



## “YÖNETİMDE KADINLARIN EŞİT TEMSİLİ: ÖLÇ, İZLE, DÖNÜŞTÜR” ETKİNLİĞİ AÇILIŞ KONUŞMASI PERİHAN İNCİ, TÜSİAD YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI

12 Mart 2026

### Sayın Konuklar, Değerli Basın Mensupları,

Hepinizi TÜSİAD Yönetim Kurulu adına saygıyla selamlıyorum.

Dünya Kadınlar Günü vesilesiyle düzenlediğimiz bu etkinlikte bugün sizlerle bir araya gelmekten memnuniyet duyuyorum.

Etkinliğimizin açılış konuşmasını TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanımız Ozan Diren yapacaktı. Ancak kendisi bugün Cumhurbaşkanı Yardımcımız Sayın Cevdet Yılmaz'ı ziyaret için Ankara'da bulunuyor. Aramızda olmayı arzu ediyordu, sizlere en iyi dileklerini ilettiler.

TÜSİAD'ın “Kadın-Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş” adlı, bu alandaki ilk raporunun üzerinden 25 yıl geçti. Her zaman vurguladığımız gibi, kadınların başta ekonomi ve karar alma mekanizmaları olmak üzere her alanda eşit haklar ve fırsatlarla yer alması, hem bir insan hakları meselesi hem de ekonomik ve toplumsal kalkınmanın temel bir unsurudur.

Bu yaklaşımla, uzun yıllardır bu alanda kesintisiz ve kapsamlı çalışmalar yürütüyor, veriye dayalı öneriler geliştiriyor ve iş dünyasında dönüşüm için projeler gerçekleştiriyoruz.

Değerli Konuklar,

Bugün tüm dünyada teknolojik gelişmeler, iklim kriziyle hız kazanan yeşil dönüşüm ve demografik değişimler ekonomileri ve kurumları yeniden şekillendiriyor. Bu gelişmeler belirsizlikler getirirse de kapsayıcı politikalar geliştirebilen ve eşitsizlikleri azaltmayı hedefleyen toplumlar için fırsatlar da sunuyor.

**Böyle bir çağda, toplumların başarısı, kimseyi geride bırakmadan, tüm bireylerin potansiyelini harekete geçirmesine imkân vermesine bağlıdır. Kadınların, potansiyelini hayatın her alanında özgürce ortaya koyabildiği bir zemini hep birlikte yaratmamız gerekiyor.**

Hepimizin bildiği gibi, eğitim, insanın yaşamı ve kariyeri üzerinde söz sahibi olabilmesinin en temel aracı. Kız çocuklarının ve kadınların nitelikli eğitime erişimini ve eğitimde sürekliliğini sağlamak her zaman önemini koruyan bir öncelik.

Kadınların geleceğin dünyasına daha güçlü biçimde hazırlanabilmeleri; daha katma değerli, nitelikli ve güvenceli işlere erişebilecekleri alanlara yönelik eğitim almalarıyla mümkün.

- Ülkemizde son yıllarda yükseköğretim mezunu kadınların oranı önemli ölçüde arttı, üniversiteye kayıtlı kız öğrencilerin oranı ise erkeklerin önüne geçti.
- Bu ilerlemenin işgücü piyasasına yansımada ise henüz arzu ettiğimiz noktada değiliz: Kadınların işgücüne ve istihdama katılım oranı erkeklerin yarısı düzeyinde. Bunun yanında, 15-29 yaş arası genç kadınların önemli bir bölümü ne eğitimde ne de istihdamda yer alıyor.
- Önyargılar, cam tavanlar ve toplumsal rollerin eşitsiz dağılımı sebebiyle pek çok kadın çalışma hayatına katılmıyor, devam edemiyor ya da geri dönemiyor. Bu durum kalkınma ve toplumsal refah açısından hem kadınlar hem kurumlar hem de ülkemiz için önemli bir potansiyel kaybına işaret ediyor.

