

ÖZEL HUKUK/PRIVATE LAW

Araştırma Makalesi / Research Article

Scrum Çalışma Modeli ve Taraflar Arasındaki Hukuki İlişkiler*

Scrum Work Model and Legal Relations Between the Parties

Yusuf AKMAN**

ÖZ

Scrum, yaygın atik/çevik çalışma yöntemlerinden birisidir. Scrum çalışma yöntemi özellikle yazılım sektöründe sıklıkla kullanılmaktadır. Scrum yönteminde öncelikle roller belirlenir. Bu roller; proje sorumlusu, Scrum başkanı ve geliştirme ekibi olarak karşımıza çıkar. Scrum çalışmaya ilişkin olaylar, proje iş listesi ve proje toplantılarıdır. Scrum, esnek çalışma yöntemleri arasında da sayılabilir. Scrum, klasik iş hukuku çalışma biçimlerinden farklılaşır. Bu nedenle iş hukuku bakımından çeşitli sorunları da beraberinde getirir. İşveren-müşteri, işveren-Scrum başkanı, işveren-geliştirme ekibi arasındaki hukuki ilişkiler birbirinden farklı olabilir. Geliştirme ekibinin sadece işverenin kendi çalışanlarından oluşması mümkündür. Bu durumda iş hukuku açısından kişilerin hukuki nitelikleri açısından herhangi bir sorun meydana gelmez. Ancak işyeri dışından kişilerin geliştirme ekibine katılması durumunda bu kimselerin hukuki nitelikleri açısından problemler söz konusu olmaktadır. İş sözleşmesi, taraflar arasında bağımlı hukuki ilişki tesis eder. Scrum'da iş hukuku açısından cevaplanması gereken soru, taraflar arasında bağımlı hukuki ilişkinin kurulup kurulmadığıdır. Scrum gibi esnek çalışma yöntemleri bakımından kanuni düzenlemeye ihtiyaç olduğu açıktır. Aksi halde somut olaya göre bir değerlendirme yapılması gerekecektir.

Anahtar Kelimeler: Proje sorumlusu, scrum başkanı, geliştirme ekibi, proje iş listesi, proje toplantıları.

ABSTRACT

Scrum is one of the common agile working methods. Scrum working is frequently used especially in the software industry. In the Scrum method, roles are determined first. These roles are project owner, scrum master and scrum team. The events related to Scrum are the project backlog and sprint. Scrum can also be counted

* Makale gönderim tarihi: 16.08.2024. Makale kabul tarihi: 24.04.2025. Yusuf Akman, "Scrum Çalışma Modeli ve Taraflar Arasındaki Hukuki İlişkiler", *İstanbul Medipol Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 1, 2025, ss. 427-453, DOI: <https://doi.org/10.46547/imuhfd.2025.12.1.12>

** Araştırma Görevlisi, Doktor, Gaziantep Üniversitesi, Hukuk Fakültesi İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Anabilim Dalı, orcid.org/0000-0002-1608-3424, yusufakman13@gmail.com

Çatışma Beyanı: Yazar/lar herhangi bir çatışma beyanı bildirmemiştir.

among flexible working methods. Scrum work differs from classical Labor Law working methods. For this reason, it brings along various problems in terms of Labor Law. The legal relationships between employer and customer, employer and scrum master, employer and scrum team may be different from each other. It is possible for the development team to consist solely of the employer's own employees. In this case, there is no problem in terms of the legal qualifications of persons in terms of labor law. However, if persons who are from outside the workplace are included in the development team, there are problems in terms of the legal qualifications of these persons. An employment contract establishes a subordinate legal relationship between the parties. The question that must be answered in terms of Labor Law in Scrumda is whether a legal subordinate relationship has been established between the parties. It is clear that there is a need for legal regulation in terms of flexible working methods such as Scrum. Otherwise, an evaluation will have to be made according to the concrete case.

Keywords: Project owner, scrum master, scrum team, proje backlog, sprint.

Giriş

Çalışma sürelerinin esnekleşmesi, uzman işgücüne ihtiyaç duyulması sonucu işyeri dışı kaynak kullanımının yaygınlaşması gibi nedenler yeni çalışma modellerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Uygulamada süregelen kullanımları neticesinde önceleri işveren ve işçiler tarafından benimsenen çalışma modelleri, sonrasında iş hukukunun da ilgisini çekmeye başlamıştır. Bu çalışma modellerinden birisi de Scrum çalışmadır. Scrum, müşterilerin talep ettikleri projeler doğrultusuna işverenler tarafından uzman işgücünün (geliştirme ekibi-Scrum team) işyeri içinden veya dışından ya da iç ve dış işgücünün harmanlanarak bir araya getirilmesi sonucu işin görülmesinde kullanılır.

Scrum'da süreç, kural olarak, çalışmanın kendi has bir yapı çerçevesinde yürütülür. Scrum'un yapısı gereği uzman işgücünün işin görülmesinde esas olarak emir ve talimata ihtiyaç duymaması çalışma yönteminin en temel özelliğidir. Diğer yandan ise, müşterinin yeni taleplerinin ortaya çıkabileceği, işverenin proje sorumlusu aracılığıyla bu talepleri ekibe aktarmakla yükümlü olduğu ve ekibin bütün bu talepleri yerine getirmek zorunda olduğu çalışmanın özellikleri arasında yer alır.

Karşılaştırmalı hukukta ve uygulamada ekip üyelerine nitelikli olmayan işçi gibi emir ve talimatın verilmemesi nedeniyle, ekibe işyeri dışından katılan kişilerle iş sözleşmesine dayanan bir iş ilişkisi kurulamayacağı vurgulanmaktadır. Söz konusu düşünce Scrum'un kendine has özelliği ile gerekçelendirilmektedir. Tüm bu hususlar nedeniyle Scrum modelinin Türk iş hukuku bakımından incelenmesi gerekmektedir.

I. Scrum Çalışma Kavramı

Atik/çevik (agile) çalışma yöntemleri, çalışma hayatında süregelen hiyerarşik yapılardan uzaklaşmanın amaçlandığı, esnek ve göreve yönelik ekiplerin bir araya getirilmesi sonucu oluşan çalışma süreçleridir¹. Scrum modeli ise, Dünyada yeni bir kavram olmamakla birlikte, başlarda sadece yazılım programlarının geliştirilmesinde uygulanmış, ancak 1990'ların ortalarından sonra diğer projelerde de sıklıkla tercih edilmeye başlanmıştır². Hatta Scrum modeli o kadar yaygınlaşmıştır ki, genel olarak atik/çevik (agile) çalışma yöntemleri tanımlanırken Scrumun unsurları veya kendisi eş anlamlı olarak kullanılmıştır³. Öğretide Scrum hakkında çeşitli tanımlar yapılmıştır. Schwaber ve Sutherland'e göre Scrum, bu çalışma içerisinde yer alan insanların karmaşık görevleri ustalıkla yerine getirmek suretiyle mümkün olan en yüksek değerde olan içerik, ürün veya projeleri sunabilecekleri bir sistem veya çerçevedir⁴. Heise'ye göre Scrum, atik/çevik (agile) çalışma yöntemlerinin özel bir biçimi olarak ifade edilebilir⁵. Solmecke'ye göre Scrum, karmaşık problemlerin veya projelerin çözümünü isteyen müşterilerin isteklerini dikkate almak ve değişen şartlara tepki vermek gibi sorunların en baştan çözülmesini sağlayan veya bu sorunların azaltılmasına hizmet eden bir proje yöntemidir⁶.

Daha açık ifade edecek olunursa, işverenlerin belirli projeleri yerine getirmek üzere işyerindeki işçilerinden veya farklı işverenlerin işçilerinden ya da bağımsız çalışanların da aralarında bulunduğu karma bir gruptan ekip oluşturup, ekibe çalışma sürecini yönetmek üzere bir işçisini yahut dışarıdan bir kimseyi görevlendirdiği, ekipteki üyelerin işyerinde çalışan diğer işçilerden daha esnek çalışma süresine ve şekline sahip olarak faaliyetlerini sürdürdükleri çalışma sistemi, Scrum olarak ifade edilebilir.

Scrum, süreç veya teknikten ziyade bir sistemdir. Bu sistem içerisinde birçok

-
- 1 Thomas Kania, "BetrVG § 87 Mitbestimmungsrechte", Ed.Rudi Müller-Glöge, Ulrich Preis, Ingrid Schmidt, Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht, 25. Bası, 2025, Rn. 21a.
 - 2 Dietmar Heise, "Agile Arbeit, Scrum und Crowdfunding – New Work außerhalb des Arbeitsrechts?", *NZA-Beilage*, 2019, s. 102; Christian Arnold, Jens Günther, Arbeitsrecht 4.0, *Praxishandbuch zum Arbeits-, IP- und Datenschutzrecht in Einer Digitalisierten Arbeitswelt*, C. H. Beck, 2018, s. 55.
 - 3 Oliver Stiemerling, "Vorgehensmodelle und IT-Projektmanagement", Ed.Andreas Leupold, Andreas Wiebe, Silke Glossner, IT-Recht, 4. Bası 2021, Rn. 48.
 - 4 Ken Schwaber, Jeff Sutherland, *Der Scrum Guide, Der Gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln*, Temmuz 2013, s. 3.
 - 5 Heise, s. 102. Benzer yönde bkz. Arnold, Günther, s. 55 ve 56.
 - 6 Christian Solmecke, "§ 1 Digitalisierte Arbeitswelt", Ed.Stefan Kramer, *IT-Arbeitsrecht*, 3. Bası 2023, Rn. 31.

süreç mevcuttur ve Scrum'da farklı tekniklerin kullanılabilmesi mümkündür⁷. Scrum modelinde karmaşık projelerin çözüm yöntemi, çalışmanın yinelenmesi suretiyle ilerletilmesine ve geliştirilmesine dayandırılmaktadır⁸. Scrum'ı diğer çalışmalardan ayıran özelliği, söz konusu karmaşık projeler de olsa, ara sonuçların ortaya çıktığı ve aşamalı ilerleyen bir süreci içermesidir⁹.

Aşamalı bir çalışma modeli olarak Scrum, geliştirme ekibinin ortaya çıkaracağı ara sonuçların ışığında proje sorumlusunun da gereksinimlerini geliştirmeye veya tamamlamaya hizmet etmektedir¹⁰. Diğer proje yönetim şekillerinden farklı olarak, Scrum, uzun bir planlama süreci içermez¹¹. Scrum modelinde müşteriler ile iletişim; sözleşmenin müzakereleri, çalışma süreci ve araç ve gereçlerin sağlanmasından daha çok öneme sahiptir¹².

Scrum sistemi içerisinde; Scrum takımları ve takım içi roller, takıma ilişkin olaylar ve kurallar bulunmaktadır¹³. Geliştirme ekibi ortak bir amaçla hareket eder. Bu amacın gerçekleşmesi ise takımın başarısıyla doğru orantılıdır¹⁴. Scrum kuralları aracılığıyla; roller, olaylar ve sonuçlar arasındaki ilişki ve etki-leşim belirlenmiş olur¹⁵.

II. Scrumda Roller

A. Proje Sorumlusu (Project Owner)

Proje sorumluları, projelerin/fikirlerin biriktirilmesi için verilerin sağlanmasından, müşterinin üründen beklentisi hakkında geliştirme ekibine bilgi verilmesinden ve genel olarak proje tasarımından sorumlu kişiler olarak ifade edilebilir¹⁶. Müşteriler açısından ise proje sorumlusu, bir bakıma onların çı-

7 Schwaber, Sutherland, s. 3.

8 Frank Sarre, "§ 1 Erstellung und Pflege von Software", Ed. Astrid Auer-Reinsdorff; Isabell Conrad, *Handbuch IT- und Datenschutzrecht*, 3. Basi, 2019, Rn. 60.

