

## A STUDY ON INDEPENDENT WOMEN DIRECTORS PROJECT : AN ASSESSMENT ON 2013-2015 REPORTS

*Yazar / Author: İrem Ece Akpınar<sup>1</sup>*

### ABSTRACT

Women's problems are manifested in every field of politics, economics, society, and culture. Today, women are increasingly involved in business life, but not in senior management positions as they would otherwise be like in other countries. In this study, seeking answers to questions arising from women's problem is related to feminist theory by seeking an answer to whether gender model is important in good governance, acting on the fact that it gives a unique but profound dimension to the universal problems of being a woman in business life; it is also desirable to understand how the findings are reflected in the representation of women in business. Thus examining a comparative analysis will be carried out by analyzing the reports of Sabancı University and the independent women directors project implemented in Turkey.

### BAĞIMSIZ KADIN DİREKTÖRLER PROJESİ: 2013-2015 RAPORLARI ÜZERİNDE BİR DEĞERLENDİRME

---

### ÖZET

Kadın sorunları siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel her alanda kendisini göstermektedir. Günümüzde kadınlar iş hayatına giderek katılmakta, ancak diğer ülkelerde olduğu gibi üst düzey yönetim kadrolarında yer alamamaktadır. Bu çalışmada, iş hayatındaki kadın olmanın evrensel sorunlarına değinilecektir. İş hayatında iyi bir yönetimde cinsiyet modeli önemli midir soruna cevap aranacaktır. Bu bağlamda Sakıp Sabancı Üniversitenin yapmış olduğu ve Türkiye' de uygulanan bağımsız kadın direktörler Projesi'nin 2013-2015 raporları incelenerek, karşılaştırmalı bir analiz olarak değerlendirilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın Yöneticiler, Çalışma Yaşamları, Kariyer Yaşamları, Eşitlik

**Keywords:** Women Directors, Working Lives, Career Lives, Equality

---

#### 1. Giriş

Bağımsız Kadın Direktörleri raporu incelendiğinde; Türkiye de çalışan kadın oranının 2012 yılında % 11 iken; 2011 yılında %12 oranında olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenden dolayı şirketler bağımsız kadın direktörlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bağımsız Kadın Direktörleri Projesi çalışma yaşamındaki kadınların iş hayatlarında kendilerini geliştirmek adına yatırım yapmalarını hedeflemektedir.

Kadın olmanın iş hayatındaki tüm olumsuz koşullarına rağmen iş hayatında daha fazla yer alması hedeflenmektedir. Bağımsız Kadın Direktörler Projesi'nin amacı, şirketlerin yönetim kurullarını kadın direktörler aracılığıyla güçlendirmektir. Aynı zamanda "yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin" şirketlerin yararına olduğunu göstermeyi hedeflemektedir. Projenin amacı; şirketlerin yönetim kurullarını kadın direktörler aracılığıyla güçlendirmektir. Bu bağlamda "Yönetim

---

<sup>1</sup> Namık Kemal Üniversitesi, Küreselleşme ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi , [i.ece.akpinar@gmail.com](mailto:i.ece.akpinar@gmail.com),

kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin" artırılmasını hedeflenmektedir. Projenin amacı rekabetçi, yenilikçi, şirketler de yönetim kurullarında kadın oranının artırılması hedeflenmektedir.

Bir toplumun medeniyet seviyesine ulaşabilmesi için kadına değer vermesi gerekmektedir. Mustafa Kemal Atatürk'ün dediği gibi "*Daha emin ve daha doğru olarak yürüyeceğimiz bir yol vardır: Büyük Türk kadınına çalışmamıza ortak kılmasıdır*". Çalışmamız boyunca ele alınacak olan; Bağımız Kadın Direktörler Projesi'nin 2013-2015 raporları incelenerek karşılaştırmalı analiz yapılacaktır.

## 2. İŞ HAYATINDA KADIN

Çalışma yaşamı, kadının üretkenliğini, toplumsal saygınlığını, özgüvenini artırmaktadır. Aynı zamanda kadınların ekonomik özgürlüğünü sağlarken, kadın için çeşitli sorunları beraberinde getirmektedir. Toplumda sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için kadınların çalışma hayatında yer almaları gerekmektedir. Bu bölümde Avrupa Birliği'nde kadın-erkek eşitliği ve cinsiyet ayrımcılığı çalışmasına yer verilerek, Dünya da iş hayatında yapılan kadın projelerinden bahsedilecektir.

### 2.1. Avrupa Birliği'nde Kadın – Erkek Eşitliği ve Cinsiyet Ayrımcılığı Çalışmaları

Kadın ve erkek arasındaki eşitlik konusu ülkemizde ve dünyada gündemini koruyan ve tartışılan konuların başında gelmektedir. Avrupa Birliği, kurulduğu günden beri kadın-erkek eşitliği konusunda çıkardığı direktiflerle ve yapmış olduğu düzenlemelerle öne çıkmaktadır. Bu bağlamda kadın-erkek eşitliğini sağlamaya yönelik başlıca direktifleri şunlardır (Bolcan, 2010: 253):

1. *1975 yılında çıkarılan kadın ve erkek çalışanlara eşit ücret prensibinin uygulanmasına ilişkin üye ülke yasalarının yakınlaştırılması hakkındaki 75/117/EEC sayılı direktif,*

2. *1976 yılında çıkarılan işe alınma, mesleki eğitim, terfi ve çalışma şartlarında kadın ve erkeklere eşit muamele prensibinin uygulanması hakkındaki 76/207/EEC sayılı direktif ve bu direktifi değiştiren 2002/73/EEC sayılı direktif,*

3. *1978 yılında çıkarılan sosyal güvenlik alanında kadınlara ve erkeklere eşit muamele prensibinin kademeli olarak yürürlüğe sokulması hakkındaki 79/7/EEC sayılı direktif,*

4. *1986 yılında çıkarılan tarım da dâhil bağımsız çalışan kadınlara ve erkeklere eşit muamele prensibinin uygulanması ve bağımsız çalışan kadınların hamilelik ve analık dönemlerinde korunması hakkındaki 86/613/EEC sayılı direktif,*

5. *1986 yılında çıkarılan mesleki sosyal güvenlik programlarında kadınlara ve erkeklere eşit muamele prensibinin*

6. *yürürlüğe konulması hakkındaki 86/378/EEC sayılı direktif ve bu direktifi değiştiren 96/97/EC sayılı direktif,*

7. *1992 yılında çıkarılan hamile, yeni doğum yapmış ve emziren kadınların işlerindeki güvenliği ve sağlığı ile ilgili düzenlemeleri teşvik edici önlemler alınması hakkındaki 92/85/EEC sayılı direktif,*

8. *Kadın ve erkeklere eşit muamele ilkesinin kendi hesabına çalışan kadın ve erkekler arasında uygulanmasına ilişkin Avrupa Parlamentosu ve Konseyinin 2010/41/EU sayılı direktifi yer almaktadır.*

