

# 100

ŞİRKETİN ÜST YÖNETİM KADEMESİNDE

KADININ

YÜKSELİŞİ

DAHA EŞİT BİR DÜNYAYA İHTİYACIMIZ VAR. BU KESİN. EN BAŞTA DA CİNSİYET EŞİTLİĞİNE. KENDİNİ BU EŞİT DÜNYAYA HAZIRLAYANLAR GELECEĞİN KAZANANI. 100'ÜN ÜZERİNDE ŞİRKETİN KATILDIĞI ARAŞTIRMAMIZ, GELECEĞİN KAZANANLARINI ORTAYA KOYAR NİTELİKTE. 600 BİNİ AŞKIN ÇALIŞANI (YÜZDE 40,84'Ü KADIN) KAPSAYAN 'İŞ'TE KADININ YÜKSELİŞİ ARAŞTIRMAMIZA GÖRE, CİNSİYET EŞİTLİLİĞİNDE HALA ALMAMIZ GEREKEN ÖNEMLİ BİR MESAFE VAR. ANCAK KADINLARIN YÖNETİM KADEMELERİNDEKİ (YÖNETİM KURULU DAHİL) YÜKSELİŞİ UMUT VERİCİ.

İpek Alpkökin Olgunsoy

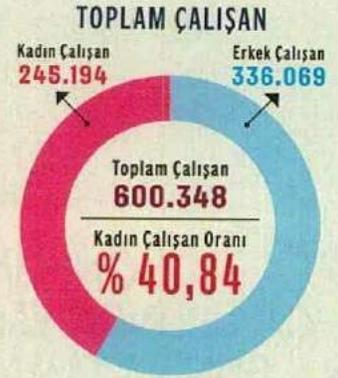


# D

ünya Ekonomik Forumu'na göre kadın ve erkeklerin kazançlarının eşitlenmesi için hala 165 yıl geçmesi gerekiyor. Yine WEF'in endeksine göre Türkiye'de kadınların kazandığı her 1 dolara karşılık erkekler 2,27 dolar kazanıyor. Bu oran ABD'de 1'e 1,54, Almanya'da 1'e 1,49, Türkiye ile ekonomik anlamda zaman zaman kıyaslanan Polonya'da ise 1'e 1,56 dolar seviyesinde... Yani önümüzde 'cinsiyet eşitsizliği'nin kapanması için uzun ve zorlu bir yol var. Ancak FİBA Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Murat Özyeğin'in de söylediği gibi Türk iş dünyasının bu kadar uzun süre beklemek gibi bir niyeti yok. Üstelik amaç kadınların sadece daha eşit koşullarda çalışması değil 'karar alma mekanizmaları'nda da aynı eşit tutumla karşılaşmaları. İş dünyasındaki yarışın eşit koşullarda

## YÖNETİM KURULUNDA KADIN ÜYE ORANI EN YÜKSEK ŞİRKETLER (Çalışan Sayıları)

10 Binin Üzerinde	(%)	Bin-10 Bin Arası	(%)	Bin Kişiyi Kadar	(%)
MLP Care	33,33	Gürmen Grup	60,00	Mey Diageo	57,14
Bahçeşehir Koleji	33,33	Fark Holding	60,00	Detay Gıda	50,00
MNG Kargo	28,57	PepsiCo	58,33	Perrigo	50,00
TAV	27,27	Unilever Türkiye	58,33	Prysmian Kablo	50,00
LC Waikiki	22,22	Novartis Grup Türkiye	55,56	Shell	50,00
FİBA Grubu	21,11	Metro Türkiye	50,00	Canon Eurasia	50,00
Yapı Kredi Bankası	20,00	İnci Holding	50,00	Boehringer Ingelheim	50,00
AssisTT	20,00	Kiğılı Giyim	47,37	Özyeğin Üniversitesi	45,45
QNB Finansbank	20,00	Boyner Grubu	45,16	Kimberly-Clark	40,00
İş Bankası	20,00	MediaMarkt	42,86	Mapfre Sigorta	40,00
Garanti BBVA	18,18	Dedeman Holding	40,00	Limak Enerji	33,33
Ford Otosan	14,29	Desa	40,00	Marsh Sigorta	33,33
Yıldız Holding	12,07	ING Türkiye	33,33	Gitti Gidiyor	33,33
Denizbank	11,11	Anadolu Sigorta	33,33	Form Grup	33,33
Halkbank	11,11	Mondalez I. Türkiye	33,33	Alarko Carrier	33,33





