

# YÜKSEK TOPUKLAR: SİGORTA SEKTÖRÜNDE KADIN ZİRVESİ

## SONUÇ BİLDİRİSİ

**Dr. Öğr. Üyesi Esra İŞBİLEN DURU\***

**Öğr. Gör. Dr. Elif ERBELET\*\***

Türkiye Sigorta Birliği'nin KASIDER İş birliği ile gerçekleştirilen Yüksek Topuklar: Sigorta Sektöründe Kadın Zirvesi 29 Eylül 2023 tarihinde gerçekleştirilmiştir. 2023 yılı zirve teması, 6 Şubat 2023'te Kahramanmaraş merkezli yaşanan deprem felaketinden duyulan büyük üzüntüyü ve sonrasında oluşan seferberlikte kadının düzen sağlayan etkisine dikkat çekmek üzere "Tabiat Ana: Zorluklar ve Umutlar" olarak belirlenmiştir.

Zirveye Sigorta şirketlerinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler, broker yöneticileri, acente sahipleri, bilirkişiler, sigorta hukuku alanında çalışanlar, sigorta şirketlerine destek hizmeti sağlayan çeşitli şirketlerin yöneticileri, sigortacılık alanında faaliyet göstermek isteyen kadın girişimciler, kadın derneklerinin başkan ve yöneticileri, akademisyenler ve finans sektöründe eğitim gören öğrenciler katılmıştır.

Zirvede açılış ve protokol konuşmalarının ardından "100 Sigortacı Kadın Yüz / Yüksek Topuklar" belgesel gösterimi gerçekleştirilmiştir. Devamında özel sunumlar kapsamında; "Çalışma Hayatında Kadın: Hukuki Durum", "Afet Sonrası Toparlanma Sürecinde Kadının Liderliği", "Dünya'da ve Türkiye'de Sigorta Sektöründe Rakamlarla Kadın" ve "Çalışma Hayatında Kadın: Dünya'da Yeni Uygulamalar" başlıklarının ele alındığı konuşmalara yer verilmiştir.

**Yüksek Topuklar: Sigorta Sektöründe Kadın Zirvesi'nin sonuç bildirisi kapsamında aşağıdaki hususlara yer verilmiştir.**

1. Kadın erkek eşitliğinde dünya sıralamasında oldukça geride yer alan Türkiye güncel olarak 131. sırada bulunmaktadır. TÜİK verilerine göre %53,6 olan 15 yaş üstü işgücüne katılım oranı, erkeklerde %71,5 kadınlarda ise %36,1 şeklinde tespit edilmiştir. Kadın çalışanların oldukça geride kaldığı bu tabloda sigortacılık sektörü pozitif anlamda ayrışmakta olup sektör içerisinde yer alan yaklaşık 23.000 çalışanın 13.000 kadarının kadınlardan oluştuğu tahmin edilmektedir. Bu yönüyle kadın çalışan

---

\* Gedik Üniversitesi, Gedik MYO Bankacılık ve Sigortacılık Programı, esra.isbilen@gedik.edu.tr

\*\* Haliç Üniversitesi, MYO Bankacılık ve Sigortacılık Programı, eliferbelet@halic.edu.tr

oranının %56,5 ile oldukça yüksek olduğu sigortacılık sektöründe, yönetim kademelerinde yer alan kadın çalışan sayısı görece düşük olup yaklaşık %30 olduğu öngörülmektedir. Bu bağlamda sektörde hiyerarşik olarak bir üst kademeye geçildiğinde kadın çalışanların payı azalmakta ve erkek yöneticilerin hâkim olduğu bir yapı ortaya çıkmaktadır.

**2.** Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık noktasında değişen yeni dünya düzeninde sürdürülebilirlik için sadece yeşil dönüşüm ve dijitalleşme yeterli olmamaktadır. Bu doğrultuda kadın çalışanların karar alma mekanizmalarındaki etkinliğinin ve rolünün artırılması büyük önem arz etmektedir.

**3.** SEDDK gibi sektör içerisinde yer alan öncü kurum ve kuruluşların yanı sıra diğer birimler içerisindeki kadın yönetici sayısının artırılması tam kapsayıcılığa katkıda bulunacaktır. Bu yönüyle kadın işgücünün sigorta şirketlerinde üst düzey karar alıcı pozisyonlarda bulunması gereği KASİDER ile birlikte zirveye destek sağlayan paydaşların ortak dileğidir.

