



Bu program Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir

İmalat
Sanayinde
Kadınların
Güçlenmesine
Yönelik Model
Geliştirme Projesi

Developing
Women Empowerment Models
in Manufacturing Industry Project

İMALAT SANAYİNİN YEŞİL VE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜNDE KADINLARIN GÜÇLENMESİ

GÜNCEL TARTIŞMALAR, POLİTİKALAR, EYLEM ALANLARI VE İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

İkiz Dönüşümde Eşitlik Modeli Önerisi için
Arka Plan Dokümanı



T.C. SANAYİ VE
TEKNOLOJİ BAKANLIĞI





Bu program Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti tarafından finanse edilmektedir

“İmalat Sanayinde Kadınların Güçlenmesine Yönelik Model Geliştirme Projesi”, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ve T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı iş birliğiyle ve tamamen Avrupa Birliği finansmanı ile yürütülmektedir.

Bu belge, İmalat Sanayinde Kadınların Güçlenmesine Yönelik Model Geliştirme Projesi kapsamında, Prof. Dr. İdil Aybars, Dr. Gökçe Bayrakçı Tüzel tarafından ve proje ekibinin katkılarıyla hazırlanmıştır.

Referans: Aybars, A.İ. & G. Bayrakçı Tüzel (2026). Güncel Tartışmalar, Politikalar, Eylem Alanları ve İyi Uygulama Örnekleri: İkiz Dönüşümde Eşitlik Modeli Önerisi için Arka Plan Dokümanı / UNDP Türkiye.

İÇİNDEKİLER

İMALAT SANAYİNDE KADINLARIN GÜÇLENMESİ İÇİN İKİZ DÖNÜŞÜMDE EŞİTLİK (İDE) MODELİ	5
GİRİŞ	6
YEŞİL VE DİJİTAL DÖNÜŞÜMDE KADINLARIN GÜÇLENMESİ: EĞİLİMLER VE GÜNCEL TARTIŞMALAR	8
Yeşil ve Dijital Dönüşüm	9
İnsani Kalkınma Ekseninde İkiz Dönüşüm: Adil Geçiş	10
Yeşil ve Dijital Dönüşümde Kadınların Güçlenmesi	11
Dijital Dönüşüm ve Kadın İstihdamı	12
Yeşil Dönüşüm ve Kadın İstihdamı	14
İkiz Dönüşümde Eşitlik Bağlamında İlişkisellik ve Bütüncül Yaklaşım	15
Uluslararası Politika Çerçevesi	17
Paris Anlaşması	17
Avrupa Birliği Mevzuatı	22
Avrupa Yeşil Mutabakatı	22
EŞİTLİKÇİ VE KAPSAYICI BİR DÖNÜŞÜM İÇİN ÖNCELİK ALANLARI VE İYİ UYGULAMALAR	26
Giriş: Öncelik alanlarının çeşitliliği ve güçlenme yaklaşımı	27
1. Sektör	29
Bir politika alanı olarak Yeşil ve Dijital Dönüşümde Kadınların Güçlenmesi	29
Anaakımlaştırma Politikası	31
İkiz dönüşümü destekleyen yapılarda eşitlik hedefi	33
Sektörel Örgütlenmelerde Eşitlikçi Dönüşüm	35
Dijital ve Yeşil Beceri Öngörüsü için Sektörel Yaklaşım	38
Sektörel İlerleme için İş Birlikleri	40
2. Kapsayıcı Çalışma İlişkileri ve İş Yerleri	41
Dijital ve Yeşil Dönüşümde Çalışan Yönetimi ve Kadın İstihdamı	42
Eşitlikçi ve Kapsayıcı Çalışma İlişkileri	43
1. Ayrımcılıkla mücadele ve şikâyet mekanizmalarının oluşturulması	46
2. İş yerinde şiddet ve tacizle mücadele	47
3. Üreme sağlığı ile ilgili düzenlemeler	48
4. Bakım hizmetleri ile ilgili düzenlemeler	49
Kapsayıcı Çalışma Ortamları için Fiziksel Düzenlemeler	50
1. Kapsayıcı bir iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımı geliştirmek	50
2. Uygun ve yeterli alanlar	51
3. Ergonomik çalışma ortamları, iş kıyafetleri ve kişisel koruyucu ekipman	52
4. Ulaşım olanakları	52
Kapsayıcı çalışma ilişkileri için adaptif destek programları	53
3. İş Gücüne Yönelik Müdahaleler	55
İmalat Sektöründe Kadınların Beceri Gelişiminin Desteklenmesi	56
İşe Yerleştirme	59
Mentörlük Programları	60
Kadın ve Erkek İş Gücüne Yönelik Farkındalık Çalışmaları	62
Kadınların STEM Alanlarında Temsilinin Artırılması	62
Özel Sektörde Kadın Liderliğinin ve Girişimciliğinin Desteklenmesi	63

TÜRKİYE'DE MEVCUT DURUM, PAYDAŞLAR VE POLİTİKA ÇERÇEVESİ	66
Türkiye'de İmalat Sanayinde Kadınlar	67
Ulusal Politika Çerçevesi	70
Mevzuat	70
Strateji ve Eylem Planları	74
12. Kalkınma Planı	74
2030 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi	76
Kadınların Güçlenmesi Stratejisi ve Eylem Planı	78
İklim Değişikliği ile İlgili Strateji ve Eylem Planları	79
Yeşil Mutabakat Eylem Planı 2021	82
Ulusal İstihdam Stratejisi 2025-2028	82
Paydaşlar	84
Merkezî Kamu Kurumları	84
Strateji Bütçe Başkanlığı (SBB)	84
Avrupa Birliği Başkanlığı	85
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	85
KOSGEB - Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı	88
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	89
İŞKUR	90
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	92
Ticaret Bakanlığı	93
Millî Eğitim Bakanlığı	94
Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	95
Bölgesel-Yerel Kamu Kuruluşları	96
Kalkınma Ajansları	96
Kalkınma İdareleri	97
Belediyeler	97
Sektörel Kuruluşlar	98
Organize Sanayi Bölgeleri	98
İşveren Sendikaları	100
İşçi sendikaları	102
Sanayi ve Ticaret Odaları	103
Türkiye İhracatçılar Meclisi	106
İş Dünyası ve Meslek Örgütlenmeleri	108
Sektörel Öğrenme Yapıları	110
Dönüşüm için öğrenme ve deneyim sağlayan kuruluşlar	110
Akademik/Yarı Akademik Birimler/Merkezler	114
Finans Kuruluşları	115
Dünya Bankası Türkiye Uygulamaları	115
EBRD Türkiye Uygulamaları	115
Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası	116
KAYNAKÇA	121

İMALAT SANAYİNDE
KADINLARIN GÜÇLENMESİ İÇİN
İKİZ DÖNÜŞÜMDE EŞİTLİK (İDE) MODELİ

GİRİŞ



Giriş

İkiz Dönüşümde Eşitlik Modeli, imalat sanayinin dönüşümünde kadınların güçlenmesine rehberlik edecek sürdürülebilir, dayanıklı ve uzun vadeli çözümleri, ikiz dönüşüm için elverişli bir ortamın koşullarını ve firmaların, ekosistem aktörlerinin ve iş gücünün kapasitesinin artırılmasını kadınların güçlenmesi perspektifiyle merkezine almaktadır. Önerilen model, ulusal ve küresel düzeyde öne çıkan konular, Türkiye’de imalat sanayinin mevcut durumuna dair analizler, ilgili mevzuat ve politika çerçevesi, iyi örnekler ve ilgili paydaşların kapsamlı analizlerine dayanmakta olup, bu analizlerin ışığında uygulanabilir adımları belirlemeyi hedeflemektedir.

Bu belge, imalat sanayinde yeşil ve dijital dönüşüm sürecinin kapsayıcı ve eşitlikçi bir yönde gerçekleşmesi hedefine hizmet eden “kadınların güçlenmesi” yaklaşımı için önerilen modele temel oluşturan bir bilgi kaynağı niteliğindedir. Yapılan analizler, Türkiye’de imalat sanayinin mevcut durumu, ulusal ve küresel düzeyde öne çıkan konular, ilgili mevzuat ve politika çerçevesi, temel yaklaşımlar ve iyi örnekler ışığında uygulanabilir adımlara ışık tutmayı hedeflemektedir. İmalat sanayinde yeşil ve dijital dönüşüm sürecinin kapsayıcı ve eşitlikçi gerçekleşmesine ve “kadınların güçlenmesini destekleyecek” politika alanının oluşturulmasına katkı sunacak olan modelin dayandığı temel tartışmalar, mevcut durum, ihtiyaçlar, politika çerçevesi ve ilgili paydaşlar ele alınmaktadır.

Bu amaçla, ikiz dönüşüm sürecinde eşitsizliklerin yeniden üretilmemesi ve kadınların üretime eşit katılımı hedefleri doğrultusunda sosyal, ekonomik ve çevresel boyutları bütünleştiren **bütüncül bir bakış açısına** temel oluşturan kavramsal bilgilere yer vermektedir. Ayrıca söz konusu hedeflerin gerçekleşmesi için ele alınması gereken birbirine bağlı yapılar, süreçler ve kurumlar bir **sistem yaklaşımı** içinde ele alınmakta, politika ve paydaş analizleri ile **iş birliğinin** çok sektörlü uygulama araçlarının gerekliliği ortaya konulmaktadır.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programının (UNDP) Türkiye’deki kalkınma ortaklığı sürecinde gerçekleştirilen pek çok proje, konunun farklı alanlarına ilişkin uygulamaların iyi örneklerini ortaya koyar niteliktedir. *İmalat Sanayinde Kadınların Güçlenmesine Yönelik Model Geliştirilmesi Projesi-WE* projesi kapsamında, geniş istişare süreçleri ve katılımcı yöntemlerden faydalanılarak geliştirilen proje uygulamaları, mevcut durum ve ihtiyaç analizi çalışması, sosyal etki değerlendirme çalışması ve planlama önerileri (*blueprint*) dokümanı, çeşitlendirilmiş müdahale alanlarına ilişkin bilgi ve öneriler sağlayan üç ana kaynaktır. Söz konusu kaynaklar model önerisi için de kaynak olarak kullanılmıştır. Belge ayrıca, alana ilişkin akademik çalışmalar, rapor ve değerlendirmeler, ulusal ve uluslararası belgeler, dünyadan ve Türkiye’den örneklerle de yer vermektedir. Model önerisinin geliştirilmesine kaynak sağlayan farklı düzeylerdeki analizler şunlardır:

- Sektör, iş yeri ve iş gücü düzeyinde olası uygulamaların ortaya çıkarılması için ilgili literatürün ve iyi uygulama örneklerinin analizi
- Uluslararası politika çerçevesinin analizi
- Türkiye’deki mevcut durum ve ulusal politika çerçevesinin analizi
- Paydaş analizi

Uygulanabilir bir model önerisi geliştirme hedefi doğrultusunda sürecin farklı aşamalarında paydaşlarla istişare görüşmeleri yürütülmüştür. Geliştirilen öneri, doğrulama toplantısı ile ilgili paydaşlarla birlikte çalışılarak teknik düzeyde son hâlini almıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde, yeşil ve dijital dönüşümün ne anlama geldiği, getirdiği yenilikler, fırsatlar ve riskler üzerinde durulmakta, ikiz dönüşüm sürecinin insani kalkınma açısından taşıdığı anlam vurgulanmaktadır. Ardından yeşil ve dijital dönüşümün kadınların güçlenmesi hedefi ile

bütünleşmesine ilişkin tartışmalar ele alınmaktadır. Bu kapsamda dönüşüm sürecinin eşitsizliklerin yeniden üretilmesine meydan vermemesi ve eşitliğin sağlanması için ortaya çıkan fırsatları tespit edip değerlendirecek şekilde yönetilmesine ilişkin görüşlere yer verilmektedir. Ayrıca, yeşil ve dijital dönüşümde kadınların güçlenmesine ilişkin uluslararası politikalar analiz edilmektedir. Bu bağlamda, üretim ilişkilerinde dijitalleşme ve yeşil üretim yaklaşımlarının yerleştiği bir piyasada kadınların istihdamına ilişkin durum değerlendirilmekte ve atılması gereken adımlar ve alınması gereken önlemler ele alınmaktadır.

İkinci bölümünde öncelikli uygulama alanları ve ulusal ve uluslararası örneklere dair bir analiz yer almaktadır. Bu bölümde sektör, iş yeri ve iş gücü olmak üzere üç alan ele alınmaktadır. Birbiri ile ilişkili bu üç alan incelenirken beceri geliştirme, liderlik gibi çalışanlara yönelik uygulamalar, fiziksel düzenlemelerden örgütsel yapı ve kültüre kadar çeşitli boyutlarıyla iş yerlerine yönelik uygulamalar yer almaktadır. Ayrıca, sektörel gelişimin sağlanması ve elverişli ortamın yaratılması için politika ve kurumsal yapılar/koordinasyon yapılarına, çalışma yaşamında yer alan örgütlenmelere ilişkin olası müdahaleler iyi örneklerle birlikte tartışılmaktadır. Bu sayede, oluşturulması hedeflenen politika alanı için atılması gereken adımların belirlenmesi hedeflenmiştir.

Üçüncü bölüm, Türkiye’de mevcut durum, politikalar, stratejik kararlar ve planlar, programlar ve paydaşlara ilişkin detaylı bir analiz içermektedir. Bu analiz kadınların güçlenmesi hedefinin hayata geçirilebilmesi için gerekli zemini ortaya koymaktadır.



**YEŞİL VE DİJİTAL
DÖNÜŞÜMDE
KADINLARIN
GÜÇLENMESİ:
EĞİLİMLER
VE GÜNCEL
TARTIŞMALAR**



Yeşil ve Dijital Dönüşüm

Bilimsel gelişme ve ilerlemeler, mal ve hizmetlerin üretimi ve buna bağlı olarak çalışma ilişkilerinin tümü üzerinde önemli etkiler yaratmıştır. Su ve buharın kullanımından elektriğe, bilgi teknolojilerinden dijitalleşmeye uzanan bu yolculuk, hem gezegen hem insanlık üzerinde etkili olmuştur. Bu değişim dönemlerinin etkileri ekonomide olduğu kadar, toplumsal yaşamda da gözlenmiştir (Batmaz ve Keskin 2023). Günümüz dünyası, sanayide yaşanan ve her biri bir teknolojik gelişmenin ardından ortaya çıkan dört büyük değişimin sonuncusunun, literatürde ifade edildiği üzere dördüncü sanayi devriminin, yarattığı dönüşüme sahne olmaktadır. Bu etkilerden en çok payını alan alanlardan biri de imalat sanayidir.

Uluslararası kuruluşlar tarafından yapılan çalışmalar, dönüşüm sürecinin üretim ilişkileri, ekonomi ve kalkınma açısından ne tür değişiklikler yaratacağını ortaya koymaktadır. Teknolojik gelişmeler doğrultusunda, üretimde robotların ve akıllı makinelerin kullanımının üretim sürecinde farklı nitelik ve beceriler gerektiren bir emek gücü ihtiyacı doğuracağı ifade edilmektedir. Bu değişimin bazı iş kollarının yok olmasına sebep olması, öte yandan yeni iş kollarının ortaya çıkmasıyla istihdam yapısının değişmesi beklenmektedir.

Ancak günümüzde değişime yol açan etkiler sadece teknolojik gelişmelerle sınırlı değildir. Çevresel etkiler inkâr edilemez boyutlara ulaşmış, insana yaraşır bir çevrede yaşam hakkını ve gelecek nesillerin kalkınma için ihtiyaç duydukları kaynakların korunmasını gözetten bir üretim anlayışı küresel bir zorunluluk hâline gelmiştir. Uluslararası toplum ve ilgili tüm paydaşlar, sanayi ile ilişkili tüm faaliyetlerin hem bugünün nesillerinin hem de gelecek nesillerin çevresel refah içinde yaşamalarına el verecek biçimde örgütlenmesi ve yeniden düzenlenmesi gerektiği konusunda hemfikirdir.

Yeşil dönüşüm istihdam piyasalarında da önemli fırsatlara ve risklere yol açmakta, bunlar da bazı ülkeleri, sektörleri ve çalışan gruplarını daha fazla etkilemektedir. Yeşil dönüşüm süreci, enerji fiyatları, yeşil teknolojiler ve çalışma pratikleri yoluyla tüm meslekleri dolaylı olarak etkilemekte, ancak enerji arzı ve enerji-yoğun sanayi gibi bazı sektörler daha güçlü etkilerle karşılaşmaktadır (Avrupa Parlamentosu 2022). Örneğin, kömür sektöründeki işlerin yarısından fazlasının azalacağı, fosil yakıtları sektörlerinin de ciddi düşüşlerle karşılaşacağı belirtilmekte, öte yandan elektrik arzı ve inşaat gibi sektörlerde ise istihdamın artması beklenmektedir. Yenilenebilir enerji ve bina yenileme gibi alanlarda oluşacak yeni işlerin çoğunlukla düşük ve orta becerili çalışanlara yönelik olacağı, bunun da dijital dönüşümün düşük becerili işlere yönelik risklerini telafi edeceği öngörülmektedir. Ancak çalışanların farklı sektör ve mesleklere yönelmeleri ve alternatif üretim yöntemlerini benimseyebilmeleri için becerilerini yenilemeleri gerektiği açıktır. Dolayısıyla, iş gücü piyasalarının iş arz ve talebini karşılayabilmesi için beşerî sermayeye ciddi yatırımlar yapılması gerekmektedir.

Teknolojide yaşanan değişimler ve çevresel krizler, üretim yapılarını ve ekonomiyi eş zamanlı bir değişimin eşiğine getirmekte, sanayi başta olmak üzere ekonominin hemen her dalını önemli biçimde etkilemektedir. Bu koşullar altında kalkınma, yeşil ve dijital dönüşümün gözetildiği bir ekonomik büyüme ile bütünleşmektedir.

¹ Birinci Sanayi Devrimi fabrika üretim sistemine geçiş, İkinci Sanayi Devrimi elektriğin sanayide kullanımı ve seri üretime geçiş, Üçüncü Sanayi Devrimi elektronik ve iletişim teknolojilerindeki ilerleme ile otomasyon ve Dördüncü Sanayi Devrimi ise dijitalleşme ile karakterize olmaktadır (bkz. Leventer ve Altun Ada 2023).

İnsani Kalkınma Ekseninde İkiz Dönüşüm: Adil Geçiş

Sanayide dijital ve yeşil üretime yönelik dönüşüm sürecinin herkes için fayda yaratan adil bir geçiş olması kalkınmanın en temel hedeflerinden biridir. Dönüşüm süreci sadece ekonomik büyüme hedefi ile değil, insani kalkınmanın en önemli ayağını oluşturan eşitlik ve kapsayıcılık ilkeleri gözetilerek de gerçekleşmelidir. 1990 yılından bu yana küresel olarak benimsenen insani kalkınma yaklaşımı içinde atılan kalkınma adımlarının tümü, eşitlik, kapsayıcılık ve kimseyi geride bırakmama prensipleri ile şekillenmektedir.

Ülkelerin bireysel ve küresel olarak kalkınma yolunda attığı adımların ekonominin, gelirin ve üretimin artışından ibaret olmadığına dair görüş, 20. yüzyılın başlarından beri yaygınlaşmaktadır. 1990 yılında yayımlanan UNDP İnsani Kalkınma Raporu ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları eşitlik hedefini, çevresel ve sosyal refahı bir öncelik olarak kurgulamakta, ekonomik büyümeyi ise bu önceliği sağlayacak bir araç olarak tanımlamaktadır. Buna göre, kalkınmanın temel amacı yaşayacak ve yaşamakta olan tüm insanların, temel hak ve özgürlüklerden gerektiği gibi yararlanabildikleri adil, eşit bir dünya kurmaktır. Bu çerçevede, kalkınma adımlarında ekonomik büyüme hedefinden öncelikli olarak sürdürülebilirliğe ve eşitliğe odaklanmak gerektiğine işaret etmektedir ve ikiz dönüşüm süreci için de yol gösterici bir standart niteliğindedir. Çevresel ve sosyal refah, dayanıklı sektörlerin verimliliği için elverişli bir ortamın oluşmasını sağlar. Çeşitli ve geleneksel olmayan alanlara yönelik yatırımlar, çıktılar ile girdiler arasındaki orana dayalı olarak hesaplanan ve verimliliğe aykırı gibi görünse de eşitsizliğin ve çevresel yıkımın, verimlilik üzerindeki belirgin bir maliyetini ortadan kaldıracak yatırımlardır. (Bayrakçı Tüzel, 2018)

Adil geçiş kavramı, yeşil ve dijital dönüşüm süreçlerinin içerdiği bir dizi sosyoekonomik boyutu ele alan kapsayıcı bir kavramdır. Adil geçiş sürecini, iklim değişikliği, kalkınma ve yoksullukla mücadeleyi birbirleri ile etkileşim içinde ele alan dönüştürücü bir süreç olarak tanımlamak mümkündür. Kavram, aynı zamanda BM 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi için de önemli bir dayanak noktası oluşturmaktadır. Adil geçiş, eşitlik ve adalet vurgu yaparak, bazı grupların daha kırılgan olduğunu ve daha fazla zorlukla karşılaştığını kabul etmekte, aynı zamanda çevre ve iklim politikalarının istihdama yönelik etkilerini de ele almaktadır. Öte yandan adil geçiş süreci, giderek iklimle ilgili sosyoekonomik eşitsizlikleri ülkeler arasında ele almaya başlamış, böylece kalkınma gündeminde önemli bir yer edinmiştir (OECD 2025).

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) tarafından yapılan 2025 İşlerin Geleceği araştırması (WEF 2025), teknolojik değişim ve yeşil dönüşümü 2030 yılına kadar ekonomide belirgin olan iki ana eğilim olarak vurgulamaktadır. Bu eğilimlere makroekonomik belirsizlik, jeoekonomik parçalanma ve jeopolitik gerilimler ve demografik değişimler eşlik etmektedir (WEF 2025). Dünya İstihdam Konfederasyonu, değişim sürecinde çalışma ve üretim ilişkilerinin toplum/insan merkezli bir biçim alması gerektiğini vurgulamaktadır. IRENA ve ILO (2024), ikiz dönüşüm sürecinde yenilikçi dinamiklerin sorumlu bir şekilde yönetilmesi, insanların işlerinin, haklarının ve sağlıklarının karar alma süreçlerinin merkezinde kalması gerektiğine dikkat çekmektedir. Maliyetleri en aza indirme ve kârı en üst düzeye çıkarma arzusuyla yönlendirilen bir enerji dönüşümü ve hızlı teknolojik inovasyona öncelik verilmesine, sorumlu üretimin hayata geçirilmesinde iş sağlığı güvenliği, istihdama eşit erişim, artan atık hacmi gibi bazı boyutların ertelenebileceğine ya da göz ardı edilebileceği belirtilmiştir.

Bu durum, yeni eşitsizlik biçimleri yaratmamak, mevcut eşitsizlikleri yeniden üretmemek, eşitsizlikle mücadele etmek ve eşitliği sağlamak için adımlar atılmasını gerekli kılmaktadır. Dönüşümün gerektirdiği becerilere sahip bir iş gücünün oluşması ve beceri açıklarının giderilmesi, insana yakışır iş ve ücret koşullarının sağlanması ve kadınların iş gücüne eşit oranda ve koşullarda katılımı ile kadın-erkek dengesinin kurulması, dönüşümün temel hedefleri arasında görülmektedir.

Yeşil ve Dijital Dönüşümde Kadınların Güçlenmesi

Kadınların çalışma yaşamına girişi ve katılımı, iş gücüne katılım oranları, yer aldıkları sektörler, ücret düzeyleri, çalışma biçimleri ve süreleri, çalışma hakları gibi pek çok faktör toplumsal değişimden önemli oranlarda etkilenmektedir. Toplumsal refah, tıpkı yoksulluk, çatışma ve felaketler gibi erkeklerden çok kadınların çalışma yaşamına katılımını etkilemektedir. İş gücüne ihtiyaç duyulan dönemlerde kadınların katılımları artarken, iş gücü fazlası olan ya da iş gücü maliyetlerini düşürme hedefi güdülen dönemlerde kadınlar kalıp yargıların gölgesinde kalarak çalışma yaşamından ilk önce çekilmesi gereken bireyler olarak görülmektedir. Kadınların sahip oldukları becerilerin uygun olmadığına dair ayrımcı fikirler, eğitime ve mesleki gelişim fırsatlarına erişimde karşılaştıkları engeller, nitelikli kamusal bakım hizmetlerinin eksikliği ve bakım sorumluluklarının eşit olmayan dağılımı ile oluşan iş yükü gibi pek çok dinamik kadınların istihdama katılımını belirleyen faktörler arasındadır. Yaşadığımız dönüşüm süreci de ayrıcalık ve ayrımcılıkları içermeye potansiyeline sahiptir. Ayrıcalıklı kesimler değişimin avantajlarından faydalanırken, ayrımcılığa maruz kalan kesimler ise dezavantajlarla karşılaşmaktadır.

Yeşil ve dijital dönüşüm, diğer değişim dönemlerinden farklı olarak kadınların önemli kazanımlar elde ettiği ve eşitliğe dair anaakımlaştırmanın yoğun biçimde kabul gördüğü bir dünyada gerçekleşmektedir. Değişimin eşitlik hedefine yönelmesi için gerekli zemin ve ulusal ve uluslararası sözleşmeler, eşitlik programları, bütçeleme yöntemleri gibi farklı alanlarda geliştirilmiş araçlar mevcuttur.

OECD'ye göre ikiz dönüşüm, hem ilgili alanlarda hem toplumun genelinde kadınların karşı karşıya kaldıkları eşitsizliğin ortadan kaldırılması için pek çok fırsat sunmaktadır. Bu fırsatların gerçekleştirilmesi için gerekli önlemlerin dikkatle alınması, plan ve programların oluşturulması gerekmektedir (OECD 2024). Diğer yandan kadınların yeşil ve dijital işlerde yer almalarını sağlayacak kapsayıcı yaklaşımların sanayi için sağlayacağı avantajlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Kadınların katılımı yalnızca eşit hakların sağlanması ve kapsayıcılık açısından değil, dönüşümün hızı etkinliği ve başarısı açısından da ele alınmaktadır:

“Kadın liderliğindeki birçok kamu ve özel sektör kuruluşunun iklim tasarrufu girişimlerinin etkinliğini artırdığına dair kanıtlar göz önüne alındığında, inovasyon ve yenilenebilir enerji gibi sektörlerde eşitlik, kapsayıcı ve dirençli ekonomileri teşvik edebilir ve net sıfır emisyon geçişini hızlandırmaya yardımcı olacağı düşünülebilir. Toplumun dijital dönüşümü yeni ekonomik fırsatların önünü açabilir, istihdam olanaklarını iyileştirebilir, siyasi ve kamusal hayata katılımı artırabilir ve kadınlar ve kız çocukları da dâhil olmak üzere bireylerin eğitime daha fazla erişim sağlamalarına yardımcı olabilir. Demokratik katılımın, özellikle sosyal medya etkileşimi ve bilgiye erişim yoluyla, yeni kapsayıcılık politikalarını beraberinde getirebileceği yer de dijital alandır.”

(OECD 2024: 6)



Değişim dönemine eşlik eden demografik nitelikler, yaşlanan ve bakım açısından bağımlı hâle gelen nüfusun artması, doğum oranlarının düşmesi, çalışma çağındaki genç nüfusun azalması gibi etkenlerin, kadınlar başta olmak üzere emek piyasası dışında kalan kesimlerin istihdama giriş sürecine işaret ettiği düşünülebilir. Teknolojik gelişme ve yeşil üretim biçimleri ile ortaya çıkan yeni beceriler ve demografik etkiler, istihdam piyasası üzerinde önemli bir baskı yaratma potansiyeli taşımaktadır. Bu bağlamda, kadınların istihdama katılımı sadece bir eşitlik ve adalet sorunu olarak değil, istihdamdaki daralmayı giderecek bir fırsat ve ekonomik bir sorumluluk olarak görülmektedir (WEC 2024). Literatürde ikiz dönüşümün kadınların istihdama katılımları açısından yaratacağı sonuçlar hem dijitalleşme hem yeşil dönüşüm süreçleri açısından ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

Dijital Dönüşüm ve Kadın İstihdamı

Dijital gelişmeler iş gücünü, toplumu ve iş yerlerini sürekli olarak dönüştürürken, bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) ile ilgili sektörlerde ve dijital yoğun sektörlerde nitelikli iş gücüne olan talep artmaktadır. Ne var ki bu alanlar eşitsizlikleri barındıran ve kadınların düşük oranda temsil edildikleri alanlardır (OECD 2024). Sanılanın aksine teknoloji ve iletişim eşitsizliklerden bağımsız değildir. Kadınların ve erkeklerin internet kullanımı arasındaki farklar, bulut bilişimde, teknoloji alanındaki iş gücünde yeşil ve dijital işlerin gerektirdiği profesyonel becerileri taşıyan STEM alanlarında kadınların oranı ile hangi alt disiplinlerde yer aldıkları gibi göstergeler, kadınlarla erkekler arasındaki dengesizlikleri ortaya koymaktadır. Geleceğin sektörü olarak kabul edilen BİT sektöründe mevcut eşitsizliklerin önüne geçilmediği takdirde, kadınlara yeni iş imkânları sunma ihtimalinin düşük olacağı ve geleceğin işlerinde istihdam açığının derinleşeceği tahmin edilmektedir (Leventer ve Altun Ada 2023).

Araştırmalar, kadınların dijital ekonomiye katılımını teşvik edecek hedefli girişimler geliştirme, dijital okuryazarlığı artıran, kadın girişimcilere eğitim ve/veya mentörlük sunan ve kadın-erkek eşitsizliğine özgü engelleri ortadan kaldıran politika çerçeveleri geliştirmenin önemini vurgulamaktadır. Kadın girişimciliğine ve dijital becerilere yatırım yaparak, tüm toplum için faydalı olacak yenilikçi ve yaratıcı bir ortam oluşacağına, ekonomik verimliliğin ve rekabetçiliğin artacağına dikkat çekilmektedir. Ayrıca dijital okuryazarlık ve istihdamda kadınlar ve erkekler arasındaki eşitsizliğin ortadan kaldırılması, sadece kadınların güçlenmesi hedefine değil, kapsayıcı ve eşitlikçi bir toplumun oluşması hedefine de hizmet edeceği vurgulanmaktadır (Ahmad vd. 2024).

WEF tarafından gerçekleştirilen 2025 İşlerin Geleceği araştırması, 22 sektör ve 55 ekonomi içinde binden fazla küresel işverenin stratejik planlarını temel alarak, 2030'a kadar yapısal dönüşüm nedeniyle 170 milyon yeni iş yaratılacağını, 92 milyon işin ortadan kalkacağını, net artışın ise 78 milyon olacağını öngörmektedir. En hızlı yükselecek meslekler arasında teknoloji ve büyük veri uzmanlığı, fintek mühendisliği, yapay zekâ ve makine öğrenmesi uzmanlığı, yeşil dönüşümün etkisi ile de otonom ve elektrikli araç uzmanlığı, çevre mühendisliği, yenilenebilir enerji mühendisliği yer almaktadır. Rapor, otomasyona açık, tekrara dayalı ve algoritmaların kolayca yapabileceği işlerin bu süreçte ortadan kalkacak 92 milyon iş kolu arasında yer aldığını vurgulamaktadır (WEF 2025).

Söz konusu gelişmelerin kadınların çalışma yerlerini ve olanaklarını artırabileceği ifade edilmekte, genellikle internet altyapısı ile yürütülen ticari faaliyetlerin kadınlar için gelir getirici alternatifler olacağı vurgulanmaktadır. Araştırmalar, kadınların dijital ekonomiye katılımının artmasının iş gücünün büyümesi, sosyoekonomik kalkınmanın desteklenmesi, hane gelirlerinin artması, yoksulluğun azalması ve yaşam koşullarının iyileşmesine katkı sağlayacağına dikkat çekmektedir (Ahmad vd. 2024).

Dijitalleşmenin etkileri göz önüne alındığında, ev içi işlerin ortak paylaşımına önayak olabileceğini, bakım ve gündelik ev içi işlerin dijital ve teknolojik yöntemlerle desteklenmesi ile erkek ve kadınlar arasında eşitlikçi bir iş bölümü oluşturabileceği düşünülmektedir. Böylelikle kadınların kolaylıkla

istihdamda yer alabileceğini, fiziksel güç, dayanıklılık gibi konuların yerini alan teknolojik gelişme ile işlerin herkes için uygun olabileceğini düşünmek mümkün hâle gelmektedir.



İYİ ÖRNEK

WE Projesi İhtiyaç Analizi kapsamında yapılan saha çalışmasında özel sektör temsilcileri, üretimde otomasyonun artması ile kadınların çalışma potansiyelinin de arttığını, otomasyona yapılan yatırımının nitelikli iş gücünü desteklemesi ve mevcut beceriyi güncellemesi gerektirdiğini dile getirmektedir. Dolayısıyla kadınların bu yönde kazandıkları beceriler onların istihdama dâhil olması için önemli bir araç olarak görülmektedir.

KORDSA kas gücüne ihtiyaç duyulan büyük bobinlerin olduğu bir üretim sahasında otomasyonun daha ön planda olduğu bir saha yarattıktan sonra kadınlara daha fazla fırsat verebilecekleri düşüncesiyle kadın çalışanlar için istihdam sağlamıştır. Bu süreçte kadınların servis, iş kıyafeti gibi ihtiyaçları da göz önünde bulundurulmuştur. İstihdam hedefi olan 60 kişiye ulaşılmıştır. Ayrıca şirket, UNDP tarafından eşitlikçi dil kullanımına yönelik olarak hazırlanan kılavuzdan yola çıkarak dil ve iletişimde ayrımcılığı engelleyen bir yaklaşımı yerleştirmeye çalışmaktadır.

Mercedes 2030 yılına kadar kadın istihdamının artırılmasına ilişkin net hedefler koymuş, robotlaşma arttıktan sonra karoser imalatında kadın istihdam etme olasılıklarının arttığını, bu kapsamda kadın robot kaynak operatörleri istihdam ettiklerini belirtmiştir. Kreş desteği, uzaktan çalışma hakkı, yarı zamanlı çalışma, yasal izin üzerinde babalık izni gibi uygulamalarla bakım sorumluluğunu paylaşmaya yönelik adımlar atılmaktadır.

Kalkınma gündemi içinde, tüm bu değişikliklerle birlikte gelen dijitalleşme sürecinin kadın-erkek eşitliği açısından bazı fırsatlar yaratmakla birlikte önemli riskler de taşıdığı tartışılmaktadır (OECD 2024). Dijital ve yeşil dönüşüm sürecinde zaten azalması beklenen istihdamın kadınların aleyhine sonuçlar yaratabilme, yeni becerileri edinmekten mahrum kalan kadınların (meslek içi eğitim vb. konularda kadınlara yatırım yapılmaması, kadınların geçici çalışan, aile ve eşin yaşam döngüsü ve kararlarına tabi çalışanlar olarak görülmesi gibi konularla ilişkili olarak) yeni işlerde istihdam olanağı bulamama riski de söz konusudur. Özellikle BİT alanındaki erkek egemen yapının, dijital dönüşümün kapsayıcı bir nitelik taşıması önündeki en önemli engel olduğu vurgulanmaktadır. BİT sektörünün bilişim uzmanlarının en yüksek paya sahip olduğu İsveç (%7,8) ve Finlandiya (%7,2) gibi ekonomilerde dahi, kadınlar ve erkekler arasındaki farklılıklar bu oranların düşük olduğu ülkelerle benzerlik göstermektedir (OECD 2024).

KPMG ve Dijital Türkiye Platformu (2022), 2022’de AB’deki BİT uzmanlarının %81,1’inin erkek, %18,9’unun kadın olduğunu belirtmektedir. WEF İşlerin Geleceği 2023 raporu, hizmetler sektöründe çoğunlukla kadınların üstlendiği işlerde 2027’ye kadar %25’lik bir azalma gerçekleşmesini beklediğini ifade etmektedir. Aynı zamanda yapay zekâ, bulut bilişim, veri analizi gibi alanlarda pek çok yeni işin ortaya çıkacağını, ancak teknoloji alanında yer alan bu tür işlerin sadece %26’sının kadınlar tarafından gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır (WEF 2023). ILO’nun işsizlik ve eksik istihdamı içeren “iş açığı” ölçümüne göre, tüm ülke gelir gruplarında kadınlar için iş açığı erkeklerden daha yüksektir. Kadınlar ve erkekler arasındaki bu fark, özellikle düşük ve düşük-orta gelirli ekonomilerde çarpıcıdır. Bu ekonomilerde kadınlar için iş açığı, erkeklerinkini %7,5 oranında aşmaktadır (WEF, 2025). Özellikle bilgi işleme teknolojileri, robotik ve otonom sistemler, yapay zekâ ve dijital erişimin

yaygınlaşması gibi etkilerle mutlak sayılarda en büyük düşüşün beklendiği roller arasında veznedarlık, bilet memurluğu, idari asistanlık ve sekreterlik gibi meslekler bulunmaktadır (WEF, 2025:20). WEF İşlerin Geleceği 2025 raporu kadınların yoğunlukta olduğu bu rollerin azalmasının, kadın istihdamı üzerinde orantısız bir etki yaratma potansiyeli taşıdığını belirtmektedir.

2023 rakamlarına göre, Türkiye’deki BİT uzmanlarının, 360 binini erkekler, 75 binini kadınlar oluşturmaktadır. AB ülkelerinde ise 8,8 milyon uzmanın sadece 1,5 milyonu kadınlardan oluşmaktadır. Yüksek dijital yoğunluğu olan endüstrilerin iş piyasasındaki oranı açısından değerlendirildiğinde Türkiye, 43 ülke arasında 40. sırada yer almaktadır. Türkiye’de dijital yoğunluğu yüksek olan işler tüm işlerin %13’ünü oluşturmaktadır, ki bu oran OECD ortalamasının (% 21) oldukça altındadır.

Dijital dönüşümle gelen değişim sürecinin eşitlikçi olması, yeni eşitsizlik alanları yaratmaması, var olan uçurumları derinleştirmemesi ve eşitliğin sağlanması için gerekli fırsatların değerlendirilmesi, doğru müdahale modellerinin geliştirilmesi ile mümkün olabilir. Kadınların güçlenmesi hedefi için atılacak adımlar konunun bütün taraflarını ele alacak şekilde planlanmalıdır. Eğitimden politikaya, ev içi emekten girişimciliğe kadar her alanda atılacak adımlar bulunmaktadır. Buna göre “kadının iş gücüne dâhil olmasında temel etken olan eğitim alanında politikaların geliştirilmesi, kadınların tüm eğitim seviyelerindeki payının artırılması ve kız çocuklarının mühendislik, bilişim ve matematik alanında mesleki eğitime teşvik edilmesi, Türkiye’de kadın işi ve erkek işi ayrımının ortadan kalkmasına yönelik politikaların geliştirilmesi; geleneksel rollerin hem erkek hem kadın arasında eşit bir şekilde dağıtılması, farklı kadınların farklı ihtiyaçlarına yanıt verecek uygun koşullarda uygun çalışma ortamı oluşması, kadın girişimciliğinin desteklenmesi” gerekmektedir (Leventer ve Altun Ada 2023).

Yeşil Dönüşüm ve Kadın İstihdamı

Yeşil dönüşüm, gelişmiş ekonomiler ve gelişmekte olan ekonomilerde çalışanlar için hem önemli fırsatlar hem zorluklar ortaya koymaktadır (IMF 2024). Yeşil işler, sürdürülebilirliğe doğru bir geçişi yansıtarak küresel boyutta giderek artan sayıda çalışan istihdam etmektedir. 2023 yılında yenilenebilir enerji alanında 16,2 milyon yeni iş açılmıştır (IRENA ve ILO 2024). Türkiye’de güneş enerjisi ile ilişkili 41.000 ve rüzgâr enerjisi ile ilişkili 5.100 yeni işin ortaya çıktığı tahmin edilmektedir. Yaratılan yeni istihdam ve yeşil dönüşümle genişleyen istihdam pazarında çeşitlilik önemlidir, ancak yeni becerilerin kazanılması için hayata geçirilecek uygulamaların kadınları istihdama katılma yönünde teşvik etmesi gerekmektedir. Buna göre mesleki ayrışmanın engellenmesi için kadınların eğitim ve istihdam konusunda desteklenmesini sağlayacak önlemler alınması gereklidir.

OECD (2024: 11) yeşil işlere yönelik talebin arttığını belirterek döngüsel ekonominin önemli iş kazanımları yarattığını, yeni alanlar açtığını, özellikle imalat sanayinin bu değişimden etkilendiğini vurgulamaktadır. Raporda “yeşil işlerin diğer işlere göre yaklaşık %20 oranında daha yüksek ücretli işler olduğu ifade edilmekte, kadınların yeşil işlerden uzak kalmalarının kadınların ücretleri ile erkeklerin ücretleri arasındaki açığı artıracak” belirtilmektedir. Ayrıca Avrupa Yeşil Mutabakatının uygulanması durumunda istihdamdaki hareketliliğe ilişkin senaryolar, genel olarak pozitif bir net istihdam etkisi oluşacağından bahsetmektedir. CEDEFOP (2021), doğrudan çevre ile ilişkili sektörlerde dikkate değer bir istihdam artışı öngörmekte, diğer sektörlerde ise temiz üretime geçiş ile bir beceri değişimi olsa da istihdam seviyelerinde bir değişiklik olmayacağını tahmin etmektedir. İmalat sanayinin genel olarak bu artıştan faydalanacağı, ancak dijital becerilerin giderek daha fazla aranan beceriler hâline geleceği ifade edilmektedir. Bu öngörü, yeşil dönüşüm ile dijitalleşmenin bir arada düşünülmesi gerekliliğine bir kere daha işaret etmektedir.

Yeşil işlerde kadın istihdamı açısından yaşanan dengesizliğe dikkat çeken IMF (2024), gelişmiş

² OECD Going Digital Toolkit, Share of ICT task-intensive jobs, goingdigital.oecd.org/indicator/40

(Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri) ve gelişmekte olan (Brezilya, Kolombiya, Güney Afrika) ekonomiler için yapılan temsili hesaplamalar ve incelemeler üzerinden, yeşil işlerde erkeklerin sayısının kadınlardan daha fazla olduğunu göstermektedir. İngiltere ve ABD’de istihdamdaki erkeklerin %20,3’ü yeşil işlerdeyken, kadınların sadece %6’sı yeşil işlerde yer almaktadır. Bu oranlar Brezilya, Kolombiya ve Güney Afrika gibi gelişmekte olan ekonomiler için de benzerlik göstermektedir (istihdamdaki erkeklerin %16’sı ve kadınların %4,6’sı).

OECD’nin 2024 yılında gerçekleştirilen forumun ardından yayınladığı rapordaki, kadınların çevresel sürdürülebilirlik konusunda temel düzeyde yetkinlik sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koyan bulgulara rağmen, özellikle yeşil çalışma alanları için gerekli becerileri kazanmayı sağlayan STEM alanlarındaki kadınlar yetersiz temsil edilmeye devam etmektedir (OECD 2024). Küresel rakamlar yenilenebilir enerji sektöründe kadınların %28, rüzgâr enerjisi sektöründe ise %14 oranında temsil edildiğini göstermektedir (IRENA ve ILO 2021).

Çalışmalar, sürdürülebilir ekonomiler ve yeşil dönüşüm sürecinde kadın istihdamının yaratacağı faydalara işaret etmektedir. IMF (2024) yeşil işlerde eşitliğin sağlanması ile üç yeni kanal yaratılacağını belirtmektedir. Öncelikle, çevre dostu karar alma konusunda pek çok sektörde kadınların yer alması, yeşil geçiş açısından önemli avantajlar oluşturacaktır. İkinci olarak kadınların önündeki engellerin kaldırılması ile kadın ve erkeklerin tüm potansiyellerini kullanacakları, geniş ve birbirini tamamlayacak yetkinliklerle dolu bir istihdam piyasası oluşacaktır. Son olarak dijital dönüşümün yarattığı günümüz koşullarında farklı bakış açılarının bir arada olması ile sürdürülebilir uygulama ve teknolojiler açısından yenilikçilik güçlenecektir.

Özellikle yeşil dönüşümün iş yaratma potansiyelini aktif hâle getirmenin bilincinde, yeşil ve dijital becerilerle donanmış, dijital dönüşümün getirdiği yeni çalışma biçimlerine uyum sağlayabilen, deneyimli bir iş gücünün eşitlikçi bir biçimde şekillenmesine odaklanmış, kadınların ve erkeklerin her düzeyde eşit şekilde yer aldığı dengeli bir istihdam yapısı oluşturmaya odaklanan politikalar üretmek oldukça önemlidir.

İkiz Dönüşümde Eşitlik Bağlamında İlişkisellik ve Bütüncül Yaklaşım

Dijitalleşme ve yeşil ekonomiye geçiş, hem sosyal hem ekonomik olarak sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek için hayati önem taşımaktadır. Farklı dinamiklerin karşılıklı etkileşimine sahne olan bu köklü değişimin insani kalkınmanın temel nitelikleriyle birlikte gerçekleşmesi sistematik ve bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir. Kalkınma ancak, kimseyi geride bırakmamak ve eşitsizlikleri yeniden üretmemek için özen gösteren bir yaklaşım ve kapsayıcı ve eşitlikçi çalışma ilişkilerinin yaratılması için ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesi ile hedeflerine ulaşabilecektir. Zira kalkınma, sadece ekonomik büyümenin değil çevresel sürdürülebilirliğin ve sosyal refahın da bir aracıdır. Bu üç niteliğe eşlik eden yenilikçilik, kapsayıcılık, eşitlik, sürdürülebilirlik, döngüsellik gibi kavramlar bugün imalat sanayinin sahne olduğu dijital ve yeşil dönüşüme yön vermektedir.

Tüm bu çerçeve göz önünde bulundurulduğunda, imalat sanayinin yeşil ve dijital dönüşüm süreci ve bu süreçte kadınların güçlenmesi için oluşturulacak bir modelin, **konunun çok boyutlu niteliğine, çok sektörlü katılım ve ortak anlayış çerçevesinde** yaklaşması gerektiği açıktır. Bu da bütüncül ve sistematik bir yaklaşım anlamına gelmektedir.

Kadınların karşı karşıya kaldığı eşitsizlikler, eşitlikçi politikalar açısından çok güçlü olan ülkeler de dâhil olmak üzere tüm ülkelerde devam etmektedir. Kapsayıcı yeşil ve dijital dönüşümlerin sağlanması için bu eşitsizliklerle mücadele edilmesi gerekmektedir. Yeşil ve dijital dönüşüm sürecinde kadınların güçlenmesi, kapsayıcı ve ayrımcılık içermeyen bir imalat sanayi oluşturmak için bir fırsattır. Toplumdaki yapısal eşitsizliklerin görünür olması ve giderilmesi, imalat sanayindeki

³ OECD (2024).

eşitsizliklerin değişmesi ve kapsayıcılığın sağlanmasının ön koşuludur (OECD, 2024:25). Eşitsizlikler iş gücü ve istihdam alanında beceri, liderlik, mesleki ayrışma gibi çeşitli açılardan ele alınmalıdır. Bununla birlikte, eğitim, ev içi iş bölümü, bakım işleri, şiddet gibi pek çok kesişen alanla ilişkisellik kurulmalıdır. Bu da, kadınların güçlenmesi hedefini taşıyan bir yeşil ve dijital dönüşümün bütüncül bir bakış açısı ve sistemik bir yapı taşıması gerektiğini göstermektedir.

Bu çerçevede, dijital ve yeşil dönüşüm ve imalat sanayindeki üretim süreçleri bağlamını çevreleyen çok çeşitli konular ele alınmalıdır:

- » Bakım emeği, yeniden üretim-üretim ilişkisi, ev içi şiddet gibi **özel alana ait eşitsizlikler**,
- » Eğitime erişimde ayrımcı ve eşitsiz uygulamalar, kadınların ve kız çocuklarının teknik alanlardan uzak kalmalarına neden olan kalıp yargılara dayalı kariyer seçimi gibi **bireysel güçlenmeye ilişkin eşitsizlikler**,
- » Cam tavanlar, mesleki ayrışma, düşük istihdam oranları, ücret eşitsizlikleri gibi **iş gücü piyasasında yaşanan ayrışma ve ayrımcılık**,
- » Finansal kaynaklara erişim sorunları ve kadın girişimciliğine dair sorunlar gibi **özel sektör dinamiklerine ilişkin sorunlar**,
- » Liderlik, karar alma süreçleri ve politika yapımında kadınların sınırlı temsili gibi **kamusal alana ilişkin konular**.

Bu konular sadece uygulamalar tarafından değil, aynı zamanda araştırmalar, bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları ve politikalar tarafından da ele alınmalı, atılan adımların imalat sanayinde yaratacağı doğrudan ve dolaylı adımlar gözetilmelidir.

Bütüncül yaklaşım aynı zamanda ortaklıklar ve ortak sorumluluklara işaret etmektedir. İnsani kalkınmanın öngördüğü üzere, “kâr merkezli değil, insan ve gezegen merkezli bir yaklaşım” (IRENA ve ILO 2024) içinde insana yakışır iş koşulları ve temel insan haklarını gözetten bir sürdürülebilir üretim anlayışının benimsenmesi için sürecin çok sektörlü bir ortak çalışma ve diyaloga dayalı planlama ile desteklenmesi gerekmektedir.

Kadınların güçlenmesi hedefleri açısından değerlendirdiğimizde ise hükûmetler, işletmeler, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası ve çok taraflı kuruluşlar dâhil olmak üzere çok paydaşlı ortaklıklar, eşitliğin sağlanması ve herkes için güvenli ve kapsayıcı bir ortam yaratılması sürecini hızlandırmaktadır (OECD, 2024:8). Giesemann (2023), adil geçiş sürecini sağlayan politikaların geliştirilmesi sırasında toplumsal taraflarla, sendikalarla, iş dünyasıyla ve işçilerle herkesin faydalanabileceği bir ortak nokta geliştirmek gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Benzer biçimde, ILO’nun ortaya koyduğu adil geçiş için yol gösterici prensipler (2015), çok sektörlü ve sosyal diyaloga dayalı bir politika üretmenin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca bu prensipler ulusal ve uluslararası ortaklıklar kurmanın, işçilerin, işverenlerin, hükûmetlerin ve toplumun tüm kesimlerinin sürece aktif katılımını içeren kapsayıcı ve planlı bir yaklaşım içinde geliştirilecek politikaların, kadınların ve erkeklerin farklı ilgi ve ihtiyaçlarının, eşitsizlik ve ayrımcılık tezahürlerini gözetten bir perspektifle tasarlanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

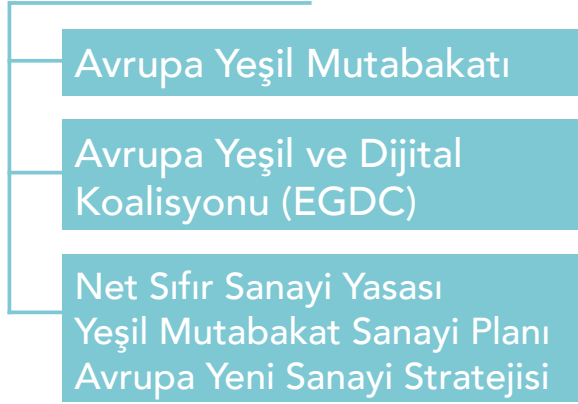
Önerilen model, bu çerçeveyi ilişkisellik içinde ele almak amacıyla **kapsayıcı, bütüncül, sistematik ve katılımcı bir yaklaşım** benimsemekte ve imalat sanayinin ikiz dönüşümünde kadınların eşit fırsatlara sahip olmaları için belirlenmesi gereken hedefleri, bu hedeflerin hangi paydaşlar tarafından, nasıl bir yapı ve koordinasyon mekanizması içinde hayata geçirilebileceğini ortaya koymaktadır.

Uluslararası Politika Çerçevesi

BM



AB



Paris Anlaşması

Paris Anlaşması, bağlayıcılığı olan ve tüm devletleri iklim değişikliği ile mücadele etme ve etkilerine uyum sağlama konusunda bir araya getiren uluslararası bir iklim değişikliği sözleşmesidir (BM 2015). 12 Aralık 2015 tarihinde Paris'te düzenlenen BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi (UNFCCC), 21. Taraflar Konferansında (COP 21) kabul edilmiş, 4 Kasım 2016'da ise yürürlüğe girmiştir. Kyoto Protokolünü takip eden Sözleşme, iklim değişikliği konusundaki yasal çerçeve açısından yeni bir döneme işaret etmektedir. Paris Anlaşmasının temel amacı, emisyon azaltımı ve iklim değişikliğinin etkilerine uyumu da kapsayan iklim değişikliği yönetimi konusundaki uluslararası ve ulusal çabaları koordine etmektir. Madde 2'de Sözleşmenin amaçları şöyle belirtilmektedir:

- » Küresel ortalama sıcaklık artışını sanayileşme öncesi düzeylerin 2°C üzerinin de altında tutmak ve sıcaklık artışını sanayileşme öncesi düzeyin 1.5 °C üstüyle sınırlamaya yönelik çabaları sürdürmek.
- » İklim değişikliğinin olumsuz etkilerine uyum sağlama kapasitesini artırmak ve gıda üretimini tehdit etmeyecek şekilde, iklim dayanıklılığı ve düşük sera gazı emisyonu gelişimini desteklemek.
- » Finans akışlarını düşük sera gazı emisyonları ve iklim-dirençli kalkınma yoluyla tutarlı hâle getirmek.

Öte yandan, son yıllarda dünya liderleri bu yüzyılın sonunda küresel ısınmanın 1.5 °C ile sınırlanması gerektiğini vurgulamaya başlamışlardır. Bunun nedeni, BM Hükûmetlerarası İklim Değişikliği Panelinin 1.5 °C üzerine çıkan bir ısınmanın, daha sık ve şiddetli kuraklık, sıcaklık dalgaları ve yağışlar gibi çok daha vahim iklim değişikliği etkilerinin olacağını belirtmesidir. Bu düzeyin elde edilmesi için ise, 2030 yılı itibarıyla sera gazı emisyonlarının %43 oranında azalması gerekmektedir.⁴

Bu amaçlara ulaşmak için başvurulması öngörülen uygulama mekanizmalarına bakıldığında, Sözleşmenin Kyoto Protokolüne göre "aşağıdan yukarıya" (*bottom-up*) bir yaklaşım benimsediği, böylelikle de taraf devletlerin kendi "Ulusal Olarak Belirlenmiş Katkı"larını (*Nationally Determined Contribution – NDC*) önceledikleri görülmektedir.⁵ Taraf devletler her beş yılda bir, Madde 2'de belirlenen hedeflere ulaşmak için benimseyecekleri önlemleri ve eylemleri belirten, yeni ya da güncellenmiş NDC'lerini sunmakla yükümlüdürler. Sözleşme ayrıca, ülkeleri uzun vadeli düşük sera gazı emisyonu geliştirme stratejileri (LT-LEDS) hazırlamaya davet etmekte, bu stratejiler

⁴ UN Climate Change, The Paris Agreement. unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement

⁵ Mitchell, T. (2017) Women in Paris: The inclusion of gender considerations in the negotiation and text of the Paris Agreement. *New Zealand Women's Law Journal*, Vol.1: 113-141.

yoluyla NDC'lere de uzun vadeli bir nitelik kazandırmakta ve gelecek için vizyon ve yönlendirme sağlamaktadır.

Paris Anlaşması, özellikle desteklenmeye ihtiyaç duyan ülkeler için bir finansal, teknik ve kapasite geliştirme çerçevesi oluşturmaktadır. Sözleşme, azaltım için büyük ölçekli yatırımlar gerektiğinin altını çizmekte, bu doğrultuda gelişmiş ülkelerin daha kırılgan ülkelere finansal destek sağlama konusunda liderlik etmelerini teşvik etmektedir. Aynı zamanda iklim değişikliğine direncin geliştirilmesi ve sera gazı emisyonlarının azaltımı için teknoloji geliştirme ve teknoloji transferinin öneminin altını çizmekte, bu amaçla iyi işleyen bir teknoloji mekanizması için rehberlik sağlayan bir 'teknoloji çerçevesi' oluşturmaktadır.⁶

Sözleşmenin Başlangıç kısmı, iş gücünün adil geçişinin ve insana yaraşır ve nitelikli işler yaratılmasının önemine vurgu yapmaktadır. Aynı zamanda Sözleşme, iklim değişikliğinin tüm insanlık için ortak bir endişe olduğunun, bu doğrultuda tüm tarafların insan hakları, sağlık hakkı, yerel halkların hakları, yerel topluluklar, kırılgan durumdaki halklar, eşitlik, kadınların güçlenmesi ve nesiller arası eşitlik konularına saygı duymaları, korumaları ve bu konulardaki yükümlülüklerini dikkate almaları gerektiğinin altını çizmektedir.

Paris Anlaşması, eşitlik konusunda kendisinden önce gelen Kyoto Protokolü ve UNFCCC'den daha ileri gitmekte ve konuya çeşitli bölümlerinde atıflar yapmaktadır. Yukarıda belirtilen Başlangıç kısmı dışında, Madde 7, uyum eylemlerinin ülkelerin önceliklerine odaklanan, eşitlik hedefi güden, katılımcı ve tamamen şeffaf bir yaklaşımla yürütülmesi gerektiğini vurgularken Madde 11, gelişmekte olan ülkelerde kapasite artırma sürecinin katılımcı, geçişken (cross-cutting) ve eşitliği gözeten ve içeren bir yaklaşım taşıması gerektiğini belirtmektedir.

Öte yandan, eşitlik boyutunun yalnızca uyum ve kapasite geliştirme konularıyla sınırlı olması, örneğin emisyon azaltımıyla ilgili Madde 4'te yer almaması, Sözleşmenin kadınları daha çok desteklenmesi gereken bir grup olarak ele aldığı, küresel ısınmayla aktif olarak mücadele edebilecek değişim ajanları olarak görmediği konusunda eleştirilmesine neden olmuştur.⁷

Paris Anlaşmasının uygulanması sürecinde ele alınması gereken eşitlik boyutlarına rehberlik eden ve UNFCCC şemsiyesi altında benimsenmiş olan bir Eylem Planı (Gender Action Plan – GAP) bulunmaktadır. Çerçevesini Lima Çalışma Programının (LWPG) oluşturduğu GAP, ilk kez 2017 yılında 23. Taraflar Konferansında (COP 23) kabul edilmiştir. Eylem Planının amacı, UNFCCC sürecinde, eşitliğe duyarlı bir iklim politikasının geliştirilmesi ve UNFCCC ve Paris Anlaşmasının uygulanmasında eşitlik perspektifinin anaakımlaştırılması da dâhil olmak üzere, ilgili kararların ve görevlerin uygulanmasını desteklemektir.

GAP, Paris Anlaşmasının yukarıda belirtilen atıflarını, hedeflerin elde edilmesi için beş öncelik alanı belirleyerek somutlaştırmaktadır:

- » **Kapasite geliştirme, bilgi paylaşımı ve iletişim:** UNFCCC ve Paris Anlaşmasının tematik alanlarına eşitlik boyutunu entegre etme konusunda farkındalığı, bilgiyi ve uzmanlığı güçlendirmek
- » **Eşit katılım ve kadınların liderliği:** UNFCCC sürecinde kadınların tam, eşit ve anlamlı katılımını sağlamak ve sürdürmek
- » **Tutarlılık:** UNFCCC organları ve diğer BM kuruluşları içinde eşitlik boyutunun bütünleştirilmesini sağlamak
- » **Eşitlik odaklı uygulama ve uygulama araçları:** UNFCCC ve Paris Anlaşmasının uygulanmasında

⁶ UN Climate Change, The Paris Agreement. unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement

⁷ A.g.e.

eşitlik ve kadınların güçlenmesi konularına saygı duyulmasını, uygulamalarda eşitliğin korunmasını ve dikkate alınmasını sağlamak

- » **İzleme ve raporlama:** UNFCCC'nin ilgili yükümlülüklerinin uygulanması ve raporlanması süreçlerini izlemek

GAP çerçevesinde gerçekleştirilen faaliyetler, eşitlik odaklı bir adil geçişe yönelik eylemlerin geliştirilmesine ve uygulanmasına katkıda bulunmaktadır. GAP'nin kullanımında kaydedilen ilerlemeye bakıldığında, tarafların özellikle iklim raporlarında GAP ile giderek daha fazla uyum gösterdikleri görülmektedir. GAP'nin öncelik alanları, tarafların NDC ve Ulusal Uyum Planlarında (National Adaptation Plans – NAP) eşitliği nasıl dâhil ettiklerinin analiz edilmesi için kullanılmaktadır. 2022 ve 2024 arasında hazırlanan NAP'lerin tamamının eşitliğe atıf yaptıkları, ayrıca tarafların geliştirdikleri politikaları tüm GAP öncelik alanlarına uyumlaştırma konusunda ilerleme kaydettikleri belirtilmektedir. İklim eylemlerinde eşitliğin anaakımlaştırılması taahhüdünün, Paris Anlaşması tarafından öngörülen iklim eylemlerinin etkililiğini ve dönüştürücü gücünü artırdığı da vurgulanmaktadır (UNFCCC 2024).

Kasım 2024'te gerçekleşen COP 29'da Lima Çalışma Programının on yıl daha uzatılmasına, yeni ve güçlendirilmiş bir Eylem Planının geliştirilmesine ve Kasım 2025'te yapılacak COP 30'da bu planın benimsenmesine karar verilmiştir.⁸ Güçlendirilmiş Plan, yukarıda belirtilen beş öncelik alanında, duyarlı iklim eylemleri ve bunların UNFCCC'de uygulanması, tarafların, sekreterliğin, BM organlarının ve her düzeyde tüm paydaşların çalışmaları sürecinde anaakımlaştırılması, kadınların UNFCCC sürecine tam, eşit ve anlamlı katılımının sağlanması amacıyla hedefler ve eylemler belirleyecektir.



CODES DİJİTAL ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOALİSYONU

Dijitalleşme ve yeşil dönüşüm kesişimindeki en önemli ortaklıklardan biri Dijital Çevresel Sürdürülebilirlik Koalisyonudur (*Coalition for Digital Environmental Sustainability, CODES*). CODES, BM Genel Sekreterinin Dijital İş birliği Yol Haritasına yanıt olarak Mart 2021'de kurulmuş uluslararası ve çok paydaşlı bir ittifaktır. Çevresel ve sosyal açıdan sürdürülebilir kalkınmayı hızlandırmak için dijital teknolojilerin tasarımı, geliştirilmesi, dağıtımı ve düzenlenmesi, ortaya çıkabilecek risklerin ve istenmeyen sonuçların azaltılmasını hedeflemektedir. Koalisyon, dijital teknolojilerin çevresel sürdürülebilirlik adına kullanılmasını öngören bir kesişimde hareket etmektedir. CODES, dijital dönüşümü çevresel ve sosyal açıdan sürdürülebilir kalkınmayı ilereletecek bir güç olarak konumlandırmakta ve bunun için gerekli iş birliğini ortaya koymaktadır. Bu iş birliği hükûmetler, özel sektör, akademi ve sivil toplum dâhil olmak üzere önemli küresel paydaşları bir araya getirmektedir.

