-08:00 arasında başlamakta ve gün boyunca çocukların bakım, eğitim ve sosyal ihtiyaçlarına yönelik kapsamlı bir program sunulmaktadır. Dört farklı noktadan servis hizmeti sağlanarak ulaşım kolaylığı sunulmaktadır.

Finansman açısından bakıldığında, ailelerden alınan aylık 8.000 TL aidat, yalnızca mutfak ve personel giderlerinin bir kısmını karşılamaktadır. Geriye kalan maliyet ise OSB Müdürlüğü tarafından sübvansede edilmektedir. Bu da kreşin sürdürülebilirliğinde OSB yönetiminin aktif katkı sağladığını göstermektedir. Kurumda yerleşik bir yönetim sistemi ve hiyerarşik yapı oluşturulmuştur; bu da uygulamanın kurumsallaşmış ve sürekliliği olan bir model olarak işlerliğini sürdürmesini sağlamaktadır.

3.2 MEB ve Her OSB'ye Bir Kreş Protokolü

2022 yılına gelindiğinde OSB'lerde kreş konusu farklı bir dönemece girmiş, daha kurumsal ve kalıcı uygulama imkânı bulmuştur. 2022 yılında, MEB ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı arasında imzalanan iş birliği protokolü ile ilk etapta 100 OSB'de kreş açılması hedeflenmiştir (MEB, 2022). Bu çerçevede imzalanan protokol, "Her OSB'ye Bir Kreş" sloganı doğrultusunda kreş hizmetlerinin MEB iş birliğiyle yaygınlaştırılmasını amaçlamaktadır. Protokol kapsamında kreşlerin altyapı ihtiyaçlarının (arazi tahsisi, inşaat, tefrişat vb.) OSB'ler tarafından, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın koordinasyonuyla sağlanması öngörülmektedir. Kreşlerde görev yapacak eğitim personelinin ise doğrudan MEB tarafından atanması planlanmaktadır (MEB, 2022). Bu düzenlemeler, kreşlerin hem fiziksel hem de pedagojik olarak standartlara uygun bir biçimde faaliyet göstermesini sağlamayı hedeflemektedir. Protokolün ardından OSBÜK, OSB'lere kreş planlaması yapmaları yönünde resmi bir yazı ile çağrıda bulunmuş; bu gelişmeyi takip eden süreçte dönemin Millî Eğitim Bakanı Mahmut Özer, 10 OSB'nin kreş yapımının yatırım programına alındığını duyurmuştur (Mayıs 2023). Böylelikle, OSB kreşleri hem okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması hem de OSB'lerin daha kapsayıcı ve erişilebilir istihdam alanlarına dönüşmesi için kritik bir müdahale aracı olarak ön plana çıkmıştır.

3.2.1 Ankara 1. OSB Anaokulu

Ankara 1. Organize Sanayi Bölgesi (ASO 1. OSB), yalnızca sanayi üretimi değil, insan kaynağı yetiştirme ve çocuklara yönelik erken çocukluk eğitimi uygulamaları bakımından da dikkat çeken bir örnektir. Bölge genelinde MEB programına dayalı eğitim sunan ve ek olarak çeşitli kulüp temelli uygulamaları barındıran bir okul öncesi model geliştirilmiştir. 160 öğrenci kapasiteli bu eğitim merkezinde demokrasi, kadın-erkek eşitliği, çevre bilinci, yurttaşlık okuryazarlığı ve finansal okuryazarlık gibi çağdaş temalarda kulüp

Kadın çalışanların iş yaşamına sürdürülebilir biçimde katılımını destekleyen anaokulu hizmetleri, eğitim altyapısının önemli bir parçası hâline gelmiştir.

programları yürütülmektedir. Bu yaklaşım, çocukların yalnızca akademik değil, sosyal ve etik açıdan da donanımlı bireyler olarak yetişmesini hedeflemektedir.

ASO 1. OSB'de ayrıca 1993 yılından bu yana faaliyet gösteren Erkunt Mesleki Eğitim Merkezi ve 2006'dan bu yana yürütülen SİMEP Projesi ("Ara eleman değil, aranan eleman"), bölgenin teknik ve nitelikli iş gücünü sistematik biçimde yetiştirmeyi amaçlayan kurumsallaşmış örneklerdir. Buna ek olarak ASO Teknik Koleji, zil kullanılmayan ve öğrencilerin iç motivasyonla sorumluluk geliştirdiği pedagojik bir yaklaşımla öne çıkmaktadır. Dijital Fabrika Teknolojileri Yüksekokulu ise bölgenin ileri sanayi dönüşümüne uygun biçimde, akıllı fabrika sistemlerine ve nitelikli operatör yetiştirilmesine odaklanmaktadır. Sürekli eğitim ihtiyacına cevap veren Ankara Sanayi Odası Sürekli Eğitim Merkezi (ASO-SEM), İŞKUR destekli işbaşı eğitim programlarıyla teknik yeterliliği olan personel yetiştirmektedir.

Kadın çalışanların iş yaşamına sürdürülebilir biçimde katılımını destekleyen anaokulu hizmetleri, eğitim altyapısının önemli bir parçası hâline gelmiştir. Anaokulunda çocukların bireysel yeteneklerini desteklemek amacıyla yoga, tiyatro, ahşap, seramik, müzik gibi yaratıcı kulüp atölyeleri düzenlenmektedir. Ancak mevcut okul, yüksek taleple karşı karşıyadır ve kayıt kapasitesi yetersiz kalmaktadır; beş yeni okul daha açılrsa bile talebin tümüyle karşılanamayacağı ifade edilmektedir. Okula kabullerde MEB'in öncelikli yaş olarak öngördüğü 5 yaş grubu çocuklara ağırlık verilmekte, bu da okulun hizmet ettiği yaş grubunu sınırlı tutmaktadır. Yüksek eğitim ve hizmet kalitesi, okula kayıt için velilerde yüksek bir talep yaratmaktadır. Bu nedenle Ankara 1. OSB anaokulu örneği eğer kaliteli hizmet sağlanırsa OSB'lerde okul öncesi bakım ve eğitim hizmetlerine yüksek bir talep oluştuğunu göstermektedir.

Finansman açısından ise hizmetin çok paydaşlı yapısı dikkat çekicidir. Tam gün kulüp eğitimi ücreti 6.550 TL iken, ailelerden yalnızca 2.400 TL aidat alınmakta, aradaki fark çevredeki kurumların yaklaşık 25.000 TL'lik katkısıyla ve OSB yönetiminin desteğiyle karşılanmaktadır. OSB, çocukların öğle yemeklerini karşılamakta ve 18:00'e kadar olan eğitim süresiyle çalışan ailelerin iş-yaşam dengesi kurmasına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte servis hizmetlerinde güvenlik sorunlarının yaşandığı belirtilmekte; kırtasiye giderlerinin artışı da sürdürülebilirlik açısından bir zorluk olarak öne çıkmaktadır (2023'te 10.000 TL, 2024'te 15.000 TL).