yapılması isteniyor. Aynı zamanda Yönetim Kurulunda Kadın Derneği'nin Danışma Kurulu Başkanı da olan Özyeğin "Yönetim kurullarında kadın temsiline artmasının çok daha yüksek ekonomik değer yarattığının bilincindeyiz. Bu alanda çalışmalar yapıyoruz" diyor. Türk iş dünyasında özellikle üst düzey yönetimlerde cinsiyet eşitliği kapsamında kadınların daha fazla görev alması bilinci son yıllarda iyice artmış durumda. Bir başka önemli örnek, Anadolu Grubu İcra Başkanı Hurşit Zorlu'dan geliyor. Aynı zamanda üst yönetimlerde kadın oranının yüzde 30 hedefine ulaşması için kurulan 'Yüzde 30' Kulübü'nün de kurucularından olan Zorlu, "Bu konuyu sahipleniyor ve fırsat eşitliğini destekleyerek mümkün olan en kısa vadede en ileriye taşımaya stratejilerimiz arasında önemli bir yer veriyoruz" diyor. 2020 verilerine baktığımızda dünya çapında şirketlerin Yönetim Kurulu Başkanlarının sadece yüzde 20,6'sının kadın olduğunu görüyoruz. Bu sayı 2019'da yüzde 20,0'di. Aradaki bu minimal artış umut verici olsa da uzmanlara göre daha alınması gereken uzun bir yol var.

Öte yandan MERCER'in gerçekleştirdiği, PERYÖN-Türkiye İnsan Yönetimi Derneği'nin araştırma, PWN İstanbul'un ise stratejik ortağı



MURAT ÖZYEGİN - FİBA GRUBU  
YÖNETİM KURULU BAŞKANI

## YÖNETİMDE YÜZDE 55 KADIN

Toplumsal cinsiyet eşitliği, FİBA Grubu'nun kuruluşundan itibaren temel ilkelerinden biri ve bu ülkeyi kurumsal kültürümüzün doğal bir parçası haline getirmeye yönelik çalışmalarımızı aralıksız sürdürüyoruz. Bir yandan kadınların çalışma hayatına katılımını desteklerken kadınların yöneticilik düzeyindeki varlıklarını artırmaya da büyük önem veriyoruz. Bugün yüzde 60'a yakın kadın çalışan ve yüzde 55'e yakın kadın yönetici oranıyla listelerde ilk sıralarda yer almaktan gurur duyuyoruz. Biz bu oranlara herhangi bir kota, sayı uygulaması yapmadan ulaştık. Bu durum, cam tavanlar kaldırıldığında kadın çalışanların birikim ve deneyimleriyle hak ettikleri noktaya kendilerinden gelebildiklerini gösteren çok güzel bir örnek.

İş dünyasına erkeklerle eşit oranda başlayan kadınların yönetim kademelerine gelme oranları, tüm dünyada olduğu gibi bizde de ciddi derecede düşüyor. İş yaşam dengesinin yanı sıra ev içi sorumluluklar ve çocuk bakımı da kadınlar üzerinde toplumsal cinsiyet rolleri açısından bir baskı oluşturuyor. Bu baskı altında kadınlar işini bırakmak durumunda kalabiliyor. Şirketlerin kadın çalışanlarını tabandan itibaren desteklemesi hem tepe yöneticisi olma yolunda ilerlemelerini hem de cam tavanlarını kırmalarını sağlıyor. FİBA Grubu olarak aynı zamanda Yönetim Kurulunda Kadın Derneği'nin kurucu üyelerinden biriyiz. Yönetim kurullarında kadın temsiline artmasının çok daha yüksek ekonomik değer yarattığının bilincindeyiz. Bu yüzden de her yeni dönemde bir grup kadın çalışanımızı derneğin çok kapsamlı mentorluk ve eğitim programlarına yönlendiriyor, yönetim kurullarına hazırlıyoruz.



NEŞE GÖK - İNCİ HOLDİNG  
YÖNETİM KURULU BAŞKANI

## KÜLTÜRÜMÜZÜN BİR PARÇASI

Holdingleki anlayışımızın temeli, ailemizdeki kadın-erkek eşitliği kültürüdür. Ülke olarak kalkınmamızı sürdürülebilir kılmak için kadınlarımızın hayatın tüm alanlarında aktif yer almasının elzem olduğuna inanıyoruz. Tüm insan kaynakları süreç ve uygulamalarımızda 'fırsat eşitliğine önem vererek, farklılıklara ve etik değerlere saygılı olmak' prensibi ile çalışıyoruz. Her yıl kadın çalışan istihdamını artırmaya yönelik pozitif ayrımcılık yapıyor, grup şirketlerimizde çeşitli pozisyonlarda kadın çalışanlarımızın örneklerini artırıyoruz. Özellikle de üretimde, kadın fabrika ya da depo çalışanı gibi birçok farklı alanda bu örneklerimizi çoğaltmak niyetindeyiz.



olduğu Kadınlar İş Dünyasında Parladıkça 2020 Araştırması umut verici rakamlara sahip. Rapor; 2020 yılında kadınların genel temsilinde yüzde 17, kıdemli yönetici pozisyonlarındaki kadın çalışan oranında yüzde 19'a yaklaşan bir yükseliş yaşandığını ortaya koyuyor. Yani ufukta umut yok değil. Nitekim "İş'te Kadının Yükselişi Araştırması'na" katılan kurumların terazinin kefelerini dengelemek için gösterdikleri hassasiyet de yüz güldürecek nitelikte...