CODES üç temel yöneline dayanmaktadır. Birinci yönelim dijital çağın vizyonunu, değerlerini ve amaçlarını sürdürülebilir kalkınmayla uyumlu hâle getirmek için gerekli koşulları oluşturmaktır. Bu bağlamda dijital ve sürdürülebilirlik ile ilgili ağları ikiz dönüşümü hızlandırmak için birbirine bağlamak; disiplinler arası beceri setleri oluşturmak; çok taraflılık ve çok paydaşlı iş birliği kültürü geliştirmek; ortak ilkeleri, normatif çerçeveleri ve küresel standartları benimsemek için çalışmalar yürütmektedir. Bu değişimi ilerletmek için önerilen somut girişimler şunlardır:

⁸ UN Climate Change. *The Gender Action Plan*. unfccc.int/topics/gender/workstreams/the-gender-action-plan

Girişim Adı	Odak Noktası
Dijital Çağda Sürdürülebilirlik Dünya Komisyonu	Dijital çağda sürdürülebilirliği hızlandırmaya yönelik bilime dayalı rehber ve tavsiyeleri sağlamak üzere, BM tarafından desteklenen, bilim tabanlı, küresel çapta temsil edilen bir komisyon kurmak.
Dijital Sürdürülebilirlik Standartları Takas Merkezi	Dijital sürdürülebilirlik için kilit standartları birlikte tanımlamak ve bir takas merkezi (clearing house) sunmak amacıyla yeni, çok paydaşlı ve küresel çapta temsili bir platform oluşturmak.
Dijital Sürdürülebilir Kalkınma Eğitimi	Dijital sürdürülebilirlik konusunda ihtiyaç temelli, yerelleştirilmiş ve bağlama oturtulmuş okuryazarlık ve eğitim programları geliştirmek için merkezî olmayan bir yaklaşım benimsemek.

İkinci yönelim olumsuz etkileri, enerji tüketimini ve ilgili emisyonlarını azaltmaya odaklanmaktadır. Bu yönelim, dijitalleşmeye bağlı malzeme kullanımı ve atık sorunlarını ele almak; tüketimi hızlandıran ikna edici teknolojileri ve uygulamaları kısıtlamak; sürdürülebilirlik ve ilgili temalar hakkındaki yanlış bilgilerin ve dezenformasyonun yayılmasını önlemek; dijital uçurumu çevresel ve sosyal açıdan sürdürülebilir bir şekilde kapatmak; insan haklarını, sivil ve çevresel hakları korumak anlayışını içermektedir. Bu değişimi ilerletmek için önerilen somut girişimler şunlardır:

Girişim Adı	Odak Noktası
Dijital Şirketlerin GHG Envanterlerinin Uyumlaştırılması	Dijital şirketler, ürünler ve hizmetler için sera gazı (GHG) envanterlerinin ve raporlama standartlarının uyumlaştırılmasını, birlikte çalışabilirliğini ve benimsenmesini kolaylaştırmak üzere yeni uluslararası platformlar kurmak.
Sürdürülebilir Tedarik ve Yeşil Dijital Altyapı Taahhüdü	Hükûmetler ve şirketler arasında yeşil dijital altyapı ve ilgili dijital hizmetler için sürdürülebilir tedarik ilkelerinin standardizasyonunu ve uyumlaştırılmasını sağlamak amacıyla uluslararası bir çerçeve oluşturmak.
Döngüsellik İçin Dijital Ürün Pasaportu	Değer zinciri boyunca bir ürünün iklim, çevresel ve sosyal etkilerini izleyen dijital ürün pasaportları için standartların tasarım ve geliştirilmesini başlatmak ve pilot testlerini yapmak.

Üçüncü yönelim ise, yenilikçilikle ilgilidir. Yenilikçi çabaları ve yatırımları, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği hızlandıran sürdürülebilirlik için dijitalleşmeye yönlendirmeyi hedeflemektedir. Yenilikçilik, gezegenin biyosferinin sağlığını ve ekonomik ve sosyal sistemlerle etkileşimlerini ölçmek, izlemek ve modellemek; kapsayıcı, net sıfır ve sürdürülebilir döngüsel ekonomiyi güçlendirmek; sürdürülebilir yaşam tarzlarını, davranışları ve iş birliğini güçlendirmek; erişilebilir bir bilgi ortak alanı yaratmak; yönetimde ağ tabanlı, hızlı, etkin ve iş birliğine dayalı bir anlayış kurmak;

sürdürülebilir kalkınma için yeşil, dijital ve adil bir ekonomiye geçişi hızlandırmak için kullanılmalıdır. Bu değişimi ilerletmek için önerilen somut girişimler şunlardır:

Girişim Adı	Odak Noktası
Dijital Sürdürülebilirlik İnovasyon Merkezleri ve Hızlandırıcıları	Ulusal iklim azaltım ve adaptasyon hedefleri ile diğer çevresel taahhütler için dijital araçların geliştirilmesini ve ölçeklenmesini hızlandırmak üzere küresel bir bağlantılı ve iş birlikçi İnovasyon Merkezleri ağı başlatmak.
Sürdürülebilirlik İçin Dijital Kamu Malları Olarak Veri ve Değerlendirmeler	Sürdürülebilirlik değerlendirmelerini, küresel durum tespitini (global stocktaking) ve karar alma süreçlerini yönlendirmek amacıyla dijital kamu malları olarak ihtiyaç duyulan yüksek değerli çevre ve iklim verileri için açık küresel standartlar ve yönetim çerçeveleri geliştirmek ve başlatmak.
Sürdürülebilir Çözümlerin Merkezî Olmayan Finansmanı	Sürdürülebilirlik çözümleri için yeni, şeffaf, merkezî olmayan finansman ve eşleştirme mekanizmalarını (örneğin kitle fonlaması, ekosistem hizmetleri için ödeme, algoritmalar) kolaylaştırmak.

CODES, bu hedeflere ulaşmak için hükûmetler, özel sektör, akademi ve sivil toplum dâhil olmak üzere kilit küresel paydaşların bir araya geldiği kapsayıcı, ulusötesi bir platform sunmaktadır. Bu ortaklık içinde Eylem Planında önerilen veya gelecekte ortaya çıkacak Etki Girişimlerinden biri veya daha fazlasıyla doğrudan liderlik ve katalizör kapasitesiyle ilgilenmek isteyen paydaşlar “Katalizörler”; dijital sürdürülebilirliğin ilerlemesini desteklemek için Eylem Planında önerilen 3 sistemik değişime katkıda bulunan ve bunlardan yararlanan paydaşlar “Eylem Ağı”; uzmanlıklarını CODES topluluğuna katkıda bulunmak ve CODES vizyonu ile değerlerinin savunucusu olmak için kullanmak isteyen paydaşlar “Savunucular” olarak adlandırılır.

Kaynaklar:

Coalition for Digital Environmental Sustainability (CODES). (2022). *Action plan for a sustainable planet in the digital age*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6573509>.

Coalition for Digital Environmental Sustainability (CODES). (2022). *Action plan for a sustainable planet in the digital age: Supplement 1. Accelerating sustainability through digital transformation - Use cases and innovations*.

Coalition for Digital Environmental Sustainability (CODES). (2022). *Action plan for a sustainable planet in the digital age: Supplement 2. Mapping global and regional stakeholders working on digital sustainability*.



Avrupa Birliği Mevzuatı

AB'nin yeşil ve dijital dönüşüm konusundaki mevzuatı, Avrupa Yeşil Mutabakatı çerçevesinde şekillenmekte ve BM küresel hedefleri çerçevesinde üye ülkelerin ortaya koyduğu yaklaşımı takip etmektedir. BM yapısı içinde kalkınmaya yenilikçi, eşitlikçi ve sürdürülebilir bir perspektiften bakan 2030 Gündemi, Birliğin konuyla ilgili yasal ve politika adımlarının temel yaklaşımını oluşturmaktadır.

Avrupa Yeşil Mutabakatı

2019 yılında kabul edilen Yeşil Mutabakat (Avrupa Komisyonu 2019), en geniş anlamıyla AB ekonomisini sürdürülebilir bir gelecek için dönüştürmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda, AB'yi net sera gazı emisyonu olmayan, modern, kaynaklarını verimli kullanan ve rekabetçi bir ekonomi yoluyla adil ve müreffeh bir toplum hâline dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Aynı zamanda Birliğin doğal kaynaklarını korumaya ve zenginleştirmeye ve vatandaşlarının sağlık ve refahını çevresel risk ve etkilerden korumaya vurgu yapan Mutabakat, bu dönüşümün adil ve kapsayıcı olması ve insanı öncelemesi gerektiğinin altını çizmektedir. Bu kapsamda, özellikle en büyük zorluklarla karşı karşıya olan bölgeler, sektörler ve çalışanlara odaklanması gerektiğine ve sürecin, tüm çeşitliliğiyle vatandaşların politikalara aktif olarak katılması gereken bir dönüşüm süreci olduğuna dikkat çekmektedir. AB'nin BM 2030 Gündemi ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik taahhüdü olma niteliği taşıyan Yeşil Mutabakat, iklim değişikliği ve biyoçeşitlilik kaybına neden olan faktörlerin küresel bir çaba gerektirdiğini, AB'nin bu doğrultuda etkisini, uzmanlığını ve finansal kaynaklarını komşuları ve ortaklarıyla birlikte kullanacağını vurgulamakta, böylelikle sürdürülebilir bir yolda ilerlenebileceğini belirtmektedir. Bu amaçla bir yol haritası ile temel politika ve önlemleri belirleyen Mutabakat, tüm AB eylem ve politikalarının Yeşil Mutabakat amaçlarına katkıda bulunması gerektiğinin altını çizmekte, bu kapsamda politikaların cesur ve kapsayıcı olması ve sağlık, yaşam kalitesi, dayanıklılık ve rekabetçiliğe yönelik faydaları en üst düzeyde sağlaması gerektiğini vurgulamaktadır.

Avrupa Yeşil Mutabakatının temel hedefleri ve kapsamı şu şekilde özetlenebilir:

- » **Yeni Büyüme Stratejisi:** Mutabakat, Birlik ve vatandaşları için iklim ve çevreyle ilgili zorluklarla mücadele etmeyi amaçlayan yeni bir büyüme stratejisidir.
- » **İklim Nötrlüğü:** Temel amaç, AB'yi 2050 yılına kadar net sıfır sera gazı emisyonuna sahip (iklim nötr), adil ve müreffeh bir topluma dönüştürmektir.
- » **Ekonomik Ayrışma:** Ekonomik büyümenin kaynak kullanımından ayrılması (decoupling) hedeflenmektedir.
- » **Adil Geçiş:** Söz konusu dönüşüm adil ve kapsayıcı olmalı, en büyük zorluklarla karşılaşacak bölgelere, endüstrilere ve çalışanlara özel önem verilmelidir.

Bu hedeflere ulaşmak için öngörülen yasa ve politika çerçevesinin temel unsurları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- » **Avrupa İklim Yasası:** Avrupa Komisyonu, 2050 iklim nötrlüğü hedefini mevzuata dâhil etmek için Mart 2020'ye kadar ilk Avrupa İklim Yasasını teklif edecektir.
- » **2030 Hedefi:** Komisyon, 2020 yazına kadar, AB'nin 2030 sera gazı emisyon azaltım hedefini 1990 seviyelerine göre en az %50 ve %55'e doğru artırmak için etki değerlendirilmiş bir plan sunacaktır.
- » **Sınırdaki Karbon Düzenlemesi:** Karbon kaçağı riskini azaltmak amacıyla seçili sektörler için bir sınırdaki karbon düzenleme mekanizması (carbon border adjustment mechanism) önerilecektir. Bu

mekanizma, ithalat fiyatlarının karbon içeriklerini daha doğru yansıtmasını sağlayacaktır.

- » **Sıfır Kirlilik Hedefi:** Hava, su ve toprak için sıfır kirlilik eylem planı 2021’de kabul edilecektir.

Yeşil Mutabakat, ayrıca bazı sektörel dönüşümleri öngörmektedir:

- » **Enerji:** Enerji verimliliğine öncelik verilmesi, enerji sektörünün büyük ölçüde yenilenebilir kaynaklara dayanarak geliştirilmesi, kömürün aşamalı olarak hızla kullanımdan kaldırılması ve gazın karbondan arındırılması.
- » **Sanayi ve Döngüsel Ekonomi:** Temiz ve döngüsel bir ekonomi için sanayinin tam olarak seferber edilmesi, AB sanayi stratejisi ve yeni bir döngüsel ekonomi eylem planı oluşturulması.
- » **Ulaşım:** Ulaştırma emisyonlarında 2050 yılına kadar %90 oranında azalma hedefi, karayoluyla taşınan iç kargonun demiryolu ve iç su yollarına kaydırılması, Avrupa emisyon ticaretinin denizcilik sektörüne genişletilmesi.
- » **Bina ve İnşaat:** Enerji verimliliği, enerji yoksulluğunun azaltılması, KOBİ’lerin ve yerel düzeyde işlerin desteklenmesi amacıyla kamu ve özel binalarda bir ‘yenileme dalgası’ (renovation wave) başlatılması.
- » **Gıda ve Tarım (“Tarladan Sofraya”):** “Tarladan Sofraya” (Farm to Fork) stratejisi ile, kimyasal pestisit, gübre ve antibiyotik kullanımının önemli ölçüde azaltılması.
- » **Biyoçeşitlilik:** Biyoçeşitlilik kaybını durdurmak için bir Biyoçeşitlilik Stratejisinin hazırlanması, etkili ağaçlandırma, ormanların korunması ve restorasyonu.

Mutabakat, aynı zamanda 2030 iklim ve enerji hedeflerine ulaşmak için yılda yaklaşık 260 milyar avro ek yatırım gerekeceğini öngörmüş ve bu amaçla bir **Adil Geçiş Mekanizması** önermiştir. Bu mekanizma, en çok fosil yakıtlara veya karbon yoğun süreçlere bağımlı olan bölgelere ve sektörler odaklanacaktır. Aynı zamanda uzun vadede finansal ve sermaye akışlarının yeşil yatırıma yönlendirilmesi için 2020’nin üçüncü çeyreğinde yenilenmiş bir sürdürülebilir finans stratejisi sunulacaktır.

Yeşil Mutabakatın önemle üzerinde durduğu bir diğer noktaysa, AB’nin oynaması gereken küresel liderlik rolüdür. Buna göre AB, iddialı çevre ve iklim politikalarını dünya çapında teşvik etmeye devam edecek ve daha güçlü bir ‘yeşil mutabakat diplomasisi’ geliştirecektir. Gelecekteki tüm kapsamlı ticaret anlaşmaları için Paris Anlaşmasına saygı duyulması temel bir unsur olarak önerilmektedir. Ayrıca vatandaşların katılımını sağlamak üzere Mart 2020’ye kadar bir Avrupa İklim Paktının başlatılması öngörülmüştür. Bu pakt, bilgi paylaşımını teşvik edecek ve vatandaşların iklim eylemi konusunda fikirlerini ifade etmeleri için alanlar sağlayacaktır.

Mutabakat ayrıca, **“yeşil yemin: ‘zarar vermeme’”** (green oath: ‘do no harm’) ilkesini resmî bir taahhüt hâline getirmektedir. Bu ilke, AB politikalarının sürdürülebilir bir geleceğe doğru adil ve başarılı bir geçişi desteklemesi için tüm AB eylemlerinin ve politikalarının uyum içinde olmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu ilkenin uygulanmasında mevcut ‘daha iyi düzenleme’ (better regulation) araçları kullanılacak, bu kapsamda halka açık istişareler, çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerin belirlenmesi ve KOBİ’lerin nasıl etkilendiğine ve inovasyonun nasıl teşvik edildiğine ya da engellendiğine dair analizler içeren etki değerlendirmeleri (impact assessments) gerçekleştirilecektir.

Yeşil Mutabakat, kadınların güçlenmesi ya da eşitlik konularına doğrudan atıf yapmamakta, ancak öngörülen dönüşüm sürecinin adil ve kapsayıcı olması ve insanı önlemesi gerektiğinin altını çizmektedir. Ayrıca kimseyi geride bırakmama ilkesine yaptığı vurguyla, vatandaşların iyi olma hâlini geliştirmeyi ve sürdürülebilirliği ön plana koymaktadır. Mutabakatın öngördüğü Adil Geçiş Mekanizması, en kırılgan vatandaş ve çalışan gruplarını dönüşüm karşısında korumayı, beceri

güncelleme olanaklarına ve yeni ekonomik sektörlerdeki işlere erişimlerini sağlamayı amaçlamaktadır.

AB Yasal ve Politika Çerçevesinde Kadınlar ve Eşitlik

AB'nin son dönemde Yeşil Mutabakat temelinde ele aldığı ve özellikle sanayi ve imalat sektörü ile ilgili yeşil ve dijital dönüşüme odaklanan yasal ve politika çerçevesinde, kapsayıcılığa ve özel olarak desteklenmesi gereken grupların ihtiyaçlarına yer verilmektedir. Kadınlar çoğunlukla desteklenmesi gereken diğer kırılgan gruplarla birlikte ele alınmakta, konuyla ilgili destekler ise temel olarak beceri konusuna odaklanmaktadır.

Yeşil Mutabakat çerçevesinde belirlenen temel politika araçlarından biri 2020'de benimsenen **Avrupa Yeni Sanayi Stratejisi**dir (Avrupa Komisyonu 2020a). Söz konusu Strateji, sanayide yeşil ve dijital dönüşüm süreçlerine özel vurgu yapmakta, AB'nin imalat sanayinin küresel olarak rekabetçi, dirençli ve sürdürülebilir olmasının altını çizmektedir. Dolayısıyla stratejinin amacı yalnızca karbonsuzlaşma değil, aynı zamanda dijitalleşmeyi güçlendirmek, yani 'ikiz dönüşüm' sürecini hızlandırmaktır. Bunu yaparken özellikle yeni iş modelleri, kaynak-etkin üretim, yüksek becerili işler ve yenilikçiliğin ön planda olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Sanayi Stratejisinin kadınların ilgi ve ihtiyaçlarına ve eşitliğe yönelik temel unsurları, beceri kazanma ve yeniden beceri kazanma konularındadır. Buna göre Strateji, sanayide kadınlar ve erkekler arasında daha iyi bir denge kurulması gerektiğini vurgulamakta, kadınların özellikle STEM eğitimi, teknoloji kariyerleri ve dijital beceri geliştirme konusunda desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir. Beceri geliştirme konusundaki hedeflerin elde edilmesi için de Mart 2020'de kabul edilen 2020-2025 AB Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejisinin (Avrupa Komisyonu 2020) uygulanmasının önemine vurgu yapmaktadır. Söz konusu strateji ise, ikiz dönüşüm sürecinde kadınların ekonomideki ve sanayideki rolüne yönelik önemli noktalar içermektedir. AB'nin yeşil ve dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan zorluklarda eşitlik boyutunun altını çizen strateji, eşitliğin yenilikçi, rekabetçi ve büyüyen bir Avrupa ekonomisi için ön koşul olduğunu belirtmektedir.

AB Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejisi, dijital dönüşümün yaşamı radikal olarak değiştireceğini, kadınların bu geleceği inşa etmekte aktif rol almasının hayati öneme sahip olduğunu belirtmektedir. AB genelinde BİT eğitimi alan ve bu konuda kariyer yapanlar arasında kadınlar yalnızca %17, STEM mezunları arasında ise %36 oranında yer almaktadır. Dijital dönüşüm, günümüzde işlerin %90'ının temel dijital beceriler gerektirdiği anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda geliştirilen '**Dijitalde Kadın**' programı, 2030 yılına kadar BİT, dijital meslekler ve STEM alanlarında kadınların eşit katılımının sağlanmasını hedeflemektedir. Yapay zekâ konusuna da vurgu yapan strateji, yapay zekânın stratejik önemi çerçevesinde kadınların araştırmacı, programlama uzmanı ve kullanıcı olarak bu gelişime katılmalarının gerektiğinin altını çizmektedir. Ayrıca, Ufuk Avrupa fonlarının kadınların kurduğu teknoloji start-up'larını yönlendirileceği belirtilmektedir.

Yeşil dönüşüm ve iklim değişikliği konusunda ise, Bina Yenileme Dalgası ya da AB İklim Uyum Stratejisi gibi politikaların kadınlara farklı şekilde etki edeceği vurgulanmaktadır. Örneğin, enerji yoksulluğu daha çok kadınları etkilemekte ve kadınlar daha fazla toplu taşıma kullanmaktadır. Dolayısıyla bu politikaların başarılı olabilmesi için kadınların ve erkeklerin farklı ilgi ve ihtiyaçlarını, toplum tarafından onlara atfedilen rollerini ve eşitsiz iktidar ilişkilerinin varlığını gözetmeleri gerekmektedir.

Strateji, kadınların ekonomik olarak bağımsız olmaları için eşit fırsatlara sahip oldukları, eşitliğe dayalı bir ekonomiyi amaçlamaktadır. Kadınların iş gücü piyasalarında güçlenmesi, yatırımcı ve girişimci olarak da desteklenmelerini gerektirmektedir. Kadınların yüksek ücretli mesleklerde temsiliyetinin düşük olduğunu vurgulayan Strateji, ayrımcı sosyal normların ve kalıp yargıların yanı sıra kadınların çalışmasının daha düşük değerli görülmesinin iş gücünde mesleki ayrışmanın kök nedenleri olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, Avrupa için Güncellenmiş Beceri Gündeminin geleneksel olarak kadınların ya da erkeklerin domine ettiği mesleklerde kadın-erkek dengesinin geliştirilmesi ve kalıp

yargılarla mücadele edilmesini destekleyeceği belirtilmektedir. Strateji ayrıca, Avrupa’da sanayi ve iş dünyasında kadınların karar alma pozisyonlarındaki temsiliyetinin düşük olduğunu vurgulamakta, buna yönelik olarak bir Direktif de dâhil olmak üzere önlemlerin geliştirileceğini belirtmektedir.

Bu stratejiler, özellikle imalat sanayini hedef alan, dijitalleşme ve sürdürülebilirliğe odaklanan yasa, program ve çeşitli girişimleri şekillendirmektedir. 2024’te kabul edilen **Net Sıfır Sanayi Yasası** (*Net-Zero Industry Act*) (Avrupa Parlamentosu 2024), Avrupa’nın net sıfır teknoloji imalat ekosistemini güçlendiren bir çerçeve oluşturmayı hedeflemektedir. Yasa, kadınlar ve eşitlik konusunu temel olarak becerilerin ve net sıfır sanayiler için iş gücünün güçlendirilmesi kapsamında ele almaktadır. Net sıfır teknolojiler için imalat kapasitesinin güçlendirilmesinin en temel şartının yüksek becerili bir iş gücü olduğuna vurgu yapan Yasa, bu anlamda kadınların net-sıfır teknolojiler için iş gücüne katılımının artırılması gerektiğine dikkat çekmektedir.

Bu kapsamda kurulan Avrupa Net Sıfır Sanayi Akademileri, net sıfır teknolojiler için eğitim programlarının geliştirilmesini hedeflerken, kadın-erkek dengesini gözetken eğitim içerikleri oluşturmak, kalıp yargılarla mücadele etmek, herkesin öğrenme içeriklerine eşit erişimini sağlamak ve özellikle de kadınları ve diğer grupları teşvik etmek konusunda özel olarak yetkilendirilmişlerdir. Akademileri yöneten Net Sıfır Avrupa Platformu ise, eşitlik temelinde ayrıştırılmış veri toplamak da dâhil olmak üzere, öğrenme programlarına katılımı izlemekle yetkilidir. Platform, üye devletlerin beceri geliştirme konusunda desteklenmesini amaçlamaktadır. Bu kapsamda, iş gücünün çeşitlendirilmesini sağlamak üzere kadınların ve diğer temsiliyeti az grupların (gençler, yaşlılar, göçmenler vb.) net sıfır teknoloji sanayi iş gücüne entegrasyonunu sağlamak da Platformun görevleri arasındadır. Tüm bu girişimlerin temel amacı, hedefli eğitim ve iş gücü piyasası aktivasyon önlemleri yoluyla hızla genişleyen net sıfır teknoloji imalat sektöründe eşitliği geliştirmek ve kadınların katılımını artırmaktır.

Bunların yanı sıra, AB sanayinin temiz teknolojilerde ve net sıfır geçişte rekabetçiliğini artırmak, yatırım çekmek için yasal düzenlemeleri sadeleştirmek, finansal kaynaklara erişimi artırmak ve beceri gelişimini güçlendirmek üzere Şubat 2023’te benimsenen **Yeşil Mutabakat Sanayi Planı** (Avrupa Komisyonu 2023), kadınlar ve gençler dâhil olmak üzere herkes için kapsayıcı beceri desteği sunulmasının önemini vurgulamaktadır. Ancak Plan kadınların beceri ve iş gücü gelişimindeki önemini vurgulamakla birlikte, Planın güçlü bir eşitlik stratejisi ya da bu amaçla belirlediği yasal bağlayıcılığı olan hedefleri bulunmamaktadır (EU Observer 2024).

Özet olarak, kapsamındaki çok çeşitli girişimlerle birlikte, Avrupa Yeşil Mutabakat çerçevesi ikiz dönüşümde kadınların rolü ve eşitlik üzerine önemli taahhütler içermektedir. Kadınlarla erkekler arasında eşitliğin inşa edilmesi, AB’nin anaakımlaştırma prensibine uygun olarak her alanda gözetilen bir amaçtır. Çevre, iklim, enerji, yeşil dönüşüm, dijitalleşme, araştırma ve fonlar başta olmak üzere konuyla ilgili temel AB politikaları, eşitlikle ilgili etkileri gözetmekte, yeşil dönüşümün eşitlik amaçlarıyla uyumlu hâle gelmesi için çeşitli önlemlere yer vermektedir (bütçeleme, veri toplama, paydaş katılımı, inovasyon politikaları gibi alanlarda eşitlik yaklaşımının gözetilmesi gibi). Dolayısıyla strateji ve politikalar düzeyinde AB, eşitliği yalnızca ‘sosyal’ bir konu olarak değil, adil ve kapsayıcı bir ikiz dönüşümün temel bir boyutu olarak görmekte ve kadınların dönüşüme katılımının önemini vurgulamaktadır. Öte yandan, Avrupa Cinsiyet Eşitliği Enstitüsünün (*European Institute for Gender Equality – EIGE*) Yeşil Mutabakat çerçevesinde yer alan politika alanlarında eşitliğin anaakımlaştırılması amacıyla iyi örnekleri ele aldığı rapor (EIGE 2024), hem AB hem üye ülkeler nezdinde anaakımlaştırma stratejilerinin ve kullanılan analitik araçların güçlenmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Buna göre, yeşil dönüşümün yarattığı işlerin kadınlar ve erkekler arasında eşit dağılımı, adil geçiş için kilit niteliktedir. Bu doğrultuda, kadın-erkek kırılımlı veri ve söz konusu verinin toplanmasını sağlayacak göstergeler, yeşil dönüşümde eşitliğin anaakımlaştırılması için temel araçlar olarak öne çıkmaktadır. Bir diğer önemli araç ise, yeşil dönüşüm için kullanılan fonların eşitlikçi olarak dağıtılmasında kadın-erkek eşitliğine duyarlı bütçeleme ve kamu ihale süreçleridir.

EŞİTLİKÇİ VE KAPSAYICI BİR DÖNÜŞÜM İÇİN ÖNCELİK ALANLARI VE İYİ UYGULAMALAR



Giriş: Öncelik alanlarının çeşitliliği ve güçlenme yaklaşımı

Kadınların güçlenmesi hedefini gerçekleştirmek için sadece bireysel alanı içeren mikro çalışmaların değil, kurumsal süreçleri içeren mezo çalışmalarla sektörel ve yapısal süreçleri içeren makro çalışmaların da yürütülmesi önem taşımaktadır. Zira en genel anlamda, kişinin kendi yaşamının kontrolünü eline alabilmesi, bilgi ve kaynaklara erişebilmesi olarak ifade edebileceğimiz “güçlenme,” bireye yönelik bir müdahaleden çok mevcut dezavantajların ortadan kaldırılması, kaynakların ve fırsatların sunulması ile bireyde ya da grupta ortaya çıkan bir sonuçtur. Bu nedenle bireye ya da gruplara yönelen çalışmalara eşlik eden kurumlara, yapılara, yasa ve düzenlemelere, uygulamalara ve hak alanlarına ilişkin bütüncül müdahaleler de gereklidir. O halde güçlenme, eğitim, öğretim, farkındalık ve özgüven kazanma, genişletilmiş olanaklara sahip olma, kaynaklara erişim ve kaynaklar üzerinde kontrolün artması kadar, ayrımcılığa ve eşitsizliğe yol açan yapıların dönüştürülmesine yönelik de eylem gösterebilmeyi içeren geniş bir anlam taşımaktadır.⁹

Dijital ve yeşil dönüşüm sürecinde kadınların güçlenmesi hedefine yönelik çalışmalar hem kadınların bilgi, beceri ve donanım kazanarak istihdama dâhil olmaları için gereken müdahaleleri içermeli hem eşitliğin sağlanmasında rol oynayacak kurumsal ve yapısal uygulamalara yönelmelidir. Bütüncül bir yaklaşım içinde sürecin farklı alanlarına yönelik planlanmış müdahaleler kadınların bu sürece eşit ve etkin katılabilmelerine destek olacaktır.

OECD (2024) yeşil ve dijital dönüşümde kadınların güçlenmesi konusuna yönelik politika alanlarının çeşitliliğine vurgu yapmaktadır. Buna göre, iş gücü piyasasından bireysel gelişim fırsatlarına, sosyal politikalardan kurumsal mekanizmalara kadar farklı alanlarda çok paydaşlı müdahalelerle dönüşüm sürecinde kadınların güçlenmesini sağlayacak önlemler alınmalıdır.

1. İş Gücü Piyasasına Katılımı Artırmak

- » Yeşil ve dijital sektörlerde kadınların katılımını artıracak hedefli programlar (burslar, mesleki eğitim, STEM kursları, vb.)
- » Esnek çalışma modelleri ve uzaktan çalışma gibi, kadınların bakım yüküyle iş hayatını dengelemelerine destek olacak önlemler
- » Kadın girişimcilere özel finansman ve mentörlük mekanizmaları

2. Eğitim ve Beceri Gelişimi

- » Kız çocukları için STEM eğitime yönelik erken yaşta teşvik programları
- » Kadınlar için yeniden beceri kazanma ve beceri geliştirme projeleri
- » Eğitim materyallerinde önyargıların azaltılması

3. Bakım Ekonomisi ve Sosyal Politikalar

- » Ücretsiz bakım hizmetlerinin kurumsallaştırılması (çocuk bakım merkezleri, yaşlı bakım hizmetleri, vb.)
- » Erkeklerin bakım sorumluluklarını paylaşmasını teşvik eden politikalar (babalık izni, bakım izinleri, vb.)

⁹ trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=36&mode=letter&hook=E&sortkey=&sortorder=asc

Ayrıca bkz. ILO A manual for gender audit facilitators: The ILO participatory gender audit methodology, 2nd Edition Geneva, International Labour Office, 2012, s. 107

4. Kurumsal Mekanizmalar ve Politika Araçları

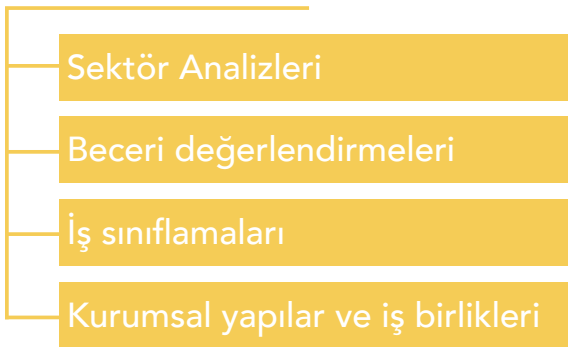
- » Etki analizi ile her yeni iklim, enerji veya dijital politika kararının kadın-erkek üzerindeki etkisinin ölçülmesi
- » Kadın-erkek eşitliğine duyarlı bütçeleme ve kamu ihaleleri
- » Kadın-erkek eşitliği kurumlarının yetkilendirilmesi ve kapasitelerinin artırılması

5. Çok Paydaşlı İş Birlikleri

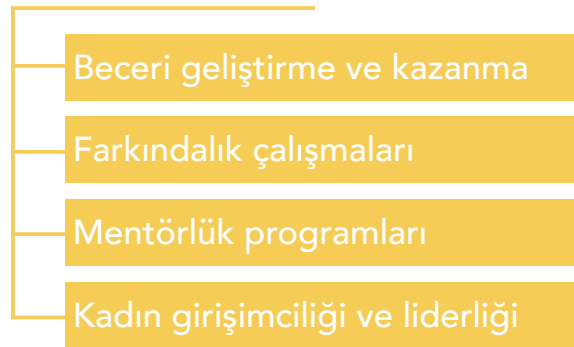
- » Devlet, özel sektör, akademi ve sivil toplumun iş birliğiyle kapsayıcı dönüşüm projeleri
- » Kadınların karar alma mekanizmalarında daha fazla temsil edilmesi (ör. enerji şirketleri yönetim kurullarında kadın kotası)

Bu bölümde yer alan analiz ikiz dönüşüm sürecinde imalat sanayinde kadınların güçlenmesi hedefine yönelik olarak sektör, iş yeri ve iş gücü olmak üzere üç alanda sınıflandırılabilir. **Sektörel** düzeyde, dönüşen sektör yapısına ilişkin analizler, beceri öngörüsünün, iş sınıflamalarının ve sıralamalarının gözden geçirilmesi, politik yapılar, arayüz yapılarına, kurumsal ilişkilere ve finansal kaynaklara yönelik uygulamalar ve atılması gereken adımlar ele alınmaktadır. **İş yeri** düzeyinde atılacak adımlar ise hem kadın ve erkek çalışanların ihtiyaçlarını gözeterek fiziksel çalışma koşulları hem kapsayıcı çalışma ilişkilerinin kurulması için gerekli düzenlemeler bağlamında ele alınacaktır. Son olarak **iş gücüne** yönelik atılması gereken adımlar konusunda, öncelikle kadınların ekonomik ve sosyal hayata eşit katılımını sağlamak amacıyla önerilen stratejik müdahaleler ele alınacak ve bu bağlamda beceri, donanım ve farkındalık için gereken önlemler tartışılacaktır. Bu bölümde ayrıca kadın liderliğinin ve kadın girişimciliğinin önemi ve potansiyel etkileri üzerinde durulacaktır.

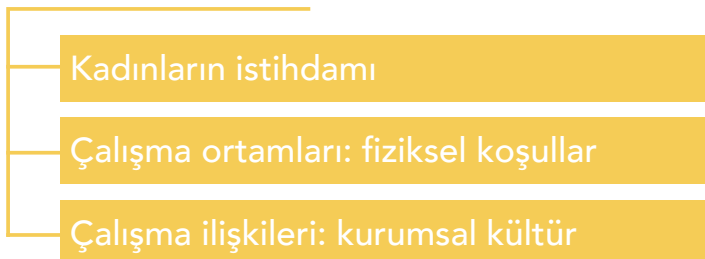
SEKTÖR



İŞ GÜCÜ



İŞ YERİ



1. Sektör

Dijital ve yeşil dönüşüm süreci, imalat sanayi açısından önemli bir sektörel dönüm noktası oluşturmaktadır. Bu sürecin desteklenmesi ve süreçte kadınların güçlenmesi girişimlerinin hayata geçirilmesi için öncelikle sektörü hedef alan politikalar geliştirilmelidir. Diğer bir deyişle dijital ve yeşil dönüşüm sürecinde kadınların güçlenmesi kendi başına yeni bir politika alanı olarak sektöre yön vermelidir. Diğer taraftan politika, ikiz dönüşümde kadınların güçlenmesi hedefini mümkün kılan, bu zemini kuran, elverişli ortamı ve devamlılığı sağlayan bir araçtır.

Bu aracın etkin biçimde kullanılması ve sektörün değişim hedefine yanıt verebilmesi için kararlı adımlar atılmalıdır. Mevcut politikaların bu tematik alan altında haritalandırılması, dönüşüm sürecine uygunluklarının değerlendirilmesi, uygulamanın izlenmesi ve gerekli politika değişiklikleri için revizyonların iş birlikleri içinde yapılması temel bir başlangıç noktasıdır. Sektörel dönüşümü sağlayacak olan bu politika iyileştirmeleri kapsamalı ve programlar için bilgiye dayalı bir nitelik taşımalıdır. İmalat sanayinde ikiz dönüşüm ve kadınların güçlenmesi ile ilgili eğilimlerin tespiti, mevcut programların ve uygulamaların haritalandırılması ve yeni beceriler ve çalışma biçimleri hakkında geleceğe dair bir öngörü kazanmayı sağlayacak analizlerin yapılması, politika iyileştirmeleri ve programlar için gerekli bilgiyi sunmanın araçları olarak ele alınmalıdır.

İmalat sanayinde ikiz dönüşüm ve kadınların güçlenmesi hedefi, iş yerlerinden çalışanlara, bakım sorumluluklarından dijital becerilere kadar birbirinden farklı pek çok alanı ilgilendirmektedir. Dolayısıyla ikiz dönüşüm sürecinde kadınların güçlenmesi hedefinin bir politika alanı olarak benimsenmesi, konunun çok boyutlu niteliğini içeren ve bu niteliğe uygun çok taraflı adımların atılmasını sağlayan bir iş birliği çerçevesinde bütüncül bir çalışmayı gerekli kılmaktadır. Mevcut program ve uygulamalar arasındaki örtüşmelerin ve tekrarların belirlenmesi, boşlukların ve atılması gereken yeni adımların tespit edilmesi, belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda yol haritalarının iş birliği ve koordinasyon içinde oluşturulması ve uygulamaya konulabilmesi çok paydaşlı iş birliklerinin ve ortaklıkların kurulması ile etkin bir sonuç yaratabilecektir.

Bir politika alanı olarak Yeşil ve Dijital Dönüşümde Kadınların Güçlenmesi

Yeşil ve dijital dönüşüm sürecinde kadınların güçlenmesine yönelik müdahaleler içinde bir uygulama aracı olarak iş gücüne, firmalara ve sektöre yönelik politikalar geliştirilmesi elzemdir. EIGE ve IMF gibi kuruluşlar, **yeşil dönüşümde** kadın-erkek **dengesinin kurulması** ile ilgili politika önlemleri alınması yönünde çağrı yapmaktadır. Bu çağrı, ayrımcılıkla mücadele, bakım hizmetlerine erişim, ebeveyn izinleri gibi en temel konularda politikalar geliştirilmesi gerektiğini vurgulamakta, vergi politikaları, bütçeleme, finansmana ve istihdama erişime ilişkin politikaların eşitlik perspektifi ile gözden geçirilmesi ve gerekli düzeltici ve dönüştürücü önlemlerin alınmasını içermektedir. Bu politika eylemleri yalnızca eşitliği teşvik etmekle kalmayacak, aynı zamanda daha dinamik ve dirençli bir ekonomiye de katkıda bulunacaktır. (Alonso-Albarran vd. 2021).

Geniş çaplı bir saha araştırması ve paydaş istişarelerine dayanan WE Projesi Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi Raporu da kadın-erkek eşitliği çabalarının, kurumsal sosyal sorumluluktan bir adım öteye geçerek, sektörel bir öncelik olarak görülebilmesi için **paydaşlar tarafından uygulamaya konulan bir kamu politikası önceliğine dönüştürülmesi** gerektiğinin altını çizmektedir. Çalışma yaşamını **destekleyici politika önlemleri** arasında kamusal hizmet sunumunun önemi vurgulanmakta ve bazı somut adımlar için öneriler getirilmektedir.

- » **Kaliteli sağlık hizmetleri, çocuk bakımı ve ulaşım hizmetlerine erişimin sağlanması:** Uygun fiyatlı çocuk ve yaşlı bakım hizmetlerinin genişletilmesi, kadınlara yönelik özel sağlık hizmetlerinin güçlendirilmesi ve güvenli ulaşım seçeneklerinin sağlanması, kadınların sürdürülebilir istihdamını desteklemek için temel adımlardır.
- » **Sanayi çalışanlarının sosyal hizmetlere erişiminin kolaylaştırılması:** Sanayi sektöründe çalışan kadınlar, çocuk bakımı, eğitim ve sağlık hizmetlerine erişimde zorluklarla karşılaşmakta ve bu durum kariyer gelişimlerini olumsuz etkilemektedir. Sanayi bölgelerinde bu hizmetlerin kalitesinin güçlendirilmesi ve iyileştirilmesi, sektörün yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma kapasitesini artıracaktır.
- » **Bölgesel farklılıklar ve özel ihtiyaçlara dayalı olarak sosyal hizmetlerin geliştirilmesi:** Sosyal hizmet ihtiyaçları ve tercihleri bölgelere göre farklılık göstermektedir. Sanayi bölgelerinde kadın istihdamını artırmak için, bölgesel gereksinimlere dayalı yerelleştirilmiş sosyal hizmet sunum modelleri geliştirilebilir. Bu bağlamda, periyodik ihtiyaç analizleri yapılabilir. Böylece, bu analizlerden elde edilen veriler temelinde ve çalışanların ihtiyaç ve ilgi alanlarına doğru şekilde cevap verebilecek planlama ve programlama başlatılabilir.

WE projesi kapsamında gerçekleştirilen Etki Analizi ve planlama önerileri ise etkili kamu müdahaleleri planlamak için aşağıdaki önerileri dikkate sunmaktadır:

- » Kadın istihdamı teşviklerinde, kaç kişinin istihdam edildiğinin ötesinde istihdam edilenlerin hangi pozisyonlarda ne kadar süre kaldığına ve kariyerlerinin ilerleyişine dair **veri toplanması**.
- » KOSGEB/TÜBİTAK desteklerini SIRI ve benzeri teşhis uygulamaları ile bağlayarak, teşhisin ötesinde **tedaviye yönelik uygulama desteklerinin güçlendirilmesi**.
- » Dijital dönüşüm projelerine yönelik destekler verilirken belirli bir **kadın çalışan oranı şartı** getirilmesi ya da kadın mühendis/teknisyen istihdamı yapan firmalara ek puan sağlanması.
- » Bu alanda **kariyer okuryazarlığını artırmak** için Meslek Yüksek Okulları (MYO'lar) ve meslek liselerinde son sınıfta **"imalat sanayinde kadın" müfredatı uygulanması**, bu çerçevede kadınlar için imalat sanayinde kariyer yolları, başarı hikayeleri, hak ve sorumlulukların aktarılması.
- » Kadın istihdamının artırılması için **iş yerlerinde gerekli fiziksel düzenlemelerin yapılmasını sağlayacak altyapı desteklerinin** (soyunma odası, kreş) sunulması.

WE projesi mevcut durum ve ihtiyaç analizi, çalışma yaşamını **destekleyici politika önlemleri** arasında kamusal hizmet sunumunun önemini vurgulamakta ve bazı somut adımlar için öneriler getirmektedir.

- » **Kaliteli sağlık hizmetleri, çocuk bakımı ve ulaşım hizmetlerine genel erişimin sağlanması:** Uygun fiyatlı çocuk ve yaşlı bakım hizmetlerinin genişletilmesi, kadınlara yönelik özel sağlık hizmetlerinin güçlendirilmesi ve güvenli ulaşım seçeneklerinin sağlanması, kadınların sürdürülebilir istihdamını desteklemek için atılacak temel adımlardır.
- » **Sanayi çalışanlarının sosyal hizmetlere erişiminin kolaylaştırılması:** Sanayi sektöründe çalışan kadınlar, çocuk bakımı, eğitim ve sağlık hizmetlerine erişimde zorluklarla karşılaşmakta ve bu durum kariyer gelişimlerini olumsuz etkilemektedir. Sanayi bölgelerinde bu hizmetlerin kalitesinin güçlendirilmesi ve iyileştirilmesi, sektörün yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma kapasitesini artıracaktır.
- » **Bölgesel farklılıklar ve özel ihtiyaçlara dayalı olarak sosyal hizmetlerin geliştirilmesi:** Sosyal hizmet ihtiyaçları ve tercihleri bölgelere göre farklılık göstermektedir. Sanayi bölgelerinde kadın istihdamını artırmak için, bölgesel gereksinimlere dayalı yerelleştirilmiş sosyal hizmet sunum modelleri geliştirilebilir. Bu bağlamda, periyodik ihtiyaç analizleri yapılabilir. Böylece, bu analizlerden elde edilen veriler temelinde ve çalışanların ihtiyaç ve ilgi alanlarına doğru şekilde cevap verebilecek planlama ve programlama başlatılabilir.

Anaakımlaştırma Politikası

Dijital ve yeşil dönüşüm sürecine sanayi, üretim ve çalışma ilişkileri, çevre, iklim değişikliği, teknoloji alanlarını içeren **geniş bir politika çerçevesi ve kurumsal çeşitlilik** eşlik etmektedir. Bu çerçevenin eşitliği destekleyen ve mevcut eşitsizliklerin yeniden üretilmesine engel olan bir araç olması için **eşitlik ve kapsayıcılık perspektifinin anaakımlaştırılması gerekmektedir.**

İkiz dönüşümde **eşitliğin anaakımlaştırıldığı bir kamu politikasının** temel hatları şu şekilde sıralanabilir: (1) Daha adil kaynak dağılımı sağlanması amacıyla kamu harcamalarının kadın ve erkekler üzerindeki farklı etkilerini göz önünde bulunduran **bütçeleme** yöntemlerinin geliştirilmesi; (2) enerji tüketiminden dijital eğitim programlarına kadar pek çok alanda yürütülen çalışmalar için **ayrıştırılmış veri** üretilmesi; (3) iklim ve dijital dönüşümden sorumlu kurumların eşitlik konusunda **kapasitelerinin geliştirilmesi** ve (4) bu konuda çalışan kurum ve kuruluşlarla **iş birliği** çalışmaları yapılması.

Etkili bir politika çerçevesi oluşturmak için kullanılacak yollardan birisi de **uluslararası sözleşmelerin yol göstericiliğine ve önerilerine başvurmaktır.** Dijital ve yeşil dönüşüm sürecinde kadınların güçlenmesi hedefini çevreleyen, bakım emeği, ebeveynlik hakları, çalışma hakları, kapsayıcı iş yerleri gibi pek çok konuya ilişkin uluslararası sözleşmeler, politika yapıcılar için öneriler içermektedir. Bu öneriler uygulamaların, yönetmelik ve kuralların, hukuk sisteminin söz konusu standarda uygulanması için atılacak adımları tanımlamaktadır. Örneğin, ILO 190 İş yerinde Şiddet ve Tacizin Önlenmesi Sözleşmesinin politika yapıcılara yönelik önerileri şu şekilde sıralanabilir:



İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

ILO 190'da Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler:

1. Uluslararası Hukuki ve Yasal Çerçevenin Güçlendirilmesi:

- » İş yerinde şiddetle mücadelede **190 sayılı ILO Sözleşmesi (C190) ve 206 sayılı Tavsiye Kararı (R206) gibi uluslararası anlaşmalar onaylanarak yasal çerçeveler geliştirilmelidir.**
- » Çalışanların refah ve esenliğinin korunması için, C190'da belirtilen, **tek bir kabul edilemez davranışın bile bir şiddet biçimi olarak kabul edileceğine dair kriter** ulusal mevzuattaki şiddet tanımına dâhil edilmelidir.
- » Şiddetin ortadan kaldırılmasına dönük uluslararası sözleşmelerin ulusal ve kurumsal düzeylerde benimsenmesi için gerekli girişimlerde bulunulmalıdır.

2. İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Mevzuatının Kapsamının Genişletilmesi:

- » **İş Kanunu ve İSG mevzuatının kapsamı**, her türlü iş yerinde şiddet ve tacizin **iş sağlığı ve güvenliği sorunu** olduğu kabul edilerek gözden geçirilmeli ve genişletilmelidir.

3. Adalet ve Şikâyet Mekanizmalarına Erişimin Sağlanması:

- » Kadınlar ve erkeklerin şiddet vakalarında **yasal yollara erişiminin önündeki engeller belirlenmeli** ve bunlara karşı çözümler üretilmelidir.
- » Cinsel şiddete maruz kalan bireylerin **etkili, bağımsız ve gizli bir şikâyet prosedürüne** erişimi olmalıdır.
- » Şikâyetlerin kapsamlı bir şekilde soruşturulması, **faillerin yargılanması ve yeterli cezayı alması** ve maruz kalanların **misillemeye karşı korunması** sağlanmalıdır.
- » İstisnasız tüm vatandaşların haklarını güvenle kullanabilmelerini sağlamak için yasal haklara erişimin önündeki engeller tespit edilmeli ve bu engelleri aşacak mekanizmalar geliştirilmelidir.

4. Kurumsal Politika Geliştirme ve İzleme Standartları:

- » Kamu otoritesi **işverenleri**, iş yerinde şiddet ve tacizi önlemeye yönelik **politika belgeleri geliştirmeleri konusunda desteklemelidir.**
- » İş yerinde şiddeti önlemeye yönelik sistem ve mekanizmaların **etkinliğini değerlendirmek ve raporlamak için şirketlere yönelik standartlar geliştirilmelidir.**
- » Sosyal sürdürülebilirlik perspektifi ve ilgili göstergeler, ulusal sürdürülebilirlik raporlama standartlarına ve mevzuatına **iş yerinde şiddetle mücadeleyi ve etkililiğin takibini de kapsayacak şekilde daha fazla entegre edilmelidir.**

5. Hedefe Yönelik Müdahale ve Sendikalaşmanın Teşviki:

- » Beş şiddet türüne de en yaygın maruz kalınan iş kolu olan **"diğer hizmet**

faaliyetleri” (kuaförlük, terzilik, kuru temizleme, tamir işleri) gibi sektörlerin özel hassasiyetlerini anlamak üzere çalışmalar yapılmalı ve **özel önlemler alınabilmesi için** analizler yapılmalıdır.

- » Kamu otoritesi, **sendikalaşma ve sendikal hakların kullanılması için özgürlük ortamını teşvik etmeli**, böylece tüm çalışanların şiddete karşı sendikalı olmanın koruyucu etkisinden yararlanması için fırsat yaratmalıdır.
- » Farklı devlet organları ve birimlerinin şiddetin farklı biçimlerini ortadan kaldırmaya yönelik yürüttükleri faaliyetler arasındaki **koordinasyon ve entegrasyon çabaları** artırılmalıdır, zira iş yerinde şiddet kesişimsel bir olgudur ve parçalı yaklaşımlar yetersiz kalmaktadır.

Çalışma yaşamını ilgilendiren politikaların eşitlikçi ve kapsayıcı bir bakış açısı kazanabilmesi için ulusal ve uluslararası prensiplerin ışığında yürütülecek yapısal izleme süreçleri ile desteklenmesi gerekmektedir. Örneğin, **KOSGEB tarafından yürütülen YÖNDE (Yönderlik ve Değerlendirme Destek Programı), Dijital Dönüşüm Değerlendirme Analizi ve Yol Haritası Hizmeti Desteği, Sürdürülebilirlik Raporlaması Hizmeti Desteği, Yalın Olgunluk Değerlendirme Analizi (YODA) Hizmeti Desteği** gibi programların, eşitlik ve kapsayıcılık perspektifinin içeren bir yaklaşım geliştirmesi gerekmektedir. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Stratejik Planı içinde “plan ve politikalara kadın-erkek fırsat eşitliği yaklaşımının yansıtılması” olarak yer alan anaakımlaştırma çalışmalarının kamu kurumları için yürütülmesi gerektiği bir görev olarak yer almaktadır.



İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

Kurumsal uygulamalarda anaakımlaştırma yaklaşımı için Kosta Rika’daki uygulamalar ilham verici bir örnek oluşturmaktadır. Kosta Rika’da iş müfettişlerinin eşit ücret, işe alma, eğitim, terfi ve cinsel veya diğer taciz türleri de dâhil olmak üzere, iş sağlığı ve güvenliği gibi alanlarda kadın ve erkek işçilere yönelik eşit olmayan muameleyi belirlemesine, önlemesine ve izlemesine yardımcı olmak için yeni bir kılavuz onaylanmıştır. İş müfettişleri, eşitlik konusunda iyi eğitildiklerinde, eşit muamele ve ayrımcılık yapmama ilkesinin uygulanmasında kilit rol oynarlar. (Dedeoğlu & Ekiz Gökmen, 2021).

İkiz dönüşümü destekleyen yapılarda eşitlik hedefi

Dijitalleşme ve yeşil dönüşümün sektörel bazda iş yapış biçimleri, örgütsel yapılar, çalışma ilişkileri, ortaklıklar gibi çok çeşitli konular açısından da bir değişim yaratması öngörülmektedir. İmalat sanayinde etkili bir dönüşümün hızlandırıcıları arasında kimi zaman kamusal, kimi zaman özel sektöre bağlı kimi zaman da sivil inisiyatiflerle şekillenen, öğrenme ve deneyimi güçlendiren kurumsal yapılar yer almaktadır. **Mükemmeliyet merkezleri, öğrenme fabrikaları, model fabrikalar, dijitalleşme merkezleri** gibi şemsiye kavramlar altında toplanan yapılar bu bağlamda ele alınabilir. Dijital teknolojilerin uygulanmasını yönetmek ve kritik kaynakların uzmanlığından yararlanmak için yeni mükemmeliyet merkezlerinin önemli olduğu çeşitli çalışmalarda vurgulanmaktadır (Dijital Türkiye Platformu 2021).



İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

EIT Manufacturing, 2019 yılında kurulan ve Avrupa Birliği tarafından ortaklaşa finanse edilen bir kamu-özel sektör ortaklığı olup, Avrupa İnovasyon ve Teknoloji Enstitüsü (EIT) tarafından desteklenen dokuz Bilgi ve İnovasyon Topluluğundan (KIC) biridir. Topluluk, imalat sanayinin küresel refahın temeli ve Avrupa'nın ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğinin anahtarı, endüstriyel inovasyonun, istihdam yaratmanın ve büyümenin ana itici gücü olduğunu kabul ederek çalışmalarını planlamakta ve çalışmalarını şu hedefler çerçevesinde yürütmektedir: (i) Sürdürülebilir üretim yoluyla insanların yaşamlarını iyileştirmek; (ii) Avrupa'da sürdürülebilir inovasyonu hızlandırmak; (iii) yetenek ve girişimciliği teşvik etmek; (iv) eğitim, inovasyon ve iş kurma alanlarını bütünleştirmek; (v) imalat sektöründeki oyuncuları birbirine bağlamak.

EIT Manufacturing, bölge genelindeki önde gelen akademik kurumlar ve araştırma kurumları ile yenilikçi girişimler, ölçeklenebilir şirketler ve KOBİ'lerden oluşan ve giderek büyüyen bir üst düzey endüstriyel ortaklar ağını bir araya getirmektedir. Topluluk, stratejik çerçeve içinde sürdürülebilir kalkınmanın beş temel önceliğine (5p) yer vermektedir (people-insanlar, planet-gezegen, prosperity-refah, peace-barış, partnerships-ortaklıklar). Topluluğun 3 temel amacı bulunmaktadır:

1. İnsanları üretimin merkezine koymak ve yüksek vasıflı bir iş gücü oluşturmak: *Skills.move* öğrenme platformu ve *EIT Deep Tech Talent Initiative* gibi faaliyetler, yükseköğretim kurumlarında eğitim ve inovasyonu geliştirmek.
2. Yeşil üretimi hızlandırmak: Avrupa Yeşil Mutabakatı, Net Sıfır Sanayi Yasası ve Kritik Hammaddeler Yasası ile uyumlu biçimde kapalı döngü üretimini teşvik ederek, emisyonları azaltarak ve döngüsel ekonomiyi destekleyerek iklim etkisini önemli ölçüde azaltmak.
3. Egemenliği ve rekabet gücünü geliştirmek: Büyük şirketler, girişimler ve KOBİ'ler için hem yeni sistemler oluşturan (yıkıcı*) hem mevcut sistemleri iyileştiren yenilikler yoluyla imalat sektörünün değişikliklere uyum sağlama gücünü, esnekliğini ve dayanıklılığını artırmak.

Topluluk için çeşitlilik ve özellikle eşitlik bir stratejik önceliklidir. Bu bağlamda topluluk, teknoloji ve dijitalleşme yoluyla imalat sanayindeki çalışma ortamını daha cazip hâle getirmeyi ve sosyal açıdan sürdürülebilir işler yaratmayı amaçlamaktadır. Sağlık, güvenlik, çeşitlilik ve kapsayıcılığa önem verilmekte olup, EIT İmalat Eşitlik Politikası ve imalat sektöründeki kadınları destekleyen mentörlük programları gibi girişimler hayata geçirilmektedir. Bu hedef doğrultusunda ve beceri geliştirme programları ve girişimcilik destekleri çerçevesinde anahtar performans göstergeleri (*Key Performance Indicator – KPI*) belirlenmiştir. Ayrıca birimin yönetim yapısı içinde 15 kişilik yönetim takımının yarısının kadın olması öngörülmüştür.

* Karmaşık ve masraflı üretim sistemlerini basit ve erişilebilir olanlarla değiştiren, yeni bir pazar ve değer ağı yaratan veya mevcut bir pazarın en altına giren ve sonunda yerleşik pazar lideri firmaları, ürünleri ve ittifakları yerinden eden yenilik

Yeşil ve dijital dönüşümde bilgi ve yetkinlik kazandıran bu yapılar, **kadın iş gücüne yönelik dijital ve yeşil dönüşüm eğitim programlarının yaygınlaşması, kadın çalışanlar ve liderler için sektörel mentörlük ve ağ kurma platformları oluşturulması, çalışma yaşamına ara vermek zorunda kalan kadınların yeni becerilerle işe dönüşünü destekleyen programlar oluşturulması** gibi çalışmalar yürütebilir. Yetkinlik merkezlerinin yeşil ve dijital dönüşüm ve kadınların güçlenmesi kesişimindeki sektörel dönüşüme hizmet etmek için atabileceği pek çok adım vardır:

- » Teknik konulardaki eğitim ve iletişim çalışmalarında yeşil ve dijital beceriler üzerindeki **kalıp yargıların giderilmesi perspektifini** taşımak
- » **Kadınların dijital ve yeşil dönüşümdeki rolünü** görünür kılmak
- » **Kadın ve erkek çalışanların kalıp yargılarından kurtulmalarına hizmet edecek medya ve iletişim kampanyaları** yürütmek
- » Firmalarla yürütülen çalışmalarda **kapsayıcı iş ortamlarının anlamı, rolü ve kazanımlarına dair paylaşımlar ve bilgilendirmeler** yapmak
- » Kendi yapıları içinde **kapsayıcılık ve eşitlik uygulamalarını yaygınlaşması** ve plan, program ve uygulamalarına yansımaları için **örgütsel yapı ve ilişkilere yönelik dönüştürücü programlar** yürütmek



İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

STRADA PROJESİ

STRADA İmalat Sanayinde Kadınlar Projesi, güçlenme hedefi güden bir liderlik girişimidir. İspanya, İtalya, Bosna-Hersek, Bulgaristan, Estonya, Litvanya ve İrlanda'da yürütülmektedir. Proje, yüksek lisans ve doktora tamamlamış kadın mühendislik öğrencilerini hedef alır. Doğrudan imalat sanayi ile ilişkili olarak yüksek talep gören beceriler, girişimcilik, sürdürülebilirlik ve dijitalleşmeyi içeren bir program içeriğine sahiptir. Proje sayesinde katılımcılar Avrupa'da bağlantılar kurma, benzer düşüncelere sahip akranlarıyla iletişim içinde olma imkânına kavuşmakta, liderlik programında mentörlük desteğinden faydalanmakta, ayrıca kariyer gelişimi koçluğu ve ağ kurma olanaklarına sahip olmaktadır. Temel amaç, kadınların profesyonel kariyerlerinde, akademide ya da endüstride yönetici ve lider olarak yer almalarını ve imalat sanayinin eşitlikçi bir biçimde dönüşmesini sağlamaktır. Projenin hedefi, kadınların endüstride eşit paydaşlar olarak yer almalarını sağlamak ve kadınları imalat sanayine uygun olmayan bir kitle olarak gören yaklaşımı değiştirerek, yeni jenerasyonlara eşitlikçi bir ortam sunmaktır. Proje kapsamında yaklaşık 400 kişiden oluşan bir ağ olduğu, 120 danışanın yer aldığı, 25 saatten fazla webinar yapıldığı, 100'den fazla firma ve üniversitenin programa dâhil olduğu belirtilmektedir.

Sektörel Örgütlenmelerde Eşitlikçi Dönüşüm

İmalat sanayinde yeşil ve dijital dönüşüm ve eşitlik kesişiminde kadınların güçlenmesi perspektifinin geliştirilmesi, uygulanması, paylaşılması ve yaygınlaştırılması konusunda organize sanayi bölgeleri, işçi ve işveren sendikaları, sanayi odaları ve imalat sanayinin gelişiminde rol oynayan diğer öğrenme yapıları önemli işlevler üstlenebilirler. Bu yapıların mevcut çalışmaları kadınların güçlenmesi hedefini

içerecek şekilde gözden geçirilmeli, kendi iç işleyişlerinde kapsayıcılık ve eşitlik ilişkilerinin geliştirilmesi desteklenmelidir. **Sektör analizleri doğrultusunda belirlenecek ihtiyaçlar ve doğrudan firmaların taleplerine dayalı olarak planlamalarını belirleyecek olan bu yapılar, sektörün ihtiyaç duyduğu iş gücünü, bilgi ve donanımı oluşturabilmek için öncü adımlar atmalıdır.**

WE Projesi Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi, yukarıdaki işlevlerin etkin ve sistematik bir biçimde hayata geçirilmesi ve farklı sanayi bölgelerinde tekrarlanabilir modellerin oluşturulması için paydaşların katılımı ile yapılan değerlendirmelere dayanan bir çerçeve oluşturmıştır. Bu çerçeveye göre, imalat sanayinde dönüşüm sürecinin yaşandığı dördüncü sanayi devrimine, kapsayıcı ve eşitlikçi çalışma ilişkilerinin kurulmasını sağlayan bir performans yönetim sistemi eşlik etmelidir.