3.2.2 Diyarbakır Tekstil OSB'de MEB Anaokulu

Diyarbakır'da iki ayrı OSB faaliyet göstermekte olup, bu bölgelerde toplamda yaklaşık 20.000 kişi istihdam edilmektedir. Özellikle tekstil ve konfeksiyon sektörünün yoğun olduğu bu bölgede kadın çalışan oranı oldukça yüksektir; OSB çalışanlarının yaklaşık %70'ini kadınlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda geliştirilen kreş uygulaması, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile yerelde Diyarbakır Tekstil İhtisas OSB yönetimi tarafından desteklenmiş ve Millî Eğitim Bakanlığı iş birliğiyle hayata geçirilmiştir¹⁰.

Kreş, 2023-2024 eğitim öğretim yılında ilk defa 16 öğrenci ile faaliyete geçmiştir. Kreşin binası OSB yönetimi tarafından yapılmış,

10 Diyarbakır'da bulunan her iki OSB'de mavi yaka kadın çalışanlara yönelik bir saha çalışması yapılmış ve ihtiyaç analizi gerçekleştirilmiştir. Diyarbakır özelinde çocuk bakım hizmetlerinin arz ve talep koşullarını değerlendiren bu çalışma için bkz Dedeoğlu (2023).

içinin tefrişatı yapılmış ve yönetimi MEB'e devredilmiştir. Tekstil İhtisas OSB'nin girişine yakın 10 sınıflık bir anasınıfı binası, sınıfları, bahçesi ve oyun standartlara uygun şekilde yapılmıştır. MEB'in işletimine devredildiğinden anaokulunda eğitim 8:30'da başlamakta 17:00'de bitmektedir. Aslında MEB'in anaokulu kategorisindeki eğitimleri öğlene kadar devam etmekte, sonrasında kulüp adı altında Halk Eğitim Merkezi bünyesindeki usta öğretmenler tarafından okuldaki eğitimler saat 17:00'ye kadar sürmektedir.

MEB tarafından işletilen anaokulu yalnızca 5 yaş grubu çocukları kabul etmekte olup ilk kayıt döneminde 25 çocuk kaydedilmiş, 14'ü eğitimini tamamlamıştır. Görevli personel MEB öğretmenlerinden ve Halk Eğitim Merkezi'nden görevlendirilen öğretmenlerden oluşmaktadır. Hedef kitle özellikle mavi yaka kadın çalışanların çocuklarıdır. Aylık aidatı 650 TL olarak belirlenmiştir ve bu hizmet DİMER Grup ile Diyarbakır Büyükşehir Belediyesi tarafından desteklenmektedir.

Çocuklar ailelerin iş yerlerinin servisleri ile OSB'ye getirilmektedir, fakat velilerin mesai saatleri okuldan yarım saat önce başladığından çocuklar okul başlama saatine kadar iş yerlerinde kalmakta, saati gelince veliler tarafından okula bırakılmakta, akşam ise öğretmen tarafından okuldan iş yerlerine getirilmektedir. Okulun açılış ve kapanış saatlerini çalışanların mesai saatlerine göre ayarlamak için aylık 17.000 TL'ye öğretmen tutmak gerektiği belirlenmiştir. Bu da aile başına aylık 1.000 TL bir maliyet anlamına gelmektedir (2023). Ancak bu maliyet ailelere pahalı geldiği için bu uygulamaya geçilmemiştir. Diyarbakır OSB'de MEB anaokulu deneyimi yakın zamanda başlamış bir uygulamadır ve zaman içinde nasıl evrileceğinin izlenmesi, çalışanların ve çocukların ihtiyaçlarına göre bakım ve eğitim hizmetlerinin nasıl şekilleneceğinin görülmesi gerekmektedir.

Diyarbakır'daki anaokulu uygulamasında bazı erişim ve zaman uyumsuzluğu sorunlarıyla karşılaşmıştır. Okulun OSB merkezine uzak konumda olması ve kadın çalışanların sabah 07:00'de başlayan mesai saatlerinin, okulun 08:00-17:00 saat aralığıyla uyumsuz olması önemli sorunlar yaratmıştır. Bu durum, mesai saatlerine uygun hale getirilerek bir ölçüde düzeltilmiştir.

3.3 Bağımsız OSB Girişimleri ile Kurulan Kreş Modeli

Türkiye'de OSB'lerde kreş uygulamaları farklı kurumsal modeller kapsamında gerçekleşirken bu üçüncü model ise ne Borusan ne de MEB gibi ana kurumların destekleri olmadan OSB yönetimlerinin kendi girişimleri ile kurdukları ve işlettikleri uygulamalardır. Bunlar OSB'lerin kendi kaynaklarıyla sürdürdüğü bağımsız OSB girişimleri ile kurulan kreşlerdir. Bu kreşler elbette ASHB'nin hizmet sunma kriterlerine uygun olarak kurulmakta ve Bakanlığın denetimi ile yürütülmektedir. Bu model için öne çıkan örnekler ise, Manisa Salihli OSB, Mersin OSB ve Bursa DOSAB kreşleridir. Bu bölümde, bu modelin nasıl hayata geçtiği, güçlü yönleri ve karşılaştıkları sürdürülebilirlik sorunları ele alınmaktadır.

3.3.1 Mersin OSB Kreşi

Mersin OSB yönetimi tarafından kurulmuş ve işletim maliyetleri yönetim tarafından karşılanan 120 öğrenci kapasiteli bir kreş bulunmaktadır. 2024-2025 yılında kreş ikinci yılında 70 öğrenciye 6 sınıfta hizmet vermekte ve 2-6 yaş grubundan öğrenci kabul edilmektedir. Aile Sosyal Hizmetler Bakanlığı'na bağlı olarak işletilen kreşte öğretmenler, idari, hizmet ve sağlık personeli olmak üzere 20 kişi istihdam edilmektedir. 08:00-18:00 saatleri arasında çalışanların mesai saatleri ile uyumlu saatlerde hizmet veren kreş, hem mavi hem de beyaz yakalı OSB çalışanlarının çocukları için kurulmuştur. Bu nedenle kreşe kabul için OSB çalışanı olmak koşulu bulunmaktadır. Çocukların kreşe gelip gitmelerini sağlayan servisin masrafları veliler tarafından ödenmektedir. Diğer bütün masraflar OSB tarafından sağlanmaktadır. Öğrenciler için gün içinde MEB'in müfredatı uygulanmakta fakat bunlara ek olarak İngilizce, yoga, satranç ve kodlama içeren STEM gibi ekstra programlar da bulunmaktadır.

Bu kreş OBS yönetiminin bağımsız girişimleri ile inşa edilen ve işletilen ve de veli aidat katkısının alınmadığı kreş modeli olması açısından öne çıkmaktadır. İşveren iş birlikleri ile oluşturulan girişimlerin OSB yönetimleri aracılığı ile bir kreşin işletilmesini sağlanabildiğine ilişkin iyi bir örnek sunmaktadır.