9 Dietmar Heise, André Friedl, "Flexible („agile“) Zusammenarbeit zwischen Unternehmen versus illegale Arbeitnehmerüberlassung - das Ende von Scrum?", *NZA*, 2015, s. 130. Çalışmanın aşamalı olması, önceden planlanmasını da kolaylaştırmaktadır. Bkz. Heise, s. 102.

10 Scrumun bu olumlu yanına yazılım geliştirme açısından bakan Sarre, müşterilerin gereksinimlerinin scrum aracılığıyla başarıyla yerine getirileceğini ifade etmektedir. Bkz. Sarre, Rn. 60.

11 Heise, s. 102.

12 Christian Frank, "Bewegliche Vertragsgestaltung für agiles Programmieren - Ein Vorschlag zur rechtlichen Abschlachtung zwischen Planung und Realisierung", *Computer and Recht*, Cilt 27, Sayı 3, 2011, s. 138.

13 Schwaber, Sutherland, s. 3; Heise, Friedl, s. 130.

14 Schwaber, Sutherland, s. 3.

15 Schwaber, Sutherland, s. 3.

16 Arnold, Günther, s. 57; Heise, s. 102; Kai Litsche, Ilies Yacoubi, "Arbeitnehmerüberlassung und agile Prozess- und Organisationsmethoden", *NZA*, 2017, s. 487. İşin sonucunun ne şekilde gerçekleşeceği, aslında organizasyonun ne şekilde yürütüleceği ve Scrum ekibindeki kişilere bağlıdır. Bkz. Schwaber, Sutherland, s. 5.

karlarını gözetir ve mükerrer şekilde devam eden taleplerinin öncelik sırası ile ilgilenilir¹⁷. Geliştirme ekibinin çabaları neticesinde projenin değerinin maksimum noktaya ulaşmasını sağlamak proje sorumlusunun temel hedefidir¹⁸.

Scrum'da roller dağıtılırken proje sorumlusu bir komite/kurul olarak değil, bir şahıs olarak tasvir edilir¹⁹. Proje toplantılarının amacına ulaşp ulaşmadığına ve proje geliştirmenin ne zaman sona ereceğine karar veren kişi proje sorumlusudur²⁰. Proje sorumlusu kişilerin mesleki karar alma mekanizmalarının hızlı ve doğru karar verme doğrultusunda çalışması gerekir²¹. Proje sorumlusu ile müşteri arasında iş sözleşmesine dayanan bir hukuki ilişki yoktur²². Proje sorumlusu genellikle, Scrum yöntemini tercih eden ve işyerinde uygulayan işverenin işçisi konumunda bulunur.

B. Scrum Başkanı (Scrum Master)

Scrum başkanı, diğer bir deyişle Scrum ustası, Scrum'un toplu ve organize bir çalışma olarak fonksiyon göstermesi ile ilgilenir ve bu amaçla tüm Scrum sürecini koordine eder²³. Scrum başkanının bir nevi koç ya da moderatör olduğu da söylenebilir²⁴. Heise'ye göre, bu kişilere “*hizmetçi lider*” (arka plandaki lider) demek daha doğru olur²⁵. Hizmetçi lider kavramı, scrum çalışmasındaki engelleri ortadan kaldıran, süreci gözlemleyen ve tavsiyelerde bulunan ve Scrum'a geri planda önderlik eden Scrum başkanını ifade eder²⁶. Schwaber ve Sutherland ise, Scrum başkanını “*gerçek lider*” olarak tanımlar²⁷. Gerçek lider

17 Ürüne karşılık gelen piyasa değeri iş piyasasında ne kadar büyük ise, müşterilerin gereksinimlerinin değerinin de o kadar yüksek olduğu ifade edilebilir. Bkz. Sarre, Rn. 60.

18 Precht Hauke, David Saive, “Compliant Programming- Juristen in der agilen Software - Entwicklung, Zeitschrift zum Innovations- und Technikrecht”, *InTeR*, 2020, s. 14.

19 Sarre, Rn. 60; Schwaber, Sutherland, s. 5.

20 Arnold, Günther, s. 57.

21 Precht, Saive, s. 14.

22 Arnold, Günther, s. 57.

23 Gregor Thüsing, Simon Mantsch, “SCRUM als selbständige Arbeit: Administrative Regulierung versus gesetzgeberischer Wille?”, *NZS*, 2023, s. 842; Erwin Salamon, “§ 330 Mitbestimmung bei der Arbeitsorganisation: Gruppenarbeit und mobiles Arbeiten”, Ed. Heinrich Kiel, Stefan Lunk, Hartmut Oetker, *Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht*, Bd. 4: Kollektives Arbeitsrecht II, Arbeitsgerichtsverfahren, 5. Bası, 2022, Rn. 7; Arnold, Günther, s. 57; Precht, Saive, s. 15; Schwaber, Sutherland, s. 6.

24 Stefan Lunk, “§ 340 Die Mitbestimmung bei der Einstellung”, Ed. Heinrich Kiel, Stefan Lunk, Hartmut Oetker, *Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht*, Bd. 4: Kollektives Arbeitsrecht II, Arbeitsgerichtsverfahren, 5. Bası 2022, Rn. 42; Litsche, Yacoubi, s. 487; Heise, Friedl, s. 130; Thüsing, Mantsch, s. 842.

25 Heise, s. 102. Benzer yönde bkz. Heise, Friedl, s. 130.

26 Joshua Partogi, *What Does It Mean for The Scrum Master to Be a True Leader as Written in Scrum Guide?*, www.scrum.org

27 Schwaber, Sutherland, s. 6.

ifadesinden ise, Scruma önderlik eden ve ekip üyelerine ilham veren “önder lider”, hizmetçi liderin de görevlerini yerine getirebilen “arka plandaki lider” ve gerekirse işin tekniği ile ilgili de etkiler bırakan lider “destek lider” anlaşılabılır²⁸. Biz de ikinci görüşe katılmaktayız. Zira hizmetçi lider ifadesi daha dar kapsamlı iken, gerçek lider ifadesi uygulamadaki duruma da uyumlu şekilde daha geniş kapsamlı bir role karşılık gelir²⁹.

Scrum kurallarını hazırlamak veya bunlara uyulmasını sağlamak, geliştirme ekibinin organizasyon sürecine riayet etmesi ile ilgilenmek, etkili ürün tanımı ve proje iş listesinin yönetimi için etkili teknikler bulmaya yardımcı olmak³⁰ ve organizasyonel bakış açısı ile geliştirme ekibini desteklemek Scrum başkanının görevleri arasında yer alır³¹. Projedeki aksaklıkları tespit eden Scrum başkanı, proje sürecinde tercih edilen yöntemlerin sürekli bir biçimde iyileştirilmesinde de rol oynar³². Ayrıca geliştirme ekibinin çalışmalarının hedeflenen sonuçtan sapıp saptığını da gözlemleyebilir³³. Scrum başkanı, görevini yerine getirmek suretiyle aslında; müşteriler, proje sorumlusu ve geliştirme ekibinin tümüne destek sağlamış olmaktadır³⁴. Scrum başkanının sonuçtan daha ziyade sonuca giden yoldan sorumlu olduğu ifade edilebilir³⁵.

Scrum başkanı, işverenin çalışanı olabileceği gibi işyeri/şirket dışından görevlendirilmiş birisi de olabilir³⁶. Scrum başkanını geliştirme ekibinin seçmesi daha ideal olmasına rağmen, şirketler kendilerinin belirlediği Scrum başkanlarının Scrum’u idare etmesini tercih etmektedir³⁷.

C. Geliştirme Ekibi (Scrum Team)

Scrum kapsamındaki bir projenin geliştirilmesi, bir veya birden fazla uzmanın oluşturduğu geliştirme ekibi tarafından proje toplantılarının yapılması ile mümkündür³⁸. Her ne kadar “*geliştirme ekibi*” şeklinde ifade edilse de bu ekip herhangi bir şeyi geliştirebilecek kimseleri değil, ihtiyaç duyulan işi yapabile-

28 Partogi, www.scrum.org

29 Benzer yönde bkz. Partogi, www.scrum.org

30 Schwaber, Sutherland, s. 7.

31 Arnold, Günther, s. 57; Salamon, Rn. 7; Heise, s. 102; Litsche, Yacoubi, s. 487; Schwaber, Sutherland, s. 6.

32 Sarre, Rn. 60; Litsche, Yacoubi, s. 487; Heise, Friedl, s. 131; Schwaber, Sutherland, s. 6.

33 Sarre, Rn. 60; Heise, Friedl, s. 131.

34 Precht, Saive, s. 15.

35 Christian Förster, “IT-Vertragsrecht: Teil 3 – Softwareentwicklungsvertrag”, *MMR*, 2024, ss. 477-481.

36 Lunk, Rn. 42.

37 Heise, Friedl, s. 130.

38 Arnold, Günther, s. 57.

cek uzman kişileri ihtiva eder³⁹. Geliştirme ekibi, aslında her toplantıda potansiyel olarak teslim edilebilir nitelikte olmakla birlikte, “*geliştirilmeye devam edilen*” bir ürün sunarak görevini yerine getirir⁴⁰.

Geliştirme ekibinde yer alacak ideal kişi sayısının en az üç en fazla dokuz olması ifade edilmektedir⁴¹. Geliştirme ekibi içerisinde yer alan kişiler arasında hiyerarşik bir ilişki yoktur⁴². Ekipteki kişiler, genellikle bilgi birikimi ve yeteneği aynı seviyede olan ve farklı disiplinlerde de çalışabilen uzman kişiler arasından seçilir⁴³. Ekipte; müşterinin çalışanları, işverenin çalışanları, farklı bir işverenin çalışanları ve dışarıdan alınan ve şirketler/işverenler tarafından serbest/bağımsız çalışan olarak da tabir edilen kimseler yer alabilir⁴⁴. Ancak uygulamada şirketlerin ekip içerisindeki kişileri genellikle şirket dışından seçtiği görülmektedir⁴⁵.

Uygulamada, geliştirme ekibinin Scrum başkanı tarafından oluşturulmasının tercih edilmesine sıklıkla rastlanmaktadır. İdeal olan Scrum’un bu şekilde yapılmasının gerektiği belirtilmektedir⁴⁶. Scrum’da ekibin iş birliği, müşterinin projeye ilişkin gereksinimlerini ve isteklerini Scrum başkanının oluşturduğu sistem üzerinden aktarması sonucunda yapılacak işe yöneliktir⁴⁷.

III. Scrum’a İlişkin Olaylar

A. Proje İş Listesi (Project Backlog)

Proje iş listesi, projede yer alması istenen, projeye dâhil olması mümkün olan unsurları veya talepleri içeren liste olarak ifade edilebilir⁴⁸. Scrum, geliştirme ekibini harekete geçirmeye veya çalışmayı aktif hâle getirmeye neden olan bir Scrum fikri ile ortaya çıkar⁴⁹. Fikrin oluşması “*Kullanıcı Hikâyesi*” (*User Story*) de denilen, müşterilerin ürüne dair düşünceleri ile mümkün hâle gelir⁵⁰. Kullanıcı hikâyeleri proje iş listesindeki metne aktarılır⁵¹. Ayrıca proje sahipleri, müşterilerin ürün hakkındaki taleplerini proje iş listesi içerisine

39 Precht, Saive, s. 15.

40 Schwaber, Sutherland, s. 6.

41 Arnold, Günther, s. 57; Heise, Friedl, s. 131.

42 Heise, Friedl, s. 131; Arnold, Günther, s. 57.

43 Litsche, Yacoubi, s. 487; Arnold, Günther, s. 57; Sarre, Rn. 60; Heise, Friedl, s. 131.

44 Arnold, Günther, s. 57; Heise, Friedl, s. 131.

45 Litsche, Yacoubi, s. 487.

46 Heise, s. 102.

47 Lunk, Rn. 42.

48 Schwaber, Sutherland, s. 13.

49 Arnold, Günther, s. 58; Heise, Friedl, s. 131.

50 Arnold, Günther, s. 58; Heise, Friedl, s. 131.

51 Arnold, Günther, s. 58; Heise, Friedl, s. 131.

kaydeder⁵². Bu anlamda müşteriler ve proje sorumlusunun isteklerinin bir sınırı olmadığından ve her talep veya ihtiyaç en baştan belirlenemeyeceğinden, genelde ürün iş listesinin asla tamamlanamayacağı ifade edilir⁵³.