Avrupa Birliği, istihdam ve sosyal politikalarında kadın-erkek eşitliği üzerine AB uyum sürecinde ülkelerin eksik bırakılmamasını hedef almaktadır (Kaya, 2011:15). İlk zamanlar fırsat eşitliği noktasında ücret eşitliği ve çalışma yaşamında eşitlik olarak anlaşmalar yapılmış olup daha sonra “eşit muamele”, “olumlu eylem” ve “olumlu ayrımcılık” politikaları izlenmiştir. Zaman içinde yapılan politikaların yeterli olmadıkları görülmüş ve “fırsat eşitliğini ana politikalara ve faaliyetlere dahil etme (gender mainstreaming)” politikası uygulanmaya başlamıştır (Bolcan, 2010:256). Roma Antlaşması’nın 119. maddesi:

*"Her üye devlet ilk dönem içinde kadın ve erkekler için aynı işte aynı ücret prensibini uygular ve bunu devam ettirir. İş bu Maddenin amaçları doğrultusunda "ücret", yaptığı iş karşılığında doğrudan doğruya veya dolaylı olarak ve ister nakdi ister aynı olsun işvereninden aldığı temel veya asgari, ücret ya da maaş ve herhangi bir başka bedel anlamına gelir. Cinsiyet farkı gözetilmeksizin işçi ücretlerinin eşitliği, "a) Aynı iş için parça başına ödenen ücretin aynı ölçü birimine göre hesaplanması; b) Zaman esasına göre ödenen bir işçi ücretinin aynı işler için eşit olması anlamına gelir."*

Yukarıdaki örnek verdiğimiz direktifler dışında AB’nin kurucu antlaşmalarında da kadın – erkek eşitliğine dair maddeler yer almaktadır.

#### **a) Türkiye’nin Yapmış Olduğu Çalışmalar**

AB Antlaşması’nın 2. ve 3. maddeleri, AB’nin İşleyişine İlişkin Antlaşmanın 8. Maddesi ve AB Temel Haklar Şartının “kadın-erkek eşitliği” başlıklı<sup>2</sup> 23. maddesi de Türkiye’nin Kadın – Erkek Eşitliği konusu ile ilgili son dönemlerde yaptığı değişiklikleri sıralayacak olursak; Anayasa’nın 10. maddesi: “Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür” hükmü getirilmiş. Kadın İstihdamının Artırılması ve Fırsat Eşitliğinin Sağlanması konulu Başbakanlık Genelgesi 25 Mayıs 2010 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Sosyal güvenlik ve iş hukukunda süt izni, doğum izni ve ebeveyn izni konularında kadın istihdamını arttıracak düzenlemeler yapılmasının yanı sıra, uygulamaya konan istihdam teşvik paketlerine kadınlara özel teşvikler yer almaktadır. 6111 sayılı Kanun ile kadın ve genç istihdamı teşvik edilmiştir (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2016). Bu noktada 4857 sayılı İş Kanununda işçilerin eşlerinin doğum izni yapması ve ailede bireylerin ölümü durumunda henüz bir düzenleme bulunmamaktadır. Bunun yanında Kadınların süt izni 4857 sayılı İş kanununun 74. maddesinde kadın işçilerin doğumdan önce sekiz hafta ve doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam on altı hafta olmak üzere iki haftalık çalıştırılmaması esastır. Bu bağlamda diğer ülkelerin durumu incelendiğinde, çalışan kadınların doğum izni ile yapılan düzenlemede de gelişmiş 21 ülke arasında yapılan araştırmalara göre İsveç ve Almanya 47 haftalık "ücretli doğum izni" ile ilk sırada yer almaktadır. Japonya, ücretli doğum izni olarak kadınlara 26 haftalık bir süre tanıyarak 7. sırada yer alırken, ABD 14, İsviçre 24 hafta ücretli izinle son sıralarda yer alıyor. Türkiye’de ise; doğum öncesi 2 ay, doğum sonrası 2 ay olmak üzere 16 hafta ücretli izin veriliyor. Ücretli izne ek olarak

<sup>2</sup> Konuyla ilgili AB Temel Haklar Şartının “Kadın-erkek eşitliği” başlıklı<sup>2</sup> 23. maddesi inceleyebilirsiniz.

6 ay ücretsiz izin kullanma hakkı sunulmaktadır (Hayat,2016). İş Kanununda, “eşit davranma ilkesi” adı altında madde 5’de cinsiyet ayrımcılığına karşı çıkılarak maddeye aykırı davrananlara ceza öngörülmektedir (Sayın, 2007: 59). Bu madde ki cezai durumu engelleyici bir hale getirilmesi gereklidir.

## 2.2. Dünyada Kadınların İş Hayatına Katılımı ile İlgili Projeler

ILO başlatmış olduğu; "Kadınlara Daha Fazla ve Daha İyi İş Sağlama Uluslararası Programı, Kadın-Erkek Eşitliği, Yoksulluk ve İstihdam Alanlarında Kapasite Geliştirme Programının amacı, kadınların iş hayatına katılımını güçlendirmek ve istihdamı sağlamaktır. 15 Şubat 2013 - 30 Haziran 2016 tarihlerin de İsveç Kalkınma İş Birliği Ajansı ile başlatılmıştır. Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) ile birlikte “Kadınlar için Daha Çok ve Daha İyi İşler” projesini geliştirilmiştir. Proje, toplumsal cinsiyete duyarlı yaklaşımların aktif işgücü piyasası politikalarına içselleştirilmesini hedeflemektedir. İstanbul, Ankara, Bursa ve Konya illerinde kadınlar için iş imkânlarının daha fazla olduğu mesleklerin belirlenmesini hedeflemektedir (ILO, 2016). Proje, aynı zamanda dünyada kadınların iş hayatına katılmaları ile ilgili olarak; Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü’nün, Birleşmiş Milletler gibi uluslararası örgütler de çalışmalar yürütmektedir. Örneğin “womenforwomen” isimli sivil toplum kuruluşu 1993 yılından bu güne kadar dünyada kadın hakları bakımından görece geride kalan 8 ülkede toplam 447 bin kadının iş hayatına katılmasına destek olmaktadır. Bu ülkeler, Afganistan, Bosna Hersek, Kongo Cumhuriyeti, Kosova, Nijerya, Sudan, Irak ve Ruanda’dır (WFM, 2016). Birleşmiş Milletler’in Kamboçya’daki ev kadınlarının, iş hayatına katılmaları teşvik etmeye yönelik olarak projeler geliştirilmektedir. Bölge de yaşayan kadınları ekonomik hayatta katılmalarına yönelik projeler üretilerek, kendi yapmış oldukları ürünleri satmaları konuya ilişkin bir örnektir (UNW, 2013). Dünya Bankası tarafından fon verilerek kurulan ve Tunus Merkezli Arap Kadınları Eğitim ve Araştırma Vakfı tarafından işletilen, Persçe konuşan kadınları destekleme örgütü de bu konuda ciddi projeler geliştirmektedir. Örgüt son olarak, Kadın, İş ve Hukuk isimli raporunu 2016 yılında yayınlamıştır. Raporda cinsiyet eşitliği temel 7 faktör üzerinden incelenmiştir. Raporda bir önceki sayıdaki verilerle karşılaştırılarak kadınların kazanımlarının üzerine de tartışılmıştır. Raporda, araştırmaya alınan 173 ekonomiden en az 155’inde kadın ve erkek arasındaki ekonomik fırsat eşitliğini erkek lehine bozan hukuki düzenlemeler bulunduğunu vurgulamakta ve bu doğrultuda çözüm önerilerine yer vermektedir (Worldbank, 2016). Türkiye de Boyner Grubun: Nar Taneleri: Güçlü Genç Kadınlar, Mutlu Yarınlar Projesi geliştirilerek; “*Toplumda sosyal ve ekonomik dışlanmaya maruz kalan yetiştirme yurtlarında yetişen/ yetişmiş olan genç kadınların sosyo-ekonomik açıdan güçlenmesi yoluyla Türkiye’nin kalkınmasına ve kadınların iş gücü piyasasına dahil olmalarına destek vermeyi hedeflenmiştir*” (Ayvacı, 2016: 77). 2009-2013 proje de eğitim çalışmaları, mentorlük sistemi, sosyal içerme faaliyetleri, toplumsal farkındalık çalışmaları, meslek elemanları eğitim çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Projenin sonucunda; projenin mesajlarının ulaştığı kişi: 384.578, bilinçlendirilen kişi: 10.061, davranış ve tutum değişikliği ölçülen kişi: 689 ulaşılmıştır (Nar Taneleri). Bu bağlamda Sabancı Üniversitesinin başlatmış olduğu projenin 2013-2015 yılları arasındaki raporları incelenerek, kadın direktörlerin yıllara göre ve farklı durumlar için hesaplanan oransal verileri karşılaştırılacaktır.