**4.** Sigortacılık sektöründe kadın çalışanların yerinin ve öneminin belirgin hale getirilmesinde sayısal değerler tek başına yeterli olmamaktadır. Bu anlamda sektör içerisinde yer alan kadın çalışanların sigortacılık mesleğine sağladığı katma değeri ortaya koyabilmek adına zirve kapsamında “100 Sigortacı Kadın Yüz / Yüksek Topuklar” belgesel gösterimi gerçekleştirilmiştir. Belgeselde “Sigortacılık nedir?” sorusuna istinaden sektörün önde gelen temsilcilerinin görüşleri etrafında; sigortacılığın ekonomik yapının sürekliliğine katkıda bulunduğu, güvene dayalı bir sektör olduğu ve bu yönüyle hem can hem de mal güvencesi sağlamada eşi benzeri olmayan bir meslek olduğunun altı çizilmiştir. Bu bağlamda sigortalılar, sigortacılık ekosistemi içerisinde yer alan bütün bileşenlerin ortak çabasıyla, hayatın olağan akışında meydana gelebilecek risklere karşı güven altındadır.

**5.** Belgeselin devamında “Sigortacılık sektörünün ihtiyacı nedir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Söz konusu cevaplar, Türkiye’deki penetrasyon sayısının sınırlılığına odaklanmaktadır. 2023 oranlarına göre Türkiye’deki sigortalı sayısı oldukça düşük olup bu sayıyı artırmak için toplumsal farkındalık artırılmalıdır. Sigortalı olmanın önemi, temel eğitimden başlanarak tüm eğitim seviyelerinde anlatılmalı ve sigortalı olma bilinci yediden yetişmiş kazandırılmalıdır.

**6.** Sigortalı olmanın önemi Kahramanmaraş merkezli deprem felaketinde bir kez daha anlaşılmıştır. Bölgenin 120 Milyar dolara yakın ekonomik kaybı olduğu tahmin edilmekte olup sigortalı sayısının yetersiz oluşu bu sayının artmasına sebep olmaktadır.

Sigortalı sayısının daha fazla olduğu bir senaryo altında, sigorta şirketlerinin risklerini uluslararası reasürans şirketlerine devretmelerinden hareketle, bölgenin hasar gören maddi kaynaklarının ivedi bir şekilde yerine konması imkân ve olanak dahilinde olacaktır. Ancak sigortalanmaya verilen önemin yeterince anlaşılması kısa vadede bu duruma imkân tanımamaktadır. Bu noktada sigortacının önemli bir görevi olan ekonomik sürdürülebilirliğe katkı rolü ön plana çıkmaktadır.

**7.** Sigortacılık sektörü güven kavramı ile özdeşleşmekle birlikte, geçmişte hayat sigortalarında yaşanan olumsuz deneyimlerin etkisiyle potansiyel sigortalının, sigortalı olmaya temkinle yaklaştığı görülmektedir. Ancak zaman içerisinde, başta sektör yöneticileri ve sektöre değer katan çalışanların çabası ile sigortacılık mesleği itibar ve bilinirlik çerçevesinde toplumsal algı bakımından büyük yol kat etmiştir.

**8.** Sigortacılık sektöründe ve mesleğinde vazgeçilmez olan güven kavramı ile kadın doğasının birbirine paralel olduğu söylenebilir. Kadın, doğası gereği güven telkin eden yaklaşımıyla ve empati gücüyle katma değer sağlayarak vazgeçilmez bir konumda yer almaktadır. Bu yönüyle kadın ile sigortacı kelimelerinin yan yana gelmesi ve sektörde kadın çalışan emeğinin önemli bir oranda olması tesadüf değildir. Kadınların içgüdüleriyle tehlikeyi fark edip sevdiklerini koruması gibi sigortacılar da olası riskleri analiz ederek koruyucu tedbirler almakta ve tehlike meydana geldiğinde sigortalının yanında olmaktadır. Bu anlamda kadın sigortacılar sahip olduğu “dengeli duygusallık” sayesinde sigortalı ile empati kurarak sorunlara daha kolay çözüm sunmaktadır. “Kadının olduğu yerde güven vardır” söyleminden hareketle, kadınların sektöre yatkınlığı ve yarattığı değer, sektörü erkek egemen birçok sektörden ayırmaktadır.

**9.** Sektörün görece yüksek olan kadın çalışan oranına ve kadınla özdeşleşen bir meslek olmasına rağmen yönetici kademelerindeki kadın sayısının kısıtlı oluşu belgeselin üzerinde durduğu bir diğer konu olmuştur. Sektör uzmanları cam tavan, kültürel kodlar ve kadınların tercihleri olmak üzere üç başlık altında görüşlerini ifade etmişlerdir. Kadınların yönetim kademelerinde yer almasının sadece Türkiye için değil, Avrupa ülkeleri için de sınırlı olduğu ve bu bağlamda kültürel kodların oldukça bağlayıcı olduğu ifade edilmiştir.