Scrum'un sürekli olarak gelişme ve ilerleme özelliği nedeniyle, proje iş listesi proje sorumlusu tarafından süreç içerisinde yaşanacak değişimlere uyarlanır⁵⁴. Proje sorumlusu, geliştirme ekibinin proje iş listesinde yer alan bilgilerin tamamını doğru anladığından emin olmalıdır⁵⁵. Bu bağlamda, proje sorumlusunun proje iş listesinden esas sorumlu olduğu ifade edilebilir⁵⁶. Proje iş listesinin önemi, geliştirme ekibinin bu listeyi dikkate alarak çalışması esasına dayanır. Zira geliştirme ekibinde yer alan kişiler ister şirket içinden ister şirket dışından olsun, proje iş listesindeki sıralamaya uygun olarak işleri yerine getirmek durumundadır⁵⁷.

B. Proje Toplantıları (Sprint)

Scrum'da proje geliştirmelerinin kilit noktası "*Sprint*" olarak ifade edilen proje toplantılarıdır⁵⁸. Toplantıların planı çoğunlukla geliştirme ekibi tarafından yapılır⁵⁹. Proje iş listesinde yer alan kullanıcı hikâyeleri, belirli ancak süre olarak sınırlı bir zaman aralığında olan proje toplantılarında geliştirilir⁶⁰. Scrum çalışmasının söz konusu olduğu bir proje geliştirme veya ürün oluşturma süreci, kural olarak birden çok proje toplantısının yapılması ile mümkün olur⁶¹.

Toplantılarda, proje sorumlusunun müşteri tarafından sürekli olarak aktarılabilen ve değişebilen talepleri de dikkate alınır⁶². Bu bağlamda proje iş listesinde, toplantılarda ele alınması gereken projeye ilişkin gereksinimler öncelik sırasına göre listelenir⁶³. Proje iş listesinde meydana gelebilecek değişimler hâlihazırda yürütülen proje toplantısının sona ermesini engellemez⁶⁴. Proje toplantıları ile mevcut proje toplantı sürecinin amacına ve daha genel olarak ekibin projede istenilen sonuca ulaşım sağlayamayacağı hakkında veri elde edilmesi sağlanır⁶⁵.

52 Arnold, Günther, s. 58; Heise, Friedl, s. 131.

53 Schwaber, Sutherland, s. 13.

54 Arnold, Günther, s. 58; Heise, Friedl, s. 131.

55 Precht, Saive, s. 15; Schwaber, Sutherland, s. 13.

56 Precht, Saive, s. 15; Schwaber, Sutherland, s. 13.

57 Litsche, Yacoubi, s. 487.

58 Arnold, Günther, s. 58.

59 Sarre, Rn. 62; Precht, Saive, s. 15.

60 Heise, s. 102.

61 Arnold, Günther, s. 58.

62 Lunk, Rn. 42; Precht, Saive, s. 15.

63 Sarre, Rn. 62.

64 Schwaber, Sutherland, s. 8; Sarre, Rn. 60.

65 Sarre, Rn. 63; Schwaber, Sutherland, s. 10.

Toplantıların vaktinde yapılması ve sürdürülmesi konusunda sorumluluk sahibi kişi Scrum başkanıdır⁶⁶. Scrum başkanı, proje gelişim sürecini analiz etmek ve koşulları iyileştirmek için ihtiyaç halinde bu toplantılara katılabilir⁶⁷.

Proje toplantı süreci; toplantı aralıklarının düzenlenmesi, günlük Scrum çalışmaları, geliştirme çalışmaları, toplantıların gözden geçirilmesi ve toplantıların değerlendirilmesi aşamalarından oluşur⁶⁸. Proje toplantılarının süresi iki ila dört hafta ile sınırlı olarak belirlenir⁶⁹. Günlük Scrum çalışmasında geliştirme ekibi, çalışmalarının güncel durumu hakkında bilgiler aktarır⁷⁰. Tüm proje toplantı sürelerinin aynı olması tercih edilir⁷¹. Toplantıların incelenmesi sürecinde, toplantı sonuçları proje sorumlusuna sunulur⁷². Toplantıların değerlendirilmesinde, Scrum başkanının gözetiminde olmak koşuluyla, yapılan toplantı organizasyonel yapı ve Scrum süreci açısından geliştirme ekibi tarafından tartışılır⁷³. Proje toplantıları, toplantıların incelenmesi ve geriye dönük olarak toplantıların değerlendirilmesi ile sona erer⁷⁴. Proje toplantılarında izlenen bu süreç, proje iş listesi tamamlanana kadar kendisini tekrar eder⁷⁵.

IV. Taraflar Arasındaki Hukuki İlişkilerin Tespiti

A. İşveren ile Müşteri Arasındaki Hukuki İlişkinin Belirlenmesi

İşverenler, müşteriler tarafından talep edilen bir ürünün meydana gelmesi için Scrum modeline yönelmektedir. Müşteriler, sürece belirli derecede müdahil olabilse de Scrum'da yer alan rollerden birisine sahip değildir. Müşteriler ile işveren arasındaki ilişki, Scrum ekibinin arasındaki ilişkilerden farklıdır. Bu doğrultuda, işveren ile müşteriler arasındaki hukuki ilişkinin hangi sözleşmeden kaynaklandığının belirlenmesi önem arz eder. Scrum sistemi genellikle yazılım sektöründe kullanıldığından işveren ile müşteri arasındaki hukuki ilişkiyi özellikle bu kapsamda ele almayı uygun görmekteyiz.

66 Precht, Saive, s. 15.

67 Sarre, Rn. 63.

68 Heise, s. 102; Arnold, Günther, s. 58.

69 Arnold, Günther, s. 58; Heise, s. 102.

70 Heise, s. 102; Schwaber, Sutherland, s. 10; Precht, Saive, s. 15. Ekip üyelerinin hangi hususlar üzerinde çalıştığı, çalışma sürecinde ne gibi sorunların ortaya çıktığı ve daha sonra ele alacağı konular günlük toplantılarda gündeme gelebilir. Bkz. Sarre, Rn. 63.

71 Schwaber, Sutherland, s. 8.

72 Heise, s. 102. Proje toplantılarının incelenmesi sürecinde, toplantılarda ele alınamamış ve proje iş listesinde öncelikli sırada yer alan hususlar daha sonraki toplantıda ele alınmak üzere gündeme dâhil edilir. Bkz. Sarre, Rn. 67; Precht, Saive, s. 15.

73 Heise, s. 102; Schwaber, Sutherland, s. 12; Precht, Saive, s. 15.

74 Heise, s. 102.

75 Heise, s. 102.

Scrum'da işveren, müşterinin talebi doğrultusunda onun istediği ürünü yapmayı ve teslim etmeyi borçlanmaktadır. Eser sözleşmesinde de yüklenici bedeni veya fikri olarak bir eser ortaya çıkarma ve teslim etme borcu altına girmektedir⁷⁶. Eser sözleşmelerinde iş sahibi eser karşılığında bedel ödemekle yükümlüdür⁷⁷. Scrum'da da müşteri, yapılan işin sonucuna karşılık olarak belirli bir bedel yükümlü hâle gelmektedir. Bu bağlamda Scrum kapsamında meydana getirilen yazılım programlarına ilişkin hukuki ilişkide eser sözleşmesine dair unsurların bulunduğu söylenebilir.

Bilgisayar programları hukuken eşya olarak kabul edilmez⁷⁸. Bunlar fikri eser kapsamında yer alır⁷⁹. Fikri eserlerin maddi şeyler üzerinde somutlaştırılması durumunda ise söz konusu maddi şeyler eşya niteliğine sahip olur⁸⁰. Bir çalışma sonucu elde edilen ürünün fikri eser kabul edilebilmesi için; bağımsız fikri çalışma sonucu gerçekleşmesi, eserin kişinin yetenek ve yaratıcılığı sonucu meydana gelmesi ve eserin onu ortaya çıkaran kişilerin kişisel özelliklerini yansıtmaması gerekir⁸¹. Geliştirme ekibi, müşterinin üründe olmasını istediği özellikleri bağımsız fikri çalışmaları ve kendi yaratıcılıkları sonucunda oluşturu-

76 Hayrunnisa Özdemir, "Eser Sözleşmesi", Ed. M. Turgut Öz, *Borçlar Hukuku Özel Hükümler*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2023, s. 494.

77 Cevdet Yavuz, *Türk Borçlar Hukuku Özel Hükümler*, Beta Yayınları, İstanbul, 2022, s. 1143.

78 Haluk N. Nomer, Mehmet Serkan Ergüne, *Eşya Hukuku*, On İki Levha Yayınları, İstanbul, 2023, s. 8.

79 Türk ve İsviçre hukukunda eşya kavramının tanımı mevcut olmamakla birlikte öğretilerde dar anlamda eşya kavramı görüşü savunulmaktadır. Buna göre, fiziksel olarak kavranılabilen şeyler eşya niteliğini haizdir. Örneğin veri ortamındaki bilgisayar programları gibi telif hakkıyla koruma altına alınan esere eşya hukukuna ilişkin kurallar uygulanırsa dahi teslim ile fikri haklar alıcıya geçmez. Bkz. Heinz Rey, *Die Grundlagen des Sachenrechts und Das Eigentum*, Dritte, Ergänzte und Überarbeitete Basi, Grundriss es Schweizerischen Sachenrechts Band I, Bern, 2007, Rn. 81, Rn 83; O. Gökhan Antalya, *Marmara Hukuk Yorumu: Eşya Hukuku IV/1 Giriş, Temel Kavram ve İlkeler – Zilyetlik – Tapu Sicili*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2021, s. 66 ve 67. Örneğin bir veri taşıyıcısı taşınabilir eşya kategorisinde yer almasına rağmen, üzerinde kayıtlı olduğu fikir ise fikri mülkiyetin konusudur. Bkz. Stephan Wolf, Wolfgang Wiegand, "Vor Art. 641ff. ZGB", Ed. Thomas Geiser, Stephan Wolf, *Basler Kommentar Zivilgesetzbuch II*, 7. Basi, 2023, Helbing Lichtenhahn Verlag, Rn. 10. Alman hukukunda cismanilik eşya kavramının en önemli unsuru olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda bilgisayar programları cismanilik unsuruna sahip değildirler. Ancak bilgisayar programları bir veri taşıyıcısında saklanmak suretiyle maddi bir biçim kazanması durumunda bir eşyanın hukuki niteliğini haiz olurlar. Üzerlerindeki fikri haklar ise fikri mülkiyet hukukunun konusunu oluşturur. Bkz. Fritz Baur, Rolf Stürner, *Sachenrecht*, 18. Basi, 2009, C. H. BECK, Rn. 2.

80 M. Kemal Oğuzman, Özer Seliçi, Saibe Oktay-Özdemir, *Eşya Hukuku*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 2021, s. 10.