Sanayi Bölgeleri için İDE Performans Yönetim Sistemi

Sanayi bölgeleri, kadınların güçlenmesine yönelik gerekli müdahalelerin özel sektör eliyle tasarlanması ve uygulanması için en uygun mekânsal arayüzler olarak hizmet etmektedir. Organize Sanayi Bölgeleri (OSB), en iyi uygulamaların lider firmalardan başlayarak KOBİ'lere yayılmasını kolaylaştırmak, şirketleri teşvik etmek, müdahalelerin izlenmesini ve değerlendirilmesini sağlamak ve hizmet sunumunun verimliliğini artırmakta öncü rol oynayabilirler. OSB'ler bünyesinde arayüzler kurulması, belirli kriterlerin tanımlanması, OSB ve firma düzeyinde sertifikasyon sistemlerinin geliştirilmesi ve bu arayüzler aracılığıyla hizmet sunumunun standartlaştırılması, müdahalelerin yaygın olarak hayata geçirilmesini sağlayacaktır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Türk Standartları Enstitüsü ve diğer kalkınma paydaşlarının iş birliğiyle hayata geçirilen Yeşil OSB sertifikasyon sistemine benzer şekilde oluşturulacak performansa dayalı bir sistem, OSB'lerin kadınların güçlenmesi yönünde somut adımlar atmalarını teşvik edebilir. Bunu gerçekleştirmeye yönelik öneriler dört öncelikli eylemden oluşmaktadır:

- » **Kurumsal/büyük firmaların en iyi uygulamalarını KOBİ'lere aktarmak için arayüzlerin uygulamaya konulması:** Sanayi bölgesi düzeyindeki müdahalelerin, OSB'ler içinde mekânsal olarak gerçekleştirilmesi mümkündür. OSB'ler, Türkiye'nin imalat sektöründe önemli bir rol oynamakta olup, eşitliği teşvik etmeye ve kadınların ekonomik fırsatlarını artırmaya yönelik politikaları desteklemek için uygun bir konuma sahiptir. OSB'lerin stratejik rolü, özellikle imalat sektöründeki KOBİ'lerde daha kapsayıcı ve destekleyici çalışma ortamları yaratmak için kullanılabilir.
- » **Kadınların katılımını destekleyen kriterlerin geliştirilmesi:** Sanayi sektöründe kadın istihdamını artırmak ve sürdürmek için, kapsayıcı ve eşitliğe duyarlı iş yerlerini ve kadınların katılımını destekleyen ölçülebilir göstergeler tanımlanmalı, eğitim ve kapasite geliştirme programları teşvik edilmeli ve fiziksel ve zamansal çalışma koşulları iyileştirilmelidir. Geliştirilecek performans izleme ve yönetim sistemi, hem arayüz hem şirket düzeyinde izlenmeli ve değerlendirilmelidir. Belirlenen ölçütler eğitim ve kapasite geliştirmeyi teşvik etmeyi, yasal düzenlemelere ve uluslararası standartlara uyumu sağlamayı, ergonomik ekipmanların yaygın kullanımını ve otomasyonu desteklemeyi, sosyal ve yan hakları geliştirmeyi ve eşitliği içselleştirmeyi amaçlamalıdır.
- » **Sertifikasyon sisteminin geliştirilmesi ve standartlara uyumun sağlanması:** Kadınların güçlenmesi hedeflerine ulaşılması için tanımlanmış ölçütler kullanılarak bir sertifikasyon sistemi oluşturulmalıdır. Bu sistem, yeşil sanayi bölgesi sertifikasyon modeline benzer şekilde, kadınların güçlenmesi alanında yüksek performans gösteren sanayi bölgelerinde uygulanabilir.

- ◊ Sertifikasyon modeli sanayi bölgelerindeki kadın istihdam oranları, kariyer gelişim fırsatları, kapsayıcı iş yerleri, iş yeri güvenliği, fırsat eşitliği ve destekleyici sosyal hizmetlere erişim konularını değerlendirerek, yüksek performansa sahip olduğu tespit edilen sanayi bölgelerini teşvik amacıyla geliştirilmelidir. Uygun sağlık, çocuk bakımı ve eğitim hizmetleri sunan OSB'ler/sanayi bölgeleri özel avantajlara sahip olmalıdır.
- ◊ Sanayi bölgelerinde, iş yerlerinin belirlenen standartlara uyumunu düzenli olarak değerlendirmek üzere eşitliğe odaklı bir denetim ve izleme sistemi kurulmalıdır. Sanayi bölgelerinin rekabet avantajını güçlendirmek için ILO/IFC Daha İyi İş Girişimi gibi uluslararası izleme girişimlerine katılım teşvik edilmelidir. İş yerinde kadınların haklarını koruyan politikaların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamak için iş denetim komiteleri oluşturulmalıdır.
- ◊ Kadın çalışanların hak ihlallerini güvenli ve erişilebilir bir şekilde bildirebilmelerini sağlamak için sanayi bölgesi düzeyinde etkili şikâyet mekanizmaları uygulamaya konulmalıdır. İhbarları kolaylaştırmak için telefon hattı, danışma merkezleri ve çevrim içi şikâyet platformları oluşturulmalıdır. Şikâyet mekanizmaları, kadın çalışanlara haklarını nasıl savunacakları konusunda bilgi vermek için hukuki destek merkezi ile bağlantılı olmalıdır.

Kadınların güçlenmesi hedefini gözetten adımların sadece kadınlar için değil, aynı zamanda kadınlar tarafından ve kadınlarla birlikte atılabilmesi için elverişli ortamın oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Bu da kadınların sorunlarını rahatlıkla dile getirebildikleri, çözüm yollarını ürettikleri ve bu çözümleri faaliyete geçirdikleri yapıların kurulması ile mümkün olabilecektir. WE projesi kapsamında gerçekleştirilen Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi çalışması sanayi bölgelerinde, sendikalarda ve sanayi odalarında kadınların ihtiyaçlarını dikkate alan politikaların geliştirilmesi ve şirketlerde eşitliğin sağlanması için kadın kurullarının kurulmasının desteklenmesi gerektiğini ortaya koymakta ve buna ilişkin bir çerçeve çizmektedir. Bu komiteler farklı seviyelerde kadınların temsil edildiği bir diyalog ve savunuculuk zemini oluşturabilir (PAL 2025).

Kadın kurulları neden önemlidir?

Kadın çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan platformların oluşturulması:

Kadın çalışanların sorunlarını, taleplerini ve önerilerini dile getirebilecekleri bağımsız platformlar, çalışanların çalışma koşulları, ücret eşitliği ve kariyer fırsatlarına ilişkin görüşlerini paylaşmalarına olanak tanırken, işverenler, sendikalar, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumlarıyla doğrudan iletişim kurmalarını da sağlayacaktır.

Çeşitliliği ve eşitliği anaakımlaştırma girişimlerinin desteklenmesi:

Eşitliği anaakımlaştırma yaklaşımları, kadın ve erkeklerin farklı ihtiyaçlarının içselleştirilmesini ve kadın çalışanlar için koşulların iyileştirilmesini kolaylaştıracaktır. Ayrıca, karar alma mekanizmalarında kadınların daha fazla yer almasını teşvik eden projeler geliştirilip izlenmeli ve bu sayede çeşitliliğin artırılması hedeflenmelidir.

Kadınlara yönelik mentörlük programlarının geliştirilmesi:

Kadınların sanayi mesleklerinde kariyer yapmalarını teşvik etmek, kariyer gelişimlerini desteklemek, çalışma hayatına uyumlarını kolaylaştırmak ve liderlik becerilerini geliştirmek amacıyla mentörlük programları oluşturulmalıdır. Kadın çalışanlar ya da öğrenciler ile deneyimli profesyonellerin eşleştirileceği bu programlar, mesleki yetkinliklerin güçlendirilmesine ve iş ağlarının genişletilmesine katkı sağlayacaktır.

Dijital ve Yeşil Beceri Öngörüsü için Sektörel Yaklaşım

Dünya Ekonomik Forumu İşlerin Geleceği 2025 araştırması, “becerilerin” geleceğin ekonomileri için en temel konulardan biri olduğunu ortaya koymaktadır. 2030 yılına kadar bir çalışanın sahip olduğu temel becerilerin %39’unun değişmesi veya güncelliğini yitirmesi, her 100 kişiden 59’unun yeni becerilere ihtiyaç duyması beklenmektedir. Öngörüler, çalışanların %29’unun beceri geliştirme yoluyla yeni roller üstleneceğini, %19’unun yeni becerilerle başka roller üstlenebileceğini, %11’inin ise beceri ihtiyacı nedeniyle işini kaybetme riski ile karşılaşabileceğini ifade etmektedir (WEF 2025).

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler, iş gücünün dijital becerilere sahip olması ihtiyacını doğurmaktadır. Diğer yandan yeşil dönüşüm, iklim politikaları ve uyum teknolojilerinin gelişmesi üretim gündemini değiştirirken, yeşil becerilere ve teknoloji bilgisine sahip iş gücü talebi doğmaktadır. Bu değişim süreci istihdam piyasasında önemli değişiklikler yaratacak ve yeni üretim ilişkileri de yeni ve sürekli yenilenen beceriler gerektirecektir.

Avrupa Mesleki Eğitim Geliştirme Merkezi CEDEFOP tarafından bir “**beceri devrimi**” olarak nitelendirilen bu dönem, becerilerin gelişmesini ve yeni becerilerin kazanılmasını gerekli kılmaktadır. Bu sadece yeşil ekonomide çalışacak temel iş gücünün oluşması anlamına gelmemekte, üretimdeki tüm emek gücünün ve hatta tüm toplumun beceri ve yaklaşımlarına işaret eden bir paradigma değişimini ifade etmektedir (CEDEFOP ve UNEVOC 2025). Bu dönemin kapsayıcı ve adil bir geçiş sürecine sahne olması, öncelikle beceri konusunda sektörün ve piyasaların ihtiyacının ne olduğunu bilmek, beceri ihtiyaçlarını değerlendirmek ve **bir beceri öngörüsü** oluşturarak bu öngörüye ilişkin politikalar geliştirmekle mümkün olabilir.

Beceri değerlendirmesi, iş gücü piyasasındaki mevcut ve gelecekteki beceri ihtiyaçlarının stratejik bir şekilde, tutarlı ve sistematik yöntemler kullanılarak değerlendirilmesidir. Bu süreç, beceri açıklarını ve eksikliklerini belirleme ve yeterlilik sistemlerinin (eğitim ve öğretim hizmetleri, finansman mekanizmaları vb.) ekonomik ihtiyaçları karşılama kapasitesini değerlendirme sürecidir. Beceri değerlendirmesi ulusal, bölgesel, yerel veya sektörel düzeyde gerçekleştirilebilir. Amacı, mevcut beceri ihtiyaçlarının kapsamlı bir analizini sunmak, geçmiş eğilimlerin geleceğe yönelik etkilerini değerlendirmek ve ortaya çıkan beceri ihtiyaçları ya da gelecekteki olası beceri açıkları hakkında bilgi sağlamaktır.

Bu bilgiler nicel olarak (ör., bir meslekte çalışan kişi sayısındaki değişim ya da belirli bir yeterlilik düzeyine sahip kişilerin sayısı) ya da nitel olarak (ör. işlerdeki beceri profillerindeki değişimler) tanımlayıcı veriler sunabilir.

Beceri öngörüsü (skills intelligence), beceriler ve iş gücü piyasasına ilişkin nicel ya da nitel bilgilerin tanımlanması, toplanması, analiz edilmesi, sentezlenmesi ve sunulması sürecidir. Beceri öngörüsü şu konularda kazanılır:

- » İstihdam, işsizlik ve kazançlar dâhil olmak üzere iş gücü piyasası profili ve eğilimler;
- » Beceri ihtiyaçları, beceri uyumsuzlukları, beceri açıkları;
- » İlgili meslekler için güncel durumda beceri ve yeterlilik gereklilikleri, çalışma koşulları, beceri eksiklikleri;
- » Mesleklere giriş ve mesleklerde ilerleme yolları;
- » Bir meslek için beceri edinmek ya da belirli bir meslek için beceri açığını kapatmak amacıyla eğitim ve öğretimde gereken değişiklikler ve uyarlamalar;
- » Kariyer gelişimi için rehberlik ihtiyacı ve biçimleri (CEDEFOP ve UNEVOC 2025).

Beceriye ilişkin bir değerlendirme yapabilme kabiliyetine ve öngörüye sahip olmanın, imalat sanayinin ihtiyaçlarını sektörel düzeyde ortaya çıkaran, bu öngörü çerçevesinde sektörün hazır bulunuşluğunu artıran, yatırımlara yön veren nitelikte çok önemli bir işlevi vardır. Ayrıca bu değerlendirmeler beceri kazanma ve geliştirme çalışmalarının ihtiyaçlara göre şekillenmesini sağlayacaktır.



İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

CEDEFOP'un Avrupa genelinde kullanılan **VET Toolkit** aracı, gençlerin dijital ve yeşil dönüşümün gerektirdiği doğru becerilere yönlendirilmesini destekleyen kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Araç, eğitim ve öğretimi terk etme riski taşıyan gençlerin erken tespitini mümkün kılmakta, onları yeniden mesleki eğitim sistemine ve iş gücü piyasasına kazandırmayı amaçlayan analiz ve yönlendirme mekanizmalarıyla, uygun becerilere erişimlerini kolaylaştırmaktadır.

CEDEFOP – Skills Intelligence AB ülkelerinde Avrupa iş gücü piyasasında dijital ve yeşil dönüşümün gerektirdiği beceri talebini izlemek, sektör ve meslek bazında gelecekte ihtiyaç duyulacak yetkinliklere ilişkin kanıta dayalı öngörüler sunmak ve eğitim–istihdam politikalarının bu verilere göre şekillendirilmesini desteklemek hedefiyle yürütülen bir diğer programdır. Programın hedef kitlesi ise beceri geliştirme programları tasarlayan politika yapımcılar, eğitim sağlayıcıları, mesleki eğitim kurumları, sektör temsilcileri ve insan kaynağı planlaması yapan işverenlerdir. Bu nedenle sektörel bir nitelik taşımaktadır.

Avrupa'nın en büyük iş örgütü olan **BusinessEurope**, dijital ve yeşil dönüşümlerin gerektirdiği STEM ve bilişim becerilerinde kadınların katılımının artırılması ve erkeklerin düşük temsil edildiği sektörlerde istihdamının teşvik edilmesi için kapsayıcı bir beceri ekosistemi oluşturmaya yönelik politika önerileri ve yol gösterici stratejik çerçeveler geliştirmektedir. Bu bütünsel yaklaşım, iş gücü piyasasında ihtiyaç duyulan yeni yetkinliklere ilişkin öngörü kapasitesinin güçlendirilmesine önemli katkı sağlamaktadır.

Dünya Ekonomik Forumunun araştırmasına katılan işverenler, 2025-2030 dönemi boyunca yetenek açıklarını gidermek ve iş modellerini dönüştürmek için çalışanlarının becerilerini artırma (%85) ya da yeni becerilere sahip yetenekleri işe alma (%70) yaklaşımlarını göstermektedir. İşletmelerin %70'i ise çalışanlarına yeni yetkinlikler kazandırmak için adımlar atmayı bir öncelik olarak görmektedir (WEF, 2025). Bu bulgular, sektörün geleceği açısından beceri gelişiminin çalışma ile iç içe geçmiş bir yapı olarak şekilleneceğine dair bir fikir vermektedir.

WE Projesi İhtiyaç Analizi, sanayideki iş gücünün kaynağını oluşturan meslek liselerinde kız öğrencilerin sayısının az olması ve ilgili mesleki eğitim uygulamalarına kadınların katılımının düşük olmasının, kadınların sanayide nitelikli iş gücü olarak yer almalarının önünde bir engel oluşturduğunu vurgulamaktadır. Kadınların sanayide çalışmalarına olanak verecek ortamların oluşması ve olumlu bir imajın yaratılması bu alanlarda eğitime katılma talebini artıracak, böylece daha fazla sayıda yetişmiş kadın iş gücü ortaya çıkacak, kadınların katılımının artması sağlanacaktır. Bu nedenle eğitim ve istihdam alanlarını bir arada düşünen politikalar önem kazanmaktadır.

Dolayısıyla beceri değerlendirmeleri ve beceri öngörüsü için yürütülecek çalışmalara eşitlik perspektifinden yaklaşmak gerekmektedir. Müdahaleler planlanırken mevcut eşitsizlikleri yeniden üretmemek ve eşitliğin sağlanmasına yönelik fırsatları değerlendirebilmek için eşitlik odaklı bir

perspektifin beceri değerlendirmeleri ve öngörülerinde mutlaka yer alması gereklidir.

Bu çerçevede STEM alanlarında kadınların katılımına ilişkin eşitsizlikleri ve mesleki ayrışmanın nedenlerini ortaya koymak ve değerlendirmek üzere yürütülecek analiz çalışmaları, etkin politikaların üretilmesi için önemli bir kaynak oluşturacaktır.

Sektörel İlerleme için İş Birlikleri

Yeşil ve dijital dönüşümü ilgilendiren politikalar arasında koordinasyon ve tutarlılık bulunması, farklı sektörlerin iletişim ve diyalog içinde çalışması etkiyi artırır, tekrarları en aza indirger ve işlevselliği üst düzeye çıkartır. Sürecin kamu kurumlarının, işverenlerin, çalışanların, sivil toplum örgütlerinin, farklı düzeylerde eğitim ve öğretim alanında çalışan kurumlar ve kişilerin katılımı ile gerçekleşmesiye büyük önem taşımaktadır (IRENA ve ILO, 2024:72).

WE Projesi Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi çalışması da benzer biçimde politikaların uygulamaya geçirilmesi ve sürdürülebilirliği için kamu sektörü, özel sektör, akademi ve sivil toplum kuruluşları arasında güçlü bir iş birliği ve diyalog mekanizmasının kurulması gerektiğini vurgulamaktadır (PAL 2025).

En iyi uygulamaların izlenmesi ve paylaşılması:

Kadın istihdamı ve kadın-erkek eşitliğine duyarlı ve kapsayıcı uygulamaların, özel sektörde ve kamu kurumlarında kadın istihdamını teşvik eden modellerin, kadın istihdamına yönelik teşvik mekanizmalarının etkinliği izlenmeli, ölçülmeli, belgelenmeli, yaygın bir şekilde paylaşılmalı ve en başarılı yaklaşımlar desteklenmelidir.

Kamu sektörü, STK'ler, akademi ve kilit paydaşları bir araya getiren bir diyalog ve savunuculuk platformu oluşturulması:

Uzun vadeli ve kapsayıcı politikalar oluşturmak, politika süreçlerine paydaşların katılımını sağlamak, kadınların istihdamını ve iş gücüne katılımını artırmak, farklı sektörlerde pratik çözümler üretmek, kapsayıcı ve kadın-erkek eşitliğine duyarlı bir çalışma ortamı yaratmak için ortak stratejiler oluşturmak gibi hedefler, devlet kurumları, özel sektör, akademi ve sivil toplum kuruluşları ile diyalog içinde hayata geçirilmelidir.

Bu çerçevede, özel sektörde ortak uygulamaların gelişmesi kapsamında Sanayi odaları/OSB'ler gibi yapıların desteği ile "Kadın Dostu İş Yeri Ağları" kurulması önerilmekte, taban örgütleri ile kurulacak iş birliklerinin kadın istihdamında yerel bilgi ve ihtiyaçlara uygun etkili stratejiler geliştirilmesi için zemin oluşturabileceği vurgulanmaktadır (Impact Hub, 2025).



2. Kapsayıcı Çalışma İlişkileri ve İş Yerleri

Firmaların yeşil ve dijital dönüşüm sürecinin oluşturduğu eğilimlere göre iş yapış şekillerini değiştirirken ve ihtiyaçlara yanıt bulmaya çalışırken, eşitsizlikleri pekiştirmeyen ve eşitliği destekleyen biçimde hareket etmeleri önem taşımaktadır. Kadınların özellikle düşük oranda temsil edildikleri alanlarda eşit istihdam olanağına kavuşmaları istihdam açığı, ekonomik daralma, yoksulluk gibi zorlayıcı dışsal koşullardan bağımsız ya da eğitim, kredi, istihdam desteği gibi kurumsal teşvikler olmaksızın kendiliğinden gerçekleşebilecek bir durum değildir.

Dünya Ekonomik Forumunun İşlerin Geleceği 2025 araştırmasına göre, küresel iş piyasasındaki yetenek kıtlığına ve dönüşüme yanıt olarak kadın istihdamı öncelenmektedir. Bir yandan dijitalleşme ve otomasyon kadınların yoğun olarak çalıştığı idari ve destek rollerinde iş kaybı riski yaratırken, diğer yandan işverenler yetenek ihtiyacını karşılamak için kapsayıcılık taahhütlerini artırarak kadınlara öncelik vermektedir. Araştırmaya göre ankete katılan firmaların %83'ünde kapsayıcılık ve eşitlik girişimleri mevcuttur ve %76'sı bu programların odağında kadınların istihdamı olduğunu belirtmektedir. Kadınlara odaklanan kapsayıcılık yaklaşımları işverenlerin %47'si tarafından yetenek havuzlarını genişletme olanağı sunduğu için önemli görülmektedir.



TÜRKİYE'DEN ÖRNEKLER

Antalya Organize Sanayi Bölgesinde yer alan ve ağır sanayi dalında üretim yapan bir firma çalıştıracak nitelikli iş gücü bulamama sorununu, çevre köylerde çalışma niyeti olan kadınlara eğitim ve istihdam olanağı vererek kapatmıştır. Firma yöneticisi, kadın çalışanların olduğu ortamda disiplin, nezaket, saygı ve verimliliğin her geçen gün arttığını görmeye başladıklarını ve kadın çalışan sayısının giderek arttığını ifade etmekte ve verilen eğitimlerle birlikte fabrikada görev yapan operatörlerin çoğunun kadınlardan oluştuğunu belirtmektedir.

Benzer şekilde **Ateş Çelik** firması, kaynak operatörü bulmakta zorlandığı dönemde kadınlara yönelik özel bir teknik eğitim programı tasarlayarak kadın kaynak ustaları yetiştirmiş; eğitim alan kadınların yüksek iş disiplini, devamlılık ve performans göstergeleriyle öne çıktığını, işten ayrılmaların son derece düşük olduğunu ve uygulamadan yüksek memnuniyet duyduklarını belirtmiştir. Bu örnek, firmaların hedefli eğitim programları yoluyla kadın istihdamını artırarak hem nitelikli iş gücü açığını kapatabildiğine hem üretim süreçlerinde verimlilik ve iş yeri kültüründe olumlu dönüşümler yaratabildiğine işaret etmektedir.

Diğer yandan sanayinin gerektirdiği niteliklere sahip mavi yaka ve beyaz yaka kadın iş gücünün oluşması için eğitim alanında atılacak adımlar da doğrudan elverişli çalışma ortamlarının oluşması ile ilişkilidir. Elverişli çalışma ortamlarının, kız öğrencilerin ve velilerin ilgili alanlarda mesleki eğitim alma konusunda olumlu bir düşünce geliştirmelerine sebep olabileceğini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır. Dolayısıyla kadınların çalışma yaşamına katılımını destekleyen iş ortamları, eğitim alanında da kadınların katılımını artıracak ve sanayinin ihtiyaç duyduğu nitelikli iş gücü kapsayıcı bir biçimde oluşacaktır.

Dijital ve Yeşil Dönüşümde Çalışan Yönetimi ve Kadın İstihdamı

WE Projesi Etki Değerlendirme çalışması, firmalarda stratejik insan kaynağı yönetimi ve yönetim alanındaki yatırımların, firma performansının diğer tüm boyutları üzerinde önemli bir etki yarattığını göstermekte, stratejik uygulamalarda güçlü olan firmaların yalnızca bu alanlarda değil, aynı zamanda kurumsal bağlantılar, operasyonel yeterlilik ve dijital dönüşüm kapasitesi gibi diğer kritik performans alanlarında da daha başarılı olduklarını ortaya koymaktadır (Impact Hub, 2025).

Dönüşüm sürecinde yeni beceriler kazanan iş gücünün uygun işlerde istihdam edilmesi, üretimin etkinliği açısından işlerle becerilerin örtüşmesi ve çalışanlar ile firmalar arasında uyumlu karşılaşmaların sağlanması hedeflenmektedir. Çalışanların yönetimi, becerilerin büyük oranda değiştiği ve hızlı teknolojik ilerleme ile birlikte değişimin hızlı bir süreklilik gösterdiği günümüzde, yeni yaklaşımlarla desteklenmelidir. İmalat sanayinin iş gücü sorunlarının giderilmesi süreci, iş gücünün yeni beceriler kazanması ile çözülemeyecek kadar karmaşıktır. Bu nedenle dördüncü sanayi devrimine eşlik eden ve ona adapte olan toplum faktörü üzerinde durulmakta ve konu, endüstri 5.0 terimi ile vurgulanmaktadır.¹⁰ Bu etkiler bir toplumsal ilişki biçimi olan çalışma ilişkilerini de etkilemekte ve dönüştürmektedir.

Güncel gelişmeler, **iş ayrıştırma** ve **iş tasarımı** yaklaşımları yoluyla çalışan iş uyumunun artırılmasını gerektirmektedir. İş ayrıştırma, bir işin tanımı içinde yer alan farklı parçalarının ayrıştırılarak çalışanların nitelikleri ile uyumlu bir iş tanımının yapılması, işler altında yer alan görevlerin çalışan yapısına göre dağıtılması yoluyla verimliliğin artırılması için işveren tarafından, iş gücünün yönetimiyle ilişkili uygulanan organizasyonel bir yöntemdir. Ancak bu yöntem kalıp yargılardan arındırılmış kapsayıcı bir yaklaşım taşımamaktadır. WE Projesi için yapılan etki analizinde firmalar için "detaylı pozisyon tasarımı yapmanın (iş tanımı, performans göstergeleri, raporlama ve geri bildirim mekanizmaları) ve firma yöneticilerine yeni çalışanı nasıl yönetecekleri konusunda danışmanlık sağlamanın" gerekliliği vurgulanmaktadır.

Kalıp yargıların iş yapış biçimlerini etkilemesi riskini en aza indirecek olan bir diğer çalışan yönetimi yaklaşımı ise iş tanımlarının çalışanlar tarafından proaktif biçimde şekillendirilmesine elveren "iş tasarımı" yöntemidir (Wrzesniewski ve Dutton 2001, akt. Impact hub 2025). Kavram, çalışanların görevlerini, ilişkisel ve bilişsel sınırlarını, taleplerini ve kaynaklarını kendi ihtiyaçlarına göre düzenledikleri bir sürece işaret etmektedir. Böylelikle çalışan işine daha fazla anlam katacak, bağlılığını ve motivasyonunu artıracaktır. Ancak bu süreç de beceri geliştirme ile desteklenmesi gereken kariyer okur yazarlığı ve kariyer yönetimi becerileri ile yakından ilişkilidir. Bir işe dair niteliklerin edinildiği tüm öğrenim düzeylerinde (meslek liseleri, meslek edinme kursları, hizmet içi eğitimler, yüksek öğrenim gibi) müfredatın, teknik olmayan bu becerilerin geliştirilmesini de içermesi gerekir.

Dijital ve yeşil dönüşümün çalışma ilişkileri ve çalışan yönetimine ilişkin bir diğer etkisi de çalışma ve öğrenme işlevlerinin bütünleştiği yeni organizasyon biçimleridir. Geleceğin işleri için değişen teknolojinin ve çeşitlenen dijital araçların kullanımına ilişkin güncel bilginin aktarılması **çalışma ile eğitimin iç içe geçtiği çalışma biçimlerini** zorunlu kılacaktır. Böyle bir konjonktür, beceri geliştirme ile çalışmayı iki ayrı alan olarak ele alan klasik yaklaşımların terk edildiği yeni çalışma ilişkilerini zorunlu kılacak, firmalar ihtiyaç duydukları beceri setine sahip emek gücünü kendi istihdam süreçlerinin bir parçası olan eğitimler aracılığıyla oluşturacaktır. Nitekim Giesemann (2023), dijitalleşmenin hem çalışanların hem işverenlerin faydalanacağı bir araç olması gerektiğini vurgularken, dijital araçların

¹⁰ Endüstri 4.0 terimi, üretimde dijitalleşme ve otomasyonu ifade eden teknolojik gelişime vurgu yapmaktadır. Endüstri 5.0 terimi ise insani kalkınmanın, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğin kabul edildiği günümüz dünyasında sanayi devriminin toplumsal ve çevresel sonuçlarına dikkat çekmek için kullanılan eleştirel bir terimdir. Bu terim, sanayi devriminde teknolojik gelişmenin yanında dikkatle ele alınması gereken sosyal ve çevresel boyutlara vurgu yapar. Terim, çevresel olarak sürdürülebilir ve adil dönüşümü gözetilen bir sanayi yapısına işaret etmek için kullanılmaktadır. Her iki terim de dördüncü sanayi devriminin yarattığı değişim zeminindeki yapısal ilişkilere işaret etmektedir.

kullanımı ile çalışma sürelerinde meydana gelecek azalmanın sürekli eğitim için kullanılmasını önermektedir. Bu adil geçiş için bir olanaktır. Bu noktada adil geçişin eşitliği ve kapsayıcılığı içeren bir yönelim olduğunun da altı çizilmelidir.

Eşitlikçi ve Kapsayıcı Çalışma İlişkileri

İkiz dönüşüm sürecinde kadınların güçlenmesine yönelik çalışmalar, kapsayıcı iş yeri yapısının ve çalışma ilişkilerinin oluşturulması hedefine yönelik planlamaları da içermelidir. Bu tür planlamalar kadınların çalışma yaşamına katılımını ve devamlılığını sağlamaktadır. UNDP (2021) adil bir çalışma ortamı için çeşitlilik ve kapsayıcılık adımları arasında birbiriyle bağlantılı üç temel alana işaret etmektedir: (1) Eşitsizlik içeren toplumsal kabullerin sorgulanması ve dönüşmesi, (2) kapsayıcı çalışma ilişkileri için destekleyici ve elverişli bir ortamın yaratılması ve (3) değişimin etkili olması için örgütsel politikaların oluşturulması, uygulanması ve örgütsel kültürün ayrımcılıktan uzak eşitlikçi şekilde yapılanması. Bu çerçevede dijital ve yeşil dönüşümde değişen çalışma ilişkileri için de geçerlidir.

Çalışma ortamlarının, fiziksel şartların, kullanılan dilden kişisel koruyucu ekipmana kadar çalışma pratiğine dâhil olan unsurların kapsayıcı ve eşitlikçi bir yapı kazanması, kadınlar için elverişli bir çalışma ortamının oluşması anlamına gelmektedir. Örgütsel politikalar eşitlikçi ve kapsayıcı bir perspektifle gözden geçirilmeli, kadın ve erkek çalışanların farklılaşan ilgi ve ihtiyaçlarını gözetecek şekilde düzenlenmelidir. Bu politikalar ve uygulamalar, kadınların yeşil ve dijital işlerde yer aldığı ve liderlik rollerini üstlendiği iş yeri kültürünün yerleşmesini de desteklemelidir.

Çalışma ilişkilerinde eşitlik ve kapsayıcılık anlayışının anaakımlaştırılması olarak tanımlanabilecek bu süreç düzeltici, uyarlayıcı ve dönüştürücü adımları içermektedir. Kadınların güçlenmesi hedefine yönelik kapsayıcı ve eşitlikçi iş yerleri ve çalışma ilişkileri oluşturmak için atılacak **düzeltilici** adımlar, kadınlar ve erkekler arasındaki doğrudan ayrımcılığı gidermeyi hedef alan ve yasalar ve kurallar çerçevesinde güvence altına alınan (eşit işe eşit ücret, işe alımda ayrımcılığın önlenmesi, vb.) eşitliği kuran adımlardır. **Uyarlayıcı** adımlar ise formel eşitlik tarafından sağlanan olanaklardan hak sahiplerinin yararlanmasını garanti altına alacak önlemlerle ilişkilidir. **Dönüştürücü** adımlar ise mevcut ilişkiler sisteminin ayrımcı yapısının sorgulanması ve bu sorgulamanın işaret ettiği yapısal ve kurumsal dönüşümlerin hayata geçirilmesine yöneliktir.

Ulusal ve küresel düzeyde firmaların kapsayıcı iş yeri uygulamalarını hayata geçirmelerini destekleyecek pek çok program mevcuttur. Bu programlar çoğunlukla (i) firmada mevcut durumun bir resmini çizen hızlı analizlerle eşitsizliğin tezahür ettiği alanları ve gelişim noktalarını tespit etmek; (ii) düzeltici ve dönüştürücü önlemlerle kapsayıcı iş ilişkilerinin yerleşmesi için atılacak adımları gösteren bir yol haritası oluşturmak, hedefler, aksiyonlar, rol ve sorumlulukları belirlemek; ve (iii) hedefler doğrultusunda yol haritasının uygulanması sürecine destek olmak üzere üç temel aşamayı içerir. Firma büyüklüklerine göre farklılık gösteren bu tür uygulamalara kimi zaman bir sertifikalandırma süreci eşlik etmektedir.



İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

ILO tarafından küresel düzeyde geliştirilen MIGSCORE programı küçük ve orta ölçekteki işletmelerde verimliliğin, rekabet gücünün ve çalışma şartlarının iyileştirilmesini ve eşitliğe yönelik kurumsal değişimin güçlendirilmesini hedeflemektedir.

Analitik adımlarla gelişim alanlarının belirlenmesi; bilgilendirici aktivitelerle gerekli donanım ve farkındalığın kazanılması; ilerleme için atılacak adımların belirlenmesine

yönelik planlama ve uygulamadan oluşan dört aşama içeren program, beş temel konuya odaklanmaktadır: Eşit söz hakkı, kapsayıcı işe alım, eşit değerde işe eşit ücret, çalışma ortamı ve iş-yaşam uyumu. (Ayrıntılar için bkz: www.ilo.org/resource/mig-score-gender-equality-module-explained).



İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

EDGE Certification şirketlerin işe alım süreçlerinden ücret eşitliğine, terfi mekanizmalarından liderlik gelişimine ve çalışma kültürüne kadar geniş bir yelpazede eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık performansını bağımsız ve ölçülebilir kriterlerle değerlendiren küresel bir sertifikasyon sistemidir.

UNDP Eşitlik Mührü teknik destek programı ise 7 temel alana odaklanmaktadır:

1. Stratejik dokümanların kapsayıcı ve eşitlikçi niteliklerinin güçlendirilmesi, eşitlik, şiddete sıfır tolerans, iş-iş dışı yaşam dengesi gibi temel konularda politikaların geliştirilmesi;
2. Fiziksel yapının ve koşulların iyileştirilmesi ve kapsayıcı bir nitelik kazanması;
3. Ücret ve terfi de dâhil olmak üzere, tüm düzeylerde ayrımcı uygulamaların tespiti ve giderilmesi;
4. Farklı rollerde kadın-erkek dengesinin kurulması, kadın liderliğinin desteklenmesi, mesleki gelişim fırsatlarına eşit erişim, bakım sorumluluğunun paylaşılması ve iş yaşam dengesinin kurulması;
5. İş gücüne katılımın desteklenmesi ve iş ilanı, işe alım, terfi vb. uygulamaların düzenlenmesi;
6. Eşitlik odaklı kayıt, veri toplama ve değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi;
7. Eşitlik odaklı dil kullanımının geliştirilmesi ve eşitliğin bir kurum kültürü olarak yerleşmesi.

Bu tür programlar uluslararası referansları temel prensipler olarak kabul etmekte ve bunları uygulanabilir standartlara dönüştürmek amacıyla uygulama için gerekli planlama ve teknik desteğin sağlanmasını içermektedir.



İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

Kadınların Güçlenmesi Prensipleri (Women's Empowerment Principles - WEPs) 2010 yılından beri pek çok özel sektör kuruluşu için önemli bir yol gösterici olmuştur. UN Women ve UN Global Compact ortak inisiyatifi olan WEPs, öz değerlendirme ve bunu takip eden planlama ve uygulama süreçlerini içeren dinamik bir niteliğe sahiptir. WEPs aşağıdaki 7 temel prensibin hayata geçirilmesine dair bir taahhüt içermektedir:

1. Eşitlik için üst düzey kurumsal liderlik sağlanması
2. Tüm kadınlara ve erkeklere iş yaşamında adil davranılması, insan haklarına ve

- ayırım yapmama ilkesine saygı gösterilmesi, bu ilkelerin desteklenmesi
- 3. Tüm kadın ve erkek çalışanların sağlık, güvenlik ve refahının sağlanması
- 4. Kadınların eğitim, kurs ve profesyonel gelişim olanaklarının desteklenmesi
- 5. Kadınların güçlenmesi için girişimci gelişimi, tedarik zinciri ve pazarlama yöntemlerinin uygulanması
- 6. Toplumsal girişimler ve savunuculuk çalışmalarıyla eşitliğin teşvik edilmesi
- 7. Eşitliğe ilişkin elde edilen başarıların değerlendirilmesi ve halka açık raporlanması

Anaakımlaşma programlarının eşitlik ile ilgili temalardan birine odaklanarak çalışmalar yürüttüğü programlar da mevcuttur. Örnek olarak, Birleşmiş Milletler Kadın Birimi (UN Women) koordinasyonu ile Reklam Verenler Derneği ve Reklamcılar Derneği liderliğinde yürütülen Küresel “**Unstereotype Alliance**” programı kapsamında geliştirilen kapsayıcı reklam yaklaşımı, EDGE tarafından yürütülen eşit işe eşit ücret sertifikasyonu, Birleşmiş Milletler Nüfus Fonu Türkiye (UNFPA Türkiye) ve Sabancı Vakfı’nın desteği ve Türkiye Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği TÜSİAD’ın iş birliğinde ve Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu yürütücülüğünde uygulanan “**İş Dünyası Ev İçi Şiddete Karşı**” programları sayılabilir.



İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

“İş Dünyası Ev İçi Şiddete Karşı” (BADV) projesi, iş dünyasında ev içi şiddet konusundaki farkındalığın artırılması, şiddete sıfır tolerans ilkesini esas alan bir çalışma kültürünün benimsenmesi ve iş yerlerinde gerekli destek mekanizmaları kurularak başta kadınlar olmak üzere ev içi şiddetten etkilenen ya da risk altındaki tüm çalışanların iş hayatına tam ve etkin katılımının desteklenmesini amaçlamaktadır. Kadınların çalışma koşullarının iyileştirilerek istihdama katılımlarının ve istihdamda kalma sürelerinin artırılması da projenin önemli hedeflerinden biridir.

Program kapsamında, kadına yönelik şiddete hoşgörü göstermeyen bir iş kültürünün geliştirilmesinde şirketlere yardımcı olmak amacıyla ve iş yerlerinde uygulanmak üzere ‘Kadına Yönelik Ev İçi Şiddetle İlgili İş Yeri Politikaları Geliştirme ve Uygulama Rehberi’ hazırlanmıştır. Rehber, kadınların geçmişte veya günümüzde yakın ilişkide maruz kaldıkları şiddete ve bu şiddetin işe ve iş yerine etkisine odaklanmakta, kadına karşı şiddet ile mücadelede şirket içinde oluşturulabilecek politikaları içermekte ve iyi uygulama örneklerine yer vermektedir.

Kaynak: turkiye.unfpa.org/tr/badv; badv.sabanciuniv.edu/

Eşitlikçi iş yerlerinin oluşması konusunda sivil toplum kuruluşlarının çalışanları arasında da belgelemeyi içeren izleme ve değerlendirme çalışmalarının yapıldığına ilişkin örnekler bulunmaktadır. Bu çalışmaların, özellikle sanayide kadın işverenler tarafından düzenleniyor ve uygulanıyor olması önem taşımaktadır.



İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

KAİSDER - Kadın İşveren ve Sanayiciler Derneği, TSE iş birliğiyle Türkiye’de ulusal belgelendirme standardının geliştirilmesi için bir proje başlatmıştır. Projenin temelinde, KAİSDER tarafından oluşturulan “Eşitlik Kültürüne Duyarlı (EKD) İş Yeri” kriter seti yer almaktadır. Bu kriter seti, TSE’nin standart geliştirme ve belgelendirme sistematğine uygun şekilde yeniden yapılandırılarak ölçülebilir, denetlenebilir ve raporlanabilir bir modele dönüştürülmesi hedeflenmektedir.

Belgelendirme sistemi beş temel alanı kapsamaktadır: Yönetimde ve istihdamda kadın temsili, kurum içi eğitim ve kapasite geliştirme, kurumsal eşitlik politikaları ve yönetim, sosyal etki ve farkındalık çalışmaları ile ölçümleme, şeffaflık ve sürdürülebilirlik. Bu başlıklar, kurumların kadın-erkek fırsat eşitliği performansını bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Model, özel sektör, ihracatçı firmalar, kamu kurumları ve tedarik zincirleri başta olmak üzere farklı sektörlerdeki tüm kurumlara uygulanabilir nitelikte tasarlanmaktadır. Belgelendirme süreci TSE tarafından yürütülecek, başvuran kurumlar yerinde denetime tabi tutulacak, uygun bulunanlar belgelendirilecek ve periyodik denetimlerle belgenin sürekliliği sağlanacaktır.

EKD belgesi, kurumların kadın-erkek fırsat eşitliği performansını artırırken, aynı zamanda ESG skorlarına ve uluslararası sürdürülebilirlik raporlamalarına doğrudan katkı sunacak stratejik bir araç olarak konumlandırılmaktadır. Avrupa Yeşil Mutabakatı çerçevesinde yatırımcı beklentilerini karşılama ve global rekabet gücünü destekleme açısından da önemli bir işlev üstlenmesi öngörülmektedir.

Eşitlikçi ve kapsayıcı iş yerleri yaklaşımı sadece firmaların tercihlerine ve gönüllülüklerine bağlı olarak uygulamaya konulan bu tür anaakımlaştırma programları ile sınırlı kalmamalı, iş yaşamına ilişkin rutin işleyişin bir parçası hâline gelmelidir. Çalışma yaşamına ilişkin hakların hayata geçirilmesi ve kadınların çalışma yaşamına katılımının desteklenmesi için iş yerlerinin kapsayıcı ve eşitlikçi nitelikleri taşıması, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının ve denetlemenin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

1. Ayrımcılıkla mücadele ve şikâyet mekanizmalarının oluşturulması

Kadınların iş yerinde karşılaştıkları her türlü ayrımcılık, hak ihlali ve tacizin önlenmesi ve bu tür vakaların bildirilmesi için mekanizmaların oluşturulması, kadın dostu iş yeri uygulamalarının vazgeçilmez bir unsurudur (Ünlütürk, 2019). ILO ve Özyeğin Üniversitesi (2024) tarafından iş yerinde taciz ve şiddetin yaygınlığını ortaya koymaya yönelik olarak İstanbul ilindeki 3.000 çalışanla yürütülen araştırma, her beş katılımcıdan birinin iş yerinde ayrımcılığın hedefi olduğunu ortaya koymuştur. Kişiler arası farklılıklara dayalı olarak ayrımcılığın türlü biçimleri hem erkekler hem kadınlar için ortaya çıkmakta, ancak ayrımcılık deneyimlerini erkeklerden farklı olarak kadınlar bildirmektedirler. WE Projesi Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi ise iş yerinde taciz, ayrımcılık ve diğer hak ihlalleri ile mücadelenin ve kadınların söz konusu durumları güvenli bir şekilde bildirebilecekleri etkili şikâyet mekanizmalarına erişiminin önemini vurgulamakta ve buna ilişkin öneriler getirmektedir (PAL, 2025).

Güvenli ve gizli ihbar sistemlerinin geliştirilmesi: İş yerlerinde, çalışanların görüşleri alınarak, bağımsız şikâyet birimleri veya yardım hatları kurulmalıdır. Bu mekanizmalar kadınların karşılaştığı sorunların ele alınmasında önemli araçlar olacaktır. Ayrıca şirketler bu mekanizmalar hakkında çalışanları bilgilendirmek amacıyla düzenli farkındalık kampanyaları yürütmelidir. Bu sistemler aynı zamanda izleme ve değerlendirme süreçleri açısından da temel bir araç işlevi görecektir.

Hukuki danışmanlık ve destek merkezlerine erişimin sağlanması: Ücretsiz veya düşük maliyetli hukuki danışmanlık hizmetlerine erişimin artırılması, kadınların iş yerindeki hak ihlallerine karşı harekete geçmesini destekleyecektir.

Türkiye’de Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından sağlanan ALO 170 Çalışma Hayatı İletişim Merkezi 15 Kasım 2010 tarihinden bu yana hizmet vermekte, çalışma hayatı ve sosyal güvenlik ile ilgili olarak kullanıcılar tarafından iletilen her türlü soru, öneri, eleştiri, ihbar, şikâyet, başvuru ve talebin etkin ve hızlı bir biçimde çözüme kavuşturabilmesini amaçlamaktadır. Merkezin dijital ve yeşil dönüşümde eşitlik perspektifiyle güçlendirilmesi, bu süreçte ortaya çıkabilecek sorunlara yönelik ve ayrımcılıkla mücadele konusunda destek sunabilmesi için gereken kapasitenin geliştirilmesi önem taşır.

2. İş yerinde şiddet ve tacizle mücadele

İş sağlığı ve güvenliği kadınlar için sadece ulaşım, ekipman kullanımı, insana yakışır çalışma ortamları gibi konularla sınırlı değildir. İş yerinde taciz ve şiddet, çalışma ortamlarının güvenliğini sarsan ve kadınların çalışma yaşamına katılımını ve devamlılığını tehdit eden bir unsurdur. ILO ve Özyeğin Üniversitesi’nin yürüttüğü araştırmanın (2024) bulguları, iş yerinde şiddet ve tacizin çeşitli iş kollarında hem kadınları hem erkekleri etkileyen yaygın bir sorun olduğunu göstermiştir. Katılımcıların dörtte üçü ekonomik, psikolojik, fiziksel ya da cinsel şiddet türlerinden en az biri ile karşılaştıklarını, yarısından fazlası ise iki veya daha fazla şiddet türüne maruz kaldıklarını ifade etmiştir. Araştırma bulguları fiziksel şiddetin çoğunlukla erkekleri, cinsel şiddetin ise kadınları etkileyen bir şiddet türü olduğunu; her dört kadından birinin iş hayatları boyunca en az bir kez cinsel şiddete uğradığını; kadınların erkeklere göre iki kat fazla cinsel şiddete maruz kaldıklarını ortaya koymaktadır. Bu tabloya rağmen katılımcıların neredeyse %90’ı kurumlarında iş yerinde şiddet konusunda yeterli bilgilendirme yapılmadığını bildirmiştir. Araştırma, iş yerlerinin nadiren şiddetle mücadele adımları attıklarını, şiddete maruz kalanların gerekli kurumsal destekten yoksun kalabildiklerini göstermektedir.

Kadınların istihdama katılımını etkileyen ancak görünür olmayan bu önemli konu son yıllarda küresel gündemde kendine yer bulmuştur. ILO’nun 2019 yılında kabul ettiği **190 sayılı Şiddet ve Taciz Sözleşmesi (C190)**, kadınların çalışma yaşamından uzaklaşmasına neden olan ayrımcılık kaynaklarından birine karşı atılmış çok önemli bir adımdır. Sözleşme, çalışma yaşamında özellikle **kadınlara yönelik şiddet ve tacizin varlığına dikkat çekerek**, devletlerin, işçi ve işveren örgütlerinin, şiddete ve tacize **sıfır tolerans politikalarını** oluşturmalarına rehberlik etmektedir.

İş yerinde şiddet ve tacizin önlenmesi temel bir politika alanı olarak, kamu otoritesinin atacağı adımlarla ele alınması gereken bir konudur. Bununla birlikte iş yerleri, özel sektör kuruluşları ve üçüncü sektör kuruluşları çalışma ilişkilerine ilişkin iç düzenlemelerinde önlemler alabilir. Bu konuda ILO ve UN Women tarafından hazırlanan kılavuzlar kurumlara politika üretme ve uygulama adımları konusunda yol göstermektedir (UN Women 2019). Ülkemizde bugün pek çok iş yeri, işveren ve işçi sendikası C190’ı temel alan çalışmalar yürütmekte, sözleşmenin hükümlerini yerine getirmek için iç düzenlemeler yapmakta, farkındalık çalışmaları yürütmekte, politikalar hazırlamakta ve uygulamaktadır.

3. Üreme sağlığı ile ilgili düzenlemeler

Üreme sağlığı ile ilgili konuları ele alan 2000 tarihli ve 183 sayılı ILO Anneliği Koruma Sözleşmesi, sağlığın korunması, doğum izni, emzirme izni, komplikasyon ya da hastalık durumunda izin ve nakit yardımlar konularına odaklanmakta ve doğum sonrası bakım gereksinimine ilişkin süreçlerin kadın çalışanlar açısından herhangi bir ayrımcılık yaratmaması ve istihdamın korunması için gerekli adımları tanımlamaktadır. Zira üreme sağlığına ilişkin hakların ayrımcılık yapmama ve eşitlik temelinde oluşturulup uygulanmaması durumunda, bu hakların kadınlar açısından her zaman güçlendirici olmadığını, onları daha az tercih edilir çalışanlar hâline getirmesi riski taşıdığını akılda tutmak gerekir. Bu nedenle hamilelik ve sonrası ihtiyaçların kadın ve erkek çalışanlar açısından tanımlanması, kolektif sorumluluk ve eşitlik zemininde uygulanmasına yönelik bir bilinç geliştirmek büyük önem taşımaktadır.

WE Projesi Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi, hamilelik ve doğum sonrası dönemler için işe dönüş mekanizmalarının güçlendirilmesini kadın çalışanların refahı ve çalışma yaşamına katılımı için önemli bir unsur olarak vurgulamaktadır. Buna göre, doğum izni, ebeveyn izni, emzirme izni, esnek çalışma modelleri ve işe dönüş programları gibi uygulamaların yaygınlaştırılması, kadınların kariyerlerine kesintisiz devam etmelerini sağlamak açısından önemlidir. Esnek çalışma düzenlemelerinin, uzaktan çalışma seçeneklerinin, emzirme odalarının ve çocuk bakım desteğinin yaygınlaştırılması ile işe dönüş eğitiminin sağlanması öncelikler arasında olmalıdır (PAL, 2025). Ancak esnek çalışma modellerinin sistematik ve etkin biçimde uygulanmadığında kadınlar için destekleyici olmadığı, dolayısıyla istihdama katılım açısından bir araç olarak görülmekle birlikte kadınların çifte yükünü artırabildiği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu gerekliliklere rağmen 2.000 firma ile yürütülen araştırmanın bulguları, örneğin regl izni, kreş ve ulaşım desteği, hamilelik beslenme paketleri gibi kadınların üreme sağlığına ilişkin konularda özel destek sağlamayı amaçlayan uygulamaların, her birinin yalnızca %3'lük bir uygulama oranıyla, firmalar tarafından en az öncelik verilen uygulamalar olduğunu göstermiştir. Hamilelik sırasında ve sonrasında işe adaptasyonu kolaylaştıracak önlemler ise %10'luk bir oranda yer bulmuştur.



İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

Otomotiv yan sanayinde hizmet veren ve erkek egemen bir sektör olduğunu belirten, kadınların çoğunlukla masa başı ve hizmet üreten pozisyonlarda çalıştığını ifade eden **Maxion Wheels**, kadın çalışan sayısını arttırma ve kadınların çalışma şartlarını iyileştirme yönünde çeşitli programlara dâhil olmaktadır. Firma, bu faaliyetleri dahilinde doğum izni dönüşü çalışanların iş yaşamına devam etmeleri ve performanslarını kazanmaları açısından süreci kolaylaştırmak için annelik mentorluk programı uygulamaktadır. Bu program hamilelikten başlayarak şirketteki deneyimli annelerle eşleşen kadınların beslenme, emzirme, çocuk gelişimi gibi pek çok konuda destek almalarını sağlamaktadır. Ayrıca 5 fabrikada 2.000 çalışanla hizmet üreten firma, kadın ve erkekler için ayrı soyunma odaları, kadınlar için özel dolaplar, tuvaletlerde kişiye özel kozmetik dolaplar, anne-çocuk odaları gibi alanlar açmıştır.

4. Bakım hizmetleri ile ilgili düzenlemeler

Bakım ihtiyaçlarının kolektif biçimde karşılanması, kadınların istihdama eşit ve etkin katılımı ve bunun ekonomik ve sosyal kalkınma için yaratacağı faydalara erişmek için temel bir sorumluluktur.¹¹ Ne var ki, WEF geleceğin işleri raporuna katılan işverenlerin kadınların istihdamını kapsayıcılık ve eşitlik çalışmalarının odağında görme eğilimi yüksek olmakla birlikte (%76), işverenlerin sadece %26'sı çalışanlarına bakım sorumlulukları konusunda destek sağlamayı planlamaktadır. Dijital ve yeşil dönüşümde kadınların istihdama eşit şekilde erişimi ve katılımı için yürütülecek çalışmaların gerçekçi temellerde kurgulanabilmesi, bakım sorumluluklarına yönelik hizmet sunumunu da gözeten müdahaleleri gerektirmektedir.

TÜİK tarafından 2014-15 yılında derlenen Zaman Kullanım Anketi verilerinden oluşturulan istatistikler, Türkiye’de hane içi emeğin orantısız biçimde kadınlar tarafından üstlenildiğini göstermektedir.

- » 10 yaş ve üstü fertlerin günlük faaliyetleri incelendiğinde, kadınlar bir günde ortalama 4 saat 35 dakikayı hane halkı ve ev bakımına harcarken, erkekler yalnızca 53 dakika harcamaktadır.
- » Kadınlar, iş gücü piyasasında yer almalarından bağımsız olarak, erkeklere kıyasla çok daha fazla zamanı hane içi çalışma ve bakım faaliyetlerine ayırmaktadır. Hane içindeki eşitsizlik, iş gücü piyasasındaki eşitsizlikleri derinleştirebildiği gibi, kadınların ev ve bakım iş yükü, iş hayatında karşılaştıkları dezavantajları arttırarak hane içindeki eşitsizlikleri besleyebilmektedir.
- » Kadınlar toplam çalışma saatlerinin (hem iş gücü piyasasında çalışma hem hane içi karşılıksız çalışmanın toplamı) %83’ünü hane halkı ve ev bakımı faaliyetlerine harcarken, erkekler ise toplam çalışma zamanlarını %78’ini iş gücü piyasasında gelir getirici bir işte çalışmaya ayırmaktadır.
- » Türkiye’de kadınlar iş gücü piyasasında çalışıyor olsalar dahi hane halkı ve ev bakımına günde 3 saat 31 dakika zaman ayırırken, erkek çalışanlar yalnızca 46 dakika ayırmaktadır.
- » Kadınların bakım yükümlülükleri ve çalışma süreleri dikkate alındığında erkeklere oranla çalışma saatlerinin çok daha uzun olduğu gözlenmektedir. Kadınların hem ücretli çalışma hem ev içinde gerçekleşen faaliyetleri aynı zamanda yerine getirmeleri sonucu oluşan iş yüküne, ‘kadınların çifte yükü/mesaisi’ denir. Ücretli çalışma kadar, kadınların ev içinde gerçekleştirdikleri ev işi ve bakım işi (yeniden üretim faaliyetleri), toplumların devamlılığı için olmazsa olmaz faaliyetlerdir. Bu kadar zaruri olmasına rağmen bu yeniden üretim faaliyetleri ücretlendirilmemektedir.

Kadınların bakım emeği için harcadıkları süre ve çalışma süreleri birlikte dikkate alındığında erkeklere oranla çalışma saatlerinin çok daha uzun olduğu gözlenmektedir. İş gücünün üretimi ve yeniden üretimi için gerekli olmasına rağmen, yeniden üretim faaliyetleri ve bu faaliyetlere harcanan emek gücünün ekonomi içindeki değerinin göz ardı edilmesi; üretim ile yeniden üretim arasındaki karşılıklı bağımlılığın yok sayılması ve üretim biçimlerinden birinin diğerine göre daha üstün ve öncelikli olduğu varsayılması, iş bölümünün hiyerarşik ve eşitsiz bir yapıda kurulmasına yol açmaktadır. Bu eşitsizlik hem toplumsal yapının hem ekonominin güçlenmesi açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bakımın kamusal bir sorumluluk olarak görülmemesi, büyük oranda kadınların zamanına ve emeğine

¹¹ 1981 tarihli C156 ILO **Aile Sorumlulukları Olan İşçiler Sözleşmesi**, Bakım emeği konusuna odaklanarak kadın ve erkek işçilere, bakmakla yükümlü oldukları çocukları ile ilgili sorumlulukların ekonomik faaliyete hazırlanma, girme, katılma veya bu faaliyette ilerleme olanaklarını kısıtlamaması için gereken önlemlerin alınması konusunu ele alır. Türkiye bu Sözleşmeye taraf olmamıştır.

dayalı olarak sağlanması, mevcut eşitsizlikleri beslemekte ve sürdürmektedir. İstatistikler, bakım sorumluluklarının kadınların çalışma yaşamına katılımlarını ve ücretlerini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Dedeoğlu ve Ekiz-Gökmen, 2021). Öte yandan, kalıp yargılar nedeniyle hanelerde erkekler tek veya asıl gelir getirici kişi olarak görülmekte, erkeklerin iş-yaşam dengesini sağlamak ve çocuklarını yetiştirmek gibi bir seçeneği neredeyse hiç olamamaktadır. Orta ve üst düzey gelir grubuna mensup 7 ülkede yapılan bir araştırmaya göre, erkeklerin %85'i bebeklerinin bakımında ve yetiştirilmesinde çok daha fazla sorumluluk almayı istediklerini belirtmişlerdir (Van der Gaag vd., 2019).

Kreş ve erişilebilir bakım hizmetlerini sadece kadın çalışanların sayıları ile ilişkilendiren yaklaşımlar eşit olmayan iş bölümünü pekiştirmektedir. Bir kadın çalışanın ailesindeki çocuk, yaşlı ya da hastaların bakımı nedeniyle işini aksatacağı varsayımı kadınların işe alımda tercih edilmelerinin önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır. Ayrıca bu varsayım, işverenlerin kadın çalışan istihdam etmelerine ilişkin cesaret kırıcı bir etki yaratabilmektedir. O halde söz konusu müdahaleler bakım yükünün eşit biçimde taşınması için savunuculuk yapmalı ve hizmet sunumu tüm çalışanları kapsayan düzenlemeler içermelidir.

Ücretsiz ya da erişilebilir bakım hizmetlerinin ve sosyal korunmanın sağlanması hem CEDAW Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesinin hem ILO sözleşmelerinin hem sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin temel bir bileşenidir.¹²

Kapsayıcı Çalışma Ortamları için Fiziksel Düzenlemeler

Çalışma ortamlarının kapsayıcı ve herkesin ihtiyaçlarına uygun şekilde örgütlenmesi kadınların çalışma yaşamına katılımı ve devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. Kapsayıcı bir iş ortamının kurulması çalışma ilişkileri kadar fiziki şartların da gözden geçirilmesi anlamına gelmektedir. İş sağlığı ve güvenliği kültürünün kadın çalışanların özel ihtiyaçlarını dikkate alacak şekilde geliştirilmesi ve güvenli, ergonomik ve sağlıklı çalışma ortamlarının oluşturulması hem verimlilik hem çalışan hakları açısından önem taşıyan ve yasal düzenlemelerle güvence altına alınan bir konudur.

WE Projesi Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi, kadınların sağlıklı, güvenli ve üretken bir ortamda çalışabilmelerini sağlamak için iş yeri koşullarının iyileştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Buna göre, hijyen, beslenme ve psikososyal destek hizmetlerine erişimin artırılması, kadınların dinlenme, ulaşım gibi temel ihtiyaçlarını uygun biçimde karşılayabilmeleri, uygun çalışma kıyafetlerine ve araçlarına sahip olmaları, çalışan kadınların bireysel refah ve üretkenlikleri üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Uygun olmayan ekipman ile çalışmak, çalışma yerinde uzak bir tuvalete gitmek zorunda kalmak, özel bir giyinme alanı olmadığından gösterilen kapalı bir bölümde giyinmek gibi eksiklikler sadece güvenlik ve hijyen riskleri taşımaz, aynı zamanda kadınlara "buraya ait değilsiniz" mesajını da verir. Bu, dolaylı bir ayrımcılık biçimidir ve kadınları çalışma ortamlarından sistematik olarak dışlamaktadır.

1. Kapsayıcı bir iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımı geliştirmek

Uygun ve yeterli alanlar, uygun kişisel koruyucu ekipman da dâhil olmak üzere kadınların ve erkeklerin farklı niteliklerine ve ihtiyaçlarına yanıt verecek düzenlemeler bir iş sağlığı ve güvenliği meselesi olarak ele alınmalıdır. İşlerin Geleceği 2025 Raporu, işletmelerin çalışan sağlığı ve refahını destekleme konusunda atılan adımları, yetenek çekmek için en önemli stratejilerden biri (%64) olarak gördüklerini ortaya koymaktadır (WEF, 2025:6). İş sağlığı ve güvenliği yapılarını standart, çoğunlukla

¹² Hedef 5 içinde. CEDAW Sözleşmesinde çalışma haklarına ilişkin 11. Maddede: c) Anne ve babanın aile içi yükümlülüklerini, çalışma yaşamındaki sorumluluklarıyla ve toplumsal yaşama katılmalarıyla uyumlaştırabilmeleri için, özellikle çocuk bakım kurumlarının kurulmasını ve geliştirilmesini istemek suretiyle, gerekli destekleyici sosyal hizmetlerin sağlanmasını teşvik eder.

genç ve sağlıklı bir erkek çalışan profili üzerinden düşünmek yerine farklılıklara ve farklı ihtiyaçlara yönelik bir anlayışla düzenlemek kadınların istihdama katılımlarını destekleyecek bir uygulamadır.

Literatürde, iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımlarının istihdamda daha az temsil edilen kadınların ihtiyaçlarını gözden kaçıran, farklılıkları görmezden gelen veya erkek merkezli bir yaklaşıma neden olduğu belirtilmektedir (Sorrentino vd. 2016; Gök Metin 2025; Yıldız, 2022). Kapsayıcı bir iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımı kurmak için, hormonal farklılıklar, kas ve iskelet yapısı, vücut yağı yüzdesi gibi çeşitli biyolojik niteliklerin, iş yerinde şiddet ve tacizi de içeren psikososyal risklerin, kadınların emek kullanımında bakım emeğinin yarattığı çifte yükün ne tür sonuçlara neden olduğuna da odaklanmak gerekmektedir (Gök Metin 2025; Yıldız, 2022).

Eşitlik odaklı, kadın ve erkeklerin farklı ilgi ve ihtiyaçlarını, psikolojik, sosyal ve fizyolojik olarak etkilenebilirliklerini ve farklılıklarını değerlendirebilen risk analizleri ve bu analizlere dayalı planlama ile yürütülecek iş sağlığı ve güvenliği çerçeveleri, kadınların istihdamda kalmalarını sağlayan kapsayıcı iş yerleri için önem taşımaktadır.

2. Uygun ve yeterli alanlar

İmalat sektöründe kadınların sağlığını ve refahını desteklemek, çalışma yaşamına katılmalarını ve işten ayrılmamalarını sağlamak için fiziksel koşullar büyük önem taşımaktadır (PAL, 2025). Hijyen ürünlerine erişim, temiz tesisler ve kaliteli yemekler gibi fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılması, özel dinlenme alanları, kişisel kilitlenebilir dolaplar, kadın ve erkeklerin farklı kullanım biçimleri ve süreleri hesap edilerek hazırlanmış ve düzenli olarak temizlenen, sabun ve hijyenik malzeme erişimi olan yeterli sayıda ve sadece kadın çalışanlara ayrılmış hijyenik tuvaletler, menstrual dönem ihtiyaçlarına yönelik ürünler, atıklar için özel kutular ve kısa süreli dinlenme alanları, kadınlara ve çalışan sayılarına uygun özel soyunma odaları, hijyenik duşlar ve saç kurutma ve kişisel bakım alanları, kişisel bakım hizmetleri ve sosyal, spor ve dinlenme alanları oluşturmak gibi önlemler bu kapsamda ele alınabilir.