**10.** Kadın yöneticilerin sayısı arttıkça sigortacılık sektörü daha da ilerleyerek iş yapma şekilleri iyileşecektir. Kadın yöneticilerin titiz ve detaycı yaklaşımı sayesinde sahanın ayrıntılı şekilde incelenerek hem raporlamada hem de paydaşlarla yürütülen işlerin kapsamlı şekilde ele alınması bakımından büyük önem taşıdığı görülmektedir.

**11.** Sigortacılık sektöründe kadın yöneticilerin sayısının artırılması ve kadın çalışanların sağladığı katma değerini iyileştirilmesi noktasında toplumsal bilinçaltı kodlamalarının değişmesi dönüşüm için gerekli olmaktadır. Söz konusu değişim için öncelikle dayanışma ve destek mekanizmaları devreye sokulmalıdır. Bu yönüyle KASİDER cam tavanı yaratan ve kadın/erkek fark etmeksizin bilinçaltımıza yerleşik kodları değiştirebilmek adına üzerine düşen görevi yerine getirmektedir.

**12.** Dünyada sigortacılık alanında çalışan kadınların payı oldukça geride olup Türkiye de ise dünya ortalamasının da gerisinde olduğu öngörülmektedir. Bu bağlamda Sigorta sektöründe lider pozisyondaki kadın çalışanların yerini ve önemini irdeleyebilmek adına zirvenin devamında “Sigorta Sektöründe Kadın Lider Olmak” başlığı ele alınmıştır.

**13.** “Lider kimdir ve yöneticiden farklı nedir?” sorusu ile başlayan panelde Türk sigorta sektöründe önde gelen kadın yöneticiler kendi liderlik tanımlarını ifade etmiştir. Buna göre lider “Değişim yaratan ve değişim rüzgarını oluşturan” olarak tanımlanmıştır. Diğer bir deyişle, değişimi teşvik eden ve var olanla yetinmeyen öncü bireyler lider olarak konumlanmaktadır. Değişim kavramının önemi vurgulanırken, bu değişim çoğu zaman belirsizlik altında gerçekleşmektedir. Diğer yandan liderin kendisine de liderlik edebilmesinin kritik olduğu vurgulanmıştır. Aynı zamanda ekip ve lider ilişkisinin altı çizilerek, liderin ekibiyle birlikte başarılı şekilde iş yapabilen, fark yaratan, farklılıkları kucaklayan ve ilham vererek motive eden yapısına yer verilmiştir.

**14.** İkinci turun devamında “Bir kadın olarak liderlik etmek ne anlama geliyor?” sorusuna cevaben sektör yöneticilerinde farklı ifadelerin olduğu görülmüştür. Buna göre, liderliğin cinsiyetten bağımsız ortak bir kavram olduğu, liderin taşınması gerektiğine inanılan kucaklayıcılık, kararlılık ve esneklik gibi özelliklerin hem kadın hem de erkek yöneticilerde bulunması gerektiği ifade edilmiştir. Bu yönüyle liderin her şeyden önce öz farkındalığının yüksek olması gerektiği irdelenerek liderin taşınması gereken özelliklerin cinsiyet yaklaşımının ötesinde ele alınması gerekliliği vurgulanmıştır. Öte yandan kadın doğasında yer alan ve “sağduyulu duygusallık” olarak ifade edilen yaklaşımın deprem ve pandemi gibi zorlayıcı şartlar altında gerekli olduğu ve bu bağlamda kadınların liderlik yaparken daha avantajlı olabileceğine yer verilmiştir. Aynı zamanda yeniliklere açık olmanın ve farklı sahalarda deneyim kazanmanın geniş bir bakış açısı kazandırarak, motive olmanın ve motive edebilmenin kadın liderlerin güçlü tarafı olduğunun altı çizilmiştir. Bu bağlamda bir kadın olarak liderlik edebilmenin bir sonraki jenerasyon için taşıdığı öneme yer verilmiş olup gelecek

nesillere yol açmanın ve bu yolu açık tutmanın gerekliliği ifade edilmiştir. Son olarak hayat boyu öğrenmeye ilişkin motivasyonu korumanın altı çizilmiştir.