81 Ömer Arbek, *Fikir ve Sanat Eserlerine İlişkin Lisans Sözleşmesi*, Yetkin Yayınları, Ankara, 2005, s. 106 ve 107; Savaş Bozbel, *Fikir ve Sanat Eserleri Hukuku*, On İki Levha Yayınları, İstanbul, 2012, s. 32 vd. Fikri eserler; soyuttur, eşya olarak nitelendirilemez ve somutlaştığı eşyadan farklılık arz eder. Ayrıntılı bilgi için bkz. Ünal Tekinalp, *Fikri Mülkiyet Hukuku*, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2012, s. 5 ve 6.

rur. Scrum, alanında uzman kişiler tarafından icra edilir. Uzman kişiler, özel olarak ve kişisel özellikleri nedeniyle seçildiklerinden, ortaya çıkan ürünün her koşulda onların kişisel özelliklerini yansıttığı da ifade edilebilir.

Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu⁸² (FSEK) bakımından bir eserin fikri eser olarak kabul edilebilmesi, eserin bu Kanun anlamında fikri eser kategorilerinden birisinde yer almasına bağlıdır. Kanunda belirtilen kategoriler için sınırlı sayı ilkesi geçerlidir⁸³. FSEK. m. 2/1’de, bilgisayar programlarının fikri eserler arasında sayılabileceği belirtilmiştir. Bu bağlamda, örneğin, bir Scrum’un hedefi bilgisayar programının elde edilmesi olabilir. Örnekteki gibi bir çalışmanın tamamlanması ile ortaya çıkan ürünün fikri eser niteliğine sahip olduğu söylenebilir.

FSEK. m. 2/1’in son cümlesi uyarınca, sonraki safhada bilgisayar programı olma özelliğini barındıran hazırlık çalışmaları fikri eser kategorileri içerisinde bulunur. Acaba Scrum açısından sadece nihai ürün mü fikri eser sayılacak, yoksa her bir proje toplantısı sonucunda sunulan çalışmaların da fikri eser olarak kabul edilmesi mümkün olacak mıdır? Yukarıda da ifade edildiği üzere aslında, erken aşamadaki proje toplantılarında sunulan bir ürün dahi nihai ürün olmaya adaydır. Bu özelliği barındıran bir ürünün, “*sonraki aşamada bilgisayar programı olma*” özelliğine evleviyetle sahip olduğu söylenebilir. Geliştirme ekibi tarafından her bir proje toplantısında meydana getirilen müşteriye teslim edilebilecek potansiyeldeki ürünlerin fikri eser olarak sınıflandırılması yerinde olacaktır.

Müşterilerin proje toplantılarına müdahil olabilmesi, proje iş listelerinin değişmesini talep etmesi veya öncelikli unsurların tekrar sıralandırılmasını istemesi; Scrum’da yer aldığı hatta çalışma sonucu ortaya çıkaran fikri eserin sahiplerinden birisi olduğu ve böylece fikri eser sahipliğinde bir birlik olduğu tartışmalarını beraberinde getirmiştir. Heussen’e göre, Scrum modeli gibi atik/çevik (agile) çalışma yöntemlerinde işveren ile müşteriler arasında lisans sözleşmesine dayanan bir hukuki ilişki bulunmaz. Scrum’da müşteri ile proje sorumlusu arasında oldukça yakın iş birliği vardır, bu nedenle fikri eserin birlikte sahibi olarak sayılmalıdır⁸⁴. Aksi görüşteki Fuchs, Meierhöfer, Morsbach ve Pahlow’a göre, geliştirme ekiplerinin müşterinin istediği eseri meydana getirme sürecinde, müşteri ile işveren arasında projenin hedefleri ve süreçle ilgili

82 Arbek, s. 107; Bozbel, s. 38. Eserler hakkında sınırlı sayı ilkesi geçerli olsa bile, bir türe ait olmuş bulunan eserler bakımından bu ilke önem arz etmez. Bkz. Tekinalp, s. 114.

83 RG. 13.12.1951-7981.

84 Benno Heussen, “Urheber- und lizenzrechtliche Aspekte bei der Gewährleistung für Computersoftware -Zugleich zum Problem der Rechtsnatur von Lizenzverträgen”, *GRUR*, 1987, s. 779 ve 780.

fikir alışverişinde bulunulsa da bu durum fikri eser sahipliğinde birliğe hizmet etmez. Zira müşterinin sürece katılımı sadece eserin talep edilen sonuç doğrultusunda programlanmasına ilişkin gereksinimlerin belirlenmesi açısından söz konusu olmaktadır⁸⁵.

FSEK. m. 10 uyarınca, birden fazla kimse tarafından meydana getirilen ve ayrılmaz bütünlük oluşturan fikri eserlerdeki eser sahipliği üzerinde birliğin bulunduğu kabul edilir. Scrum’da, müşteri genellikle eserin meydana getirilmesine yönelik yaratıcı bir fikir ortaya sunmaz. Diğer deyişle müşterilerin fikirleri, eserin ortaya çıkmasındaki bağımsız ve yaratıcı özelliği etkilemez veya bunlara katkıda bulunmaz⁸⁶. Müşteri, sadece tavsiyelerde bulunur veya eserin kullanım amacına ilişkin talimatların yer aldığı bir istek listesinin hazırlanmasına yardımcı olur⁸⁷. FSEK. m.10/3’e göre, teknik ve ayrıntılara dair yardımda bulunanlar birlikte hak sahibi olarak kabul edilemez. Dolayısıyla müşterilerin, kural olarak, Scrum sonucu ortaya çıkan fikri esere ilişkin birlikte hak sahipliği halinin söz konusu olmaz. Bu anlamda taraflar arasında meydana gelen hukuki ilişkinin lisans sözleşmesine ilişkin özellikleri taşıdığı ifade edilebilir.

Nihayet, taraflar arasındaki hukuki ilişkide, iki farklı sözleşme türünün (lisans-eser) özellikleri bir arada bulunur. Bu tip sözleşmelere, ısmarlama yazılım sözleşmeleri denilmektedir⁸⁸. İsmarlama yazılım sözleşmeleri, yazılım geliştiricisinin kullanıcıya yazılım imal etme ve yazılıma üzerindeki fikri hakları devretme borcu altına girdiği sözleşme türüdür⁸⁹. O halde, yazılım programına ilişkin bir Scrum’da işveren ve müşteri arasındaki hukuki ilişkinin ısmarlama yazılım sözleşmesine dayandığı söylenebilir.

B. İşveren ile Scrum Başkanı Arasındaki Hukuki İlişkinin Değerlendirilmesi

Scrum, işverenin kendi işçileri ile de yerine getirilebilir. Ülkemizde işverenlerin bu yola sıklıkla başvurdukları gözlemlenmektedir. Özellikle yazılım sektöründe Scrum başkanları şirket içerisinde iş analisti olarak görev yapan kimse-

85 Anke Fuchs, Christine Meierhöfer, Jochen Morsbach, Louis Pahlow, “Agile Programmierung – Neue Herausforderungen für das Softwarevertragsrecht? Unterschiede zu den “klassischen” Softwareentwicklungsprojekten”, *MMR*, 2012, s. 431.

86 Cahit Suluk, Rauf Karasu, Temel Nal, *Fikri Mülkiyet Hukuku*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2023, s. 107 ve 108.

87 Fuchs, Meierhöfer, Morsbach, Pahlow, s. 431. Bir kimsenin eser hakkında tavsiyelerde bulunması veya az ya da çok talimat vermesi onu müşterek eser sahibi yapmaz. Bkz. Bozbel, s. 94.

88 Kaan Hatipoğlu, *Paket Yazılım Lisans Sözleşmeleri*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2024, s. 88 ve 89.

89 Mustafa Fadıl Yıldırım, *Standart Bilgisayar Programı Devir Sözleşmeleri (Paket Yazılım Sözleşmeleri)*, Türkiye Bilişim Vakfı, İstanbul, 1999, s. 26; Hatipoğlu, s. 88.

lerden seçilmekte, bu kişiler daha sonra geliştirme ekibinin görevlerini takip etmektedir. Bu şekildeki Scrum'da, Scrum başkanı olarak görev yapanlar işçi olarak sınıflandırılır, dolayısıyla taraflar arasında bir iş sözleşmesi olduğunun kabulü gerekir. Scrum başkanının şirket dışından seçilmesi ve kendi seçeceği ekip üyeleriyle Scrum'u tamamlayacak olması durumunda ise taraflar arasındaki hukuki ilişkinin takım sözleşmesine dayanarak kurulan iş sözleşmeleri açısından değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

1. Genel Olarak Takım Sözleşmesine Dayanarak Kurulan İş Sözleşmeleri

Takım sözleşmesi, bir grubu oluşturan işçiler arasından bir işçinin takımdaki diğer işçileri temsil etmek suretiyle işverenle yazılı olarak yaptığı sözleşmeye denir⁹⁰. Takım sözleşmesi iş sözleşmesi olarak nitelendirilmez⁹¹. İşçileri temsilen işverenle takım sözleşmesi imzalayan kişiler takım kılavuzu olarak ifade edilir. Takım kılavuzunun takım içerisinden olması şarttır⁹². Takım sözleşmesine dayanarak kurulan iş sözleşmelerine inşaat, müzik vb. işlerde rastlamak mümkündür⁹³. Takım sözleşmesi esas alınarak kurulan iş sözleşmeleri, belirli veya belirsiz süreli olarak akdedilebilir⁹⁴.

Takım sözleşmesi ile takım kılavuzu iş görme borcu altına girerken, takım içerisinde yer alan diğer işçilerin iş görme yükümlülükleri ortaya çıkmaz⁹⁵. Diğer bir deyişle, bu anda taraflar arasında bir iş sözleşmesi meydana gelmez⁹⁶. İş sözleşmesinin kurulduğu an olarak, işçilerin fiilen işi başladığı an esas alınır⁹⁷. İşçiler ifadesinden ise, takım sözleşmesinde adları bulunan işçilerin anlaşılması gerekir⁹⁸.

90 Necip Kocayusufpaşaoğlu, "Takım Sözleşmesinin ve Takım Kılavuzunun Hukuki Mahiyetleri", *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, Cilt 30, Sayı 3-4, 1964, s. 921; İbrahim Aydın, "Borç İlişkisinin Nisbîlik Özelliğine Getirilen İstisnalar Işığında İş Hukukunda İşçi - İşveren İlişkilerinin Değerlendirilmesi", *Çalışma ve Toplum*, Sayı 1, 2018, s. 59; Kenan Tunçoğlu, "Takım Sözleşmesi", *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, Cilt 36, Sayı 1-4, 1970, s. 314; Haluk Hadi Sümer, *İş Hukuku Uygulamaları*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2019, s. 60; Hamdi Mollamahmutoğlu, Muhittin Astarlı, Ulaş Baysal, *İş Hukuku*, Lykeion Yayınları, Ankara, 2022, s. 463.