3.3.2 Bursa DOSAB Kreşi

Demirtaş Organize Sanayi Bölgesi (DOSAB) bünyesinde faaliyet gösteren DOSAB Gündüz Bakımevi, 2-6 yaş aralığındaki çocuklara yönelik erken çocukluk bakım ve eğitim hizmeti sunmaktadır. ASHB'ye bağlı olarak hizmet veren kreş, hafta içi her gün 07:00-18:30 saatleri arasında, yıl boyunca kesintisiz olarak açıktır. Toplam kapasitesi 198 öğrenci olan kreşin doluluk oranı 180-190 çocuk arasında değişkenlik göstermektedir. Eğitim 10 sınıfta verilmekte ve toplam 32 personel görev yapmaktadır. Bunların 11'i öğretmen, 5'i yardımcı öğretmen ve 3'ü bakım personeldir.

Kreşe erişim büyük ölçüde velilerin sorumluluğundadır. Bursa'nın farklı bölgelerinden gelen öğrenciler nedeniyle evlere servis hizmeti sunulmamaktadır. Ancak OSB içerisinde yer alan bazı firmalar, çocukların sabah kreşe ulaştırılması ve akşam aynı şekilde geri taşınması sürecini firma servisleri ile desteklemektedir.

DOSAB içerisindeki işletmelerin bir bölümü, çalışanlarının 2-6 yaş aralığındaki çocukları için kreş ücretini %100 ya da kısmen karşılamaktadır. Ancak bu katkı yaygın değildir; işletmelerin yalnızca üçte biri katkı sağlamaktadır. Kreş ücretleri büyük oranda ebeveynler tarafından karşılanmaktadır. 2023 yılı itibarıyla aylık aidat 4.340 TL (KDV dâhil) olarak belirlenmiş olup bu tutar, asgari ücretin %30-40'ına tekabül edecek şekilde hesaplanmıştır. Ücretler her yıl OSB yönetimi tarafından minimum artış esasına göre belirlenmekte ve genel kurul onayıyla kesinleştirilmektedir. Ancak, bu düşük ücret yapısı kreşin sürdürülebilirliğini riske atmaktadır. Nitekim, kira ve fatura giderleri hariç bir çocuğun işletme maliyeti 7.620 TL olarak ifade edilmiştir.

DOSAB Gündüz Bakımevi, kadın istihdamına katkı sunmak, çalışan annelerin çocuk bakım yükünü hafifletmek ve çağdaş olanaklarla nitelikli erken çocukluk eğitimi sağlamak amacıyla 2014 yılında geliştirilmiştir. Proje, Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA) tarafından desteklenen "Sosyal Kalkınmaya Yönelik Altyapı Mali Destek Programı" kapsamında hibe almaya hak kazanmış ve toplam 3,5 milyon TL maliyetin 900.000 TL'si BEBKA tarafından karşılanmıştır. İhalesi 23 Ekim 2014'te yapılmış, temeli ise 24 Kasım 2014 Öğretmenler Günü'nde atılmıştır.

DOSAB Gündüz Bakımevi'nde tüm sınıflar yaş gruplarına uygun biçimde düzenlenmiş olup, her sınıf içerisinde ayrı lavabolar bulunmaktadır. Kreşte ayrıca spor salonu, drama-müzik-seramik atölyeleri, kapalı ve açık oyun alanları, yeşil alanlar ve uyku odaları bulunmaktadır. Eğitimler, Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim Programı kapsamında uzman eğitimlerce yürütülmektedir. Kurum, "Mutlu Çocuk Öğrenir" ilkesiyle hareket etmekte; çocukların özgüvenli, değerlerine bağlı bireyler olarak yetişmesine katkı sunmaktadır.

3.3.3 Manisa Salihli OSB Kreşi

Manisa'nın Salihli ilçesinde yer alan OSB'de bulunan kreş örneğinde (Susam Sokağı Anaokulu ve Kreşi), OSB yönetimi kreşin inşaat ve kuruluşunu yapmış fakat daha sonra işletmesini Valilik yönlendirmesiyle açılan bir ihale sonucunda özel bir işletmeye devretmiştir. Bu model, kamu-özel sektör iş birliğinin bir örneği olarak öne çıkarken aynı zamanda kadın girişimciliğinin desteklenmesi açısından da iyi bir örnektir. Okula hali hazırda 25-72 aylık çocuklar kabul edilmekte ve 2 sınıf olarak hizmet veren okulda, 4 öğretmen bulunmaktadır.

Kreşin aylık aidat ücreti 8.840 TL olup, bu rakam bölgedeki özel okulların ücretlerinin yaklaşık üçte biri düzeyindedir. OSB yönetimi ise bu ücretin, daha önce önerilen asgari ücretin %40'ı oranındaki aidatla kıyaslandığında daha sürdürülebilir olduğunu belirtmiş ve ticari dengeleri gözeten bir yaklaşım benimsemiştir.

Hizmet kapsamı açısından kreş, yalnızca bakım değil, gelişim odaklı eğitim içeriğiyle de dikkat çekmektedir. Okulda psikolog desteği sağlanmakta ve çocuklara yönelik robotik kodlama gibi yenilikçi etkinlikler sunulmaktadır. Kreşin yönetim anlayışı, beyaz yaka-mavi yaka ayrımı yapmaksızın tüm çalışanların çocuklarının faydalanabileceği eşitlikçi bir model geliştirmeye odaklanmıştır.

Katılımcı profili değerlendirildiğinde, kreşte öğrenim gören çocukların yaklaşık %70'inin OSB çalışanı ailelerden, %30'unun ise OSB'de çalışmayan ailelerden gelen çocuklardan oluştuğu belirtilmiştir. OSB Müdürlüğü, kira, elektrik ve su gibi altyapı giderlerini işletmeden tahsil etmemektedir, ancak çocukların eğitimi için gerekli gelişimsel içerikli -oyuncak, kırtasiye malzemeleri, mefruşat gibi- desteklerin sunulmasında sınırlı bir katkı sunmaktadır. Karşılaştırmalı olarak bakıldığında, İzmir Çiğli'de benzer kreş hizmetlerinin yaklaşık 17.000 TL'ye sunulduğu, Salihli'de ise daha düşük maliyetli bir modelin uygulandığı ifade edilmektedir. Ancak Manisa merkez ile Salihli arasındaki sosyo-ekonomik farklılıklar, bu hizmetlerin sunum biçimlerini de çeşitlendirmektedir.



4. Türkiye'deki OSB Kreş Modellerinin Değerlendirilmesi

Kadın istihdamının desteklenmesine yönelik hayata geçirilen OSB kreş modeline olan talebin oluşturulması için belli koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu koşulların dikkate alınması, OSB'lerde kreş hizmetinin sağlanması ve bu hizmetin hangi altyapı ve kapasite ile sağlanacağı kadar önemlidir. Kreş hizmetlerinin hangi çalışana önceyeceği, çocukların bu hizmete nasıl erişeceği ve ortaya çıkan maliyeti kimin karşılayacağı gibi soruların her bir OSB kreşi için bulunduğu bölgeye özel olarak cevaplanması gerekmektedir. Ayrıca öncelikli olarak OSB kreşinin hangi yöntemle işletileceğine karar verilmesi, talep koşullarına nasıl cevap verileceğini ve her bir paydaşın alacağı rolü de etkilemektedir.