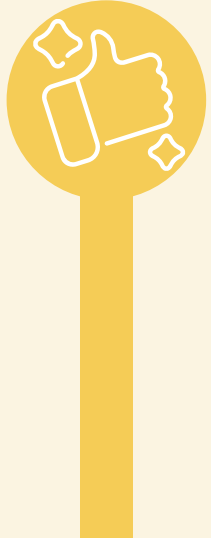
İş Yeri Bina ve Eklentilerinde Alınacak Sağlık ve Güvenlik Önlemlerine İlişkin Yönetmelike göre;

- » İş elbisesi giyinme zorunluluğu olan kadın ve erkek işçiler için ayrı ayrı, uygun soyunma yerleri sağlanacak, soyunma odaları yeterli büyüklükte olacak, her işçi için çalışma saatleri içinde elbiselerini koyabilecekleri kilitli dolaplar bulunacak;
- » Yapılan işin veya sağlıkla ilgili nedenlerin gerektirmesi hâlinde, kadın ve erkek işçiler için ayrı ayrı duş tesisleri yapılacak, duşlar işçilerin rahatça yıkanabilecekleri genişlikte ve uygun hijyenik koşullarda olacak, duşlarda sıcak ve soğuk akar su bulunacak, çalışma yerlerine, dinlenme odalarına soyunma yerlerine, duş ve yıkanma yerlerine yakın yerlerde yeterli sayıda tuvalet ve lavabo bulunacak, tuvalet ve lavabolar erkek ve kadın işçiler için ayrı ayrı olacak;
- » Yapılan işin özelliği nedeni ile çalışanların sağlığı ve güvenliği açısından gerekli hallerde veya on ve daha fazla işçinin çalıştığı iş yerlerinde uygun bir dinleme yeri sağlanacak, dinlenme yerleri yeteri kadar geniş olacak ve buralarda yeterli sayıda arkalıklı oturma yeri ve masalar bulundurulacak;
- » Gebe ve emziren kadınların uzanarak dinlenebilecekleri uygun koşullar sağlanacaktır.

3. Ergonomik çalışma ortamları, iş kıyafetleri ve kişisel koruyucu ekipman

Bir iş yerinin çalışanlara uygun şekilde tasarlanması hem üretim hem güvenlik için asgari gerekliliktir. Ergonomik düzenlemeler yapılırken kadın çalışanların antropometrik özellikleri (ör. ortalama boy, el ve el bilek ölçüsü, kol uzunluğu gibi) dikkate alınmalı ve mümkünse ayarlanabilir ekipmanlar tercih edilmelidir. Tasarımlar sadece erkeklerin değil kadınların da ortalama fiziksel özelliklerini dikkate almalıdır. Masa, sandalye ve ekipman yüksekliği kişisel farklılıklara uyarlanabilir nitelikte olmalı, ağır yük kaldırma gerektiren işler için yardımcı mekanik araçlar sağlanmalı, iş yerinde kullanılan baret, eldiven, ayakkabı, tulum gibi kişisel koruyucu donanımlar hem kadınlar hem erkekler için ve farklı beden ölçülerine uygun olarak tasarlanmalıdır.

Çeşitli çalışmalar, iş yerinde ekipman, araç-gereç ve koruyucu donanımlar çoğunlukla erkek vücut ölçülerine göre tasarlandığında, kadın çalışanlar için güvenlik risklerinin (iş kazası, kas-iskelet rahatsızlıkları, vb.) ortaya çıktığını göstermektedir. Kadınların yarından fazlası kendilerine uygun olmayan kişisel koruyucu ekipman nedeniyle risk yaşadıklarını ve bunun iş yapma biçimlerini önemli ölçüde etkilediğini belirtmektedir (TUC 2017). Baretler, botlar, gözlük ve şapkalar, koruyucu tulumlar, yelekler ve pantolonlar kadınların ve erkeklerin farklı bedensel özellikleri gözetenmeden tasarlandığında çalışanın refahını sağlama ve çalışanı koruma konusundaki vasfını da yitirmektedir (Uvex 2024; Oteplace n.d).



MOR BOT KAMPANYASI

Kadın Mühendisler Derneği (The Women's Engineering Society-WES), inşaat sektöründeki yetersiz ve uygunsuz kişisel koruyucu ekipman sorununu kapsamlı bir güvenli giyim ve ayakkabı anketi düzenleyerek araştırmıştır. Anket sonuçları, kadınlar için tasarlanmış kişisel koruyucu ekipmanın yetersiz olduğunu ve genellikle erkek giyimindeki daha küçük bedenlerin kadınlara sunulduğunu ortaya koymaktadır. WES, yeni bir bot çifti geliştirmek ve perakende satışını yapmak için bir üreticiyle ortaklık kurmuştur. Kampanya sayesinde WES, kadınların farkındalığını artırarak bedenlerine ve vücut yapılarına uygun kişisel koruyucu ekipmana ulaşmalarını sağlamıştır (TUC, 2017:4).

4. Ulaşım olanakları

Ulaşım olanakları kadınların istihdama erişimi için önemli bir stratejik ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Akyelken'in (2017) iki OSB'de (Afyonkarahisar ve Şanlıurfa) yaptığı çalışma, OSB'lere erişim ve servis düzeninin kadınlar ve erkekler arasında farklılaştığını, kadınların toplu taşıma saatleri, güvenlik ve bakım yükümlülükleri nedeniyle çeşitli dezavantajlar yaşadığını göstermektedir.

Özellikle imalat sanayinde iş yerlerine ulaşım ilişkin zorluklar, bakım yükü ve güvenlik gibi nedenlerle kadınlar için temel bir zorluk olmaya devam etmektedir. İmalat sektöründe çalışmayı düşünmeyen kadınların %70'i bu düşünceyi besleyen sorunlardan biri olarak "ulaşım sınırlamaları"nı belirtmektedir (PAL 2025). Dolayısıyla güvenli ulaşım seçeneklerinin sağlanması, kadınların sürdürülebilir istihdamını desteklemek için atılacak temel adımlardan biridir.

Kapsayıcı çalışma ilişkileri için adaptif destek programları

Firmalar, yeşil ve dijital dönüşüm ile birlikte kapsayıcılık ve kadınların güçlenmesi hedefine yönelik adımlar atabilmeleri için teknik olarak desteklenmelidir. Firma destek programlarının geliştirilmesinde, firmaların farklılıklarını göz önüne alan çeşitlendirilmiş yaklaşımlar önem taşımaktadır. WE Etki Analizi bulguları, kadın çalışanların deneyimlerinin firma büyüklüklerine göre farklılık gösterdiğini, hâlihazırda kadın çalışanların olduğu büyük firmaların, kadınların güçlenmesi ve istihdamda eşit koşullarda yer almaları için daha elverişli ortamlar sunduklarını, ancak kadınların bazen tek kadın mühendis ya da operatör olarak yer aldıkları firmalarda zorlanabildiklerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle imalat sanayinde kadınların güçlenmesi hedefi ile firmalara ve özel sektöre yönelik müdahalelerin firma büyüklüklerine, ilgi ve ihtiyaçlarına göre şekillenecek, firmalara özgü çalışmalar olması gerekmektedir. Firmaların dijital ve yeşil dönüşüm konusundaki mevcut durum ve hazır bulunuşluk düzeylerinin ölçülmesi, ihtiyaçların ve desteklenecek alanların belirlenmesi etkili bir dönüşümün anahtarıdır. WE projesi Etki Analizi çalışmasında, firmaların 3 grupta ele alınabileceği ve bu gruplara özgü **farklılaşmış destek paketlerinin** sunulabileceği ifade edilmiştir. Bu sınıflama kaynakların verimli kullanılması, gerçekçi beklentiler belirlenmesi ve farklı düzeylerde firmalar için fırsatlar yaratılabilmesi için önem taşımaktadır.

Aşağıdaki tablo söz konusu öneriyi özetlemektedir:

	Öncü Firmalar	Gelişen Firmalar	Başlayan Firmalar
Hazır Bulunuşluk	Yüksek	Orta	Düşük
Kriterler	» WEPs imzacısı ya da benzer uluslararası taahhütler » Kadın yönetici oranı %20+ » Dijital dönüşüm başlamış (ERP, veri analitiği) » Sürdürülebilirlik raporu	» Dijital dönüşüm başlangıç aşamasında » Kadın istihdamına istekli ama sistematik politika yok » İK birimi var ama zayıf	» Dijital olgunluk düşük » Kadın istihdamı çok düşük (%10 altı) » İK birimi yok » Küçük ölçekli KOBİ
Destek Türü	Katalizör	İnşa Eden	Temel Kapasite Güçlendirme
Destek Paketi	» SIRI Plus (pilot proje desteği) » 3-5 DE (çok sayıda, dönüşüm ekibi kurulmalı) » Peer learning network lideri (öğrenilenler diğer firmalara aktarılır) » Medya görünürlüğü (başarı hikayeleri yayılır)	» SIRI (tanı raporu) » İK kapasitesi güçlendirme (İK'ya eğitim, şablonlar, araçlar) » 1-2 DE + 1 operatör » TCE politika geliştirme desteği	» SIRI değil, basitleştirilmiş "dijital sağlık kontrolü" uygulanır » İK'da temel altyapı kurma desteği (İK yazılımı, prosedürler, şablonlar) » 1 DE (sadece beyaz yaka, operatör değil) » Fiziksel altyapı desteği (kadın tuvaleti, soyunma odası için %50 hibe)
Beklenen Etki	Yüksek - bu firmalar vitrin olur ve sektörü çeker	Orta seviye - bu firmalar ortalamayı yukarı çeker	Düşük - ama temel oluşturur ve bu firmalar gelecekte Grup 2'ye geçebilirler

Kaynak: Tablo, Impact Hub tarafından hazırlanan plan önerilerinde yer alan bilgilere dayalı olarak hazırlanmıştır.

Firma destek programları içinde **öncü firmalarla yürütülecek çalışmaların**, sektörde örnek olması için programlar geliştirilmelidir. Bu firmalara yönelik programlar kadınların istihdamına yönelik uygulamalarını dijital ve yeşil dönüşüm hedefi ile birleştirerek güçlendirmeyi ve görünürlüklerini sağlamayı hedeflemelidir. Çok paydaşlı iş birliği programları ile akademi, özel sektör, sivil toplum ve uluslararası kuruluşların ortaklığından elde edilen bilgi ve deneyim bu destek programları içinde kullanılabilir.



WEF KÜRESEL ÖNCÜ ŞİRKETLER AĞI

WEF Küresel Öncü Şirketler Ağı tüm dünyadan 201 şirketin dâhil olduğu bir ağıdır. Öncü şirketler, fabrikaları, değer zincirlerini ve iş modellerini dönüştürerek finans, operasyon ve sürdürülebilirlik alanlarında önemli iyileştirmeler sağlamak amacıyla Dördüncü. Sanayi Devrimi teknolojilerini büyük ölçekte uygulamada liderlik gösteren üreticilerdir.

Teknoloji odaklı endüstriyel dönüşüm, üretim ve tedarik zinciri tesislerinin finansal, operasyonel ve sürdürülebilirlik metriklerinde performansı büyük ölçüde iyileştirme potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte, bu sektörlerdeki kuruluşların çoğu, operasyonları genelinde teknolojinin benimsenmesini ölçeklendirmek yoluyla bu potansiyel artışı ortaya çıkarmakta zorlanmaktadır.

Global Lighthouse Network, teknoloji odaklı endüstriyel dönüşüm alanındaki liderleri listelemekte ve ödüllendirmektedir. Ayrıca bu liderlerin içgörülerini ve öğrenimlerini paylaşmaları için tarafsız bir platform sağlayarak, tüm ekosistemin bir sonraki dönüşüm seviyesine ulaşmasına yardımcı olmaktadır.



Bkz: initiatives.weforum.org/global-lighthouse-network/home

Bu ağa Türkiye'den 7 şirket dâhildir. Öncü firmalardan biri olan Tüpraş'la yapılan görüşmede, işe alınan kadın mavi yaka çalışanların, özellikle operatörlerin işte tutunmaları ve devamlılığını sağlamak için eşitlikçi uygulamalar yapıldığı belirtilmiştir. Bu kapsamda, farkındalık ve ortak anlayışın gelişmesi (bilinçlendirme çalışmaları ve eğitimler); dilde eşitliğin sağlanması; fiziksel iyileştirmeler (süt odaları, kadın soyunma ve giyinme alanları; yeni yatırımlarda eşitlikçi tasarımı özen gösterme; fiziksel iyileştirmeler; kadınlar için öneri kutuları vb.); destekleyici uygulamalar (hamilelik sonrası mentörlük, kapsayıcılık gelişim platformu, kadın çalışanların sorunlarını konuştuğu bir komite, vb.); kreş yardımları ve eşit ücret konularında çalışmalar yürütülmektedir. Ayrıca, üst düzey yöneticilik pozisyonlarında kadın temsili hedeflenmekte, kadınların katılımı sadece sayısal bir görünürlük açısından değil perspektif değişimi yaratacak etki açısından da ele alınmaktadır.

WE Projesi Etki Analizi, firmaların birbirinden öğrenme ile ilerleme kaydettikleri ve diğerlerine model olma ihtimalinin firmaları ileriye dönük adımlar atmak için motive ettiğini göstermektedir. Firmaların doğrudan bir uygulamaya ve bu uygulamanın başarısına şahit olmaları, onları benzer uygulamalar hayata geçirmek konusunda soyut savunuculuk çalışmalarından çok daha hızlı ve güçlü biçimde cesaretlendirmekte ve harekete geçirmektedir.

Bu nedenle firmaların hem iyi uygulamalarını hem öğrendikleri dersleri, karşılaştıkları zorlukları, gördükleri riskleri ve bu risklerle ve zorluklarla baş etmek için aldıkları önlemleri paylaşabilecekleri platformlar, ilerlemenin temel bir aracı olarak hayata geçirilmelidir. Böylece başarılı uygulamalar, münferit ve bireysel başarılar olmaktan çıkarak sektörel düzeyde değişimin yönünü çizen adımlar olarak görünür hâle gelebilir. Bu kapsamda, başarılı uygulamaların tekrarlanması ve birbirinden öğrenme yaklaşımı etkili olacaktır. Bir firmadaki iyi uygulamaların diğer firmaların ziyaretine açılması, iyi uygulamalara ilişkin bilgi kaynaklarının oluşturulması ve paylaşılması, firma eşleşmeleri ile tek seferlik ya da süregelen mentörlük uygulamaları, medya görünürlüğü ile başarı hikâyelerinin yaygınlaşması gibi uygulamalar değişimi hızlandıracak öneriler olarak değerlendirilmelidir. Firmaların bu tür uygulamaları, görünürlük ya da ödül gibi mekanizmalarla takdir ve teşvik edilebilir.

3. İş Gücüne Yönelik Müdahaleler

Dijital ve yeşil dönüşümde kapsayıcılık ve adil dönüşüm yaklaşımları çoğunlukla ve öncelikle iş gücüne yönelik müdahalelere ve özellikle de beceri kazanma ve geliştirme yönündeki uygulamalara odaklanmaktadır. Beceri kazanma ve geliştirme uygulamaları, mentörlük programları, farklı çalışan gruplarına yönelik güçlenme ve farkındalık çalışmaları, iş gücüne yönelik destekler arasında sayılabilir.

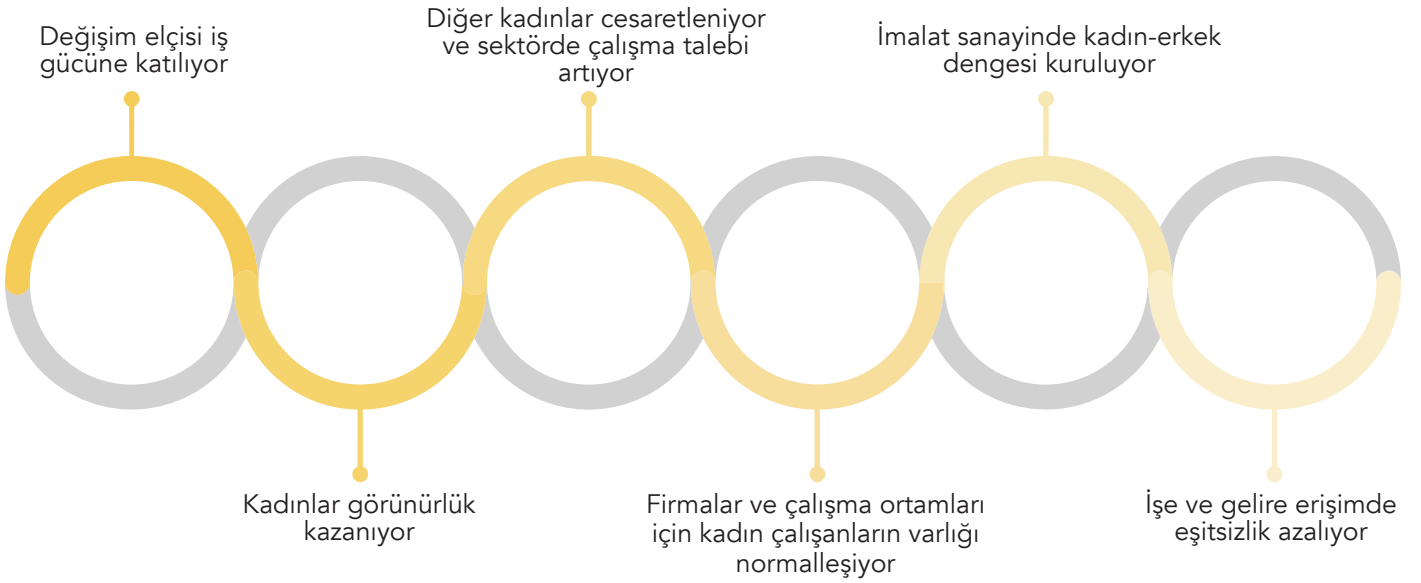
İş gücüne yönelik destekler öncelikle birey olarak çalışanın bilgi, beceri ve donanım kazanmasına ve kariyer gelişimine katkı sunar. Kadınlar böylece uygun bir emek gücü hâline gelir, istihdam olanağı ve gelire erişim elde ederken, erkek çalışanların da çalışma ortamlarında eşitliğin gerekliliğini ve yarattığı olumlu etkiyi görmesiyle katılımcı bir kurum kültürünün yerleşmesine katkıda bulunur. Beceri ve donanımına sahip kadınların çalışma yaşamında özellikle imalat sanayi gibi görece düşük düzeylerde temsil edildikleri sektörlerde varlık göstermeleri, daha fazla kadının sektöre giriş yapma kararı almasına, daha fazla firmanın çalışanlar arasında bir ayrım gözetmekten vazgeçmesine neden olacak, sadece bireysel ve sektörel düzeyde değil, toplumsal düzeyde de eşitliğe hizmet edecektir.

WE projesi Etki Analizi, 'değişim elçileri' olarak anılan STEM alanında çalışan kadınların yeşil ve dijital dönüşüm alanlarında beceri kazanarak istihdama katılmaları çerçevesinde kurgulanan iş gücüne yönelik uygulamaların nasıl sonuçlar verdiğini gösteren analizler ortaya koymaktadır:

BİREYSEL DÜZEY



TOPLUMSAL DÜZEY



Bu değişim içinde iş gücüne yönelik müdahaleler *beceri kazanma* ve *beceri geliştirme*, *farkındalık çalışmaları*, *işe yerleştirme* ve *mentörlük* uygulamalarını kapsamaktadır.

İmalat Sektöründe Kadınların Beceri Gelişiminin Desteklenmesi

Dijital ve yeşil becerilerin imalat sanayinde istihdam edilebilirlik unsuru hâline geldiği ikiz dönüşüm sürecinde, kadınların ilgili teknik becerileri elde edebilecekleri fırsatlara erişimi büyük önem taşımaktadır. Dönüşüm sürecinde beceri kazanma ve geliştirme yoluyla desteklenen ve eşitlikçi iş yerlerinde istihdama katılma imkânı bulan kadınlar, sadece sayısal olarak istihdamda ve iş gücündeki varlıklarını artırmamakta, aynı zamanda genellikle birincil emek piyasası ile ilişkilendirilen yeşil ve dijital alanlarda da çalışmaktadırlar. Böylece sadece katılımda eşitsizliğe değil, aynı zamanda emek piyasasının ayrışmasına yönelik de bir müdahale mümkün olabilmektedir.

WE Projesi İhtiyaç Analizi, kadınların imalat ile ilgili eğitim alanlarındaki varlıklarının güçlenmesi ve teknik becerilerinin ve liderlikle ilgili yetkinliklerinin artırılması, yükseköğretim kurumlarında, meslek liselerinde ve kurslarda eğitim kalitesinin artırılması ve kadınların bu eğitimlere erişimlerinin desteklenmesi için beş eylem alanı önermektedir (PAL, 2025):

- » **Teknik ve liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim programlarının yaygınlaştırılması:** Teknik becerilere odaklanan eğitim programlarına erişimin artırılması, kadınların imalat sektöründe kariyer planlamalarını kolaylaştıracaktır. Devlet destekli eğitim fırsatlarının genişletilmesi, özel sektör iş birliklerinin artırılması ve meslek lisesi programlarının yaygınlaştırılması, imalat alanında kadın istihdamına önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.
- » **Kadınların mühendislik ve BİT alanlarında kariyer yapmalarını teşvik eden girişimlerin desteklenmesi:** Kadınları mühendislik ve bilgi teknolojisi gibi teknik alanlarda eğitim görmeye teşvik etmek, sektörde kadın ve erkek arasındaki dengesizliği azaltmak için oldukça önemlidir. STEM (Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) eğitimine erken yaşta başlamak, bursları artırmak ve başarılı kadın mezunları rol model olarak öne çıkarmak bu dönüşümü hızlandıracaktır. Ayrıca, teknik alanlarda kadınları işe almak için teşvik mekanizmaları oluşturmak, kadınların iş gücüne katılımını artırabilir.

- » **İmalat firmalarının eğitim ekosistemine entegre edilmesi:** İmalat firmalarının eğitim ekosistemine aktif katılımı, eğitim programlarının sanayinin ihtiyaçları ile uyumlu hale gelmesini sağlayacaktır. Bu süreç, özellikle Organize Sanayi Bölgelerinde ve büyük şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk programları kapsamında kurulan meslek okullarında başlamıştır. Bu süreç, imalat sektöründe kadınların güçlenmesi açısından daha da geliştirilmelidir. Bu bağlamda, üniversite-sanayi iş birlikleri, staj programları ve mesleki eğitim merkezleri, mezunların iş gücü piyasasına geçişini kolaylaştıracaktır. Ayrıca, kadınlara yönelik mesleki eğitim programlarını destekleyen imalat firmaları, yetenek havuzlarını genişletecek ve eşitliğe dayalı istihdamı teşvik ederken, mezunlar arasında sektöre bağlılığı da güçlendirecektir.
- » **Temel eğitim yoluyla kadınların finansal bağımsızlığının artırılması:** Kadınların finansal okuryazarlığının artırılması, ekonomik bağımsızlıklarına ulaşmalarına ve gelirlerini yönetmelerine yardımcı olacaktır. Finansal konularda bilgili kadınlar, kariyerleri, tasarrufları, yatırımları ve bütçe yönetimi ile ilgili bilinçli kararlar alabilir ve uzun vadeli ekonomik refahlarını güçlendirebilirler. Eğitim sisteminin bir parçası olarak bankacılık sistemleri, kredi yönetimi, sigorta hizmetleri ve yatırım araçları hakkında finansal okuryazarlık programları, kadınları finansal olarak güçlendirecek ve finansal bağımsızlıklarını artıracaktır.
- » **Kadınlara bütçe yönetimi ve kişisel tasarruf eğitimleri verilmesi:** Kadınlara, gelirlerini etkin bir şekilde yönetmek ve geleceklerini güvence altına almak için bütçe yönetimi ve kişisel tasarruf konusunda eğitimler sunulmalıdır. Bu eğitim programları, gelir ve giderlerin dengelenmesi, borç yönetimi, tasarruf stratejileri ve yatırım araçlarının kullanımı gibi konuları kapsayabilir.

Diğer yandan hızla dijitalleşen dünyada eğitim programlarının değişen teknolojiyi yakalayabilmesi ya da çeşitlenen dijital araçların tümünün bilgisine ulaşılması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle özellikle STEM alanlarında ve dijital alanlarda eğitim alan ve çalışan genç kadınlar için, istihdam edildikleri **firmaların kullandıkları ve ihtiyaç duydukları teknolojilere yönelik işbaşı eğitimler** önem taşımaktadır. Beceri geliştirme programlarının ihtiyaçlar çerçevesinde planlanması ve kısa, orta ve uzun vadeli olarak çeşitlendirilmiş programların sunulması önem taşır.

Kadınlar eşitsizlikler içeren ve görece az temsil edildikleri bir sektörde çalışma yaşamına girerken, teknik bilgi ve beceri kadar teknik olmayan becerilere de sahip olmaya ihtiyaç duymaktadırlar. WEF İşlerin Geleceği 2025 Raporunda üç kategoride ele alınan yeni becerilerin sadece biri "yapay zekâ ve büyük veriyle somutlaşan genel teknolojik okuryazarlık" olarak ifade edilen teknik becerilere odaklanmaktadır. Rapora göre "**analitik düşünme ve yaratıcı düşünmeyi içeren bilişsel beceriler**" ve "**öz yeterlilik, dayanıklılık, esneklik, çeviklik gibi davranışsal beceriler**" giderek önem kazanmaktadır (WEF, 2025).

WE projesi Etki Analizi, kadınların beceri gelişimi ve istihdama girişini destekleyecek eğitim programlarında çalışma yaşamında **etkili iletişim, ekip çalışması ve problem çözme becerilerine** yönelik içeriklerin yer almasının önemine işaret etmektedir. Teknik eğitim ve uygulamanın yanında, bilgi ve beceri edinme sürecinin çalışma yaşamına eşlik eden devamlı bir süreç olması da yeni çalışma ilişkilerinin kaçınılmaz gerekliliklerinden biridir.

Aşağıdaki tablo, imalat ve STEM alanlarında kadınların teknik bilgi, davranışsal yetkinlik ve kariyer yollarını güçlendirmeyi amaçlayan uluslararası programlara ilişkin bir özet sunmaktadır.

Uygulama / Program	Amaç	Hedef Kitle
STRADA – Great Minds (EIT Manufacturing) AB	» Kadınların üretim süreçlerinde teknik ve davranışsal becerilerinin geliştirilmesi ve Avrupa genelinde ağ oluşturma fırsatı sunulması; » Girişimcilik, inovasyon, sürdürülebilirlik, dijitalleşme, etkili yönetim uygulamaları ve kariyer geliştirme koçluğu konusunda destek sağlanması.	Kadın çalışanlar, STEM mezunu genç kadınlar
Great Minds in STEM – MentorNet ABD/Küresel	» STEM alanlarında kadınlar için mentörlük ve kariyer rehberliği sağlanması; » STEM liderlerinden oluşan bir yetenek havuzu oluşturmak için, özellikle dezavantajlı topluluklardan gelen öğrencilerin ve profesyonellerin desteklenmesi.	Üniversite öğrencileri ve kariyerinin başındaki kadın profesyoneller
Girls Go STEM (EIT) AB	» Döngüsel ekonomi ve dijital becerilerde genç kadınların farkındalık ve yetkinlik kazanmasının sağlanması.	Genç kadınlar, lise/üniversite öğrencileri
Women STEM UP Avusturya/AB	» Kadınların STEM alanlarında liderlik ve teknik kapasitesinin artırılması, kariyer ilerlemelerinin hızlandırılması.	STEM mesleklerine geçiş aşamasındaki kadınlar
Stream IT AB	» STEM eğitiminde ve araştırmada eşitsizliklerin azaltılması; » Kadın ve kız çocuklarının STEM alanlarına erişimini artırarak eşitlik odaklı kariyer yollarının güçlendirilmesi.	STEM eğitimi alan genç kadınlar ve kız çocukları ile STEM eğitim sağlayıcıları (öğretmenler, kurumlar)
Teen Turn İrlanda	» Dezavantajlı bölgelerdeki genç kadınların STEM alanlarına yönelmek üzere desteklenmesi; » Uygulamalı deneyim, mentörlük ve kariyer geliştirme faaliyetleriyle STEM kariyer yollarına yönelik farkındalık ve yönelim oluşturulması.	13–17 yaş arası, özellikle dezavantajlı bölgelerde yaşayan ve STEM'e yönelmek isteyen genç kadınlar
Equate Scotland İskoçya	» STEM sektörlerinde kadınların ve diğer dezavantajlı grupların işe girişinin, sektörde kalıcılığının ve kariyer ilerlemesinin desteklenmesi; » Kurumlarda ve akademide kapsayıcı çalışma kültürleri oluşturarak fırsat eşitliği ve EDI (eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık) odaklı dönüşümün güçlendirilmesi.	STEM alanlarında eğitim gören veya çalışan kadınlar ile kapsayıcı işe alım ve kurum kültürü geliştirmek isteyen işverenler ve akademik kurumlar.

WE Projesi Etki Analizi, benzer teknik bölümlerden mezun olan ve aynı teknik beceri eğitimlerinden geçmiş olan değişim elçileri arasında çalışma yaşamında başarı açısından oluşan farkın teknik olmayan becerilerden kaynaklandığını göstermektedir. Başarılı değişim elçilerinin ortak özellikleri, sektörü ve çalışma ilişkilerini staj ya da yakın çevresindekilerin deneyimleri üzerinden tanıyor olmaları ve kariyer hedefi, firma bilgileri, mevcut durumla uyumlu beklentileri içeren bir kariyer okuryazarlığı yetkinliğine sahip olmalarıdır (Impact Hub 2025).

Kariyer okuryazarlığı bireylerin kariyer gelişim süreçlerinde bilinçli kararlar alabilmeleri için gerekli bir yetkinlik biçimidir. Bu yetkinlikler arasında **öz farkındalık bilgisi, kariyer seçeneklerini değerlendirme, hedef belirleme ve kariyer yollarını yönetme becerileri** yer almaktadır (Brown & Lent, 2019). Kariyer okuryazarlığı kişinin kendi bilgi ve becerilerini, hedef ve beklentilerini, iş piyasasının dinamikleri, sunduğu seçenekler, nitelikler ve beklentilerle ilişkilendirme becerisidir. Bu

beceri, çalışanın kendisini konumlandırmasını ve etkilere karşı hazırlıklı olmasını sağlar ve başarılı bir kariyer yönetimine olanak verir. WE projesi Etki Analizi de, yüksek kariyer okuryazarlığı olan değişim elçilerinin işe girişte uyumlu bir firma-pozisyon bulma konusunda daha başarılı olduklarını, işe daha hızlı adapte olduklarını, elde ettikleri başarı doğrultusunda ilk 6 ayda sorumluluklarının arttığını ve tüm bunların sonucunda firmada kalma niyetlerinin yükseldiğini göstermektedir (Impact Hub, 2025).

Beceri geliştirme çalışmalarının beceri envanterleri ile paralellik taşıyacak şekilde, kısa, orta ve uzun vadeli programlar olarak farklı program alternatifleri içinde sunulması, sahanın ihtiyaçlarına yönelik çalışmaların yürütülebilmesi için önemlidir. Ayrıca yeşil ve dijital becerilerin kimler tarafından nasıl öğretilceğinin haritalandırılması, eşitlik perspektifini taşıyan ve yansıtan bir yaklaşımla beceri geliştirme çalışmalarının yürütülmesini gerektirmektedir.

İşe Yerleştirme

Dijital ve yeşil dönüşüm sürecinde kapsayıcı bir imalat sanayi yapısının oluşması, kadınların güçlenmesi ve daha fazla sayıda kadının çalışma yaşamına katılması, sadece beceri kazanmaları ile ilişkili değildir. En az bu unsur kadar önemli bir başka unsur ise beceri sahibi kadınlara istihdamda yer alma şansının tanınmasıdır. Bu hedef doğrultusunda **eğitim ve istihdam sürecini bütünsel olarak kurgulayan çalışmalarla doğrudan firmaların ihtiyaçlarına yönelik beceri geliştirme, işe yerleştirme, istihdam ve işte devamlılığı** destekleyecek mentörlük programları bir bütün içinde sunulmalıdır. Firmaların insan kaynağına yönelik yatırım yapmaları sağlanmalı, KOBİ’lerde kadınların istihdamına yönelik teşvikler uygulanmalıdır. Farklı pozisyonlarda kadınların işe alımı için firmalar desteklenmeli, önyargılarla mücadele edilmelidir. Ayrıca kadın çalışan oranının firmaların teşvik ve desteklerden yararlanmalarını ve krediye erişimlerini artıran bir nitelik olarak görülmesi önem taşımaktadır.

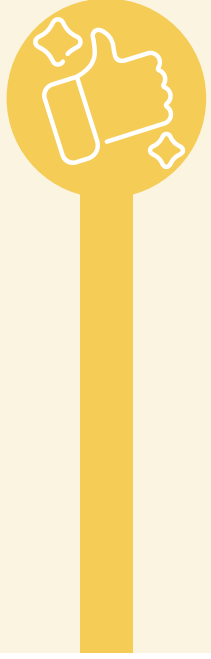
İmalat sektöründe kadınlar daha çok ofis ortamında, insan kaynakları departmanları, ofis hizmetleri gibi alanlarda yer almaktadır. Ayrıca beyaz yakalı işlerde yazılım odaklı alanlarda görece daha yüksek sayılarda yer alabilmekte, bu alanı otomasyon takip etmektedir. Sahada kadın çalışan sayısı giderek azalmakta, özellikle şantiye ortamı, montaj gibi süreçlerde ise neredeyse kadınların hemen hemen hiç yer almadıkları, bunun da konaklama olanakları gibi pratik nedenleri olduğu ifade edilmektedir (PAL 2025). Dijital dönüşüm süreciyle otomasyon çalışmalarının artması, kas gücüne dayanan işlerin otomasyonla çözüme ulaşması kadınların bu alanlarda daha fazla iş bulmasına olanak sağlayacak bir değişim fırsatı sunmaktadır.



İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

GMR Varalakshmi Foundation’ın (GMRVF - Hindistan) Beceri Geliştirme ve İstihdam Modeli, 18-30 yaş arasındaki gençlere yönelik, iş gücü piyasası talebiyle uyumlu kısa süreli ve uygulamalı mesleki eğitim programları sunmaktadır. İş gücü piyasasıyla tam uyumlu ve sürekli güncellenen, özel sektör ortaklığında belirlenen ve uygulamalı öğrenme yaklaşımı oluşturulan müfredat, piyasa talebi analizleri ve işveren beklentilerine göre şekillenmektedir. Program, özellikle işsiz gençleri, kadınları ve eğitimi yarım kalmış bireyleri hedeflemektedir. Yerel uygulamalara yer verilen programda, beş eyalette sekiz eğitim merkezi kurulmuş, bu merkezlerde 32’den fazla mesleki eğitim programı sunulmuş ve 30.000’den fazla gence ulaşılmıştır. Program eğitimleri teorik, uygulamalı, yaşam becerileri modülleriyle bütünlüktedir. Kadınların eğitime katılımını artırmak için yatılı eğitim, güvenli ulaşım ve kadın eğitmen sağlanmıştır. Mezunları 6-12 ay izleyerek istihdam kalıcılığını ölçen güçlü bir takip sistemi kurulmuş, yaşam becerilerinin entegrasyonu sayesinde işte kalış oranlarının artması sağlanmıştır.

İstihdam destekleri, özellikle yeni mezun genç kadınların, hem yaşları hem kadın olmaları nedeniyle çoklu dezavantajlarla karşılaştıkları düşünüldüğünde, **genç iş gücünün tecrübe kazanması ve sektöre adım atması** için büyük önem taşımaktadır.



İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Genç kadınların istihdama katılımı ve tecrübe sorununun çözülmesine yönelik uluslararası bir çözüm örneği olan **STEM Returners** programı, STEM sektörüne geri dönmek veya bu sektöre geçiş yapmak isteyen profesyonellere ücretli stajlar, mülakat hazırlığı ve rehberliği, kariyer koçluğu ve mentörlük hizmetleri sunarak iş-tecrübe döngüsünü kırmayı hedeflemektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nden Year Up ve Genesys Works, Birleşik Krallık'tansa Year Here başarılı iş gücü geliştirme ve eşleştirme programlarına örnek olarak gösterilmektedir. Bu programlar yoğun eğitim ve hazırlığın yanı sıra ücretli tam zamanlı staj olanakları sunmaktadır. Eğitimlerde teknik beceriler ve profesyonel sosyal becerilerin yanı sıra, finansal okuryazarlık, sektör tanıtımı ve iş yeri ziyaretleri de yer almakta, katılımcılara burs destekleri de sunulmaktadır.

WE Projesi planlama önerileri raporu, imalat sanayinde çalışacak mavi ve beyaz yaka adayların teknik ve sosyal beceriler kazanmalarını sağlayan eğitim programları içinde sektörü ve iş yerlerini tanımalarına imkân verecek çalışmaların yürütülmesinin ve işveren temsilcileri ile etkileşime geçmelerinin desteklenmesinin altını çizmektedir. Bu eğitim programları en az 6 aylık ücretli staj programları ile desteklenmelidir.

Mentörlük Programları

Mentörlük programları kadınların güçlenmesi hedefini taşıyan proje ve programlarda sıklıkla başvurulan, popüler bir uygulamadır. Bu tür programlarda kadınlar tarafından ve kadınlar için yürütülen mentörlüğün, iş yerinde eşitsizliği ele almak için yaygın bir reçete olduğu, son yıllarda özellikle mentörlük bileşenleri olan çeşitlilik ve enformel ağlar oluşturma gibi programlara sıklıkla başvurulduğu ifade edilmektedir (Harris, 2022).

Mentörlük resmî, yapılandırılmış, düzenlenmiş, aşamaları, biçimleri ve teknikleri geliştirilmiş, resmî bir program dâhilinde; bir danışanın düzenli olarak temas hâlinde olduğu daha deneyimli bir bireyle geliştirdiği gayriresmî, kendiliğinden kurulan ilişki olabilir. Bir ikili ilişkide tek bir danışanla çalışan tek bir akıl hocası; bir grup akıl hocasının bildiklerini bir danışanla paylaşması; bir mentörün birden fazla danışanla çalışması; akranlar ya da yakın yaş ve deneyime sahip kişiler arasında gelişen bilgi ve deneyim paylaşımı; çevrim içi akran toplulukları yoluyla kurulan ilişkiler; bir program dâhilinde düzenlenmiş ilişkiler; hatta özenle oluşturulmuş kısa süreli seminerler, atölyeler veya sunumlar aracılığıyla deneyim paylaşımı gibi farklı biçimler de alabilmektedir (NASEM, 2019:22).

Söz konusu bilgi ve deneyim paylaşımı ilişkisi hem mesleki hem insani değerleri içeren birçok boyut taşıyabilmektedir. İster gayriresmî biçimde kendiliğinden gelişmiş olsun, ister yürütülen programlar dâhilinde kurgulanmış çerçeveler, hazır reçeteler ve formüllerle uygulamaya konulsun, mentörlüğün en belirgin özelliği, söz konusu ilişkiye dâhil olan kişiler arası dinamiklerdir. Bu ilişki kadınlar arasında kurulduğunda ayrımcılığa maruz kalma ve bu ayrımcılıkla mücadele etme deneyimlerini de içeren

bir paylaşım niteliği de taşır. Kadınların karşı karşıya kaldıkları eşitsizliğin bireysel değil toplumsal bir yönü olduğuna dair kollektif bir farkındalık geliştirmelerinin, eşitsizliğin kişisel yaşamlarındaki izlerini tanıyacak bir bilinç sahibi olmalarının ve bu ortak eşitsizlik deneyimini dayanışma içinde dönüştürmelerinin anahtarı deneyim paylaşımıdır.

Yapılan araştırmalar, mentörlük çalışmalarının kadınların kariyer gelişiminde, çeşitli fırsatlara ve başarılarla erişimde, kurumsal bağlılıklarını oluşturmada, daha yüksek ücretlerle çalışabilme olanaklarına erişimde, meslekte ilerlemede, iletişim ve ağ kurma becerilerinin gelişiminde, zaman yönetimi ve üretkenlik konularında olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir (Block & Tietjen-Smith, 2016; Harris, 2022).

İyi bir mentörlük programı özellikle mobbing, kriz, kariyer kararları gibi konularda destekleyici olmakla birlikte, başarısız uygulamalar özellikle kariyerinin başında olan kadınlar için motivasyon kaybına yol açabilmektedir. Buna göre, iyi mentörlük ile kariyer planlama, özgüven, liderlik algısı, işe devam ve değişim yaratma algısı arasında anlamlı ve pozitif bir etki bulunmaktadır. İyi bir mentörlük desteği alan çalışanların işe devam etme konusundaki motivasyonları %90'lara yaklaşırken, bu oran mentörlük desteğinden memnun olmayanlar için %50'lerde kalmaktadır (Impact Hub, 2025).



İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

SWE – Society of Women Engineers Mentor Network, kadın mühendislerin teknik uzmanlıklarının yanı sıra liderlik, mesleki gelişim ve kariyer planlama becerilerini de desteklemek amacıyla yapılandırılmış bir mentörlük ağıdır.

Women MAKE Mentorship Program imalat ve mühendislik sektörlerinde kadınların karşılaştıkları engelleri aşmalarına ve kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olacak profesyonel rehberlik ve ilişki kurma imkânları sağlamaktadır.

Milyon Kadına Mentör (Million Women Mentors) girişimi, küresel olarak uygulanmakta ve STEM alanlarında kariyer hedefi olan genç kadınları desteklemek amacıyla oluşturulan etkili bir mentörlük ağı ortaya koymaktadır.

Women in Tech Turkey (Wtech) tarafından Türkiye’de yürütülen eğitim ve mentörlük programları, teknoloji sektöründe kadınların yetkinliklerini güçlendirerek istihdama erişimlerini artırmayı hedefleyen başka bir iyi uygulama örneğidir.

Mentörlük **eğitimden çok deneyimler üzerine çözümler üretmeyi sağlayan dinamik bir karşılıklı öğrenme sürecidir**. Bu sürecin başarılı olması için mentörlük sürecine katılan tüm tarafların beklenti ve rollerinin açıkça tanımlanması ve benimsenmesi gerekir. Mentörlük programları içinde gerçekleştirilecek buluşmalarla bu yöntemler paylaşılmalı ve birbirinden öğrenme ve birlikte güçlenme fırsatları yaratılmalıdır. Buluşmalar akranlar (yol göstericiler ve danışanlar kendi aralarında) arasında olabileceği gibi, tüm tarafların katıldığı biçimlerde de gerçekleşebilir. Böylelikle, dayanışmanın genişletilmiş biçimlerini deneyimlemek için de bir fırsat doğacaktır. Zira dayanışmanın genişletilmiş biçimlerini deneyimlemek ve aynı hedefin farklı süreçlerinde yer alan kişi ve kurumlarla temas etmek kadınlar açısından güçlenmenin en önemli unsurlarındandır.

Kadın ve Erkek İş Gücüne Yönelik Farkındalık Çalışmaları

Kadınların güçlenmesi hedefine ulaşmada kadın ve erkek çalışanlar düzeyinde bir farkındalığın oluşabilmesi için iyi uygulama ve rol modeller büyük önem taşımaktadır. Sadece kadın çalışanlara yönelik değil, erkek çalışanlara yönelik uygulamaların ve farkındalık çalışmalarının eşitlikçi iş ortamları yaratılmasında kritik bir önemi bulunmaktadır. Genel olarak tüm firmalarda, ancak özellikle eşitlik gibi alanlarda herhangi bir aksiyon almamış küçük firmalarda, erkek çalışanlara yönelik farkındalık çalışmaları yapmak bu sebeple elzemdir (Impact Hub, 2025).

Dijital ve yeşil dönüşümün getirdiği yeni üretim ve çalışma biçimlerine uyum sağlama baskısı ile birlikte kadın çalışanların sayılarının artması, hem bir fırsat hem bir risk oluşturmaktadır. Kadınlar çok yönlü bir değişim sürecinin öznesi olarak dirence maruz kalabilirler. Yoksulluk, işsizlik, ekonomik sıkışmışlık dönemlerinin etkileri ile firmaların istihdamda daralmaya girdikleri, teknolojik gelişme ile işini kaybetme ihtimalinin çalışanlar üzerinde yarattığı baskının arttığı bir iş piyasası ortamı söz konusudur. Bu ortamda kadınların kamusal ya da kurumsal bir destekle çalışma yaşamına katılıyor olmaları, çalışanların gözünde her zaman memnuniyetle karşılanmayabilir. Bu dirençle başa çıkmanın yollarından biri, kurum kültürüne yönelik çalışmalar yürütmektir.



İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

ILO KARSAN Eğitimleri

2019'da Karsan ve ILO arasında kadın-erkek eşitliğinin geliştirilmesine ve kadın istihdamının artırılmasına yönelik bir protokol imzalanmış, bu çerçevede Karsan'da kadın-erkek eşitliğinin geliştirilmesi için çalışmalar başlamıştır. ILO'nun "Şirketlerde Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin Geliştirilmesi Modeli" kapsamında, eşit söz hakkı, kapsayıcı istihdam, eşit değerde işe eşit ücret, şiddetten arınmış çalışma ortamı ile iş-aile yaşamı dengesi gibi konularda iyileştirme planlarını kapsayan bir çalışma öngörülmüştür.

Bu bağlamda, kadınlar ve erkekler de dâhil olmak üzere tüm çalışanların katılımıyla; kadın istihdamını ve eşitliği destekleyen iş yeri uygulamaları konusunda ILO Türkiye Ofisi tarafından "Eşitliği Destekliyorum" başlıklı seminerler düzenlenmiş, seminer ve eğitimlerin sürekliliğinin sağlanabilmesi için işe yeni başlayan çalışanlara eğitim verilmesi amacıyla "İç Eğitim Ekibi" oluşturulmuştur. Otomotiv sanayinde gerçekleştirilen bu çalışma çok sayıda erkek çalışanın farkındalık geliştirmesi ve eşitlikçi bir çalışma kültürünün oluşması için fırsat yaratmıştır.

Kadınların STEM Alanlarında Temsilinin Artırılması

UNDP ve OECD iş birliğiyle, ikiz dönüşüm sürecinde yeşil işlerde ve STEM alanlarında kadınların temsili üzerine gerçekleştirilen **kapsamlı bir bölgesel araştırma**,¹³ kadınların STEM alanlarında (özellikle Mühendislik, İmalat ve İnşaat ile Bilgi ve İletişim Teknolojileri) eksik oranlarda temsil edildiğini, doğa bilimlerinde ve matematikteki oranlarının görece yüksek olmasına rağmen küresel düzeyde kadınların, STEM mezunlarının **yalnızca %35'ini** oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye'de ise Mühendislik, İmalat ve İnşaat alanlarındaki mezunların %35'i, Bilgi ve İletişim Teknolojilerinde ise

¹³ Araştırma, toplamda **11 ECA ülkesini** (Arnavutluk, Azerbaycan, Gürcistan, Kırgızistan, Moldova, Karadağ, Kuzey Makedonya, Sırbistan, Türkiye, Ukrayna ve Özbekistan) kapsamaktadır.

%23,2'si kadınlardan oluşmaktadır.

Kadınların STEM alanlarına katılımını etkileyen ana nedenlerden biri, yaşamın erken dönemlerinden itibaren ebeveynler, öğretmenler ve toplum tarafından aşılana kalıp yargıdır. Bu kalıp yargılar, kız çocuklarını sosyal bilimler veya bakım meslekleri gibi kadınlara daha "uygun" görülen alanlara yönlendirirken, erkekleri bilim, teknoloji ve mühendisliğe teşvik eden yargılardır. Görünür kadın rol modelleri ve mentörlerin olmaması da, kadınların STEM alanlarında başarı için kritik olan ağlara erişimini sınırlamakta ve gelecek nesilleri bu yolları seçme konusunda caydırmaktadır. Kadınların hem STEM alanlarına girebilmeleri hem bu alanlarda dışlanmadan ve dezavantajlarla karşılaşmadan var olabilmeleri için kapsayıcı bir kültürün inşası sağlanmalıdır.

WE Projesi kapsamında imalat sanayini ilgilendiren STEM alanlarından mezun olan kadınların yeşil ve dijital beceriler kazanarak iş gücüne katılması ve firmalara yönelik istihdam desteği ile istihdamlarının teşviki, bu alanların kalıp yargılarla örülen yapısında bir dönüşüm yaratma çabası içermektedir. Mesleğinin başlangıç aşamalarında desteklenen bu kadınların "Değişim Elçileri" olarak adlandırılmaları, sadece yeşil ve dijital becerilerle ikiz dönüşüm adımlarına yönelik bir değişim için değil, kadınların ikiz dönüşümün gerektirdiği alanlarda temsiline dair değişimi de tetikleyecek olmalarıyla ilgilidir.



İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

W-STEM Projesi, kadınların STEM alanlarında katılımını artırmak için yükseköğretim kurumlarında farkındalık, yönlendirme ve destek mekanizmaları geliştiren, STEM programlarına kayıt ve devam oranlarında eşitliği ölçen ve kadınları mesleki yönelim ve tercihlerini teşvik ederek ilk STEM yıllarında rehberlik sağlayan bir girişimdir.

FemSTEM girişimi, kız çocukları ve genç kadınlar için düzenlediği rol model buluşmaları, iletişim kampanyaları ve görünürlük faaliyetleriyle toplumsal algıda dönüşüm yaratmayı amaçlamaktadır.

UNDP ve UNICEF ortaklığında yürütülen **STEM4ALL platformu**, kız çocukları ve genç kadınlar için STEM eğitime erişimi kolaylaştırmayı, rol modeller aracılığıyla farkındalık artırmayı ve eğitim kurumlarında kapsayıcı yaklaşımları güçlendirmeyi amaçlayarak bölgesel ölçekte eşitlikçi bir dönüşüm modeline katkı sağlamaktadır.

Özel Sektörde Kadın Liderliğinin ve Girişimciliğinin Desteklenmesi

Türkiye'de kadın girişimciliği erken aşama girişimcilikte %33, genel olarak girişimcilikte %17 iken, kadın işverenlerin oranı %12, kendi hesabına çalışan kadınların oranı ise %19'dur (PAL, 2025). İmalat sanayinde kadınların güçlenmesi hedefi ile hayata geçirilecek özel sektöre yönelik müdahalelerden biri de kadınların girişimciler, firma sahipleri ve liderler olarak desteklenmeleridir. Bu amaca yönelik uluslararası girişimler, hem finansmana erişim hem kurumsal kapasite geliştirme boyutlarında etkili modeller sunmaktadır. Bu modeller, özel sektörde kadın liderliğinin finansal destek, profesyonel ağlar ve kurumsal gelişim mekanizmalarıyla birlikte ele alındığında daha kapsayıcı ve sürdürülebilir sonuçlar üretebildiğini göstermektedir.



İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Women in Manufacturing Leadership Council, imalat sektöründeki kadın yöneticiler ve profesyoneller için periyodik toplantılar, deneyim paylaşımı ve liderlik geliştirme oturumları aracılığıyla bir öğrenme ağı oluşturarak kadın liderliğinin güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

EBRD Women in Business Programme, kadınların yönettiği KOBİ'lere yönelik kredi imkânları, risk paylaşımı, teknik destek, danışmanlık ve mentörlük hizmetlerini bir araya getirerek kadın girişimcilerin iş kurma ve büyütme kapasitelerini artırmaktadır.

Küresel ölçekte faaliyet gösteren **Women Entrepreneurs Finance Initiative (We-Fi)**, kadın işletmelerinin finansmana erişimini, kurumsal gelişimini ve pazara giriş kapasitesini destekleyen çok paydaşlı bir fon mekanizması sunmaktadır.

IFC **Banking on Women Programı** ise finans kuruluşlarının kadın önderliğindeki işletmeler için uygun kredi ve finansal ürünler geliştirmesini teşvik ederek kadın girişimcilerin finansmana erişimini güçlendirmektedir.

Kadın liderliği ve kadın çalışan sayısı, kadınların firma seçiminde önemli oranda etki etmektedir (PAL 2025). İmalat sanayinde çalışmak istemeyen kadınların %66'sı, kadınların bu sektörde karşılaştıkları zorluklardan birinin kadın yönetici olmaması olduğunu belirtmektedirler. Bu zorluk, kreş eksikliği (%50), ücret sınırlılığı (%48) gibi pratik ihtiyaçlardan da daha öncelikli bir problem olarak belirtilmiştir. Ayrıca rapora göre, kadın adayların ve çalışanların firma seçiminde en çok önem verdikleri konu "kadın çalışanların ve yöneticilerin varlığı"dır. Kadınların ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate alan ve kadınları şirket içinde görünür kadın rol modelleri olarak öne çıkaran firmaların kadınlar tarafından daha çok tercih edilme ve daha geniş bir yetenek havuzuna erişme olasılığı daha yüksektir (PAL, 2025).



İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ

TSE K 645 — KADIN GİRİŞİMCİ BELGELENDİRME KRİTERİ

TSE K 645 Kadın Girişimci Belgelendirme Kriteri, Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından belirlenen ve işletmelerin yönetilirken belirli standartlara uygunluklarını gösteren bir belgedir. Bu kriter; kadınların sahip olduğu, kadınların liderliğindeki veya kadınların yönettiği işletmeler gibi girişimlerin ortak tanımlarını yapmakta ve söz konusu işletmelerin mülkiyet, yönetim ve kontrolünün kadın girişimcilerde olduğunun belirlenmesini kapsamaktadır.

TSE K 645 Kadın Girişimci Belgelendirme Kriterine başvuran firmalar TSE yetkilileri tarafından yürütülen yerinde denetimin ardından belgelendirilir. TSE K 645 kriterleri kapsamında yürütülen eğitim çalışmaları yetkilendirilmiş sivil toplum kuruluşları desteği ile yürütülmektedir.

Örneğin, KAİSDER (Kadın İşveren ve Sanayicileri Derneği) bu eğitimlerin verilmesinde aktif rol üstlenmektedir. KAİSDER ayrıca TSE ile iş birliği içinde, mevcut kriterler ve puanlama sistemi üzerine değerlendirmeler yaparak üyelerinin sürece hazırlanmasına destek olmaktadır.

KAİSDER, üyelerinin katılımı ile yürütülen anket çalışmaları aracılığıyla kadın girişimcilere ilişkin mevcut durumun analizini yaparken, getirilecek kriterlerin iyileştirilmesine yönelik somut önerilerini de paylaşmaktadır. Böylece TSE K 645 Belgesinin yaygınlaştırılmasının yanında, belgenin saha ihtiyaçlarına yönelik olarak biçimlenmesine de aktif katkı sunmaktadır. TSE ile yürütülen iş birliği kapsamında, KAİSDER bünyesinde verilen eğitimler ve KAİSDER-Eşitlik Kültürüne Duyarlı İşyeri Belgesi (EKD) TSE K 645 belgelendirme sürecinde doğrudan değerlendirmeye alınan resmî nitelikteki belgeler kapsamındadır. Üye firmaların bu eğitimlerden yararlanması, belgelendirme sürecinde önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Kadın girişimciliğinin ve liderliğinin desteklenmesi sadece hiyerarşinin üst basamaklarında kadın temsiline güçlenmesi için değil, sektörde kadın çalışan sayılarının artması ve eşitlikçi bir imalat sanayinin oluşması için de önem taşımaktadır. Araştırmalar, kadın girişimcilerin kadınların güçlenmesi ve istihdamı konularında öncü roller oynayarak toplumsal gelişme, kalkınma ve eşitlik için önemli kazanımlar elde edilmesini sağladıklarını vurgulamaktadır (Sayın, 2025). Kadınların yenilikçi iş modelleri ve farklı bakış açılarıyla ekosistemdeki çeşitliliği arttırdıkları, birbirlerine iş dünyasında destek olarak iş gücüne katılım oranlarını yükselttikleri, diğer kadınların karşılaştıkları zorlukları anlama konusunda daha fazla empati gösterdikleri, iş yerlerinde eşitlikçi ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratma isteği taşıdıkları ve tüm bu yaklaşımın ve etkilerin kadın istihdamını artırma eğilimi doğurduğunu gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır (Aydın 2024, 65-66).

Liderlik pozisyonlarında daha fazla kadın olması, imalat sektöründe kadınların güçlenmesi sürecini kolaylaştırabilir. Kadınların imalat sektöründe işveren ve işletme sahibi olarak liderlik rollerini üstlenmeleri için girişimcilik ve liderlik konularında destek programları sunulmalıdır. Bu bağlamda, kadın girişimcilerin kamu, uluslararası fonlar veya özel sektör tarafından sunulan finansal destek mekanizmalarına, risk sermayesine, kredi desteğine, mentörlük programlarına ve finansal danışmanlık hizmetlerine erişimlerinin artırılması, kadın girişimcilerin pazarda daha görünür olmalarını sağlamak için kadın girişimcilik ağları ve iş birliklerinin güçlendirilmesi, pazar erişim programları ve ihracat teşvikleri ile rekabet avantajının artmasına yönelik uygulamalardan faydalanmaları, ticaret fuarlarına ve sektörel etkinliklere katılımlarının kolaylaştırılması ve tedarik zincirlerinde kadın girişimcilere öncelik veren politikaların teşvik edilmesi gibi uygulamalar, imalat sektöründe kadınların liderliğindeki işletmelerin güçlenmesi için fırsatlar yaratacaktır (PAL, 2025).



TÜRKİYE'DE MEVCUT DURUM, PAYDAŞLAR VE POLİTİKA ÇERÇEVESİ



Türkiye’de İmalat Sanayinde Kadınlar

TÜİK verilerine göre, 2025 yılı şubat ayında Türkiye’de iş gücüne katılma oranı %53,2 olarak gerçekleşmiş ve kadınların iş gücüne katılım oranı ile erkeklerin iş gücüne katılım oranı arasındaki fark neredeyse iki kat olarak tespit edilmiştir. Erkeklerde iş gücüne katılım oranı %70,8 iken kadınlarda %35,9’dur.¹⁴ Türkiye’de kadınların iş gücüne katılım oranı, küresel ortalama (%48) ve AB (%52) seviyelerinin oldukça gerisindedir. TÜİK’in Şubat 2025 verileri ise istihdam oranını %48,8 olarak ortaya koymaktadır. Bu oran kadınlarda %31,9, erkeklerde ise %66’dır.

1990–2022 yılları arasında kadınların toplam istihdam oranı sınırlı bir artış göstererek %30’dan %32’ye yükselmiştir (5,6 milyondan 9,9 milyona). Bu dönemde üretim hacminin artışına bağlı olarak genişleyen imalat sanayinde istihdam edilenler (6.711.000) toplam istihdamın %21,2sini oluşturmuş, imalat sanayinde kadınların istihdamdaki payı ise %18’den %27’ye yükselmiştir (490 binden 1,7 milyona). Bu oran toplam kadın istihdamının %17’sidir. Türkiye, sanayi üretiminin en yüksek olduğu ilk 15 ülke arasında, imalat sektöründe kadınların payı açısından da 13. sırada yer almaktadır (PAL 2025).

Yıllar	Toplam İstihdam	İmalat Sanayinde Toplam İstihdam	Erkek Toplam İstihdamı	İmalat Sanayinde Erkek İstihdamı	Kadın Toplam İstihdamı	İmalat Sanayinde Kadın İstihdamı
2020	26 695	5 059	18 396	3 781	8 299	1 278
2021	28 797	5 662	19 792	4 205	9 005	1 457
2022	30 752	6 158	20 818	4 507	9 935	1 651
2023	31 632	6 229	21 286	4 520	10 346	1 709

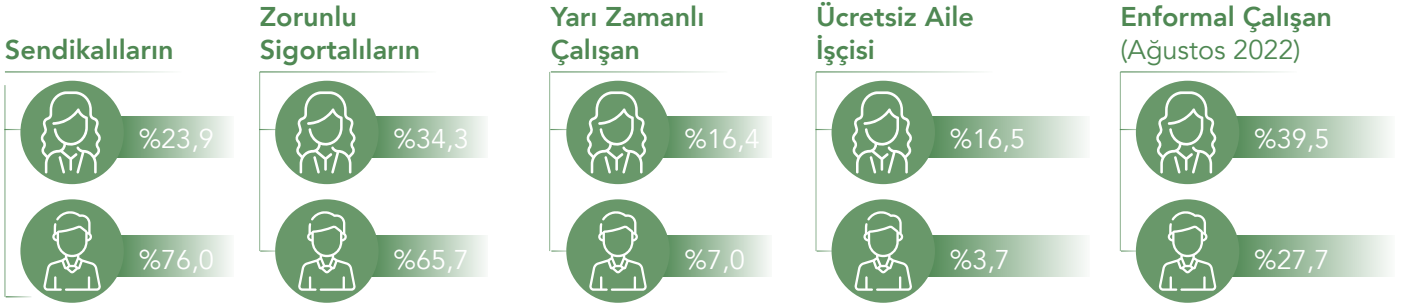
İmalat sanayinde mavi yaka olarak çalışan kadınların büyük bölümü giyim, ilaç, gıda ve tekstil gibi **düşük ve orta teknoloji** sektörlerde yoğunlaşmaktadır. Bu dört sektör, imalatta çalışan kadınların **%62’sini** barındırmaktadır.