### İŞ'TE KADININ YÜKSELİŞİ

Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın (SKA) 5'inci maddesi kadın ve kız çocuklarına karşı 'her türlü' ayrımcılığın ortadan kaldırılmasının yalnız temel insani hak değil aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmayı hızlandırmak için önem taşıdığını belirterek 'Toplumsal Cinsiyet Eşitliği' başlığını taşır. İş dünyası da son yıllardaki bilinçlenmenin etkisiyle kadınların etkinliğinin giderek artırılması için bu konuda pek çok girişim ve çalışmayla hareketlenmiş durumda. INBUSINESS Dergisi olarak hazırladığımız 'İş'te Kadının Yükselişi' araştırması aslında Türk iş dünyasında kadınların, özellikle de karar verici pozisyonlarda yer alanların bir fotoğrafını çekiyor, durum tespiti yapıyor. Araştırmamıza katılan 103 şirketin verdiği detaylı yanıtlar kadınların iş dünyasındaki etkin rolünün tahminlerden çok daha fazla

#### ÜST KADEMEDE KADIN YÖNETİCİ ORANI EN YÜKSEK ŞİRKETLER (Çalışan Sayıları)

10 Binin Üzerinde	(%)	Bin-10 Bin Arası	(%)	Bin Kişiye Kadar	(%)
Aras Kargo	50,00	Bilfen Şirketler Gr.	70,92	Bonfilet	71,43
Bahçeşehir Koleji	50,00	Mavi	55,42	Boehringer Ingelheim	66,67
LC Waikiki	37,17	Novartis Grup Türkiye	54,39	Avon	63,64
MLP Care	33,86	Kıgılı Giyim	53,33	Özyeğin Üniversitesi	53,85
ISS	33,33	Little Caesars	50,00	Mercer Türkiye	50,00
Anadolu Grubu	31,85	Unilever Türkiye	46,67	Perrigo	50,00
Borusan Holding	28,00	Orka Holding	46,15	Kimberly-Clark	50,00
Garanti BBVA	27,27	Dedeman Holding	42,86	Canon Eurasia	50,00
CarrefourSA	22,22	Siemens	42,86	Mikro Yazılım	45,45
QNB Finansbank	20,69	PepsiCo	40,94	Mapfre Sigorta	45,16
AssisTT	20,00	ING Türkiye	34,38	Chef Seasons	42,86
Yıldız Holding	19,09	Dardanel	33,33	Qua Granite	40,00
MNG Kargo	19,05	Bahçeşehir Üniversitesi	33,33	Tatil Sepeti	38,89
TAV	18,89	Mondalez Int. Türkiye	33,33	Cigna Sağlık	37,50
Netlog	16,67	Mercedes-Benz Türk	33,33	Mey Diageo	34,88



olduğunu gözler önüne seriyor. De-taylarını tablolarımızda bulacağınız araştırmamızın genel sonuçlarının ortaya çıkardığı çarpıcı rakamlara bir göz atalım. Araştırmaya katılan şirketlerin toplam çalışan sayısı 600 bin 348. Bu çalışanların 245 bin 194'ü kadın. Toplam çalışan sayısında kadınların oranı yüzde 40,84... Arada-ki 9 puanlık farkın bir kısmının pan-demi dönemindeki iş kayıplarından kaynaklandığı düşünülüyor.

Peki, kadınlar 'karar alma' me-kanizmasında ne kadar yetkili. He-men araştırmaya katılan şirketlerin beyan ettiği bilgilere bakalım. Derle-diğimiz bilgilere göre kadınların 'yö-netim kurulları'nda yer alma oranı yüzde Türkiye ortalamasının üze-rinde, yüzde 24,79. Yani araştıрма-ya katılan şirketlerin toplam 952 yö-netim kurulu üyesinin 236'sı kadın. Bir kademe alta inip 'üst yönetim'de yer alan kadın oranına baktığımızda da karşımıza yine Türkiye ortalama-sının üzerinde, yüzde 32,26 oranı çı-kıyor. 5 bin 768 yöneticinin bin 861'i kadın. 'Orta kademe'de de durum aynı. 41 bin 991 orta kademe yö-ne-ticinin 14 bin 475'inin kadın olduğu görülüyor, oran ise yüzde 34,47... Si-zin de fark ettiğiniz gibi toplam çalı-şan sayısında neredeyse yüzde 50'ye varan kadın-erkek çalışan oranı kar-rar alma mekanizmalarında üst ba-samaklara çıkarken (Türkiye ortala-masının üzerinde seyretse de) giderek azalıyor. Yönetim kurulu seviyesin-de ise yarıya iniyor. Yönetimde kadın

AHU BÜYÜKKUŞOĞLU SERTER  
FARK HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

## KADIN İŞİ ERKEK İŞİ AYRIMI YOK

Öncelikle kurumumuzda mesleklerin kadın işi-erkek işi olarak ayrıştırıl-mamasına önem veriyoruz. Mesleklerde cinsiyet ayrımı kavramını yok ederek, kadınların ezber bozarak, öngörülme-yen mesleklerde görünür ve kabul edilir olmasını benimsiyoruz. Üretim ve operasyonlarımızın olduğu tesislerde, bizim için kadınların güvenlik görevlisi, forklift operatörü, set up operatörü, enjeksiyon, montaj operatörü ya da saha takım lideri olması sıkça rastlayabileceğiniz, olağan bir durum. Önyargılarımızı hep birlikte aşarak, kapsayıcı olmaya ve kadınlara her alanda fırsat eşitliği sunmaya çalışıyoruz.

