

**GİRİŞİMDE
KADIN GÜCÜ**

TOPLUMSAL CİNSİYETE DUYARLI TEDARİK

EL KİTABI

TURKONFED

TÜRKİYE  **BANKASI**

TOPLUMSAL CİNSİYETE DUYARLI TEDARİK

EL KİTABI

ARAŞTIRMA ve YAZAR

Ümit Evren Güroler
Serap Gültekin Güler

YAYIN&EDİTORYAL HAZIRLIK

Azize Şen
Ebru Meral
Meral Güzel
Nazan Butuner
Şeyda Dağlı

GRAFİK TASARIM

Nesrin Denizaltı

İLETİŞİM

Adres

Çatma Mescit, Refik Saydam Cad.
Akarca Sok. No:41, 34437 Beyoğlu/
İstanbul

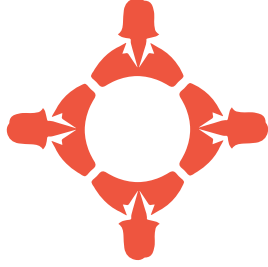
İletişim

T : +90 (0212) 251 73 00

F : +90 (0212) 251 58 77

E : info@turkonfed.org

W : www.turkonfed.org



**GİRİŞİMDE
KADIN GÜCÜ**

TOPLUMSAL CİNSİYETE DUYARLI TEDARİK

EL KİTABI

Teknik Destek



Proje Paydaşları

TURKONFED

TÜRKİYE  **BANKASI**

İÇİNDEKİLER

Yönetici Özeti	6
BÖLÜM 1: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadınların Ekonomiye Katılımı	11
I. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile İlgili Tanımlar ve Kavramlar	12
II. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları	18
Kadınların Sosyal ve Ekonomik Alanda Güçlenmesinin Önemi	19
<u>Kadınların Ekonomiye Katılımında Mevcut Durum</u>	19
<u>Kadınların Güçlenmesinin Genel Ekonomiye ve Toplumsal Gelişime Etkisi</u>	21
<u>Girişimci Kadınlar ve KOBİ'ler</u>	23
<u>Kadınların Ekonomik Olarak Güçlenmelerinde KOBİ'lerin Etkisi</u>	25
BÖLÜM 2: İş Yaşamında Cinsiyet Engelleri ve Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Tedarik Kavramı	27
I. Kadınlara Ait İşletmelerin Durumu Ve Karşılaştıkları Zorluklar	28
<u>KOBİ'lerin Genel Sorunları</u>	29
<u>Kadınların Ekonomiye Katılımının Önündeki Engeller</u>	30
<u>Özel Hayat Sorumlulukları</u>	31
<u>Alıştırma 1: İşleri paylaşırken kontrolü de bırakmaya hazır olmak</u>	33
<u>Özgüven Engelleri</u>	33
<u>Alıştırma 2: Star tekniği</u>	34
<u>Önyargı Engelleri</u>	36
<u>Alıştırma 3: Karşılaştığınız önyargılar ve beslediğiniz önyargılar</u>	37
<u>Toplumsal Cinsiyete Dayalı Mobbing, Şiddet ve Taciz</u>	38
<u>Alıştırma 4: Sınırlarınızın ihlal edildiğini hissettiğinizde sınır çizme, işe odaklı kalma, duygu kontrolü için neler yapabilirsiniz?</u>	40
<u>Cevre ve İş Ağı (Sosyal Sermaye) Eksikliği</u>	41
<u>Alıştırma 5: İş ağlarının etkinliklerinde söz almak</u>	44
<u>Alıştırma 6: Kişisel bağlantıların belirlenmesi ve analizi</u>	46
II. Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Tedarik Kavramı	47
<u>İşletme Sermayesi Yetersizliği ve Finansmana Erişim Sorunları</u>	48
<u>Kapasite Yetersizliği</u>	50
<u>Şirketlerin Teklif Toplama, Satın Alma ve İhalelerle İlgili Duyurularına Erişim Engelleri</u>	51



Prosedürler ve Yasal Gerekliliklerle İlgili Engeller	52
BÖLÜM 3: Girişimci Kadınların İş Yaşamındaki Engelleri Aşmaları İçin Araçlar ve Sürdürülebilir TCDT Modelleri	56
I. Girişimcilik Alanında Faaliyet Gösteren Kurumlar ve Girişimci Kadınlar için Destekler	57
II. “Kadına Ait İşletme” Kavramının Tanımlanması ve Belgelendirilmesi	58
‘Kadına Ait İşletme’ Kavramının Belgelendirmesinin Önemi:	59
III. Ulusal ve Uluslararası Düzeyde Sürdürülebilir Networking/Ağ Kurma Modelleri	59
Girişimci Kadınlar için Türkiye’deki İş Ağları	60
Girişimci Kadınlar için Uluslararası İş Ağları	63
IV. İşyeri ve İşletme Mentorluğunda Cinsiyet Odağı	66
V. Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Tedarik Modelleri: Geleneksel ve Yenilikçi Yaklaşımlar	68
BÖLÜM 4: Türkiye ve Dünyada TCDT Uygulamaları	70
I. Dünyada TCDT Uygulamaları	71
II. Türkiye’de TCDT Uygulamaları	75
BÖLÜM 5: Kadınlara Ait İşletmelerin İhalelere Katılmak İçin Kullanabileceği Araçlar	79
Alıcılara ve İhale Duyurularına Erişim	81
İhale Gereklilikleri ve Şartnameler	82
İhalelerle İlgili Tanımlar	82
İhale Süreci ve Satın Alma Yöntemleri	84
İhale Dokümanının İncelenmesi	86
Teklif ve İhale Başvuru Dosyasının Hazırlanması	88
Tekliflerin Sunulması	89
İhalelerde Ortaklıklar, Konsorsiyumlar ve Birlikte Rekabet	90
Birlikte Rekabet	90
Alıştırma 7: Kamu İhaleleri için Hazırlık Kontrol Listesi	94
Sonuç	95
Referanslar ve Kaynaklar	97



YÖNETİCİ ÖZETİ

Yönetici Özeti

Kamu ve özel sektörün tedarik politikaları ve uygulamaları pazarı şekillendiren ve tedarikçileri güçlendiren bir “kaynak aktarma aracıdır”. Kurumların satın alma kararları geleneksel olarak kalite-fiyat-zaman üçlüsü baz alınarak verilir: İstenen özelliklere ve kaliteye sahip bir mal, hizmet veya işi en düşük fiyata ve istenen zamanda yapabilecek tedarikçiden alım yapılır. Gelişen dünyada artık bu kriterler yetersiz kalmakta, birçok kurum, kuruluş ve şirket satın alma yönergelerine yukarıdakilere ek olarak çevreye duyarlılık, şeffaflık, yasalara ve insan haklarına saygı, adalet ve etik gibi unsurları da eklemektedir.