Bu çerçevede, OSB kreşlerinin "arzu edilirliliğini" ve "sürdürülebilirliğini" ortaya çıkaran faktörleri daha görünür ve stratejik şekilde ele almak faydalı olacaktır. Kreşlerin kadın istihdamını doğrudan teşvik eden yapısı, kalite ve hesap verebilirlik konusundaki kurumsal avantajları, OSB'lerde sosyal diyalog kültürüne katkı sunma potansiyeli ve OSB'lerin şehirden uzak lokasyonlarının hizmete erişim üzerindeki belirleyici etkileri gibi unsurlar bu bağlamda ele alınmalıdır. Bu perspektif, OSB kreşlerinin yalnızca bir çocuk bakım ve eğitim hizmeti olarak değil, bölgesel kalkınma, istihdamda kadın-erkek eşitliği ve sanayi politikalarının kesişiminde stratejik bir araç olarak değerlendirilmesini mümkün kılacaktır.

Paydaş Yapısı: Bu raporda ele alınan ve Türkiye'de diğer OSB'lerde uygulanması muhtemel olan modeller, OSB yönetimlerinin kreşlerin kurulmasında ve işletilmesinde çok etkili rolleri olduğunu göstermektedir. Kreş işletmesini tamamen kendisi yapan OSB yönetimleri olduğu gibi bina inşaatını ve tefrişatı yaptıktan sonra kreşi MEB'e devreden OSB yönetimleri de bulunmaktadır. Neredeyse bütün örneklerin ortak kesen özelliği olarak OSB yönetimlerinin kreşin kuruluşu ve altyapı desteğinde (bina, donanım, elektrik vb.) öncü rol oynadığı ve bu işleri bizzat yaptıkları görülmektedir. Birçok örnekte bireysel işverenlerin daha pasif bir rol oynadıkları, çok nadir durumlarda çalışanlarının kreş ücretlerine katkı yaptıkları (tam ya da kısmi) ve yine bazen servis gibi erişim desteği sağladıkları görülmektedir.

OSB kreşlerinde en önemli paydaş olarak son yıllarda MEB gündeme gelmektedir. Ankara 1. OSB'de kurulan anaokulu gibi başarılı örneklerin de ortaklarından biridir. MEB'in özellikle personel sağlamada sunduğu destek kreş işletim maliyetleri içerisinde en yüksek orana sahip olan personel maliyetini ortadan kaldırdığından birçok OSB'de kreşlerin hayatta kalmasını sağlamaktadır. Fakat MEB'in OSB kreşlerini kendi bünyesinde işlettiği okul öncesi anasınıfları gibi işletmesi, bazı kreşlerde verilen hizmetin saatleri ve çocukların yaşlarına göre okula kabul önceliğinin olması hizmetten yararlanılabilirlik açısından ciddi sınırlar getirmektedir. MEB'de anasınıflarının günün yarım günü hizmet veriyor olması OSB'lerde velilerin çalışma sürelerine uygun olmamaktadır, bu nedenle kulüp uygulamaları gibi çözümler geliştirilmesi gerekmektedir. MEB'in anasınıflarına öğrenci kabulünde öncelik 5 yaş çocuklar olduğu için talebin fazla olduğu durumlarda 3-4 yaş¹¹ çocuklar bu hizmetlere erişememekte, aileler alternatif bakım hizmetlerine yönelmek zorunda kalmaktadır. Ayrıca, 0-3 yaş grubu çocuğu olan aileler ise tamamen bu hizmetlerin sunum menzili dışında kalmaktadır¹².

Sivil toplum kuruluşları (STK) ve kalkınma ajansları, OSB kreşlerinin kurulması sürecinde altyapı yatırımlarına yönelik mali destek sağlamaktadır. Örneğin, Bursa'daki DOSAB Gündüz Bakımevi projesine Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA) tarafından sağlanan hibe bu tür katkılara örnektir. Türkiye'de OSB kreşleri örneklerinde rastlanmamakla beraber STK'lar önemli paydaşlar olarak öne çıkabilmektedir. STK'lar ayrıca toplum temelli modellerin geliştirilmesi, eğitim programlarının içeriklerine sağladıkları katkı, saha izleme çalışmaları ve hizmetlerin raporlanması gibi işlevlerle OSB kreşlerinin kalitesine ve sürdürülebilirliğine katkı sunabilmektedir.

11 Son mevzuat değişikliği ile özel anaokulları için kayıt yaşı 2'ye indirilmiştir.

12 Ancak bu raporun yazımı sırasında, 05 Eylül 2025 tarihli Remi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Millî Eğitim Bakanlığı Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik" ile birlikte artık 24 ayını tamamlamış çocuklar anaokullarına kabul edilebilecektir.

Mevcut örneklerde karşılaşılmamış olsa bile yerel yönetimler OSB'lerde kreşlerin yaygınlaştırılmasında etkili roller üstlenebilme potansiyeli yüksek olan paydaşlardan biridir. Türkiye'de birçok ilde başarılı örnekleri olan yerel yönetimlerin kurduğu ve işlettiği kreşlere benzer şekilde, il ve ilçe belediyeleri OSB kreşlerine birçok farklı şekilde destek verebilirler. Örneğin, OSB'lerin şehir merkezine uzak olması nedeniyle kreş erişiminin kolaylaştırılması amacıyla toplu taşıma ve ulaşım desteği sağlamak da yerel yönetimlerin katkı alanlarından biri olabilir. Mahalle düzeyinde bu hizmetleri sunmak da önemli bir katkı olacaktır. Çünkü bu yaş grubunun OSB ve şehir merkezi mesafesine bağlı olarak çok erken saatlerde uzun süreler yol gitmeleri ve bunun için uyku saatlerinden feragat etmek zorunda kalmaları çocukların sağlıklı gelişimi açısından da uygun olmayabilir. Bu durumlarda çocukların yaşadıkları mahallelerde bu hizmetlerin verilmesi küçük yaştaki çocuklar için daha uygun olabilir.

Bir diğer önemli paydaş ise Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'dır. ASHB OSB'lerde 0-6 yaş grubuna hizmet veren kreşlerin denetlenmesi ve MEB ise uygulanan eğitim programının belirlenmesinden sorumludur¹³.

Finansman Paylaşımı:

Bütün OSB kreş modellerinin ortak özelliklerinden biri kreşlerin hem kurulması hem de işletmesi sırasında ortaya çıkan maliyetlerin birkaç paydaş arasında paylaşılmasıdır. OSB kreşlerinin kuruluş aşamasındaki bina ve donanım giderleri çoğunlukla OSB yönetimleri tarafından karşılanmakta, bazı durumlarda ise kamu fonları ya da kalkınma ajansları (örneğin BEBKA gibi) aracılığıyla finanse edilmektedir. Bu tür yatırımlar, kreşin fiziksel altyapısının oluşturulmasında temel rol oynamaktadır.

İşletme giderlerinin finansmanının nasıl sağlandığı ise oldukça farklılık göstermektedir. Bazı OSB'lerde (örneğin Mersin OSB) personel maaşları, yemek giderleri gibi işletme maliyetlerinin tamamı OSB yönetimleri tarafından karşılanmaktadır. Bazı modellerde ise (örneğin DOSAB) kreş işletim maliyetlerinin tamamı ya veliler ya da işverenler tarafından karşılanmakta, bazı OSB'lerde ise (örneğin Manisa Salihli OSB) işletme giderlerinin hem OSB hem de aile tarafından paylaşıldığı hibrit modeller karşımıza çıkmaktadır.