### 3. BAĞIMSIZ KADIN DİREKTÖRLER PROJESİ VE ANALİZİ

Bu bölümde Türkiye'de kadının iş hayatındaki yeri İstatistiksel veriler incelenerek “**cinsler arası eşitlik**” gibi kavramın üzerinde durulacaktır. Çalışmanın ilerleyen kısmında, Sabancı Üniversitesinin başlattığı projenin 2013-2015 yılları arasındaki raporları incelenerek, kadın direktörlerin yıllara göre ve farklı durumlar için hesaplanan oransal verileri karşılaştırılacaktır.

#### 3.1. İş Hayatında Kadının Yeri Türkiye Değerlendirmesi

Kadın-erkek eşitliği üzerine yapılan çalışmalarda ülkemizde iş hayatına çalışma 1936 tarihli 3008, 1967 tarihli 931 ve 1971 tarihli 1475 sayılı İş Kanunlarının ardından dördüncü iş kanunu olan 4857 sayılı İş Kanunu, 10 Haziran 2003 tarihli ve 25134 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Kanunun genel gerekçesinde ve kimi maddelerinde belirtildiği üzere, Avrupa Birliği norm ve yönergelerine uygun düzenlemeler getirilmek amaçlanmıştır. Bu gerekçenin AB ile ilgili kaygısı, gerekçe metnindeki şu cümlelerden anlaşılmaktadır; “... AB'ne tam üyelik sürecinde Türk mevzuatında henüz bulunmayan, buna karşılık AB ülkelerini kendiliğinden bağlayan normların da Türk iş hukukuna kazandırılması gerekmektedir. Bugünkü aşamada Avrupa sosyal hukukunun temel nitelikteki düzenlemelerini benimsemek, onlara aykırı hükümleri yavaş yavaş Türk mevzuatından ayıklamak en isabetli yöntem olacaktır.”(İş Kanunu Gerekçesi, 39). Türkiye de kadın erkek çalışma oranları incelendiğinde; Türkiye İstatistik kurumunun (Türkiye İstatistik Kurumu, 2016) ‘ 2013- 2014-2015 yılı verilerine göre kadınların iş hayatına katılımı aşağıda özetlenmiştir:

2013 yılında kadınların iş gücüne katılım oranları; *NKA sonuçlarına göre 2011 yılında, Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde işgücüne katılma oranı %47,5 olup, bu oran erkeklerde %69,2, kadınlarda ise %25,9 oranındadır. Avrupa Birliği üyesi ve aday ülkeler arasında kadınların işgücüne katılma oranının en düşük olduğu ülke Türkiye’dir. Türkiye genelinde işgücüne katılma oranı cinsiyet ve yaş gruplarına göre incelendiğinde, tüm yaş gruplarında erkeklerin işgücüne katılma oranı kadınlara oranla daha yüksektir. İşgücüne katılma oranı erkeklerde en yüksek %95,4 ile 35-39 yaş grubunda, kadınlarda ise %38,3 ile 25-29 yaş grubundadır. Aynı dönem içerisinde kadınların üst düzey yönetici oranı 2013 yılında "kamusal alanda üst düzey kadın yönetici oranı %9,3, Kadın hâkim oranı ise %36,3'tür. Akademik personel içerisinde kadın profesörlerin oranı 2012-2013 öğretim yılı için %28,1 oranındadır. Kadın polis oranı yıllara göre bir değişiklik göstermeyerek 2013 yılında da %5,5'tir (Türkiye İstatistik Kurumu, 2016).*

2014 yılında yapılan kadınların iş gücüne katılım oranları incelendiğinde; kadınların iş hayatına katılımı 2013 yılına göre bir artış olduğunu söyleyebiliriz. Aynı zamanda “**cinsler arası eşitlik**” gibi kavramın ortadan kalkmadığını söyleyebilmektedir. *"Hane halkı İşgücü Araştırması sonuçlarına göre; 2013 yılında, Türkiye’de 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde istihdam oranı % 45,9 olup, bu oran erkeklerde % 65,2, kadınlarda ise % 27,1 oranındadır. Avrupa Birliği üye ülkelerinin istihdam oranı incelendiğinde; 2013 yılında kadın istihdam oranının en yüksek olduğu ülke %72,5 ile İsveç iken en düşük olduğu ülke %39,9 ile Yunanistan'dır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2016). Avrupa Birliği üye ülkelerinin (28*

ülke) ortalama kadın istihdam oranı ise %58,8'dir. Avrupa Birliği üye ülkelerinde 2013 yılında erkek istihdam oranının en yüksek olduğu ülke %78,7 ile Hollanda iken en düşük olduğu ülke %56,5 ile Hırvatistan'dır. Avrupa Birliği üye ülkelerinin (28 ülke) ortalama erkek istihdam oranı ise % 69,4'tür (Türkiye İstatistik Kurumu, 2016).

Kadınlar yöneticiler oranı incelendiğinde: 2014 yılında kamusal alanda üst düzey kadın yönetici oranı 2013 yılına göre önemli bir değişiklik göstermeyerek %9,4'tür. Kadın hâkim oranı %36,9, kadın profesörlerin oranı ise 2013-2014 öğretim yılı için %28,7 oranındadır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2016). Kadın polis oranları incelendiğinde önceki yıllardaki oranlarla bir değişiklik olmadığını söyleyebiliriz. 2014 yılında %5,5 iken, 2015 yılında yapılan İstatistiklerle Kadın incelemesinde kadınların istisna oranında "Türkiye'de 15 ve daha yukarı yaştaki nüfus içerisinde istihdam oranı 2014 yılında %45,5 olup, bu oran erkeklerde %64,8, kadınlarda ise %26,7 oranındadır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2016). Türkiye de bağımsız kadın direktörler projesi incelenerek kadın yönetici oranı daha geniş bir şekilde değerlendirilecektir. İstatistik veriler incelendiğinde genel sonuç Türkiye de istihdam ve işgücü piyasalarında halen bir istihdam fırsatları dengesi sağlandığını söyleyebiliriz.