Alt sektör	Kadın oranı	Kadın çalışan sayısı
Giyim	%55	548 bin
İlaç	%44	39 bin
Gıda	%39	218 bin
Tekstil	%38	266 bin

İstihdama katılan kadınların, erkeklerden daha yoğun olarak “ikincil emek piyasası” ve “kırılgan istihdam” terimleriyle ifade edilen çalışma koşulları içinde oldukları görülmektedir. Bu koşullar kayıt dışı, düşük ücretli, sosyal koruma sisteminin dışında kalan, yarı zamanlı, düşük güvenceli ya da güvencesiz, esnek ve eksik çalışmanın yaygın olduğu, kendi hesabına çalışanlar ve ücretsiz aile işçisi olarak çalışanların koşullarını tanımlamaktadır (Dedeoğlu ve Ekiz Gökmen 2021). 2004’te %46 olan

¹⁴ data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İsgucu-İstatistikleri-Subat-2025-54060

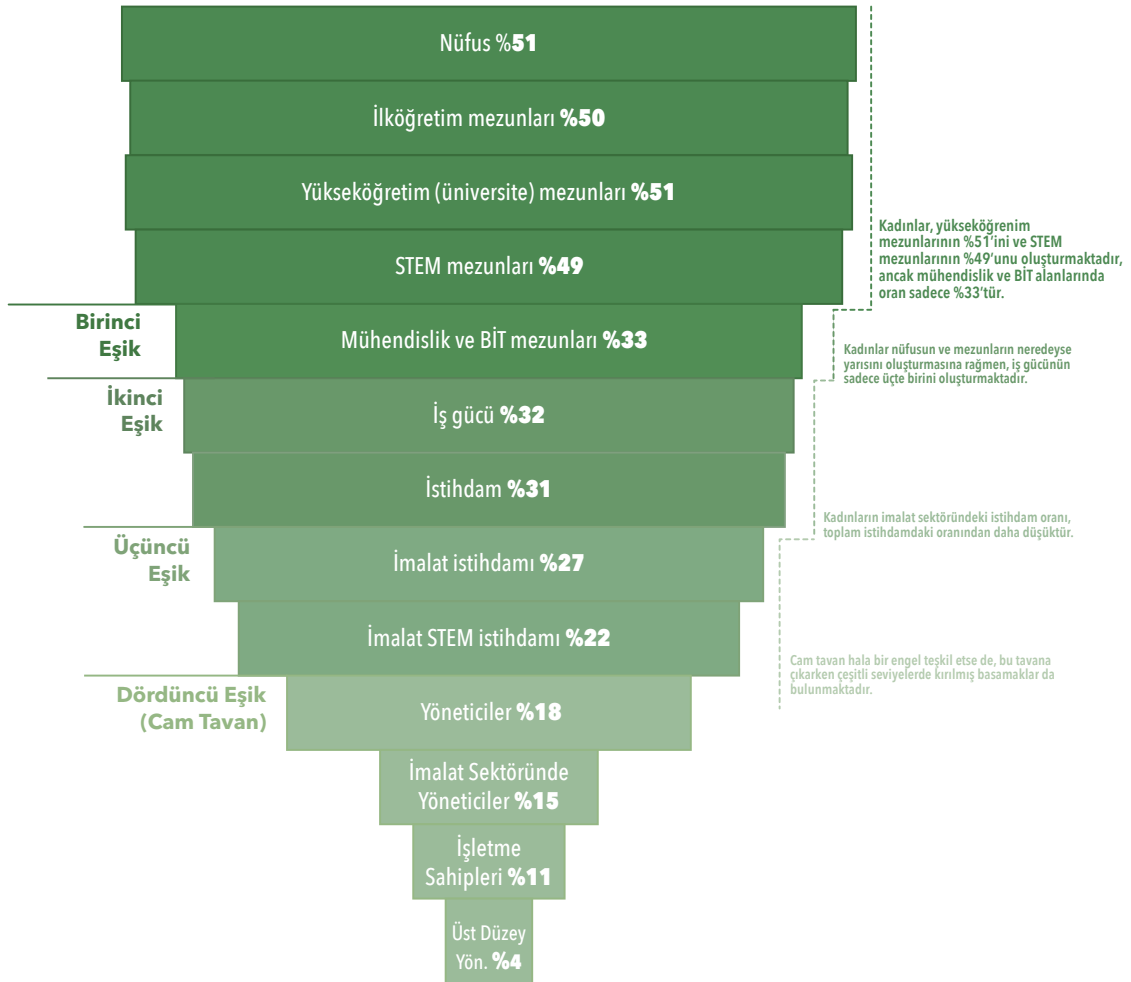
imalat sanayinde kadın kayıt dışılığı, 2022’de %19’a gerilese de kadınlar hâlâ erkeklerden daha yüksek oranda kayıt dışı çalışmaktadır. Ayrıca, Türkiye genelinde ücret farkı %4 görünmekle birlikte, imalat bu fark %23’e çıkmaktadır (PAL 2025).



Kaynak: ÇGM, Eylül 2024 Çalışma Hayatı istatistikleri ve TÜİK, Hane halkı iş gücü istatistikleri 2021

Beyaz yakalılar açısından mesleki ayrışmaya dayalı bir eşitsizlik söz konusudur. STEM mezunlarının %57’si kadın olsa da mühendislik ve BİT alanlarında kadın çalışan oranı sadece %24–33 seviyesindedir. Kadın STEM mezunlarının ise yalnızca %9’u mühendislik/BİT alanlarında iş bulabilmektedir. Diğer yandan profesyonel pozisyonlarda kadınların ücretleri ile erkeklerin ücretleri arasındaki fark %21’e kadar çıkabilmektedir (PAL 2025).

WE Projesi İhtiyaç Analizi, **kadınların imalat sanayinde güçlenmesinin önündeki temel zorlukları ve başlıca sorunları** incelemektedir. Buna göre kadınlar, imalat sanayinde ve genel iş gücü piyasasında önemli engellerle karşılaşmakta ve bu durum çarpıcı bir “ters piramit” etkisi yaratmaktadır. Bu etki, nüfusun yarısını oluşturan kadınların kamusal ve özel yaşamda çok boyutlu dezavantajlarla karşılaştığını göstermektedir.



“Türkiye’de kadınlar ilköğretim, üniversite ve STEM mezunlarının yarısını oluşturmaktadır. Ancak kadınların payı mühendislik ve BİT alanlarında %33’e düşmektedir. Kadınlar sağlık bilimleri, matematik ve biyoloji gibi bazı STEM alanlarında mezunların %60’ından fazlasını oluştururken, bilgisayar ve bilişim bilimleri mezunlarının yalnızca %28’ini ve mühendislik mezunlarının yalnızca %24’ünü oluşturmaktadır. Bu durum, eğitimde kadın ile erkek arasında ayrışmaya işaret etmekte ve ters piramidin ilk eşiğini oluşturmaktadır.

İş gücüne katılım ikinci eşiği temsil etmektedir. Bu aşamada kadın ve erkek arasındaki eşitsizlik daha da belirginleşmektedir. Kadınlar nüfusun ve eğitilmiş nüfusun yarısını oluşturmalarına rağmen, iş gücünün yalnızca üçte birini ve istihdam edilenlerin %31’ini temsil etmektedir. Bu farklılık, kadınların iş gücüne katılımını ve kalıcılığını engelleyen sistemik engelleri ortaya koymaktadır.

İmalat ve STEM ile bağlantılı alanların oluşturduğu üçüncü eşikte kadınların temsiliyet oranı daha da düşüktür. Kadınlar, imalat sektöründeki işlerin yalnızca %27’sini ve sektör içindeki STEM ile ilgili pozisyonların yalnızca %22’sini oluşturmaktadır. Mesleki ayrışma ve liderlik rollerinden dışlanma, kadınların bu alanlardaki katılım ve ilerlemesini daha da sınırlamaktadır.

Dördüncü eşik ise kadınların yönetici pozisyonlarındaki yetersiz temsiliyetinin görüldüğü “cam tavan”dır. Kadınlar tüm sektörlerde yönetim pozisyonlarının yalnızca %18’ini, endüstriyel sektörlerde ise yalnızca %15’ini elinde bulundurmaktadır. Bu dikey mesleki ayrışma, kadınların erken eğitimden yönetici düzeyine kadar iş hayatında karşılaştıkları birikimli engelleri yansıtmaktadır.”

Kaynak: ILOStat, OECD, TÜİK, YÖK, PAL hesaplamaları

WE Projesi İhtiyaç Analizi çalışmasına katılan firmalar, kadınların imalattaki düşük temsiliyetinin nedeni olarak sırasıyla **kültürel kalıp yargıları (%56), bakım sorumlulukları (%57), esnek çalışma eksikliği (%56), rol model eksikliği** ve **güvenlik ve ulaşım sorunları** gibi yapısal engelleri belirtmiştir. Uzun dönemli eğilimler açısından yapılan değerlendirmede, kadın istihdamı 1988–2022 arasında ikiye katlanmış olmasına rağmen, imalat sanayinde son 12 yılda yaratılan yeni işlerin yalnızca %36’sında kadınlar görev almıştır. Genel istihdam artışının %43’ü kadınlara ait olsa da imalatta kadınların payı daha düşük seyretmektedir (PAL 2025).

Türkiye’de yeşil ve dijital dönüşümün imalat sanayindeki firmalarda yaratacağı etki, eşitlikçi ve kapsayıcı bir ikiz dönüşüm hedefi ile birlikte ele alınmalıdır. WE Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi raporuna göre, Türkiye firmalarında dijitalleşmeye doğru bir artış olmakla birlikte, bu dönüşüm AB ülkelerinin gerisinde kalmaktadır. Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning - ERP) kullanımı Türkiye’de %28 iken, AB ortalaması %36’dır. Bulut bilişim kullanan firmaların oranı Türkiye’de %11 iken, AB ortalaması %36’dır. Rapor, büyük veri / IoT kullanımında Türkiye’de sınırlı bir ilerleme olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca dijital beceriler açısından belirgin bir uçurum olduğu, dijital dönüşüm düzeyi yüksek olan firmaların kadınların güçlenmesi konusuna daha yatkın oldukları ifade edilmektedir. Bununla birlikte, dijital beceriler açısından kadınların temel beceri sahipliği oranı %26, erkeklerinki ise %34’tür (PAL 2025). Bu da kadınların dijitalleşme süreçlerine erişimde karşı karşıya kaldıkları eşitsizlikler nedeniyle dijitalleşen üretim süreçlerine daha geç dâhil olduklarını, bunun da kariyer ilerlemesini sınırlamakta olduğunu ortaya koymaktadır. Mesleki ayrışma nedeniyle mühendislik, BİT, makine, elektronik gibi imalat sektörünün talep ettiği alanlarda düşük oranlarda temsil edilen kadınlar, dijitalleşmenin etkileri ile değişen istihdama da daha düşük oranda katılabilmektedir.

WE Mevcut Durum ve İhtiyaç Analizi raporuna göre, Türkiye’nin çevresel performans endeksinde

düşük sırada yer alması, dönüşüm ihtiyacını göstermektedir. ILO ve UNICEF tahminlerine göre, 2030'a kadar **300.000 yeni yeşil iş fırsatı doğacak**, sıfır atık hedefleriyle **100.000 ek iş oluşacaktır**. Yeşil işler, özellikle **enerji verimliliği, geri dönüşüm, sürdürülebilir üretim ve çevresel izleme** gibi alanlarda yüksek kadın katılımı potansiyeli taşımaktadır. Araştırma bulguları, **dijital ve yeşil dönüşüm puanları yüksek olan firmalarda kadınların güçlenmesi puanının da sistematik olarak daha yüksek olduğunu göstermektedir**. Yüksek teknoloji kullanan ve çevresel sürdürülebilirlik hedefleri taşıyan firmaların daha kurumsal ve kapsayıcı bir yapı göstermekte olduğu söylenebilir. Yeşil dönüşüm hedefleri olan firmalar Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (*Environmental, Social and Governance - ESG*) Standartlarına sahip oldukları için **eşitlik** de bu firmalar için öncelik hâline gelmektedir. Diğer bir açıdan değerlendirilecek olursa, kadın çalışan oranı yüksek olan firmalarda dijital ve yeşil dönüşümün daha hızlı ilerlediği söylenebilir.

Kadınların ekonomik yaşama katılımı ve imalat sanayindeki yerine ilişkin göstergelerle kısaca özetlemeye çalıştığımız mevcut durum, toplumsal yaşamın çok ötesinde kendini gösteren bir asimetriyle doğrudan ilişkilidir. Toplumsal olarak yüklenen anlamlar, kadınlar ve erkekler arasında hiyerarşik bir yapı inşa etmekte, bu yapı kadınların haklara ve fırsatlara erişimini, toplumsal yaşama eşit oranda ve eşit şekilde katılımlarını etkilemektedir.

Ulusal Politika Çerçevesi

Türkiye'de kadın istihdamının artırılması, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı gibi sosyal politika alanında görev yapan bakanlıkların ve İŞKUR ve KOSGEB başta olmak üzere pek çok bağlı kurumun çalışma yürüttüğü bir stratejik öncelik alanıdır. Bu hedef, kalkınma, sanayi, istihdam ve kadınların güçlenmesi odağında geliştirilen strateji ve planlar, Başbakanlık ve Cumhurbaşkanlığı genelgeleri gibi üst politika belgelerinde ele alınmaktadır. Bu kurumsal öncelikler ve politikalar içinde imalat sanayinin ikiz dönüşümü sürecinde kadınların güçlenmesi kesişiminin yer aldığı ve bu hedefle kurumsal programların hayata geçirildiği gözlenmektedir.

Bu bölümde, Türkiye'de imalat sanayi odağında yeşil ve dijital dönüşüm konularını ele alan stratejik yaklaşım ve politikalar ile bu bağlam içinde kadınların güçlenmesi perspektifinin nasıl ele alındığına ilişkin bir değerlendirme yapılmaktadır. Böylelikle bir önceki bölümde ele alınan öncelik alanlarının hangi politikalar ve stratejik hedefler çerçevesinde, ne şekilde yer bulduğu özetlenmektedir. Ulusal politika çerçevesi kapsamında iklim değişikliği ve sanayi bağlamını ele alan yasal düzenlemeler, adil geçişte çalışma yaşamını ele alan düzenlemeler ve kadınların çalışma yaşamına katılımını ele alan yasal düzenlemeler değerlendirilmektedir. Ardından uygulamayı belirleyen temel planların ve üst politika belgeleri niteliğindeki stratejilerin ikiz dönüşüm sürecini ve kadınların güçlenmesi bağlamını ne şekilde ele aldıkları özetlenmektedir. Bu sayede politika çerçevesi açısından mevcut durumun ve gelişim noktalarının ortaya konulması hedeflenmektedir.

Mevzuat

Türkiye'de imalat sanayi odağında yeşil ve dijital dönüşüm konularını ele alan genel bir yasal çerçeve bulunmamaktadır. Yeşil dönüşümü ele alan başlıca yasal düzenleme, 2025'te kabul edilen **İklim Kanunu (No. 7552)** olup, kanun metninde 'eşitlik' temel bir ilke olarak yer almaktadır. Buna göre, genel ilkeler bölümünde Türkiye'de iklime yönelik eylemlere eşitlik, iklim adaleti, katılım, sürdürülebilirlik vb. ilkelerin rehberlik edeceği belirtilmektedir. Kanun içinde verilen tanımlar arasında, 'adil geçiş' ilkesinin kadınlar, çocuklar, yaşlılar ve engeli olan bireyler gibi iklim dönüşümünden en fazla olumsuz etkilenecek gruplara tüm politika ve programlarda öncelik verileceği anlamına geldiği belirtilmektedir. Ancak kanun, kadınların güçlenmesi ve eşitlik konularında hedeflenmiş ve detaylı düzenlemeler, yükümlülükler veya önlemler içermemekte, bunun yerine kadınlara kırılgan gruplar arasında yer veren genel bir yaklaşım benimsemektedir.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 10. Maddesinde kanun önünde eşitlik ilkesini “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir” şeklinde tanımlamaktadır. 2004 yılında yapılan değişiklik kadınların ve erkeklerin eşit haklara sahip oluşuna ve devletin bu konudaki yükümlülüğüne vurgu yapar: “Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür.” 2010 yılında eklenen cümle ise eşitliğin sağlanması için alınacak önlemlere dikkat çeker: “Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz.” Bu ifade fiili eşitlik anlayışını gündeme getirirken, geçici özel önlemlerin alınmasına ilişkin niyeti de vurgulamaktadır. Türkiye’de kadın-erkek eşitliği ilkesini anayasal güvence altına alma hedefi ile yapılan bir başka değişiklik ile 41. Maddeye; “Aile Türk toplumunun temelidir” ifadesinden sonra gelmek üzere “ve eşler arasında eşitliğe dayanır” hükmü eklenmiştir.

Anayasanın 49. Maddesi “çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir” demektedir. Bu hak ve ödevin yerine getirilişine ilişkin sonraki maddede ise 1961 Anayasası’ndan kalan şu ifade yer almaktadır: “Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar.”

Ayrıca Anayasa, uluslararası temel haklar çerçevesinin ulusal hukuk düzeninde etkin biçimde yansıtılmasını ve uygulanmasını da güvence altına alır. Anayasanın 90. Maddesinde, “Usulüne göre yürürlüğe konulmuş temel hak ve özgürlüklere ilişkin milletlerarası anlaşmalarla ulusal kanunların aynı konuda farklı hükümler içermesi durumunda çıkabilecek ihtilaflarda milletlerarası anlaşma hükümleri esas alınır” ifadesi yer almaktadır.

2001 yılında kabul edilen Medeni Kanun (No. 4721) ise, kadın-erkek eşitliğini miras hakkı, ebeveynlik, evlilik, boşanma gibi pek çok konuda gözetirken, çalışma yaşamına katılıma ilişkin hükümlerde de yenilikler getirmiştir. Önceki Medeni Kanun içinde yer alan, kadınların çalışmalarını, iş ve meslek seçimini eşlerinin iznine tabi tutan hükümler, yeni Medeni Kanunda değişmiştir. Buna göre eşlerden herhangi biri meslek ve iş seçiminde diğerinin iznini almak zorunda değildir. Ayrıca ilgili maddenin devamında “eşlerin meslek seçiminde evlilik birliğinin huzur ve yararını göz önünde tutması” gerektiği ifadesi yer almıştır. Eski Kanuna göre evin ve çocukların geçimi kocaya ait iken, Yeni Medeni Kanunda, “Eşler birliğin giderlerine güçleri oranında emek ve mal varlıklarıyla birlikte katılırlar” şeklinde bir düzenleme yapılmıştır.¹⁵

Türk Ceza Kanunu (No. 5237) içinde çalışma yaşamı ve eşitlik konusu “iş yerinde cinsel taciz” çerçevesinde gündeme gelmektedir. Diğer bir deyişle Türkiye Cumhuriyeti yasaları içinde iş yerinde cinsel taciz bir ceza kanunu meselesidir. Ceza Kanunu, iş yerinde cinsel taciz suçunun nitelikli hâllerini belirlemiştir. Buna göre, hiyerarşi ve hizmet ilişkisinden kaynaklanan nüfuzu kötüye kullanmak suretiyle ya da aynı iş yerinde çalışmanın sağladığı kolaylıktan yararlanarak kişiye karşı cinsel tacizde bulunulması suçun temel şekline göre daha ağır ceza ile cezalandırılmıştır. Bu düzenleme ile hem ast-üst ilişkisi içinde hem çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek cinsel taciz suçuna ilişkin ceza sistemi düzenlenmiştir¹⁶.

Ayrıca 2014 yılında yapılan değişiklikle ayrımcılığa ilişkin 122. Madde “nefret ve ayrımcılık” başlığı ile yeniden düzenlenmiş, “dil, ırk, milliyet, renk, cinsiyet, engellilik, siyasi düşünce, felsefi inanç, din veya mezhep farklılığından kaynaklanan nefret nedeniyle” bir kişinin kamu mal ve hizmetlerinden faydalanmasının, ya da ekonomik bir faaliyette bulunmasının engellenmesinin, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılacağına hükmedilmiştir.¹⁷

Kadınların çalışma yaşamına katılımına ilişkin en detaylı mevzuat İş Kanunu (No. 4857) içinde yer almaktadır. İş Kanunu, imalat sanayinde çalışan kadınları doğrudan ilgilendirdiği için mevzuat

15 Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Türkiye’de Kadın, Mart 2020. Ankara www.ailevecalisma.gov.tr/media/44013/02-03-2020-tr-de-kadin-donusturuldu.pdf, s. 4-5

16 Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Türkiye’de Kadın, Mart 2020. Ankara www.ailevecalisma.gov.tr/media/44013/02-03-2020-tr-de-kadin-donusturuldu.pdf, s. 6

17 Kadının Güçlenmesi Strateji ve Eylem Planı, 2017-2023, s. 24. www.ailevecalisma.gov.tr/media/6315/kad%C4%B1n%C4%B1n-gue%C3%A7lenmesi-strajesi-belgesi-ve-eylem-plan%C4%B1-2018-2023.pdf

açısından önemle üzerinde durulması gereken bir yasal düzenlemedir. 10 Haziran 2003 tarihli İş Kanunu ile cinsiyetin bir ayırım sebebi olması yasaklanmaktadır.

Kanunun 5. Maddesinde aşağıdaki hükümler ayrımcılık yapmama normuna işaret eder:

- » İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz.
- » İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz.
- » İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı olarak farklı işlem yapamaz.
- » Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz.
- » İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.¹⁸

Ayrımcılık yapmama normunun ve kapsayıcılık prensibinin ana çerçevesi ile uyumlu olan bu yasa, iş sözleşmesinin yapılmasında, uygulanmasında ve sona erdirilmesinde cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı olarak farklı bir işlem yapılamayacağını, analık hâline ilişkin maddede yer alan düzenlemelere uymayan işverene idari para cezası uygulanacağını ifade etmektedir.

İş yerinde tacizin önlenmesine ilişkin hükümlerde ise (Md. 24-25) "işçinin, işveren, diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemlerin alınmaması hâlinde işçinin haklı nedenle işi derhâl fesih hakkına sahip olduğu" ifade edilmektedir.¹⁹

Ailenin bakım yükümlülüklerine ilişkin konular ve kadınların üreme sağlığına ilişkin ihtiyaçları İş Kanununun 74. Maddesi içinde ele alınmaktadır. Bu madde, doğum ve doğuma ilişkin farklı hâllerde uygulanacak izinler, ebeveynlik izinleri, süt izni gibi konuları düzenler. Kadın çalışanlara verilen ücretli ve ücretsiz izin, ebeveynlik izni, doğum izni ile süt izni sürelerine ilişkin hükümlere yer vermektedir. Ayrıca 2015 tarihinde yapılandırılmışlık ile eşî doğum yapan işçiye 5 gün babalık izni hakkı getirilmiştir. Bu izin, mazeret izinleri başlığı altında yer almaktadır.²⁰ Kısmi süreli ve tam süreli iş sözleşmesine ilişkin 13. Madde ise, ebeveynlik hâli dolayısıyla kısmi süreli çalışma talebine dair düzenlemeler yapmaktadır.

Analık Halinde Çalışma ve Süt İzni Madde 74

Kadın işçilerin doğumdan önce sekiz ve doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam on altı haftalık süre için çalıştırılmamaları esastır. Çoğul gebelik halinde doğumdan önce çalıştırılmayacak sekiz haftalık süreye iki hafta süre eklenir. Ancak, sağlık durumu uygun olduğu takdirde, doktorun onayı ile kadın işçi isterse doğumdan önceki üç haftaya kadar iş yerinde çalışabilir. Bu durumda, kadın işçinin çalıştığı süreler doğum sonrası sürelerle eklenir.

(Ek cümle: 13/2/2011-6111/76 md.) Kadın işçinin erken doğum yapması halinde ise doğumdan önce kullanamadığı çalıştırılmayacak süreler, doğum sonrası sürelerle eklenmek suretiyle kullandırılır.

(Ek cümleler: 29/1/2016-6663/22 md.) Doğumda veya doğum sonrasında annenin ölümü

¹⁸ İş Kanunu, www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf

¹⁹ İş Kanunu, www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf

²⁰ Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Türkiye'de Kadın, Mart 2020. Ankara www.ailevecalisma.gov.tr/media/44013/02-03-2020-tr-de-kadin-donusturuldu.pdf

hâlinde, doğum sonrası kullanılamayan süreler babaya kullandırılır. Üç yaşını doldurmamış çocuğu evlat edinen eşlerden birine veya evlat edinene çocuğun aileye fiilen teslim edildiği tarihten itibaren sekiz hafta analık hâli izni kullandırılır.

(Ek fıkra: 29/1/2016-6663/22 md.) Birinci fıkra uyarınca kullanılan doğum sonrası analık hâli izninin bitiminden itibaren çocuğun bakımı ve yetiştirilmesi amacıyla ve çocuğun hayatta olması kaydıyla kadın işçi ile üç yaşını doldurmamış çocuğu evlat edinen kadın veya erkek işçilere istekleri hâlinde birinci doğumda altmış gün, ikinci doğumda yüz yirmi gün, sonraki doğumlarda ise yüz seksen gün süreyle haftalık çalışma süresinin yarısı kadar ücretsiz izin verilir. Çoğul doğum hâlinde bu süreler otuzar gün eklenir. Çocuğun engelli doğması hâlinde bu süre üç yüz altmış gün olarak uygulanır. Bu fıkra hükümlerinden yararlanılan süre içerisinde süt iznine ilişkin hükümler uygulanmaz.

Yukarıda öngörülen süreler işçinin sağlık durumuna ve işin özelliğine göre doğumdan önce ve sonra, gerekirse artırılabilir. Bu süreler hekim raporu ile belirtilir.

Hamilelik süresince kadın işçiye periyodik kontroller için ücretli izin verilir.

Hekim raporu ile gerekli görüldüğü takdirde, hamile kadın işçi sağlığına uygun daha hafif işlerde çalıştırılır. Bu halde işçinin ücretinde bir indirim yapılmaz.

İsteği halinde kadın işçiye, on altı haftalık sürenin tamamlanmasından veya çoğul gebelik halinde on sekiz haftalık süreden sonra altı aya kadar ücretsiz izin verilir.

(Ek cümle: 29/1/2016- 6663/22 md.) Bu izin, üç yaşını doldurmamış çocuğu evlat edinme hâlinde eşlerden birine veya evlat edinene verilir. Bu süre, yıllık ücretli izin hakkının hesabında dikkate alınmaz.

Kadın işçilere bir yaşımdan küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplam bir buçuk saat süt izni verilir. Bu sürenin hangi saatler arasında ve kaç bölünerek kullanılacağını işçi kendisi belirler. Bu süre günlük çalışma süresinden sayılır.

(Ek fıkra: 29/1/2016-6663/22 md.) Bu madde hükümleri iş sözleşmesi ile çalışan ve bu Kanunun kapsamında olan veya olmayan her türlü işçi için uygulanır.

Kısmî süreli ve tam süreli iş sözleşmesi

Madde 13 - (Ek fıkra: 29/1/2016-6663/21 md.)

Bu kanunun 74 üncü maddesinde öngörülen izinlerin bitiminden sonra mecburi ilköğretim çağının başladığı tarihi takip eden ay başına kadar bu maddeye göre ebeveynlerden biri kısmi süreli çalışma talebinde bulunabilir. Bu talep işveren tarafından karşılanır ve geçerli fesih nedeni sayılmaz. Bu fıkra kapsamında, kısmi süreli çalışmaya başlayan işçi, aynı çocuk için bir daha bu haktan faydalanmamak üzere tam zamanlı çalışmaya dönebilir. Kısmi süreli çalışmaya geçen işçinin tam zamanlı çalışmaya başlaması durumunda yerine işe alınan işçinin iş sözleşmesi kendiliğinden sona erer. Bu haktan faydalanmak veya tam zamanlı çalışmaya geri dönmek isteyen işçi, işverene bunu en az bir ay önce yazılı olarak bildirir. Ebeveynlerden birinin çalışmaması hâlinde, çalışan eş kısmi süreli çalışma talebinde bulunamaz.

İş Kanununa ek olarak, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (No. 6331), işverenlerin iş yerindeki sağlık ve güvenlik risklerini değerlendirir ve yönetirken kadın çalışanların durumunu özellikle dikkate almaları zorunluluğunu ifade etmektedir. Kanunda kadınlara yönelik özel bölümler yer almamakla birlikte, risk değerlendirme ve koruyucu çerçevenin bir parçası olarak kadınların özel ihtiyaçlarını ele alan düzenlemeler bulunmaktadır. Örneğin, Kanunun 10. Maddesi risk değerlendirmelerinde

işverenlerin, özel koruma gereksinimi olan diğer grupların yanında (genç, yaşlı, engeli olan çalışanlar, hamile ya da emziren çalışanlar, vb.) kadınların durumunun özel olarak dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Bu madde, risk değerlendirmelerinin, olası iş kazalarının kadınlar üzerindeki farklı etkilerinin dikkate alınması ve koruyucu önlemlerin buna uygun olarak geliştirilmesi gerektiği anlamına gelmektedir.. Kanunu yürürlüğe koyan Gebe veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartları Yönetmeliği ise, gebe kadınların doğumdan önce 8 ve doğumdan sonra 8 hafta çalıştıramayacağı, anne sağlığını tehlikeye atacak işlerde çalıştırılma yasağı, emziren kadınlar için süt izni, fazla mesai yasağı, riskli işlerde çalıştırılmama gibi hükümler içermektedir.

İş Kanunun 73. ve İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun 33. maddelerine dayanarak hazırlanan Kadın Çalışanların Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları başlıklı Yönetmelik ise, kadınların gece postasında 7.5 saatten fazla çalıştıramayacağını, hamile ve emziren kadınların gece çalışamayacağını, işverenin gece çalışan kadın işçiler için servis sağlama zorunluluğunu (belediye dışı veya ulaşımı zor yerler için) ve zorunlu sağlık raporu ve düzenli kontrolleri hükme bağlamaktadır. Bu mevzuat, özellikle vardiyalı ve gece çalışmasının yoğun olduğu sanayi işletmeleri için kadın çalışanların haklarını ve korunma koşullarını açıkça tanımlamaktadır.

Özet olarak, Türkiye’de istihdam konusundaki yasal düzenlemeler sanayide ve diğer sektörlerde kadınların istihdamı konusunda hem genel düzeyde eşitliğe ilişkin haklar hem özel koruyucu hükümler içermektedir. Bu kanunların amacı, ayrımcılığı önlemek, koruyucu çalışma koşulları oluşturmak ve kadınların iş gücüne katılımının devamlılığını sağlamaktır. Öte yandan, yeşil ve dijital dönüşüm bağlamı, yasal mevzuattan ziyade strateji ve planlama üst belgeleri tarafından düzenlenmektedir.

Strateji ve Eylem Planları

Türkiye’de ikiz dönüşüm hedefi pek çok üst politika belgesi içinde yer alan temel bir gündem maddesi ve sanayinin gelecek vizyonunun önemli bir parçasıdır. Bu hedef, 12. Kalkınma Planı gibi temel dokümanlar içinde kadın istihdamının artırılması ve kadınların ekonomik yaşama aktif katılımı hedefi ile birlikte ele alınmaktadır.

İDE Modeli içinde önerilen öncelik alanları, Türkiye’nin gelecek vizyonu içinde hayata geçirilmesi hedeflenen ve planlar aracılığıyla gündemin öncelikleri hâline gelen konular dikkate alınarak geliştirilmiştir.

12. Kalkınma Planı

Kalkınma planları, Türkiye’de ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflere ulaşmak üzere beşer yıllık dönemler için hazırlanan kapsamlı yol haritalarıdır. Eğitim, sağlık, ulaşım, sosyal güvenlik, adalet, ekonomik yaşama katılım, çalışma yaşamı gibi temel konuları ele alan ve bu konularda stratejiler içeren planlar, gelişen toplumsal yapının güncel eğilimlerine yer vermektedir. Kalkınma planları devlet kurumları için yol gösterici nitelikte planlar, bütçe ve politika önceliklerini belirlemektedir. Dolayısıyla ilgili bakanlıkların ve kamu kurumlarının kalkınma planı dönemi içinde gerçekleştirecekleri projeler bu çerçevede hayata geçirilir ve ilerleme göstergeleriyle izlenir.

Kalkınma planlarının hazırlanma şekli kapsayıcı bir nitelik taşımaktadır. Ekonomik ve sosyal kalkınmanın ulaşım, kentsel hizmetler, kadınların ve kız çocuklarının güçlenmesi, göç, bilgi ve iletişim teknolojileri, girişimcilik, sanayi gibi farklı alanları, özel ihtisas komisyonları tarafından, çok sayıda çalışma grubunun dâhil olduğu bir süreçte ele alınmaktadır.

Kalkınma planlarının devlet politikalarını kısa ve orta vadede planlayarak koordinasyon sağlaması, bütçe, teşvik ve altyapı yatırımları gibi kaynaklarda öncelik alanlarını belirlemesi, ekonomik ve sosyal kalkınmanın temel konularını ve öncelikli alanlarını ortaya koyması yatırımlar için yön çizmek açısından büyük önem taşımaktadır.

Uygulanmakta olan 12. Kalkınma Planı (2024-2028) içinde, kapsadığı döneme damgasını vuran dördüncü sanayi devriminin getirdiği dönüşümler ile yeşil ve dijital dönüşüm temel bir stratejik alan olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, 12. Kalkınma Planında yer alan “Politikalar”, “Tedbirler” ve “Hedefler” başlıkları, yeşil ve dijital dönüşüm sürecinde kadın istihdamının desteklenmesi kesişimindeki konulara yer vermektedir. Bu bağlamda öne çıkan ilk tema, mesleki becerilerin iş gücünün ihtiyaçları doğrultusunda ve yeşil ve dijital dönüşümün gerektirdiği biçimde artırılmasıdır. Planda, iş gücü politikalarının ikiz dönüşüm ekseninde zenginleştirilmesi, kadınların ve kız çocuklarının dijital ve yeşil dönüşümün gerekliliklerine uygun bilgi ve beceriye kavuşması, genel olarak istihdama etkin katılım ve karar alma süreçlerinde eşit temsil ve STEM alanlarına eşit katılım konularına yer verilmektedir. Böylece plan, 2028 yılına kadar olan öncelikler içinde beceri gelişimi ve yeşil ve dijital dönüşümde ortaya çıkan fırsatlardan kadınların eşit şekilde yararlanması için adımlar atılmasına duyulan gerekliliği bir politika alanı olarak ortaya koymuştur.

İkinci önemli tema bakım hizmetleri ile ilgilidir. Kadınların istihdamdaki oranlarının artırılmasına yönelik hedeflerin, bakım olanakları ve eğitime erişim politikalarıyla birlikte ele alınmakta olduğu görülmektedir. Bu da kadınların çalışma yaşamına katılımları önündeki engellerin ortadan kaldırılması yaklaşımının benimsendiğini gösterir.

Üçüncü tema hedeflere ulaşmak için kadın, genç ve engelli bireylere yönelik istihdam teşviklerinin artırılmasını vurgularken, dördüncü tema ise kadınların güçlenmesi önceliğinin tüm politika geliştirme süreçlerinde yer alması, kadın erkek fırsat eşitliğine duyarlı bütçeleme çalışmalarının yaygınlaştırılması konularına değinen kalkınma planı anaakımlaştırma uygulamaları için bir yön çizmektedir.

12. Kalkınma Planının ikiz dönüşümde kadınların güçlenmesi ile ilgili paragrafları:

306. İş gücüne dâhil olmayan nüfusun ekonomide aktif hâle gelmesi amacıyla kadın ve gençler başta olmak üzere iş gücüne katılımın teşvik edilmesine, yeşil ve dijital dönüşümün de gerektirdiği **mesleki becerilerin kazandırılmasına** ve iş gücü piyasasının esnekleştirilmesine yönelik programlar hayata geçirilecektir. Çalışma çağındaki her bireyin üreterek gelir elde edeceği beceriler ile aidiyet hissedeceği meslekleri edinmesine yönelik politikalar uygulamaya konulacaktır.

334. Nitelikli insan kaynağı, Plan döneminde öngörülen istikrarlı büyümenin başat unsurlarından birisi olacaktır. **İş gücünün niteliklerinin artırılması**, daha verimli sektörlere ve alanlara yönlendirilmesi, eğitim ve istihdam ilişkisinin gözetilmesi, kadın ve gençlerin iş gücü piyasasında ihtiyaç duyulan **mesleki beceriler** ile donatılarak istihdama dâhil edilmesi temel öncelikler arasındadır.

337. İş gücü piyasasının esnekliğini geliştiren düzenlemeler, artan **çocuk bakım hizmetleri ile eğitim olanakları ve istihdam odaklı politikalar** kadınların iş gücü piyasasına konu yetkinliklerini geliştirecek ve iş hayatına daha yoğun katılımlarını destekleyecektir. Kadınların daha iyi işlerle, iş gücüne daha yüksek oranda katılması hane halkı gelirlerini artırarak toplumsal refah artışına katkı sağlayacaktır.

409.1. İstihdam teşviklerinden etkin olmayanlar sonlandırılacak, **kadın, genç ve engelli bireylere yönelik teşviklerin ağırlığı artırılarak** teşvik sisteminin sade ve etkin bir yapıya kavuşturulması sağlanacaktır.

650. İstihdam ve çalışma hayatında **ikiz dönüşüm çerçevesinde iş gücü piyasasının istihdam oluşturma kapasitesini** azami düzeyde tutabilecek önlemlerin alınması temin edilecektir. Aktif iş gücü politikaları içerik açısından zenginleştirilerek daha etkin şekilde kullanılacaktır. Plan döneminde kadın, genç ve engelli bireylerin iş gücü piyasasına katılımları desteklenecek, iş sağlığı ve güvenliği alanında çalışanları korumaya ve bilinçlendirmeye yönelik tedbirler alınacaktır.

654. Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınmasını hızlandırmak üzere **kadınların ve kız çocuklarının dijital ve yeşil dönüşümün gerekliliklerine uygun bilgi ve beceriye kavuşması**, çağın gerekliliklerine uygun şekilde eğitimin her seviyesine dâhil olmaları ve devamlılıklarının sağlanması ile sosyal hizmetlerin geliştirilmesi yoluyla iyi olma hâllerinin desteklenmesi temel öncelikler arasındadır. **Kadınların istihdama tam ve etkin katılması**, kamu ve özel sektör ile siyasette **karar alma mekanizmalarına daha fazla dâhil olması**, iş ve yaşam dengesinin tesis edilmesi yönünde somut adımların atılması önem arz etmektedir.

721.1. İş ve aile yaşamının uyumlaştırılması, kadın istihdamının artırılması ve dinamik nüfus yapısının korunması için kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör iş birliği içinde çalışma saatleri, alternatif çalışma yöntemlerini de kapsayacak ikincil mevzuat çalışmaları yapılacaktır.

726. Kadın-erkek fırsat eşitliğinin sağlanması ve kadınların güçlenmesi önceliğinin tüm plan, program, politika geliştirme ve uygulama süreçlerinde yer alması sağlanacaktır.

727. **Kadınların eğitim, istihdam ve karar alma mekanizmalarına katılımı** ile temsillerinin artırılması için kota ve ilave destekler gibi "geçici özel önlemler" tanımlanarak uygulanacaktır.

728. Kadınların ekonomik, sosyal ve kültürel hayata eşit katılımının yanı sıra **eşit işe eşit ücret** ilkesinin benimsendiği koşullarda istihdamının artırılması sağlanacaktır.

728.1. Merkezî yönetim, yerel yönetimler, özel sektör ve STK'lerle iş birliği içinde kadın istihdamını artırmak üzere kaliteli, ekonomik ve **erişilebilir bakım hizmetlerine** ilişkin alternatif modeller geliştirilmesi ve pilot uygulamaları takiben yaygınlaştırılması sağlanacaktır.

728.2. Kadınların iş gücüne katılımlarını artıracak **girişimcilik, finansal ve dijital okuryazarlık, kooperatifçilik** gibi alanlardaki programlar, kapsamaları genişletilerek yaygınlaştırılacaktır.

728.3. İkiz dönüşümle değişen iş gücü piyasasına kadınların tam, eşit, güvenceli ve etkin katılımlarının sağlanması, bu kapsamda ortaya çıkacak **yeni beceri ve yeteneklerin** kadınlara kazandırılmasına yönelik programlar geliştirilecektir.

728.4. Kadın temsiliyetinin düşük olduğu matematik, fen, teknoloji ve mühendislik alanlarında kadınların eğitim ve istihdamının artırılması için kamu ve özel sektörün eşitlik ve kapsayıcılık temelinde dönüşümüne yönelik çalışmalar yapılacaktır.

2030 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi

2030 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi; 20 makro hedef, 5 amaç, 100 strateji ve öncelikli program ve projeleriyle, Türkiye'nin sanayi ve teknoloji ekosistemini daha yüksek katma değer üreten, inovasyon odaklı, dijital ve yeşil dönüşümünü tamamlamış bir yapı hâline getirmeye odaklanmaktadır. Yüksek teknolojiye geçiş temelinde yapılandırılan 2030 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi, dijital ekonomiye geçişi ve sanayinin yeşil dönüşümünü sağlama ve dünya ekonomisine daha rekabetçi ve yoğun şekilde entegre olma amaçları çerçevesinde oluşturulmuştur.

Stratejinin ikinci amacı olan dijital ekonomiye geçiş, Türkiye'nin dijital altyapısını geliştirmeyi, işletmelerin teknolojiyle bütünleşmesini hızlandırmayı ve yerli dijital çözümlerle uluslararası pazarlarda söz sahibi olmayı içermektedir. Üçüncü amaç ise sanayinin yeşil dönüşümünü sağlayarak çevresel sürdürülebilirliği artırmayı ve karbon ayak izini azaltmayı temel almaktadır. Her iki amaç da stratejinin uzun vadeli büyüme vizyonuna hizmet ederken hem teknolojik hem ekolojik alanlarda dönüşüm öngörmektedir. Bu bağlamda:

- » Avrupa Yeşil Mutabakatına uyumlu düzenlemelerle sanayinin karbon ayak izinin düşürülmesi ve Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizmasına (SKDM) uyum,
- » Sanayinin yeşil ve döngüsel ekonomiye geçişini hızlandırmak üzere destek araçlarının ve uluslararası finansman kaynaklarının çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılması,
- » Organize Sanayi Bölgeleri ve diğer planlı sanayi alanlarının yeşil dönüşümü için yatırımların artırılması, çevresel etkilerin azaltımı,
- » Verimli teknolojilere geçiş, AR-GE faaliyetleri ve yatırım desteklerinin artırılması ve enerji teknolojilerinin üretimi,
- » Sanayinin çevresel etkilerini azaltırken kaynak verimliliğinin artırılması gibi hedeflere yer verilmektedir.

2030 Sanayi ve Teknoloji Stratejisinde İş Gücünün Dijital Dönüşümü bir ana başlık olarak yer almaktadır. Beceri uyumsuzluğu, yani iş gücünün sahip olduğu beceriler ile sanayinin ihtiyaç duyduğu beceriler arasındaki farkın giderilmesi için eğitim alanında adımlar atılması gerekliliği Stratejinin pek çok yerinde ele alınmaktadır. Dijital ekonomiye geçiş sürecinde, Türkiye’de sanayi sektörünün ihtiyaç duyduğu becerilerin belirlenmesi ve iş gücünün bu becerilere uygun şekilde eğitilmesi Stratejinin ana eksenlerinden birini oluşturmaktadır. Bu hedefe ulaşmak için belirlenen adımlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- » Yapay zekâ, büyük veri, bulut bilişim ve siber güvenlik gibi alanlarda ortaya çıkan yeni mesleklerde teorik ve pratik öğrenme olanaklarının geliştirilmesi, staj olanaklarının artması,
- » Mesleki ve teknik ortaöğretim programlarının, MYK tarafından hazırlanan ulusal meslek standartları göz önüne alınarak dijital ekonominin gereksinimlerine uygun şekilde güncellenmesi,
- » Fen, teknoloji ve mesleki eğitim odaklı Sanayi ve Teknoloji Kolejlere kurulması, kamu ve özel sektör iş birliğiyle eğitim platformları oluşturulması,
- » İş yerlerinde dijital araçların daha etkin kullanımı için çalışanlara yönelik beceri kazandırma, geliştirme ve ileri düzey eğitim programlarının düzenlenmesi,
- » İŞKUR tarafından geleceğin meslekleri olarak belirlenen 100 meslek ile dijital dönüşüm kapsamında öne çıkan diğer meslek gruplarına yönelik Aktif İş Gücü Programı çalışmalarının hızlandırılması.

Stratejiye göre bireyler, yeni beceriler elde edebilmeleri için sunulan eğitim fırsatlarından eşit biçimde yararlanmalıdır. Bu yaklaşım, istihdama ve imalat sanayine katılımdaki eşitsizliklerin giderilmesi ve kadınların eşit fırsatlar elde ederek beceri geliştirme olanaklarından yararlanması hedefini desteklemektedir.

2030 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi içinde dijital ve yeşil dönüşümde kadınların güçlenmesi ile ilişkili bir diğer başlık “Sanayide Kapsayıcı İstihdam ve Beceri Uyumu”dur. Sanayi sektöründe istihdamın kapsayıcılığı bir politika hedefi olarak ifade edilmekte, kadınların ve gençlerin teknoloji alanında daha fazla temsil edilmesini teşvik eden politikalara öncelik verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu hedefe ulaşmak için, beceri haritalama, iş gücü talep analizi, üniversite-sanayi iş birliği ve kadın ve genç istihdamı gibi konular öne çıkmaktadır. Kadın ve genç istihdamının artırılmasına ve sanayi sektöründe kapsayıcılığın güçlendirilmesine yönelik olarak Türkiye’ye özgü modeller geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu kapsamda OSB’lerde barınma ihtiyaçlarına yönelik konutların inşa edilmesi, genç çalışanlar için sosyal alanların oluşturulması, kreş ve etüt merkezi gibi olanakların sağlanması yoluyla istihdamın kapsayıcılığının artacağı vurgulanmaktadır.

Strateji, 2030 hedefleri içinde kadın ve genç girişimciler başta olmak üzere yenilikçi iş fikirlerinin hayata geçirilmesi için özel mentör havuzları oluşturma, hızlandırıcı programlar, mikro krediler ve prototip geliştirme hibeleri sağlama gibi konuların da altını çizmektedir.

Kadınların Güçlenmesi Stratejisi ve Eylem Planı

Kadınların Güçlenmesi Stratejisi ve Eylem Planı içinde de ikiz dönüşümde kadınların rolüne yönelik vurgular bulunmaktadır. Yeşil ekonominin birçok sektöründe ve finans sektöründe ön plana çıkan STEM alanlarında eğitim alan kadın ve kız çocuklarının sayısının erkeklere kıyasla düşük düzeyde kalması, yeşil mesleklerde kadın ve erkeklerin eşit katılımı ve yararlanması gibi dengesizlikler önemli sorun alanları olarak vurgulanmaktadır.

Bu alanlarla ilişkili olarak Strateji, ILO ve OECD tarafından ortaya konan çerçeveye referansla, kadınların güçlenmesi ve yoksullukla mücadele stratejisi kapsamında, kadınların yeşil mesleklere adil erişimi; sürdürülebilir sosyal ve ekonomik büyüme yönünde daha fazla lider rol üstlenmeleri; kadınların özellikle yeşil finansman enstrümanlarına erişimi ve bu finansal enstrümanlarını etkin bir şekilde kullanmaları için destekleme mekanizmalarının oluşturulması ve geliştirilmesine dönük ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Ekonomi başlığı altında 4 strateji yer almaktadır. Birbirleri ile ilişki içinde bir bütünlük arz eden bu stratejiler kapsamında ikiz dönüşüm özel olarak yer almaktadır. Bu bağlamda, dijital dönüşümün kadın istihdamı açısından önemli fırsatlar doğurabileceği, kadınların, özellikle NEET genç kadınların, yeşil ve dijital dönüşümün etkilerine ve geleceğin ihtiyaçlarına uyum sağlayabilmeleri ve başta dijital beceriler olmak üzere, geleceğin mesleklerine yönelik beceriler kazanmaları ve insana yakışır iş olanaklarına erişimleri amacıyla sunulacak desteklerin önemi vurgulanmaktadır. Strateji, yüksek öğrenim bağlamında; kadınlara yönelik veri analizi, yazılım, siber güvenlik, robotik uygulamalar ve dijital iş süreçleri gibi alanlarda, yeşil dönüşüm kapsamında geleceğin sektörleri olan rüzgar, güneş, dalga enerjisi, gelgit enerjisi, hidrojen enerjisi, jeotermal enerji ve biokütle gibi yenilenebilir enerjinin üretildiği sektörlerde kadınların yeterli temsiline ve katılımının sağlanması için, ilgili alanlarda kız çocuklarının ve kadınların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik gerekli bilgilendirme eğitim ve nitelik/beceri kazandırma çalışmalarının uygulanacağını belirtmektedir.

Bu stratejik çerçevede, eylem planı döneminde aşağıdaki faaliyetlere yer verileceği belirtilmektedir.

Stratejik Alan	Faaliyet	Bağlam
Eğitim	Üniversitelerin sürekli eğitim merkezlerinde kadınların sosyal ve ekonomik güçlenmesini sağlayacak ücretsiz programlar düzenlenecektir. <i>Bu faaliyetin gerçekleşmesi için sorumluluk verilen kuruluş YÖK ve ASPB-KSGM'dir.</i>	Bu faaliyetler, imalat sanayi iş gücünün ihtiyaç duyduğu yeşil ve dijital becerilere yönelik bir ilerleme hedefi için iş gücüne yönelik iyileştirmeler ile uyumludur.
Sağlık	İş sağlığı ve güvenliği konusunda kadın çalışanların yoğun olduğu sektörlerde çalışanlara ve işverenlere yönelik farkındalık etkinlikleri düzenlenecek, bu etkinliklerde kullanılmak üzere afiş/broşür vb. materyaller hazırlanacaktır. Çalışma hayatındaki sağlık riskleri, meslek hastalıkları, destek tedavileri ve iş kazalarına ilişkin alınabilecek önlemler, başvuru mekanizmaları, yürürlükteki mevzuat ve hak/sorumluluklar konularında özellikle kadınların yoğun olarak çalıştığı sektörlerdeki kadın çalışanlara ve işverenlere yönelik bilgilendirme materyalleri hazırlanacak ve eğitimler gerçekleştirilecektir. Ayrıca iş sağlığı ve güvenliği uzmanları/eğiticilerine yönelik kadın sağlığı/üreme sağlığı konularında eğitim düzenlenecektir. Yazılı/görsel materyallerin engelli bireylerin erişimine uygun şekilde ve ihtiyaç duyulan farklı dillerde hazırlanması sağlanacaktır. <i>Bu faaliyetin gerçekleşmesi için sorumluluk verilen kuruluş: ÇSGB'dir.</i>	Bu faaliyetler, kapsayıcı ve eşitlikçi iş yerleri ve çalışma ilişkileri başlığı altında yer alan iş sağlığı ve güvenliğine yönelik iyileştirmeler ile uyumludur.

Ekonomi	Kadınların iş gücü piyasasına girişlerini kolaylaştırmak ve insana yakışır işlerde istihdamlarını artırmak için mevzuat gözden geçirilerek iyileştirici düzenlemeler yapılacaktır.	Bu faaliyetler Sektör başlığı altında ele alınan politika önceliklerine yönelik iyileştirmeler ile uyumludur.
	Kadınlara ve kız çocuklarına, ikiz dönüşüme (yeşil ve dijital dönüşüm) uyumlu iş gücü piyasasında ihtiyaç duyulacak yeni beceri ve yetenekler kazandırılması stratejisi bağlamında: Kadınların, özellikle NEET genç kadınların, insana yakışır iş olanaklarına erişebilirliğini destekleyecek şekilde, değişen iş gücü piyasasının ihtiyaçlarına yönelik beceriler kazanmaları amacıyla mesleki eğitim kursları ve işbaşı eğitim programları ile danışmanlık faaliyetlerinden daha fazla yararlanmaları sağlanacaktır. <i>Bu faaliyetin gerçekleşmesi için sorumluluk verilen kuruluşlar: MEB-HBÖGM & MTEGM, İŞKUR</i> Kadınların istihdamının artırılması ve nitelikli işlerde yer almaları amacıyla üniversitelerin sürekli eğitim merkezlerinde, sektörün ihtiyaç duyduğu konular ile dijital dönüşüm konusunda temel/başlangıç seviyesinde tanıtıcı eğitimlerin verilmesi teşvik edilecektir. <i>Bu faaliyetin gerçekleşmesi için sorumluluk verilen kuruluş: YÖK</i>	Bu faaliyetler, imalat sanayi iş gücünün ihtiyaç duyduğu Yeşil ve Dijital becerilere yönelik bir ilerleme hedefi için iş gücüne yönelik iyileştirmeler ve beceri gelişiminin desteklenmesi ile uyumludur.
	Geleceğin meslekleri, bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik alanlarına kız çocuklarının yönlendirilmesi amacıyla farkındalık artırma çalışmaları yapılacaktır. <i>Bu faaliyetin gerçekleşmesi için sorumluluk verilen kuruluş: ASHB-KSGM</i>	Bu faaliyetler, imalat sanayi iş gücünün ihtiyaç duyduğu yeşil ve dijital becerilere yönelik bir ilerleme hedefi için kapsayıcı ve eşitlikçi iş yerleri ve çalışma ilişkileri ve iş gücüne yönelik iyileştirmeler içinde farkındalık yaratma ile uyumludur.
	Sürdürülebilir kalkınma için kadınların ekonomik güçlenmelerini desteklemek amacıyla eşitlik ve kapsayıcılık temelinde kamu ve özel sektörün dönüşümü sağlanacaktır.	Bu faaliyetler Sektör başlığı altında ele alınan kapsayıcı ve eşitlikçi iş yerleri ve çalışma ilişkileri ve politika önceliklerine yönelik iyileştirmeler ile uyumludur.
	Kadın girişimciliğinin her alanda desteklenmesi stratejisi bağlamında: Kadınlar tarafından yönetilen işletmeler özelinde, başta dijital araçlara erişimin kolaylaştırılması, altyapı ihtiyaçlarının giderilmesi, çalışanlara gerekli teknolojik yetkinlik ve becerilerin kazandırılması için örnek projeler oluşturulacak, finansal destek verilecektir. <i>Bu faaliyetin gerçekleşmesi için sorumluluk verilen kuruluşlar: STB Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, KOSGEB.</i>	Bu faaliyetler, imalat sanayi iş gücünün ihtiyaç duyduğu yeşil ve dijital becerilere yönelik bir ilerleme hedefi için iş gücüne yönelik iyileştirmeler içinde girişimcilik ve liderlik hedefi ile uyumludur.

İklim Değişikliği ile İlgili Strateji ve Eylem Planları

İklim Değişikliği Azaltım Stratejisi, İklim Değişikliği Uyum Stratejisi, İklim Değişikliği Uzun Dönemli Strateji gibi stratejik dokümanlarda kadınlar, temel olarak iklim değişikliğinin özel etkileri ve eşit katılım bağlamında ele alınmaktadır.

Söz konusu stratejik dokümanlar içinde **İklim Değişikliği Azaltım Stratejisi ve Eylem Planı** (İDASEP) hem sanayi sektörünün hem adil geçişin eşitlik odaklı bir biçimde ele alındığı küresel bir iyi örnek oluşturmaktadır. Türkiye'nin iklim değişikliğiyle mücadeledeki kararlılığını gösteren ve 2024-2030 dönemi için hazırlanan İDASEP içinde "sanayi" için sektörel stratejiler belirlenmiştir. Enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kullanımının artırılması, karbon ayak izinin düşürülmesi, sürdürülebilirlik

raporlamalarının yaygınlaştırılması, sektör paydaşlarının kapasitelerinin geliştirilmesi, döngüsel ekonomi ve kaynak verimliliğinin teşvik edilmesi, AR-GE ve inovasyon ile yeni teknoloji seçeneklerinin geliştirilmesi gibi konuları içeren sanayi sektörünün 5. Stratejisi, “adil geçiş ve istihdamda dönüşümün kadın istihdamı açısından sonuçlarının değerlendirilmesi ve kadın istihdamının artırılmasına yönelik tedbirlerin öngörülmesi tüm bu faaliyetlerde gözetilecektir” ifadesine yer vermektedir.

S-S.3.1 Alt sektörlerde karbon ayak izinin düşürülmesine yönelik yol haritasının hazırlanması hedefi kapsamında, enerji ve karbon yoğun sektörler başta olmak üzere, tüm sanayi alt sektörlerini kapsayacak biçimde azaltım stratejilerini ve uygulama takvimini içeren yol haritasının hazırlanması hedeflenmektedir. **İlgili süreçlere kadın uzmanların ağırlıklı katılımlarının teşvik edilmesi** sağlanacaktır.

S-S.5.1 KOBİ’ler başta olmak üzere sanayi işletmelerinin iklim değişikliğinin etkilerinin azaltımı ve uyuma yönelik olarak teknik bilgi kapasitesinin güçlendirilmesi kapsamında, eğitim ve çalıştay katılımcıları ile ilgili planlamalarda **KAGİDER ve TOBB kadın girişimciler kurulları gibi kadın iş platformlarının yer alması ve yine eğitim ve çalıştaylarda katılımcılar arasında kadın-erkek dengesinin gözetilmesi** hedeflenmektedir. Bahsi geçen KOBİ’ler ve bu kapsamdaki start-up olarak nitelendirilen yenilikçi firmalar başta olmak üzere, sanayi işletmeleri kapsamında olacak şekilde faaliyetler planlanacaktır.

S-S.5.2 Adil geçiş ve istihdamın dönüşümü için kapasitenin geliştirilmesi ve yol haritasının oluşturulması kapsamında, hazırlanan yol haritasının tüm kırılgan grupları (genç işsizler, meslek lisesi mezunları, yeşil ve dijital dönüşüm sonrası işsiz kalması olası çalışanlar, engelli bireyler ve kadınlar) içermesi. **Adil geçiş ve istihdamda dönüşümün kadın istihdamı açısından sonuçlarının değerlendirilmesi ve yol haritasında kadın istihdamının korunması ve artırılmasına yönelik tedbirlerin öngörülmesini** (beceri kazandırma, beceri artırma, yeniden beceri kazandırma, vb.) içerecektir. Yapılan kapasite geliştirme eğitimlerine yönelik ölçme ve değerlendirme kriterleri belirlenecektir.

İklim Değişikliği Azaltım Stratejisi ve Eylem Planı ayrıca, “Adil Geçiş” başlığını bir stratejik öncelik olarak ele almaktadır. Bu başlık, kapsayıcılık ve eşitlik anlayışının bir bütün olarak gözetilmesi amacıyla ortaya koyulmakta, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanmakta olan Adil Geçiş Stratejisinin öncül bağlamını oluşturmaktadır.

İklim değişikliği ile mücadele kapsamında azaltım ve uyum politikaları uygulanırken sosyal eşitsizlikleri daha da derinleştirmeden toplumun tüm kesimlerinde adaletin ve istihdamın sağlanarak adil geçişin başarılabilmesi önemlidir. Bu çerçevede ele alınan eşitlik ve kadınların güçlenmesi ilkesi, kalkınma çalışmalarını belirleyen ana ilkeler içinde giderek artan bir önemle yer almaktadır. İnsan odaklı bir kalkınma anlayışı ile birlikte gelişen bu yaklaşım, kadınların güçlenmesini vurgulamakta ve kalkınmaya ilişkin süreçlere kadınların ve erkeklerin etkin katılımını esas almaktadır. İklim değişikliği politikalarında ve azaltım stratejileri içinde eşitliğe duyarlı bir yaklaşım geliştirmek ve kapsayıcı bir içerik oluşturmak için farklı düzeylerde adımlar atılmaktadır. Bu adımlar aşağıda sıralanmaktadır:

- » Kimseyi geride bırakmamak için özen gösteren kapsayıcı bir yaklaşımın temel alınması (ör. eğitim planlamalarında toplumun farklı kesimlerinin katılımının önündeki engellerin tespit edilmesi ve aşılmasına yönelik önlemler alınması),

- » Eşitsizliği yeniden üretmekten kaçınan yaklaşım için herhangi bir faaliyetten herkesin eşit biçimde yararlanması,
- » Eşitliğin sağlanması amacıyla düzeltici bir yaklaşım için mevcut faaliyetlerde eşitsizliğin yeniden üretilmesine neden olabilecek konuların tespit edilmesi ve bu konulara ilişkin önlemler alınması.

Adil geçiş çerçevesinde, stratejinin farklı alanlarında eşitlikçi ve kapsayıcı bir yapının gözetileceği belirtilmektedir. Buna göre, yeni teknolojilerin benimsenmesi için atılacak adımlarda hedef kitlenin tespitinde kadın-erkek, engel durumu ve yaş değişkeninin göz önünde bulundurulması; yeşil işler için araştırma geliştirme faaliyetlerinde, yeni işler, yeni araştırma alanları ve yeni sektörlerin gelişim sürecinde eşitlikçi temellerle ilerleme; girişimci destekleri, işletmelere yönelik teşvikler ve istihdam alanlarının yaratılması konularını da içeren eylemlerde yeni eşitsizlikler yaratılmaması, eşitsizliklerin sürdürülmemesi, eşitliğin teşvik edilmesi ve dönüştürücü adımlar atılması suretiyle kapsayıcı ve eşitlikçi bir yaklaşım uygulanacaktır. Adil Geçiş başlığı altında İkiz dönüşümde kadınların güçlenmesi yaklaşımı ile yakından ilişkili olan bu hedefler aşağıda yer almaktadır:

Yeşil dönüşüm sürecinin iş gücü talebinde ortaya çıkaracağı yeni nitelik ve beceri gerekliliklerinin belirlenmesi, sektörel ve bölgesel ihtiyaçlar doğrultusunda yeni niteliklere sahip iş gücünün yetiştirilmesine yönelik çalışmalar yapılması

Yeşil dönüşüm sürecinde değişecek veya yeni ortaya çıkacak mesleklerin standartlarının oluşturulması

Eğitim müfredatının ve yükseköğretim programlarının belirlenen yeni beceri çerçevesine uyumlaştırılmasına yönelik çalışmaların yapılarak, dönüşüm süreciyle ortaya çıkacak iş gücü ihtiyacını karşılamaya yönelik eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması

Sektörlerin yeşil dönüşüm sürecinde kimseyi geride bırakmama yaklaşımıyla ve kadınlar öncelikli olmak üzere, özel politika gerektiren grupların karar alma süreçlerine katılımını sağlayarak, mesleki eğitim, beceri edindirme/geliştirme programları ve iş imkânlarından etkin yararlanmalarının sağlanması için çalışmalar yapılması

İklim değişikliği uzun dönemli stratejisi içinde de ortak kesen alanlardan biri, adil geçiş olarak belirlenmiştir. Adil geçişe yönelik çalışmalarda kadınlar, yüksek iş kaybı riskiyle karşı karşıya olmaları, KOBİ'ler başta olmak üzere iklim kırılganlığı açısından ele alınması gereken toplum kesimleri içinde olmaları sebebiyle ele alınmaktadır. Ekonomik dönüşüm sonucu ortaya çıkacak risklerin, eşitlik perspektifiyle, kimsenin geride bırakılmaması anlayışıyla yönetileceğine dair vurgu, kadınların

yeşil ve dijital dönüşümde eşit fırsatlara erişimleri açısından yorumlanabilir. Bu bağlamda İkiz dönüşüm ve kadınların güçlenmesi ile ilişkili olan Strateji, veri ve bilgi kapasitesinin geliştirilmesine yöneliktir. Stratejide yeşil dönüşüm sürecinde ortaya çıkan yeşil becerilerin neler olduğu, ne tür beceri taleplerinin ortaya çıkacağı, ne tür beceri geliştirme ve kazandırma programlarına ihtiyaç duyulduğunun da tespit edilmesi ele alınmaktadır. Dolayısıyla bu strateji, kadınların güçlenmesi ve yeşil ve dijital beceriler kazanarak imalat sanayine katılımı konuları ile yakından ilişkilidir. Dördüncü strateji “iş gücü piyasalarında yeşil ve dijital dönüşüme uyumun eşitliği ve kapsayıcılığı güçlendirerek herkes için en adil koşullarda sağlanması” başlığını taşımaktadır. Bu bağlamda strateji, doğrudan yeşil ve dijital dönüşümde kadınların güçlenmesi ile ilişkilidir.