Veli aidatları açısından bakıldığında ücretler önemli ölçüde değişkenlik göstermektedir. Aidatlar Diyarbakır OSB'de 650 TL düzeyinde iken, Salihli OSB'de bu rakam 8.840 TL'ye kadar çıkmaktadır. Aidatların düşük tutulduğu modellerde kreşin finansal sürdürülebilirliği önemli bir sorun olarak öne çıkmakta; zira düşük gelirler, hizmet kalitesini ve devamlılığını tehdit edebilmektedir.

Ele alınan kreş modellerinde, işveren katkısı konusunda da uygulamalar çeşitlilik göstermektedir. Sınırlı olmakla birlikte bazı işletmeler çalışanlarının çocukları için kreş ücretinin tamamını karşılamaktadır. Çoğu işletme ise herhangi bir katkı sunmamaktadır. Bu durum, çalışan ailelerin üzerindeki mali yükü artırmakta ve OSB kreşlerinin yaygınlaşması açısından kısıtlayıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kreş maliyetlerinin (ortalama 7.500-8.000 TL/ay) OSB kreş hizmetinin sürdürülebilirliği için çok paydaşlı finansmanı zorunludur. Aksi takdirde ya kreşlerin hizmet kalitesi düşmekte ya da aileler için ciddi bir finansal yük oluşturarak kadın istihdamını olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

İncelenen modellerin inşaat ve kuruluş giderleri yanında her ay personel, yemek ve eğitim malzemeleri gibi giderleri vardır. Başlangıç giderlerinden ziyade kreşin çocuk başına aylık maliyetlerinin 2023 yılında minimum 7.000 TL olduğu ifade edilmektedir. Bursa DOSAB'dan alınan bu maliyetin OSB'nin genel giderleri içinde bulunan elektrik, su ve ısıtma gibi giderleri kapsamadığı ifade edilmiştir. MEB'in OSB'lerde anasınıfı işletmesi dışında, kreşlerin aylık giderlerinin kimler tarafından paylaşılacağı önemli bir konudur. OSB yönetimlerinin işverenlerden aldıkları aidatlara kreş masraflarını ekleyerek bu giderin bir kısmını işverenlere yansıtması, diğer yandan ailelerden de gelirleri ile orantılı olacak şekilde cüz'î miktarda katkı payı alınması, tarafların bu sorumluluğu eşit bir şekilde paylaşmasını sağlayacak yöntemlerden biri olabilir.

MEB'in anasınıfları için de söz konusu olan maliyet kalemleri olabilmektedir, örneğin öğrencilerin yemek, servis ve kulüp etkinlikleri gibi ek programlar için oluşan maliyetleri veliler ya da OSB yönetimleri birlikte üstlenmektedir. Bu maliyetlerin paylaşımı içinse, öğleden sonra kulüp faaliyetlerinin OSB, işverenler ve aileler tarafından üstlenilmesi, OSB yönetiminin kreş için malzeme ve eğitim materyali konusunda anasınıfına destek olması gibi yöntemler geliştirilebilir.

Yönetim ve Personel Yapısı:

OSB kreşlerinde yönetim ve personel yapıları farklı modellerle uygulanmaktadır. Mersin örneğinde olduğu gibi bazı kreşlerde tüm masraflar doğrudan OSB yönetimi tarafından karşılanmakta ve yönetim, operasyon süreçleri tamamen OSB'nin sorumluluğunda yürütülmektedir.

13 Açılış iznini "Özel Kreş Ve Gündüz Bakımevleri İle Özel Çocuk Kulüplerinin Kuruluş Ve İşleyiş Esasları Hakkında Yönetmelik" doğrultusunda Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığından alan özel kreş ve gündüz bakımevlerinde bahse konu Yönetmelik gereği kuruluşlar, Milli Eğitim Bakanlığının 0-36 aylık çocuklara yönelik Eğitim Programı ile 37-66 aylık çocuklar için Okul Öncesi Eğitim Programını uygular.

Manisa Salihli OSB örneğinde olduğu gibi bazı OSB'lerde kreş işletmesi ihale yoluyla özel sektöre devredilmektedir. Bu modelde kreş, ticari bir işletme mantığıyla faaliyet göstermekte ve aidat ücretleri piyasa koşullarına göre belirlenmektedir.

Diyarbakır Tekstil Kent İhtisas Organize Sanayi Bölgesi'nde uygulanan modelde ise kreşin eğitim hizmeti MEB tarafından sağlanmakta; öğretmen atamaları da MEB aracılığıyla yapılmaktadır. Personel giderleri hariç diğer işletme giderleri ise OSB yönetimi veya yerel aktörlerin katkısıyla karşılanmaktadır.

Personel yapılanmasında genel olarak her sınıfa ortalama bir eğitimci bir bakım personeli (yardımcı abla) düşmektedir. Ancak bazı uygulamalarda yardımcı öğretmen ya da bakım personeli eksiklikleri dikkat çekmektedir.

Bu modellerin her birinin avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. MEB tarafından yürütülen kamu modeli, eğitim standartları açısından güçlü bir yapıya sahiptir; ancak çalışma saatlerinin OSB'lerin mesai düzeniyle tam olarak örtüşmemesi ciddi bir sorun oluşturmaktadır. Öte yandan özel sektör tarafından işletilen modellerde daha fazla esneklik sağlanabilmekte; ancak bu durum kalite ve ücret farklarını da beraberinde getirebilmektedir. Bu çerçevede, hibrit modellerde denetim ve kalite güvencesi sağlanması amacıyla bir danışma kurulu kurulması önerilmektedir.

Ulaşım ve Erişim:

Ulaşım ve erişim konusu, OSB kreş modellerinde en önemli sorun alanlarından biri olarak öne çıkmaktadır. OSB'lerin çoğu şehir merkezinden 20-30 kilometre uzaklıkta yer almakta, bu durum özellikle küçük yaşta çocukların uzun mesafeler katetmesi gerektiği için OSB kreşlerine olan talebi azaltmaktadır. 0-6 yaş çocuğu olan çalışanların alternatif bakım hizmetlerine erişimi olduğu düşünüldüğünde ailelerin çocuklarının her gün bu kadar uzun yol gitmesini tercih etmeyecekleri düşünülebilir. Ayrıca OSB kreşlerinin açılış saatlerinin ebeveynlerin mesai saatleriyle uyumlu olması durumunda 07:00'de başlayan bir kreş için çocukların yaklaşık 05:30 gibi uyanmaları, çocuk gelişimi açısından da sorunlu bir husus olarak değerlendirilebilir. Özellikle aile büyüklerinin çocuk bakımını ücretsiz gerçekleştirdiği durumlarda, aileler çocuklarını bu kreşlere göndermeyi tercih etmeyebilir.