### 3.2 Bağımsız Kadın Direktörler Projesi

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nun hayata geçirdiği "Bağımsız Kadın Direktörler Projesi" kapsamında ilk Türkiye Kadın Direktörler Konferansı Türkiye'de başlatılmıştır. Türkiye kampanya listelerinde 1\3 oranından Bağımsız Kadın Direktör bulunmaktadır. Buna ek olarak değişim hükümetlerin ilkelerinde talep edilen oran ile şirketlerdeki kadın yöneticilerle artırmayı amaçlamaktadırlar. Bağımsız Kadın Direktörler Projesi" kapsamındaki her yıl Türkiye Kadın Direktörler Konferansı düzenlenmektedir. Bu sene 11 Kasım 2016 ' da "IV. Türkiye Kadın Direktörler Konferansı" düzenlenmiştir.

Tablo 2. Bağımsız Kadın Direktörler Raporlarının İçerik Karşılaştırması Tablosu

RAPORLARDA YER ALAN İÇERİKLER		
2013 RAPORU	2014 RAPORU	2015 RAPORU
<b>BÖLÜM 1 Giriş ve Arka Plan</b> 1.1. Arka Plan 1.2. Kurumsal Yönetişimin Önemi 1.3. Kurumsal Yönetişimde Kadının Rolü 1.4. Camdan Tavan	<b>BÖLÜM 1 Giriş ve Arka Plan</b> 1.1. Arka Plan 1.2. Neden Cinsiyet Ayrımcılığı? 1.3. Turkey	<b>BÖLÜM 1 Giriş</b>
<b>BÖLÜM 2 Uluslararası Gelişmeler ve Trendler</b> 2.1. Uluslararası Gelişmeler 2.1.1. Hukuki Düzenlemeler 2.1.2. Kurumsal Yönetişim Kodları 2.1.3. Gönüllü Hedefler 2.1.4. İnişyatifleri Etkinleştirmek 2.2. Uluslararası Trendler	<b>BÖLÜM 2 Uluslararası Gelişmeler ve Trendler</b> 2.1. Hukuki Düzenlemeler 2.2. Anlatım Mekanizmaları ve Gönüllü Hedefleri, İnişyatifleri Etkinleştirmek 2.3. Kurumsal Çabalar	<b>BÖLÜM 2 Türkiyede Sektördeki Kadınlara</b> 2.1. Tüm Toplulukların Analizi 2.2. BIST 100'deki Kadın Direktörlerin Değerlendirmesi 2.2.1. Kadın Direktör İçeren BIST 100 Şirketlerine Bakış 2.2.2. BIST 100'deki Kadın Direktörlerin Analizi 2.2.3. BIST 100'deki

		CEO/Yönetici Pozisyonunda olan Kadınlar 2.3. BIST 100'deki Trendler 2.4. Farklı Sektörlerdeki Kadın Direktörler 2.5. BIST 100'de Cinsiyet Ayrımcılığındaki Trendler 2.5.1. BIST 100'de Bağımsız Kadın ve Erkek Direktörler 2.5.2. Aile ve Paydaş olan Kadın ve Erkek Direktörlerin Analizi 2.6. Topluluk Komitelerinin Kompozisyonu
<b>BÖLÜM 3</b> Türkiye'de Sektördeki Kadınlar 2012-2013 3.1. Topluluk Dağılımlarının Genel Değerlendirmesi 3.2. Kadın Direktör İçeren BIST 100 Şirketlerine Bakış 3.3. BIST 100'deki Kadın Direktörlerin Değerlendirmesi 3.4. Topluluk Komitelerinin Kompozisyonu 3.5. Yeni Noktalar 3.6. BIST 100'deki Trendler 3.7. Çoklu Görevde Bulunan Kadın ve Erkek Direktörler 3.8. Farklı Sektörlerdeki Kadın Direktörler	<b>BÖLÜM 3</b> Türkiye'de Sektördeki Kadınlar 2014 3.1. Topluluk Dağılımlarının Genel Değerlendirmesi 3.2. Kadın Direktör İçeren BIST 100 Şirketlerine Bakış 3.3. BIST 100'deki Kadın Direktörlerin Değerlendirmesi 3.4. Topluluk Komitelerinin Kompozisyonu 3.5. Yeni Noktalar 3.6. BIST 100'deki Trendler 3.7. Çoklu Görevde Bulunan Kadın ve Erkek Direktörler 3.8. Farklı Sektörlerdeki Kadın Direktörler	<b>BÖLÜM 3</b> Kadınca Güçlendirilmiş Topluluk Indexi 3.1. Kadın Direktörlerin Sınıflandırılması 3.2. Ayrımcılığın Hesaplanması 3.3. Gücün Hesaplanması
<b>BÖLÜM 4</b> Kadınca Güçlendirilmiş Topluluk Indexi 4.1. Kadın Direktörlerin Sınıflandırılması 4.2. Ayrımcılığın Hesaplanması 4.3. Gücün Hesaplanması	<b>BÖLÜM 4</b> Kadınca Güçlendirilmiş Topluluk Indexi 4.1. Kadın Direktörlerin Sınıflandırılması 4.2. Ayrımcılığın Hesaplanması 4.3. Gücün Hesaplanması	<b>BÖLÜM 4</b> Sonuç
<b>BÖLÜM 5</b> Proje Çıktıları ve Sonuç 5.1. Türkiye'deki Şirketler Neden Kadın Direktör Atamıyorlar? 5.1.1. Şirketlerle Münakaşa 5.1.1. Yıllık Olağan Toplantı	<b>BÖLÜM 5</b> Proje Çıktıları ve Sonuç 5.1. Proje Çıktısı 5.2. Kodlarla Uygun Olarak Yumuşak Hukuksal Yaklaşım 5.3. Yol Haritası	

**Kaynak:** 2013-2015 rapor içerikleri incelererek yazar tarafından oluşturulmuştur (Ararat, Süel, & Aytekin, 2013, 2014, 2015).

Yukarıdaki tabloda 2013-2015 arası Bağımsız Kadın Direktörler Raporu'nun içerikleri bir arada verilmiştir. Tabloya göre, 2013 Bağımsız Kadın Direktörler Raporu incelendiğinde, ilk rapor olması dolayısıyla raporun Türkiye'deki kadın direktörlerin neden az olduğunu sorgulayan araştırma soruları bazında hazırlandığı söylenebilmektedir. Raporda, şirketlerde yapılan bir araştırmaya yer

verilmektedir. 2013 Raporunda öncelikle duruma kadınsal perspektiften bakılmış ve IWD projesi kadınla ilgili olan bir toplumsal sorunu çözmeye aracı olarak görülmüştür. 2013 Raporu, kurumsal yönetişimi gerçekleştirmek için kadınların şirket kurullarına katılmasını sağlamaya yönelik hedefler belirlemek hedeflenmiştir. Rapor da şirketlerdeki kadın oranların artışının sağlanmasına yönelik hedefler yer alırken, aynı zamanda bağımsız kadın yöneticilerin yönetim kurullarında yer alması sağlanmak amaçlanmaktadır. Böylece şirketlerdeki cinsiyet çeşitliliğinin artırılması temel hedeflerden biridir. Raporunda yıllık raporlara yer verilerek bu bağlamda işletmelerde kadın yönetici oranları hesaplanarak, kadın yönetici sayısına ulaşmaya çalışıldığı söylenebilmektedir. 2013 Raporunda, cinsiyet eşitsizliği konusunun yönetim kurullarında siyasi bir konu haline geldiği ve ticari organizasyonlar başta olmak üzere üst düzey yönetim kurullarında kadın yöneticilerin sayısının az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet eşitliği ve şirketlerin ekonomik karar alırken, kurullarındaki kadın yöneticilerin sayılarının yeterli olmadığına vurgu yapılmaktadır.