Yeşil Mutabakat Eylem Planı 2021

Yeşil Mutabakat Eylem Planı, Avrupa Yeşil Mutabakatı ile uyumu ve Türkiye’de atılacak adımları tanımlayan bir belgedir. Bu belge, teknolojik yenilik, yeşil dönüşümü destekleyecek teknolojilerin kullanılması, kaynak ve enerji verimliliği, atık ve azaltım konuları açısından imalat sanayini yakından ilgilendiren bir içerik taşımaktadır. 2021 yılında hazırlanan Eylem Planı, Avrupa Yeşil Mutabakatında ortaya konulan, 2050 yılında iklim-nötr ilk kıta olma hedefi doğrultusunda ulusal adımları belirlemektedir. Ticaret Bakanlığı koordinasyonunda hazırlanan belgede yer alan eylemlerin gerçekleştirilmesi, diğer bakanlıklar, yerel ve bölgesel kamu kurumları, üniversiteler ve STK’ler gibi geniş iş birliklerine işaret etmektedir.

Türkiye’nin sürdürülebilir ve kaynak-etkin bir ekonomiye geçişine katkı sağlanmasını ve Türkiye’nin başta Avrupa Yeşil Mutabakatı ile öngörülen kapsamlı değişikliklere, Türkiye-AB Gümrük Birliği kapsamında sağlanan bütünleşmeyi koruyacak ve daha da ileriye taşıyacak şekilde uyum sağlamasını teminen, Eylem Planında, (1) sınırda karbon düzenlemeleri, (2) yeşil ve döngüsel bir ekonomi, (3) yeşil finansman, (4) temiz, ekonomik ve güvenli enerji arzı, (5) sürdürülebilir tarım, (6) sürdürülebilir akıllı ulaşım, (7) iklim değişikliği ile mücadele, (8) diplomasi ve (9) Avrupa Yeşil Mutabakatı bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetleri başlıkları altında belirlenen hedeflere ulaşması amacıyla hayata geçirilecek eylemlere yer verilmiştir. Bu çerçevede Eylem Planı, 9 ana başlık altında toplam 32 hedefi ve 81 eylemi içermektedir. Bu hedefler ve çalışmalar arasındaysa kadınların güçlenmesi hedefi ile ilişkili bir çerçeve yer almamaktadır.

Yeşil ve döngüsel ekonomi bağlamı, kadınların dijital ve yeşil dönüşüm sürecinde güçlenmesi hedefiyle yakından ilişkilidir. Eylem Planı, yeşil ve döngüsel ekonomiye geçişte kapsayıcı ve çok paydaşlı bir eylemlilik gerektiğini vurgulamaktadır. Buna göre kamu otoriteleri, ekonomik operatörler, tüketiciler, vatandaşlar ve sivil toplum kuruluşları ile yakın bir iş birliği yürütmelidir. Bu doğrultuda, Yeşil OSB ve Yeşil Endüstri Bölgesi sertifikasyon sisteminin hayata geçirilmesine yönelik teknik ve idari çalışmalar tamamlanacaktır. Yeşil dönüşüm için gerekli teknolojik altyapı güçlendirilecek ve tüm paydaşlarla birlikte belirlenecek olan teknoloji yol haritası kapsamında sektörel AR-GE çalışmaları desteklenecektir.

Ulusal İstihdam Stratejisi 2025-2028

Ulusal İstihdam Stratejisi, ekonomik gelişme, toplumsal kalkınma, bireylerin yaşam memnuniyeti, kapsayıcılık, refah düzeyinin artması ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için ekonominin insana yakışır işler üretmesi temel anlayışları çerçevesinde geliştirilmiştir. Ulusal İstihdam Stratejisinin temel argümanlarından biri, dördüncü sanayi devriminin hızlı bir teknolojik gelişmeyle kendisini göstermekte olduğu, bu değişim sürecinin sadece sanayide değil toplumsal ilişkiler, bireyin teknolojiyi yönetme ve bunun için gerekli bilgi ve kaynaklara erişmesi, teknolojiyle ilişkilenme biçimlerinin de dikkatle ele alınması gerektiği ve Toplum 5.0 olarak da bilinen bu boyutun istihdamla yakından ilişkili olduğu argümanıdır.

Kadınların iş gücüne katılım oranının artırılması Ulusal İstihdam Stratejisinin hedeflerinden biridir. Strateji içinde yer alan politika öncelikleri ve eylemler, 2028 yılına kadar kadınların iş gücüne katılım oranının %40,1'e yükselmesi hedefine hizmet etmelidir. Bu hedef, 12. Kalkınma Planının "İstihdam ve Çalışma Hayatı Hedefleri" doğrultusunda belirlenmiştir.

Strateji, birbirini destekleyen politika alanlarını bir arada ele alan bütüncül bir yaklaşım; iş gücü piyasasına girmekte ve kalıcı olmakta zorlanan farklı toplumsal kesimleri içeren bir kapsayıcılık ve fırsat eşitliği anlayışı; katılımı önemseyen sosyal diyalog yaklaşımı ve özendirici yaklaşım; insana yakışır iş ilkelerine sürdürülebilirlik ve risk yönetimi yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmiştir. 2025-2028 Ulusal İstihdam Stratejisi, istihdam oranını artırma, işlerin geleceğini gözeten ve istihdamı destekleyen ileriye dönük politikalar geliştirme ve iş gücü piyasalarındaki yapısal sorunlara çözüm üretme amaçlarına odaklanmaktadır.

İstihdamın güncel durumu ve geleceğine ilişkin çalışmaların, "yeşil ve dijital dönüşüm çalışmalarının istihdama etkilerinin kapsayıcılık, sürdürülebilirlik ve sosyal diyalog ilkeleri temelinde bir politika önceliği olarak değerlendirileceği" bir süreçte gündeme geleceği özellikle belirtilmektedir. "İş gücü piyasalarında yeşil ve dijital dönüşüm ile beceri uyumunun geliştirilmesi", Stratejinin 4 temel politika alanından birisidir.²¹ Bu politika alanı için temel amaç, "eğitim-istihdam ilişkisinin güçlendirilmesi ve herkes için en adil koşullarda iş gücü piyasalarının yeşil ve dijital dönüşüme uyumunun sağlanması" olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda:

1. Türkiye beceri ekosistemi güçlendirilecektir.
2. Yeşil ve dijital dönüşüm sürecinin çalışma hayatına etkileri, tüm fırsat ve riskler göz önüne alınarak belirlenecek ve adil geçiş politikaları oluşturulacaktır.
3. Sektörel ve bölgesel düzeyde beceri uyumunun sağlanmasına yönelik istihdam politikalarının etkinliği artırılabilecektir.

Ulusal İstihdam Stratejisi içinde kadınların dijital ve yeşil dönüşümde güçlenmesi hedefi ile yakından ilişkili bir diğer politika alanı olan "Kapsayıcı istihdamın geliştirilmesi" için kadınlar, NEET'ler de dâhil olmak üzere gençler, engelli bireyler, yaşlılar ve uluslararası iş gücü göçü kapsamında yer alanlar başta olmak üzere, özel politika gerektiren tüm grupların iş gücü piyasasına erişimleri ve insana yakışır iş koşullarında istihdamları desteklenmelidir. Bu çerçevede, Strateji dönemi içinde kadınların iş gücü piyasasına katılımının ve istihdam oranlarının artırılacağı, çalışma hayatında kadın-erkek fırsat eşitliğinin güçlendirileceği ifade edilmektedir. Söz konusu politika alanı içinde ayrıca gençlerin ve NEET'lerin, engelli bireylerin ve yaşlıların iş gücü piyasasına katılım ve istihdam oranlarının artırılması ve uluslararası iş gücü göçü kapsamında yer alan kişilerin çalışma hayatı ile bağı ve kayıtlı istihdamının desteklenmesi amaçlanmaktadır. Tüm bu öncelikler kadınların güçlenmesi ile yakından ilişkilidir. Zira bu alanlarda işaret edilen toplum kesimleri içinde kadınlar ilk sırada yer almakta ve çoklu dezavantajları nedeniyle en geride kalanları oluşturmaktadırlar.

İmalat sanayinin ikiz dönüşümünde kadınların güçlenmesi açısından bakıldığında Ulusal İstihdam Stratejisi içinde "Sosyal Koruma-İstihdam İlişkisinin Güçlendirilmesi" politikası, elverişli ortamın yaratılması ve ayrımcılıkla mücadele bağlamında önem taşımaktadır. Özellikle çalışma ilişkileri ve iş yerleri ile ilgili iyileştirme alanları stratejinin bu politika alanı ile yakından ilişkilidir. Strateji içinde sosyal korumanın "bireylerin topluma tam ve eşit katılımını desteklemeyi amaçlayarak sosyal adaletin sağlanmasında" oynadığı rol ifade edilmektedir. Politika alanında temel amaç, "toplumdaki tüm bireylerin temel haklara erişimini güçlendirmek ve çalışma hayatına katılımlarını engelleyen sorunlara çözüm geliştirmek" olarak ifade edilmektedir. Sosyal korumanın insana yakışır iş anlayışı ve sosyoekonomik güçlenme ile arasındaki bağ vurgulanmaktadır. Bu bağlamda çalışma hayatında temel hakların korunması sağlanacak, ayrımcılıkla mücadele edilecek ve insana yakışır işler desteklenecek; kayıt dışı istihdamlarla mücadele edilecek; sosyal güvenlik sisteminin kapsayıcılığı

18 Diğer alanlar Kapsayıcılık, Sosyal koruma, Kırsal İstihdam konularını ele almaktadır.

artırılacak; iş gücü piyasası programlarının etkinliği ve erişilebilirliği güçlendirilecektir. Söz konusu eylemler, kadınların eşit ve elverişli koşullarda istihdama katılımının sağlanması ve iş yerleri ve çalışma ilişkilerine dair iyileştirmelerle yakında ilişkilidir. Sosyal koruma ve istihdam ilişkisinin güçlendirilmesi kadınların ikiz dönüşümde güçlenmesi ile yakından ilişkili bir politika alanıdır.

Ayrıca Ulusal İstihdam Stratejisi bir üst politika belgesi olarak, politika alanları altında belirlediği tedbirlerle, diğer kamu kurumlarına istihdama ilişkin hedeflerin gerçekleştirilmesi için görevler atfetmektedir. Kapsayıcı İstihdam Stratejisinin ilk başlığı kadınlarla ilişkilidir ve bu başlık altında 9 tedbir yer almaktadır. Bu tedbirlerden biri Çalışma Genel Müdürlüğü'nün alanına girmekte, diğer 8 tedbirse kurumlara atfedilen tedbirler olmaktadır. Stratejinin izleme çalışmaları 6 aylık periyotlarda yapılmakta ve raporlanmaktadır.

Paydaşlar

Bu bölümde, imalat sanayinde dijitalleşme ve yeşil dönüşüm süreçlerinin eşitlik ve kadınların güçlenmesi hedefleri doğrultusunda çalışan ya da çalışma potansiyeli olan paydaşlar haritalandırılmaktadır. Bu bağlamda, kamu kurumları, sektörel örgütlenmeler, bölgesel kalkınma yapıları, sanayi odaları, organize sanayi bölgeleri, işçi ve işveren sendikaları, akademi ve sivil toplum kuruluşları gibi farklı düzeylerdeki paydaşların rolleri ve potansiyelleri analiz edilmektedir. Çalışma, kadınların dijital ve yeşil beceriler kazanması, istihdamda eşit fırsatlara erişmeleri ve sanayi ekosisteminde kapsayıcı politikaların yaygınlaşması için iş birliği alanlarını görünür kılmayı hedeflemektedir.

Merkezî Kamu Kurumları

Bakanlıklar, kamu düzeninin temel unsurları olarak kendi alanlarında politika geliştirme, uygulama, düzenleme ve denetleme işlevlerinden sorumlu olan ve kesişen alanları iş birliği içinde ele alan yapılardır. Bakanlıklar, Türkiye'de yürütme organının temel yapı taşlarıdır ve kamu yararının sağlanması ve kamu hizmetlerinin düzenli olarak yürütülmesinde, kamu düzeninin sağlanmasında merkezî devlet yönetiminin ana araçlarını oluşturmaktadır. Bakanlıklar, kendi görev alanlarında ulusal politikaları hazırlayan kurumlar olarak kamu düzeninin stratejik ve normatif çerçevesini belirlemekte, bu normatif çerçeve içinde temel hizmetlerin yürütülmesini sağlamakta ve uygulanmanın normatif çerçeveye ve standartlara uygunluğunu gözetmektedir. Bakanlıkların stratejik planları incelendiğinde, kadınların dijital ve yeşil dönüşüm sürecinde güçlenmesi hedefini esas olarak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının çalışmaları ile ilişki içinde düşünmek mümkündür.

Söz konusu bakanlıkların stratejik planlamalarına bakıldığında, bu planlarda dijital ve yeşil dönüşüm konusuna yer verildiği, konunun kadınların güçlenmesi bağlamı ile çeşitli düzeylerde ilişkilendirildiği görülmektedir. Genel olarak kadınların STEM alanlarında temsil edilmesi, sanayi iş gücüne katılarak ekonomik olarak güçlenmesi, kadınların katılımıyla sanayi iş gücünün yetenek havuzunun genişlemesi, ihtiyaç duyulan nitelikli iş gücünün kadınların da dâhil olduğu biçimde geliştirilmesi, kadınların ve kız çocuklarının yeşil ve dijital beceriler kazanması gibi konular altında sınıflandırılabilir bu ilişkilendirme biçimleri, bakanlıkların kendi ilgi alanlarına göre değişiklikler göstermektedir.

Strateji Bütçe Başkanlığı (SBB)

SBB için temel üst politika belgesini, 12. Kalkınma Planı oluşturmakta ve kurumun stratejik planında, 12. Kalkınma Planında yer alan bazı başlıklara yol gösterici bir nitelikte vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda kadınlara yönelik istihdam teşviklerinin artırılması hedefine (409.1) yer verilmektedir. Yeşil ekonomi ve sürdürülebilirlik bağlamında, imalat sanayi için benzer devlet yardımlarının sadeleştirilerek birleştirilmesine ilişkin bir paragraf (431.3) yer almaktadır. Yeşil ve dijital dönüşüm ana hedefi içinde kamu kaynaklarının etkin kullanımı, izleme ve değerlendirme çalışmaları, SBB

stratejik planı için öncelikli alanlardan biri olarak belirtilmektedir. Benzer biçimde AR-GE ve yenilik desteklerinin etkin kullanımı ve yönetimi de ele alınmaktadır.

SBB'nin görevi, esas olarak kamu yatırımlarının uygun şekilde planlanması, uygulanması ve finansal modellerin geliştirilmesini de içeren çeşitli bütçe süreçleri ile ilişkilidir. Başkanlığın görevleri arasında Ulusal Sürdürülebilir Kalkınma Koordinasyon Kurulu sekreteryaasının hizmetlerini yürütmek de yer almaktadır. Dolayısıyla SBB, sürdürülebilir kalkınma hedefleri, yeşil ve dijital dönüşüm, insana yakışır iş gibi pek çok çerçeveyi içeren kalkınma yaklaşımının yürütücü kuruluşlarından biridir. Kamu harcamalarını, yatırımlarını ve bütçesini düzenleyen rolü gereği, SBB'nin yeşil dönüşüm ve dijitalleşme konusunda atılacak adımlarda karar verici ve yönlendirici bir rolü vardır. Ayrıca, ekonomik ve sosyal kalkınma konularıyla ilgili araştırmalar gerçekleştirmek, kısa, orta ve uzun vadeli makroekonomik tahminler yapmak ve politika önerilerinde bulunmak şeklinde ifade edilen görevi çerçevesinde, imalat sanayinin yeşil ve dijital dönüşüm süreçlerine ilişkin politika önerilerinin geliştirilmesi ve bu konuda analizlerin yürütülmesi rollerini üstlenebilir.

Bu rolleri gerçekleştirirken SBB, imalat sanayinin farklı paydaşları, sektörel örgütlenmeler, sanayi odaları, organize sanayi bölgeleri, meslek kuruluşları gibi sektörel örgütlenmelerle iş birliği potansiyeli taşımaktadır. Zira yürütülen araştırmalarda ve ortaya konan politika önerilerinin kamusal politikalara dönüştürülmesi sürecindeki rolü nedeniyle önemli bir ortaktır. Söz konusu iş birliği ve ortaklık, görev ve sorumlulukları çerçevesinde de dile getirilmekte, kalkınma alanında ilgili ulusal ve uluslararası kuruluşlarla iş birliği program ve projeleri hazırlamak başkanlığın görevleri arasında ifade edilmektedir. Tüm bu yaklaşım, sürdürülebilir kalkınma iş birliklerinin ortak keseni olan kapsayıcılık ve eşitlik perspektifiyle güçlendirilmeli, özellikle kalkınma planı içinde kadınların dijital ve yeşil dönüşümde desteklemelerine ilişkin hedefler doğrultusunda yürütülmelidir. Kalkınma planının bir üst stratejik belge olması, başkanlığın söz konusu çerçeveyi gözetmesi için bir gerekçe niteliğindedir.

Avrupa Birliği Başkanlığı

AB Başkanlığı, Avrupa Birliği ile ilişkilerin yürütülmesi, üyelik/müzakere sürecinin yönetilmesi, mevzuat uyumu ve AB fonlarının koordinasyonu gibi görevleri üstlenen stratejik bir kurumdur. Başkanlık, Avrupa Birliği'nin temel politika öncelikleri arasında önemli bir yeri olan ikiz dönüşüm ve kadınların güçlenmesi konularında, söz konusu politikaların ülke içinde uygulanmasını ve uyumunu koordine eder. Katılım öncesi mali yardım (IPA) fonları, yeşil dönüşüm hibeleri, dijitalleşme destek programları gibi fonların koordinasyonunu sağlar, ilgili projelerin planlanmasına destek olur ve uygulamaları izler. Dolayısıyla hem ikiz dönüşüm hem de eşitlik uygulamalarına ilişkin projelerin hayata geçirilmesi için kilit bir rol üstlenmektedir. Sanayi ve kalkınma adımlarına yönelik AB desteklerinin, AB politikalarının öngördüğü çerçevede çevresel sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve kadınların güçlenmesi öncelikleri ile örülü biçimde yürütülmesi, imalat sanayinin eşitlikçi ikiz dönüşüm süreci için önemli bir başlangıç noktası ve güçlü bir hızlandırıcıdır. Kurumsal yapıların oluşması ve işlerliği, politikaların oluşturulması ve uygulanması adımları AB Başkanlığının koordinasyonunda ilerleyen stratejik adımlarla desteklenmektedir.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının 2024-2028 stratejisi, imalat sanayinde yeşil ve dijital dönüşüme ilişkin yaklaşımı Paris İklim Anlaşması ve Avrupa Yeşil Mutabakatının getirdiği yükümlülükler ve ortaya konulan taahhütlere ilişkin bir sahiplenmeyle ve Sanayi ve Teknoloji Eylem Planı ile uyum içinde ele almaktadır. Ülkemizdeki sanayi yatırımlarını desteklemek üzere sürekli ve tematik destek programları yürütmekte olan Bakanlık, Avrupa Yeşil Mutabakatına uyum sürecinde bu konuya odaklanmış olan Yeşil Dönüşüm Programını yürütmektedir.

Yeşil Dönüşüm Programı

Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Stratejik Araştırmalar ve Verimlilik Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen **Yeşil Dönüşüm Programı**, artan iklim değişikliği riskleri ve **Avrupa Yeşil Mutabakatına** uyum zorunluluğu nedeniyle ortaya çıkan yeşil dönüşüm ihtiyacına yönelik bir destek programıdır. KOBİ'ler dâhil tüm imalat sanayi işletmelerine açık olan bu teşvik sistemi, düşük karbonlu, kaynak verimli üretime geçişi hedeflemektedir. Başvuru sürecinde yatırımcıların, beş yıllık planlarını, projelerinin hedeflerini ve uygulamalarını içeren detaylı bir **Yol Haritası Raporu** sunmaları zorunludur.

Yatırımcı, Yol Haritası Raporunda, başvuruda bulunduğu proje için miktarsal veya oransal olarak somut ve ölçülebilir iyileştirmeler içeren bir veya birden çok proje hedefi belirler. Projeler, enerji tüketimi veya sera gazı emisyonu gibi birim üretim başına düşen performansta **somut ve ölçülebilir iyileşmeler** sağlamalıdır. Proje kapsamında, yatırımcı tarafından belirlenen her bir performans göstergesi hedefinin en az %75 oranında gerçekleştirilmesi başarılı olma açısından esastır.

Yol haritası raporunu başarıyla tamamlayan tesislere, sürdürülebilirlik taahhütlerinin bir göstergesi olarak **Yeşil Dönüşüm Merkezi** unvanı verilir. Belirlenen hedeflere ulaşamayan tesislerinse Yeşil Dönüşüm Merkezi unvanı iptal edilir. Yol Haritası Raporunu başarıyla tamamlayan tesisler için yatırımcıya yeni bir Yol Haritası Raporu sunması için bir yıl süre verilir. Yeni bir Yol Haritası Raporu sunmayan tesislerin Yeşil Dönüşüm Merkezi unvanı bu süre sonunda iptal edilir.

Söz konusu strateji, Sanayi 4.0 ve dijital dönüşümün sektörlerde uygulanması ile ilgili olarak gelişen teknoloji sonucu beşerî sermayenin yeni yetkinlikler kazanmasına duyulan ihtiyacı, sanayi ve teknoloji ekosisteminin insan kaynağı eksikliğini ve imalat, bilgi ve iletişim sektöründe yaşanan nitelikli iş gücü talebinin karşılanamaması sorununu vurgulamaktadır. İşletmelerin Model Fabrika hizmetlerinden haberdar olmamaları ve Model Fabrikalarla çalışma konusunda çekimser davranmaları, dönüşüm sürecinde yüksek teknoloji ve AR-GE yoğun yatırımların istenilen düzeyde gerçekleşmemesi riskleri vurgulanmaktadır. Bu risklerin kamu destekleri ile aşılması için bakanlık bünyesinde bir Dijital Dönüşüm Programı yürütülmektedir.

Dijital Dönüşüm Programı

Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Millî Teknoloji Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen ve imalat sanayinde dijitalleşmeyi, dijital teknolojilerin üretim süreçlerine entegrasyonunu teşvik eden bir programdır. Programın amacı "işletmelerin üretim ve tedarik zinciri süreçlerini iyileştirerek verimliliklerini artırmak, küresel rekabette işletmelere üstünlük kazandırmak, dijital dönüşüm yolculuğuna başlamış veya dijital olgunluk seviyesinde ilerlemiş rekabetçi işletme sayısını artırmak"tır.

Programın ana faydalanıcıları, imalat sanayinde en az 5 yıldır faaliyet gösteren KOBİ'ler ve büyük ölçekli işletmelerdir. Programın yaratacağı fayda maliyetlerin, kaynak kullanımının, üretimde hata oranının azalması ve üretim kalitesinin sağlanarak, müşteri memnuniyetinin, küresel pazarda rekabet gücünün, ürün geliştirme bilgi ve yetkinliklerinin de artmasıdır. Bu program kapsamında eşitlik, kapsayıcılık gibi sosyal kalkınma unsurlarından bahsedilmemiştir.

Bakanlığın stratejik hedefleri içinde yeşil ve dijital dönüşüm, temel bir tema olarak yer almaktadır. Yeşil ve dijital dönüşüme uygun üretim yapılarının oluşturulması, bu bağlamda yeni yetkinliklerin belirlenmesi, yeni yetkinliklere sahip bir iş gücünün oluşması, firmaların dönüşüm için gerekli yatırımları yapabilir hâle gelmesi, yatırım ortamının genişlemesi, girişimcilik ekosisteminin gelişmesi, sanayide yeşil ve dijital dönüşümün sağlanmasına yönelik destek programları yürütülmesi konularına yer verilmektedir. Kadınların katılımı daha ziyade girişimcilik alanı çerçevesinde ele alınırken, kadınların istihdama katılımı bağlamı yeterince vurgulanmamaktadır. Yeşil ve dijital üretimde yetkinlikler konusu gündeme gelmekte ancak bu konu iş gücü bağlamında ele alınmamakta, kadın ve erkek çalışanlarla ilgili bir vurgu yapılmamaktadır. Buna karşın stratejide risk olarak görülen konular arasında yetkinliklere sahip iş gücünün bulunmaması konusu yer almaktadır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının stratejik çerçevesi ile yakından ilişkili olan bu konu, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının hedeflerini doğrudan etkileyecek bir risk olarak kendini göstermektedir.

Rekabetçi Sektörler Programı

Rekabetçi Sektörler Programı (RSP), T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından Avrupa Birliği mali iş birliği çerçevesinde yürütülen ve 2007-2013 ile 2014-2020 dönemlerini kapsayan, proje temelli bir operasyonel programdır. Program, işletmelerin iç ve dış piyasada rekabet gücünün ve verimliliğin artırılmasını, sanayileşmenin hızlandırılmasını, ihracata yönelik rekabetçi bir üretim yapısının geliştirmesini amaçlamıştır. Yedi yıllık dönemler hâlinde uygulanan farklı proje ve uygulamaların toplandığı bir çatı programdır.

2020 yılına kadar uygulanan program dönemlerinde imalat sanayi, bir stratejik öncelik alanı olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda toplam faktör verimliliğinin artışına işaret eden Program, UNDP ortaklığında yürüttüğü projede bu öncelik alanını sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile ilişki içinde ele alan öncü bir yaklaşıma imza atmıştır. Toplam faktör verimliliğinin kriterleri içinde yeşil dönüşüm, insana yakışır iş, eşitlik ve kadınların güçlenmesi, iş birlikleri ve ortaklıklar, sanayi ve yenilikçilik konuları, sadece ekonomik büyüme değil aynı zamanda sürdürülebilir kalkınma perspektifini taşıyacak şekilde de ele alınmıştır. Program, sektörel ve bölgesel analizlerle öncelik alanlarını ve öncelikli bölgeleri belirlemekte, bölgeler için öncelikli temaları tespit ederek tematik ve bölgesel odağı oluşturmaktadır.

Rekabetçi sektörler programı katılımcı ve kapsayıcı bir yaklaşımla eşit fırsatlar ve eşitlik konusunu ele almaktadır. Program başvuru sahiplerini eşitsizlikleri azaltmaya yönelik öneriler ortaya koymaları hususunda teşvik etmekte, özellikle bilgi toplumu, araştırma ve teknoloji geliştirme, iletişim teknolojileri, girişimcilik gibi kadınların katılımının düşük olduğu alanlarda yürütülecek çalışmalarda eşitliği teşvik edecek hedefler belirlenmesini desteklemektedir.

İmalat sanayi altında “kadınların ve gençlerin imalat değer zincirlerine katılmaları ve bunlardan faydalanmalarına olanak sağlayan ortamın yaratılmasına katkıda bulunmak,” dört seçim kriterinden biri olarak belirlenmiştir. Ayrıca eylem alanları bağlamında iklim değişikliği ile ilişkili, azaltım, kapasite geliştirme ve yeşil teknolojilerin kullanımı gibi konulara yer verilmektedir. Bu dönemde ele alınan alanlardan bir diğeri de inovasyon sürecine yöneliktir. İmalat sanayi faaliyetleri içinde “üniversitelerin tek başına veya ortaklaşa sahip oldukları hızlandırıcıların desteklenmesi” yönündeki faaliyetlere yer verilmesi hedeflenmektedir. Bu süreç, dijitalleşme ve dördüncü sanayi devrimi sürecinin tetikleyicisi olması açısından önemlidir. Bilim, teknoloji ve yenilik, başlı başına bir eylem alanı olarak program içinde yer almaktadır. Bu eylem alanında araştırma altyapısının geliştirilmesi, üniversite-sanayi iş birliği, yenilikçi yeşil ürün ve hizmetlerin gelişimi ele alınmaktadır. Yenilikçilik bağlamında seçim kriterleri arasında kadınların güçlenmesi açısından “Kadın Ar-Ge mühendisi ve/veya araştırmacıların ürün geliştirmeye katılım düzeyi” kriterine yer verilmesi önemlidir.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü Yerel Kalkınma Hamlesi ile bölgelerin sektörel önceliklerini dikkate alarak; sahip oldukları potansiyellerin değerlendirilmesi, atıl kaynakların kullanılması, yetkinliklerin harekete geçirilmesi, yerel ihtiyaçların karşılanması ve teknoloji üretim seviyesinin yükseltilmesi amacıyla destekler sunmaktadır. Bu destekler ikiz dönüşümün yerelleşmesi, yeşil ve dijital dönüşüm yatırımlarının bölgesel öncelikler göz önünde bulundurularak yapılması açısından önemlidir. Aynı bağlamda eşitlik ve kapsayıcılık önceliklerinin yerelleşmesi için de önemli bir potansiyel bulunmaktadır.

KOSGEB - Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

KOSGEB, kökleri 1973 yılına dayanan ve kalkınma sürecine destek veren, “küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri yenilikçi, rekabetçi, ikiz dönüşüm ve ihracat odaklı bir yapıya kavuşturarak sürdürülebilir bir ekonomik gelecek inşa etmek” misyonu çerçevesinde faaliyet gösteren bir kuruluştur. Yürütülen çok sayıda programla, KOBİ’lerin teknoloji, yenilik, üretim kapasitesi, verimlilik, kurumsallaşma ve rekabet gücü kazanması ve Türkiye ekonomisine katkılarını artırmayı hedeflemektedir. KOSGEB, günümüzde tüm sektörlerde destek veriyor olmakla birlikte tarihsel olarak imalat sanayine destek veren bir niteliğe sahiptir.

KOSGEB, kadın girişimcilerin desteklenmesi, özel hedef gruplarında yer alan kadınların ve gençlerin girişimcilik desteklerinden daha fazla pay alması hedeflerine stratejik planında yer vermektedir. Buna göre girişimcilik destekleri içinde kadınların payının %27,5 olması hedeflenmektedir. Yeşil ve dijital dönüşüm KOSGEB için de bir hedeftir. Bu kapsamda KOBİ’lerin çevresel sürdürülebilirlik çalışmalarının (Hedef 3.1) ve dijital dönüşümlerinin hızlandırılması (Hedef 3.2) hedefleri yer almaktadır. Kadınların yeşil ve dijital dönüşüm sürecinde desteklenmesi ile ilgili kesişimsel alanlar yer almamakla birlikte, girişimcilik bağlamı açısından kadınların güçlenmesi ile bir ilgi kurulduğu söylenebilir. Bununla birlikte mevcut girişimlerde yeşil ve dijital dönüşüm süreçlerinde kadınların istihdamına ya da istihdamdaki kadınların yeni yetkinlikler kazanmalarına yönelik bir stratejik yaklaşım yer almamaktadır.

KOSGEB, KOBİ’lerin sanayide desteklenmesi için çeşitli programlar planlamakta ve sunmaktadır. Bu programlar arasında iş gücünün ve işletmelerin kapasitelerinin geliştirilmesi, dijital ve yeşil dönüşüm sürecinde gerekli bilgi ve teknik donanımın oluşması gibi amaçlara yönelik destekler sunulmaktadır. Bu programlarda, kadınların güçlenmesi bir program hedefi olarak görülmemekle birlikte, program kapsamının bu yönde geliştirilmesi açısından önemli bir potansiyel bulunmaktadır.

Kapasite Geliştirme Destek Programları, KOBİ’lerin kurumsal, yönetsel ve operasyonel kapasitelerinin güçlendirilmesini hedeflemektedir. Program kapsamında işletmelerin ihtiyaç duyduğu eğitim, danışmanlık, analiz ve belgelendirme hizmetlerinin Model Fabrikalar (MF) gibi yetkin hizmet sağlayıcılarından satın alınması üzerinden destek verilmekte; bu sayede işletmeler yalın üretim, dijitalleşme, kalite ve verimlilik artışı gibi öncelikli alanlarda uygulamalı gelişim fırsatı bulmaktadır.

Dijital Dönüşüm Destek Programları, KOBİ’lerin iş süreçlerinin geliştirilmesi ve verimli hâle getirilmesi, rekabet güçlerinin yükseltilmesi ve ekonomideki paylarının artırılması amacıyla dijital dönüşüm süreçlerinin desteklenmesini amaçlamaktadır.

Teknoloji Merkezi (TEKMER) Destek programları, AR-GE, inovasyon ve teknoloji odaklı işletmelerin kurulmasını ve sürdürülebilirliğini desteklemek amacıyla; ön inkübasyon, inkübasyon ve inkübasyon sonrası hizmetleri sunan teknoloji merkezlerinin kurulmasını ve işletilmesini hedeflemektedir. Program, girişimcilerin iş fikirlerinin ticarileşmesini ve girişimcilik ekosisteminin güçlendirilmesini amaçlamaktadır.

Girişimcilik Destek Programları: Ülkemizin stratejik öncelikleri doğrultusunda belirlenen sektörler öncelikli olmak üzere, yeni kurulan işletmeleri destekleyerek sürdürülebilirliklerini sağlamayı amaçlamaktadır. Programlar, özellikle imalat, teknoloji ve yenilik odaklı girişimleri teşvik etmektedir.

Küresel Rekabetçilik Destek Programı: İşletmelerin küresel rekabet ortamında daha dayanıklı olmalarını ve rekabet avantajı elde etmelerini sağlamak amacıyla; yenilikçi ürünlerin geliştirilmesi, inovasyon faaliyetleri ile geliştirilmiş ürünlerin üretimi ve ticarileştirilmesi, üretim süreçlerinin optimize edilmesi ve verimliliğin artırılması, tedarik zinciri yönetiminin güçlendirilmesi, yeni teknolojileri etkin kullanmalarının sağlanması ve küresel iş birlikleri ile küresel pazarlar içerisinde yer almaları gibi stratejileri içeren projelerinin desteklenmesini amaçlamaktadır.

Yeşil Sanayi Destek Programı: KOBİ'lerin çevresel sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda yeşil dönüşümlerini gerçekleştirmelerine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Program; enerji verimliliği, kaynak verimliliği, atık azaltımı ve çevre dostu üretim yatırımlarını desteklemekte ve Dünya Bankası finansmanı ile hayata geçirilmektedir.

İstihdam Koruma Destek Programı: İmalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerde istihdamın korunmasını amaçlamakta, özellikle emek-yoğun sektörler (tekstil ve hazır giyim başta olmak üzere) için işverenlere yönelik destekler sağlamaktadır.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı stratejik planı yeşil ve dijital dönüşüm, sosyal adalet, yenilikçilik, kapsayıcılık, sürdürülebilir kalkınma gibi temel değerler üzerine inşa edilmiştir. Bu temel değerler hem imalat sanayinin yeşil ve dijital dönüşümüne hem kadınların güçlenmesine ilişkin bir içeriğe sahiptir. Stratejik planın temel bir vizyonu ülke refahının sağlanması için "insana yakışır yeşil ve dijital dönüşümünü tamamlamış güvenli bir iş ortamında tam istihdam ile sürdürülebilir kalkınma"dır. Tam istihdam ifadesi kadınların ve erkeklerin istihdama tam ve eşit katılımını da çağrıştırmaktadır.

İş gücü piyasasının etkinleştirilmesi amacı altında özel politika gerektiren grupların sürdürülebilir istihdama erişim olanaklarını geliştirmek, kadınlar açısından ele alınabilecek bir alandır. Ayrıca iş gücü piyasalarının yapısal ve dönemsel sorunlarının tespit edilmesine yönelik hedefler bağlamında, kadınların istihdama erişimde ve yeşil ve dijital dönüşüm sürecinde istihdama erişim bakımından yaşayacakları eşitsizliklere de yer verilmektedir. İş gücü açığı yaşanan sektörlerle ilgili hedef, beşerî sermayenin değerlendirmesini gündeme getirmekte, bu anlamda yetenek havuzu ve iş gücü açığının kadınların iş gücüne eşit katılımıyla giderilmesi yönünde adımlar atılması için zemin hazırlamaktadır. Stratejik amaçlardan ikincisi, yeşil ve dijital dönüşüm sürecinde istihdamın karşı karşıya kalabileceği sorunlara yöneliktir ve adil geçiş politikalarını geliştirmek ve uygulamak konusunu bakanlığın görevleri arasında tanımlamaktadır. Bakanlığın stratejik planı 12. Kalkınma Planı içinde yer alan öncelikleri takip etmektedir. Buna göre, yeşil ve dijital dönüşümün gerektirdiği mesleki becerilerinin kazandırılması, beceri uyumsuzluklarının azaltılması, beceri-verimlilik-ücret dengesinin kurulması, çalışma koşullarının çalışma çağındaki her bir bireye yönelik olarak iyileştirilmesi, bakım hizmetleri, eğitim olanakları gibi olanakların kadınların iş gücü piyasasına katılımı ve yetkinliklerinin artırılması yönünde seferber edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca kadınların iyi işlerde iş gücüne dâhil olması, yeşil ve dijital dönüşüm süreçlerinin adil bir şekilde hayata geçmesi ve çalışanların olumsuz yönde etkilenmesine izin verilmemesi, ikiz dönüşümün istihdam oluşturma kapasitesinin artırılması, özellikle kadınların ve kız çocuklarının dijital ve yeşil dönüşümün gereklerine uygun bilgi ve becerilere kavuşması ile kadınların istihdama etkin katılımı ve karar alma mekanizmalarına erişimi öne çıkan öncelikler arasında yer almaktadır. Bu kapsamda, bilgiye dayalı politikaların oluşturulması süreci için

gerekli analizlerin yürütülmesinin önemi de vurgulanmaktadır. Bu kapsamda yeşil beceriler ve yeşil meslek kriterleri konusunda analitik çalışmalar yürütmektedir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, iş gücünün yeşil ekonomi dönüşümüne uyumunun çalışma hayatının tüm tarafları için en elverişli koşullarda sağlanmasına yönelik adil geçiş politikalarının belirlenmesinde merkezî bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda öne çıkan ilişkili konular aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- » Toplumun geniş kesimlerini hedefleyen politikaların geliştirilmesine katılımcı yöntemlerle devam etmek,
- » Çalışabilir nüfusun çağın ve geleceğin işlerine uygun beceriler kazanması için aktif iş gücü politikalarını sürdürmek,
- » Kadınların çalışma hayatına ilişkin hakları konusunda bilinç düzeylerini ve iş gücüne katılım oranlarını artırmak,
- » Kadınların iş gücü piyasasının ihtiyaç duyduğu becerileri edinerek istihdama eşit katılımını desteklemek,
- » Yeşil ve dijital dönüşüm süreçlerini özel politika gerektiren gruplar açısından değerlendiren ve nitelikli iş gücünün ihtiyacını tespit eden analizler yapmak,
- » Nitelikli iş gücünün geliştirilmesi için mekanizmalar kurmak.

Bakanlık yeşil ve dijital dönüşümde kapsayıcılığı doğrudan ilgilendiren bir üst politika belgesinin hazırlanması sürecinin ana sorumluluğunu üstlenmektedir. Bakanlık tarafından koordine edilen Adil Geçiş Stratejisi, geniş bir paydaş grubunun farklı alt çalışma gruplarında bir araya gelerek yürüttüğü istişare süreçleri ile hazırlanmaktadır. Bu süreç kadınların güçlenmesi hedefini içeren bir yaklaşımla ilerlemekte, konu tek başına bir alt çalışma grubu tarafından ele alınmaktadır.

Ayrıca Ulusal İstihdam Stratejisi de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının koordinasyonunda hazırlanmıştır ve uygulamaya konulmaktadır.

İŞKUR

İŞKUR, dijital ve yeşil dönüşümde iş gücüne yönelik müdahaleler açısından önemli bir paydaştır. İŞKUR'un uygulamaları özellikle yeni yetkinliklerin kazanılması ve insana yakışır iş olanaklarına erişim için kilit rol oynamaktadır. 12. Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program gibi üst politika belgeleriyle İŞKUR'a verilen görevler arasında "ikiz dönüşümle değişen iş gücü piyasasına kadınların tam, eşit, güvenceli ve etkin katılımlarının sağlanması, bu kapsamda ortaya çıkacak yeni beceri ve yeteneklerin kadınlara kazandırılmasına yönelik programların geliştirilmesi" hedefinin yer alması, İŞKUR'un bu yöndeki rolünü net olarak ortaya koymaktadır.

İŞKUR, "kadınların iş gücü piyasasına tam, eşit, güvenceli ve etkin katılımları" ve "kadın istihdamın artırılmasına yönelik teşvikler" in sürdürülmesi yaklaşımını bir strateji olarak korumaktadır. Kadınlara yönelik aktif iş gücü politikalarının ve programlarının geliştirilmesi, programların bilinirliğinin ve programlara erişimin desteklenmesi, stratejik planı içinde kadın istihdamının düşük olmasına ilişkin soruna yönelik bir ihtiyaç olarak belirtmektedir. Bununla ilişkili olarak "özel sektörde işe yerleştirilmesine aracılık edilen kadın sayısını artırmak" (Hedef 2.1) ve "kadınların aktif iş gücü politikalarından ve iş kulüplerinden yararlanmalarını sağlamak" 2028 yılına kadar belirlenen stratejik hedefler içinde yer almaktadır. Mesleklerin ayrımcılığa dayalı ayrışmasına yönelik kalıpların dönüşmesi bağlamında İŞKUR, iş ve meslek danışmanlığının hane bazlı izleme sistemine geçişi ile istihdam fırsatlarının daha fazla kadına ulaştırılmasını sağlamayı hedeflemektedir.

Bunun yanında İŞKUR, kadınların geleneksel istihdam alanlarıyla sınırlı olmayan mesleklerde istihdamına ve özellikle de işverenlerin kadın istihdamına yönelik olumsuz bakış açılarının

dönüşmesine yönelik çalışmalar yapılmasına ve kadınların iş gücü piyasasına erişimi ile ilgili hizmetlerin geliştirilmesine ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşımla İŞKUR'un çalışmaları, sadece iş gücüne değil işveren ziyaretleri ve danışmanlığı kapsamında firmalara yönelik de etkiler yaratma potansiyelini ortaya koymaktadır. İŞKUR, firmalarla sahada bir araya gelen bir çalışma sistemine sahiptir. Fuarlar aracılığıyla yerelin ilgi ve ihtiyaçları ile yakından ilişkili faaliyetler ortaya koymaktadır.

Stratejik plan içindeki dijital ve yeşil dönüşüm (ikiz dönüşüm) kapsamında ve adil geçiş dikkate alınarak ortaya çıkacak yeni meslek grupları için aktif iş gücü programlarının, ikiz dönüşüm temalı istihdam fuarlarının düzenlenmesi gibi hedef ve uygulamalara yer verilmektedir. Ayrıca bu yönde analizlere ihtiyaç olduğu, bu analizlerin dijitalleşmenin iş ve meslekler üzerindeki etkileri; beceri ve nitelik ihtiyaçları; yeşil dönüşüm alanındaki iş ve mesleklerin tespiti; yeşil dönüşümden etkilenebilecek bölge ve meslek gruplarında istihdam edilenlerin ihtiyaçları ve aktif iş gücü programlarının etkilerine odaklanması gerektiği vurgulanmıştır. Ancak dijitalleşme ve yeşil dönüşümün kadın iş gücü ile ilişkisi kurulmamış, bu yönde yapılacak analizlerin duyarlı biçimde gerçekleştirilmesi ve eşitsizlikleri görünür hâle getirmesi gibi unsurlar vurgulanmamıştır. Diğer yandan 12. Kalkınma Planı içinde verilen görev bağlamında, söz konusu çalışmaların tümünün eşitliğe dayalı ilgi ve ihtiyaçlar çerçevesinde değerlendirilmesi mümkündür.

İŞKUR Mesleki Eğitim Kursları, İşbaşı Eğitim Programları, Nitelikli İş Gücü Yetiştirme Programı (NİYEP), Çalışanların Mesleki Eğitimi Programı gibi temelde nitelikli iş gücünün oluşmasını sağlamayı hedefleyen ve imalat sanayinde kadınların güçlenmesi hedefi ile ilişkilendirilebilecek aktif iş gücü programları yürütmektedir.

İŞKUR, işverenlerin eleman ihtiyacını hızlı ve etkin bir şekilde karşılayabilmek amacıyla, farklı programlama araçları ile mesleki ve teknik kapasite geliştirmeye yönelik eğitim ve uygulamalı öğrenme programları yürütmektedir. Bu programlar, işveren talepleri doğrultusunda şekillenmekte olup, çoğunlukla istihdam taahhüdü içermektedir. Böylece talep edilen mesleklerde nitelikli iş gücü ihtiyacı, işverenler açısından doğrudan bir maliyet oluşturmadan karşılanabilmektedir. Programlar nitelik geliştirme yoluyla istihdamın artırılması hedefini taşımaktadır. Zaman içinde ihtiyaçlar ve yöntemlerdeki değişikliklere paralel olarak değişmekle birlikte, güncel durumda programlardan yararlanan işverenler kursiyerlerin en az %60'ını 120 günden az olmamak üzere program süresinin en az iki katı kadar süreyle istihdam etmeyi taahhüt etmelidir. Bu yükümlülükler, sektör ve program türüne göre farklılaşabilmektedir.

Programlar hem mevcut çalışanlara hem de iş arayanlara yönelik olarak uygulanabilmekte, istihdama katılımı düşük olan kesimleri öncelikli hedef kitle olarak ele almaktadır. Bu kapsamda kadınlar, gençler ve engelli bireyler için özel düzenlemeler ve teşvik edici uygulamalar bulunmaktadır.

Bu çerçevede İŞKUR tarafından yürütülen **Kadın İstihdamı İçin Pozitif Ayrımcılık Projesi (KİPAP)** ile işverenlere, işe almayı planladıkları kadın işsizlerin mesleki bilgi ve becerilerini iş yerinde gözlemleme, iş başında eğitim verme ve istihdama ilişkin daha isabetli karar alma imkânı sunulmaktadır.

Mesleki Eğitim Kursları, ilgili mevzuata göre haftalık belirli bir saat aralığında düzenlenmekte ve kursların toplam süresi yine mevzuatta tanımlanan üst sınırları aşmamaktadır. Kurslara fiilen katılan kursiyerlerin, katılım günleri için cep harçlığı, genel sağlık sigortası primleri ile iş kazası ve meslek hastalığı sigorta primleri İŞKUR tarafından karşılanmaktadır. Ayrıca mesleki eğitim kurslarında görev alan eğiticilerin giderleri de program kapsamında desteklenebilmektedir.

İşverenlerin hâlihazırda çalışanı olan ancak yeterli niteliğe sahip olmayan ve/veya diğer mevzuatlarla belirlenen belgelere sahip olmayan çalışanlarının eğitilmesi amacıyla “**Çalışanların Mesleki Eğitimi Programı**” uygulanmaktadır. Bu program işletmelerin mevcut iş gücünü dönüştürmesine ve özellikle dijitalleşme ve yeşil beceriler gerektiren alanlarda yetkinlik kazanmasına olanak sağlamaktadır.

Kadınların, görece az sayıda temsil edildiği ve mesleki ayrışmanın belirgin olduğu alanlarda ve dijital ve yeşil becerileri içeren alanlarda beceri geliştirmelerini sağlayan “**Her Meslekte Kadın Eli Projesi**” gibi özel uygulamalar yürütülmektedir.

“**İşbaşı Eğitim Programı**” nitelikli iş gücü temin etmekte zorlanan işverenlere; kendi belirledikleri ya da İŞKUR tarafından yönlendirilen adayları iş yerinde belli bir süre gözlemleme, eğitim verme ve değerlendirme imkânı sunmaktadır. Programın süresi, sektör, meslek ve program türüne göre değişebilmekte, özellikle imalat, bilişim ve geleceğin meslekleri kapsamında daha uzun süreli uygulamalar söz konusu olabilmektedir.

İŞKUR ve TOBB iş birliği ile yürütülen **Nitelikli İş Gücü Yetiştirme Programı (NİYEP)** kapsamında oda ve borsalara üye işverenlerden, meslek bazında iş gücü talepleri toplanmakta, bu taleplere uygun kurslar düzenlenmekte ve uygulamalı eğitim ile istihdam taahhüdü birlikte ele alınmaktadır.

İş Pozitif uygulaması, kadınların iş gücüne katılımının ve girişimciliğinin, hibe, teşvik, kredi ve muafiyetler aracılığıyla desteklenmesini amaçlayan ve farklı kamu kurumları tarafından sunulan destekleri tek bir çerçevede buluşturan bir iş birliği sistemi olarak uygulanmaktadır. İş Pozitif, kadın istihdamını artırmaya yönelik mevcut aktif iş gücü programlarının görünürlüğünü ve erişilebilirliğini artırarak, imalat sanayi dâhil olmak üzere kadınların istihdama katılımının yaygınlaştırılmasına katkı sağlamaktadır.

İŞKUR’un mesleki ve işbaşı eğitim programları, imalat sanayinin gelişimini teşvik edecek şekilde, bu sektörde faaliyet gösteren iş yerleri için belirli dönemlerde başvuru süreçleri, istihdam taahhütleri ve uygulama koşulları bakımından kolaylaştırıcı düzenlemeler içerebilmektedir.

Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı

Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının 2024–2028 Stratejik Planı, sosyal kalkınmayı hızlandırmak, kadın ve ailenin güçlenmesini sağlamak ve hak temelli sosyal hizmet modellerini geliştirmek vizyonu ile hazırlanmıştır. Plan, kadın-erkek eşitliğini, bilimsellik ve etik değerlere bağlılığı, veriye dayalı politika üretimini ve ulusal–uluslararası iş birliğini esas ilkeler olarak belirlemektedir. Kadının Güçlenmesi ve Eşitlik Politikaları “Kadınların toplumsal hayatın tüm alanlarında hak, fırsat ve imkânlardan eşit biçimde yararlanmalarını ve güçlenmelerini sağlamak” hedefi çerçevesinde uygulamaları yaşama geçirmeyi önceliklendirmektedir. Bakanlığın stratejik planı içinde doğrudan sanayi politikasına ilişkin bir bağlam olmamakla birlikte, yeşil dönüşüm, dijital beceriler ve STEM temaları yer almaktadır. Uluslararası iş birliği ve AB uyum süreci vurgulanmakta olup, sosyal politikaların, AB Yeşil Mutabakatı ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla (SKA 5, 8, 10) uyumlu biçimde geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Kadın, Sanayi ve STEM Ekseninde Politika Bağlantıları için Bakanlık, 12. Kalkınma Planı ve Orta Vadeli Program içinde yer alan strateji ve hedefleri temel almaktadır. Kadının ekonomik güçlenmesi, yeşil ve dijital dönüşümde aktif rol alması ve sanayi sektöründe kapsayıcı politikaların yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. 12. Kalkınma Planı içinde yer alan dijital ve yeşil dönüşümle değişen iş gücü, kadınların iş gücüne tam, eşit, güvenceli ve etkin katılımları, yeni beceri ve yeteneklerin kadınlara ve kız çocuklarına kazandırılması gibi konular ASHB için tekrarlanan stratejik önceliklerdir. Kadının

güçlenmesi programı altında anaakımlaştırma vurgusu yer almakta ve kadın-erkek fırsat eşitliğinin ana plan ve politikalara dâhil edilmesine yönelik çalışmalar yapılacağı belirtilmektedir. Aşağıdaki öncelik alanları, imalat sanayinin ikiz dönüşümünde kadınların güçlenmesi hedefi ile ilişkili olarak yorumlanabilir:

- » Kadınların dijital dönüşüm, iklim değişikliği ve yeşil dönüşüm ile ilişkili alanlarda istihdam oranlarının artırılması
- » Dijital ve yeşil dönüşümün kadın istihdamına etkilerinin analizi ve analiz sonuçlarına göre proje ve programların geliştirilmesi
- » İş gücü piyasasında nitelikli kadın istihdamının artırılması ve kadınların ekonomik hayatta söz sahibi olmalarının sağlanması
- » Dijital ve yeşil dönüşümün kadınlar ve kız çocukları üzerindeki farklı etkilerinin ortaya koyulması.

Annemin İşi Benim Geleceğim Projesi ASHB Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü ile Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Borusan Holding A.Ş. arasında imzalanan iş birliği protokolü kapsamında OSB’lerde kreşlerin kurulması için hayata geçirilmiştir. Proje kapsamında 2019 yılı sonuna kadar toplam 10 OSB’de kreşlerin açılması hedeflenmiş, Adıyaman, Afyonkarahisar, Balıkesir ve Malatya OSB’lerdeki kreşlerin yapımı tamamlanmış ve hizmete başlanmıştır.

Bakanlık tarafından kadın girişimciliğinin desteklenmesine yönelik tamamlayıcı program ve platformlar da hayata geçirilmektedir. “Yükselen Kadınlar Programı” kapsamında düzenlenen eğitimlerle kadınların yetkinliklerinin artırılması, iş birliği ağlarının genişletilmesi ve ihtiyaç duyulan kaynaklara erişimin kolaylaştırılması hedeflenmektedir. Program aracılığıyla kadın girişimciler, mentörler ve rol modellerle bir araya getirilerek deneyim paylaşımı ve rehberlik mekanizmaları güçlendirilmektedir.

“**Kadın Girişimcilerimizle Güçlü Yarınlar**” uygulaması, kadın girişimciliğine ilişkin bilgi, yönlendirme ve desteklerin bir arada sunulduğu bir platform olarak kurgulanmıştır. Platform, kadın girişimcilerin mevcut destek mekanizmalarına erişimini kolaylaştırmayı ve girişimcilik ekosistemi içerisindeki görünürlüklerini artırmayı amaçlamaktadır.

Ticaret Bakanlığı

Ticaret Bakanlığı stratejik planında kadınların güçlenmesi en çok girişimcilik ve kooperatifçilik başlıkları altında gündeme gelmektedir. Bakanlığın ikiz dönüşüm konusunda referans aldığı en önemli belge ise Yeşil Mutabakat Eylem Planıdır. Ticaret Bakanlığı, Avrupa Yeşil Mutabakatı ve dünyadaki diğer gelişmelerin takibi ve atılabilecek adımların belirlenmesine yönelik çalışmalarda öncü rol oynamaktadır. Türkiye’nin Avrupa Yeşil Mutabakatına adaptasyonunu sağlayacak yol haritası için kurumların katkıları belirlenmiş ve bir eylem planı oluşturulmuştur. Eylem Planı hedeflerinin gerçekleşmesini ve eylemlerin güncel gelişmelere uyumunu sağlamak üzere, Ticaret Bakanlığı koordinasyonunda AYM Çalışma Grubu ve farklı politika önceliklerine odaklanarak çalışma grubunu destekleyen ihtisas çalışma grupları oluşturulmuştur.

Ticaret Bakanlığı, kadın girişimciliğinin ve üretim odaklı kooperatifçilik modellerinin güçlendirilmesine yönelik çeşitli destek mekanizmaları sunmaktadır. Bu kapsamda yürütülen **Kooperatiflerin Desteklenmesi Programı (KOOP-DES)** aracılığıyla, kadın kooperatifleri başta olmak üzere kooperatiflerin üretim kapasitelerinin artırılması hedeflenmektedir. Program kapsamında üretim, makine-ekipman temini, dijitalleşme ve pazarlama faaliyetlerine yönelik

destekler sağlanmakta, özellikle imalat ve üretim odaklı kadın kooperatiflerinin sürdürülebilir biçimde faaliyet göstermesi teşvik edilmektedir.

Buna ek olarak, **Yeşil Mutabakata Uyum Projesi Desteği (Responsible Programı)** ile firmaların Mutabakat çerçevesinde ortaya çıkan düzenlemelere uyum sağlaması amacıyla ihtiyaç duydukları danışmanlık hizmetlerine erişimleri kolaylaştırılmaktadır. Program, firmaların çevresel sürdürülebilirlik, karbon ayak izi, tedarik zinciri uyumu ve raporlama gibi alanlarda kapasitelerini geliştirmeyi hedeflemekte olup, imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin yeşil dönüşüm sürecine hazırlanmasına katkı sunmaktadır.

Bu çerçevede çevresel ve sosyal değerlendirme skoru belirlemek için bir soru seti uygulanmakta, bu soru setinde kapsayıcılık, eşitlik ve ortak ihtiyaçlar başlıklarına yer verilmektedir. Firmaların farkındalık düzeyi, strateji yapıları, izleme ve raporlama çalışmaları ile KPI'ların olup olmadığı da bu çerçevede değerlendirilmektedir. Mevcut durum ve olması gereken durum arasındaki açıklık analizleri yapılmakta, bu analizler sonucunda elde edilen bilgiler ışığında bakanlığın yönlendirdiği akredite uzmanların desteği ile yol haritaları hazırlanarak uygulamaya konulmaktadır.

Ticaret Bakanlığı Yeşil Mutabakat Eylem Planının koordinasyonu ve yürütülmesi sorumluluğu çerçevesinde, planın yeniden ele alınması çalışmalarında sosyal kalkınma önceliklerini ve kadınların güçlenmesi hedefini içerecek bir yaklaşım sergileme potansiyeli taşıması açısından önemli bir paydaştır. Bu içerik, ikiz dönüşümde kadınların güçlenmesi hedefi ile paralellik göstermesi ve birbirini destekleyen güçlü bir politika önceliğinin yaratılması için bir fırsattır. Yeşil Mutabakat Eylem Planının ikiz dönüşümde beceri, istihdam ve kapsayıcılık gibi konulara yer vermesi, plan çerçevesinde geliştirilen programların adil dönüşüm gündemi ile ilişkilendirilmesi önem taşımaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı

MEB tarafından 2024'te yayımlanan "Mesleki ve Teknik Eğitim Politika Belgesi", mesleki eğitimin gelecek vizyonunu, temel politikalarını ve stratejilerini ortaya koymaktadır. Bu belge, 12. Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program ve MEB 2024-2028 Stratejik Planı ile uyumlu olarak hazırlanmıştır ve Cumhurbaşkanlığı onayıyla Resmî Gazete'de yayımlanmıştır.

YEGİTEK Projesi, Dünya Bankası, Türkiye: Geleceğin İş Gücü İçin Kaliteli Eğitim Projesi'nin (P510381) uygulanmasında Millî Eğitim Bakanlığını (MEB) desteklemektedir. Projenin amacı, iş piyasasına giriş için beceri kazanımını artırmaktır. Proje faaliyetleri Türkiye'de ülke çapında, genel, mesleki ve özel eğitim okullarında gerçekleştirilecektir.

2014-2017 ve 2019-2023 yılları arasında iki dönem olarak uygulanan ve IPA kapsamında desteklenen **Mesleki ve Teknik Eğitimin Kalitesinin Geliştirilmesi Operasyonu (METEK)** kapsamında dijital eğitim içerikleri geliştirmiştir. Bu kapsamda Endüstri 4.0, robotik, otomasyon, CNC, yazılım gibi alanlarda müfredat güncelleme, enerji verimliliği, yenilenebilir enerji, çevre teknolojileri gibi alanlarda yeşil becerilere odaklanılmış, yeni ders modülleri ve çevrim içi içerikler hazırlanmıştır.

MEB Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Mesleki ve Teknik Eğitim Politika Belgesinin amacı, sektör iş birlikleriyle mesleki eğitime erişimi ve kaliteyi artırmak, öğrencilerin hayata ve istihdama hazırlanmalarını sağlamaktır. Zanaat Atölyeleri, bölge ve sektöre entegre okul modellerinin, istihdam, yatırım ve girişimcilik teşviklerinin meslek lisesi mezunlarını öncelikli olarak

değerlendirecek şekilde yapılandırılması amaçlanmaktadır.

Belgede, mesleki eğitime yön verilmesi amacıyla yeşil ve dijital dönüşüm ekseninde ülke genelinde mesleki beceri envanterinin çıkarılması, beceri ihtiyaç haritalamasının yapılması ve beceri setlerinin oluşturulması ihtiyacı dile getirilmektedir. Politika belgesi ihtiyaç duyulan becerilerin mesleki eğitim ve yükseköğretim aracılığıyla kazandırılmasıyla nitelikli iş gücünün oluşması, mesleki eğitimin değişen teknoloji, üretim yapısı ve hizmet sunum biçimleri doğrultusunda geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Eğitimden iş gücüne geçiş, eğitim ortamları, erişim gibi konular ele alınsa da, kadınların ve erkeklerin farklılaşan ilgi ve ihtiyaçları ifade edilmemektedir.

Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı

Bakanlığın stratejik planları ve uygulamaları dâhilinde imalat sanayi ve ikiz dönüşüm bağlamında bir çalışması mevcut değildir. Bununla birlikte, hem kadınların güçlenmesi hem sanayi konuları iklim değişikliğine ilişkin katkı beyanı, uzun dönemli strateji, azaltım ve uyum stratejileri içinde yer almaktadır.

Eylem planları ve çerçeve dokümanlarında kadınların çoğunlukla etkilenebilirlikler açısından ele alınmakta olduğu gözlenmiştir. Azaltım eylem planı ve uzun dönemli strateji içinde adil geçiş çerçevesi belirtilmiştir. Sanayi ve çalışma ilişkileri de bu bağlamda düşünülebilir. Strateji ve planlar içinde kadınların güçlenmesi ile ilgili referanslar kadınların istihdama katılımı, beceri geliştirme olanaklarına ve kredilere erişim, yeşil ekonomi bağlamında AR-GE çalışmalarında ve karar alma mekanizmalarında eşit temsil önceliklerini içermektedir. Bakanlık, iklim değişikliği bağlamında atılan adımların bu referanslar doğrultusunda ele alınması ile ilgili sorumlulukları gereği, ikiz dönüşümde kadınların güçlenmesi süreci ile ilişkili potansiyel role sahiptir.

Kamusal Bilim Teknoloji Kuruluşları

Bilimsel araştırmaların teşviki ve bilim politikalarının geliştirilmesi, üretimde standartların oluşturulması, ekonomide ve çalışma yaşamındaki eğilimlerin belirlenmesi açısından önemlidir. Türk Standartları Enstitüsü (TSE), Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA), Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK) gibi kurumlar bu çerçevede sayılabilir.

Bilim ve teknoloji kuruluşları, AR-GE destek programlarıyla sanayide otomasyon, yapay zekâ, IoT ve veri analitiği projelerini teşvik etmekte, enerji verimliliği, karbon azaltımı ve sürdürülebilir üretim teknolojileri için hibe ve proje desteği sağlamaktadır. Bu yapılar yeşil üretim, geri dönüşüm yatırımları gibi yatırımların kredi ve hibe süreçlerinde mentörlük ve danışmanlık destekleri de sağlamaktadır. Ayrıca ürüne yönelik inovasyon destekleri ve bu bağlamda mentörlük destekleri de sunmaktadırlar.

Bu kuruluşlar, akademik araştırmalar ve raporlarla sanayiye yol göstermekte, teknoloji politikalarının bilimsel temellerinin oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Örneğin TÜBA, çevre dostu üretim ve sürdürülebilirlik konularında bilimsel rehberlik sağlamaktadır. Yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve sanayiye entegrasyonu için araştırma altyapısı sunmakta, dijital güvenlik, enerji verimliliği ve çevresel olarak sürdürülebilir üretim konularında standartları belirlemektedir.