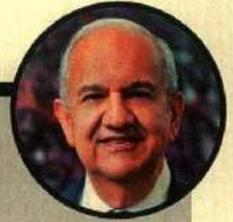
Pandemi, bize zihnimizde bazı sınırları aşmamıza imkan tanıdı. Artık pek çok işte mekan bağımsız istihdam politikasını benimsedik ve bunu yaygınlaştırmak en önemli önceliğimiz. Diğer yandan maalesef kadınlar pandemi döneminde iş-özel yaşam dengesinin bozulmasından yine en fazla etkilenen çalışan grubu oldu.



HURŞİT ZORLU  
ANADOLU GRUBU İCRA BAŞKANI

## HEDEF YÖNETİMDE YÜZDE 30'U GEÇMEK

Anadolu Grubu olarak, kadın gücünün katma değerinin farkındalığı konusundaki çalışmalarını her zaman odağımızda tutuyoruz. Üst yönetim olarak bu konuyu sahipleniyor ve fırsat eşitliğini destekleyerek mümkün olan en kısa vadede en ileriye taşımaya stratejilerimiz arasında önemli bir yer veriyoruz. Grubumuzda kadın çalışanlarımızın niteliklerini geliştirerek kadın yöneticiler yetiştirmek ve bu sayede üst yönetimde ve yönetim kurullarımızda kadınlarımızın daha fazla yer alması için çalışmalarımızı yürütüyoruz. Türkiye'nin hem en fazla kadın çalışana hem de en fazla kadın yöneticiye sahip holdinglerinden biriyiz. Adel Kalemçilik, Anadolu Sağlık Merkezi ve AND Gayrimenkul şirketlerimizin genel müdürlük pozisyonlarında kadın yöneticilerimiz çalışmalarını başarıyla sürdürüyor ve bünyemizdeki genç kadın çalışma arkadaşlarımıza rol model olarak ilham veriyorlar. Uluslararası bir organizasyon olan, şirketlerin yönetim kurul-larında ve üst yönetimlerindeki kadın sayısını artırarak yüzde 30 oranını yakalamayı hedefleyen Yüzde 30 Kulübü'nün kurucu üyelerinden biriyim. Kadın istihdamını destekleyen dernek, organizasyon ve faaliyetlerde her fırsatta yer alıyoruz.



konusunda ne kadar mesafe alınması gerektiğini ortaya koyan araştırmamız işte bu yüzden önemli. Çünkü biz de INBUSINESS olarak 'cinsiyet eşitsizliği'ne ilişkin farkların kapanması için 165 yıl beklemek istemiyoruz.

## ÜST KADEME YOLU

Kadınların pozisyonları yükseldikçe şartlar daha da sertleşiyor. PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Berna Öztınaz, kıdem seviyesi arttıkça kadınların temsil oranının düştüğüne dikkat çekiyor. Öztınaz; "MERCER'ın küresel seviyede gerçekleştirdiği Kadınlar İş Dünyasında Parladıkça 2020 Araştırması'na göre kıdem seviyesi yükseldikçe kadınların temsil oranının düştüğünü görüyoruz. Dünyada orta kademe yönetimde kadın temsil oranı yüzde 37, kıdemli yönetici pozisyonlarındaki temsil oranı yüzde 29 ve icra kurulu düzeyindeki temsil oranının ise yüzde 23 olduğu tespit edildi" diyor.

Pandeminin kadın istihdamındaki artışı etkilediğine değinen Öztınaz, "Türkiye'deki şirketlerin yüzde 94'ü çeşitlilik ve kapsayıcı iş ortamı uygulamaları geliştirmeye odaklanıyor. Araştırmamızın sonuçlarından biri de bu konuda teoriden uygulamaya geçen şirketlerin sayısının yüzde 34'te kaldığı" diyor.