Değerli Konuklar,

Gerek ülkemizde gerekse dünyada kadınların ekonomik hayata katılımı bireysel tercihlerden çok yapısal faktörlerle şekilleniyor. Pek çok uluslararası rapor ve akademik çalışma, **bu yapısal engeller arasında bakım sorumluluklarının önemli bir yer tuttuğunu** ortaya koyuyor. Ücretsiz bakım emeğini hâlâ büyük ölçüde kadınlar üstleniyor.

## “YÖNETİMDE KADINLARIN EŞİT TEMSİLİ: ÖLÇ, İZLE, DÖNÜŞTÜR” ETKİNLİĞİ AÇILIŞ KONUŞMASI PERİHAN İNCİ, TÜSİAD YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI

12 Mart 2026

- Türkiye’deki veriler de benzer bir tabloya işaret ediyor. 3 yaşın altında çocuğu olan 25–49 yaş grubunda erkeklerin neredeyse tamamı (%90,6) çalışmaya devam ederken, kadınların yalnızca dörtte biri (%27,1) istihdamda kalabiliyor.

**Bu nedenle diyoruz ki haklar, fırsatlar “ve sorumluluklar” eşit olmalı.** Bakım sorumluluklarının kadınlar ve erkekler arasında dengeli paylaşılmasını esas alan “eşit ebeveynlik” yaklaşımı ve bunu destekleyen kreşler ve okul öncesi eğitim kritik önem taşıyor.

Bakım, yalnızca bireysel ya da aile içi bir mesele değil; çocuk, yaşlı ve engelli bakımını kapsayan, işgücü piyasalarından sosyal güvenlik sistemlerine kadar geniş etkileri olan bir **ekonomik altyapı** meselesi.

Gerek Kalkınma Planlarımız (2023-2028) ve Orta Vadeli Programda (2026-2028), gerekse Kadının Güçlenmesine Yönelik Eylem Planlarında bu yöndeki politikalara yer verildiği gibi; öncelikle,

- Kurumsal bakım ve kreşlerin yurt çapında yaygın ve erişilebilir hale gelmesi,
- Kadın-erkek ayrımı gözetilmeksizin, iş-özel yaşam dengesini ve ev içinde eşit görev paylaşımını destekleyecek şekilde, ebeveyn izinlerinin ve güvenceli esnek çalışma modellerinin düzenlenmesi önemli.

Ayrıca okul öncesi eğitimin de en az bir yıl zorunlu olması da önemli bir adım olacaktır.

Son dönemde doğum izninin ve babalık izninin artması yönündeki gelişmeler gündemde. Bu adımlara mutlaka, güvenilir ve erişilebilir bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılmasına yönelik adımlar eşlik etmeli. Kadınların üzerindeki bakım sorumluluğunu dengelemek, çalışma hayatında devamlıklarını sağlamak, hak ettikleri yönetim pozisyonlarına gelmelerinin önüne engel çıkarmamak ve genel olarak kadın istihdam oranını yükseltmek için ülkemizde bakım ekonomisi kapsayıcı şekilde güçlendirilmeli, makro politikalarla ve yeterli kaynaklarla bu konuya yatırım yapılmalı.

Değerli Konuklar,

Kamuda, siyasette, iş dünyasında ve tüm karar mekanizmaları ve süreçlerinde kapsayıcı bir bakış açısı geliştirmek ve kadınların eşit temsiliini sağlamak önemli diyoruz.

Yönetimde kadınların eşit temsili, bireysel hak meselesi ve eşit kariyer fırsatı olmanın yanında, kurumsal açıdan da bir yönetim konusu. Çünkü kadınların yetkinlik ve deneyim çeşitliliğiyle güçlenen yönetim kurulları; daha adil, sağlıklı ve öngörülü karar süreçlerini mümkün kılıyor.

Ancak veriler, üst yönetim kademelerine çıkıldıkça kadın temsiliinin azaldığını ve yönetim kurullarındaki artışın oldukça yavaş ilerlediğini gösteriyor. Kurumsal destek mekanizmaları, kapsayıcı liderlik anlayışı ve eşitlikçi kariyer süreçleri için, bu tabloyu düzenli izlemek ve nedenlerini dikkatle değerlendirmek gerekiyor.