**15.** Oturumun devamında sigortacılık sektöründe ihtiyaç duyulan liderliğin esnek ve çok paydaşlığa izin veren stratejik liderlik olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca liderin, paydaşlarla organize halde çalışabilmesinin önemine değinilmiştir. Bu bağlamda yarının ötesini görebilen, dinamik ve esnek liderlere ihtiyaç duyulduğu, globalleşme ile artan paydaş sayısının başkalarıyla iş yapabilme yeteneğine olan ihtiyacı ön plana çıkardığı görülmüştür. Günümüzün sigortacılık sektörü hızlı karar almayı, esnek olmayı ve ulusal/uluslararası aktörlerden oluşan tüm paydaşlarla koordineli çalışabilmeyi gerektirmektedir. Bu şartlar altında, altı çizilen hususları yerine getirebilecek bir liderlik anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır.

**16.** Cinsiyet eşitliliğini temin etme noktasında sigorta şirketlerinin belli başlı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu bağlamda; fırsat eşitliği sağlamak, eşit haklarla terfileri değerlendirmek, maaş ve yan haklarda bu eşitliği sağlamak, finansal destek vermek, projeleri desteklemek ve cinsiyet eşitliği eğitimi gibi temaların ön plana çıktığı görülmektedir.

**17.** Konuşmacıların sektöre ilk adımı atan kadın çalışanlar için mesajlarını iletmeleriyle sonuçlanan panelde; her ne yapılırsa yapılsın en iyi şekilde yapılması, değişimin kucaklanması, eyleme geçilmesi, merak etmekten asla vazgeçilmemesi, hayat boyu öğrenmenin önemi, iş hayatının yanı sıra sosyal hayatın içinde olunması tavsiye edilmiştir. Aynı zamanda yüksek enerji ve motivasyonun önemi irdelenmiştir. Son olarak gelişme açık olmanın gereği vurgulanarak konfor alanının dışında yeni şeyler deneyimlemenin gelişim için vazgeçilmez olduğu belirtilmiştir.

**18.** Sigortacılık sektörü özelinde ele alınan kadın çalışanların genel olarak çalışma hayatında sahip olduğu hakların ve hukuki durumunun ele alınması büyük önem arz etmektedir. Bu amaçla zirvede “Çalışma Hayatında Kadın: Hukuki Durum” başlıklı sunum gerçekleştirilmiştir.

**19.** Sunum kapsamında kadınların en önemli sigortasının çalışmak olduğu ifade edilmiştir. Önceki jenerasyonlardan farklı olarak bugün kadınların çalışarak “hayatlarını sigortalama” imkanının olduğu görülmektedir. Ayrıca toplumsal anlamda “çalışan kadın” kavramının karşısında “çalışan erkek” gibi bir kavramın konuşulmaması tezatlık oluşturmaktadır.

**20.** Kadının çalışma hayatındaki görevlerine ek olarak özellikle aile içinde ve toplumsal hayatta belli görevlerin yüklenmesi iş yaşamındaki durumunu zorlaştırmaktadır.

Kanunda kadın ve erkeğin çocuk bakımında ortaklaşa yükümlü olduğu konusu güvence altına almış olsa da uygulamada ev işlerinin kadının görevi olduğu ve yerine getirmemesi halinde boşanmaya haklı gerekçe oluşturduğuna ilişkin içtihat bulunmaktadır. Konu sosyal boyutta ele alındığında kadınların çalışması hususunun, çocuklarının zamanından çaldığı şeklinde yaftalanması çalışma yaşamı içerisindeki temel sorunlarından birisi olmaktadır. Bu noktada çalışan kadın yıllık izinlerin büyük kısmını çocukların bakımı, evin iâşesi ve devamlılığı için harcamak durumunda kalmaktadır. Çalışma hayatının anne olan kadınlara yönelik düzenlemeleri yetersiz olup doğumdan önce 8 ve doğumdan sonra 8 hafta olmak üzere toplam 16 hafta analık izni verilmesinin yanı sıra özel sektörde normal şartlarda 37. haftaya kadar çalışılması, 12 aylık süt izni ve bir kereye mahsus süt parası (emzirme parası) verilmesi gibi uygulamalardan oluşmaktadır.