Toplumsal cinsiyete duyarlı tedarik, bir kurumun faaliyetlerini sürdürürken gerçekleştirdiği mal, hizmet veya yapım işleri için tedarikçi seçerken verdiği kararların toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlenmesi üzerindeki etkiyi hesaba katmasıdır. Toplumsal cinsiyete duyarlı tedarik, daha sürdürülebilir ve eşit bir topluma katkıda bulunduğu gibi, satın alan kuruluş pazarlarını genişletme, tedarik zincirlerini çeşitlendirme, daha esnek tedarikçi havuzu oluşturma fırsatı sunar.

Girişimci kadınlar, istihdam yaratma ve ekonomik kalkınma açısından önemli bir ekonomik güçtür. Tedarik, tedarikçi çeşitliliği ve kapsayıcılık bu nedenle kadınların ekonomik olarak güçlenmesine destek olmak, kadınların gelir düzeyini yükselterek yoksullukla mücadele etmek ve sürdürülebilir sosyal ve ekonomik faydalar sağlamak için güçlü bir araç olarak kullanılabilir. Aynı zamanda, bu tedarik eden kuruma toplumsal alanda itibar kazandırarak daha çok müşteriye ulaşma fırsatı sağlayacaktır.

Geçmişten bugüne yapılan araştırmalar, geliştirilen tezler ve yayınlanan istatistiklerin ortaya koyduğu ortak sonuçlara göre, kadınların sosyal ve ekonomik

gelişimleri toplumun gelişmesinde çok önemli role sahiptir. Kadının iş gücüne katılması ve ekonomik bağımsızlığı, özellikle aile ve toplum içindeki kararlarda yer almasını ve aktif bir vatandaş olmasını sağlamakta, ayrıca kadına yönelik şiddetin engellenmesine katkı sağlamaktadır. Toplumsal açıdan bakıldığında da yoksulluğun azalması, sürdürülebilir, kapsayıcı ekonomik büyüme ve dengeli bir sosyal kalkınma için kadının ekonomik yaşamdaki varlığının ve gücünün artması zorunlu görünmektedir.

Türkiye için de durum farklı değildir. Ülke olarak herkes için her alanda eşit fırsat ve eşit gelişim sağlamak için tüm enerjimizi ve potansiyelimizi kullanmadan gerçek bir kalkınma hamlesi ve dönüşüm gerçekleştirmemiz mümkün görünmemektedir. Kadınların gerek toplumdaki sosyal ve finansal konumu gerekse ekonomik yaşama katılımı açısından kat edilmesi gereken oldukça zorlu bir yol olduğu açıktır. Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi'nin 2022 yılı sıralamasında Türkiye 146 ülke arasında 124. Sırada bulunmaktadır. Kadınların iş gücüne katılma oranı gelişmiş ülkelerde %70 iken Türkiye'de bunun yarısı kadar, yani; %35 olarak gerçekleşmektedir. Türkiye'de kadınlara ait işletmelerin oranı ise dünya ortalamasının 1/3'ünde kalmaktadır.

“Kadına ait işletme” veya “sahibi kadın olan işletme”, çoğunluk hissesine veya tamamına kadının sahip olduğu, ayrıca yönetiminde karar verici olarak yer aldığı işletmedir.

Ekonomide büyük bir etki ve rol sahibi olan KOBİ'lerin güçlenmesi elbette ülke gelişimi için de doğru orantılı bir pozitif etki yaratacaktır. Toplam istihdamın yaklaşık yüzde 80'ini oluşturan KOBİ'ler ekonomide istihdam artışının lokomotifidir. Ancak KOBİ'lerin sahibi olan girişimci kadın sayısına baktığımızda kadın ve erkek girişimci oranları arasında büyük bir uçurum

olduğu ve kadınların oranının %10'ların altına düştüğü görülmektedir. Bu oranın artırılması gerektiği çok açıktır. Kadınlara ait işletmelere yatırım yapmak, onların sorunlarını çözmek ve rekabet yeteneklerini geliştirmek Türkiye'nin ekonomik büyümesine ve refah artışına güçlü bir ivme katacaktır.

Günümüzde kadınların ekonomik yaşamda ve girişim dünyasındaki varlıkları, görünürlükleri ve başarıları artan bir ivme göstermekte olsa da çeşitli araştırmalar kadınlara ait işletmelerinin finansal göstergeler açısından ortalama performansının erkeklere ait işletmelerin gerisinde kaldığını göstermektedir. Bunun pek çok nedeni vardır. Bütün küçük işletmeler iş dünyasında ayakta kalabilmek ve büyümek için benzer sorunlarla karşılaşsa da dünya genelinde girişimci kadınlar, erkeklere göre daha fazla ve daha çeşitli engellerle mücadele etmek zorundadır. Kadınlar, ekonomik yaşamda varlık gösterebilmek, özellikle kayıtlı ekonomiyeye katılıp ilerleyebilmek için erkeklerle aynı kulvarda mücadele ederken bir yandan da erkeklerin karşılaşmadığı sistemik sosyal, ekonomik, kültürel ve yasal eşitsizliklerle karşılaşmaktadırlar. Bu tür sorunların sonuçlarından biri de kadınlara ait işletmelerin, yeterli ölçek ve donanımına sahip olsalar dahi, kamu ve özel sektör ihalelerinde ve tedarik süreçlerinde yeterince yer almamalarıdır. Araştırmalara göre dünya genelinde kamu, özel sektör ve kâr amacı gütmeyen kurumların yaptığı toplam tedarik içinde, sahibi kadın olan işletmelerin alabildiği işlerin payı %1'i geçmemektedir.¹

Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Tedarik El Kitabı kadınlara ait işletmelerin kamu ve özel sektör ihale ve tedarik süreçlerine katılmalarını kolaylaştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu El Kitabının hedef grubu Türkiye'nin tüm bölgelerindeki, kamu ve özel sektör ihalelerine veya tedarik süreçlerine katılma yetkinliğine sahip olan ya da bu yetkinliğe ulaşma çabasında olan işletme sahibi girişimci kadınlardır.

Türkiye'de kadınların girişimci ya da çalışan olarak iş gücüne katılımı ve iş yaşamındaki başarısını engelleyen unsurlar yapısal-kurumsal, sosyal ve psikolojik

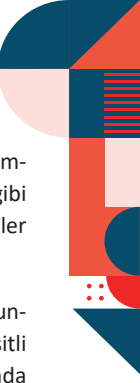
engeller olarak üç kategori altında, bu El Kitabının 2. Bölümde ayrıntılı olarak incelenmiştir. Aynı bölümde girişimci kadınların erkeklerden farklı olarak baş etmek zorunda kaldıkları içsel ve dışsal engeller; özel hayat sorumlulukları, özgüven, önyargılar, toplumsal cinsiyete dayalı şiddet, mobbing ve taciz ve son olarak çevre ve iş ağı eksikliği başlıkları altında ifade edilmiştir.

Bu bölümde ayrıca Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Tedarik Kavramının çıkışı noktası ve günümüzdeki yeri açıklanmış, bununla bağlantılı olarak kadınlara ait işletmelerin ihalelere başvurmasını ve kuruluşların tedarikçi havuzlarına dahil olmalarını zorlaştıran unsurlar incelenmiştir. Bu unsurlar arasında en sık rastlanılan işletme sermayesi yetersizliği ve finansman kaynaklarına erişim sorunları, kapasite yetersizliği, ihale ve satın alma duyurularına erişim sıkıntıları ile prosedürler ve yasal gerekliliklerle ilgili sorunlara değinilmiştir.