Bu kuruluşlar, dijital ve yeşil dönüşümde kadınların istihdamı konusunda mevcut durum analizleri ve istatistiki bilgi sağlanması, eğilimlerin, ihtiyaçların belirlenmesi ve politikaların bilgiye dayalı olarak geliştirilmesi açısından önemli rol oynayabilirler. İmalat sanayinde dijital ve yeşil dönüşümde etkinlik analizlerinin standartlaşması ve kamusal bir hizmet olarak sunulmasında, imalat sanayiinde dijital ve yeşil dönüşüm standartlarının belirlenmesi ve üretimde standart oluşturulmasında, kadınların üretime katılımı, istihdamda kapsayıcılık ve eşitlik yaklaşımının standartlar içinde gözetilmesinde ve bu yaklaşımlar için standartların belirlenmesinde rol oynayabilirler. Ayrıca, kamu kurumları ve politika yapıcılar, finansal destek kuruluşları, akademi, uluslararası araştırma-geliştirme kuruluşları

ile iş birliği yapabilirler.

İmalat sanayinin ikiz dönüşümde kadınların güçlenmesi sürecinde bir paydaş olarak yer almaları, mevcut program proje desteklerinde dijitalleşme ve çevresel sürdürülebilirlik içeriklerine ilişkin odak alanlarının oluşması, bu odak alanlarında diğer kurumlarla koordinasyon içinde çalışma olanağı, kapsayıcı ve eşitliğe duyarlı yaklaşımın politika ve uygulamalara yansıtılması (anaakımlaştırma), ulusal ve uluslararası görünürlük ve itibar konularında kurumlar için etki yaratabilir.

Bölgesel - Yerel Kamu Kuruluşları

Kalkınma Ajansları

Kalkınma Ajanslarının kuruluş amacı, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki iş birliğini geliştirmek, kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak ve yerel potansiyeli harekete geçirmek, bölgesel gelişmeyi hızlandırmak, gelişmenin sürdürülebilirliğini sağlamak, bölgeler arası ve bölge içi gelişmişlik farklarını azaltmaktır. Kalkınma Ajanslarının ekonomik kalkınma öncelikleri bağlamında imalat sanayi bir başlık olarak yer almaktadır. Yerel istihdam fırsatlarının artırılması, bölgelerde sektörel açıdan birbiri ile tamamlayıcılık arz eden bir sınai yapının oluşturulması, bölgelerdeki sanayilerin geliştirilmesi ve yeni sanayi oluşumlarının teşvik edilmesi ve bölgeler arası sınai ve ticari iş birliklerinin güçlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Yeşil dönüşüm, Kalkınma Ajanslarının imalat sanayi ile ilgili faaliyetleri içinde temel alınan bir anlayıştır. İmalat sanayinde dijital dönüşüm, işletmelerin ve bölgelerin rekabetçiliğinde önemli bir gelişim eksenini olarak kabul edilmektedir. İmalat sanayi işletmelerinde dijital hizmetlerin ve operasyonel yetkinliklerin geliştirilmesi hedefi vurgulanmaktadır.

Kalkınma Ajanslarının imalat sanayinin dönüşümüne yönelik çalışmaların temel çerçevesini aşağıdaki faaliyetler oluşturmaktadır:

- » Bölgelerin üretim kabiliyetlerinin değerlendirilerek potansiyel üretim alanlarının belirlenmesi, işletmelerin bu alanlardaki yatırımlarının teşvik edilmesi,
- » İşletmelerin yeni ürünlere, pazarlara, dağıtım kanallarına ve yeni iş modellerine uyum sağlama kabiliyetlerinin artırılması, bilgiye dayalı, yaratıcı sektörlerin oluşması,
- » İşletmelerde yönetim kalitesinin ve kurumsallaşmanın artırılarak rekabetçilik ve verimliliğin yükseltilmesi,
- » İşletmelerin enerji, su ve doğal kaynakların verimli kullanıldığı, çevre dostu ve daha düşük maliyetli üretim süreçlerine geçişlerinin desteklenmesi.

Kalkınma Ajansları, sosyal kalkınma bağlamında iş gücüne yönelik hedefler doğrultusunda da çalışmalar yürütmektedir:

- » Bölgelerde iş gücünün niteliğinin iyileştirilmesi, işletmelerin gereksinim duyduğu değişen şartlara uyum sağlayan, bölgenin ihtiyaçlarına göre şekillenen bir iş gücü piyasasının oluşmasıyla daha çok işletmenin bölgeye çekilmesi,
- » Eğitim ve sağlık hizmetlerinin altyapısının geliştirilmesiyle nitelikli iş gücünün istihdamını teşvik edici tedbirlerin alınması,
- » Yükseköğrenim ve mesleki eğitim kurumlarının kapasitelerinin iş gücü piyasasının gerekliliklerine cevap verecek biçimde artırılması,
- » İş gücü becerisinin ve öncelikli sektörlerin geliştirilmesini sağlayacak biçimde mesleki eğitim-üniversite ilişkisinin güçlendirilmesi.

Bu çerçevede, ikiz dönüşüm sürecinde nitelikli iş gücü ihtiyacının beceri geliştirme çalışmaları ile giderilmesi ve iş gücünün eşitlikçi dönüşümü için kadınların söz konusu fırsatlara erişimi dikkatle değerlendirilmelidir. Eğitim ve sağlık hizmetlerine eşit erişim, üreme sağlığı ve bakım hizmetlerinin bu kapsamda ele alınması önem taşımaktadır. İş gücü piyasasının gerekleri tanımlanırken, kadın istihdamına ve fırsat eşitliğine ilişkin gereklilikler kalkınma planlarının ve istihdam planının hedefleri doğrultusunda gözetilmeli ve yükseköğrenim ve mesleki eğitim kurumlarının bu yönde politikalarla hareket etmeleri gözetilmelidir. Zira kadınların istihdama katılmaları sosyal kalkınma öncelikleri arasında yer alan ekonomik-sosyal hayata entegrasyon ve sosyal uyumun sağlanması hedefi ile doğrudan ilişkilidir.

Kalkınma İdareleri

Türkiye’de Kalkınma İdareleri, özellikle bölgesel kalkınma ve kırsal kalkınma için oluşturulmuş Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına bağlı ve belirli bölgelerde kalkınma projelerini yürüten kurumlardır. Görevleri, 12. Kalkınma Planı ve Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi gibi politika belgeleriyle uyumlu olarak belirlenmiştir. Bölgesel kalkınmanın hızlandırılması, bölgede uygulanan proje ve faaliyetlerin uyum ve bütünlük içinde yürütülmesini içeren koordinasyon faaliyetlerinden sorumludurlar. İmalat sektörü de dâhil olmak üzere, bölgedeki sektörlerin potansiyelin ortaya çıkarılması ve mevcut uygulamaların izlenmesi ve değerlendirilmesi, ayrıca yenilikçi destek programlarının tasarlanması ve uygulanması bu idarelerin görevleri arasında yer almaktadır. İnsana ve çevreye duyarlı, katılımcı ve yenilikçi bir yaklaşımla çalışmalarını yürütmektedirler. GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı Güney Doğu Anadolu Bölgesindeki, DOKAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı Doğu Karadeniz Bölgesindeki, KOP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı Konya Ovasındaki, DAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı da Doğu Anadolu Bölgesindeki kalkınma süreçlerinde faaliyet göstermektedirler.

Kalkınma İdareleri, imalat sanayinde yeşil ve dijital dönüşüme yönelik plan ve stratejilerin bölgesel olarak uygulanmasında rol üstlenmektedir. Yerel iş birlikleri ile yerel düzeyde etki yaratma potansiyeline sahiptirler ve farklı bölgelerde sanayinin değişen iş kollarına ilişkin olarak çalışabilirler. Özellikle bölgesel ve yerel düzeyde sanayi, teknoloji ve çevre ile ilişkili kamu kurumları, OSB’ler ve sanayi odaları ile iş birliği içinde çalışabilirler. Kalkınma İdarelerinin ikiz dönüşümde kadınların güçlenmesini sağlayacak bir model içinde yer alması, kalkınma planlamalarının imalat sanayii ile ilgili hedeflerinin uygulanmasını sağlayacak, kapsayıcı bir nitelik kazanma, kapasite geliştirme ve anaakımlaştırma olanağı sunacaktır.

Belediyeler

Belediyeler, sınırları dâhilindeki toplulukların dinamiklerini ve ihtiyaçlarını çok farklı boyutları ile bilen yapılardır. Bu yönleriyle yeşil üretim ve dijitalleşme hedefine yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve uygulamaların hayata geçirilmesi konularından yerelin dinamikleri ile en uyumlu çözümlerin üretilmesinde önemli bir rol üstlenirler. Yine aynı nedenle, kadınların güçlenmesi hedefinin somut ve uygulanabilir hâle gelmesi, yerelleşmesi ve yaygınlaşması açısından kritik öneme sahiptirler.

Türkiye’de belediyeler, genç, yetişkin, emekli, kadın, çalışan gibi farklı toplumsal kesimlere ve ihtiyaçlara yönelik çeşitli dijital beceri kazanma programları sunmaktadır. Kadınlara yönelik dijital eğitim programları, çeşitli başlıklar altında, ücretsiz ve uygulamalı şekilde sunulmaktadır. Bu kapsamda verilen eğitimler arasında, dijital okur yazarlık, grafik tasarım, (ör. İzmir-Balçova Belediyesi, İzmir – Çiğli Belediyesi); sosyal medya yönetimi, içerik üretimi, e-ticaret becerilerinin gelişmesi ve dijital reklamcılık, marka oluşturma, veri analizi, hedef kitle stratejileri ve raporlama eğitimleri (ör. Antalya – Muratpaşa Belediyesi); yapay zekâ kullanımı ve dijital girişimcilik (ör. Canik Belediyesi); e-hizmetlerin kullanımı ile girişimciliğin güçlenmesine yönelik eğitimler (ör. İstanbul – Kadıköy Belediyesi) yer almaktadır.

Mavi yakalı çalışanlara yönelik olarak planlamış olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi **Level Up Projesi**, “dijital beceriler açısından dezavantajlı konumdaki mavi yakalı yetişkinlerin, dijital çağda daha verimli, güvenli ve istihdam edilebilir hâle gelmelerini sağlamayı” hedeflemektedir. Bu proje, imalat sanayi ve üretimde ikiz dönüşüm hedefi taşımamakla birlikte, çalışanların genel anlamda dijital uygulamaları kullanabilir olmaları açısından önemli bir örnektir. Ancak bu çalışmalarda eşitlik ve kadınların güçlenmesi gibi bir hedef belirlenmemiştir. Hâlihazırda yürütülen bu çalışmalar, belediyelerin alanda yaratılacak destekler açısından taşıdığı potansiyel hakkında da bir fikir vermektedir.

Belediyeler, yetkinlik geliştirme, yeşil altyapının oluşması, finansman rehberliği, döngüsel ekonominin yaygınlaştırılması ve veri yönetimi sistemlerinin geliştirilmesi gibi araçlarla imalat sanayinde ikiz dönüşümün yerel itici gücü olma potansiyeline sahiptir. Bu roller, ulusal politika ve AB’ye uyum çerçeveleriyle desteklendiğinde, hem rekabet gücü hem küresel pazarla uyum açısından firmalara somut avantajlar sağlanacaktır.

Yetkinlik ve beceri geliştirme bağlamında belediyeler, halk eğitim merkezleri, Dijital Gençlik Merkezleri (DİGEM) veya meslek edindirme kurslarında, içerikleri sektörel ihtiyaçlara göre şekillendirilebilir, sanayiye uygun modüller (enerji verimliliği, dijital bakım, veri analizi) oluşturabilir ve fabrikalarda uygulamalı staj ve eğitim desteği sağlanabilir. Kamu-özel sektör iş birliğinde yürütülecek kapasite geliştirme çalışmalarının içeriklerinin, eğitim yönteminin, araçlarının, dilinin ve hedef kitlesinin kadınların güçlenmesi hedefine yönelik olarak tasarlanması önem taşımaktadır.

Belediyeler yeşil ve dijital dönüşümle ilişkili hibe programlarına başvurma bağlamında, hizmet sınırları içinde yer alan imalat sanayi firmalarına başvuru ve proje geliştirme konusunda teknik rehberlik sunabilir. Oluşturulan çalışmalarda ve projelerde ayrımcılık karşıtı, eşitlikçi ve kadınların güçlenmesi hedefine yönelik adımlar, ilgili uzmanlıklardan faydalanarak atılabilir. Bu çalışmalar, ikiz dönüşüm ve kadınların güçlenmesi hedefini birleştirecek önemli bir altyapı hazırlar. Yeşil OSB destekleri kapsamında atılan adımların, yürütülen pilot projelerin eşitlik açısından incelenmesinde belediyelerin kadın ve eşitlik birimleri görev alabilir. Sanayide enerji, su, atık ve karbon göstergelerinin izlenmesi, üretim verilerinin toplanması süreçlerinde kapsayıcılık ve eşitlik perspektiflerinin ve göstergelerinin entegre edildiği bir yaklaşım sergileyebilirler. Eşitlik ve kapsayıcılık göstergelerine erişimde mentörlük sağlayabilirler. Yerel düzeyde iyi örnekleri paylaşabilir ve yaygınlaştırabilirler.

Ayrıca Belediyeler, satın alma prosedürlerini hem düşük karbon/döngüsel ekonomi kriterlerini içerecek şekilde hem kadınların güçlenmesi hedefi ile entegre bir yaklaşımla ele alabilir ve yerel tedarikçilere yönelik rehberler yayınlayabilir. Söz konusu rehberler sadece yol gösterici olmayacak, aynı zamanda savunuculuk ve farkındalık açısından da etkili olacaktır.

Sektörel Kuruluşlar

Organize Sanayi Bölgeleri

Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu (OSBÜK) istatistiklerine göre, Türkiye’de 280’i aktif olarak faaliyet gösteren 402 OSB vardır. Bu OSB’ler yaklaşık 67 bin işletmeye ev sahipliği yaparak Türkiye’nin sanayi üretiminin yaklaşık %45’ini ve 2,5 milyon çalışan ile toplam sanayi iş gücünün yarısını içermektedir.

OSB’ler, özellikle imalat sanayinde kayıtlı istihdamın ve insana yakışır iş olanaklarının sağlandığı alanlardır. Bu nedenle dördüncü sanayi devriminin getirdiği değişim koşulları içinde imalat sanayinin yeşil ve dijital dönüşümünde kadınların insana yakışır iş olanaklarına kavuşması konusunda da çok önemli bir potansiyel taşımaktadırlar.

Özellikle imalat sanayinin kümелendiği OSB’lerdeki firmalar, bölgesel istihdamın çok önemli bir

kısmını oluşturmaktadır. Dolayısıyla OSB ölçeğinde atılacak bir adım, yüzlerce firmayı aynı anda etkileyebilecek potansiyele sahiptir. UNIDO'nun sanayi parkları rehberlerinde, sanayi bölgelerinin eşitlik için standart koyan aktörler olarak konumlandırılması tavsiye edilmektedir (UNIDO, 2020). OSB firmalarının hem kadınların güçlenmesi hem yeşil dönüşüm hem de dijital dönüşüm alanlarında OSB dışındaki firmalara göre daha ileri seviyede olduklarını gösteren araştırmalar da mevcuttur (PAL, 2025).

OSB'ler eğitim ve beceri geliştirme programları, kreşler ve toplu taşıma seçenekleri gibi politika müdahaleleri yoluyla istihdam ve girişimcilikte stratejik ve destekleyici bir rol üstlenirler. Kapsayıcı ve eşitlikçi iş yerleri modelinin bir prensip olarak yerleşmesini sağlayabilirler. Bunun için yönetim, izleme ve sertifikasyon sistemlerinin kurulmasıyla eşitlikçi iş yerleri için standartların belirlenmesini ve OSB bünyesindeki iş yerlerinin bu standartları geliştirmeleri için ihtiyaçları olan maddi ve teknik desteğin verilmesini sağlayabilirler.

UNDP'nin "Türkiye'de Organize Sanayi Bölgelerinin Dönüşümü" raporu, OSB'lerin yalnızca üretim ve altyapı odaklı yapılar değil, aynı zamanda çalışan refahı, sosyal hizmetler ve eşitlik açısından da dönüştürücü bir potansiyel taşıdığını vurgulamaktadır. Raporda, OSB'lerin erken çocukluk bakım ve eğitim hizmetleri gibi sosyal altyapı unsurlarını güçlendirmesi ve bu yönde kurumsal kapasite oluşturmalarının kadınların istihdama katılımını artırmada kritik bir rol oynayacağı belirtilmektedir (UNDP, 2023). Bu bulgular, OSB'lerin kapsayıcı ve sürdürülebilir sanayi dönüşümünün önemli aktörleri olarak yenilikçi modeller geliştirebileceğini göstermektedir.²² Yukarıda sektörel iyileşme alanları içinde de ele alındığı üzere, Sanayi Bölgeleri için eşitlik yönetim sistemlerinin kurulması, OSB'lerin sektörel dönüşümdeki merkezî rolünü pekiştirecektir.

Bir başka örneğe yakın dönemde kamu, üniversite ve özel sektör temsilcilerinin iş birliğiyle Türkiye'nin ilk kadın odaklı OSB'leri için yapılan hazırlık çalışmalarıdır. İstinye Üniversitesi tarafından duyurulan bu girişim, OSB'lerin yalnızca üretim ve istihdam merkezleri değil, aynı zamanda kadın girişimciliğinin desteklendiği, kadın çalışanların ihtiyaçlarını gözeten ve eşitliği merkeze alan yeni nesil sanayi ekosistemleri olarak tasarlanabileceğini fikrine dayanmaktadır.

İlgili literatürde OSB'lerin mevcut yapıları içinde kolayca atabilecekleri ve örnekleri aşağıda sıralanan pek çok adımın, kadın istihdamı açısından kritik bir etki yaratacağı vurgulanmaktadır (Dedeoğlu, 2021; Doymaz, 2023; Akyelken 2017; UNIDO, 2021):

- » OSB iş planlarına eşitlik hedefleri koymak (kadın çalışan sayılarında artış, yönetim kademelerinde eşitlik, stratejilerin oluşturulması, C190 gibi uluslararası standartların benimsenmesi, vb.);
- » Bir iş örgütlenmesi olarak kendi yönetim yapıları içinde, iç işleyişte, üretilen hizmetlerde ve dışarıya yönelik faaliyetlerinde eşitlik perspektifinin benimsenmesi için anaakımlaştırma programlarının öngördüğü alanlarda düzeltici, uyarlayıcı ve dönüştürücü adımlar atmak;
- » Bağlantılı oldukları kurumsal yapılarda kadınların güçlenmesi hedefine yönelik ortak çalışmalar ve iş birlikleri için savunucu ve kolaylaştırıcı rol üstlenmek;
- » İşletmelerde kadın dostu uygulamaları teşvik etmek ve ayrımcı uygulamaların tespiti ve dönüştürülmesi için adımlar atmak;
- » Bakım hizmetleri başta olmak üzere kadın istihdamını destekleyen sorumluluk alanlarında işletmelerin birlikte hareket edebilecekleri çözümlere öncülük etmek ve zemin oluşturmak;
- » Somut adımlar ve ihtiyaçlara dayalı savunuculuk için istihdam, ücret, pozisyon, terfi gibi konularda kadın-erkek kırılımlı veri toplamak, doğrudan ihtiyaca yönelik hizmet üretimi için ihtiyaç analizleri yapmak.

İşveren Sendikaları

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının verilerine göre, Türkiye’de 84 işveren sendikası bulunmaktadır. Ahşap ve kâğıt, metal, tekstil, deri, gıda, ilaç gibi imalat sektöründe yer alan iş kollarını içeren 26 sendika vardır. 84 sendikanın 54’ü bağımsız, 31’i Türkiye’de faaliyet gösteren 3 işveren sendikaları konfederasyonuna bağlı olarak faaliyet göstermektedir. 20 üye işveren sendikası ile TİSK, en büyük konfederasyondur.

Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu (No. 6356), sendikaların eşitliği gözetmesi ve kadın istihdamını destekleyici faaliyetler için kaynak kullanımı konularında düzenlemelere yer vermektedir. Eşitliğin temel bir prensip olarak gözetilmesi, bu yaklaşımın savunuculuk faaliyetlerinin ve müzakerelerin de bir parçası hâline getirilmesinde etkili bir mekanizmadır.

İşveren sendikalarının kendi çalışma ilişkilerinde eşitlik ve kapsayıcılığa yer vermeleri etki alanlarını ve sorunlara ilişkin vizyonlarını geliştirecektir. Böylece kapsayıcı bir deneyim bütününün bilgisinden ve oluşturacağı ortak akıldan yararlanarak etki alanlarını genişletebilirler. Mevcut uygulamalar arasında kadın çalışanların ihtiyaçlarına ilişkin savunuculuk çalışmaları yapmak, eşitlikçi ve kapsayıcı çalışma ilişkileri hedefiyle planlanan eğitim ve farkındalık çalışmaları yapmak, kadın çalışanların ihtiyaçlarına ilişkin eğitim ve farkındalık geliştirmek gibi uygulamalar listelenebilir.

Bu yaklaşımın bir örneği olarak, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS) ve Eşitliğe Değer Derneği tarafından yürütülen ve çimento sektöründe eşitlik farkındalığını artırmayı amaçlayan #BenimleGelecek projesi girişimi bir iyi örnek oluşturmaktadır. Proje, Türkiye’de ilk kez nöropazarlama yöntemiyle gerçekleştirilen araştırma ile sektör çalışanlarının eşitlik algılarını bilimsel olarak ölçmüş, elde edilen bulgular doğrultusunda çalışma kültürünü dönüştürmeye yönelik eğitimler tasarlanmıştır. Proje kapsamında farkındalık ve kapsayıcı liderlik eğitimleri hem ofis çalışanları hem karar vericiler için yapılandırılmıştır. Eğitimleri takiben kurumlarda “Değişim Liderleri” belirlenmekte ve eşitlik odaklı aksiyon planları oluşturulmaktadır. Bu model, sektörün tamamında eşitlikçi kurum kültürü gelişimini destekleyen yenilikçi bir iyi uygulama örneği sunmaktadır.

Sendikaların uluslararası düzeyde bilgi ve deneyim paylaşımı, iyi örneklerin yaygınlaşması açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle de yeşil ve dijital dönüşüm süreçlerinin küresel niteliği, bu sürece ilişkin ulusal adımların küresel adımlarla paralellik göstermesini gerektirmektedir. Ülkeler arası akran öğrenmesi süreçlerinin işletilmesi ya da küresel sendikaların kadınların güçlenmesi yönündeki önerilerinin ulusal düzeye yansıtılması için konfederasyonların atacağı adımlar önemlidir. Türkiye imalat sektöründe eşitlik sertifikasyonunun veya kapsayıcı iş yeri standartlarının uyarlanması konusunda Confindustria’nın deneyiminden ve teknik katkısından yararlanarak benzer bir çerçevenin TİSK bünyesinde yürütülmesi için adımlar atılabilir.

Confindustria İtalya İşveren Sendikası Konfederasyonu

Confindustria, İtalya’daki ana işverenler örgütüdür. Şirketleri temsil etmekte, savunuculuk yapmakta, araştırma üretmekte, çalışma ilişkilerini yönetmekte olup, rekabetçilik, verimlilik ve inovasyonu güçlendirmek için stratejik girişimler yürütmektedir. Konfederasyonun üyeleri, sanayinin farklı sektörlerinde faaliyet gösteren büyük, orta ve küçük ölçekli şirketlerden oluşmaktadır. Bu şirketler, Confindustria’nın sektörel ve bölgesel derneklerine bağlıdır ve ulusal, bölgesel ve şirket düzeyindeki çalışma ilişkisi mekanizmalarına katılmaktadırlar.

Confindustria’nın görevleri arasında, iş gücü düzenlemelerini şekillendirmek, üretkenlik ve inovasyonu teşvik etmek, rekabetçiliği güçlendirmek, beceri ve kapasite geliştirme süreçlerini

desteklemek ve imalat sektöründeki kadın istihdamı gibi yapısal sorunlara yönelik çalışmalar yürütmek gibi faaliyetler yer almaktadır. Sendikalar, çalışma, eşitlik, sanayi gibi bakanlıklar, kadın-erkek eşitliği kurulları ve aktif iş gücü uygulamalarını yürüten kurumlar ve sivil toplum örgütleri ile iş birliği içinde çalışmaktadır.

Yeşil ve dijital dönüşümle ilişkili olarak Confindustria, şirketlerin gelişen sanayi ekosistemine uyum sağlamaları için ileri teknolojilerin, dijital yetkinliklerin ve inovasyon odaklı süreçlerin benimsenmesini desteklemekte, eğitim ve istihdam kurumlarıyla iş birliği içinde geleceğin becerilerini güçlendiren çalışmalar yürütmektedir.

Kadınların güçlenmesi ve eşitlik alanını bir öncelik olarak gören konfederasyon, **STEAMiamoci** Programı ile kız çocuklarının STEM alanlarına yönelimini artırmayı, kalıp yargıları kırmayı ve ulusal ölçekte bir farkındalık ağı oluşturmayı amaçlamaktadır. STEAMiamoci gibi projelerle genç kadınların STEM alanlarına katılımında farkındalık ve ilgi artmış, okullar, şirketler ve kurumlarla geniş kapsamlı iş birliği ve kalıcı bir izleme mekanizmasının kurulması sağlanmıştır.

Kadınların güçlenmesi bağlamındaki bir diğer çalışma "**Minerva Ödülü**"dür. Ödül, kadınların liderliğini ve şirketlerin iyi uygulamalarını görünür kılmakta, kapsayıcı kurum kültürünü teşvik etmektedir.

Eşitlik Sertifikasyonu uygulaması, KPI'lara dayalı değerlendirmeler ve mali teşviklerle şirketlerde eşitlik politikalarının güçlendirilmesini hedeflemektedir. Eşitlik Sertifikası alan şirketlerde ücret politikaları, kariyer gelişimi ve ebeveynlik desteği alanlarında ölçülebilir iyileşmeler sağlanmıştır. Bu sertifika programı şirketlerin adil işe alım, ücret eşitliği, kariyer gelişimi ve ebeveynlik desteği politikalarını güçlendirmesini desteklemektedir.

Konfederasyon, ayrımcılığın önlenmesi ve kadın katılımının artırılması için ulusal ve şirket düzeyinde eşitlik komiteleri ve toplu iş sözleşmesi komiteleri ile eşitlik anlayışını içeren bir konfederasyon yapısının iyi bir örneğini oluşturmaktadır.

İtalya'nın Fırsat Eşitliği Yasası (2006) ve 2021'de aynı yasada yapılan değişiklikler (162/2021) Confindustria'nın uygulamalarının temelini oluşturmaktadır. Yasada, toplu iş sözleşmelerinde, komitelerde ve sertifikasyon süreçlerinde eşitliği güçlendiren mekanizmalar açıkça düzenlenmiştir. KPI'lar, izleme sistemleri, politika çerçeveleri ve iş yerinde eşitliği geliştiren uygulamalar bu yapının bir parçasıdır.

Konfederasyonun kadınların güçlenmesi hedefi, aşağıdaki başlıklar altında yürüttüğü eylem, müzakere ve çalışmalarda somutlaşmaktadır:

- » Eşit ücret izleme, ücret farklarının takip edilmesi;
- » Kadın çalışanların pozisyonu, eğitimi ve kariyer gelişimiyle ilgili istatistiksel raporlar hazırlanması;
- » Teknoloji ve yeni mesleklere kadınların katılımını artırmaya yönelik inovatif istihdam politikaları uygulanması;
- » Sektörde kadın istihdamının yıllık analizi, sözleşme türleri ve yapısal engellerin ortaya konulması;
- » Büyük ölçekli şirketlerde bakım desteklerinin yaygınlaşmasıyla iş gücünde kalıcılığın artması;
- » Kadınların geleneksel olmayan mesleklere erişiminin teşvik edilmesi;
- » Ayrımcılığa karşı koruma ve kapsayıcı çalışma ilişkileri mekanizmalarının kurulması.

Sendikalar dönüşüm sürecinde ortaya çıkan sorunların sosyal taraflarla bir arada ele alındığı bir diyalog olanağı sunma potansiyeline sahiptir. Yeşil ve dijital dönüşümün çalışma ilişkilerinde ve çalışanlar üzerinde yaratacağı potansiyel etkinin adil ve olumlu bir biçim alabilmesi, çalışanların bu süreçlere katılımları, bu süreçte kadınların ve erkeklerin ilgi ve ihtiyaçlarının eşit şekilde gözetilmesi hem imalat sanayinin eşitlikçi bir geleceğe taşınması hem eşitsizliklerin ortadan kalkması için bir fırsattır. OSB'ler, akademi, kalkınma ajansları ve kalkınma idareleri ile yakın iş birliği içinde çalışmaktadırlar.

İmalat sanayinin ikiz dönüşüm sürecinde kadınların güçlenmesi çerçevesinde bir paydaş olarak yer almaları, kendi işleyişlerinde eşitlik ve kadınların güçlenmesi perspektifinin yerleşmesi; üye işveren sayısının artışı, firmalarda yeşil ve dijital dönüşüm ihtiyacı hakkında bilgi birikimi; firmalara yeşil ve dijital dönüşüm için yol gösterici olma; ulusal ve uluslararası görünürlük gibi etkiler yaratabilecektir.

İşçi sendikaları

24 Temmuz 2025'te yayımlanan Resmî Gazete'ye göre, Türkiye'de 17.326.143 olan toplam işçi sayısının %14'ü (2.429.527 işçi) sendika üyesidir. 235 işçi sendikasının 104'ü 7 konfederasyon altında, 131'i ise bağımsız olarak faaliyet sürdürmektedir. Bu sendikalardan 65'i %1 barajını geçerek, toplu iş sözleşmesi imzalamaya yetkili olmuştur. Sendikalı işçilerin yaklaşık üçte biri imalat sanayinde yer almaktadır. İmalat sanayi altında sayılabilecek iş kollarında sendikalaşma oranları %20'lerin altındadır. Özellikle kadınların yoğun olarak yer aldığı dokuma, hazır giyim ve deri (%8,55) ile gıda (%13,10) sanayinde oranlar oldukça düşüktür. Her iki iş kolunda da sendikalılar arasında kadınların erkeklere oranı (sırasıyla 1/3 ve 1/4) düşüktür. En fazla sendikalı işçinin olduğu metal iş kolunda sendikalılar arasında kadınların oranı 1/7'ye kadar düşmektedir (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2025).

Sendikal örgütlenmeler, kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların giderilmesine ilişkin taleplerini, ihtiyaç ve beklentilerini dile getirebilmeleri için önemli işlevler üstlenebilecek mekanizmalardan biridir. Sendikaların görevleri arasında yer alan hukuki, sosyal ve mesleki hakların korunması, eğitim araştırma ve iyileştirme çalışmaları ile çalışma yaşamının ve çalışma şartlarının geliştirilmesi, çalışanların demokratik katılımı ve diyalog ortamının sağlanması rollerinin tümü eşitlik perspektifi ile hayata geçirilebilir.

Kadınların liderlik, karar alma mekanizmalarına katılım, eşit ücret, bakım emeği gibi eşitsizlik alanlarına ilişkin taleplerini dile getirmek; üreme sağlığı, gebelik ve sonrasına ilişkin hakları ve çalışma haklarına ilişkin gündem oluşturmak; toplu iş görüşmeleriyle kadınların çalışma yaşamına katılımı ve devamlılıkları ile ilgili ihtiyaçlarına ilişkin önlemlerin alınmasına aracılık etmek; ILO sözleşmeleri başta olmak üzere çalışma haklarına ilişkin çerçevenin savunuculuğunu yapmak, sendikalar tarafından sahiplenilen ve Türkiye'de örneklerine rastlanan rollerdir. Sendikalar, eşitliğin temel bir prensip olarak gözetilmesi, bu yaklaşımın savunuculuk faaliyetlerinin ve müzakerelerin de bir parçası hâline getirilmesinde etkili mekanizmalardır.

Mevcut uygulamalar arasında kadın çalışanların ihtiyaçlarına ilişkin savunuculuk çalışmaları yapmak, eşitlikçi ve kapsayıcı çalışma ilişkileri hedefiyle planlanan eğitim ve farkındalık çalışmaları gerçekleştirmek, kadın çalışanların ihtiyaçlarına ilişkin eğitim ve farkındalık geliştirmek gibi uygulamalar sayılabilir.

Sendikalar ikiz dönüşüm sürecinde ortaya çıkan sorunların çalışan hakları açısından ele alındığı bir diyalog olanağı sunabilir. Yeşil ve dijital dönüşümün çalışma ilişkilerinde ve çalışanlar üzerinde yaratacağı potansiyel etkinin adil ve olumlu bir biçim alabilmesi, çalışanların bu süreçlere katılımları, bu süreçte kadınların ve erkeklerin ilgi ve ihtiyaçlarının eşit şekilde gözetilmesi hem imalat sanayinin eşitlikçi bir geleceğe taşınması hem eşitsizliklerin ortadan kalkması için bir fırsattır.

Sendikalar çalışma ilişkilerinin düzenlenmesini sağlayan sosyal diyalogun en önemli parçasıdır. İşçi-işveren ilişkileri için tüm ilgili yapılarla (akademi, sivil toplum, kamu gibi) iş birliği içinde çalışmalar yürütmektedirler.

Firmalar ve OSB'leri için olduğu kadar sendikalar için de eşitliğin anaakımlaştırılması önem taşımaktadır. Sendikalarda eşitlik ve kadınların güçlenmesi hedefini taşıyan politika belgeleri olmalı, bu yaklaşım tüzükte, ilgili genel kurul kararlarında ve sendika tarafından yürütülen toplu iş sözleşmelerinde yer almalıdır. Sendikaların eşitlik yönünde adımlar atmaları için eşitlik ve kadınların güçlenmesi alanında çalışan komite ya da birimler oluşturulmalı, karar alma süreçlerinde ve mekanizmalarında eşit temsile yönelik tedbirler ve geçici özel önlemler alınmalı, eşitlik ve kadınların güçlenmesi konularında kurumsal kapasitenin güçlenmesi ile bilgi ve farkındalığın artırılması için çalışmalar yapılmalıdır (Eroğlu, 2025; Eroğlu 2021).

Sendikaların kendi çalışma ilişkilerinde eşitlik ve kapsayıcılığa yer vermeleri etki alanlarını ve sorunlara ilişkin vizyonlarını geliştirmek konusunda önem taşımaktadır. Böylece kapsayıcı bir deneyim bütününe bilgisinden ve oluşturacağı ortak akıldan yararlanarak etki alanlarını genişletebilirler.

Sendikaların imalat sanayinin ikiz dönüşümünde kadınların güçlenmesi sürecinde bir paydaş olarak yer almaları; üye sayısının artışı; yeşil ve dijital dönüşümün iş gücü üzerindeki etkilerinin bilinmesi; adil dönüşümün gündem hâline gelmesi; çalışan haklarına ilişkin savunuculuk kapasitesinin gelişmesi; kendi işleyişlerinde eşitliğin bir norm hâline gelmesi ve politikalara ve uygulamalara yansması gibi etkiler yaratabilir.

Sanayi ve Ticaret Odaları

Sanayi odaları, sektördeki eğilimleri takip ederek sanayicilerin ortak ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetleri kolaylaştırmak, imalat sanayinin gelişmesini sağlamak adına politika ve stratejiler geliştiren, bilgi üreten ve rehberlik eden yapılardır.

Türkiye'de sanayi odaları, 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu kapsamında kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarıdır. Temel görevleri aşağıdaki gibidir:

- » Sanayicilerin ortak ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetleri kolaylaştırmak
- » İmalat sanayinin gelişmesini sağlamak, üyeler arasında mesleki disiplin ve dayanışmayı korumak
- » Politika ve strateji geliştirmek
- » Sektördeki eğilimler, üretim, istihdam, ihracat ve dijital dönüşüm gibi konularda raporlar hazırlamak
- » Üyelerine teknoloji, verimlilik, kalite ve sürdürülebilirlik konularında eğitim ve danışmanlık sağlamak, rehberlik etmek
- » OSB'ler ile iş birliği kurarak yatırım ortamını iyileştirmek, altyapı sağlamak.

Türkiye'de 180'in üzerinde sanayi ve ticaret odası bulunmaktadır. Bu birimlerin üyeleri hem imalat sanayi işletmeleri hem ticaretle uğraşan işletmelerden oluşmaktadır. Üyeleri sadece imalat sanayi işletmelerinden oluşan sanayi odalarının sayısı 12'dir.²³

Sanayi odalarının bu görevleri kadınların güçlenmesi ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla yürüttükleri çalışmalar bu yönde bir etki yaratma potansiyeli taşımaktadır. Bu görevlerin eşitlik perspektifi ile hayata geçirilmesi sektörün de eşitlikçi bir yönde gelişmesine önemli katkılar sunacaktır.

Sanayi odalarının görev ve sorumlulukları ile kadınların güçlenmesi hedefi arasında kurulacak ilişki aşağıdaki gibi özetlenebilir:

22 Bkz. tobb.org.tr/OdaveBorsalarDB/Sayfalar/oda-borsa-sorgulama.php

Tanımlanmış görevler ve roller	Kadınların güçlenmesi için potansiyeli rol
Sanayicilerin ortak ihtiyaçlarını karşılama ve mesleki faaliyetleri kolaylaştırma	İstihdama katılımı sınırlı olan kadınların yeni beceriler kazanarak iş gücünün bir parçası hâline gelmesi, çoğunluğu kadınlardan oluşan NEET grubun iş gücüne katılımı, böylece nitelikli emek kaynağının yaratılması ve yetenek havuzunun genişlemesi İmalat sanayinin gelişmesi, üyeler arasında mesleki disiplin ve dayanışmanın güçlenmesi görevi bağlamında mesleki disiplin ve dayanışmanın kapsayıcı niteliğinin güçlendirilmesi, en geride kalan grupların, örneğin kadın işverenlerin ve kadın çalışanların önündeki engellerin kaldırılması
Politika ve strateji geliştirme	Kapsayıcılık ve eşitlik yaklaşımının yer alması ve güçlendirilmesi, eşitlik, iş yerinde şiddet ve tacize sıfır tolerans gibi politika ve strateji belgelerinin geliştirilmesi, kota sandalye ayrılması gibi yöntemlerle kadınların sanayi odaları yönetim içinde yer almalarının desteklenmesi, ilgili firmalara bu yönde öncülük edilmesi
Sektördeki eğilimler, üretim, istihdam, ihracat ve dijital dönüşüm gibi konulara ilişkin bilgi üretimi	Raporlarda kadınların ve erkeklerin farklı ilgi ve ihtiyaçlarına odaklanacak bir içeriğin geliştirilmesi, kadınların istihdama katılımının önündeki engellerin ortaya konulması
Teknoloji, verimlilik, kalite ve sürdürülebilirlik konularında eğitim, danışmanlık ve rehberlik	Eşit katılım için gerekli önlemlerin alınması, teknoloji, dijitalleşme gibi kadınların görece daha az erişimi olan alanlarda desteklenmesi
Yatırım ortamının iyileştirilmesi, altyapı sağlanması	Sağlanacak altyapının kadın ve erkek çalışanların ihtiyaçlarına eşit derecede önem vermesi (uygun ekipman, ulaşım olanakları, fiziksel şartlar, paylaşılan bakım ihtiyaçları vb.)
Eğitim ve danışmanlık yoluyla kayıtlı firmalar için yol gösterici, özendirici bir öğrenme kaynağı oluşturulması	Kadın istihdamı ve kadınların güçlenmesi hedeflerini içeren politikalar ve stratejilerin geliştirilmesi

Sanayi odalarının sanayiciler, özellikle de KOBİ'ler için destekleyici ve yol gösterici bir nitelik taşıyor olması, onların kapsayıcı ve eşitliği önemseyen uygulamalarının kolayca yaygınlaşmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda Türkiye'de uygulamaya dönük somut çalışmalar yürütüldüğü bilinmektedir.

Türkiye'den Örnekler: Sanayi Odaları ve Kadın Güçlenmesi Projeleri				
Proje Adı	Uygulayıcı / Ortaklar	Amaç	Ana Faaliyetler	Çıktılar / Etki
Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Deneyim Paylaşım Grubu	Denizli Sanayi Odası, UN Global Compact Türkiye	Sanayide eşitlikçi politikaları yaygınlaştırmak	Bilgilendirme toplantıları, eşit ücret ve liderlikte kadın temsiliyeti oturumları	Tekstil ve imalatla yüksek kadın istihdam oranı
İSO Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı	İstanbul Sanayi Odası	Kurumsal süreçlerde fırsat eşitliği sağlamak	Veri izleme, işe alım ve terfi süreçlerinde kadınların desteklenmesi	Eşitlikçi İK politikalarının uygulanması
Sanayide Kadın Eli	TOBB Kadın Girişimciler Kurulu, İŞKUR, OSB'ler	Kadın istihdamını artırmak, algı dönüşümü sağlamak	Eğitim-istihdam bağlantıları, farkındalık kampanyaları	33.000+ kadına nitelikli istihdam
Kadın girişimcilerin desteklenmesi	Kahramanmaraş Sanayi Odası ve UNDP	Deprem sonrası yeniden yapılanma sürecinde kadınların ekonomik güçlenmesini sağlamak	Deprem bölgesinde iş yerleri zarar görmüş kadın girişimcilere sağlanan destekler	Çok sayıda kadın girişimciye küçük nakdi destek
Eşitlik Yıldızları	TOBB İzmir Kadın Girişimciler Kurulu, ESBAŞ, İzmir Ticaret Borsası	Uzun süre istihdam dışı kalan kadınlara yeniden iş fırsatı sağlamak	İşletmelerde fırsat eşitliği algısını güçlendirme, istihdam bağlantıları	Kadınların iş gücüne dönüşü için pilot uygulamalar

Nitekim sanayide önemli rol oynayan sanayi odalarının eşitlik ve kadınların güçlenmesi hedefi ile yürüteceği çalışmalar tek seferlik projelerle sınırlı kalmamalıdır. Stratejiler ve politikalar eşitlik perspektifi ile gözden geçirilmeli, bu yaklaşım tüm plan ve uygulamalara yansıtılmalıdır.

Firmalarla doğrudan temas hâlinde, yerel ve bölgesel düzeyde iş birlikleri (OSB ve Kalkınma Ajansları, Kalkınma İdareleri gibi) oluşturulması bağlamında sanayi odaları aşağıdaki işlevleri yerine getirmek için desteklenmelidir:

- » Türkiye’de sanayi odalarının kadınların güçlenmesi, kadın girişimcilerin desteklenmesi ve sanayide kadınların eşit temsili konularındaki çalışmalarının iyi örnekler olarak görünür olması ve yaygınlaştırılması;

Avrupa Birliği fonlarıyla desteklenen ve 2024 yılında tamamlanan **“İmalat Sanayinde Geleceğin İşleri: Beceri ve Cinsiyet Açığını Kapatmak (The Future of Work in Manufacturing Industry: Closing the Skills and Gender Gap-ManuFoW)”** projesi, Türkiye imalat sektöründeki beceri ve temsil açığını iş gücünü, yeni dijital yeteneklere adapte ederek ve eşitsizlikleri gidererek kapatmak amacıyla uygulanmıştır. Bu adaptasyonu sağlamak için, 1 yıl süreyle aşağıdaki 6 teknoloji alanında eğitimler verilmiştir:

- » Veri Analitiği ve Yapay Zekâ
- » Robotik Sistemler ve Otomasyon
- » Nesnelerin İnterneti ve Sensör Teknolojileri
- » Bulut Bilişim ve Büyük Veri
- » Siber Güvenlik
- » Bilgisayar Destekli Tasarım – Bilgisayar Destekli Üretim (CAD – CAM), Eklemeli Üretim

Proje, kadınların sanayi sektöründe görünürlüğünü artırmak, “sanayi erkek işi” algısını kırmak, eşitlik politikalarının sanayi ekosistemine entegrasyonuna katkı sağlamak amacıyla aşağıdaki çalışmalara yer vermiştir:

- » Kadınların mavi yakalı pozisyonlardan ileri teknoloji uzmanlıklarına geçişini destekleyen eğitimler
- » C-Level eğitimleri ile kadın yöneticilerin dijital dönüşüm süreçlerinde liderlik yapması hedefine yönelik çalışmalar
- » Şirketlerde eşitlikçi bir kültür oluşturmak için farkındalık seminerleri
- » Eğitim sonrası kadınların sanayi şirketlerinde dijital dönüşüm projelerine dâhil edilmesi, kadınların yüksek ücretli ve geleceğe dönük pozisyonlara erişimi için kolaylaştırıcılık

Kaynak: <https://eurecat.org/en/portfolio-items/manufow/>

- » Örgütsel yapılara yönelik kapsayıcılık ve eşitlik yaklaşımının anaakımlaştırması, analiz, tespit, iyileşme adımları için planlama ve uygulama süreçlerinin hayata geçirilmesi, stratejik planlarda eşitlik ve kapsayıcılık konularına yer verilmesi, eşitlik odaklı bütçeleme uygulamalarının hayata geçirilmesi;

İstanbul Sanayi Odası (İSO) Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Planı, İSO’nun Kapsamlı İnsan Kaynakları Politikasının bir parçası olarak kurumsallaştırılmıştır. Kurum, eylem planı aracılığıyla ve tarafsızlık, adalet ve kapsayıcılık ilkeleri doğrultusunda, çalışanlarına dil, yaş veya kadın - erkek gibi farklılıklara bakılmaksızın eşit hak ve fırsatlar sunmayı taahhüt etmektedir. Eşitlik yaklaşımı 5 ana başlık altında ele alınmaktadır:

- » Eylem Planının Kurumsallaştırılması
- » Veri Toplama ve İzleme Eğitimi ve Farkındalık
- » Eşitlik Çalışmalarına Ayrılmış Kaynaklar
- » İş-Yaşam Dengesi ve Kurumsal Kültür
- » İşe Alım ve Kariyer Gelişimi

Kaynak: https://www.iso.org.tr/Sites/1/upload/files/GEP_ISO_TR_EN_0724-12410.pdf

- » Dijital ve yeşil dönüşüm ile ilgili planlamalara ve çalışmalara kapsayıcılık, eşitlik ve kadınların güçlenmesi yaklaşımının dâhil olması;

ASO-SEM (Ankara Sanayi Odası Sürekli Eğitim Merkezi), kadınların sanayide nitelikli iş gücü olarak yer alması, dijital ve yeşil dönüşümde kadınların aktif rolü ve katılımının desteklenmesi yaklaşımına çalışmalarında yer vermektedir.

CNC tezgâh operatörlüğü, otomasyon sistemleri, PLC programlama, elektrik pano montajı, koordinat ölçüm sistemleri, robot kaynağı konularında 55 kadın kursiyere teorik ve uygulamalı 6 haftalık yoğun eğitim verilmektedir. Kursiyerler eğitim başlamadan önce firmalarla eşleştirilmektedir.

Türk Kızılay iş birliği protokolü ile programa ek destekler sunulmaktadır (yol, yemek, kreş desteği, ferdi kaza sigortası, mesleki yeterlilik belgesi, işe başlama teşviki).

Program kapsamında 2024 yılında 64 kadın kursiyer işe yerleştirilmiş, 2025 hedefiyse 400 kadının işe yerleştirilmesi olarak belirlenmiştir.

- » Kapsayıcılık ve eşitlik yaklaşımının 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu içinde yer alması ve Sanayi odalarının kuruluş ve amaçlarına dâhil edilmesi için politika düzenlemelerinin yapılması.

Türkiye İhracatçılar Meclisi

Türkiye İhracatçılar Meclisi, ihracatçı birliklerinin çatı kuruluşudur. 27 sektör, 61 İhracatçı Birliği ile 150 bini aşkın ihracatçıyı temsil etmektedir. Kurumun öncelikli misyonu, sürdürülebilir dış ticaret hacminde artış sağlamak, iş birliği yapılan ticari partner ülkeler ile ikili ticari, sosyal ve kültürel ilişkileri geliştirmek, bu hedef doğrultusunda yapılacak etkinliklerde özel sektör ve kamu arasında köprü görevi görmek.

Meclis, WEPs imzacısıdır. Kadın girişimciliği konusunda çalışmaları bulunmaktadır. TİM Akademi kapsamında sürdürülebilirlik ve inovasyon destekleri, firmaların yeşil ve dijital dönüşüm süreçleri için birer kaynaktır. TİM, 2024-2027 dönemi için Eşitlik Eylem Planı geliştirmiştir. AB Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Stratejisi ve CEDAW'a atıfta bulunan dokümanda 6 temel alan yer almaktadır: Kadın-erkek fırsat eşitliği için kapasite geliştirme ve kurumsallaşma, işe alımlar ve kariyer gelişimi, iş-iş dışı hayat dengesi, karar alma ve liderlik, kadın ve erkeklerin farklı ilgi ve ihtiyaçlarının araştırma içeriğine entegrasyonu, kadına karşı şiddet, cinsel taciz ve ayrımcılık. Plan dâhilinde bir Kadın İhracatçıyı Güçlendirme Komitesi (KİGK) kuruluşu ve işleyişi yer almaktadır. Komite eylem planının yönetiminden, uygulanmasını ve koordinasyonunu izlemekten ve eşitliğe ilişkin gelişim alanlarını belirlemekten sorumlu kalıcı bir grup olarak belirlenmiştir.

Kadınların Güçlenmesi Öncelik Alanı Programları

TİM WINGS (Women International Networking and Global Sales) Projesi, 2024	Kadın girişimcilerin rekabet gücünü artırmayı ve ihracata yeni firmalar kazandırmayı amaçlamaktadır.
İhracatta Kadını Destekleme Projesi	TİM WINGS çatısı altında; Türk Eximbank, İhracatı Geliştirme (İGE) A.Ş. ve Türk Standartları Enstitüsü (TSE) iş birliğinde, bir ilk olarak başlatılan 'İhracatta Kadını Destekleme Projesi' kapsamında, girişimci belgesi olan kadın ihracatçılar için 13 milyar liralık finansman desteği sağlanmaktadır.
Yurt Dışı Pazar Araştırması Desteğinde Kadın İhracatçılara İlave Puan Uygulaması	Ticaret Bakanlığı tarafından; İhracat Desteği Hakkında Karar kapsamında yer alan Yurt Dışı Pazar Araştırması Desteğinde hedef ülkelere yönelik ilave puan uygulamasında TSE K 645 numaralı "Kadın Girişimci – Temel Tanımlar ve Genel Kurallar" standardına sahip şirketlere yapılan destek oranına 20 puan ilave edilmektedir.
İhracatta Sınırları Aş Eğitimleri	Türkiye İhracatçılar Meclisi ve Akbank Dönüşüm Akademisi iş birliğinde ihracatçı, potansiyel ihracatçı, kadın ve genç girişimcilere yönelik "İhracatta Sınırları Aş" eğitim serisi sunulmaktadır.

Sürdürülebilirlik Bağlamındaki Programlar

ECOTİM	İhracatçı Birlikleri üyesi şirketlerde sürdürülebilirlik altyapısının oluşturulması ve yönetimi, yetkinliğinin artırılması ve güçlendirilmesi, her bir kurumun kendi hedeflerine, yapısına ve ihtiyaçlarına uygun kurumsal sürdürülebilirlik sistemlerinin tasarlanarak hayata geçirilmesi ve izlenmesi
GREENTİM	Avrupa Yeşil Mutabakatı ve sürdürülebilir gelecek hakkında farkındalık oluşturacak bilgi ve eğitimlere erişim sağlayan dijital bir platform
TÜBİTAK Yeşil İnovasyon Teknoloji Mentörlük Programı	KOBİ'lerin hedeflerine, yapılarına ve ihtiyaçlarına uygun kurumsal sürdürülebilirlik sistemlerinin tasarlanması, hayata geçirilmesi ve izlenebilirliğin sağlanması ile ihtiyaç duydukları mentörlük hizmetinin sağlanması
Yenilenebilir Enerji Teknolojileri (YET) Çalışma Grubu	Türkiye'nin yenilenebilir enerji teknolojilerindeki ihracat pazar payını artırmak ve sektörlerin ihracat artışını teşvik etmek

İnovasyon Çalışmaları

İnovaLiG Programı	Türkiye'nin ilk inovasyon geliştirme programı olarak firmaların yenilikçilik yetkinliklerini ölçmelerine, geliştirmelerine ve uluslararası kıyaslamalar yapmalarına olanak tanımakta olup, Program sonunda "inovasyon şampiyonları" ödüllendirilmektedir.
İnoSuit Programı	Üniversite-sanayi iş birliği kapsamında, firmaların inovasyon yönetimi kapasitelerini artırmaya yönelik mentörlük temelli bir programdır . Şirketlere, stratejik olarak inovasyon yapabilmeleri için yapı ve süreç desteği sağlamaktadır.
İnovaTİM	Üniversite öğrencileri için inovasyon ve girişimcilik kültürünü geliştiren bir ağıdır. Gençlerin proje geliştirme ve prototipleme becerilerini artırmayı amaçlamaktadır.

İş Dünyası ve Meslek Örgütlenmeleri

İş dünyası ve meslek örgütlenmeleri, dijital ve yeşil dönüşümde kadınların güçlenmesi hedefine yönelik olarak atılacak adımlara ışık tutacak bilgi ve deneyimi sağlayan yapılar olarak ele alınmalıdır. Bu yapılarla kurulacak iş birlikleri, yürütülen çalışmaların ve yatırımların hedef kitleye erişmesi, hedef kitlenin ilgi ve ihtiyaçlarına yanıt vermesi ve etkili sonuçlar yaratmasına aracı ve destek olacaktır.

WE Projesi kapsamında gerçekleştirilen sosyal etki analizi ve geliştirilen planlama önerileri, dijitalleşme ve yeşil dönüşüm sürecinde sivil toplum örgütleriyle yürütülecek iş birliklerine dikkat çekilmektedir. Olası iş birlikleri TÜSİAD, TÜRKONFED gibi özel sektör kuruluşları, KAGİDER, ANGİKAD gibi kadın girişimciliğine odaklanan STK'ler, TMMOB, IEEE gibi meslek örgütlenmeleri ve Turkiye, BPW Ankara, BPW İstanbul, Women in Tech gibi çalışma yaşamında kadınların güçlenmesi hedeflerine yönelik olarak çalışmalar yapan örgütlenmeler ile kurulabilir. Bu modelin kapsamı içinde ele alınan konularda, teknolojiye, imalat sanayinde, dijitalleşmede ve yeşil ekonomide kadınlara yönelik çalışmalar yapan örgütlenmelerden bazıları aşağıdaki tabloda örneklenmektedir:

Kadın emeği alanında çalışan sivil toplum kuruluşları: Türkiye'den örnekler		
Örgüt / Platform	Odak Alanları	Öne Çıkan Programlar
TÜMKAD – Tüm Mühendis Kadınlar Derneği tumkad.org.tr	Kadın mühendislerin güçlenmesi, STEM, dijital dönüşüm	Kutup Yıldızım Mentörlük, Dijital Dönüşüm Komisyonu
KAİSDER - Kadın İşveren ve Sanayiciler Derneği	Kadınların ekonomik yaşama etkin katılımı ve kadın işveren ve girişimcilerin güçlenmesi	Kadın istihdamı girişimcilik ve ikiz dönüşüm projeleri, Sertifika programları
KEİG – Kadın Emeği ve İstihdamı Girişimi www.keig.org	Kadın istihdamı, OSB'lerde kadın emeği, savunuculuk	Araştırma ve politika geliştirme
KEFA-Kadın emeği çalışan akademisyenler ağı www.kefaweb.org	Kadın istihdamı, örgütlenme, bakım emeği, sanayide kadın emeği	Araştırma ve politika geliştirme
Teknolojide Kadın Derneği www.teknolojidekadin.org	Dijital dönüşüm, yapay zekâ, ileri teknoloji	Mentörlük, kodlama eğitimleri
TOBB Kadın Girişimciler Kurulu www.tobb.org.tr/TOBBKadinGirisimcilerKurulu/Sayfalar/AnaSayfa.php	Sanayide kadın istihdamı, girişimcilik	Sanayide Kadın Eli Projesi
SKD Türkiye www.skdturkiye.org	Yeşil dönüşüm, sürdürülebilirlik, kadın istihdamı	İşin Geleceği ve Kadın İstihdamı Projesi
TİKAD – Türkiye İş Kadınları Derneği www.tikad.org.tr	Kadın liderliği, sanayi ve üretim	Kadın kooperatifleri destekleri
KAGİDER – Kadın Girişimciler Derneği www.kagider.org	Kadın girişimciliği, dijitalleşme	Mentörlük ve eğitim programları
Turkische www.turki-she.com	Genç kadın girişimciliği	Ağ oluşturma, bağlantılar kurma, mentorluk

Ayrıca doğrudan kadın istihdamı alanına odaklanmayan, ancak bu alanda çalışmalar yapan sivil toplum kuruluşları da dijitalleşme ve yeşil dönüşümde kadınların güçlenmesi hedefine yönelik birer paydaştır. Söz konusu örgütler de eşitlik perspektifinin anlaşılması ve yaygınlaştırılması için bir iş birliği fırsatı olarak görülebilir.

İşveren dernekleri: Türkiye’den örnekler			
Örgüt / Platform (Açık Ad)	Ana Çalışma Alanları	Hedefler	Kadınların Güçlenmesi Çalışmaları
Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) turkonfed.org	KOBİ’lerin dijital ve yeşil dönüşümü, kadın girişimciliği, sürdürülebilir kalkınma	Türkiye’nin ekonomik büyümesine katkı, bölgesel kalkınma	İş Dünyasında Kadın Projesi, Dijital Dönüşüm Merkezi (DDM) ile kadın KOBİ’lere dijitalleşme desteği
Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) tusiad.org.tr	Dijital dönüşüm, AB Yeşil Mutabakat uyumu, hukuk devleti reformları	Küresel rekabet gücünü artırma	Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Çalışma Grubu, İş Dünyasında Kadın Raporları, WEPs imzacısı
Türkiye Genç İş İnsanları Derneği (TÜGİAD) tugiad.org.tr	Genç girişimciler için küresel ağlar, dijitalleşme, ihracat	Genç iş insanlarının dünya pazarlarına açılması	Kadın girişimciliği için mentörlük ve ağ oluşturma etkinlikleri
Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği (MÜSİAD) musiad.org.tr	Anadolu’da üretim ve yatırım, ihracat, sosyal projeler	Yerel kalkınma ve istihdam	Kadın girişimciliği destek programları, yerel kadın kooperatifleri ile iş birliği
Türkiye Sanayici ve İş Adamları Vakfı (TÜSİAV) tusiov.org.tr	Üniversite-sanayi iş birliği, dijitalleşme, mentörlük	Bilgi ve teknolojiyle sanayiye güçlendirmek	Kadın mühendisler için mentörlük ve STEM eğitimleri
Batı Anadolu Sanayici ve İş İnsanları Dernekleri Federasyonu (BASİFED) basifed.org	Bölgesel kalkınma, teknoloji ve AR-GE yatırımları	Bölgesel iş dünyasının ulusal ekonomik hedeflere katkısı	Kadın girişimciliği ve liderlik eğitimleri, bölgesel kadın istihdamı projeleri

Sivil toplum örgütlerinin çalışmaları, doğrudan kapsayıcılık, eşitlik ve kadınların güçlenmesi hedeflerini taşımak konusunda kısıtlılıklar taşıyabilir. Kadınların güçlenmesi ve kadın istihdamı konusunda başarılı çalışmalar yürüten örgütlenmelerin gündeminde, imalat sanayinde yeşil ve dijital dönüşüm, adil geçiş, imalat sanayinde kadınların istihdamı ve becerilerin dönüşümü, STEM alanlarında kadınların temsili, eşitlikçi iş yeri uygulamaları gibi konuların yer bulmasının sağlanması önemlidir. İkiz dönüşümde eşitlik hedefi için yürütülecek çalışmalarda, hem sivil toplum örgütlerinin deneyiminden yararlanmak hem onların alanda çalışmalar yapmasını sağlamak için iş birlikleri geliştirmelidir.

Sektörel Öğrenme Yapıları

Dönüşüm için öğrenme ve deneyim sağlayan kuruluşlar

Türkiye’de ve dünyada dijital ve yeşil dönüşüme odaklanan mükemmeliyet merkezleri, bir yandan imalat sanayinin ihtiyaç duyduğu becerilerin belirlenmesi ve geliştirilmesi, diğer yandan teknolojik olarak yenileşme ve yeşil üretime geçişi sağlayacak nitelikleri kazanma konusunda KOBİ’ler başta olmak üzere çeşitli büyüklükteki firmalar için bir destek niteliği taşımaktadır.²⁴

Türkiye’den örnekler		
Merkez Adı	Odak Alanları	Hizmetler / Amaç
İMES OSB Mükemmeliyet Merkezi	Dijital dönüşüm, Endüstri 4.0, Akıllı Fabrikalar	Sanayi firmalarına yönelik dijital dönüşüm seminerleri, yapay zekâ ve makine öğrenmesi uygulamaları
Dijital Dönüşüm Merkezi (DDM) – TÜRKONFED	KOBİ’lerde dijitalleşme	Dijital olgunluk analizi, yol haritası, eğitim ve mentörlük
İHKİB Dijital Dönüşüm Merkezi	Dijital dönüşüm, Yalın dönüşüm	Dijital olgunluk değerlendirmesi, Yalın olgunluk değerlendirmesi
EULEP Mesleki Mükemmeliyet Merkezleri Projesi (TOBB)	Yapay zekâ, sanal gerçeklik, sosyal inovasyon	Mesleki eğitimde dijital dönüşüm, AB destekli eğitim modülleri
Temiz Üretim Teknolojileri Mükemmeliyet Merkezi	Yeşil dönüşüm, karbon/su ayak izi, temiz üretim	İmalat sanayinde Avrupa Yeşil Mutabakat uyumu, kaynak verimliliği, saha danışmanlığı
MEXT	Dijital Fabrika, değerlendirme hizmetleri, strateji ve yönetim danışmanlığı, teknolojik danışmanlık, Yetkinlik Gelişim Merkezi	Dijital ve yapay zekâ olgunluk değerlendirmeleri, dijital dönüşüm danışmanlığı, yalın danışmanlık, dijital ve yeşil dönüşüm eğitimleri

Dijital dönüşüm merkezleri, Endüstri 4.0 ve yapay zekâ uygulamalarında uzmanlık sağlarken, özellikle KOBİ’lere yönelik dijital olgunluk analizleri ve yol haritaları hazırlamaktadırlar. Bu merkezler dijitalleşme sürecinde sanayi ve üniversite iş birliği için bir altyapı niteliği taşımaları nedeniyle de arayüz kuruluşları olarak görülmektedir. Model fabrikalar ve mükemmeliyet/yetkinlik merkezleri birer öğrenme fabrikası niteliği taşımaktadır. Öğrenme fabrikalarının temel avantajlarından biri, teori ve pratik arasındaki boşluğu kapatmaya yardımcı olabilecek sürükleyici ve deneyimsel bir öğrenme ortamı sağlamalarıdır.²⁵

²⁴ Model fabrikalar/yetkinlik ve dijital dönüşüm merkezleri, işletmelerin Endüstri 4.0 teknolojilerini, yalın üretim ve operasyonel mükemmeliyet uygulamalarını deneyimleyerek öğrenebileceği “canlı” eğitim ve uygulama ortamlarıdır. Bu merkezler; eğitim, test-bed, kuluçka ve danışmanlık işlevlerini birleştirerek firmaların dijital ve yalın olgunluklarını hızlandırır ve yeşil dönüşüm için yol haritaları kurmalarına yardımcı olur (www.modelfabrika.org/)

²⁵ LCAMP (2025). Industry 4.0 technology absorption through the collaborative learning factory. Knowledge Innovation Centre. knowledgeinnovation.eu/kic-publication/industry-4-0-technology-absorption-through-the-collaborative-learning-factory/, s. 18.