2014 Raporu incelendiğinde, raporun daha çok hukuki düzenlemeler ve yönetişim konusuna ağırlık verdiği söylenebilmektedir. 2014 raporunda, toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve yönetim kurullarındaki kadın yönetici sayısının azlığı konuları üzerinde durulmaktadır. Şirketlerdeki kadın yönetici sayısını arttırmak amacıyla, yasa koyucular tarafından konulan kurul üyeliği kotaları ve düzenlemeleri raporda dikkat çekmektedir. Böylece yönetim kurullarında belirli bir cinsiyet dengesi yükümlülüğün getirmesi amaçlanmaktadır. Norveç tarafından önerilen şirketlerdeki kota temelli yaklaşım İzlanda, İtalya, Fransa, Belçika ve Almanya gibi ülkelerde uygulanarak şirketlerdeki cinsiyet çeşitliliğinin artırılmasını amaçlamaktadır.

2015 Raporu incelendiğinde, 2013 ve 2014 raporunda ağırlıklı olarak işlenen konular başta çevre, toplum ve yönetim konularıdır. Rapor da cinsiyet eşitliği konusuna yer verilmediği gözlemlenmiştir. Raporun sayısal veriler ağırlıklı bir rapor olduğu söylenebilecektir. 2015 Raporu, 2014 ve 2013 raporlarından farklı olarak toplam 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, diğer raporlarda yer verilen uluslararası gelişmeler, cinsiyet ayrımcılığı, kadın şirket yönetişimdeki yeri konularının yer verilmediği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda 2015 Raporunda yer almayan konuların tekrar düşmemek için mi olduğu yoksa yeni trenlere eğilim içerisinde bir Rapor mu olduğu konusu tartışmalıdır.

Raporlarda genel farklılıklar ve benzerlikler sıralanacak olursa; 2013 raporunda kurumsal yönetişim birinci bölümde tartışılırken, 2014 raporunda kurumsal yönetişim konusundan sonuç kısmında bahsedilmiştir. 2013 raporunun sonucunda yer alan konular 2014 raporunun girişinde yer almıştır. 2013 ve 2014 raporlarının arasındaki belirli fark; her iki raporun da aynı başlıklara sahip olmasının yanında, 2013 raporunda uluslararası gelişmeler için ayrı bir başlık oluşturulmuştur. 2014 raporu daha yüzeysel olarak yönetişim ve hukuki düzenlemelerden bahsederken, 2013 raporu kadınsal perspektif ve şirketler üzerinden bu konuları daha detaylı olarak tartışmıştır. 2013 ve 2014 raporlarında yıllık olağan toplantılar ve hedeflere yer verilirken 2015 raporunda yalnızca proje çıktılara yer verildiği gözlemlenmiştir. 2015 raporu 2013 ve 2014 raporundan farklı olarak dört bölüme ayrılmıştır. Cinsiyet tartışmalarına başlangıçta hiç yer vermeden direkt olarak sayısal verilere giriş yapmıştır. 2013 ve 2014 raporlarının girişlerinde cinsiyet ayrımcılığı, uluslararası gelişmelerle ilgili hukuki düzenlemeler, gönüllü hedefleri, kadının kurumsal yönetişimdeki rolü ve kadının özellikle Türkiye'deki sosyal konumu gibi konular tartışılmıştır.



Raporların sadece içindekiler başlıklarına bakılarak bir çıkarsama yapılacak olursa, 2013 ve 2014 raporlarının içerdikleri proje sonuçlarını vurgulamak amacıyla tasarlandığı anlaşılabilir. 2013 ve 2014 raporları proje raporları olarak tanımlanabilecekken, 2015 raporunun proje raporundan daha çok sayısal verilerin ilân edildiği bir rapor olduğu sonucuna varılabilecektir.

Tablo 3. Çeşitli Sektörlerdeki Kadın Direktörler Tablosu

Şirket Türü	Toplam Şirket Sayısı		Kadın Direktörler		Toplam Direktörlük		Kadın Direktörlük	
	2013/2014/2105	2015	2013/2014/2105	2015	2013/2014/2105	2015	2013/2014/2105	2015
	#	#	#	%	#	#	#	%
Eğitim, Sağlık, Spor vs	6/5	0	0	0	44/36/35	0	0	0
Elektrik, Gaz, Su	5/5	4	4	8	33/35/40	4	1	1
Enerji	1/1	0	0	0	12/12	0	0	0
Yönetim ve Danışmanlık Hiz.	2/2	1	1	5	11/17	1	9	9
Üretim Şirketleri	19/189/187	1	1	5	13/20/1306/1289	1	1	1
Saha ve Yapı İş.	6/8	2	2	3	40/49/49	3	7	7
Madencilik	6/5	5	5	8	39/34/34	7	1	1
Finans Kuruluş.	14/5/140/138	8	8	5	10/67/1018/1002	1	1	1
Profesyonel ve Teknik	1/1	0	0	0	3/4	0	0	0
Dünya, Tarım ve Bahç.	3/4	3	3	1	17/22/16	6	3	3

T eknoloji ve Savunma	16/15	16/ 8/8	9	5 6.3/50/62	10 5/107/102	1 0/13/13	9 .5/12.2/13
K onaklama	35/35	33/ 8/20/22	1	5 4.6/57.1/6 3	22 7/238/243	2 3/29/32	1 0.1/12.2/1 3
U laşım ve Telekom.	11/10	21/ 4/4	5	4 1.7/36.4/4 0	84/ 81/74	7 .1/4.9/5	7 .1/4.9/5