## PANDEMİ DAHA DA VURDU

Covid-19'un kadın istihdamı üzerindeki negatif etkileri 2020'yi çok daha zor bir sene yaptı. "Çalışan kadınlar, pandemiden orantısız şekilde yara aldı, almaya da devam ediyor" diyen IWF (International Women's Forum)



Türkiye Başkanı ve W20 Kurucu Başkanı Dr. Gülden Türktan dünyadaki rakamlara dikkat çekiyor. Türktan, "McKinsey'nin Temmuz ayında yayınladığı rapora göre; salgın nedeniyle erkeklerin işsiz kalma tehlikesi yüzde 3,8 iken kadınlarda bu oran yüzde 4,5'a yükseliyor. Hatta bu kriz, 'Shecession' kadınları vuran kriz terimini ortaya çıkardı" diyor.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yayımlanan Temmuz 2019 verilerine göre işgücüne katılım oranı; kadınlar için yüzde 34,5 iken erkekler için yüzde 71,8 idi. TÜİK'in Haziran 2020 verilerine göre, Türkiye'de erkekler arasında istihdam oranı yüzde 58,9, kadınlarda ise 26,3 olarak gerçekleşti. Uzmanlar, bu gelişme hızı üzerinden bir hesap yapırsa; kadınların işgücüne katılımında, Avrupa Birliği üyesi ülkelerin ortalaması olan yüzde 52,9'a ulaşmak için 40 yıldan fazla bir süreye ihtiyaç duyulacağına dikkat çekiyor.

## GSYH YÜZDE 20 ARTABİLİR

Türkiye'de kadın istihdamındaki artışın, pandemi öncesinde, G20 ülkeleri arasında Suudi Arabistan ve Japonya'nın arkasından sondan üçüncü sırada olduğuna değinen Türktan, "Covid-19 salgınıyla tüm ülkeler kaybetti. Bu sıralamada ülkemizi elbirliği ile çok daha iyiye götürmek zorun-

## ORTA KADEMEDE KADIN YÖNETİCİ ORANI EN YÜKSEK ŞİRKETLER (Çalışan Sayıları)

10 Binin Üzerinde	(%)	Bln-10 Bin Arası	(%)	Bln Kişiye Kadar	(%)
Bahçeşehir Koleji	60,00	Desa	71,43	Chef Seasons	71,43
FİBA Grubu	54,75	Medicana	65,05	Avon	71,11
MLP Care	48,76	Anadolu Hayat Emeklilik	54,84	Mercer Türkiye	62,50
QNB Finansbank	44,30	Orka Holding	53,58	Limak Enerji	60,00
İş Bankası	41,53	Yeşim Tekstil	52,29	Mapfre Sigorta	60,00
LC Walkiki	40,64	Unilever Türkiye	50,79	Marsh Sigorta	59,52
Yapı Kredi Bankası	38,80	Anadolu Sigorta	48,56	Multinet Up	56,52
Garanti BBVA	38,75	Odeabank	48,12	Cigna Sağlık	52,17
TAV	37,71	KPMG Türkiye	46,08	TSKB	51,32
Denizbank	33,87	Bahçeşehir Üniversitesi	44,19	Kimberly-Clark	50,00
AssisTT	33,86	Mavi	43,48	Aydem Perakende	45,24
Anadolu Grubu	31,04	Boyner Grubu	43,36	Prysmian Kablo	40,00
MNG Kargo	28,50	PepsiCo	43,18	Mey Diageo	37,63
Halkbank	28,33	ING Türkiye	41,52	Borusan Otomotiv	36,92
ISS	28,06	MediaMarkt	36,00	Fiba Emeklilik	36,36

dayız. Kadın istihdamı ve GSYH'ye olumlu etki etmesi kaçırduğumuz bir büyüme ve kalkınma fırsatı olarak kalmamalı" şeklinde konuşuyor.

Türkiye'de kişi başına düşen GSYH'yi artırmanın en önemli kaldıraçlarından biri de kadınların iş gücüne katılım oranlarını artırmak. McKinsey Global Enstitüsü (MGI) tarafından yapılan tahminlere göre; Türkiye'de kadınların iş gücüne katılım oranının 2025 itibarıyla OECD ortalaması olan yüzde 63'e çıkarılması durumunda, GSYH yüzde 20, yani yaklaşık 200-250 milyar dolar civarında artabilir.

Kadınların katılım oranının OECD ortalaması olan yüzde 63'e çıkarıldığı senaryoyu düşündüğümüzde 2025 yılındaki GSYH'deki kadın emeği oranının yüzde 35-37 aralığına yükseleceği hesaplanıyor diyor MY Executive ve Ortağı Aslı Colley, kadın liderlerin başarılarına dikkat çekiyor.

"Üst düzey yönetim kadrolarında daha çok kadını istihdam etmek, kurumsal performansın geliştirilmesinde de önemli farklar ortaya koyuyor" diyor Colley, "Kadın liderlerin, insan merkezli yaklaşımları ve katılımcı karar alma eğilimleri gibi davranışlarının, kurumsal performansı artırdığını görüyoruz" diyor.

## KOTA UYGULAMASI ÖNEMLİ

PWN İstanbul-Profesyonel İş Kadınları Derneği Başkanı Aylin Satun Olsun da Colley ile aynı görüşü paylaşıyor. "Nüfusun yarısını oluşturan kadınların, ekonomiye eşit katılımı ve temsili olmadan, kalkınma ve gelişmişlik mümkün değil" diyor Olsun, "Farklı iş seviyelerinde istihdamdan terfiye, gelişim olanaklarından ücrete bağlı hedefler koymanın pozitif etkileri var" diyor. Bazı ülkelerde yönetim kurullarındaki kadın üye kota uygulamalarına da dikkat çeken Olsun kota ile kadın yönetim kurulu üye sayılarının arttığını söylüyor.