Girişimci kadınların kendi işletmelerinde uygulayabilecekleri sürdürülebilir araçlar ve çözüm önerilerini kapsayan 3. Bölümde girişimci kadınlar için destek mekanizmaları ve katılabilecekleri ulusal ve uluslararası düzeyde iş ağlarından örnekler paylaşılmıştır. Bu bölümde "kadına ait işletme" kavramının tanımlanması ve belgelendirilmesinin önemi ile bu konuda yürütülmekte olan çalışmalar hakkında da bilgi verilmiş, ayrıca son yıllarda yaygın olarak gündemde yer alan işletme mentorluğunun girişimci kadınlara daha faydalı olması için dikkate alınması gereken hususlar paylaşılmıştır.

Kadına ait işletmelerin güçlenmesi ve potansiyelini gerçekleştirebilmesi amacıyla gerçekleştirilen TCDD; toplumsal cinsiyete duyarlı tedarikle ilgili geleneksel yaklaşımlar artık yerini daha yenilikçi ve kapsayıcı yaklaşımlara bırakmaktadır. Geleneksel "kadına ait işletmeden satın alma" yaklaşımına dayalı tedarik uygulamaları, işletmenin sahibinin cinsiyetine odaklanmaktadır. Daha yenilikçi yaklaşımlarda ise, satın almayı gerçekleştiren şirketler, sadece kadına ait işletmelerden satın alma yaklaşımıyla yetinmemekte, buna ek

¹ Vasquez, E.A. & Frankel, B. (2017). "The business case for global supplier diversity and inclusion: the critical contributions of women and other underutilized suppliers to corporate value chains". WECConnect International. Washington



olarak etki alanını ekosistem içinde genişletmekte, örneğin kendi tedarikçisi olan diğer şirketlerden de aynı performansı beklemekte ve teşvik etmektedir.

Toplumsal cinsiyete duyarlı tedarik programları dünya genelinde kâr amacı gütmeyen uluslararası kuruluşlar, devletler ve özel sektör şirketleri tarafından farklı içerik ve biçimlerde uygulanmaktadır. Bu uygulamalarla ilgili seçilmiş örnekler 4. Bölümde yer almaktadır.

Kamu ihaleleri ağırlıklı olmak üzere, kadınlara ait işletmelerin ihalelere ve sözleşmeli tedarik süreçlerine

girmeleri için gereken temel bilgileri içeren 5. bölümde kamu ihaleleriyle ilgili tanımlar ve ihale süreci gibi genel bilgilerin yanında resmi kaynaklar ve öneriler sunulmuştur.

Girişimci kadınların, bu el kitabında altı çizilen sorunların üstesinden gelmelerine yardımcı olacak çeşitli alıştırmalar ve pratik öneriler ilgili bölümler altında yer almaktadır.



Kısaltmalar

UN WOMEN – Birleşmiş Milletler Kadın Birimi (Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi)

DTÖ – Dünya Ticaret Örgütü

GEM – Global Entrepreneurship Monitor - Küresel Girişimcilik İzleme Raporu

ILO – International Labour Organization - Uluslararası Çalışma Örgütü

ITC – International Trade Centre - Uluslararası Ticaret Merkezi

KOBİ – Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme

KOSGEB – T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

STEM – Science, Technology, Engineering, Mathematics / Bilim, Teknoloji, Mühendislik, Matematik

TCE – Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

TSKB – Türkiye Sınai Kalkınma Bankası

TEPAV – Türkiye Ekonomik ve Politik Araştırmalar Vakfı

TOBB – Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

UNGM – United Nations Global Marketplace - Birleşmiş Milletler Küresel Pazaryeri

WBENC – Women’s Business Enterprise National Council - Kadın İşletmeler Ulusal Konseyi (ABD)

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development - Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi

BÖLÜM 1: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadınların Ekonomiye Katılımı

I. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile İlgili Tanımlar ve Kavramlar

Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadının iş yaşamında-ki yeri ile ilgili tanımlar ve kavramları açıklamadan önce **girişimci kadın** kavramına değinmek yerinde olacaktır. Girişimci kadınlar için yaygın kullanılan “kadın girişimci” ifadesi dahi aslında dilde toplumsal cinsiyet eşitsizliğini yansıtan ve pekiştiren bir kullanım biçimidir.

Kadın ve erkeğin toplumda yer alma biçimi, konumları ve temsil ettikleri unsurlar çocukluktan itibaren algımıza, dilimize ve düşünüş şeklimize yansımakta, böylece zincirleme nesilden nesle aktarılarak kendini yeniden üretmeye devam etmektedir. Erkeğin kültürel olarak toplumda bilgi ve söz sahibi olan, nihai kararı veren birey olarak algılanması; kadının ise yardım eden, destek veren, katkıda bulunan veya bakım hizmeti veren konumda algılanması, mesleklerde de toplumsal cinsiyet açısından algısal bir ayrımcılık yaratmakta ve bu dile yansyarak ayrımcılığın kanıksanmasına, doğal kabul edilmesine neden olmaktadır.

Girişimcilik, yöneticilik, işletme sahipliği, başkanlık gibi yetki ve söz sahibi olunan meslekler yanında teknik bilgi ve beceri gerektiren mühendislik, doktorluk, şoförlük, tamircilik gibi meslekler “erkek işi” olarak algılanmakta; buna karşın sekreterlik, hemşirelik, ana okul öğretmenliği, temizlikçilik, hasta ve yaşlı bakıcılığı gibi yardım ve bakım işleri ise “kadın işi” olarak algılanmaktadır. Bu nedenle erkek işi olarak algılanan bir mesleği erkeğin icra etmesi durumunda cinsiyet belirtilmezken kadının icra etmesi *normal dışı (!)* bir durum olarak algılanır ve kadın sözcüğü mesleğin başına sıfat olarak eklenir. Örneğin bir durum anlatılırken “erkek doktor”, “erkek şoför”, “erkek girişimci” denmez ama “kadın dok-

tor”, “kadın şoför”, “kadın girişimci” denerek şahsın kadın olduğunu belirtme hatasına düşülür. Toplumsal cinsiyet temeline dayanan aynı ayrımcılık tersi durumda da geçerlidir. Konuşmanın akışında “kadın hemşire”, “kadın sekreter”, “kadın bakıcı” denmez, ancak bu meslekleri yapan kişi erkek olduğunda “erkek hemşire”, “erkek sekreter”, “erkek bakıcı” diyerek cinsiyet belirtme gereksinimi duyulur.