91 Kocayusufpaşaoğlu, s. 921; Sümer, s. 60; Mollamahmutoğlu, Astarlı, Baysal, s. 463.

92 Kenan Tunçoğlu, Tankut Centel, *İş Hukukunun Esasları*, Beta Yayınları, İstanbul, 2018, s. 78.

93 Haluk Hadi Sümer, *İş Hukuku*, Seçkin Yayınları, Ankara 2024, s. 53, (İş Hukuku).

94 Sümer, s. 60; Mollamahmutoğlu, Astarlı, Baysal, s. 464; Tunçoğlu, s. 321.

95 Tunçoğlu, Centel, s. 79.

96 Tunçoğlu, s. 321; Kocayusufpaşaoğlu, s. 921; Sümer, s. 60; Mollamahmutoğlu, Astarlı, Baysal, s. 464.

97 Tunçoğlu, s. 321; Aydın, s. 61; Kocayusufpaşaoğlu, s. 921; Sümer, s. 60; Mollamahmutoğlu, Astarlı, Baysal, s. 464.

98 Sümer, *İş Hukuku*, s. 54.

2. Değerlendirme

İşyeri içerisinde işçilerin kullanıldığı bir Scrum'da, Scrum başkanı ve geliştirme ekibi işverenin işçisi olduğundan, takım sözleşmesine dayanarak kurulan iş sözleşmelerinden bahsedilemez. Dış kaynak kullanılarak yapılan Scrum'da, geliştirme ekibi üyeleri genellikle scrum başkanı tarafından bir araya getirilir. Scrum başkanı işveren ile görüşmeleri yapar ve geliştirme ekibini oluşturacağı taahhüdünde bulunur. Scrum başkanı ile geliştirme ekibi arasında, kural olarak, ast-üst ilişkisi yoktur. Çalışma modelinin özelliği gereği Scrum başkanı farklı bir rolde görevini ifa eder. Dolayısıyla Scrum başkanının iş hukuku bakımından geliştirme ekibi üyeleri ile aynı statüde olduğu söylenebilir.

Scrum'un belirli süre için yapılan projeler için öngörülmesi taraflar arasındaki ilişkinin takım sözleşmesine dayanmasına engel değildir. Bu bağlamda işveren ile Scrum yoluyla işyerindeki faaliyete katılan Scrum başkanı ve geliştirme ekibi üyeleri arasında kişisel ve hukuki bağımlılık mevcutsa, taraflar arasında takım sözleşmesine dayanan iş sözleşmeleri kurulmasının mümkün olduğu ifade edilebilir.

C. İşveren ile Geliştirme Ekibi Arasındaki Hukuki İlişkinin Nitelendirilmesi Sorunu

1. Bağımsız Olarak Çalışan Kimselerin Ekibe Katılması

Scrum, işverenin sadece kendi işçileri ile de gerçekleştirilebilir. Scrum'un içeriğinde emir ve talimat yoğunluğunun az olması veya hiç olmaması ekip üyelerinin işçi niteliklerini etkilemez. Diğer deyişle, işyerinde iş sözleşmesine dayanarak çalışan işçinin Scrum'da yer alması salt çalışma modelinin özellikleri nedeniyle iş sözleşmesini ortadan kaldırmaz. İşveren, ekip üyelerine emir ve talimat vermese dahi işverenin geliştirme ekibinin iş sözleşmelerini feshetmesi veya disiplin yetkilerini kullanması her zaman mümkündür. Emir ve talimat hakkını kullanmama hususu taraflar arasındaki bağımlılığın derecesinden değil, aksine Scrum çalışma modelinin kendine has özelliğinden kaynaklanır.

Geliştirme ekibinin, işverenin işçileri ile herhangi bir işveren için çalışmayan (bağımsız çalışan) kimselerin bir araya getirilmesi suretiyle oluşturulması halinde, dışarıdan katılan kişilerin hukuki statülerinin belirlenmesi gerekir. Uygulamada bu kişilerin bağımsız çalışan olarak sınıflandırılmasına yönelik bir eğilim ve istek olduğu görülmektedir⁹⁹. Öğretide de bağımsız çalışan olarak sayılmaları düşüncesi ağır basmaktadır¹⁰⁰. Bunun nedeni olarak, çalışmanın

99 Thüsing, Mantsch, s. 843.

100 Arnold, Günther, s. 63; Heise, s. 106.

özellikleri esas alınmakta ve bu düşünce emir ve talimatların eksikliğinin bulunması ile gerekçelendirilmektedir¹⁰¹. Ancak öğretide ekip üyelerinin hukuki statüleri hakkında detaylı bir inceleme bulunmamakta, yalnızca işçi olarak değerlendirilmemeleri için hangi unsurların var olmaması ve hangi unsurların varlığından özellikle kaçınılması gerektiği vurgulanmaktadır¹⁰². Diğer bir ifadeyle görüşler, işverenlere tavsiyede bulunmaktan öteye gidememektedir.

Tarafların, aralarındaki hukuki ilişkiye hangi anlamı yüklediği veya sözleşmeyi ne şekilde tasarladıkları değil, ilişkinin fiili durumda hangi sözleşmenin unsurlarını barındırdığı önem arz eder¹⁰³. Geliştirme ekibine dışarıdan katılanların hukuki statülerinin belirlenmesinde, salt Scrum kurallarına değil ayrıca taraflar arasındaki gerçekte hangi hukuki ilişkinin var olduğuna bakılması yerinde olacaktır. Bu minvalde, öncelikle iş hukuku açısından genel olarak bağımlılık kavramının incelenmesinde, daha sonra ise kişisel ve hukuki bağımlılığın belirlenmesinde dikkate alınan ölçütler açısından bir değerlendirme yapılmasında yarar vardır.

a. İş Hukukunda Bağımlılık Kavramı

Bir iş görme sözleşmesinin iş sözleşmesi olarak nitelendirilebilmesi için taraflar arasında bağımlı hukuki ilişkinin varlığı gerekir¹⁰⁴. İşverenin iş organizasyonu kapsamında olmak üzere işçinin, onun yönetim ve denetimini kabul etmek suretiyle emir ve talimatları çerçevesinde iş görme borcu altına girmesi bağımlılık ile mümkün olur¹⁰⁵.

İşçinin işgücü, kişiliği ile sıkı sıkıya bağlı ve onun ayrılmaz bir unsurudur. İşçi ve işveren arasında meydana gelen bağımlılık ilişkisi ise taraflar arasında hukuki bir hiyerarşik ilişki meydana getirir¹⁰⁶. Bu bağlamda, iş sözleşmelerinde bulunan bağımlılık ilişkisinin “kişisel ve hukuki bağımlılık” olduğu ifade edilebilir¹⁰⁷.

İşverenin tüm işçileri ile aynı derecede bağımlılık ilişkisinin olması beklenebilir. İşçinin niteliğinin arttığı oranda bağımlılık derecesinde de azalma görü-

101 Arnold, Günther, s. 62.

102 Arnold, Günther, s. 62; Heise, s. 105 vd.

103 Süleyman Başterzi, “Avukatla Bağlıtlanan Sözleşmenin Hukuki Niteliği, İş Sözleşmesinin Vekâlet ve Diğer İş Görme Sözleşmelerinden Ayrılması”, *Sicil İş Hukuku Dergisi*, Sayı 17, Mart 2010, s. 194.

104 Sarper Süzek, *İş Hukuku*, Beta Yayınları, İstanbul 2021, s. 235; Aydın Başbuğ, Mehtap Yücel-Bodur, *İş Hukuku*, Beta Yayınları, İstanbul, 2021, s. 119; Sümer, s. 8.

105 Nuri Çelik, Nürşen Caniklioğlu, Talat Canbolat, Ercüment Özkaraca, *İş Hukuku Dersleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2022, s. 167; Sümer, *İş Hukuku*, s. 42.

106 Süzek, s. 235 ve 236.

107 Süzek, s. 235.

lür¹⁰⁸. Ayrıca gelişen teknoloji ve yeni çalışma yöntemlerinin ortaya çıkması da bağımlılığın zayıflamasına neden olmaktadır¹⁰⁹. Bu doğrultuda taraflar arasındaki bağımlılığın tespiti için gerek yargı kararları gerek öğreti aracılığıyla yardımcı ölçütler geliştirilmiştir.

b. İş Hukukunda Bağımlılığın Belirlenmesinde Kullanılan Ölçütler Açısından Bağımsız Olarak Çalışan Kişinin Ekibe Katılımının Değerlendirilmesi

i. İşin İşverence Belirlenen Yerde Yapılması

Geliştirme ekibinin işleri, kural olarak, belirli bir yerde yerine getirilmesine bağlı olan işlerden değildir. Ekip üyelerinin, paylaşım sonucu kendilerine atanan işleri Scrum çalışmasının özellikleri gereği istedikleri yerden yapabilmesi mümkündür. Örneğin yazılım işlerinin yapıldığı Scrum'da geliştirme ekibi üyeleri, işlerini bir kafede, araçta veya kendi evlerinde yerine getirebilir.

Güncel gelişmeler neticesinde anlamını yitirmekte olan belirli bir yerde sabit olarak çalışma kavramı¹¹⁰, belirli bir konumda çalışmasını sürdürmeyen Scrum üyesinin bağımsız çalışan olarak değerlendirilmesine yol açmamalıdır. İşveren, güvenliğe ilişkin gerekliliklerden dolayı ekip üyelerinin kendi işyerinde çalışmasını isteyebilir. Bu durum işverence belirlenen yerde çalışmanın yapıldığının göstergesi sayılabilir.

ii. Çalışma Sürelerinin İşverence Belirlenmesi

Scrum modeli, proje toplantıları ve günlük Scrumları içerir. Çalışmaların zamanı genellikle işveren tarafından belirlenmez. Bu durum ekibin üyelerinin salt bağımsız çalışan olmasından değil, çalışma şeklinin özelliğinden kaynaklanır. Ekibin tamamının işverenin işçisi olması halinde dahi aynı durum söz konusu olmaktadır.

Acaba ekip üyelerinin bir kısmının (işverenin işçilerinin) haftalık çalışma saatlerine uyarak çalışmalarını ifa etmesi, dışarıdan katılan kişilerin ise çalışma saatlerine uymadan çalışmalarını yürütmesi tek başına bu kişilerin iş sözleşmesi kapsamında çalışmadığı anlamına gelebilir mi? Ekibe dışarıdan katılan kişilerin çalışma sürelerine diğer işçiler gibi riayet etmemesi ve bunun karşılığında bir yaptırımın bulunmaması her zaman bağımsız çalışmaya işaret etmez. Scrum'da üyelerin uzmanlık derecesi, kişinin grup arasında farklılık az etmesine neden olabilir. Her ne kadar Scrum'da görev paylaşımı ekip tarafından

108 Sümer, *İş Hukuku*, s. 42.

109 Çelik, Caniklioğlu, Canbolat, Özkaraca, s. 170; Süzek, s. 237; Başbuğ, Yücel-Bodur, s. 121.

110 Mollamahmutoglu, Astarlı, Baysal, s. 342.

belirlense de işveren veya Scrum başkanı dışarıdan seçecekleri kişilerin belirlenmesinde Scrum'daki görevlere uygun olarak nitelikli kişileri seçer. Alanında uzman ve nitelikli kişilerin işverenin diğer işçileri gibi işyerindeki haftalık çalışma süresine sıkı sıkıya bağlı olarak çalışması beklenemez. Kaldı ki dışarıdan katılan kişiler, her halükârda proje toplantılarına veya günlük Scrumlara kadar üzerine düşen görevleri yerine getirmekle ve bunlara katılmakla yükümlüdürler. Bu bağlamda, Scrum modelinin yapısı ve çalışanların niteliği gereği, çalışma sürelerinin işverence kararlaştırılmamasının, tek başına ekip üyesinin bağımsız çalışan olarak değerlendirilmesinde ölçüt olmayacağı ifade edilebilir.