AHMET DÖRDÜNCÜ  
AKKÖK HOLDİNG İCRA KURULU BAŞKANI

## CİNSİYET EŞİTLİĞİ ÜLKELERİ GÜÇLENDİRİYOR

Akkök Holding'de kadın ve erkek çalışanlarımız eşit şartlarda görevlerine devam ediyor. Çalışma şartlarında eşitliğin yanı sıra, kadın çalışanların koşullarının iyileştirilmesi sağlanıyor. Şirket bazında baktığımız zamansa, yazılı olarak "Fırsat Eşitliği Politikaları" belirledik ve "Fırsat Eşitliği Komiteleri" kurduk. Holding bünyesindeki kadın-erkek eşitliği prensibine ek olarak kadınların iş gücüne katılımını destekliyoruz. Bilimsel araştırmalar gösteriyor ki kadının iş hayatında daha görünür olduğu ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin güçlü olduğu ülkeler ekonomik anlamda da daha gelişmiş seviyedeler. Kadınların etkin rol almasını destekleyen bu anlayışımızla toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama konusunda her zaman öncü rolümüzü koruyor ve birtakım projelere destek veriyoruz.



ERKAN KAFADAR  
BORUSAN HOLDİNG CEO'SU

## EŞİTLİĞİN İÇSELLEŞTİRİLMESİ

Borusan'da toplumsal cinsiyet eşitliğinin kurumsal ve bireysel düzeyde benimsenmesi ve içselleştirilmesi gerektiği inancıyla 2015'te "Borusan Eşittir Platformu" kuruldu. Borusan Eşittir yaklaşımımızı sadece yan haklar konusunda değil, düzenli iletişim, cinsiyet eşitliğini sağlayıcı politikalar, grup şirketlerine işe alım, terfi gibi kararlarda cinsiyet eşitliğini sağlamak amacıyla verilen zorlu hedefler ve metriklerle bu durumun takibi olarak ele alıyoruz.

2020'nin başında hayata geçirdiğimiz 'Cinsiyet Gözlüğü' programımız ile ölçülebilir sonuçlar almak için toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları geliştirdik. Yeni ekip arkadaşlarımızı ailemize dahil ederken cinsiyet dağılımını dengelemeyi amaçlıyoruz. Sadece ofis değil aynı zamanda eşitsizliğin daha çok görüldüğü fabrika, saha ve atölye gibi alanlarda cinsiyet dağılımı eşitsizliğini dengeleyebilmek için kısa ve orta vadeli bir aksiyon planı ile hedeflerimizi oluşturduk.

Hedefimiz kadın işe alım oranlarında ofis çalışanları için 2020-2023 arasında yüzde 40, fabrika, saha, atölye çalışanları için ise yüzde 10'u yakalamak. Bunlarla beraber hizmet aldığımız iş ortaklarımızı da kadın çalışan oranlarında artış yönünde teşvik etmeyi planlıyoruz. Ayrıca kadın liderlerin yetişmesi için çalışmalarımıza hız veriyoruz. İşe alım, terfi, rotasyon ve gelişim süreçlerine bu sebeple cinsiyet gözlüğünden bakmaya başlayarak, kendimize hedef koyuyoruz. Amacımız üç yıl içerisinde tüm şirketlerimizde üst yönetim kademesinde yüzde 30, orta yönetim kademesinde yüzde 40 kadın oranına ulaşmak, üst/orta yönetim işe alım/terfi sürecinde en az bir kadın adayın kısa listede olması ve Liderlik Gelişim Programlarında yüzde 50 kadın oranının teşvik edilmesi.