Dilde kendiliğinden oluşan ve alışkanlıklarla beslenen bu gizli ayrımcılığı devam ettirmemek için cinsiyet adlarını mesleklerin başında sıfat olarak kullanmamak gerekir. Yaygın olarak kullanılan “kadın girişimci” ifadesi, ayrımcı bir amaç taşımamakla birlikte farkında olmadan ayrımcı bir algıyı beslemektedir. “Girişimci kadın” ifadesinde ise cinsiyet, bir sıfat olarak değil isim olarak kullanılmakta, girişimcilik ise kadının işini tanımlayan sıfat olarak kullanılmaktadır. **Bu nedenle ifadenin “kadın girişimci” yerine “girişimci kadın” biçiminde kullanılması daha doğrudur.**

Benzer bir durum, sahibi kadın olan işletmelerden bahsederken “kadın işletmesi”, “kadın şirketi” ifadelerinin kullanılmasında da söz konusudur. Eğer işletme sahibinin cinsiyetini belirtmek gerekiyorsa, yanlış anlaşılmaya uygun bu sıfat tamlamaları yerine “kadına ait işletme” veya “sahibi kadın olan işletme” ifadelerinin kullanılması daha doğru olacaktır.

² Önemli Not: Metin genelinde kadın ve erkek olarak biyolojik cinsiyetler üzerinden ikili yaklaşım sergilenmiş olmakla birlikte bu LGBTİQA+’a yönelik dışlayıcı bir yaklaşımla yapılmamıştır.

Toplumsal Cinsiyet

Cinsiyet (sex) biyolojik açıdan kadın (dişil) veya erkek (eril) olma durumudur. Toplumsal cinsiyet (gender) ise bireylerin içinde doğduğu biyolojik kategoriye bağlı olarak bireye yüklenen roller ve ondan beklenen davranışları ifade eder. Bu roller ve beklentiler toplumsal ve kültürel olarak inşa edilirler ve özellikle ataerkil toplumlarda bireyler arasında biyolojik farklılıkların ötesinde ayrımcılığa ve eşitsizliğe yol açmaktadır.

Cam Tavan

Kadınların iş yaşamında üst düzey pozisyonlara gelmesini engelleyen, açıkça belirtilmese de tarafların bildiği, fark ettiği ve çoğu zaman olduğu gibi kabul edildiği üstü kapalı uygulamaları ve bariyerleri ifade eder. Kadınların önüne görünmez bariyerler koyarak ilerlemelerini engelleyen veya yavaşlatanlar sadece erkekler değildir. Diğer kadınlar ve hatta kendileri de toplumsal cinsiyete dayalı önyargılar nedeniyle bu engelleri koyabilirler.

Yönetin literatüründe, kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan, kadınların iş hayatındaki başarı ve liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen, açıkça görülmeyen, aynı zamanda aşılama engelini nitelendirmek için kullanılan bir terimdir.

Cam tavan politik, hukuki, sosyal ve ekonomik olabilir. Çoğunlukla somut yasal dayanakları bulunmaz ancak toplumsal cinsiyete dayalı kalıp yargılardan beslenir ve cinsiyet körü hukuki uygulamaların ya da dolaylı ayrımcılığın yansıması olan bir durumdur. "Cam" kelimesinin kullanılmasının nedeni, bu engellerin görünmez olması ve genellikle kuruluşlarda kadınlar ve erkekler için şeffaf ve eşit kariyer gelişimi fırsatları yerine statikonun korunmak istenmesi nedeniyle ortaya çıkmasıdır.³

Bir şirkette üst düzey yönetici pozisyonu için gereken nitelikleri taşıyan bir kadının bu pozisyon için değerlendirmeye alınmaması ve erkek adaylar arasından seçim yapılması veya şantiyede çalışma

ve mühendislik bilgisi gerektiren bir hizmet alımı için teklif veren girişimci kadının nitelikli bir hizmet sağlayıcı olmasına rağmen elenmesi cam tavan sendromuna örnek olarak verilebilir.

Kadına Ait İşletme

(Women-owned Business)

Sahibi kadın olan işletmelerdir. Bu genel tanımın uygulamadaki ayrıntıları dünyanın farklı ülkelerinde farklı biçimlerde şekillenebilmekte, hatta sertifikasyon ve özel logo kullanım izni gibi uygulamalara konu olmaktadır. Bu tanımın erkekler tarafından, kadınlara ait işletmeleri desteklemek için geliştirilen özel uygulamalardan faydalanmak veya yanıltıcı bir şekilde "vitrin" olarak kullanılmasını engellemek amacıyla ölçütler belirleme ihtiyacı doğmuştur.

UN Women tarafından da kabul gören en kapsamlı tanıma göre bir işletmenin "kadına ait işletme" olarak tanımlanabilmesinin üç ölçütü vardır:

- (1) işletme hisselerinin çoğunluğunun bir veya daha fazla kadına ait olması,
- (2) işletmenin karar-alma, yönetim ve kontrol yetkisine sahip pozisyonunda deneyimli bir kadın olması,
- (3) erkeklerden veya erkeklere ait işletmelerden bağımsız olması. Buna göre işletme sahibi kadın(lar)ın uzmanlığı, bilgisi, ekipmanları, kaynakları, lisansları, izinleri, vb. işletmenin devamı ve başarısı için mutlaka gerekli olmalıdır.

Kadınların sahip olduğu işletmelerin ayrı sınıflandırılması bu konuda veri toplamaya katkı sağladığı gibi, kadınlara ait işletmelerin büyük alıcılarda çalışmaları, ihalelere katılabilmeleri ve tedarik piyasasında yer alabilmeleri için gereken özel destek ve ayrıcalıklı muamelelerin formüle edilebilmesini sağlar.

³ UNDP, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Duyarlı Şirket ve Kurumlar İçin Rehber, 2020

Toplumsal Cinsiyete Duyarlı İşletme

(Gender Responsive Enterprise):

Toplumsal cinsiyet duyarlılığı, toplumsal cinsiyet rolleri arasındaki farkları ve eşitsizlikleri anlayan, bu eşitsizlikleri gidermeye yönelik önlemler alan, eşit katılımı ve faydaların eşit ve adil dağılımını teşvik etmek için çaba sarf eden işletmelerdir.

Toplumsal cinsiyete duyarlı işletmeler, paydaşları (çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri) olan kadınların genelde açıkça görülmeyen ihtiyaç ve sorunlarını fark eder, bu ihtiyaçlara yönelik çözümler üretir ve girişimlerinin sonuçları uzun vadeli izler. Bu işletmeler; çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri olan kadınların katılımını ve memnuniyetini artırmak, şikâyetleri gidermek için aktif çaba sarf eder.⁴

Toplumsal Cinsiyet Körlüğü

(Gender Blindness)

Cinsiyet körlüğü, cinsiyetler arasındaki farklılıkların bilincinde olmamak veya bu farklılıkları dikkate almamak şeklinde tanımlanabilir. Kadın ve erkeklerin gözle görülen veya görülmeyen farklılıkları, farklı ihtiyaç ve beklentileri, hatta sebep-sonuç analizindeki yorum farkları günlük yaşamdan çalışma koşullarına, teknoloji kullanımından sağlık hizmetlerine, vatandaşlık haklarının kullanımından öğrenme süreçlerine, sanattan insanlık tarihinin yorumlanmasına kadar pek çok alanda ortaya çıkabilir. Örneğin toplum sağlığı araştırmalarında cinsiyet ayrımı gözetmeksizin genel verilere dayanarak politika üretmek cinsiyet körü politikaların yapılmasına neden olabilir. Zira sağlık verileri cinsiyet bazında incelendiğinde belki de kadınların sağlık hizmetlerine erişiminin erkeklerden çok daha az olduğu, ya da kadın hastalıkları konusunda belirgin bir bilinçsizlik olduğu gibi verilere ulaşılabilir ve cinsiyete duyarlı sağlık politikalarının yapılması gereği ortaya çıkabilir.