Ancak Baden Württemberg Eyalet Sosyal Mahkemesi'nin Scrum çalışma hakkında önüne gelen bir uyuşmazlıkta verdiği karar dikkat çekicidir. Uyuşmazlık davalı şirketin oluşturduğu Scrum ekibine dışarıdan katılan davacının sosyal güvenlik hukuku açısından hukuki durumunu belirlemeye ilişkindir. Mahkeme kararında çalışma sürelerinin işveren tarafından belirlenmediğini; a) salt uzmanlık gerektiren işlerin seçilmesinin *çalışma zamanını işverence belirlenmemesine neden olmayacağından*, b) proje toplantılarına katılmanın her an iş yapmaya hazır olma anlamına gelmediğinden, c) bir anlaşma söz konusu olmasa bile önemli ölçüde işe çağırılmanın somut olayda mevcut olmadığından hareketle tespit etmiştir. Mahkeme bu kapsamda davacının bağımlı hukuki ilişki çerçevesinde çalışmadığına hükmetmiştir¹¹¹.

iii. İşverenin İş Organizasyonu ile Bütünleşme

İşverenin ortaya koyduğu kurallar ve işin yürütümü bakımından belirlediği koşullar çerçevesinde iş görme, iş organizasyonu kapsamında faaliyette bulunma anlamına gelmektedir¹¹². Bu şekilde bir araya getirilmiş bir organizasyonda çalışanlar, belirli bir serbestiye sahip olarak iş görme edimini ifa etseler dahi, kişisel ve hukuki olarak işverene bağımlı kabul edilirler¹¹³.

Bağımsız çalışanların da bir organizasyon ile bütünleşmesi mümkün olduğundan, işverenin iş organizasyonu ile bütünleşme ölçütünün farklı unsurlar ile desteklenmesi gerektiği söylenebilir¹¹⁴. Örneğin, işin görülmesinde işveren tarafından sağlanan iş araçlarının kullanılması, işçinin iş organizasyonu kapsamında faaliyette bulunduğunu destekler niteliktedir. Scrum'da, dışarıdan katılan üyelerin işverenin iş aletlerini kullanmasına sıklıkla rastlanılmaktadır. Ancak Litschen ve Yacoubi'ye göre, proje sahiplerinin ekibe dışarıdan katılan

111 www.sozialgerichtsbarkeit.de (07.12.2024).

112 Sevil Doğan, *İş Sözleşmesinde Bağımlılık Unsuru*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2016, s. 211 ve 212.

113 Mollamahmutoğlu, Astarlı, Baysal, s. 344.

114 Doğan, s. 213.

kişilere bilgisayar, depolama aygıtı vb. aletleri sağlaması iş organizasyonu ile bütünleşmeyi desteklemez. Zira Scrum'da bu yaygın bir durum olarak karşımıza çıkar¹¹⁵. Arnold ve Günther'e göre, işyerine ilişkin e-posta adresinin bu çalışanlarla ilişkilendirilmemesiyle, ziyaretçi kart ile işyerine erişimin sağlanmasıyla, iş aletlerinin kullanılmasında farklılıkla veya Scrum'un diğer üyeleri ile mekânsal ayrılık sağlanmasıyla, bağımsız çalışan olarak ekibe katılan kişinin organizasyonla bütünleşmesi engellenebilir¹¹⁶.

İşverenin iş organizasyonuna dâhil olma, işin hangi zamanda başlayacağı, süresi, mekân ve içeriği ile ilgilidir. Kural olarak bu unsurlar işveren tarafından belirlenir¹¹⁷. Sayılan unsurlar Scrum açısından değerlendirildiğinde; Scrum kararı alma yetkisi ve dolayısıyla ilk Scrum'un başlayacağı zamanının tespiti işverene aittir, Scrum'un süresi çalışmanın kendine has özelliği nedeniyle genellikle benzer uzunlukta kararlaştırılır, Scrum'un gerçekleştirileceği mekân konusuna göre işverenin istekleri doğrultusunda belirlenebilir, çalışmanın içeriği müşterilerin taleplerinin yer aldığı proje iş listesi aracılığıyla proje sorumlusu tarafından geliştirme ekibine aktarılır¹¹⁸.

Thüsing ve Mantsch'a göre, Scrum gibi atik/çevik çalışma sistemleri, dışarıdan destek almak suretiyle, destek alınan kişilere emir ve talimat vermeksizin ve onları iş organizasyona entegre etmeksizin yerine getirilir¹¹⁹. Heise'ye göre, Scrum çalışmada işveren kendi çalışanlarını adeta bir dış kaynak olarak kullanabilir. Dışarıdan geliştirme ekibine katılan kişinin sırf ekip üyesi olması ve ekiple birlikte çalışması onu iş organizasyonu çerçevesinde bağımlı olarak çalışan kişi konumuna getirmez¹²⁰. Kanaatimizce Scrum'da dışarıdan katılan kimselerin, çalışma modelinin özellikleri gereği, işin görülmesine ilişkin tek-

115 Litschen, Yacoubi, s. 488.

116 Arnold, Günther, s. 63.

117 Ali Güzel, "Fabrikadan İnternete İşçi Kavramı ve Özellikle Hizmet Sözleşmesinin Bağımlılık Unsuru Üzerine Bir Deneme", *Prof. Dr. Kemal Oğuzman'a Armağan*, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi Yayını, Ankara, 1997, s. 100, (İşçi Kavramı); Başterzi, s. 182.

118 "...İş hukukunun dinamik yapısı, ortaya çıkan atipik iş ilişkileri, yeni istihdam modelleri, bağımlılık unsurunun ele alınmasında her somut olayın niteliğinin göz önünde bulundurulmasını zorunlu kullmaktadır. Bazı durumlarda, taraflar arasında sıkı bir bağımlılık ilişkisi bulunmasa da işverenin iş organizasyonu içinde yer alınmaktaysa bu unsurun varlığının kabulü gerekecektir. Önemli yön, işverenin her an denetim ve buyurma yetkisini kullanabilecek olması, çalışanın, edimi ile ilgili buyruklara uyma dışında çalışma olanağı bulamayacağı nitelikte teknik ve hukuki bir bağımlılığın bulunmasıdır. Genel anlamda bağımlı çalışma, işverenin belirleyeceği yerde ve zamanda, işverence sağlanacak teknik destek ve işverenin denetim ve gözetiminde yapılan çalışmadır..." , Y9HD., E. 2014/34323 K. 2016/6152 T. 15/03/2016, www.lexpera.com.tr (07.12.2024)

119 Thüsing, Mantsch, s. 844.

120 Dietmar Heise, "Sozialversicherungspflicht in der agilen Arbeitswelt", *NZA*, 2017, s. 1574.

nik emir ve talimatlar almaması iş organizasyonu kapsamına dâhil olmadıkları anlamına gelmez. Zira iş organizasyonuna dâhil olma halinde sıkı sıkıya emir ve talimatların varlığı aranmamakta, işverenin çizdiği sınırlar kapsamında iş sürecine katılma yeterli görülmektedir¹²¹. Somut olayın özelliklerine göre, Scrum'un çerçevesinin işveren veya onu temsilen proje sorumlusu tarafından belirlendiği ya da araç ve gereçlerin işveren tarafından sağlandığı çalışmada geliştirme ekibi üyesinin iş organizasyonuna dâhil olduğu kabul edilebilir.

iv. İş Malzemelerinin İşverence Sağlanması

İşin görülmesinde kullanılan malzemeler kural olarak işveren tarafından temin edilir¹²². İşin özellikleri veya aksine ilişkin bir anlaşma varsa bunların işçi tarafından sağlanması mümkün olabilir¹²³. Gerçekten 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu¹²⁴'na (TBK) göre, “*Aksine anlaşma veya yerel âdet yoksa, işveren işçiye bu iş için gerekli araçları ve malzemeyi sağlamakta yükümlüdür*” (TBK. m. 413/1). Uygulamada Scrum modelinin kullanıldığı yazılım işlerinde güvenlik açısından iş bilgisayarlarının şirketler (işverenler) tarafından temin edildiği görülmektedir.

İşyerinde yapılması şart olmayan bir Scrum'da, işi evinde yerine getiren ekip üyesi bulunabilir. Bu durumda, ekip üyesinin iş için kullandığı bilgisayarın kendisine ait olması, çalışma esnasında kullanılan elektrik, internet veya telefon faturası gibi giderlere kendisinin katlanması mümkündür. Dolayısıyla söz konusu hallerde TBK. m. 413/2'de yer alan işçiye uygun karşılık verilmesi hükmünün yanı sıra işverenin giderleri karşılama borcu bakımından da kanundan sapma ortaya çıkar. Ekip üyesinin elektrik, internet veya telefon faturası gibi giderleri tek başına üstlenmek zorunda kalmasının; TBK. m. 414/3'te yer alan zorunlu giderlerin kısmen veya tamamen işçi tarafından karşılanamayacağına, TBK. m. 416'da belirtilen işçiye giderlere ilişkin masrafin ücretle birlikte ödenmesine ve uygun bir avans verilmesine ilişkin hükümlere de aykırılık teşkil edeceği açıktır. Zira bu şekildeki Scrum'da ekip üyesi zorunlu giderlere kendisi katlanır.

v. İşçinin İş Reddetme Hakkının Bulunmaması

Bağımsız çalışan kimseler ifa edecekleri işi seçmekte özgürdürler. Bağımlı ola-

121 Doğan, s. 211.

122 “...Çalışanın işyerinde kullanılan üretim araçlarına sahip olup olmaması... bağımlılık unsuru açısından önemlidir...”. Y9HD., E. 2015/3576 K. 2015/8445 T. 26/02/2015, www.lexpera.com.tr (07.12.2024)

123 Güzel, *İşçi Kavramı*, s. 122.

124 RG. 04.02.2011-27836.

rak çalışan işçinin işverenin emir ve talimatları çerçevesinde verilen işi reddetme hakkı yoktur¹²⁵. Diğer bir ifadeyle, işin, işçinin kendi özgür iradesi neticesinde reddedilememesi bağımlı olarak çalışmanın varlığına işaret eder¹²⁶.

Scrum çalışmada ele alınan proje süresince müşterilerin çeşitli gereksinimleri ortaya çıkabilir. Daha önce de ifade ettiğimiz üzere, gereksinimler proje iş listesine aktarılır ve proje toplantılarında ekip üyelerine bildirilir. Aşamalı biçimde ilerleyen Scrum'da her aşamada ortaya çıkabilecek ek gereksinimler yeni bir iş yükü anlamına gelebilir. Ekip üyelerinin sonradan kendilerine aktarılan gereksinimleri devam eden proje toplantı sürecine eklememe hakları varsa da talep edilen unsurların sonraki toplantı sürecine eklenmesi şarttır. Ekip üyelerinin belirtilen işleri, diğer deyişle yeni iş yükünü reddetme hakkı olmadığı ifade edilebilir.

vi. İşletme Rizikosunun Üstlenilmesi

Bağımsız çalışanlar, faaliyetlerini kendi hesaplarına yapar ve bunun sonucunda ortaya çıkan kâr veya zarara katlanırlar¹²⁷. İşletme rizikosunun üstlenilmesi iş hukuku süjesi olarak işverenlere aittir. İşyerindeki mal ve hizmet üretimine dair kararların kendilerince alınması, doğabilecek risklere katlanılması sonucunu doğurur¹²⁸. İşçilerin işletme rizikosunu üstlenmesi söz konusu olmaz.

Ekibe dışarıdan katılan kişiler belirli bir ücret karşılığı Scrum'a dâhil olurlar. İşverenin ek ödemesi olması¹²⁹ haricinde kârdan paya ilişkin ödeme almaları söz konusu değildir¹³⁰. Diğer bir deyişle, çalışma sonucu şirketin kâr elde etme-

125 "...Çalışanın işini kaybetme riski olmaksızın verilen görevi reddetme hakkına sahip olması (ki bu iş görme borcunun bir ifadesidir) durumunda, çalışan kişinin "bağımsız çalışan" olduğu kabul edilmelidir. Vekilin dilediği zaman sözleşmeyi sona erdirmeye hakkı, işverene karşı mutlak olmamakla birlikte bir ölçüde bağımsızlığını ortaya koymaktadır. Oysa işçi, işin gerçekleştirilmesi yönünden amaca uygun olmadığını düşündüğü bir talimatı, işverenin ısrarı karşısında yerine getirmek zorundadır...", Y9HD., E. 2016/15883 K. 2016/17663 T. 11/10/2016, www.lexpera.com.tr (07.12.2024).