## KADINLARIN YÜKSELEBİLECEĞİ 100 ŞİRKET

KURUMADI	Toplam Çalışan	Kadın Çalışan	Kadın Çalışan %	Orta Kdm. Kadın Yön. %	Üst Kademe Kadın Yön. %	YK. Üye Sayısı	YK. Kadın Üye Sayısı	YK. Kadın Üye %
<b>ÇALIŞAN SAYISI 10.000'İN ÜZERİNDE OLAN ŞİRKETLER</b>								
Bahçeşehir Koleji	12.977	9.965	76,79	60,00	50,00	3	1	33,33
MLP Care	17.000	10900	64,12	48,76	33,86	6	2	33,33
Yapı Kredi Bankası	16.037	10.010	62,42	38,80	7,69	10	2	20,00
FİBA Grubu <sup>1</sup>	12.452	7.399	59,42	54,75	-	90	19	21,11
AssisTT	13.711	8.109	59,14	33,86	20,00	5	1	20,00
LC Walkiki	46.946	26.687	56,85	40,64	37,17	9	2	22,22
QNB Finansbank	11.018	6.182	56,11	44,30	20,69	10	2	20,00
Garanti BBVA	18.632	10.419	55,92	38,75	27,27	11	2	18,18
İş Bankası <sup>2,4</sup>	21.496	11.837	55,07	41,53	-	10	2	20,00
Denizbank	14.084	7277	51,67	33,87	10,00	9	1	11,11
Netlog <sup>5</sup>	14.500	6.700	46,21	-	16,67	-	-	-
Halkbank	20169	8927	44,26	28,33	6,67	9	1	11,11
ISS	40.083	16641	41,52	28,06	33,33	-	-	-
Yıldız Holding <sup>1,2</sup>	50.615	19.180	37,89	17,25	19,09	58	7	12,07
Ziraat Bankası <sup>11</sup>	24.563	9.256	37,68	22,92	13,04	101	10	9,09
CarrefourSA	11.032	-	35,00	22,94	22,22	12	1	8,33
Anadolu Grubu	58.755	19.179	32,64	31,04	31,85	12	0	0,00
TAV	29.184	7.208	24,70	37,71	18,89	11	3	27,27
MNG Kargo	10.655	2.100	19,71	28,50	19,05	7	2	28,57
Ford Otosan	12.492	2.245	17,97	15,87	15,38	14	2	14,29
Aras Kargo	11.847	1.719	14,51	26,44	50,00	7	0	0,00
Borusan Holding	10.000	1.400	14,00	28,00	28,00	-	-	-
<b>ÇALIŞAN SAYISI 1000-10.000 ARASINDA OLAN ŞİRKETLER</b>								
Dardanel	2.229	1.496	67,12	27,50	33,33	7	2	28,57
Bilfen Şirketler Topluluğu	6.852	4460	65,09	-	70,92	7	2	28,57
Anadolu Hayat Emeklilik	1.051	650	61,85	54,84	0,00	11	2	18,18
ING Türkiye	3.593	2.052	57,11	41,52	34,38	6	2	33,33
Odeabank	1.108	629	56,77	48,12	15,38	12	2	16,67
Bahçeşehir Üniversitesi	1350	730	54,07	44,19	33,33	13	4	30,77
Mavi	4.086	2.209	54,06	43,48	55,42	6	1	16,67
Gürmen Grup	1.837	964	52,48	21,95	14,29	5	3	60,00
Yeşim Tekstil	3946	2062	52,26	52,29	18,18	3	0	0,00
Anadolu Sigorta	1.446	745	51,52	48,56	24,00	9	3	33,33
Şekerbank	3303	1646	49,83	26,70	20,00	11	0	0,00
KPMG Türkiye	1.612	790	49,01	46,08	24,49	7	1	14,29
Orka Holding	3.587	1723	48,03	53,58	46,15	4	-	0,00
Boyner Grubu <sup>1,6</sup>	6.469	2.956	45,69	43,36	-	31	14	45,16
Karaca	2.589	1.183	45,69	34,29	28,00	6	1	16,67
Desa	1.477	668	45,23	71,43	14,29	5	2	40,00
Eczacıbaşı Topluluğu <sup>9</sup>	3.092	1.087	35,16	34,13	24,69	44	8	18,18
Novartis Grup Türkiye	1.653	554	33,51	33,33	54,39	9	5	55,56
Metro Türkiye	4.293	1.372	31,96	19,46	15,25	4	2	50,00
Unilever Türkiye	2.438	771	31,62	50,79	46,67	12	7	58,33
Fark Holding	2.041	643	31,50	34,78	25,58	5	3	60,00
Mondalez Int. Türkiye	1.098	343	31,24	33,73	33,33	6	2	33,33
MediaMarkt	2.606	783	30,05	36,00	-	7	3	42,86
Kiğili Giyim	1.758	407	23,15	12,86	53,33	19	9	47,37
Siemens <sup>8</sup>	2.339	541	23,13	25,56	42,86	-	-	-
PepsiCo	2.729	625	22,90	43,18	40,94	12	7	58,33
Little Caesars	1.710	390	22,81	21,92	50,00	3	1	33,33
Dedeman Holding	1.455	308	21,17	20,72	42,86	5	2	40,00
Hayat Kimya	3.653	745	20,39	27,46	24,14	-	-	-
Akkök Holding	5.292	766	14,47	29,64	22,22	-	-	-
Mercedes-Benz Türk <sup>7</sup>	6.320	620	9,81	13,33	33,33	4	1	25,00
Akfen Holding	3.853	355	9,21	21,65	-	44	11	25,00
İnci Holding	2.768	244	8,82	25,00	29,91	8	4	50,00
Asaş	2.590	228	8,80	20,18	16,92	4	0	0,00