**21.** Kadının izin hakkı ve anne olduktan sonra çalışma hayatında sahip olduğu haklar kadar hukuki anlamda doğru olmayan uygulamaların düzeltilmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda 28 Nisan 2023 tarihi itibari ile Anayasa Mahkemesi (AYM), Türk Medeni Kanunu'nda yer alan ve kadının soyadı olarak evlenmeden önceki soyadının tek başına kullanılmasını engelleyen hükmü eşitliğe aykırı bularak iptal etmiştir. Benzer şekilde Türk Dil Kurumunun sözlüklerde yer alan bazı cinsiyetçi ifadeleri kaldırması kadın erkek eşitliği konusunda atılan bir adım olup bu değişiklik toplumsal anlamda yerleşik değerlerin dilde bulunduğu karşılığın önemi düşünüldüğünde önemli bir kazanımdır.

**22.** Çalışma hayatında kadınların sahip olduğu haklara daha geniş çerçeveden bakıldığında mobbing gibi iş yerinde maruz kalınan haksız muamelelere yönelik kanuni düzenlemelerin bilinmesi gerekmektedir. TCK 105. Maddesi cinsel taciz suçunu tanımlamaktadır. Bu bağlamda İş Kanunu'nun 24-2/b bendi, çalışanın işveren tarafından uğradığı taciz ve hakareti haklı fesih nedeni olarak kabul etmekte olup böyle bir durumda çalışan iş ahdini sona erdirmeye hakkına sahip olmaktadır. 2014'te yapılan düzenlemeler ile sadece işveren değil diğer çalışanlar tarafından yapılan taciz de hüküm altına alınmıştır. Mobbing ise Borçlar Kanunu ve Medeni Kanun'da tanımlanmış olup, mobbinge ilişkin haklar ve yaptırımlar yer almaktadır. 2022 yılı itibari ile avukatı bulunmayan şiddet mağduru kadınlara istemeleri halinde baro tarafından ücretsiz avukat temin edilmesi kabul edilmiştir. Aynı zamanda kadına karşı işlenen suçlarda taksiri indirim nedenlerinin kapsamı daraltılmıştır.

**23.** Çalışma hayatındaki kadınların haklarının etkin şekilde korunabilmesi adına kurumsal düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu amaçla Türkiye'de toplumsal cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesi ve ayrımcılıkla mücadelede için 24 Mart 2009 tarihinde yürürlüğe giren “Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu”, 5840 sayılı Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Kanunu ile kurulmuştur. Ancak komisyonun kuruluşunun üzerinden geçen 14 yıla, çok sayıda çaba ve kazanıma rağmen çalışma hayatında henüz tam anlamıyla kadın ve erkek eşitliğinden bahsedebileceğimiz günlere gelinebilmiştir.

**24.** Kadın çalışanlara yüklenen iş tanımı dışındaki görevler, çalışma hayatında karşılaşılan eşitsiz durumların bir örneği mahiyetindedir. Örneğin, işyerindeki temizlik ve çay/kahve yapımı gibi işlerin kadının doğal görevi olarak görülmesi, terfi konusunda yaşanan haksızlıklar, erkek çalışanlarla arasındaki maaş farkları gibi birçok alanda eşitsizliğin izleri görülmektedir. Son olarak maruz kalınan eşitsiz durumlar karşısında kadının kendi gücünün farkında olması ve kendi değerini bilmesinin önemi vurgulanarak, “Dünyayı değiştiremiyorsan, dünyayı değiştir” mottosu ile hareket etmeleri tavsiye edilmiştir.

**25.** Zirvenin devamında Kahramanmaraş merkezli deprem felaketi sonrasında kadın liderlerin rolünü ortaya koyabilmek adına “Afet Sonrası Toparlanmada Kadının Liderliği” başlığını taşıyan bir panel gerçekleştirilmiştir.

**26.** Panel kapsamında kadın erkek arası ayrımın bir denge esasına dayandığından hareketle söz konusu farklılıkların iş noktasında karşımıza çıktığına yer verilmiştir. Bilhassa kriz anlarında, kadınların programlama yetenekleri sayesinde organize olma, koordinasyon sağlama ve lojistik destekle katma değer sağladığı görülmektedir. Ayrıca kadınlar insani reflekslerini erkeklere göre daha iyi kullanmakta olup bu durum kriz yönetimine katkıda bulunmaktadır. Kadının özel hayatında üstlendiği rollere ilave olarak iş hayatındaki görevlerinde başarı sağlayabilmesi için planlı bir yaşam seyri izleme alışkanlığı, afetin meydana getirdiği özel koşullarda fayda sağlamaktadır. Örneğin kadınlar deprem süresinde çok önemli olan lojistiği sağlayarak ve koşullara hızlıca adapte olarak anlamlı sonuçlar elde etmiştir.