126 Mollamahmutoglu, Astarlı, Baysal, s. 346; Doğan, s. 248; Başterzi, s. 189.

127 Doğan, s. 226; Başterzi, s. 185.

128 Mollamahmutoglu, Astarlı, Baysal, s. 346 ve 347; Başterzi, s. 185.

129 Çalışanın ikramiye veya prim gibi ödemeler alması kârdan pay aldığı göstermez. Bkz. Doğan, s. 237.

130 "...Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında eldeki davaya konu somut olayın özellikleri de nazara alındığında, tüm dosya kapsamına göre; davacı ile davalı şirket arasında 26.12.2012 tarihli "İş Ortaklığı Sözleşmesi"nin akdedildiği, davacının sözleşmede öngörülen koşullar dahilinde yapılacak satışlar sonucu elde edilecek kazançtan belirlenen oranda bir pay aldığı ve bu şekilde ekonomik risk kendisine ait olacak şekilde çalıştığı, işyerinde kendisine emir ve talimat veren kimse olmadığı gibi davacının kayden sigortalı olarak da görünmediği, işyeri organizasyonu içerisinde yer almasının tamamen işin mahiyetinden kaynaklı olduğu ve bunun da davalıya bağımlı çalıştığı sonucunu doğurmayacağı anlaşılmaktadır...", Y9HD., E. 2020/8783 K. 2021/4012 T. 16/02/2021, www.lexpera.com.tr (07.12.2024)

si, ekip üyesinin malvarlığında artış; şirketin zarar etmesi, projede elde edeceği ücrette herhangi bir azalma meydana getirmez. Scrum'un işyerine veya işletmeye ilişkin sonuçlarına işverenler katlanır.

vii. Değerlendirme

İş sözleşmelerinin diğer iş görme sözleşmelerinden ayıran en önemli özelliği bağımlı hukuki ilişki kurmasıdır. Bağımlılık unsuru geliştirme ekibinin karma veya sadece işyeri dışından kimselerden oluşacak şekilde kurulduğu Scrum çalışmalarında yoğun olarak bulunmaz. Bağımlılığın salt işin tekniğine ilişkin emir ve talimatlar çerçevesinde değerlendirilmesi halinde ise, herhangi bir ekip üyesinin işçi olarak sınıflandırılması mümkün gözükmemektedir. Bu doğrultuda, bağımlılığın tespitinde esas alınan yardımcı ölçütlere de özellikle önem verilmesi gerektiği ifade edilebilir.

Uygulamada Scrum çalışmasının içeriği, süresi ve taraflar arasındaki ilişkiler çeşitli şekilde belirlenebilmektedir. İşverenlerin Scrum süresince ekibe dışarıdan katılan kimselerle doğrudan belirli süreli iş sözleşmesi yaptıkları dahi gözlemlenmektedir¹³¹. Dolayısıyla salt çalışmanın biçimine göre değil, somut olayın özelliklerine göre taraflar arasındaki ilişkinin hukuki niteliğinin tespit edilmesi gerekmektedir.

2. Farklı Bir İşverenin İşçisi Olan Kişi/Kişilerin Ekibe Katılımı

Geliştirme ekibinde farklı işverenlerle çalışan kişilerin yer alması mümkündür. Uygulamada, geliştirme ekibi bu kişileri de içerisine alacak şekilde oluşturulduğu da gözlemlenmektedir. Belirtilen şekilde hareket eden bir işveren, farklı işverenlerin çalışanlarını dış kaynak olarak kullanmış olur. İşverenin söz konusu işçileri kendi işyerlerinde belirli süre ile çalıştırma süreci, iş hukuku açısından geçici iş ilişkisi kapsamında gerçekleşebilir.

a. Genel Olarak Geçici İş İlişkisi Kavramı

4857 sayılı İş Kanunu¹³²'nda (İŞK) geçici iş ilişkisinin, özel istihdam bürosu aracılığıyla veya holding ya da şirketler topluluğu arasında yapılmasına cevaz verilmiştir. Gerçekten 4857 sayılı Kanun uyarınca, farklı bir şirkette/işverenin işyerinde çalışan işçinin geçici işverenin işyerine dâhil olması, çalıştığı şirketin/işverenin bir özel istihdam bürosu niteliğinde olması veya holding veya aynı şirket topluluğunda bulunmasına bağlıdır (İŞK. m. 7). Kanunda belirtilen

131 "...Davacı ile davalı arasında belirli süreli iş sözleşmesi bulunmakta, davacı söz konusu sözleşme çerçevesinde Scrum ekibine dahil olmaktadır...", ArbG Lübeck, Urteil vom 22.01.2020- 4 Ca 2222/19, www.dejure.de (07.12.2024).

132 RG. 10.06.2003-25134.

tarafının bulunmadığı bir hukuki ilişkide usulüne uygun bir geçici iş ilişkisi kurulmuş olmaz.

Geçici iş ilişkisi, mesleki anlamda geçici iş ilişkisi ve genel anlamda geçici iş ilişkisi olmak üzere ikiye ayrılır. Mesleki anlamda geçici iş ilişkisinin tarafları geçici işveren-geçici işçi-özel istihdam bürosu iken, genel anlamda geçici iş ilişkisinin tarafları geçici işveren-geçici işçi-işverendir¹³³. Geçici iş ilişkisi, taraflar arasında yapılacak geçici işçi sağlama sözleşmesi ile kurulur¹³⁴. İşçi bu sözleşme neticesinde sözleşmede yer alan süre kadar geçici işverene iş görme borcunu ifa eder¹³⁵. İş görme borcunu geçici işverenin emir ve talimatları çerçevesinde yerine getirir¹³⁶. Ücret ödeme borcu kural olarak işverenin üzerinde kalmaya devam eder¹³⁷. Geçici işçinin iş sözleşmesi, geçici işveren tarafından değil işçinin kendi işvereni tarafından feshedilebilir¹³⁸.

b. Değerlendirme

Alman öğretisinde geliştirme ekibine katılan farklı işverenin işçilerinin geçici işçi statüsünde yer alıp almayacağı değerlendirilmiştir. Arnold ve Günther'e göre, Scrum'da emir ve talimatın bulunmaması geçici iş ilişkisinin ortaya çıkmasını engeller¹³⁹. Litsche ve Yacoubi'ye göre, proje sorumlusunun, Scrum başkanının ve nihayetinde işverenin şirket dışından katılım sağlayan çalışanlara emir ve talimat verme yetkisi yoktur. Ayrıca Scrum başkanı görevi kapsamında işverenin, şirket dışı çalışanlara emir ve talimat verilmesini engelleyebilir ve geçici iş ilişkisinin kanuni unsurlarının gerçekleşmesinden kaçınılmasını sağlayabilir. Fakat uygulamada bu durumun gerçekleşmesinin zor olacağı durumların varlığını da ifade etmek gerekir. Örneğin, çalışmaya ilişkin tavsiye veya talimatların çok yoğun olduğu Scrum, iş hukukuna özgü emir ve talimatları

133 Ercan Akyiğit, *Bireysel İş Hukuku Dersleri*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2023, s. 155; Süzek, s. 295; Mollamahmutoğlu, Astarlı, Baysal, s. 351; Ş. Esra Baskan, "Türk İş Hukukunda Meslek Edinilmiş Geçici İş İlişkisi", *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, 2017, s. 10 ve 11.

134 Akyiğit, s. 158; Süzek, s. 295; Mollamahmutoğlu, Astarlı, Baysal, s. 351; Çelik, Caniklioğlu, Canbolat, Özkaraca, s. 231 ve 232. Geçici işçi sağlama sözleşmesi hukuki niteliği açısından, ticaret hukuku ve borçlar hukukunu ilgilendiren bir sözleşmedir. Seçkin Nazlı, *Özel İş Aracılığı*, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2009, s. 246 ve 247; Orhan Ersun Civan, "Yeni Düzenlemeler Çerçevesinde Meslek Edinilmiş Ödünç (Geçici) İş İlişkisi", *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 66, Sayı 2, 2017, s. 316.

135 Çelik, Caniklioğlu, Canbolat, Özkaraca, s. 231; Süzek, s. 305; Mollamahmutoğlu, Astarlı, Baysal, s. 360; Baskan, s. 13.

136 Sümer, *İş Hukuku*, s. 70; Baskan, s. 13; Mollamahmutoğlu, Astarlı, Baysal, s. 360; Süzek, s. 306; Çelik, Caniklioğlu, Canbolat, Özkaraca, s. 131; Civan, s. 365; Nazlı, s. 232.

137 Sümer, *İş Hukuku*, s. 70; Baskan, s. 26.

138 Mollamahmutoğlu, Astarlı, Baysal, s. 364.

139 Arnold, Günther, s. 61.

dolaylı olarak içerebilir¹⁴⁰. Heise'ye göre, Scrum çalışması için yeni ve kanuni sözleşme tanımına ihtiyaç vardır. Farklı şirketlerden ekibe katılan kişiler iş hukuku kapsamında değerlendirilemez. Bu nedenle, şirketler arasında geçici işçi sağlamaya yönelik bir sözleşme söz konusu olmaz¹⁴¹. Lunk'a göre, proje sorumlusu iş hukukuna ait emir ve talimatların verilmemesi yoluyla Scrum çalışmasının içerisine gizlenmiş bir geçici iş ilişkisinin varlığını engelleyebilir¹⁴².

Uygulamada, farklı işyerlerinde çalışan işçilerin, Alman hukukunda olduğu gibi, geçici iş ilişkisinin kanuni prosedürleri yerine getirilmeksizin geliştirme ekibine katıldıkları görülmektedir. Gerçekten, özel istihdam bürosu aracılığıyla veya genel anlamda ödünç iş ilişkisi yoluyla ekibin oluşturulması tercih edilmemekte, harici şirketlerin işçileri farklı sözleşmeler kapsamında ekibe dahil edilmektedir.

Geçici ilişkisinde emir ve talimat yetkisi geçici olarak geçici işverene devredilir. İşçi, iş görme edimini ifa ederken geçici işverenin emir ve talimatlarına uyumla yükümlüdür. Ancak unutmamak gerekir ki, işin niteliğine göre emir ve talimatlar saydamlaşabilir. Scrum çalışmasının kullanıldığı iş türlerinde özellikle işin tekniğine ilişkin (teknik talimatlar) emir ve talimatların bulunmaması veya çok az bulunması tek başına taraflar arasındaki ilişkinin geçici iş ilişkisi olmadığı sonucunu doğurmaz. Scrum çalışmada ücret ödeme borcu, Scrum sonucu projenin sahibi olacak işverenin üzerine bırakılır. Geçici iş ilişkisinde ise işveren ücret ödeme borcu altındadır. Tarafların bunun aksini kararlaştırması mümkündür. Scrum'da da durum bu şekilde cereyan etmektedir. Ekibe şirket dışından katılan işçi ile Scrum çalışmaya devam edip etmeme kararı işverene aittir. Ancak bu durum işverenin ekip üyesinin kendi işvereni ile olan iş sözleşmesini feshedebileceği anlamına gelmez. Fesih yetkisi ekip üyesinin kendi işverenin de kalmaya devam eder. Tüm bu benzerlikler karşısında taraflar arasında bağımlı hukuki ilişki mevcutsa, geçici iş ilişkisi varlığının ve iş hukukuna özgü kuralların uygulanacağını kabulü gerekir.