## KADINLARIN YÜKSELEBİLECEĞİ 100 ŞİRKET

KURUMADI	Toplam Çalışan	Kadın Çalışan	Kadın Çalışan %	Orta Kdm. Kadın Yön. %	Üst Kademe Kadın Yön. %	YK. Üye Sayısı	YK. Kadın Üye Sayısı	YK. Kadın Üye %
Medicana	8.000		0,00	65,05	29,27	9	2	22,22
<b>ÇALIŞAN SAYISI BİNE KADAR OLAN ŞİRKETLER</b>								
Avon	318	252	79,25	71,11	63,64	-	-	-
Chef Seasons	64	42	65,63	71,43	42,86	-	-	-
Aydem Perakende	920	598	65,00	45,24	14,29	-	-	-
Cigna Sağlık	530	344	64,91	52,17	37,50	6	1	16,67
Mercer Türkiye	45	29	64,44	62,50	50,00	-	-	-
Hisar Okulları <sup>7</sup>	327	210	64,22	-	66,67	7	6	85,71
Marsh Sigorta	288	178	61,81	59,52	33,33	3	1	33,33
Fiba Emeklilik	104	60	57,69	36,36	0,00	6	1	16,67
Detay Gıda	681	391	57,42	35,21	0,00	4	2	50,00
Limak Enerji	333	186	55,86	60,00	17,86	3	1	33,33
Özyeğin Üniversitesi	811	450	55	-	53,85	11	5	45,45
Tatil Sepeti	262	138	52,67	33,33	38,89	3	0	0,00
Mapfre Sigorta	661	346	52,34	60,00	45,16	5	2	40,00
Alternatif Bank	850	434	51,06	32,04	33,33	8	1	12,50
TSKB	389	198	50,90	51,32	33,33	11	3	27,27
Aksigorta	662	333	50,30	30,23	22,22	8	1	12,50
Mikro Yazılım	106	50	47,17	22,73	45,45	-	-	-
T-Bank	301	141	46,84	31,25	16,67	8	2	25,00
Multinet Up	247	112	45,34	56,52	28,57	5	1	20,00
Apsiyon Bilişim	125	52	41,60	31,82	10,00	7	0	0,00
Perrigo	89	37	41,57	35,71	50,00	8	4	50,00
Kimberly-Clark	130	53	40,77	50,00	50,00	5	2	40,00
Gitti Gidiyor	300	110	36,67	32,05	33,33	9	3	33,33
Geberit Türkiye	44	16	36,36	25,00	25,00	-	-	-
Prysmian Kablo <sup>9</sup>	135	47	34,81	40,00	22,22	8	4	50,00
Shell	755	232	30,73	30,00	34,78	8	4	50,00
Canon Eurasia	124	38	30,65	25,00	50,00	8	4	50,00
Boehringer Ingelheim Türkiye	246	73	29,67	30,16	66,67	6	3	50,00
Borusan Otomotiv <sup>7</sup>	975	262	26,87	36,92	33,33	8	1	12,50
Form Grup	217	50	23,04	28,21	12,50	6	2	33,33
Fanuc Turkey	72	18	25,00	25,00	27,27	-	-	-
Asis Elektronik	428	91	21,26	-	-	-	-	-
Mey Diageo	946	201	21,25	37,63	34,88	7	4	57,14
Bonfllet	252	51	20,24	-	71,43	-	-	-
Qua Granite	574	110	19,16	29,17	40,00	4	0	0,00
Alarco Carrier	651	106	16,28	24,78	0,00	6	2	33,33
Knauf Türkiye	344	51	14,83	31,03	25,00	3	1	33,33
Ulusoy Un	391	48	12,28	31,82	0,00	5	0	0,00
AkçanSA	980	76	7,76	14,29	16,67	6	0	0,00
<b>ÇALIŞAN ORANINI VEREN ŞİRKETLER</b>								
P&G <sup>10</sup>	-	-	60,00	-	-	-	-	52,00
Deloitte Türkiye <sup>4</sup>	-	-	50,00	49,00	34,00	-	-	37,00
Sodexo	-	-	50,00	35,00	37,00	-	-	25,00
Atasun Optik	-	-	46,60	36,95	25,86	-	-	38,00
Phillips Türkiye	200	-	44,00	10,00	-	9	7	77,78
Related Digital	-	-	42,00	-	-	-	-	-
Karsan	-	-	-	-	24,00	-	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>600.348</b>	<b>245.194</b>	<b>40,84</b>	<b>34,47</b>	<b>32,26</b>	<b>952</b>	<b>236</b>	<b>24,79</b>

1. Gruplara ait tüm şirketlerin yönetim kurulu üye sayıları yer almaktadır.
2. Yıldız Holding'in Türkiye'deki tüm şirketlerinin yönetim kurulu sayısı yer almaktadır.
3. İş Bankası'nın iştirakleri rakamlara dahil değildir.
4. Deloitte Türkiye İcra Kurulu oranı verilmiştir.
5. Yurt içi ve yurt dışı operasyonlarındaki toplam çalışan sayısı verilmiştir.
6. Kurumda üst-orta kademe yönetici ayrımı yapılmamaktadır.

7. Borusan Otomotiv'de Üst Düzey Yönetici olarak İcra Kurulu üye sayısı verilmiştir.
8. Ayrı bir yönetim kurulu bulunmamaktadır.
9. Beyaz yaka çalışan sayısı verilmiştir.
10. P&G Türkiye Genişletilmiş İcra Kurulu Üyesi kadın oranı verilmiştir.
11. Ziraat Finans Grubu'nun yönetim kurulu üyeleri rakamları toplamıdır.