**Kaynak :** (Ararat, Süel, & Aytekin, 2013 , 2014, 2015) raporları incelenerek oluşturulmuştur.

Çeşitli sektörlerde çalışan kadın direktör incelendiğinde, 2013-2015 yılı arasında, kadın direktör bulunduran Borsa İstanbul (BİST 100) şirketlerin sektörlere göre dağılımı ve bu şirketlerdeki kadın direktörlerin değişim oranları gözlemlenebilecektir. Eğitim, sağlık, spor vb. sektörlerde hizmet veren şirket sayısında söz konusu üç yıl boyunca kayda değer bir değişim olmamış, sadece bir şirket kapanmıştır. BİST ‘ 100 de yer alan bu sektörlerdeki şirketlerde kadın direktörler bulunmamaktadır. Elektrik, gaz, su sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerdeki kadın direktör oranları % 10-% 15 bandı arasında değişmekle birlikte, bu şirketlerin sayısı da azdır. Enerji sektöründe yalnızca 1 şirket bulunmakta ve bu şirkette bulunan 12 direktörlükten hiç birinde kadın direktör bulunmamaktadır. Yönetim ve danışmanlık alanında faaliyet gösteren şirketlerde de kadın direktörlük sayısındaki durum elektrik, gaz, su sektöründe faaliyet gösteren şirketlerdeki gibi %10’un biraz üzerinde seyrederken, bu durum 2014 yılında %18 ile zirveyi görmüştür. BİST 100’deki üretim şirketlerinin sayısı bir hayli fazla olup (max 190) bu şirketlerdeki kadın direktörlerin oranları 2015 yılında % 13 ile zirveye ulaşmıştır. Saha ve yapı sektöründe faaliyet gösteren şirketlerdeki kadın direktör oranı, diğer şirketlere göre en az kadın direktör bulunduran iki sektörden biridir. Bu oranların en yükseği 2015 yılında % 8’dir. Kadın direktör oranlarının en az olduğu diğer sektör ise tablonun sonunda yer alan ulaşım ve telekomünikasyon sektörüdür. Bu sektördeki kadın direktör oranı en yüksek olarak 2013’te ve % 7.1 oranında ölçülmüştür. Madencilik sektöründe yer alan kadın direktörlerin oranı diğer sektörlerde göre daha yüksek ölçülmüştür. Buna göre madencilik sektöründe 2013’ yılında, %1 8 oranında kadın direktörler yer almıştır. BİST 100’de bulunan finans şirketlerinin de sayısı kayda değer yükseklikte olmakla birlikte (max. 145) bu şirketlerdeki kadın direktör oranları da düşük seyretmiştir. Finans şirketlerindeki en yüksek kadın direktör oranı 2015’de %14 oranında ölçülmüştür. Profesyonel ve Teknik hizmetlerde faaliyet gösteren tek şirketin 2015 yılındaki üç direktörlüğünden birisinde kadın bulunmaktadır. Odunculuk, tarım ve balıkçılık sektörlerinde 2015 yılında hizmet gösteren üç şirketin direktörlüklerinin %44’ünü kadınlar almıştır. Bu durum kadınlar için tablodaki en yüksek ölçülen orandır. Konaklama ile ulaşım ve koordinasyon alanında faaliyet gösteren şirketlerdeki kadın direktör oranları da vasat bir görüntü vermektedir. Buna göre konaklama alanında en yüksek oran 2015 yılında %13 olarak ölçülürken, ulaşım ve telekomünikasyon alanında bu oran 2013 yılında %7 olarak ölçülmüştür.

Genel tabloya bakıldığında, BİST 100’de yer alan ve çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin hiçbirinde, direktörlüklerin % 50 oranında dahi kadın

direktör bulundurmadığı gözlemlenmiştir. Bu oranlar şirketlerin çoğunda % 5 ile % 15 bandı arasında seyretmiştir. Tablo genelinden Türkiye’de BIST100’de bulunan şirketlerin direktörlük kadrolarında kadınlara yeterince yer verilmediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 4. Borsa İstanbul 100’de Yer Alan Şirketlerde Bulunan Kadın Sayılarının Oransal Değişimi 2008-2015**

	015	014	013	012	011	010	009	008
<b>To pluluktaki Kadınlar</b>	1.34%	0.32%	1.25%	0.02%	0.088%	.82%	.77%	.63%
<b>E n Az 1 Üye Kadın Direktör Bulunan Şirketler</b>	2	2	3	4				
<b>E n Az 3 Üye Kadın Direktör Bulunan Şirketler</b>	0							
<b>K adın Üyesi Olmayan Şirketler</b>	8	8	7	6				
<b>K adın Yöneticisi Olan Şirketler</b>								

**Kaynak :** (Ararat, Süel, & Aytekin, 2013 , 2014, 2015).

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, verilerin 2008 yılına kadar gittiği ancak şirket sayıları verilerinin raporların hazırlanmaya başladığı 2012 ‘yıldan itibaren hesaplandığı gözlemlenmektedir. Oransal verilerin yıllar bazında sürekli artış gösterdiği söylenebilecektir. Şirketlerde bulunan direktörlüklerdeki kadınların sayısı en yüksek 2015 yılında ve %11.34 oranında ölçülmüştür. En az 1 bağımsız kadın direktör bulunduran şirketlerin sayısı 2012 yılında 54 iken 2015 yılında 62 olarak hesaplanmıştır. En az 3 bağımsız kadın direktör bulunduran şirketlerin sayısı ise 2013 yılında 9, 2015 yılında 10 olarak hesaplanmıştır. Bağımsız kadın direktör bulundurmayan şirketlerin sayısı ise bulunduranlara göre bir hayli fazladır. Buna göre bünyesinde hiç bağımsız kadın direktör üye bulundurmayan şirket sayısı 2012 yılında 46 iken 2015 yılında 38’dir. Kadın direktör üye bulundurmayan şirket sayısındaki bu düşüş bir nebze umut verici niteliktedir. Tablonun son satırında yer

alan ve kadın yönetici bulunduran şirket sayısı 2012 yılından 2014 yılına kadar aynı (7) kalmıştır. Bu sayı 2015 yılında sadece bir artarak 8 olmuştur. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın raporun başında vurgulanan düzenlemesiyle birlikte şirketlerde bağımsız kadın direktörler üyesi kadın bulundurma zorunluluğuna rağmen tablodaki sayılar yeterince tatmin edici bulunmamıştır.

**Tablo 5: 2013, 2014, 2015 Yılları Çoklu-Direktörlük Yapan Kadın ve Erkekler**

2013 RAPORUNA GÖRE										
	op. Dir .	oltuksuz	Koltuk	Koltuk	Koltuk	Koltuk	Koltuk	Koltuk	Koltuk	Koltuk
üm Direktörler	002	340	915	77	4	0	8			
rkek Direktörler	650	061	686	42	4	7	7			
adın Direktörler	52	79	29	5	0					
2014 RAPORUNA GÖRE										
üm Direktörler	953	326	913	80	4	5	9			
rkek Direktörler	601	053	693	42	7	9	8			
adın Direktörler	52	73	20	8						
2015 RAPORUNA GÖRE										
üm Direktörler	916	297	892	80	5	0	1			
rkek Direktörler	541	004	655	40	5	7				

er										
adın Direktörl er	75	93	38	0	0					

**Kaynak :** (Ararat, Süel, & Aytekin, 2013 , 2014, 2015).

Tablo 4 ‘ü incelediğimiz zaman, özellikle toplam kadın ve erkek direktör sayılarının arasındaki uçurum dikkat çekici niteliktedir. 2013 yılında 2650 erkek direktöre karşılık yalnızca 352 kadın direktör şirketlerde görev yapmaktadır. 2014 yılında erkek direktörlerin sayısı yaklaşık 50’ e düşerek 2601 olurken, kadın direktörlerin sayısı 2013 yılındakiyle aynı kalmıştır. 2015 yılında erkek direktörlerin sayısı düşmeye devam ederken, kadın direktörlerin sayısı 23 artış göstererek 375’e ulaşmıştır. Bu verilerde dikkat edilmesi gereken bir nokta da tüm direktörlüklerinin sayılarıdır. Bu sayılar 2013’de 3002, 2014’de 2953 ve 2015 ‘de 2916 şeklinde ölçülmüştür. Kadın ve erkek direktörler sayılarındaki artışların oranları bu veriler de göz önüne alınarak hesaplanabilir. Bu verilerin de BIST 100’de yer alan şirketlerin baz alınarak hesaplandığını hatırlatmakta yarar vardır. Tabloda “koltuk” olarak verilen sayılar direktörlerin nüfuz ettiği görev alanlarına işaret etmektedir. Buna göre tüm yıllarda 7 ve 8 görevde bulunan kadın direktör yoktur. Bunun yanında hem erkek hem de kadın direktörlerin yoğunluğu özellikle tekli görev ve ikili görevlerde göze çarpmaktadır. Kadın direktörlerin özellikle çoklu görevlerdeki sayıları yıllar bazında sürekli bir artış göstermemiş, dalgalanmalı bir seyir izlemiştir.