Çocukların, çalışanların servisleri ile kreşe taşınması birçok açıdan sorunlu görülmektedir. Adıyaman OSB kreşi örneğinde işverenler, çocukların işçi servisleri ile OSB'ye getirilmesinin çeşitli riskleri olması sebebiyle itiraz etmiş, bu nedenle çocukları evlerinden alıp kreşe getiren ayrı bir servis uygulaması tercih edilmiştir. Çocukların kreşe getirilmesi için ayrı bir servis uygulaması ise ekstra bir maliyet unsurudur. Eğer kreşin işletilmesi MEB'e devredilecekse, çocukların anaokuluna taşınması giderleri ya OSB yönetimi ya işverenler ya da aileler tarafından karşılanacaktır. Ulaşım maliyetlerinin giderek yükseldiği bir ortamda çocuk bakımında alternatif hizmetlerin hayata geçirilmesi ele alınmalıdır.

Çocukların OSB'ye ulaştırılması noktasında mevcut işçi servislerinin kullanılması yasal olarak mümkün değildir. Bu nedenle çocuklar için ayrı servis araçlarının kullanılması gerekmekte ve bu da ilave maliyet oluşturmaktadır. Bu kalem oldukça önemli bir finansman kalemi olduğundan bu kapsamdaki finansman ihtiyacının kreşlerin kurulmasında önemle değerlendirilmelidir. Genel tespit olarak, ulaşım desteği sağlanmadan OSB içerisinde kurulan kreşlerin yeterli erişilebilirliğe ulaşamayacağı görülmektedir. Bu nedenle yerel yönetimlerle yapılacak iş birlikleri çerçevesinde, mahalle temelli kreş modellerinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması değerlendirilebilir.

Çalışma Saatleri ile Kreş Saatleri Uyumu:

OSB'lerde faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışma saatleri esnek olduğu için, bu saatlerin kreşlerin işletme saatleriyle uyumlu olmaması önemli bir sorun teşkil edebilir. Özellikle mavi yakalı işçilerin çalışma saatleri genellikle 09:00-17:00 çalışma rutinine uymadığından, esnek çalışma saatleri, vardiyalı çalışma ve mesai durumlarında çocukların kreş saatleriyle uyum sağlamak zorlayıcı olabilir. Sabah mesailerinin kreşin açılış saatinden daha erken olduğu durumlarda, kreş çalışanlarının bu saatlere uyum sağlaması gibi esneklikler gerekebilir. Adıyaman OSB kreşi örneğinde, yoğunlukla işçilerin çalışma saatleri olan 8:30-18:00 arasında kreşin çalışma saatleriyle uyum sağlanmıştır. Bu tür esneklik çözümleri genellikle OSB'lerin yönettiği kreş modellerinde mümkün olduğundan, MEB'in öğleden sonraları kulüp saatleriyle doldurduğu anasınıfı eğitim modeli öğlen 12:30 ya da 13:00'e kadar devam ettiği ve burada görev yapacak eğitimcilerin saatlerinin çalışanlara uydurulması için detaylı bir protokolün MEB ve OSB arasında ele alınması gerekmektedir.



5. OSB Kreş Modeli GZFT Analizi

OSB Kreş Modeli, Türkiye’de kadın istihdamını desteklemek, iş-yaşam uyumunu sağlamak ve OSB’leri çalışan dostu alanlara dönüştürmek amacıyla geliştirilen önemli bir sosyal altyapı uygulamasıdır. Bu modelin güçlü ve zayıf yönleri, sunduğu fırsatlar ve karşı karşıya olduğu tehditler dikkate alındığında, modelin yaygınlaştırılması için çok paydaşlı ve sürdürülebilir bir yapının oluşturulması gerektiği görülmektedir.

OSB kreşleri, erken çocukluk bakım ve eğitim hizmetlerinin hem iş gücü piyasası ihtiyaçlarına hem de sosyal politika hedeflerine doğrudan yanıt veren benzersiz bir model olarak öne çıkmaktadır. Bu modelin arzu edilirliliğini ve sürdürülebilirliğini özel kılan birkaç temel faktör vardır.

İlk olarak, istihdama bağlı kabul mekanizması sayesinde, OSB kreşleri kadın istihdamını doğrudan teşvik eden bir işlev üstlenmektedir. Kreşlerin OSB çalışanlarının çocuklarına öncelik tanıyan yapısı, özellikle kadınların iş gücü piyasasında sürekliliğini desteklemekte; işten ayrılma, devamsızlık gibi üretkenliği etkileyen sorunları azaltmaktadır. Bu bağlamda OSB kreşleri, kadınların kayıtlı istihdamda kalmasına yönelik en doğrudan ve etkili araçlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

İkinci olarak, OSB kreşleri kurumsal kalite ve hesap verebilirlik açısından özel bir konuma sahiptir. MEB ve ilgili bakanlıklarla yapılan iş birlikleri sayesinde eğitim müfredatı, personel niteliği ve hizmet standartları belirli bir seviyeyi korumakta; OSB yönetimlerinin ve paydaşların izleme mekanizmalarıyla hesap verebilirlik sağlanmaktadır. Bu durum, OSB kreşlerini daha güvenilir ve tercih edilebilir bir seçenek haline getirmektedir.

Üçüncü olarak, OSB kreşleri endüstriyel sosyal diyalog ve iş birliği kültürüne katkı sunma potansiyeline sahiptir. OSB yönetimleri, işverenler, çalışan temsilcileri ve yerel yönetimler arasında kurulacak iş birlikleri, yalnızca kreş hizmetlerinin yönetimiyle sınırlı kalmayıp, daha geniş bir sosyal politika alanında iş birliği kültürünü geliştirme fırsatı yaratmaktadır.

Dördüncü olarak, OSB’lerin lokasyonları kreş hizmetlerinin tasarımı üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Şehir merkezlerinden uzak konumlanmaları kreşlere yönelik talebi doğrudan etkilerken, bu durum aynı zamanda bölgesel sosyal altyapı eksikliklerinin OSB üzerinden tamamlanması için stratejik fırsatlar da sunmaktadır. OSB yönetimlerinin yerel yönetimlerle yapacağı iş birlikleri ile mahalle kreşleri gibi hibrit modeller geliştirilmesi, hizmetin erişilebilirliğini artırabilir.

Son olarak, OSB yönetimleri tarafından sağlanan altyapı ve sabit gider desteği (bina, donanım, elektrik, su, ısınma vb.) kreşlerin maliyet yükünü önemli ölçüde hafifletmektedir. Bu durum,

OSB kreşleri, erken çocukluk bakım ve eğitim hizmetlerinin hem iş gücü piyasası ihtiyaçlarına hem de sosyal politika hedeflerine doğrudan yanıt veren benzersiz bir model olarak öne çıkmaktadır.

hizmetin daha erişilebilir olmasını sağlarken, işletme maliyetlerinin paydaşlar arasında adil bir şekilde dağıtılmasına da imkân tanımaktadır.

Tüm bu faktörler, OSB Kreş Modelini hem arz hem de talep yönlü avantajlarla sürdürülebilir kılmakta; bu modeli Türkiye'deki kadın istihdam politikaları ve sanayi bölgelerinde sosyal altyapı geliştirme stratejileri açısından öncelikli bir çözüm haline getirmektedir.