**27.** Yaşanan deprem felaketi sonrasında, sigortacılık sektöründeki kadın yöneticilerin başarılı olmalarını sağlayan özelliklere bakıldığında; daha planlı ve sistematik olmaları, lojistiği idare etmedeki becerikli yapıları, yapısal olarak acil durumlara hazırlıklı olmaları, sabır ve sükunet içinde hareket etmeleri, destek alma noktasındaki mütevazı tavırları ve kriz yönetimini normalleştirmeleri söz konusudur.

**28.** Kadın çalışanların kriz anlarındaki insani yetenekleri, doğası gereği kolay adapte olmaları, kriz yönetimi noktasındaki esnek tutumları ve diğerkâmlığı ile erkek çalışanlardan ayrılmaktadır. Bu anlamda deprem bölgesindeki kadın liderliği; çıkar gözetmeksizin ve ödül gayesi olmaksızın çoğu zaman üzerine bir bedel ödeyerek diğer bireylerin ve toplumun iyiliği uğruna fedakârlıkta bulunulması olarak da tanımlanan “diğerkamlık” kavramıyla özdeşleşmiştir. Deprem bölgesindeki kadınlar, bölgenin ihtiyaçlarının karşılanmasında fedakârca sorumluluk almış ve liderlik yapmışlardır. Kadınların insani yetenekleri çözüme ulaşmada kaldıraç görevi görmüştür. Bu anlamda “şefkat liderliği” ile manevi destek sağlanmış olup, lütufkâr değil diğerkâm olan başta afet bölgesi kadınları olmak üzere kadın çalışanlar afet sonrası toparlanmada birer lider görevi üstlenmiştir.

**29.** Zirvenin devamında kadın çalışanların hem Türkiye hem de Dünya’daki yerinin daha iyi anlaşılması adına “Dünya’da, Türkiye’de ve Sigorta Sektöründe Rakamlarla Kadın” başlıklı sunum gerçekleştirilmiştir.

**30.** Sunum kapsamında, kadın haklarının insan hakları ile eşdeğer olduğu ve sürdürülebilir kalkınma gereği topyekûn bir büyüme için tüm tarafların dahil olduğu bir aşamaya gelmesinin önemi irdelenmiştir. Bu anlamda kadınların çalışma hayatındaki yerini göz ardı eden bir yapının kapsayıcı büyüme için yeterli olmadığı açıktır. Kadınların iş hayatında karşılaştıkları sorunları dikkate almayan ve kadınların ihtiyaçlarını görmezden gelerek yapılan politikalar yetersiz kalarak çeşitliliği baltalamaktadır.

**31.** Çeşitlilik bağlamında yapılan çalışmalar, çeşitliliğin olduğu ekiplerde daha üretken ve verimli olunduğunu ve bu anlamda daha verimli performans sergilendiğini göstermektedir. Bu anlamda çeşitlilik konusu yaratıcılık ve inovasyona denk bir katma değer sağlamaktadır. Kadın çalışan ve karlılık ilişkisini inceleyen çalışmalara göre cinsiyet çeşitliliğinin sağlandığı işletmelerde diğer işletmelere kıyasla finansal hedeflere ulaşma oranı iki katını, yüksek performans gösterme oranı üç katını, işletmelerin inovatif olma oranı altı katını ve daha iyi işletme çıktısı elde etmede sekiz katını aştığı görülmektedir.

**32.** AB araştırma sonuçlarına göre kadın çalışan sayısının erkek çalışanlarla orantılı olduğu işletmelerde elde edilen çıktılar olumlu bir tablo ortaya koymaktadır. Buna göre kurumsal itibarı geliştirme oranı %69 oranında artarken, yüksek yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulabilmesi %62 oranında olmaktadır ayrıca %60 payla daha yüksek motivasyona sahip olunmasının yanı sıra %57 ile hem daha yaratıcı



hem de daha inovatif olunmaktadır. Ayrıca işgücü devir hızının azalması ve devamsızlık nedeniyle iş gücü yetersizliği ile mücadele sorunları karşısında %57 ile oldukça yüksek bir başarı sağlanarak hizmet geliştirme ve müşteri tatmininde artış sağlanmaktadır.