**3.3. 2013- 2015 Rapor Sonuçların Karşılaştırılması**

Raporların sonuçlarına bakıldığında 2013 Raporu’nda, raporun Türkiye’de ele alınan örneklem olan BIST100’deki şirketler referans alınarak, şirketlerdeki cinsiyet ayrımcılığına önlemek için yapılmış bir çalışma olduğunu söyleyebiliriz. Rapor, 2012 Ocak ayından itibaren BIST 100’de yer alan şirketlerdeki kadın direktörlüklerin değişimlerini özetlemektedir. Aynı zamanda IWD projesi yıllık olağan toplantılarında söz konusu şirketler için bağımsız kadın direktörler bulmak ve önermek için de bir araç görevi görmektedir. Araştırma sonucunda BIST 100’de bünyesinde bağımsız kadın direktör bulunmayan 7 adet şirkete bağımsız kadın direktör kazandırmak üzere önerilerde bulunulmuştur. Yine bünyesinde bağımsız kadın direktör bulundurmayan 53 şirketle de bu veriler elektronik bir platform aracılığıyla paylaşılmış ve bilgilendirilmiştir. Dışa kapalı olan şirketlerin kadın ya da erkek fark etmeksizin dışarıdan profesyonel direktörler almaya sıcak bakmadıkları tespit edilmiştir. Görüşülen şirketlere erkek direktörleri kadın direktörlerle değiştirip değiştiremeyecekleri sorulduğunda ise bunun için en az 3 yıllık bir geçiş süreci gerektiği şirketler tarafından en çok dile getirilen bir nokta olmuştur. Topluluk tarafından şirketlere bağımsız kadın direktör kazandırılmasının resmi bir prosedüre bağlanması fikri şirketler tarafından olumlu karşılanmazken, kurumsal yönetim ilkelerinin de şirketler tarafından yeterli derece uygulanmadığı gözlemlenmiştir. Yapılan toplantılarda şirketlere neden kadın direktörleri yönetim kurullarına aday göstermedikleri sorulduğunda, çoğunlukla bunun kurumsal yönetim prensiplerinde olduğundan haberleri olmadıklarını söylemeleri yer almaktadır. Bazı verilen yanıtlarda ise yasal bir zorunluluk olmadığını savundukları belirlenmiştir. Şirketler genel olarak direktörleri özgürce seçmeleri gerektiğini savunurken, bazı şirketler ise ilerleyen yıllarda kadın direktör adaylar seçmeye gayret edeceklerini savunmuşlardır. Rapor, cinsiyet ayrımcılığının engellenmesi ya da azaltılması için

çözüm olarak ise söz konusu düzenlemeyi devam ettirmenin ve bunu bir iş piyasası düzenlemesi boyutundan, yasal bir boyuta taşımının gerekliliğini vurgularken daha temel bir çözümün ise şirketlerin ve hissedarların bu konu hakkında bilgilendirilmesi, farkındalıklarının artırılması olduğunu belirtmektedir

2014 Raporu'nda 2013 Raporunda olan noktaları vurgularken, projenin ikinci yılında , BIST 100 şirketlerindeki bağımsız kadın direktörlerinin sayısının yıldan yıla çok küçük artışlar gösterebildiği vurgulanmıştır. Direktörlerin bağımsızlıklarını kaybetmelerinin yasal süresi ise 6 yıldır. Şirketlerin halen belirli bir aday gösterim sürecinin olmadığı belirlenmiştir. Yapılan toplantıda bir önceki yıla göre, bağımsız kadın direktör adayı gösteren şirketlerin sayısının arttığı gözlemlenmiştir. Şirketlerdeki cinsiyet ayrımcılığının giderilmesi için dünya çapında genel olarak uygulanan “şikâyet et ve anlat” mantığı vurgulanmıştır. “Şikâyet et ve anlat” mantığının Türkiye’de etkili olmadığı da raporda vurgulanmaktadır. Bunun bir nedeni de Türkiye’de, şirketlerde zaten az sayıda olan kadın direktörlerin kurumsal yönetim için bir baskı grubu oluşturacak çoğunlukta olmamalarıdır. Bunun yanında sivil toplum kuruluşlarının da konu hakkında çok girişken olmadıkları belirtilirken yasal bir düzenlemenin gerekliliğine işaret edilmektedir. Raporun sonunda 2015 yılı çalışma planı için siyasilere de iş birliğine gidilmesi ve yasal düzenlemeler için TBMM’ ile ortak hareket edilmesi öngörülmüştür.

2015 Raporu'nda ise içerikte olduğu gibi daha çok yasal veriler üzerinden sonuçlar çıkarılmıştır. Raporu oluşturanların beklediklerinin aksine 2015 yılı için kadın direktör sayılarına ilişkin veriler daha olumlu gözükse de bunun bir trend haline gelip gelmeyeceğinden emin olunmadığı vurgulanmıştır. Bağımsızlık zorunluluğunun 2012’de yasal olarak getirilmesi sonucunda, erkek olan direktörlerin yeni yerlerine önceki yıllara göre daha çok kadın direktör adayı gösterildiği belirlenmiştir. Raporun diğer raporlara göre çok kısa olan sonuç bölümü, şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerini göz ardı ettiklerini ve bunun sonucunda cinsiyet ayrımcılığı konusunda gereken yolun gereken zaman diliminde kat edilemediği vurgulanmıştır.

Bu bağlamda Kadın üye oranında önemli bir artış görülmezken bağımsız kadın üye sayısının son bir yılda yüzde 23.5 artış göstermesi raporlarda dikkat çekici olmakla birlikte, BİST şirketlerinde bağımsız direktörler arasında kadın direktör oranı 2011 yılında yüzde 7.7 iken bu oran 2012 sonunda yüzde 8.8’e yüklenmiş bulunmaktadır. Özellikle Türkiye’de üniversite mezunlarının yüzde 60’ının kadın olması buna rağmen incelenen rapordaki bağımsız kadın direktörler sayısının az olması potansiyelin iyi kullanılmadığına bir örnek teşkil etmektedir.

## SONUÇ

Dünyada politik ve ekonomik sistemin önemli sorunlarından birisi de bu sistemlerdeki aktörler arasındaki eşitsizlik ve ayrımcılıktır. Söz konusu eşitsizliklerden ve ayrımcılıklardan, sosyal bir sorun haline gelmiştir. En önemli konulardan biri ise cinsiyet ayrımcılığıdır. Bu ayrımcılık çeşidi esasen kadınlara yönelik ayrımcılık şeklinde ortaya çıkmaktadır. Söz konusu ayrımcılığı azaltmak ve önlemek adına, çeşitli fikir ve aksiyon akımları ortaya çıkmakta ve bu akımların etkisi altında da çeşitli projeler üretilip uygulanmaktadır. Kadın kimliğinin ve erkeğe eşit bir insan olarak kadın haklarının vurgulanmasında ve savunulmasında etki yatabilecek projeler üretilmez. Türkiye’de dünyaya nazaran daha az yol kateden cinsiyet ayrımcılığına karşı yürütülen çalışma ve politikaların yetersiz olmasının

nedeni bu fikir akımının toplumca yanlış anlaşılması ya da zararlı görülmesinin etkilerinin olduğu gözlemlenmektedir.