Bununla birlikte modelin bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. MEB'in sağladığı yarım gün eğitim modeli, OSB'lerdeki vardiyalı çalışma düzenine tam olarak uyum sağlayamamaktadır. OSB'lerin şehir merkezlerine uzaklığı nedeniyle ulaşım sorunları yaşanmakta ve çocukların kreşlere taşınması için ayrı servis uygulamaları zorunlu hale gelmektedir. Bu servisler ekstra maliyet doğurmakta ve bu maliyetlerin nasıl karşılanacağı konusundaki belirsizlikler sürdürülebilirliği tehdit etmektedir. Mevcut kreş modelleri genellikle 3-6 yaş aralığına odaklanmış, 0-3 yaş grubu çocuklar için mahalle temelli çözümler henüz yaygınlaşmamıştır. İşverenlerin büyük çoğunluğunun kreş maliyetlerine doğrudan katkı sağlamaması ve aidat yükünün ağırlıklı olarak ailelere yüklenmesi de modelin zayıf yönleri arasında yer almaktadır.

OSB Kreş Modeli için GZFT Analizi Tablosu

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
Kadın istihdamını destekleyen altyapı yatırımı	MEB'in hizmet saatleri ile OSB çalışma saatlerinin uyumsuzluğu
OSB yönetimlerinin bina, altyapı ve fatura desteği	Ulaşım ve servis maliyetlerinin yüksekliği, çözümde belirsizlik
MEB ile iş birliği sayesinde eğitim standardı ve nitelikli personel temini	0-3 yaş grubu için mahalle tipi kreş modellerinin yetersizliği
Çok paydaşlı finansman (OSB, kamu, işveren, aile) ile sürdürülebilir yapı kurulabilme imkânı	İşveren katkısının düşük olması ve mali yükün çoğunlukla aileye binmesi
Kapsayıcı hizmet alanı: Göçmen ve düşük gelirli grupların erişimi	Aidatların aileler için maliyet baskısı oluşturmaları

FIRSATLAR	TEHDİTLER
Kadın çalışanların yoğun olduğu sektörlerde iş gücü sürekliliğini sağlama fırsatı	Kreş hizmetlerine yeterli talebin oluşmaması (uzaklık, yaş grubu uyumsuzluğu gibi nedenlerle)
MEB ve STB protokolleri ile kurumsal destek	Ulaşım/servis maliyetlerinin sürdürülebilir olmayan seviyelere ulaşması
Yerel yönetim iş birliğiyle mahalle tipi kreş modellerinin yaygınlaştırılması	Denetim eksikliği ve özel modellerde kalite farklılıklarının oluşması
SGK prim indirimi ve vergi teşviki yoluyla işveren katkısının artırılması	Mülteci çocukların dışlanması ve sosyal uyumun zayıflaması
Ulusal/uluslararası fon kaynakları (AB, UNDP, ILO vb.) ile altyapı yatırımlarının desteklenmesi	Başta OSB Yönetimleri ve işverenler olmak üzere paydaşların katkısının yetersiz kalması finansal sürdürülebilirliği tehlikeye sokmaktadır.

OSB Kreş Modelinin önünde önemli fırsatlar da bulunmaktadır. Kadın çalışanların yoğun olduğu sektörlerde kreş hizmetlerinin devamsızlık ve iş gücü devir oranlarını azaltması, işverenler için verimlilik artışı anlamına gelmektedir. MEB ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı arasında imzalanan protokollerle daha standart ve yaygın uygulama modelleri geliştirilmesi mümkün olacaktır. Yerel yönetimlerle kurulacak iş birlikleri sayesinde, özellikle 0-3 yaş çocuklar için mahalle tipi kreş modelleri yaygınlaştırılabilir. Ayrıca, işverenlerin SGK prim teşviki veya vergi muafiyeti gibi finansal avantajlarla bu modellere katkı sunmaları sağlanabilir. OSB kreşlerinin altyapı yatırımlarında ulusal ve uluslararası fon kaynaklarından (AB, UNDP, ILO vb.) yararlanılması da önemli bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

Ancak bu modelin karşı karşıya olduğu bazı tehditler de göz ardı edilmemelidir. Kreş hizmetine yönelik talebin, OSB'lerin şehir dışı konumları, ulaşım sorunları ve yaş grubu kapsamı gibi nedenlerle beklenen düzeyde oluşmaması önemli bir risk olarak görülmektedir. Çocuklara özel servis taşımacılığının yüksek maliyetli olması ve bu maliyetlerin karşılanamaması, modelin sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyebilir. Özel sektör tarafından işletilen kreşlerde çalışan personelin nitelik farklılıklarının olması göz önünde tutularak, çocuklara sunulan hizmetin kalitesinde farklılıklar olduğu ve belirli bir hizmet standardının yakalanmasını güçleştirmektedir. Ayrıca, mülteci çocuklara yönelik özel politikaların geliştirilmemesi, sosyal uyumu zayıflatabilir. Son olarak, paydaş katkılarının yetersiz kalması durumunda kreşlerin işletme maliyetlerinin OSB yönetimlerine veya ailelere yüklenmesi hem kalite kaybına hem de modelin uzun vadede sürdürülebilirliğinin tehlikeye girmesine yol açabilir.



6. Türkiye’de OSB Kreşlerinin Yaygınlaştırılması için Politika Önerileri

Model Tanımı: “Önce Çocuk” Kreş Modeli

Bu model, OSB’lerde çalışan ebeveynlerin çocuk bakım ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirilmiştir. 0-3 yaş grubu için çalışanların yaşadığı yerlerde mahalle kreşleri, 3-6 yaş grubu için ise OSB içinde iş yerlerine yakın kreş merkezleri önerilmektedir. Model; kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının iş birliğine dayalı, erişilebilir ve sürdürülebilir bir yapıdadır. Erken çocukluk bakım ve eğitiminde hizmetlerin çeşitlendirilmesi ve alternatif esnek modellere MEB 2024-2028 Strateji Belgesi Hedef 1.2.1’de de vurgu yapılmaktadır. Farklı yaş gruplarının bakım ve eğitim ihtiyaçları farklı bakım modellerini ve belli alternatiflerin birleştirilmesini gerekli kılmaktadır.

OSB’lerde Uygulama Koşulları

- Kadın istihdam oranlarının yüksek olduğu büyük OSB’lerde uygulanmalıdır.
- Şehir merkezinden uzak OSB’lerde öncelikli olarak değerlendirilmelidir.
- Kreş açılması için mevcut “150 kadın çalışan” şartı, “ebeveyn çalışan sayısına” göre yeniden düzenlenmelidir.
- Finansal kapasitesi göreceli olarak daha güçlü olan OSB’lerin önceliklendirilmesi gerekmektedir.