⁴ <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/tr/UNDP-TR-CED-TUR.pdf>

⁵ Kadın İnsan Hakları Yeni Çözümler Derneği 2019. <https://www.hedef5.org/savunuculuk/ana-akimlastirma/#:~:text=Ana%20ak%C4%B1mla%C5%9Ft%C4%B1rma%20en%20basit%20haliyle,bir%20%C5%9Fekilde%20ele%20al%C4%B1nmas%C4%B1%20demektir.>

Cinsiyet körlüğünün kadın ve erkekleri ayırmadan tüm bireylere eşit davranılmasını sağladığını savunan argümanlar da vardır. Örneğin eğitim, hukuk, vatandaşlık hakları veya kurumsal süreçlerde kadın ve erkeklerin biyolojik farklılıklarını dikkate alarak yapılacak farklı uygulamalar, bir cinsiyetin tüm bireylerini standardize ederek hatalı sonuçlara neden olabilir. Öte yandan, toplumsal cinsiyet körlüğünün nihayetinde toplumsal cinsiyet eşitliğine engel teşkil eden sakıncaları vardır. Zira cinsiyetlere yüklenen toplumsal roller gerçekte kadınları özellikle eğitimin devamı, iş dünyasına katılma ve işte başarı konusunda yavaşlatmakta veya tamamen engellemektedir.

Bu nedenle toplumsal cinsiyet körlüğünün, bilinçlenme ve farklılıkların algılanması için ilk adım olarak kabul edilmesi ve **toplumsal cinsiyet eşitliğinin** hedeflenmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır.



Anaakımlaştırma (Mainstreaming):

Bir bakış açısının veya prensibin tüm çalışma, plan, program, inceleme, bütçeleme, değerlendirme gibi mekanizmaların içerisinde entegre edilmesi ve kapsayıcı, bütünlüklü bir şekilde ele alınması demektir.⁵

Bu kavram henüz Türk Dil Kurumu sözlüğünde yer almamakla birlikte günlük hayatın içinde giderek artan bir sıklıkta kullanılmaktadır. Örneğin yaygın bir şekilde kullanılan “*ana akım medya*” ifadesi, insanların ek bir çaba sarf etmeden ulaşabildiği, hayatın günlük akışı içinde normal ve sıradan kabul edilen medya kanalları için kullanılır.

İşyerinde cinsiyet eşitliğinin anaakımlaştırılması ise, iş yerindeki uzun vadeli strateji ve politikardan günlük işleyişe kadar tüm uygulamalar, plan ve programlar içine cinsiyet eşitliğinin yayılması, normalleştirilmesi ve merkezi hale getirilmesidir.

Kadının Güçlenmesi Prensipleri

(Women’s Empowerment Principles

– WEPs):

Toplumsal cinsiyet eşitliğinin ve kadınların güçlenmesinin nasıl teşvik edileceği konusunda iş dünyasına rehberlik eden bir dizi ilkedir. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ve UN Women tarafından oluşturulan bu ilkeler, özel sektörün toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik mevcut çalışmalarını iyileştirmesine, kurumsal politikalar ve programlar geliştirmesine, mevcut çalışmalarını, temel göstergelerini ve raporlama uygulamalarını analiz etmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.



Dolaylı Ayrımcılık

Fark etmenin zor olduğu gizli ayrımcılık. Açıkça ayrımcılık içermeyen, görünürde tarafsız gibi duran, ancak sistemli olarak bir grubun aleyhine ayrımcılık yapıldığı durumu ifade eder. Dolaylı ayrımcılık görünüşte ayrımcı olmayan bir hüküm, kriter veya uygulamanın, meşru bir amaç taşıması ve bu amaca erişim araçları olarak belirlenen durumun uygun ve zorunlu olması dışında, cinsiyet, yaş, engellilik gibi nedenlerle bireyi dezavantajlı bir konuma düşürmesi olarak tanımlanabilir.⁶

Sekreterlik, hemşirelik, ana okul öğretmenliği gibi işlerin kadın işi, gece mesaisi olan, seyahat gerektiren veya teknik işlerin erkek işi olduğu varsayımı üzerine inşa edilen iş yeri uygulamaları dolaylı ayrımcılık örnekleridir.

Örtük (Örtülü) Ayrımcılık

Belirli bir grup için ayrımcılık yapıldığına dair bir ifade, durum veya niyet olmamasına rağmen, söz konusu grubu dışlayarak, ötekileştirerek veya olumsuz etkileyerek ayrımcılığa neden olan ve olumsuz çağrışım içeren ifade, davranış veya uygulamalar olarak tanımlanabilir.

Objektif bir yaklaşımla ayrımcılığı düşündürecek herhangi bir şüpheli ya da üzerinde düşünülecek bir durum bulunmamasına rağmen özellikle belirli bir cinsiyet grubunu olumsuz olarak etkileyen, kadın-erkek eşitsizliğinin sergilendiği durumlar örtülü cinsiyet ayrımcılığına işaret eder.⁷

“Kadın sürücünün kullandığı araç kamyona çarptı”, “kadın yönetici şirketi dolandırdı” gibi olumsuz bir durumda, bireyin cinsiyetinin konuyla bir ilgisi olmamasına rağmen vurgulanması veya “adam gibi”, “insanoğlu”, “iş adamı” gibi erkek olmayı insan olmak ile özdeşleştirerek kadını görünmez kılan ifadeler örtük (örtülü) cinsiyet ayrımcılığının dildeki örnekleri olarak verilebilir.

⁶ UNDP, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Duyarlı Şirket ve Kurumlar İçin Rehber, 2020

⁷ <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/231905>

İstihdam

Sözlük anlamı olarak bir görevde, işte kullanma anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu). Ekonomik kavram olarak ise istihdam; başkası veya kendi hesabına çalışabilir durumda ve çalışma arzusunda olan kişilerin ücret karşılığında çalıştırılması veya ekonomik faaliyette bulunmalarına olanak sağlanması olarak tanımlanabilir.

Ancak tek başına istihdam verilerinin açıklık ve yoksullukla mücadelede yeterince açıklayıcı olmadığı görülmüştür. Bu nedenle BM Binyıl Kalkınma Hedeflerinde **üretken istihdam** konusuna yer verilmiş ve 2008 yılında “herkes için tam ve üretken istihdamın, insan onuruna yakışır bir işin sağlanması” şeklinde yeni bir hedef eklenmiştir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) üretken istihdamı, “çalışan kişinin ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin yoksulluk sınırının üzerinde bir yaşam standardı elde etmeleri için yeterli geliri sağlayan istihdam türü” olarak ifade eder. Bu istihdam türü ücretli çalışanları ve serbest meslek sahiplerini de kapsar. Üretken istihdam hedefi Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının 8. Maddesi “İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme” altında da yer almıştır.