**Veriye dayalı izleme yalnızca bir raporlama aracı değil; aynı zamanda kurumsal kültürü dönüştüren bir mekanizma.**

TÜSİAD olarak 2024 yılında iş dünyasına bir çağrı yaptık.

Başta halka açık şirketler olmak üzere tüm şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın üye oranını;

- iki yıl içinde %25’e,
- beş yıl içinde %33’e çıkarmaya ve
- güncel verilerini açıklamaya davet ettik.



## “YÖNETİMDE KADINLARIN EŞİT TEMSİLİ: ÖLÇ, İZLE, DÖNÜŞTÜR” ETKİNLİĞİ AÇILIŞ KONUŞMASI PERİHAN İNCİ, TÜSİAD YÖNETİM KURULU BAŞKAN YARDIMCISI

12 Mart 2026

Uzun süredir bu alanda çalışan paydaşlarımızla birlikte bizi bu hedeflere götüreceğiz araçları ortaya koyuyoruz.

Bu süreçte birçok şirketin bu hedefleri benimseyip verilerini açıklaması bizlere umut verdi. Bir yandan kamunun bu alandaki gündemini takip ederken, diğer yandan şirketleri nasıl daha iyi destekleyebileceğimiz sorusu her zaman gündemimizde yer alıyor.

Geçtiğimiz sene, EBRD iş birliğiyle Yönetim Kurullarında Aday Gösterme Süreçlerine yönelik bir webinar serisi başlattık. Aynı zamanda şirketlerin bu alanda düzenli veri tutmasını teşvik ediyoruz.

Bugün de, şirketlerin eşit temsil için takip etmesi öncelikli olan göstergeleri sizlerle paylaşacağız. Ardından da iş dünyasından örnekleri dinleyeceğiz.

Değerli Konuklar,

Toplumsal cinsiyet eşitliğinin güçlenmesi için dört temel alanda eşzamanlı ilerlemek gerekiyor:

- eğitimde ve istihdamda fırsat eşitliği ve beceri gelişimi;
- bakım ekonomisi kapsamında kurumsal destek mekanizmaları;
- karar alma mekanizmalarında ve üst yönetimde eşit temsil bunlardan üçü.

Dördüncüsü ise, kadınların en temel insan hakkı olan güvenli yaşam hakkının korunması, **şiddetin her türüne karşı sıfır tolerans, kararlı ve bütüncül mücadele.**

TÜSİAD olarak, 2015 yılından itibaren Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu yürütücülüğünde, Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu ve Sabancı Vakfı desteği ile “İş Dünyası Ev İçi Şiddete Karşı” projesine destek veriyoruz. Projeye 138 şirket dahil oldu ve her sene aramıza yenileri katılıyor.

Kadınların sadece kadın oldukları için maruz kaldıkları şiddet ve gerçekleşen cinayetler her gün yüreğimizi yakan şekilde gündemde. Her türlü şiddete; hiçbir taviz vermeksizin, tüm hukuksal, kurumsal ve toplumsal mekanizmalarla karşı durmaya devam etmeli ve şiddete karşı önleyici etkimizi artırmalıyız.

Değerli Konuklar,

Tüm bu başlıkları mümkün kılacak ve hızlandıracak ortak çözüm, **zihniyet dönüşümünden geçiyor.** Kalıcı ilerleme kamu, özel sektör, sivil toplum ve akademinin ortak çabasıyla ve güçlü işbirlikleriyle mümkün.

Daha kapsayıcı, daha dayanıklı ve daha adil bir gelecek; kadınların hayatın her alanına eşit katılımıyla mümkün. Çünkü her zaman söylediğimiz gibi “tek kanatla uçamayız”.

Bugünkü etkinliğimizin bu konu hakkında daha somut adımların atılmasına vesile olmasını diliyoruz.

Dinlediğiniz için teşekkür ediyorum, saygılar sunuyorum.