Paydaşlar ve İş Birliği

- **OSB Yönetimi:** Bina yapımı, bakım hizmetleri ve enerji giderleri ile genel koordinasyon.
- **Belediyeler:** Mahalle kreşlerinin işletilmesi ve personel sağlanması.
- **MEB ve ASHB:** ASHB yetkileri dâhilinde “Özel Kreş Ve Gündüz Bakımevleri ile Özel Çocuk Kulüplerinin Kuruluş ve İşleyiş Esasları Hakkında Yönetmelik” ile ilgili rehberlik hizmetleri verilmesi, MEB’in eğitim programları ve öğretmen atamalarında OSB’leri öncelemesi. OSB’ler için MEB’in anasınıflarında yarım gün olan eğitimlerin kulüp saatleri ile tam güne çıkartılması.
- **İşverenler:** Aidat katkısı, çalışan desteği ve ulaşım katkısı.
- **STK’lar:** İzleme, eğitim içerik desteği ve toplumsal farkındalık çalışmaları.
- **Aileler:** Aidat katkısı ve hizmete yönelik geri bildirim.
- İş birliği çok paydaşlı protokollerle yürütülmeli, OSB liderliğinde eşgüdüm sağlanmalıdır.

Finansman Modeli

- Finansal modeli iş birlikleri ve paylaşım esas olarak kurulmalıdır¹⁴.
- İşverenlerin kreş finansmanı için yaptıkları katkı SGK indirimi veya vergi muafiyeti ile teşvik edilebilir.
- Bina yapım ve tefrişat maliyetleri OSB yönetimleri ve işverenler tarafından karşılanabilir, bu yatırımlar yatırım teşvikleri dahiline alınarak teşvik edilebilir.
- Kreş personelinin maaşlarından alınan vergilerde indirimler uygulanabilir, kamu kurumları ve belediyeler personel istihdamına destek olabilir.
- Ailelerin finansal katkısı maaş ve gelirleri ile orantılı (maaşının %5'i ya da %10'u gibi) hale getirilerek, kalanı işverenler tarafından karşılanabilir.
- Başlangıç yatırımları için ulusal yatırım veya AB fonlarından yararlanılabilir.
- OSB çalışanlarının kreş talepleri, ödeme gücü ve istekliliğini değerlendiren çalışmalar yapılarak talep analizi yapılabilir ve böylece talebi karşılayacak tedbirler ve yatırımlar hayata geçirilebilir.
- Mavi ve beyaz yakalı çalışanların ödemeleri kreş ücretlerinin gelirlerine oranlanarak katkı yapması sağlanmalıdır.

Ulaşım ve Erişim Planlaması

- **0-3 yaş grubu:** Trafik ve mesafe nedeniyle mahalle kreşlerinde hizmet almalıdır.
- **3-6 yaş grubu:** OSB içinde yer alan kreşlerde, vardiyalı çalışma saatlerine uyumlu saatlerde hizmet almalıdır.
- Servis desteği sağlanmalı, hem mahalle hem OSB'ye uygun ulaştırma planı yapılmalıdır.

Yönetim ve Koordinasyon Yapısı

- OSB'ler çoğunlukla uzmanlık alanı dışında bulunan çocuk bakım ve eğitim hizmetleri konusunda deneyim sahibi olmadıklarından kreşlerin işletilmesi konusunda yerel yönetimlerle iş birliği geliştirmeli, ortak yönetim ve işletim modeli denenmelidir.
- Eğitimci kadrolarında STK'ların katkısıyla yurttaşlık, kadın-erkek eşitliği, çevre ve sanat odaklı becerilerinin geliştirilmesi.
- Denetim ve izleme kamu-STK iş birliğinde bağımsız bir kurul tarafından yapılmalıdır.
- OSB bünyesinde "Çocuk ve İş-Yaşam Dengesi Hizmetleri Koordinasyon Birimi" kurulmalıdır.

Mevcut Uygulamalardan Alınan Dersler

- **Balıkesir OSB:** Hiyerarşik yapı ve eşitlikçi kontenjan sistemi.
- **Manisa Salihli OSB:** Yenilikçi içerikler (robotik, psikolog desteği) ve özel kreşlerle karşılaştırıldığında düşük ücret.
- **DOSAB:** Düşük aidatla modelin sürdürülebilirlik sorunları.
- **Diyarbakır OSB:** MEB iş birliğiyle esnek saat düzenlemeleri.

Güçlü Yönler ve Riskler

Güçlü Yönler:

- Yaşa ve lokasyona göre ayrıştırılmış erişilebilir hizmet.
- Çoklu paydaş iş birliğiyle yürütülen sürdürülebilir model.
- Esnek çalışma saatlerine uyumlu kreş hizmetleri.
- Finansal sürdürülebilirliği gözeten maliyet paylaşım planı.

¹⁴ Örneğin, ilk kuruluş ve tefrişat maliyetleri için tıpkı "Annemin İşi Benim Geleceğim Projesi"nde olduğu gibi özel sektör desteği sağlanabilir. Öte yandan işletme maliyetlerinde OSB Yönetimleri ile işverenler katkının büyük bölümünü üstlenmelidir. Kamu kurumları/belediyeler ise teşvik ve destek unsurlarını çeşitlendirebilirler. Aileler de bu maliyetlere destek vermeli ancak bu destek aileler üzerinde bir maliyet baskısı oluşturmamalıdır.

Riskler ve Çözüm Önerileri

- **Denetim eksikliği:** STK-kamu bağımsız izleme mekanizması kurulmalıdır.
- **İşveren katkısının yetersizliği:** SGK ve vergi teşvikleri ile desteklenmeli, aidat havuz sistemi oluşturulmalıdır.
- **Kreş saatlerinin mesaiye uymaması:** Vardiyalı ve erken açılan kreş modeli uygulanmalıdır (örneğin; 06:30).
- **Ulaşım sorunu:** OSB içi ve mahalle odaklı ikili servis sistemi tasarlanmalıdır.

Kaynakça

Dedeoğlu, S. (2024) The Development of a Joint UN Program on the Care Economy in Türkiye: The Desk Review, Unpublished Report.

Dedeoğlu, S. (2023). Organize Sanayi Bölgelerinde Erken Çocukluk Bakım ve Eğitim Hizmetleri:Arz ve Talep Analizi ile Diyarbakır Modeli Çalışması, UNDP Türkiye, Ankara. .

Dedeoğlu, S. (2023a) Feasibility Study of Early Childhood Care and Education Services in Adana and Mersin Provinces, Unpublished Report, Livelihood Programme, ILO Türkiye.

Dedeoğlu, S., Şahankaya Adar, A. ve Y. Sıralı (2021) Supporting women's employment through institutional collaboration on early childhood care and education, ILO and EBRD, <https://www.ilo.org/publications/supporting-womens-employment-through-institutional-collaboration-early>

Dedeoğlu, S. ve Şahankaya Adar, A. (2024). Caring piously: New institutionalisation of childcare services in Turkey. Social Policy and Society, 1-15. <https://doi.org/10.xxxx/xxxxx>

Şahankaya, A. ve Dedeoğlu S (2023). Türkiye'de Ataerkinin Kadın İstihdamı Tabusu: İşveren Tutumları Üzerine Bir Uygulama. Mülkiye Dergisi, 47(1), 387-415.



Sanayi için
Bakımın Dönüştürücü Gücü
videosuna ulaşmak için:



Sanayi için Bakımın Dönüştürücü Gücü

Türkiye'de Organize Sanayi Bölgeleri'nde
Erken Çocukluk Bakım ve Eğitim
Hizmetleri için

**UYGULANABİLİR VE
SÜRDÜRÜLEBİLİR
MODELLER VE İŞ BİRLİKLERİ**

www.undp.org/tr/turkiye