İş gücü

İstihdam edilenler (sivil istihdam ve silahlı kuvvetler) ile çalışabilir durumdaki işsiz bireylerin oluşturduğu tüm nüfusu kapsar.

Çalışan, haftada en az bir saat ücretli veya kâr ortağı olarak çalışan veya bir işi olduğu halde hastalık, izin veya iş kazası nedeniyle geçici olarak işbaşında olmayanlar olarak tanımlanmaktadır. *Silahlı kuvvetler*, iş gücüne katılabilir durumda olup söz konusu dönemde silahlı kuvvetlerde hizmet eden bireyleri kapsar.

İşsizler, işi olmayan ancak aktif olarak iş arayan ve hali hazırda işe başlamaya hazır olan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

İşsizlik oranı, çalışabilir durumda ve çalışmak isteyen

ancak işi olmadığı için çalışmayan bireylerin toplam iş gücüne oranıdır.

İş gücüne katılma oranı, iş gücünün toplam çalışma çağındaki nüfusa oranıdır. Çalışma çağındaki nüfus, 15 ila 64 yaş arasındaki bireyleri ifade eder.

Start-up

İlk olarak ABD’de 2010 yılının başlarında ortaya çıkan bu terim, kısa bir süre içerisinde tüm dünyaya yayıldı. Genellikle birçok ülke, bu terimi olduğu gibi benimsedi. En genel anlamıyla, herhangi bir soruna çözüm bulmak amacıyla yola çıkan ve başarılı bir sonucun garanti edilmediği şirketlere verilen isimdir. Türkçede çoğu zaman “*yeni kurulmuş girişim*” ile eş anlamlı olarak kullanılan Start-up pazarda görülen bir boşluğu, yenilikçi bir ürün veya hizmet ile doldurma amacı taşıyan, küçük ölçekli kuruluşa hızlı büyüme gösteren işletmeler için kullanılır.



Toplam Erken Dönem Girişimcilik

Faaliyeti (TEGF) (Total Early-stage

Entrepreneurial Activity – TEA)

Bir işin kuruluşunu ve ilk gelirini elde ettiği dönemden başlayarak 42 aylık, yani 3,5 yaşında bir işletme olana kadar geçirdiği süreci ifade eder.

KOBİ

Ülkemizde ilgili mevzuat gereği 250 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 250 milyon Türk Lirasını aşmayan girişimler Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) olarak tanımlanmaktadır (Mart 2022).

İşveren

Bir iş yeri sahibi olan ve iş kanununa göre bir hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığında çalışan tüzel veya gerçek kişileri ifade eder.

Kendi Hesabına Çalışan (KHÇ)

Tek başlarına veya birkaç ortak ile kendi işlerini yürüten, bir başkası tarafından ücret almayan ve bir başkasını da istihdam etmeyen kişilerdir. Çalışan istihdam etmeksizin kendi nam ve hesabına mal ve hizmet üretimi yapan ve projenin tamamlanmasında profesyonel katkı sağlayan kişiyi ifade eder. İşlerini sürdüren ve büyüten KHÇ'lerin süreç içinde bir iş yeri sahibi olması ve personel istihdam ederek işverene dönüşmesi beklenir.

Sosyal Sermaye (Social Capital)

Ekonomik gelişmede insan sermayesinin yanı sıra kültüre özgü olan sosyal sermayenin niteliği belirleyici olmaktadır. Sosyal sermaye, girişimcilerin sosyo-demografik özellikleri ve sosyal ilişki ağlarıyla ortaya çıkardığı kaynaklar birikimidir. Sosyal sermaye girişimci kadınların iş kurma ve işi sürdürme aşamalarında kullandıkları ve sosyokültürel ilişkiler yoluyla edinilmiş kaynaklar bütünüdür.

İnsani Gelişme Endeksi (İGE)⁸

İGE, insani gelişmenin üç temel boyutundaki uzun dönemli ilerlemeyi değerlendirmek için kullanılan özet bir ölçüm yöntemidir. Bu üç temel boyut; uzun ve sağlıklı yaşam, bilgiye erişim ve insana yakışır bir yaşam standardı olarak sıralanıyor.

Etki Satın Alımı (Impact Sourcing)

Bir şirketin, kayıtlı istihdama sınırlı ulaşımı olan kişilere kariyer geliştirme fırsatları sağlayan tedarikçilere öncelik verdiği bir iş uygulamasıdır. Etki Satın Alımının tedarikçiler için yeni beceri kaynaklarına erişim, daha yüksek çalışan bağlılığı seviyeleri ve daha düşük iş bırakma oranları dahil olmak üzere gelir artışı, beceri geliştirme ve mesleki gelişim yoluyla birçok ticari fayda sağladığı ve çalışanlara ekonomik bağımsızlık sağladığı görülmüştür⁹.

Sürdürülebilir Tedarik

(Sustainable Procurement)

Her kurum ve kuruluşun çevresel, sosyal ve ekonomik etkileri vardır. Sürdürülebilir kalkınmaya ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmak isteyen kuruluşlar için tedarik güçlü bir araçtır. Kuruluşlar, tedarik zincirleri dahil olmak üzere satın alma politikaları ve uygulamalarına sürdürülebilirliği entegre ederek sürdürülebilir çevresel, sosyal ve ekonomik kalkınma için riskleri ve fırsatları yönetebilir.

Sürdürülebilir Tedarik standardı (ISO 20400:2017) ise sürdürülebilir tedarik kavramını tanımlayan; kurumsal politika, strateji, örgütlenme ve süreç açısından tedarik faaliyetlerinin sürdürülebilirlik etkileri ve değerlendirmelerini inceleyen ve bir kurumda sürdürülebilir tedarik uygulamasının nasıl işletileceğini açıklayan uluslararası standart.

Etki Alanı

(Sphere of Influence – SoI):

Bir kuruluşun sahip olduğu siyasi, sözleşmeye dayalı, ekonomik veya diğer ilişkiler aracılığıyla diğer bireylerin veya kuruluşların kararlarını veya faaliyetlerini etkileme becerisinin kapsamı ve derecesi. (ISO 20400:2017 Sürdürülebilir Tedarik standardında yer alan tanımlı)

⁸ UNDP, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, UNDP-TR-BRIEFING-NOTE-TURKEY-TR.pdf, 2020

⁹ Global Impact Sourcing Coalition <https://gisc.bsr.org/>

II. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

21.yüzyılda dünyadaki toplumsal gelişmelere bakıldığında tüm cinsiyetler için her alanda eşit gelişim sağlanmadıkça ülke gelişiminden söz edilemeyeceği açıkça görülmektedir. Ülkelerin gelişimleri bu dönüşümü sağlayabilmeleri, insani kaynaklarını ve potansiyellerini kullanabilme oranlarıyla doğru orantılıdır. Türkiye'nin de tüm enerjisini ve potansiyelini kullanmadan bu dönüşümü gerçekleştirmesi mümkün görünmemektedir.