Sonuç

Scrum çalışma, uygulamada şirketlerin başvurduğu çalışma sistemlerinden birisidir. Scrum çalışma sisteminde geliştirme ekibi uzman kişilerin bir araya getirilmesi suretiyle oluşturulmaktadır. Her Scrum çalışmasında ekibin aynı yapıda olması mümkün değildir. Bu bağlamda şirketlerin bir kısmı Scrum çalışmayı kendi işçileri ile gerçekleştirirken, diğer bir kısmı ise ekipteki üyelerin

140 Litsche, Yacoubi, s. 486.

141 Heise, s. 105.

142 Lunk, Rn. 42.

yapısını farklı şekilde tasarlamaktadır. Şöyle ki, ekibin bir bölümü işverenin kendi işçileri, diğer bölümü başka işverenlerin işçileri ve bir diğer bölümü ise esasen daha önce bağımsız olarak çalışan kimselerden oluşabilmektedir. Bu durum çeşitli sorunları beraberinde getirmektedir.

Karşılaştırmalı Hukuktaki görüşlere benzer şekilde ülkemizdeki pratik uygulamada da ekibe işyeri dışından katılan kimseler bağımsız çalışan statüsünde değerlendirilmektedir. Scrum çalışmanın işverenin işin tekniğine ilişkin emir ve talimatlarını içermeyen genel özellikleri bu görüşe temel dayanak teşkil etmektedir. Dolayısıyla bu düşünce doğrultusunda farklı bir işyerinden ekibe katılanlar bağımsız çalışan olarak değerlendirilmekte ve bu kimseler işçi olarak sınıflandırılmamaktadır. Bağımlılığın tespitinde esas alınan ölçütler açısından değerlendirildiğinde, salt çalışmanın şekli esas alarak öne sürülen düşünceleri kabul etmek mümkün değildir. Zira somut olaya göre ekibe katılan kimselerin iş hukuku bağlamında hukuki niteliklerinin değişebilmesi mümkün gözükmemektedir.

Belirtilen sakıncaların önüne geçilmesi için Scrum çalışma gibi esnek çalışma yöntemleri bakımından kanuni düzenlemenin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Aksi halde her durumda somut olaya göre değerlendirme yapılması gerekecektir. Bunun yanı sıra genel kanaat neticesinde uygulamada belirli bir kategoriye (bağımsız çalışan) dâhil edilmiş olan ekip üyeleri İş Kanunu'nun korumasından da mahrum kalacaktır.

KAYNAKLAR

- Akyiğit, Ercan, *Bireysel İş Hukuku Dersleri*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2023.
- Antalya, O. Gökhan, *Marmara Hukuk Yorumu: Eşya Hukuku IV/1 Giriş, Temel Kavram ve İlkeler – Zilyetlik – Tapu Sicili*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2021.
- Arbek, Ömer, *Fikir ve Sanat Eserlerine İlişkin Lisans Sözleşmesi*, Yetkin Yayınları, Ankara 2005.
- Arnold, Christian; Günther, Jens, *Arbeitsrecht 4.0, Praxishandbuch zum Arbeits-, IP- und Datenschutzrecht in Einer Digitalisierten Arbeitswelt*, C. H. Beck, 2018.
- Aydın, İbrahim, “Borç İlişkinin Nisbîlik Özelliğine Getirilen İstisnalar Işığında İş Hukukunda İşçi- İşveren İlişkilerinin Değerlendirilmesi”, *Çalışma ve Toplum*, Sayı 1, 2008, ss. 39-83.
- Baskan, Ş. Esra, “Türk İş Hukukunda Meslek Edinilmiş Geçici İş İlişkisi”, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 2, 2017, ss. 3-46.
- Başbuğ, Aydın; Yücel-Bodur, Mehtap, *İş Hukuku*, Beta Yayınları, İstanbul, 2021.
- Başterzi, Süleyman, “Avukatla Bağlılanan Sözleşmenin Hukuki Niteliği, İş Sözleşmesinin Vekâlet ve Diğer İş Görme Sözleşmelerinden Ayrılması”, *Sicil İş Hukuku Dergisi*, Sayı 17, Mart 2010, ss. 175-198.
- Bozbel, Savaş, *Fikir ve Sanat Eserleri Hukuku*, On İki Levha Yayınları, İstanbul, 2012.
- Civan, Orhan Ersun, “Yeni Düzenlemeler Çerçevesinde Meslek Edinilmiş Ödünç (Geçici) İş İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 66, Sayı 2, 2017, ss. 311-397.
- Çelik, Nuri; Caniklioğlu, Nurşen; Canbolat, Talat; Özkaraca, Ercüment, *İş Hukuku Dersleri*, Beta Yayınları, İstanbul, 2022.
- Doğan, Sevil, *İş Sözleşmesinde Bağımlılık Unsuru*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2016.
- Frank, Christian, “Bewegliche Vertragsgestaltung für agiles Programmieren - Ein Vorschlag zur rechtlichen Abschtung zwischen Planung und Realisierung”, *Computer and Recht*, Cilt 27, Sayı 3, 2011, ss. 138-144.
- Fritz, Baur; Stürner, Rolf, *Sachenrecht*, 18. Bası, C. H. BECK, 2009.
- Förster, Christian, “IT-Vertragsrecht: Teil 3 – Softwareentwicklungsvertrag”, *MMR*, 2024, ss. 477-481.
- Fuchs, Anke; Meierhöfer, Christine; Morsbach, Jochen; Pahlow, Louis, “Agile Programmierung – Neue Herausforderungen für das Softwarevertragsrecht? Unterschiede zu den „klassischen“ Softwareentwicklungsprojekten”, *MMR*, 2012, ss. 427-433.
- Güzel, Ali, “Fabrikadan İnternete İşçi Kavramı ve Özellikle Hizmet Sözleşmesinin Bağımlılık Unsuru Üzerine Bir Deneme”, *Prof. Dr. Kemal Oğuzman’a Armağan*, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi Yayını, Ankara, 1997, ss. 83-126.
- Hatipoğlu, Kaan, *Paket Yazılım Lisans Sözleşmeleri*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2024.
- Heise, Dietmar, “Agile Arbeit, Scrum und Crowdfunding – New Work außerhalb des Arbeitsrechts?”, *NZA-Beilage*, 2019, ss. 100-106.
- Heise, Dietmar, “Sozialversicherungspflicht in der agilen Arbeitswelt”, *NZA*, 2017, ss. 1571-1577.
- Heise, Dietmar; Friedl, André, “Flexible („agile“) Zusammenarbeit zwischen Unternehmen versus illegale Arbeitnehmerüberlassung – das Ende von Scrum?”, *NZA*, 2015, ss. 129-137.

- Heussen, Benno, “Urheber- und lizenzrechtliche Aspekte bei der Gewährleistung für Computersoftware -Zugleich zum Problem der Rechtsnatur von Lizenzverträgen”, *GRUR*, 1987, ss. 779-792.
- Kania, Thomas, “BetrVG § 87 Mitbestimmungsrechte”, Ed. Rudi Müller-Glöge; Ulrich Preis; Ingrid Schmidt, *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht*, 25. Bası, 2025.
- Kocayusufpaşaoğlu, Necip, “Takım Sözleşmesinin ve Takım Kılavuzunun Hukuki Mahiyetleri”, *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, Cilt 30, Sayı 3-4, 1964, ss. 921-931.
- Litsche, Kai; Yacoubi, Ilies, “Arbeitnehmerüberlassung und agile Prozess- und Organisationsmethoden”, *NZA*, 2017, ss. 484-489.
- Lunk, Stefan, “§ 340 Die Mitbestimmung bei der Einstellung”, Heinrich Kiel, Stefan Lunk, Hartmut Oetker, *Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht*, Bd. 4: Kollektives Arbeitsrecht II, Arbeitsgerichtsverfahren, 5. Bası, 2022.
- Mollamahmutoğlu, Hamdi; Astarlı, Muhittin; Baysal, Ulaş, *İş Hukuku*, Lykeion Yayınları, Ankara, 2022.
- Nazlı, Seçkin, *Özel İş Aracılığı*, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2009.
- Nomer, Haluk N.; Ergüne, Mehmet Serkan, *Eşya Hukuku*, On İki Levha Yayınları, İstanbul 2023.
- Oğuzman, M. Kemal; Seliçi, Özer; Oktay-Özdemir, Saibe, *Eşya Hukuku*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 2021.
- Özdemir, Hayrunnisa, “Eser Sözleşmesi”, Ed. M. Turgut Öz, *Borçlar Hukuku Özel Hükümler*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2023, ss. 491-649.
- Partogi, Joshua, *What Does It Mean for The Scrum Master to Be a True Leader as Written in Scrum Guide?*, www.scrum.org
- Precht, Hauke; Saive, David, “Compliant Programming - Juristen in der agilen Software - Entwicklung, Zeitschrift zum Innovations- und Technikrecht”, *InTeR*, 2020, ss. 13-17.
- Rey, Heinz, *Die Grundlagen des Sachenrechts und Das Eigentum*, Dritte, Ergänzte und Überarbeitete Bası, Grundriss des Schweizerischen Sachenrechts Band I, Bern, 2007.
- Salamon, Erwin, “§ 330 Mitbestimmung bei der Arbeitsorganisation: Gruppenarbeit und mobiles Arbeiten”, *Münchener Handbuch zum Arbeitsrecht*, Bd. 4: Kollektives Arbeitsrecht II, Arbeitsgerichtsverfahren, 5. Bası, 2022.
- Sarre, Frank, “§ 1 Erstellung und Pflege von Software”, Ed. Auer-Reinsdorff, Astrid / Conrad, Isabell, *Handbuch IT- und Datenschutzrech*, 3. Bası, 2019.
- Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff, *Der Scrum Guide, Der Gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln*, Juli 2013.
- Solmecke, Christian, “§ 1 Digitalisierte Arbeitswelt”, Stefan Kramer, *IT-Arbeitsrecht*, 3. Bası, 2023.
- Stiemerling, Oliver, “Vorgehensmodelle und IT-Projektmanagement”, Ed. Leupold, Andreas; Wiebe, Andreas; Glossner, Silke, *IT-Recht*, 4. Bası, 2021.
- Suluk, Cahit; Karasu, Rauf; Nal, Temel, *Fikri Mülkiyet Hukuku*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2023.
- Sümer, Haluk Hadi, *İş Hukuku*, Seçkin Yayınları, Ankara 2024.

- Sümer, Haluk Hadi, *İş Hukuku Uygulamaları*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2019.
- Süzek, Sarper, *İş Hukuku*, Beta Yayınları, İstanbul, 2021.
- Tekinalp, Ünal, *Fikri Mülkiyet Hukuku*, Vedat Kitapçılık, İstanbul 2012.
- Thüsing, Gregor; Mantsch, Simon, “SCRUM als selbständige Arbeit: Administrative Regulierung versus gesetzgeberischer Wille?”, *NZS*, 2023, ss. 841-846.
- Tunçomağ, Kenan, Takım Sözleşmesi, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, Cilt 36, Sayı 1- 4, 1970, ss. 311-322.
- Tunçomağ, Kenan; Centel, Tankut, *İş Hukukunun Esasları*, Beta Yayınları, İstanbul, 2018.
- Wolf, Stephan; Wiegand, Wolfgang, “Vor Art. 641ff. ZGB”, Ed. Thomas Geiser, Stephan Wolf, *Basler Kommentar Zivilgesetzbuch II*, 7. Auflage, 2023, Helbing Lichtenhahn Verlag.
- Yavuz, Cevdet, *Türk Borçlar Hukuku Özel Hükümler*, Beta Yayınları, İstanbul, 2022.
- Yıldırım, Mustafa Fadıl, *Standart Bilgisayar Programı Devir Sözleşmeleri (Paket Yazılım Sözleşmeleri)*, Türkiye Bilişim Vakfı, İstanbul, 1999.

İnternet Kaynakları

- www.dejure.de
- www.lexpera.com.tr
- www.sozialgerichtsbarkeit.de