**33.** “World Economic Forum (WEF) Global Gender Gap Report 2023” sonuçlarına göre küresel ölçekte kadın istihdamına ilişkin veriler şu şekildedir. İlk olarak küresel işgücünün %41,9’u kadınlardan oluşmakta olup üst düzey pozisyonlarda karar alıcı olarak görev yapan kadınların oranı %32,2’dir. 2015 yılından 2023 yılına kadar liderlik pozisyonuna getirilen kadın oranı yılda %1 artış göstermiştir. Kadınların STEM alanları dışındaki istihdamları %49,3 iken bu oran STEM alanlarında %29,2’dir. Bu oran STEM alanlarındaki liderlik pozisyonlarında %12,4’e gerilemektedir. Mevcut ilerleme hızı ile devam edildiği takdirde, cinsiyet eşitliğinin sağlanması 131 yıl sonra gerçekleşecektir. Devam eden aşamada 146 ülke için küresel boyutta cinsiyet eşitlik oranı %68,4 olup alt indekslere bakıldığında eşitliğin sağlanma oranı ekonomik katılım ve fırsatlarda %60,1 olup eğitimsel kazanımlarda %95,2, sağlıkta %96 ve politik güçlendirmede %22,1 şeklinde kendini göstermektedir. Türkiye ise bu rapora göre cinsiyet eşitliği bakımından 146 ülke arasından 129. sırada yer almıştır.

**34.** TÜİK verilerine göre Türkiye’deki oranlara bakıldığında hane halkı işgücü araştırma sonuçları 2021 yılında 15 ve daha yukarı yaştaki istihdam edilenlerin oranının kadınlar için %28 olduğunu göstermektedir. Aynı oran erkek çalışanlarda %62,8’dir. Kadınların istihdamda yarı zamanlı çalışma oranı %16,4 olup 3 yaşın altında çocuğu olan 25-49 yaş grubundaki kadınların istihdam oranı %26,1 olarak gerçekleşmiştir. Yönetici pozisyonuna gelen kadınların oranı ise yalnızca %20,7’dir. Yaşam memnuniyeti araştırma sonuçlarına göre 2022 yılında kadınların %30,4’ü yaşadığı çevrede gece yalnız yürürken kendini güvende hissedememektedir.

**35.** Sigortacılık sektöründe kadının yerine ilişkin oranlara bakıldığında ortaya çıkan tablo şu şekildedir. İlk olarak sektörel açıdan hem Dünya’da (%60) hem Türkiye’de (%52,2) daha eşit bir temsiliyetten bahsetmek mümkündür. Ancak yönetim kurulu koltuklarındaki kadın sayısının oranı %19 iken üst düzey yönetici pozisyonlarının %12’si kadınlara aittir. 2016 yılı verilerine göre kadınlar erkeklerin kazandığı her bir dolara karşı 62 sent kazanmaktadır. Sigorta şirketlerinde 20 yıldan uzun süre çalışanların %62’si kadın çalışanlardır. Ancak sigorta şirketlerinin yalnızca %8’inin kadınlar için kariyer geliştirmeye yönelik resmi bir programı bulunmakta olup %29’unun ise bu yönde hiçbir hedefi bulunmamaktadır. Hedefi olanların %61’i ise bu hedeflerin gelişimine dair kamuoyu ile bilgi paylaşımında bulunmadığı görülmektedir.

Bu bağlamda araştırmalar, kadın sigortacıların erkeklerle aynı oranda terfi edilmesi halinde söz konusu eşitliği sağlamanın sadece 5 yılda gerçekteşebileceğine işaret etmektedir.

**36.** Kadınlar erkeklere göre daha uzun süre çalışmakta ve çalıştıkları kuruma daha fazla aidiyet göstermektedir. Ancak kadınların terfi ve ücret artışları kurum aidiyetiyle aynı oranda olmadığı gibi karar alıcı pozisyonlarda kendilerine sınırlı bir yer bulabilmektedir. Bu durumun temelinde toplumsal ve kültürel normlar, ataerkil yapı, kadınların yeterince desteklenmemesi, var olanla yetinme eğilimi, öğrenilmiş çaresizlik ve cam tavan gibi görünmez birçok engel bulunmaktadır.

**37.** Sigortacılık sektörü özelinde ve bütün sektörlerin genelinde cinsiyet eşitliğinin sağlanması kurumsal davranış değişikliğini gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda kurumsal hayatta şirketler sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmalı, sorumluluk almalı, eylem planı hazırlamalı ve paydaşlarını bu sürece dahil etmelidir. Bu konudaki sorumluluğun işletmelerin karar alıcı organları tarafından üstlenilmesi fayda sağlayacaktır.

**38.** Kurum içinde, insan kaynakları süreçlerinin gözden geçirilmesi, kurumun eşitlik politikasının hem işletme içerisinde hem de paydaşlara ilan edilmesi, çalışanlara cinsiyet eşitliği konusundaki haklarını öğrenmesi noktasında destek sağlanması ve işe alım pratiklerinde bu hakların gözetilmesi önem arz etmektedir. Böylece kurumun lider yetiştiren bir şirket vasfıyla hareket ederek daha kaliteli ve nitelikli kadın çalışanları istihdam etmesi mümkün olacaktır.