Birleşmiş Milletler tarafından Ocak 2016'de, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları adıyla, yoksulluğu ortadan kaldırmak, gezegenimizi korumak ve tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak için, Birleşmiş Milletler üyesi ülkeler tarafından 2030 sonuna kadar ulaşılmaya amaçlanan hedefleri içeren bir evrensel eylem çağırısı ortaya konmuştur.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (2030)¹⁰

Toplam 17 amaçtan oluşan bu küresel kalkınma hedefleri içinde, özellikle ikisi bu el kitabının temelini oluşturmaktadır. Bunlar 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği (Cinsiyet eşitliğini sağlamak ve tüm kadınlar ile kız çocuklarını güçlendirmek) ve 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyümedir (istikrarlı, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi, tam ve üretken istihdamı ve herkes için insana yakışır işleri desteklemek).

Türkiye de Birleşmiş Milletler üyesi ülkelerden biri olarak bu amaçları benimsemiş ve bu amaçlara ulaşmak için hedefleri ve ilgili göstergeleri belirlemiştir.

Her ne kadar bu hedeflerin ve göstergelerde, kadının ekonomik alanda güçlenmesi açıkça ve yeterince ifade edilmemiş olsa da kadınların pek çok sorununun çözümünde ekonomik olarak güçlenmesinin önemi açıktır. Kadınların sosyal ve ekonomik olarak güçlenmesi ile elde edilecek etkilerin tüm hedeflere ve göstergelere olumlu olarak yansıtacağı açıktır.



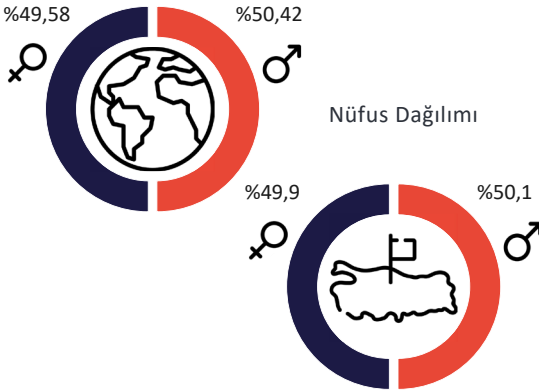
¹⁰ UNDP, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, Türkiye

Kadınların Sosyal ve Ekonomik Alanda Güçlenmesinin Önemi

Kadınların Ekonomiye Katılımında

Mevcut Durum

Kadın ve erkek nüfusu dünya genelinde daima birbirine denk seyretmiştir. 2022 yılı verilerine göre kadınlar tüm dünyadaki toplam nüfusun %50,28'ini¹¹, Türkiye'de de %49,9'unu oluşturmaktadır¹².



Türkiye nüfusunun yarısını oluşturan kadınların potansiyellerini ve enerjilerini sosyal yaşama ve ekonomiye, erkeklerle eşit koşullarda yansıtamazsa Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınmayı hayata geçirmesi ve tüm vatandaşlarını çağdaş uygarlık seviyesinde yaşatması mümkün olamayacaktır. Kadınların sosyal yaşama ve ekonomiye katılımı için, aynı zamanda karar alma süreçlerine katılımı ve kadına yönelik şiddetin önlenmesi de gerekmektedir. Bu üç konu; ekonomiye ve sosyal yaşama katılım, karar alma süreçlerine katılım

ve şiddetin önlenmesi birbirleri ile yakından ilişkilidir. Kadınların iş gücüne katılmasıyla ülkelerin zenginleşmesinin paralellik gösterdiği unutulmaması gereken önemli bir konudur. Kadınların sürece katılımının iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan biri kadın istihdamının artırılması, diğeri ise kadınlar arasında girişimciliğin yaygınlaştırılmasıdır¹³.

Türkiye'de toplum içerisinde kadın ve erkek arasındaki farklılıkların ortaya konulması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, kadının toplum içindeki yerinin belirlenmesi ve sosyoekonomik kalkınma içinde kadının katkısının artırılması amacıyla ulusal ve uluslararası politikaların üretilmesi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi için öncelikle güncel istatistikleri değerlendirmek gerekmektedir. Bireyin cinsiyeti nedeni ile ayrımcılığa maruz kalmaması ve kadınların sosyal ve ekonomik konumunun iyileştirilmesi için sorumluluğu bulunan tüm taraflarca çalışmalar yapılması gerektiği önemli bir gerçektir.

Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri yayınında¹⁴, nüfus, doğurganlık, sağlık, engellilik, evlenme, aile yaşamı, boşanma, eğitim, iş gücü, seçilmiş meslekler, iş ve kazanç memnuniyeti, siyasal yaşam, şiddet ve güvenlik, zaman kullanımı ve yoksulluk alanlarında mevcut durumu kadın-erkek ayrımında analiz edilmesine olanak veren tablolarla ortaya konmuştur.

Bu verilere göre, Türkiye'de 15 yaş üzerinde kadın nüfusunun 32,6 milyon olduğu, bunların sadece 11,4 milyonunun iş gücüne katıldığı (%35,1) olduğu görül-

¹¹ <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/> 25/07/2023 tarihinde erişildi.

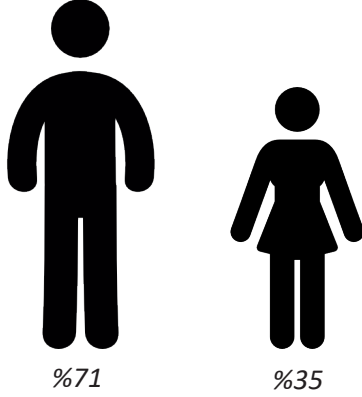
¹² TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS), 31/12/2022

¹³ KAGİDER, Türkiye Kadın Girişimcilik Endeksi, 2019 Araştırma Raporu

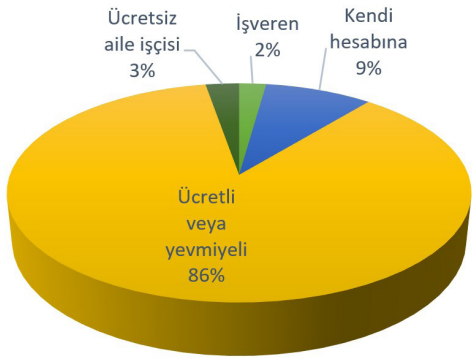
¹⁴ Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri, 2022, https://www.tuik.gov.tr/media/announcements/toplumsal_cinsiyet_istatistikleri.pdf

Kadınların eğitim düzeyi arttıkça iş gücüne katılım oranları artmaktadır.

Şekil 1: Türkiye’de kadın ve erkeklerin iş gücüne katılma oranları (TÜİK, 2022)



mektedir. Kadınların tarım dışı işteki durumlarına göre istihdam alanlarına bakıldığında %86’sının ücretli/yevmiyeli olarak çalıştığı görülmektedir. Kendi hesabına ve işveren olarak çalışanların oranı %10 düzeyindedir. İş gücüne katılan kadınların büyük bölümünün (%44) boşanmış kadınlardan oluşması dikkat çekicidir. Diğer önemli bir veri ise kadınların eğitim düzeyi arttıkça iş gücüne katılım oranları artmaktadır.