Dünyada bu yönde üretilen projeler özellikle son yıllarda daha da artarak kayda değer bir hale gelirken, Türkiye’de bu yönde yapılan çalışmalar sınırlıdır. Bu konuda Türkiye’de en göze çarpan ve politika ve düzenlemelere etki bakımından potansiyeli bulunan projelerden biri Bağımsız Kadın Direktörler Projesi’dir. Proje kapsamında 2013 yılından bu yana raporlar oluşturulmakta ve iş hayatında kadın direktörlerin yerlerini sayısal verilerle sunmaktadır. Sayısal verilerin yanında raporların ilk bölümlerinde cinsiyet ayrımcılığı, iş hayatında ve kurumsal yönetişimde kadının rolü gibi konulara yer verilerek bir farkındalık oluşturulması amaçlanmaktadır. Raporlarda Türkiye’de direktör pozisyonundaki kadınların sayısının erkeklere göre neredeyse bir uçurum şeklindeki azlığı dikkat çekmiştir. Kadın-erkek direktörlük oranlarındaki 2012-2015 yılındaki değişimler çok az bir miktar yükselmeye işaret etse de bu yeterli görülmemektedir. Kadın direktörlerin artışı bir trend olarak sürekli bir hale getirilmeli, bu amaç doğrultusunda yapılan düzenlemeler yasal bir zemine oturtulmalıdır.

Dünyada ve özellikle Türkiye’de kadının toplumsal hayattaki kimliğinin yerini bulmasına yönelik çalışmalar ve projeler artırılmalıdır. Türkiye’de bağlayıcılığı olmayan düzenlemelerle şirket yönetimlerinin inisiyatiflerine bırakılmış, kadını desteklemeye yönelik politikalar, durumunu iyiye gitmesi için yetersiz görülmektedir. Söz konusu politikaların gereken farkındalık ve işleyiş sağlanana kadar yasal ve zorunlu bir boyuta taşınarak iş hayatında kadına yönelik eşitsizliğin giderilmesi gerekmektedir. Projenin sadece kadın bağımsız üyelerin ya şirket sahiplerinin eşleri ya da kızlarından oluşturulmuş olması projede ayrı bir tartışma konusunu gündeme getirmektedir. 2016 yılında yapılacak raporda Avrupa’daki kadın direktör oranlarında ki artış nedenleri dikkate alınarak, şirketlerde kadın kotası uygulanması Türkiye’de kadın direktör sayısını arttırabilir.

### **Kaynakça**

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (2016) “Türkiye’de Kadın”, <http://kadininstatusu.aile.gov.tr/uygulamalar/turkiyede-kadin> , (05.10.2016).

Ararat M, Süel, E, Aytakin B. (2013) "1st Annual Report Woman on Board, Turkey. Independent <http://ataum.ankara.edu.tr/> Women Directors " Sabancı Üniversitesi, İstanbul.

Ararat M, Süel, E, Aytakin B. (2014) "2st Annual Report Woman on Board, Turkey. Independent <http://ataum.ankara.edu.tr/> Women Directors " Sabancı Üniversitesi, İstanbul.

Ararat M, Süel, E, Aytakin B. (2015) "1st Annual Report Woman on Board, Turkey. Independent <http://ataum.ankara.edu.tr/> Women Directors " Sabancı Üniversitesi, İstanbul.

IWD (2013) , 1st Annual Report Woman on Board, Turkey.IndependentWomen Directors (IWD) Project, Sabancı University.

Avrupa Birliği Bakanlığı ( 2016) , <http://www.ab.gov.tr/index.php?p=84>,(08.10.2016).

Ayvacı,Ö.A.(2016), "Kadın Dostu", Capital Dergisi, s.68-8.

Bolcan, A. E. (2010), "Avrupa Birliği Direktifleri Işığında Türk alışma Mevzuatında Kadın", alışma ve Toplum Dergisi, Cit 1, Sayı 24, s 253-273

ELCA (2016), "Supporting International Women Leaders", <https://www.elca.org/Our-Work/Global-Church/Global-Church-Sponsorship/Supporting-International-Women-Leader>, Women Leaders, (10.06.2016).

FortuneTurkey. (2014)," Türkiye'nin en güçlü 50 iř kadını" <http://www.fortuneturkey.com/fotograf/galya-frayman-molinas-116>,(25.12.2016).

Haberler.com. (2016), " Güler Sabancı Dünyanın En Güçlü Kadınları Arasında, <http://www.haberler.com/guler-sabanci-dunyanin-en-guclu-kadinlari-arasinda-2-8769722-haberi/>, (25.12.2016).

Haberler.com. (2016), " Güler Sabancı Haberleri", <http://www.haberler.com/guler-sabanci-dunyanin-en-guclu-7-kadini-secildi-8767327-haberi>, (25.12.2016).

ILO (2016), "İnsana Yakışır İř", <http://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/dw/lang--tr/index.htm>, 05.12.2016).

İşte Kadınlar (2014), "Güler Sabancı'nın hiç bilinmeyen yönleri", <http://www.istekadınlar.com/patroniceler/guler-sabanci-nin-hic-bilinmeyen-yonleri-h176>,( 25.12.2016)

Kaya, G. (2011) Avrupa Birliği İř hukukunda Cinsiyet Ayrımı, Doktora Tezi, İzmir.

Türkiye İstatistik Kurumu. (2016 ). İstatistiklerle Kadın. Ekim 2016, 5 tarihinde Türkiye İstatistik Kurumu: <http://www.tuik.gov.tr/> adresinden alındı

UNW. (2013) "Cambodia: Improving The Bamboo Handicraft Industry To Enhance Women's Economic Empowerment",[http://www.unwomenuk.org/wp-content/uploads/UN-Women-UK\\_Student-Membership-Form](http://www.unwomenuk.org/wp-content/uploads/UN-Women-UK_Student-Membership-Form), (20.12.2016).

UNW.(2016),"AchieveGenderEqualityAndEmpowerAllWomenAndGirls", <http://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality>,(10.11.2016)

WFM (2016), ""What We Do", <http://www.womenforwomen.org/what-we-do>,(20.04.2016).

Wordbank. (2016), "Getting To Equal. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank", <http://www.persiangundernetwork.org>,(20.12.016).

### **Raporlar**

[http://iwdturkey.sabanciuniv.edu/sites/iwdturkey.sabanciuniv.edu/files/women\\_on\\_board\\_turkey\\_2013\\_1st\\_annual\\_report\\_iwdproject.pdf](http://iwdturkey.sabanciuniv.edu/sites/iwdturkey.sabanciuniv.edu/files/women_on_board_turkey_2013_1st_annual_report_iwdproject.pdf)

[http://research.sabanciuniv.edu/25068/1/Women\\_on\\_board\\_Turkey\\_2014\\_2nd\\_Annual\\_Report.pdf](http://research.sabanciuniv.edu/25068/1/Women_on_board_Turkey_2014_2nd_Annual_Report.pdf)

[http://research.sabanciuniv.edu/29132/1/Women\\_on\\_board\\_Turkey\\_2015\\_3rd\\_Annual\\_Report.pdf](http://research.sabanciuniv.edu/29132/1/Women_on_board_Turkey_2015_3rd_Annual_Report.pdf)