**39.** Kurum içinde çalışan anneler için kreş ve ebeveyn hasta bakım desteği gibi uygulamalar hayata geçirilerek çalışma saatlerinin esnetilmesi veya yarı zamanlı çalışma imkânı sağlanabilmelidir. Benzer şekilde doğum izninin uzatılması, ücretli izin politikası, babalık izni uygulamalarının iyileştirilmesi ve uzaktan çalışmaya imkân veren eylem planları hayata geçirilmelidir. Ayrıca doğum nedeniyle çalışmaya ara verilmesi sonucu oluşan ücret açıkları kapsamlı şekilde ele alınmalıdır.

**39.** Kurum içinde mobbinge maruz kalan kadın çalışanların kendisini daha güvende hissededeği mekanizmalar inşa edilmelidir. Bu noktada kurum içinde bir ekip kurulmalı ve gerektiğinde hukuki destek sağlamalıdır.

**40.** Cinsiyet eşitliği konusu şirket politikası haline getirilerek gerek ürün tasarımında gerekse sektörel ekosistemde değişikliğe gidilebilmelidir. Diğer yandan liderlik konusunda da eşitliğin sağlanması önemli olup kadınlara mentorluk desteğinin sağlanması, genç yönetici adaylarına yönelik eylem planlarının oluşturulması, hedef

takibi ve ulaşılamayan hedeflerin gerekçe ve nedenlerinin mercek altına alınması önem arz etmektedir.

**41.** Kurumsal davranış değişikliği amacıyla yapılması gereken hususlara yönelik hedeflerin belirlenmesi kadar etkili sonuç alabilmek adına verilerin işletme içinde toplanması ve belirli aralıklarla raporlara dönüştürülmesi yapılacak izleme ve iyileştirmeler için gerekli görülmektedir.

**42.** Kurumsal davranış değişikliği için diğer bir önemli adım, ürünlerde eşitlikçi yaklaşımı gözetmektir. Toplumsal cinsiyet lensi olarak ifade edilen ve karar verme mekanizmalarındaki üstü kapalı ön yargıları tanımlayan bu kavramın ürün ve hizmet geliştirme aşamasında var olup olmadığı sorgulanmalıdır.

**43.** Kurumsal kapasitenin geliştirilerek global iyi örneklerin izlenmesi ve işletme içinde uygulanması kurumsal davranış değişikliğine destek sağlayabilecektir. Son olarak, sektörün tedarikçileri ve müşterileri başta olmak üzere bütün paydaşlarının kurumsal davranış değişikliği ekosistemini dönüştürme noktasında istekli olup birlikte adım atması cinsiyet eşitsizliği ile mücadelede başarı sağlayacaktır.

**44.** Zirvenin son sunumu “Çalışma Hayatında Kadın: Dünya’da Yeni Uygulamalar” başlığı ile gerçekleşmiştir. Sunum “Gelişmiş ülkelerde kadınlar için neler yapılıyor?” sorusu odağında ilerlemiştir.

**45.** Gelişmiş ülkelerin kadınlar için ücretli izin politikalarını güncellediği görülmekte olup sadece çocuk bakımı değil ebeveyn bakımı içinde kadının kariyerini sekteye uğratmadan çalışabilmesini sağlayan politikaları hayata geçirdiği görülmektedir. Ayrıca bu ülkelerin kadınlar için güvenli iş ortamları tesis ettiği, cinsiyet ayrımcılığına ve tacize tolerans gösterilmeyen güçlü bir kurumsal duruş sergilediği ifade edilmiştir.

**46.** Gelişmiş ülkelerde anne olan çalışanlara babalık izni uygulamaları ile daha fazla destek olduğu görülmektedir. Bu noktada kolaylaştırıcı diğer bir uygulama ise doğum izninin aile iznine dönüştürülebilmesidir.

**47.** Sonuç olarak kadına liderlik yolunu açmak, girişimciliğe destek vermek, güvenli bir çalışma ortamı sağlamak, gerektiğinde hukuki destek vermek, esnek çalışma düzeni tesis etmek, işe alım politikalarında adil davranmak, kadınlara cinsiyete özel etiketler takmaktan vazgeçmek, kapsamlı ve samimi bir çalışan analizi yapmak cinsiyet eşitliği temelli bir iş yaşamı için önemli adımlar olarak kabul edilebilir.