ÇOK PAYDAŞLI DİJİTAL DÖNÜŞÜM PROJESİ ÖRNEĞİ

Dijital Dönüşüm Merkezi

Sivil toplum, kamu, iş dünyası ve üniversite iş birliğinde 2018 yılında faaliyete geçen Dijital Dönüşüm Merkezi (DDM), KOBİ'lere yönelik önemli hedefler içermektedir. Proje kapsamında dijital dönüşümün bileşenleri, gereklilikleri ve faydaları konusunda KOBİ'lerin bilgi düzeylerinin ve farkındalıklarının artırılması, dijitalleşme ihtiyaçlarının analiz edilmesi ve yol haritalarının oluşturulması ve bu doğrultuda, teknoKOBİ'lerle eşleşerek, dijital erişimlerinin sağlanması ve bu servislerden merkeze özel avantajlarla faydalanmaları hedeflenmektedir.

DDM Projesi, İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA) 2018 Yenilikçi ve Yaratıcı İstanbul Mali Destek Programı kapsamında ve Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu TÜRKNKFED önderliğinde geliştirilmiş ve yürütülmüştür. Proje kapsamında Türkiye İş Bankası'nın da katkılarıyla Beyoğlu'nda faaliyete geçen Dijital Dönüşüm Merkezinin proje ortakları ve iştirakçileri arasında İstanbul Valiliği, Tüm Girişimci ve İş Mentörleri Derneği, Boğaziçi Üniversitesi ve Endeavor Türkiye yer almıştır.

120 KOBİ'nin dijitalleşme süreçleriyle tanıştırıldığı merkezde, iş süreçleri, bilgisayar teknolojileri, insan kaynakları süreçleri, satış-pazarlama, üretim, lojistik depolama süreçlerine odaklanan altı ana başlıkta hizmet verilmiştir. Merkezde, altı kategoride ihtiyaçları analiz edilen KOBİ'lere özel yol haritaları hazırlanmıştır. DDM, teknolojinin arz ve talebi arasındaki kopukluğu gidermek için eşleştirme faaliyetleri düzenlenmiş, bu sayede TeknoKOBİ'lerin pazara ulaşması ve yenilik üretme motivasyonlarını artırmayı hedeflenmiştir.

TÜRKNKFED yürütücülüğünde, Türkiye İş Bankası iş birliğinde ve BANDWITT çözüm ortaklığında başlayan DDM 2020 projesi kapsamındaysa dijitalleşme skoru ve dijitalleşme yol haritaları Türkiye'nin her yerinden firmaların erişimine açılmış, 23 farklı şehirden, 125 firmaya ücretsiz birebir koçluk hizmeti sağlanmıştır.

2022 projesi de TÜRKNKFED yürütücülüğünde, Türkiye İş Bankası iş birliğinde ve BANDWITT çözüm ortaklığında gerçekleşmiş, bu dönemde DDM, firmalar ile birebir toplantılar gerçekleştirerek dijital dönüşüm anketi uygulamıştır. Anket yanıtları doğrultusunda dijital dönüşüme giriş raporu hazırlanan 100 firma, Dijikolay çözüm ortağı havuzundan çözüm ortakları ile eşleştirilmiştir.

Dünyadan Örnekler		
Merkez / Program	Odak Alanları	Kaynak
Green Data Centers – World Bank & ITU	Dijital altyapının çevresel etkilerini azaltma, yeşil veri merkezleri	worldbank.org
IEEE Green Digital Transformation Initiative	Dijitalleşme ve iklim dostu teknolojiler	itcc.ieee.org

AdaniConneX Digital & Sustainable Data Centers (Hindistan)	Yapay zekâ, IoT, sürdürülebilir veri merkezi tasarımı	datacenterdynamics.com
Siemens Real + Digital Sustainability Program	İkiz dönüşüm, enerji verimliliği, döngüsel ekonomi	blogs.sw.siemens.com
MADE Yetkinlik Merkezi İtalya	KOBİ'lerin teknoloji 4.0'a adaptasyonu (olgunluk analizleri, teknik eğitimler, simülasyon)	www.made-cc.eu/en/
PoliHub Yenilikçilik bölgesi	Start-up'lara yönelik destekler, mühendislik, mimarlık, endüstriyel tasarım konularında üniversite iş birliğinde çalışmalar	polihub.it/en/

Mükemmeliyet merkezleri, dijital yenilik merkezleri, öğrenme fabrikaları gibi alanlarda yürütülen projelerde ya da ilgili literatürde beceri, teknik ya da davranışsal açıdan ele alınırken, eşitsizliklere ve kalıp yargılara ilişkin bir değerlendirme çoğunlukla yer almamaktadır. Bu da mevcut eşitsizliklerin sürmesine ya da yenilerinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Dijitalleşme ve yeşil dönüşüm alanlarında çalışmalar yürüten mükemmeliyet merkezleri, dönüşümün adil ve eşitlikçi bir nitelik kazanması için pek çok rol üstlenebilir.

Mükemmeliyet merkezlerinin bu yöndeki çalışmalarının genellikle projeler kapsamında olduğu görülmektedir. Yürütülen bu çalışmalar özellikle erkek egemen sektörlerde kadınların güçlenmesi için ortaya koyulmakta, bu nedenle sadece dijital ve yeşil dönüşümün yarattığı baskıyı değil, kadınların karşı karşıya kaldıkları eşitsizliklerin yarattığı baskıyı da ele almaktadır. Bu çalışmaların, dijitalleşme, yeşil dönüşüm ve kadınların güçlenmesi olmak üzere üç alanda da güçlü iş birlikleri ve uzmanlık bilgisi ile desteklenmesi, yarattıkları sonuçların görünür olması, ilerlemelerini ve hedefe ulaşmaları sürecini destekleyecek müdahalelerin zamanlı bir biçimde yapılması, bu hedeflere ilişkin tekrarlanan izleme ve değerlendirme çalışmalarının süreç ve sonuç odaklı olarak yürütülmesi ve uzun dönemde yaratmaları beklenen sosyal etkiye giden yolun akılcı uygulamalarla desteklenmesi gerekmektedir.

Türkiye’de yürütülen çalışmalardan bazıları aşağıdaki tabloda örneklenmektedir.

Merkez / Proje	Çalışmalar	Amaç
SoGreen Projesi (Dünya Bankası & Sanayi Bakanlığı)	5.000 kadın ve genç KOBİ’ye yeşil teknoloji adaptasyonu için finansman, kadın liderliğinde kooperatiflere özel hibe	Kadınların yeşil dönüşüm sürecinde ekonomik fırsatlara erişimini artırmak
Yeşil Fırsatlar Hibe Programı (İpekyolu Kalkınma Ajansı)	Kadın ve genç odaklı yeşil dönüşüm projelerine hibe, döngüsel ekonomi ve temiz üretim teknolojileri için destek	Kadınların yeşil ekonomide istihdamını ve girişimcilik kapasitesini artırmak
UNDP Türkiye – Ekonomik Büyüme ve Rekabetçilik Portföyü	Organik tarım, yenilenebilir enerji ve turizm sektörlerinde kadın girişimciliği, STEM becerileri için eğitim ve finansal destek	Dezavantajlı bölgelerde kadınların yeşil ekonomiye katılımını artırmak
Yeşil Dönüşüm Platformu	Yeşil dönüşüm eğitimlerinde eşitlik modülleri, kadınların karar alma süreçlerine katılımını teşvik eden politika önerileri	Yeşil dönüşüm sürecinde kadınların liderliğini güçlendirmek

Yukarıdaki çalışmaların sayılarının artması ve dijital ve yeşil dönüşüm sürecinde eşitsizliklerin ortadan kalkması için kadınların güçlenmesi hedefi ile yürütülen çalışmaları destekleyen uzmanlık birimleri, kurul ve komitelerin her mükemmeliyet merkezinde yer alması ve atılan adımların, stratejik yönelim ve planlamaların eşitlik odaklı bir biçimde izlenebilmesi için ölçülebilir göstergelerin oluşturulması gerekmektedir.

Arayüz yapılarına ilişkin bir diğer yaklaşım da eşitlik ve kapsayıcılığa odaklanan mükemmeliyet merkezi olarak tanımlanabilecek yapıların, dijital ve yeşil dönüşüm alanında yürütülen çalışmalara eşlik etmelerinin gerekli olduğudur. Mevcut uygulamalarda özellikle sanayi alanındaki mükemmeliyet/yetenlik merkezleri ya da model fabrikalar gibi yapılar genel olarak teknik alanlara odaklanmaktadır. Oysa söz konusu dönüşümün eşitlik yönünde olması, eşitsizlikleri yeniden üretmeme hedefini taşıması ve bu bağlamda kadınların güçlenmesi için çalışmalar yürütülmesi, kadınların güçlenmesine odaklanan mükemmeliyet/yetenlik merkezlerinin de süreçte birer oyuncu olarak arayüz yapıları içinde yer alması gerekmektedir. Söz konusu merkezler, eğitim, beceri gelişimi, anaakımlaştırma çalışmaları, bilgi ve farkındalık artırma, liderlik, mentörlük, iletişim, iş sağlığı ve güvenliği, iş yerinde zararlı uygulamalarla mücadele gibi alanlarda roller üstlenecek ortaklar olarak ekosisteme daha fazla dâhil edilmelidir. Model fabrika, dijital öğrenme gibi merkezlerdeki uzman eğitimcilerin mor sertifika programlarına dâhil olması, bu merkezlerle çalışan işletmelerin eşitlik alanında çalışan merkezlerin desteği ile eşitlik ve kapsayıcılık adımları atması, politika tasarımı ve uygulamalarında kadınların güçlenmesi perspektifinin yerleşmesi, işte eşitlik uygulamalarının hayata geçirilmesi gibi konularda eşitliği odağa alan yetkinlik merkezlerinin çalışmalarından yararlanılabilir.

Eşitlik ve Kadınların Güçlenmesi Hedefiyle Çalışan Mükemmeliyet Merkezleri		
Merkez / Kuruluş	Adımlar	Amaç
Sabancı Üniversitesi SU Gender (Türkiye)	» Cinsiyet Eşitliği Programı (CEP) » AB Ufuk 2020 GEARING-Roles Projesi » Mor Sertifika Programı	Akademide, eğitimde ve iş dünyasında eşitliği anaakımlaştırmak
Women, Peace and Security CoE (ABD)	» UNSCR 1325 Çerçevesi » Dört Temel Sütun: Katılım, koruma, şiddetin önlenmesi, eşit erişim » Ulusal Eylem Planları	Kadınların çatışma çözümü ve güvenlik politikalarında liderliğini artırmak
Global Center for Gender Equality	» Politika tasarımı ve uygulama » Veri açıklarını kapatma » Liderlik programları	Sağlık, tarım ve kalkınmada eşitliği güçlendirmek
Johns Hopkins Center for Global Women's Health and Gender Equity	» Gender Equity/GBV Evidence Accelerator » Ekonomik Güçlenme Endeksi	SDG 5 hedefleri doğrultusunda sağlık alanına odaklanan eşitlik çalışmaları
FAWE – Afrikalı Kadın Eğitimciler Forumu	» Eşitlik yaklaşımı taşıyan pedagoji eğitimi » STEM programları » Okul altyapısının eşitlik odağıyla şekillenmesi	Kız çocuklarının okula devamını ve akademik başarısını artırmak
TAYSAD – (Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği) Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Rehberi (Türkiye)	» İşe alım ve terfi süreçlerinde eşitlik » Farkındalık eğitimleri	Erkek egemen sektörlerde kadın istihdamını artırmak

Akademik/Yarı Akademik Birimler/Merkezlere

Dördüncü sanayi devriminin yarattığı değişim dönemi, üretim yöntemleri ve araçları üzerinden teknolojik değişikliklere sahne olmakta, çalışma ilişkileri de toplumsal yapı üzerinden sosyolojik etkiler yaratmaktadır. Tüm bu etkilerin bilinmesi, değişim sürecinin ekonomi, sanayi, bağlı sektörler, çalışanlar, bireyler ve toplum üzerinde olumsuz etkiler yaratmadan yürütülmesi, etkin biçimde izlenmesi ve desteklenmesi için akademik bilginin yönlendiriciliğinden yararlanmak gerekmektedir. Bu hem imalat sanayini ilgilendiren tüm teknik alanlar açısından hem ekonomi, çalışma ekonomisi ve sosyoloji gibi toplumu ilgilendiren alanlardan uzmanların çok disiplinli çalışmalarından destek almayı gerektirmektedir. Dolayısıyla akademi ile ortaklıklar kurmaya yönelik adımlar atılması kapsayıcı ve kadınların güçlenmesi hedefini içeren bir ikiz dönüşüm modeli için gereklidir.

Politecnico di Milano, İtalya'nın ulusal inovasyon stratejileri ve endüstriyel politika araçlarıyla desteklenen köklü kurumsal iş birliği kültürünün iyi örneklerindendir. Politecnico'nun hem akademik bir lider hem de sistemik bir inovasyon aktörü olarak hareket edebilme becerisi, üniversitelerin araştırma, sanayi ve politika arasında nasıl köprü kurabileceğini göstermektedir. Bu model, Türkiye'nin politika uyumu ve ekosistem gelişimi açısından oldukça önemlidir. Politecnico yalnızca akademiye eşitlik perspektifinin güçlenmesi için değil, aynı zamanda sanayide yenilikçiliği destekleyen STEM alanlarında da erkek egemen kültürün dönüşmesi için çaba sarf eden bir akademik kurumdur.

Üniversiteler, STEM alanlarında kadınların güçlenmesi, dijital ve yeşil dönüşümün gerektirdiği yetenek setlerinin analizi, politika analizleri, teknoloji ve yenilikçilik adına atılacak adımlarda önemli rol oynayan öncü kuruluşlardır. Yeşil ve dijital dönüşümde kadınların güçlenmesi hedefini hayata geçirmek için akademi-sektör bağlantılarının kurulması ihtiyacı çeşitli araştırmalarda kendisini göstermektedir (UNDP, 2025). Söz konusu iş birliklerinin en önemli örnekleri arasında sanayi dönüşüm merkezleri ve yenilikçilik merkezleri yer almaktadır.

Türkiye'de bu tür iş birliklerinin örnekleri arasında OzUBEX (Özyeğin Üniversitesi Sanayi Dönüşüm Merkezi) ve ODTÜ DTX (ODTÜ Dijital Dönüşüm ve İnovasyon Merkezi) yer almaktadır. Merkezler, Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti mali iş birliği çerçevesinde finanse edilen ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yürütülen Rekabetçi Sektörler Programı kapsamında hayata geçmiştir. Doğrudan üniversitelerle iş birliği ile açılan bu merkezler, firmalarda ve sektörde araştırma ve geliştirme kapasitesini ve akademi ile sanayi arasındaki iş birliğini geliştirmeyi hedefleyen çalışmalar yürütmektedir.



ODTÜ • DTX
DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE İNOVASYON MERKEZİ

**DTX- ODTÜ Dijital Dönüşüm ve
İnovasyon Merkezi**

AMAÇ: KOBİ'lerin ve diğer sanayi sektörlerinin dijital dönüşüm ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılayabilmelerini sağlayarak ve inovasyon ve gelişim için iş birliğine dayalı bir ortam sunarak dijital dönüşüm sürecini desteklemek

ÇALIŞMALAR: Başta makine ve otomotiv endüstrileri olmak üzere, Türkiye'nin imalat sektörünün rekabet gücünü ve AB değer zinciri entegrasyonunu artırmak. İmalat sanayi KOBİ'lerinin dijital teknoloji kullanımının artırılması için araştırma ve geliştirme kapasitesini ve akademi ile sanayi arasındaki iş birliğini geliştirmek



OzUBEX

Sanayi Dönüşüm Merkezi

OzUBEX

AMAÇ: Teknik altyapı ve ekipman ile birlikte eğitim, danışmanlık ve rehberlik hizmetleriyle KOBİ ve girişimcilerin dijital dönüşümüne destek vermek

ÇALIŞMALAR: KOBİ'lerin dijital olgunluk seviyelerini tespit etmek, dijital dönüşüm yol haritaları hazırlamak ve sektör sorunlarına yönelik çözümler tasarlamak. Güncel dijital trendler ve teknolojiler hakkında sınıf içi ve kapsamlı uygulamalı eğitimler ve sertifika programları ile nitelikli insan kaynağı geliştirmek

Bu merkezler ayrıca, değişimin küresel niteliği ile uyumlu biçimde üniversitelerin küresel ortaklıklar kurma becerisi ile oldukça uyumludur. Bilimsel yaklaşımın ülkeleri aşan geniş coğrafyası içinde İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ), Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) ve Türkiye'nin diğer önde gelen teknik üniversiteleri ile sanayi-üniversite iş birliğinin iyi örneklerini gösteren üniversiteler arasındaki iş birliklerinin derinleşmesi için girişimlerde bulunmak gereklidir. Bu iş birlikleri, ortak araştırma, eşitlik hedefi taşıyan STEM girişimleri, değişim programları veya akademik uzmanlığı endüstriyel dönüşüm gündemleriyle birleştiren iş birlikçi inovasyon merkezleri gibi alanlarında ilerlemenin aracı olabilir.

Finans Kuruluşları

Dünya Bankası Türkiye Uygulamaları

Türkiye'nin 1950'den bu yana ortaklık içinde olduğu Dünya Bankası, ülkedeki programını verimliliği yükseltme, iş yaratma, kamu hizmetlerini iyileştirme ve doğal afetlere karşı direnç oluşturma ekseninde yürütmektedir. 2024-2028 Dünya Bankası Türkiye Ortaklık Çerçevesi, üç ana hedef içermektedir: "Yüksek ve sürdürülebilir verimlilik artışı" başlığı altında, karbon emisyonlarının azaltımı ve ticarette rekabetçiliğin sürdürülebilmesi için sanayi sektörünün yeşil dönüşümüne katkı sunmak amacı yer almaktadır. "Kapsayıcı hizmetler ve işler" başlığı altında ise kadınların, gençlerin ve kırılgan grupların iş olanaklarını iyileştirerek gelir eşitsizliklerini ve diğer eşitsizlikleri azaltmak amaçlanmaktadır. Son olarak "Doğal afetlere karşı direnci güçlendirmek" başlığı altındaysa doğal kaynak yönetimi ve temiz enerji dönüşümü gibi konuların öncelendiği belirtilmektedir.

Dünya Bankası'nın Türkiye'de yürüttüğü projeler arasında yer alan Sosyal Kapsayıcı Yeşil Geçiş Projesi (*Socially Inclusive Green Transition Project*), 5.000'in üzerinde kadın ve genç liderli mikro, küçük ve orta ölçekli işletmenin finans kaynaklarına erişimlerini kolaylaştırmayı ve yeşil teknolojilere uyum sağlamaları, zararlı emisyonları azaltmaları ve aşırı hava olaylarına karşı direnç oluşturmaları konularında destek sağlamayı hedeflemektedir. Türkiye Sanayi Emisyonlarının Azaltımı Projesi ise, imalat sektörünün yeşil teknolojilere uyum sağlaması için uzun dönemli finansal kaynaklara erişimi kolaylaştırmaktadır.

EBRD Türkiye Uygulamaları

2009 yılından bu yana Türkiye'de faaliyet gösteren Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (*European Bank for Reconstruction and Development - EBRD*), yeşil dönüşüm çalışmalarını hızlandırmaya, beşerî sermaye gelişimini güçlendirmeye, rekabetçiliği arttırmaya ve Türkiye'nin altyapısını ve bölgesel

entegrasyonunu geliştirmeye odaklanmaktadır. Banka, program ve projelerinde eşitlik ve bölgesel kapsayıcılık ilkeleri çerçevesinde hareket etmektedir.

Sanayiye ilişkin öncelikler belirlendiğinde EBRD, kamu kurumları ile yol haritaları üzerine çalışabilmekte ve yapılan düzenlemeleri finansal boyutu ile destekleyebilmektedir. Böylece bir yatırımın hayata geçmesi için gerekli olan yatırım araçları sağlanmış olur. Özellikle dönüşüm odaklı özel sektör uygulamaları açısından bu tür adımlar büyük önem taşımaktadır.

EBRD, kredi mekanizmalarının hayata geçirilmesi sırasında eşitlik, kapsayıcılık, yeşil ekonomi gibi temel sürdürülebilirlik konularında koymakta olduğu koşullarla bir itici güç yaratmaktadır. Bu yönde sanayideki önceliklere ilişkin belirlenen KPI'lar, EBRD tarafından sunulan finansal paketler içinde yer verilebilir.

EBRD desteklerinin ve EBRD destekli projelerin tümü için çevresel ve sosyal özen yükümlülüğü (*Environmental and Social Due Diligence*) değerlendirmesi yapılması bir zorunluluktur.

TIDIP Platformu:

2024 yılında EBRD desteğiyle hayata geçen Türkiye Endüstriyel Karbonsuzlaşma Yatırım Platformu (*Türkiye Industrial Decarbonisation Investment Platform – TIDIP*), ülkenin net sıfır hedeflerine ulaşması konusunda önemli bir adım teşkil etmektedir. Sanayi sektörüyle ilgili dünyadaki ilk platform olarak, 2030 yılına kadar 5 milyar avro yatırım olanağıyla yılda 20 milyon ton karbon emisyonu azaltımı gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Çimento, kimya gibi emisyon yoğun sektörlerde uygun faizli kredi ile yatırımcıyı emisyon azaltımı yönünde desteklemek amacıyla olan Platform, genellikle büyük firmaların ve emisyon azaltımı yönünde bir vizyona sahip firmaların öncülüğünde daha küçük ölçekli işletmeler için de teşvik edici olmaktadır.

Program çerçevesinde firmalar özelinde yapılan analizlerin ışığında KPI'lar belirlenmekte, teknik danışmanlık desteği sağlanmaktadır. Yeşil dönüşümü kadınların güçlenmesi hedefi ile birlikte ele alan Platform, yeşil dönüşüm hedefleri için Paris Anlaşması ile uyumlu çalışmalar yürütecek olan firmaları desteklemektedir. Firmalar, yeşil dönüşüm hedefleri ile birlikte kendi firma büyüklükleri ve benzerleri için iyi örnekler göz önünde bulundurularak belirlenen hedefler için çalışmalar yürütmektedir. Örneğin, kadın oranının artırılması gibi hedefler firma büyüklüğü, sektör ve diğer firmaların başarıları çerçevesinde değerlendirip konuyla ilgili hedefler belirlenmektedir.

Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası

1975 yılında Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası adı altında kurulan Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası, Türkiye'nin kalkınma ve büyümesine katkı sağlamayı ve sürdürülebilirlik odaklı stratejik yatırımlarla ülke ekonomisine değer katmayı hedeflemektedir. Banka, kalkınma bankacılığı, yatırım bankacılığı ve Türkiye Kalkınma Fonu kapsamında faaliyetler yürütmektedir. Türkiye'nin net sıfır emisyon hedefleri doğrultusunda çevresel ve sosyal etki yaratan yatırımları destekleyen banka, firmaların yurt içi ve yurt dışı fon kaynaklarına ulaşmalarına destek olmaktadır. Banka yeşil ve dijital dönüşümle ilgili olarak, düşük karbonlu ekonomiye geçiş, iklim değişikliği ile mücadele, bilinçli üretim ve tüketim, yoksulluğun sona erdirilmesi gibi kalkınma amaçlarına hizmet eden projelere destek vermektedir. Tüm kredi uygulamalarında Çevre ve Sosyal Etki Değerlendirmesi (ÇSED) yaptığını vurgulayan banka, firmaların ve projelerin risklerini ayrı ayrı analiz etmekte, bu kapsamda bir yatırımın inşası ve uygulanması aşamalarında ortaya çıkabilecek çevresel ve sosyal etkilerin belirlenmesini, bu etkilerin değerlendirilmesini ve olumsuz etkileri azaltıcı önlemlerin geliştirilmesini önceliklendirmektedir. Bununla birlikte, çevresel sürdürülebilirlik hedefleri kapsamında atık ısıdan

enerji üretimi, atık su arıtma teknolojileri ve modernizasyon yatırımlarına finansal destek vererek, fosil yakıt tüketiminin ve sera gazı emisyonlarının azaltılması, geri dönüşüm oranlarının artırılması gibi çevresel hedeflere katkı sağlamaktadır.

Kalkınma bankacılığı alanında, sürdürülebilir kalkınma öncelikleri doğrultusunda stratejik ve uzun vadeli yatırımlara finansman sağlayan banka, sanayi, yeşil enerji, turizm ve teknoloji alanındaki projelerle üretim, istihdam ve ihracatı desteklemektedir. Bu kapsamda teknoloji alanında yatırımları destekleyen **yatırım kredileri** sunan banka, işletmelerin döngüsel ekonomi yatırımları, tesis kurulumu ve modernizasyon, enerji ve kaynak verimliliği gibi konuların yanı sıra kadın istihdamı ve fırsat eşitliği üzerine proje konuları çerçevesinde yatırım finansmanı ihtiyaçlarına destek olmaktadır.

Kadın istihdamı ve fırsat eşitliğini toplumsal kalkınmanın önemli unsurlarından biri olarak vurgulayan banka, kadınların iş gücüne katılımını artırmak amacıyla yatırım kredileri sağlamakta, bu yolla iş dünyasında kadınların daha fazla yer almasını teşvik etmektedir. Bu kredilerde kadınlara erkeklerle eşit koşullarda iş yapma ve kariyer geliştirme fırsatları sunmayı hedefleyen banka, böylelikle eşitliğin sağlanmasına katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu kapsamda, uluslararası kuruluşlardan edinilen fonlarla finanse edilen yatırımlarda, kadın istihdamının artırılması için firmalardan istihdam taahhüdü alınmakta, kredi vadesi boyunca kadın çalışan sayısı ve oranı takip edilmektedir.

Türkiye’de ulusal bankalar; sanayi kredileriyle ekonomik büyümeye ve sanayi sektörüne önemli finansal hizmetler ve imkânlar sunan; dijitalleşme ve yeşil yatırımlara yönelik özel kredi programları ve kadınların güçlenmesi hedefine yönelik destek paketleri aracılığıyla sanayide dönüşümü destekleyen, ulusal ve uluslararası finansal mekanizmanın önemli aktörleridir.

Yeşil dönüşüm çerçevesinde, yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği, geri dönüşüm, su ve atık yönetimi gibi çevre dostu yatırımlar desteklenmekte, temiz ulaşım kredisi gibi odak konularında KOBİ’ler başta olmak üzere firmaların dönüşüm hedefleri için finansal araçlar sunulmaktadır. Bu tür kredi mekanizmalarının örneklerine Halkbank, Akbank, Odeabank, İş Bankası, Deniz Bank gibi pek çok banka tarafından geliştirilen araçlarda rastlamak mümkündür. Ayrıca Deniz Bank Proje destek kredilerinde olduğu gibi, enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji teknolojilerinin üretimi ve tedarigi gibi konulara odaklanan işletmelerin gelişmesi ve yeşil üretim ekosistemlerinin canlanması hedefini taşıyan kredi örnekleri de bulunmaktadır. Yeşil üretimi destekleyen bir diğer yaklaşım da kredi kriterlerinin düzenlenmesi ile ilişkilidir. İş Bankası çevreye duyarlı işletme kredi kampanyası örneğinde olduğu gibi, kredi araçlarında çevreye duyarlı işletme yapısı ve sertifikalarının varlığının bir başvuru kriteri olarak belirlendiği örnekler söz konusudur.²⁶

Ulusal bankalar, uluslararası fonların dağıtılması sürecinde rol alarak yeşil ekonominin finansmanına ilişkin mekanizmaya dâhil olmaktadır. Örneğin, yeşil ekonomi projelerine finansman ve teknik destek sağlamak amacıyla Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) tarafından geliştirilmiş bir finansman programı olan Yeşil Ekonomi Finansman Programı (GEFF) Türkiye uygulamaları için DenizBank, sürdürülebilir enerji yatırımları desteklerinin dağıtım sorumluluğunu üstlenmektedir.²⁷ Benzer biçimde Akbank-EBRD iş birliği ile dijital dönüşüm için DTFF – Digital Transformation Finance Facility kapsamında KOBİ’lerin dijitalleşme yatırımlarına destek sunulmaktadır.

Ulusal bankalar ayrıca zaman zaman ticari dijitalleşme yatırımlarına yönelik kredi ürünleri de sunmaktadır. İş Bankası Dijital Dönüşüm Kredisi programında da görülebileceği üzere, bu krediler genellikle yazılım, donanım, ERP, e-ticaret altyapıları, dijital otomasyon sistemleri ve siber güvenlik yatırımlarını kapsayan finansal araçlara odaklanmaktadır.

Yeşil ve dijital dönüşümü bir arada ele alan ikiz dönüşüm hedefleri de kredi finansmanı gündemi

²⁶ www.isbank.com.tr/kampanyalar/cevreye-duyarli-kredi-kampanyalari?v=ticari

²⁷ www.denizbank.com/krediler/kobi-bankaciligi/geff-turkiye

içinde kendine yer bulmaktadır. Örneğin, İş Bankası OSBÜK ile yapılan protokol dâhilinde OSB’lerde yer alan KOBİ’lere yönelik ikiz dönüşüm kredileri sunmaktadır.

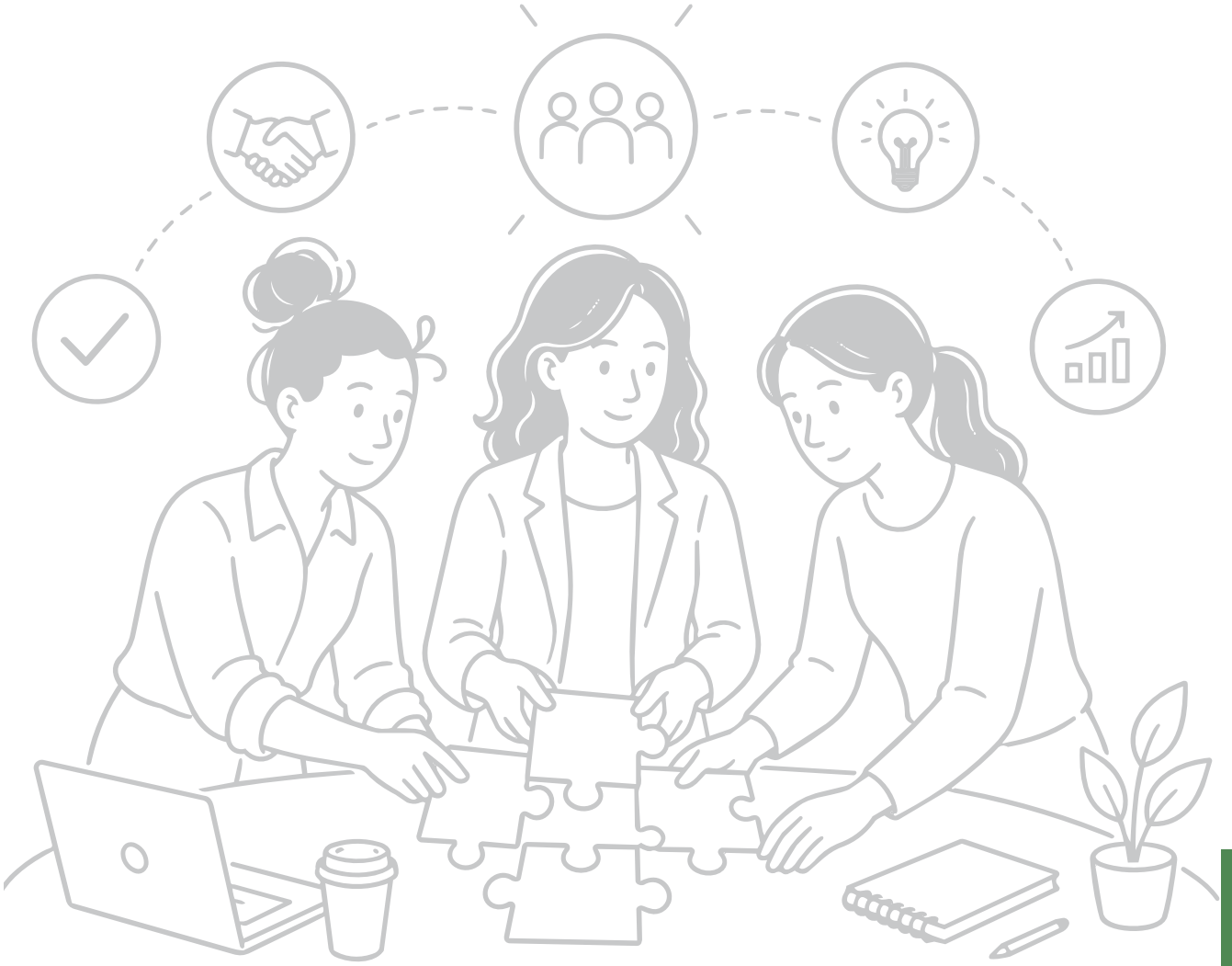
Ulusal bankaların kadınların güçlenmesi hedefi için attığı adımlar kredilerle sınırlı kalmamakla birlikte, neredeyse tümüyle tek bir odak alanı olan kadın girişimciliği ekseninde ilerlemektedir. Bununla birlikte kadınların girişimciliğine yönelik destekler, genç kadınlar, büyümekte olan ihracatçılar, esnaf kadınlar, kaybolmaya yüz tutmuş el sanatları ile uğraşan girişimci kadınlar gibi alt başlıklar içinde çeşitlenebilmekte, kredi ve finansman desteklerinin yanında, bilgilendirme, farkındalık, beceri gelişimi, danışmanlık, ağ kurma ve mentörlük yoluyla kadın girişimcilerin güçlenmesine yönelik çalışmaların da gündeme geldiği görülmektedir.

Aşağıdaki tablo bu çalışmalardan bazılarına ilişkin örneklere yer vermektedir.

Örnek uygulamalar	Kadınların güçlenmesi	Çevre ve Yeşil dönüşüm destekleri	Dijitalleşme destekleri
Ziraat Bankası	» Kadın Girişimci Destek Paketi » Tarım alanındaki kadın girişimci sayısının artırılması, kadınların tarımsal üretime yönelik yatırımlarının ve faaliyetlerinin desteklenmesi amacıyla kadın çiftçi kredisi	» Çevresel Kredi Ürünleri » Enerji Verimliliği Yatırım Kredisi » Enerji Verimliliği İşletme Kredisi » Yenilenebilir Enerji Yatırım Kredisi » Yenilenebilir Enerji İşletme Kredisi » Atık Su Arıtma ve Geri Kazanımı Yatırım Kredisi » Atık Su Arıtma ve Geri Kazanımı İşletme Kredisi » GES Çatı GES Lisanslı GES Yatırım ve İşletme Kredileri	
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	» Kadın girişimcilere yönelik kapsamlı, faizsiz kredi uygulamaları: Kadın girişimci, büyüyen kadın ihracatçı, kadın kooperatifleri, sıfır faizli esnaf kredisi, okul öncesi özel eğitim kurumları destek paketi » Kadın girişimciliğini desteklemek amacıyla hayata geçirilen Üreten Kadınlar Projesi		
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. (Vakıfbank)	» Kadın girişimciliği destekleri		
AKBANK	» Kadın KOBİ kredileri » Finansman, eğitim ve mentörlük içeren Kadın KOBİ Paketi » Akbank Dönüşüm Akademisi çatısı altında Girişimci Kadın Programı » TurkishWIN iş birliği ile Bin Yaprak Girişimci Mentörlük Programı - yılda 100 girişimci kadına mentörlük	» KOBİ’lerin yeşil dönüşüm süreçlerini desteklemek için hem finansman hem de eğitim içerikleri sunmaktadır. (Akbank dönüşüm akademisi)	» EBRD ile iş birliği içinde KOBİ’lerin dijital dönüşüm yatırımlarına ayrılmıştır » DTFF (Digital Transformation Finance Facility) – Dijital Dönüşüm Kredisi

GARANTİ BBVA	» Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi (BÜYEM) iş birliğiyle Türkiye Kadın Girişimci Akademisi ve yerelde eğitim çalışmaları	» Güneş Enerjisi Kredisi » Sürdürülebilirlik Kredisi	
TÜRKİYE İŞ BANKASI	» Girişimci Kadın Destek Paketi	» Yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği projelerinin finansmanı, Güneş Enerji Santrali yatırımı, "kaynak verimliliği" yatırımları finansmanı, » Suya Değer Kredisi ile atık su yatırımı » Kredi sunumunda sürdürülebilirlik kriteri	» OSBÜK ile yapılan protokol dâhilinde OSB'lerde yer alan KOBİ'lere yönelik ikiz dönüşüm kredileri
YAPI KREDİ	» Online satış platformları ile iş birliği içinde girişimci/ üretici kadınlara uygun finansal araçlar sunulması » İhracatta Kadını Destekleme Paketi kapsamında İGE teminat desteği		
QNB		» Şirketlerin Yeşil Dönüşümüne finansman desteği » Yenilenebilir Enerji Üretimi ve Kullanımı » Enerji ve Su Verimliliği » Kimyasal Tüketim ve Çevresel Etkilerin Azalması » Döngüsel Ekonomi ve Kaynak Verimli Üretim » Atık ve Atık Su Yönetimi » Ambalaj, Paketleme ve Etiket Kullanımı	
Denizbank	» Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) kaynağı ile TurWiB - Kadın İşletmelerine Finansman ve Danışmanlık Desteği Programı » Frankfurt School ile birlikte ihtiyaçlar doğrultusunda belirli sektörlerle yönelik teknik eğitimler verilmesine ve kadın KOBİ'lerin uzmanlık, finansal / finansal olmayan iş geliştirme hizmetleri ve iş ağı kurma fırsatlarını yakalamalarına destek olacak nitelikte danışmanlık hizmetleri	» Enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji teknolojilerinin tedarik boyutunu desteklemek » DenizBank ile Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) arasında imzalanan sözleşmeye istinaden Türkiye Sürdürülebilir Enerji Finansman Programı (TurSEFF) kamu ve özel sektör tarafından uygulanacak Sürdürülebilir Enerji ve Kaynak Verimliliği yatırımları için finansman sağlamak	

Garanti BBVA tarafından iki kez uygulamaya konmuş olan kredi programı, kredi faizinin kadın ve erkek çalışanlara eşit fırsatlar sunulmasına endekslediği bir finansman destek yapısı oluşturmaktadır. Böylece kadın girişimciliğini desteklemeye yönelik finansal kaynak sunumundan farklı olarak, kadınların çalışma ilişkilerinde yer almaları ve kadın dostu işletme yapısının yerleşmesini teşvik etmektedir. Uygulamanın özellikle imalat sanayinde ve ikiz dönüşüm sürecindeki kredi destekleri için farklı düzeylerde ve çeşitlendirilen araçlarla kullanılması ve yaygınlaştırılması, finansal kuruluşların kadınların güçlenmesi hedefine yönelik oynayacakları önemli roller arasındadır.



KAYNAKÇA



Kaynakça

- Ahmad, R., Sharif, F., Ahmad, S., Gul, A., & Abdirasulovna, Z. A. (2024). Does the digital economy improve female employment? A cross-country panel data analysis, *Heliyon*, 10, e33535. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33535>
- Akyelken, N. (2013). *Organize sanayi bölgelerinde kadın istihdam yapısı ve erişilebilirlik: Afyonkarahisar ve Şanlıurfa örnekleri üzerine gözlemler* (World Bank Çalışma Belgesi No. 110379-WP-P146215). The World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/876881479490545352/pdf/110379-WP-P146215-PUBLIC-TURKISH-nihan-akyelken.pdf>
- Alexander, N.-R., Cazzaniga, M., Fabrizio, S., Jaumotte, F., Li, L., Mondragón, J., Priano, S., & Tavares, M. M. (2024). *Green jobs and the future of work for women and men* (IMF Staff Discussion Note 2024/003). International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/publications/staff-discussion-notes/issues/2024/09/27/green-jobs-and-the-future-of-work-for-women-and-men-553308>
- Alonso-Albarran, V., Curristine, T., Preston, G., Soler, A., Tchelishvili, N., & Weerathunga, S. (2021). *Gender budgeting in G20 countries* (IMF Working Paper No. 2021/269). International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9781616354510.001>
- Ankara Kalkınma Ajansı. (2022). *Ankara Organize Sanayi Bölgeleri ve Teknokentler İstihdam İhtiyaç Analizi Araştırması*. <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/dokuman/ankara-organize-sanayi-bolgeleri-ve-teknokentler-istihdam-ihtiyac-analizi-arastirmasi/2746>
- Athanasou, J. A., & Perera, H. N. (Eds.). (2020). *International handbook of career guidance* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-25153-6>
- Avrupa Komisyonu (2023) Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: 'A Green Deal Industrial Plan for the Net-Zero Age,' COM (2023)62 final. Erişim adresi: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52023DC0062>
- Avrupa Komisyonu (2020a) Communication from the Commission: A New Industrial Strategy for Europe. Brussels, 10.03.2020, COM(2020) 102 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0102>
- Avrupa Komisyonu (2020b) A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020-2025, COM (2020) 152 final. <https://ec.europa.eu/newsroom/just/items/682425/en#:~:text=The%20Gender%20Equality%20Strategy%202020%2D2025%20sets%20out%20key%20actions,in%20all%20EU%20policy%20areas.&text=Striving%20for%20a%20Union%20of,all%20their%20diversity%20%2D%20are%20equal>
- Avrupa Komisyonu (2019) *The European Green Deal*. Brüksel, 11.12.2019, COM(2019) 640 final. https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF
- Avrupa Parlamentosu (2024) Regulation (EU) 2024/1735 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on establishing a framework of measures strengthening Europe's net-zero technology manufacturing ecosystem and amending Regulation (EU) 2018/1724. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401735
- Avrupa Parlamentosu (2022) *Economic Impacts of the Green Transition*. Briefing towards Climate Neutrality, PE 733.623, Eylül 2022.
- Aydın, B. (2024) *Kadın Girişimciliği Ve Kadın İstihdamı İlişkisi: Devlet Destekleri Bağlamında Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Bilim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Anstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri, https://ankarabilim.edu.tr/departman/Uploads/menu_view/burcu-aydin-2024.pdf
- Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı. (2024). *Kadın İstihdamı ve Kadın Girişimciliği Analiz Raporu*. <https://baka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/kadin-istihdami-raporu-2.pdf>
- Batmaz, H., & Keskin, H. (2023). Sanayi performansının istihdam üzerindeki etkileri: Türkiye örneği. *Journal of Politics, Economy and Management*, 6(2), 45–63. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jopem/>

[issue/81846/1378080](#)

Bayrakçeken Tüzeli, G. (2021) Kadınların Daha Çok ve Daha İyi İş Fırsatlarına Erişimi İçin Ortak Sorumluluklar: Küresel ve Ulusal Çerçeve, ILO Akademi için hazırlanan eğitim materyali, ILO, Ankara

Bayrakçeken Tüzeli, G. (2018) Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Toplam Faktör Verimliliği, UNDP Türkiye

Belas, J., Klietk, T., Dvorsky, J. & Streimikiene, D. (2025). Exploring gender-based disparities in the digital transformation and sustainable development of SMEs in V4 countries. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10, Article 100681. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100681>

Belas, J., Klietk, T., Dvorsky, J., & Streimikiene, D. (2025). Exploring gender-based disparities in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100681>

Bertelsmann Stiftung. (2023). *The future of work in the twin transition to green and digital*. <https://www.bfna.org/politics-society/the-future-of-work-in-the-twin-transition-to-green-and-digital-3xn0a3queo/>

Block, Betty Ann & Tara Tietjen-Smith (2016) The Case for Women Mentoring Women, *Quest*, 68:3, 306-315, DOI: 10.1080/00336297.2016.1190285. pp. 307

BM (2015) Paris Agreement. https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf

Brown, S. D., & Lent, R. W. (2019). A Social Cognitive View of Career Development and Guidance. In J. A. Athanasou & H. N. Perera (Eds.), *International Handbook of Career Guidance*. Springer.

BusinessEurope. (2025). *Priorities for strengthening gender equality in Europe: A BusinessEurope position paper*. <https://www.besneurope.eu/publications/priorities-for-strengthening-gender-equality-in-europe-a-besneurope-position-paper/>

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2011). *60 soruda kadın işçilere özel çalışma koşulları*. <https://www.csgb.gov.tr/Media/oiglv2k/60-soruda-kadin-i-%C5%9F%C3%A7ilere-%C3%B6zel-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fma-ko%C5%9Fullar%C4%B1.pdf>

CARE International. (2022). *Making the green transition work for women: Unlocking gender-just economic opportunities in the era of crisis recovery*. <https://careclimatechange.org/care-report-making-the-green-transition-work-for-women>

Cedefop & UNESCO-UNEVOC. (2025). *Meeting skill needs for the green transition*. Publications Office of the EU. <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/4220>

Cedefop. (2021). *The green employment and skills transformation: Insights from a European Green Deal skills forecast scenario* (Information Series, No. 4206). Publications Office of the EU. https://www.cedefop.europa.eu/files/4206_en.pdf

Cedefop. (2025). *Shaping learning and skills for Europe: Cedefop 50th anniversary conference*. <https://www.cedefop.europa.eu/en/events/shaping-learning-and-skills-europe>

Coalition for Digital Environmental Sustainability (CODES). (2022). *Action plan for a sustainable planet in the digital age*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6573509>

Committee on the Elimination of Discrimination against Women. (Yıl). General recommendation No. X on [konu]. United Nations Office of the High Commissioner for Human Rights. <https://www.ohchr.org/en/treaty-bodies/cedaw/general-recommendations>

Dedeoğlu, S., & Şahankaya Adar, A. (2023). Türkiye’de ataerkinin kadın istihdamı tabusu. *Mülkiye Dergisi*, 47(1), 387–415. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mulkiye/issue/75768/1189924>

Dedeoğlu & Ekiz Gökmen, (2021) Dünya’da ve Türkiye’de Çalışma Yaşamında Kadın, ILO, Türkiye

Dijital Türkiye Platformu & TÜBİSAD & KPMG Türkiye. (2021). *Dijitalleşme yolunda Türkiye: 2021 raporu* (v9). <https://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/dijitallesme-yolunda-turkiye-raporu-v9.pdf>

Elisabeth Giesemann (2023) The Future of Work in the Twin Transition to Green and Digital, <https://www.bfna.org/politics-society/the-future-of-work-in-the-twin-transition-to-green-and-digital-3xn0a3queo/?utm>, Originally published in System Updates: Resetting the Future of Work, by Elisabeth Giesemann

EIGE (European Institute for Gender Equality). (2023). *Gender Equality Index 2023: Towards a green*

transition in transport and energy. <https://www.eige.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20Equality%20Index%202023.pdf>

EIGE (2024) *Good practices on gender mainstreaming in the European Green Deal: Towards a more gender-equal and greener Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

EU Observer (2024) How the EU's Green Deal could widen gender inequalities? 8 Ocak 2024, Erişim adresi: <https://euobserver.com/49795/how-the-eus-green-deal-could-widen-gender-inequalities/>

García-Peñalvo, F. J., García-Holgado, A., Domínguez, A., & Pascual, J. (Eds.). (2022). *Women in STEM in higher education*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-1552-9>

Genç Yönetici ve İş İnsanları Derneği. (2024). *Genç kadın istihdamı ve yeni ekonomi raporu*. <https://researchistanbul.com/wp-content/uploads/2024/03/genc-kadin-istihdami-ve-yeni-ekonomi-rapor.pdf>

Gieseemann, E. (2023). *The future of work in the twin transition to green and digital*. Bertelsmann Stiftung. <https://www.bfna.org/politics-society/the-future-of-work-in-the-twin-transition-to-green-and-digital-3xn0a3queo/>

GÖK METİN, Z. (2025). Kadına Duyarlı İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları. Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi, İç Hastalıkları Hemşireliği ABD Sunumu. Erişim adresi: <https://hisam.hacettepe.edu.tr/calistaysunum/ZehraGokMetin130325.pdf>

Harris, D. Aç (2022) *Women, work, and opportunities: From neoliberal to feminist mentoring*, Wiley, Vol 16, issue 3. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

Impact Hub (2025) İmalat sanayinde kadınları güçlenmesi projesi sosyal etki analizi ve blueprint çalışması, UNDP Türkiye'ye sunulmuş rapor.

International Finance Corporation. (2025). *The green edge: Women's employment and leadership for sustainable business in Viet Nam*. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2025/women-s-employment-leadership-for-sustainable-business-in-viet-nam.pdf>

International Labour Organisation. (2015). *Guidelines for a just transition towards environmentally sustainable economies and societies for all*. <https://www.ilo.org/publications/guidelines-just-transition-towards-environmentally-sustainable-economies>

International Labour Organisation. (2016). *Gender, labour and a just transition*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@gender/documents/publication/wcms_232758.pdf

ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) ve Özyeğin Üniversitesi, İş Yerinde Şiddet ve Taciz Algıları ve Deneyimleri Araştırma Raporu, Ankara: Uluslararası Çalışma Örgütü, 2024 © ILO.

IMF (2024) *Green Jobs and the Future of Work for Women and Men. Staff Discussion Notes 2024, 003*, <https://doi.org/10.5089/9798400286049.006>

International Renewable Energy Agency & International Labour Organization. (2021). *Renewable energy and jobs: Annual review 2021*. https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2021/Oct/IRENA_RE_Jobs_2021.pdf

International Renewable Energy Agency & International Labour Organization. (2024). *Renewable energy and jobs: Annual review 2024*. https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2024/Oct/IRENA_Renewable_energy_and_jobs_2024.pdf

İstanbul Sanayi Odası. (2006). *İstihdam stratejileri ve Türkiye için bir model önerisi* (İstanbul Sanayi Odası Yayınları No. 2006/8). https://www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/istihdam_stratejileri_ve_turkiye_icin_bir_model_onerisi-127.pdf

KPMG Türkiye & Türkiye Bilişim Vakfı. (2023). *Türkiye ile Avrupa Birliği Arasında ICT Sektöründeki İş Birliğinin Geliştirilmesi Raporu*. <https://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/ict-sektorunde-is-birligi-rapor-calismasi-final.pdf>

Leventer, G., & Altun Ada, A. (2023). *Sanayi Devrimleri Tarihinde Kadın İstihdamı ve İktisadi Gelişim Süreci*. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(3), 279-302. <https://doi.org/10.52791/aksarayibd.1325208>

- LinkedIn. (2024). *Global green skills report 2024*. https://elettricomagazine.it/wp-content/uploads/2024/12/Global-Green-Skills-Report-2024_compressed.pdf
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine; Policy and Global Affairs; Board on Higher Education and Workforce; Committee on Effective Mentoring in STEMM; Dahlberg, M. L., & Byars-Winston, A. (Eds.). (2019). *The science of effective mentorship in STEMM*. National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/25568>
- OECD. (2022). *Empowering women in the transition towards green growth in Greece*. <https://doi.org/10.1787/a9eacee6-en>
- OECD (2024) *Harnessing the Green and Digital Transitions for Gender Equality: Insights from the 2024 OECD Forum on Gender Equality*, OECD Public Governance Policy Papers, No. 61.
- OECD (2025) *Ensuring a just transition to net-zero emissions*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/ensuring-a-just-transition-to-net-zero-emissions_5b5994ea/a3da7080-en.pdf
- Oqubay, A. & Lin, J. Y. (2020). *The Oxford Handbook of Industrial Hubs and Economic Development*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198850434.001.0001>
- Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı. (2012). *İstihdam odaklı mesleki eğitim için sektörel talep araştırması (Çorum ili uygulaması)*. <https://oka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/istihdam-odakli-mesleki-egitim-icin-sektorel-talep-arastirmasi.pdf>
- Oteplace. (n.d.). PPE for women across all industry. Erişim tarihi: 29 Ekim, 2025, <https://www.oteplace.com/en/blog-ppe-for-women-across-all-industry>
- PAL-Politika Analiz Laboratuvarı, (2025) *Empowered To change: Developing Women Empowerment Models in Manufacturing Industry Need Analyses*, UNDP Türkiye
- Sayın, Z. (2024). *Türkiye’de kadın girişimcilerin toplumsal dönüştürücü rolü*. <https://www.isarder.org/index.php/isarder/article/view/2281>
- Sayın, Z. (2025). *Türkiye’de kadın girişimcilerin toplumsal dönüştürücü etkisi: İşveren tutumları üzerine bir uygulama*. *İş ve Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ISARDER)*, 11(1), 23-48. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jopem/issue/81846/1378080>
- Sorgner, A. (2021). *Gender and industrialization: Developments and trends in the context of developing countries* (Inclusive and Sustainable Industrial Development Working Paper Series, Working Paper 1/2021). United Nations Industrial Development Organization. <https://www.unido.org/publications/ot/9661098/pdf>
- Sorrentino, E., Vona, R., Monterosso, D., & Giammarioli, A. M. (2016). Gender issues on occupational safety and health. *Ann Ist Super Sanità*, 52(2), 190–197. https://doi.org/10.4415/ANN_16_02_10
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Stratejik Araştırmalar ve Verimlilik Genel Müdürlüğü (2025) *Yeşil Dönüşüm Programı Bilgilendirme Rehberi*.
- Trades Union Congress. (2017). *Personal protective equipment and women: Guidance for workplace representatives on ensuring it is a safe fit*. <https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/PPEandwomenguidance.pdf>
- UN Women. (2017). *Kadının güçlenmesi prensipleri (WEPs)*. https://www.globalcompactturkiye.org/uploads/files/shares/WEPs_Rehber.pdf
- UN Women. (2024). *Placing gender equality at the heart of the Global Digital Compact: Taking forward the recommendations of the sixty-seventh session of the Commission on the Status of Women*. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2024/03/placing-gender-equality-at-the-heart-of-the-global-digital-compact>
- UN Women & ILO. (2019). *Handbook: Addressing violence and harassment against women in the world of work* (J. Pillinger, Ed.). <https://knowledge.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2019/addressing-violence-and-harassment-against-women-in-the-world-of-work-tu.pdf>

UNDP/OECD (2025), How Can Europe and Central Asia Achieve Gender Equality through Green Transition? The Role of STEM and Green Jobs

UNDP (2021) Gender Diversity and Inclusion for a Fair Business Environment, an ASEAN Narrative, Radhika Behuria-lead author, Bangkok Regional Hub.

UNFCCC (2024). Implementation of gender-responsive climate policies, plans, strategies and actions as reported by Parties in regular reports and communications under the UNFCCC. Synthesis report by the secretariat. <https://unfccc.int/documents/640613>

United Nations Industrial Development Organization. (2019). *Inclusive and sustainable industrial development: The gender dimension*. https://www.unido.org/sites/default/files/files/2019-03/UNIDO_ISID_The_Gender_Dimension.pdf

Uvex Safety. (2024). *From head to toe: The right PPE for women is essential*. 29 Ekim, 2025 tarihinde şu adresten erişildi: https://www.uvex-safety.com/blog/the_right_ppe_for_women_is_essential/

Uzun, Ö., & Başsüllü, D. (2025). *Kadın istihdamı ve kadın girişimciliği analiz raporu*. <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/assets/upload/dosyalar/kadin-istihdami-raporu-2.pdf>

Van der Gaag, N., Heilman, B., Gupta, T., Nembhard, C., & Barker, G. (2019). State of the World's Fathers: Unlocking the power of men's care.

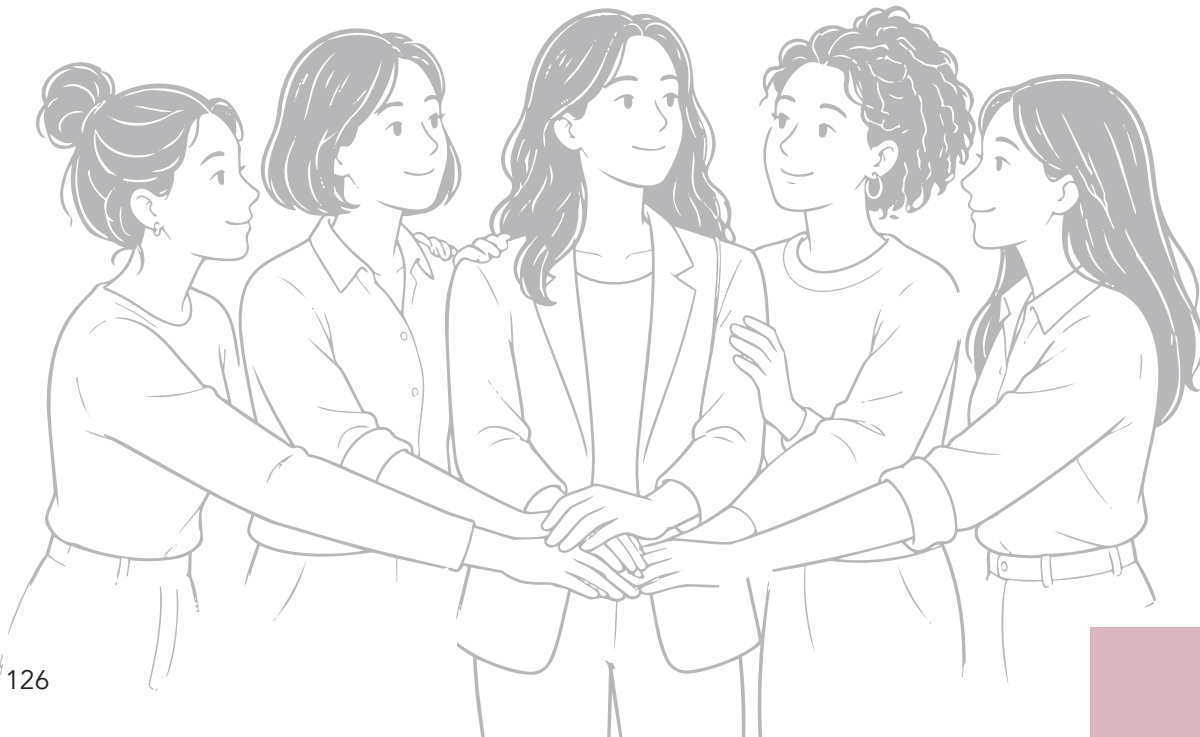
World Employment Confederation & Ius Laboris. (2024). *Gender equality in a green and technological age* (Report). https://wecglobal.org/uploads/2024/12/WEC-Ius-Laboris-Report-Gender-Equality-in-a-Green-and-Technological-Age_Dec-2024.pdf

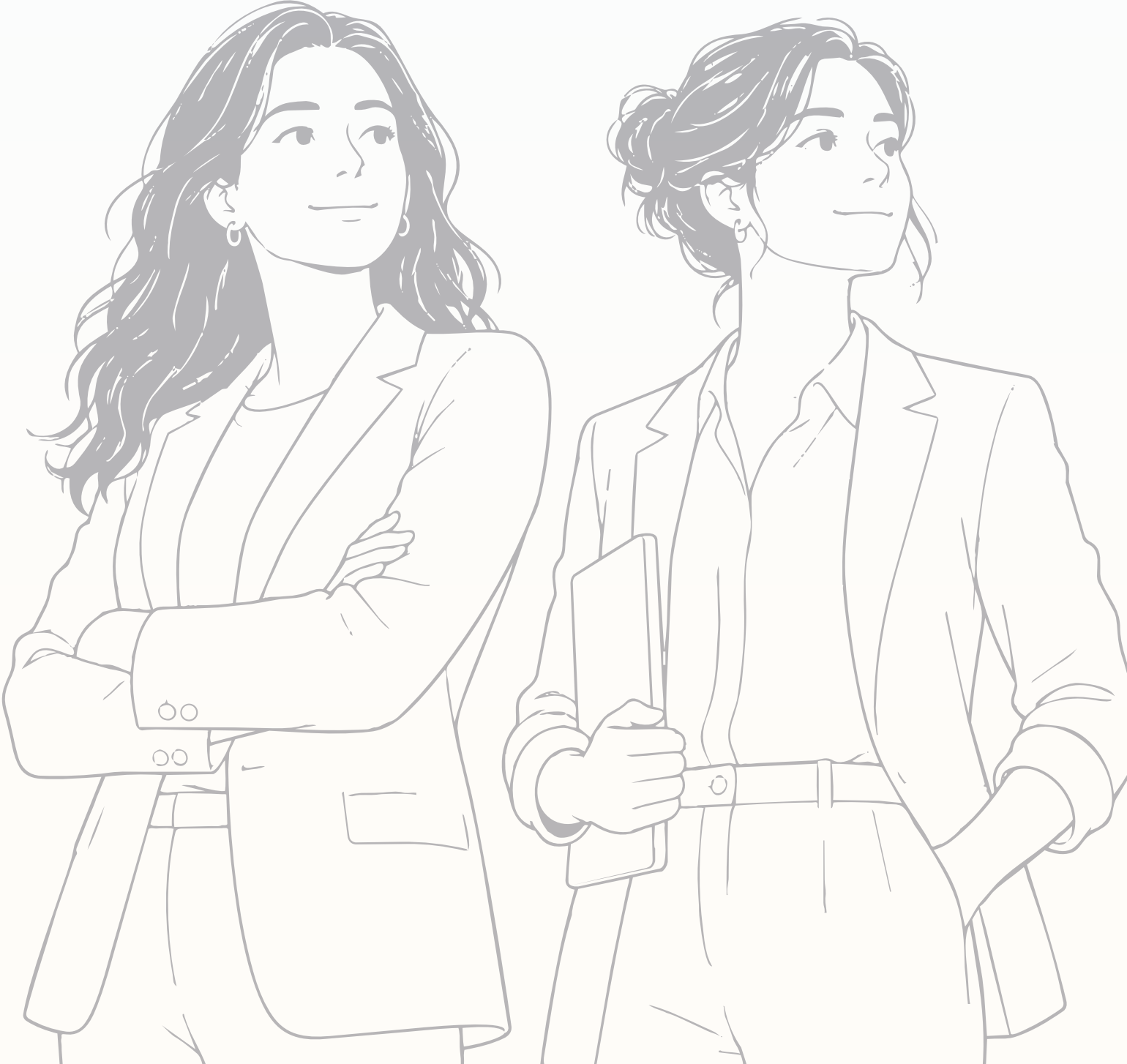
WEF (2025) Future of Jobs Report 2025, INSIGHT REPORT, JANUARY 2025, Geneva Switzerland, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. Washington, DC. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.2307/259118>

YILDIZ, M. E. (2022). İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Kadınlar ve Gençler. *Sakarya Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 10(2), 639–655.





Proje, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) ve T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı iş birliğiyle ve tamamen Avrupa Birliği finansmanı ile yürütülmektedir. Belgenin içeriği, Avrupa Birliği'nin, UNDP'nin, TİSK'in veya T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın görüşlerini yansıtmak zorunda değildir.