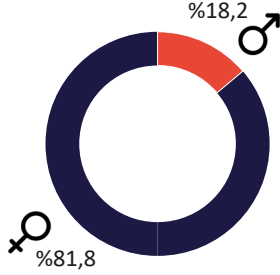


Şekil 2: Kadınların İşteki Durumuna Göre İstihdamı (tarım dışı) (TÜİK, 2022)

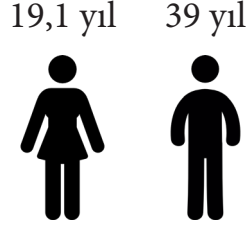
TÜİK Toplumsal Cinsiyet İstatistiklerinin 2022 verilerine bakıldığında, tarım dışı sektörlerde istihdam edilen kadınların %86’sının ücretli veya yevmiyeli çalışan olduğu, %9’unun kendi hesabına çalıştığı, %3’ünün ücretsiz aile işçisi olarak istihdam verilerinde yer aldığı ve sadece %2’sinin işveren olduğu görülmektedir. Türkiye’de meslek gruplarına göre kadınların istihdamına bakıldığında, büyük çoğunluğunun hizmet/satış elemanı, nitelik gerektirmeyen işler ve tarım/orman alanlarında çalıştığı görülmektedir. Yönetici pozisyonlarında çalışanların oranı sadece %3 düzeyindedir.

Rakamlarla toplumsal cinsiyet eşitsizliği

Yönetici pozisyonlarındaki bireylerin cinsiyete göre dağılımı



Türkiye'de ortalama çalışma süresi



Medeni duruma göre en yüksek istihdam oranı

Kadınlarda:
Boşanmış %43,8

Erkeklerde:
Evli %71

Kadınların Güçlenmesinin Genel

Ekonomiye ve Toplumsal Gelişime

Etkisi

Dünya Ekonomik Forumu her yıl Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu yayınlamaktadır. Ülkeler aşağıdaki başlıkları kapsayan bir endeks ile toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlayabilme durumuna göre puanlanmaktadır. Alt başlıklar değerlendirildiğinde 2022 yılında:



- Ekonomik Katılım ve Fırsat (Türkiye 134.sırada)
- Eğitimsel Kazanımlar (Türkiye 101.sırada)
- Sağlık ve Hayatta Kalma (Türkiye 99.sırada)
- Siyasi Güçlendirme (Türkiye 112.sırada)

2022 yılındaki çalışmaya 146 ülke dahil edilmiş, ancak hiçbiri %100 eşitliğe ulaşamamıştır. Toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda en gelişmiş ilk 10 ülkede, Finlandiya, Norveç, Yeni Zelanda, İsveç, Ruan-da, Nicaragua, Namibya, İrlanda ve Almanya olarak sıralanmıştır.

Bu ilk 10 ülke cinsiyet farklılıklarının en az yüzde 80'ini kapatmıştır. İzlanda %90,8 ile küresel sıralamada lider durumdadır ve cinsiyet farkının %90'undan fazlasını kapatan tek ekonomi olmaya devam etmektedir. Türkiye ise, 2022 yılı Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi sıralamasında 146 ülke arasında 124. sırada bulunmaktadır¹⁵. Bu, cinsiyet eşitliği konusunda önümüzde kat edilmesi gereken uzun bir yol olduğunu ve ülke olarak kalkınmadan bahsedebilmemiz için acilen bu konudaki eksiklerimizi gidermemiz gerektiğini göstermektedir.

İş gücündeki cinsiyet uçurumu; uzun süredir devam eden yapısal engeller, sosyoekonomik ve teknolojik dönüşüm ve ekonomik şoklar dahil olmak üzere birçok faktörden etkilenmekte ve bu gibi faktörlerin küresel gelişimi de yönlendirdiği görülmektedir.

¹⁵ TUIK, Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri,2022, https://www.tuik.gov.tr/media/announcements/toplumsal_cinsiyet_istatistikleri.pdf

¹⁶ Dünya Ekonomik Forumu (WEF), Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu (Global Gender Gap Index), 2022 <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022>

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP) tarafından her yıl hazırlanan ve pek çok ülkeyi kapsayan İnsani Gelişme Endeksine (İGE) göre hazırlanan İnsani Gelişme Raporu verilerine göre Türkiye, 191 ülke içinde İnsani gelişme sıralamasında 48. sırada, “Çok yüksek insani gelişme” gösteren ülkeler grubunda yer almaktadır.¹⁷ İGE, insani gelişmenin üç temel boyutundaki uzun dönemli ilerlemeyi değerlendirmek için kullanılan özet bir ölçüm yöntemidir.

İnsani gelişmenin üç temel boyutu



Bu üç temel boyut; uzun ve sağlıklı yaşam, bilgiye erişim ve insana yakışır bir yaşam standardı olarak sıralanmaktadır.

Ancak son yıllarda bu rapora yeni ölçümler de eklenmiştir. Bunlardan en önemlileri, Toplumsal Cinsiyete Dayalı Gelişme Endeksi'ni (TCDGE) ve Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi (TCEE) olarak isimlendirilmiştir ve ortaya çıkan veriler anlamlıdır. TCDGE insani gelişmenin üç temel boyutundaki başarımlarda toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini ölçer. Bu üç boyut; sağlık (kadın ve erkeklerin doğuştan beklenen ortalama yaşam süresi ile ölçülür), bilgi (kız ve erkek çocukları için beklenen öğrenim süresi ve 25 yaş ve üzerindeki yetişkin kadın ve erkeklerde ortalama öğrenim süresi ile ölçülür) ve yaşam standartları (kadın ve erkeklerde kişi başına tahmini GSMH ile ölçülür) olarak belirlenmiştir.

2021 yılında, bu kategoride Türkiye'nin 3. grupta yer aldığı görülmektedir.

TCEE ise, üreme sağlığı, güçlenme ve işgücü piyasası olmak üzere üç temel boyutta toplumsal cinsiyete dayalı eşitsizlikleri (kadın ve erkek başarımları arasındaki eşitsizlikten kaynaklanan insani gelişme kaybını) ölçer. Üreme sağlığı, anne ölüm oranı ve ergen doğurganlık oranları ile; güçlenme, her cinsiyet için parlamentodaki sandalye sayısı ve en azından bir süre ortaöğretim görmüş nüfus ile; işgücüne katılım ise kadın ve erkeklerin işgücüne katılım oranları ile ölçülmektedir. 2021 yılında Türkiye, TCEE sıralamasında ise 170 ülke arasında 65. sırada yer almıştır.¹⁸

Bu veriler göstermektedir ki toplumsal cinsiyet eşitliği ülkelerin insani gelişmelerine ve ekonomik gelişmelerine doğrudan etki etmektedir.

İnsani Gelişme Endeksi (HDI), 2022

Çok yüksek insani gelişme

1. İsviçre
2. Norveç
3. İzlanda

...

47. Arjantin
48. Türkiye
49. Karadağ

...

Düşük insani gelişme

190. Çad
191. Güney Sudan

¹⁷ Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP), İnsani Gelişme Raporu (Human Development Report) 2021-2022, 2022 https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22pdf_1.pdf

¹⁸ UNDP, Human Development Report 2021-2022, 2022, Table 5 / Gender Inequality Index, p.291

Kadınların iş gücüne katılma oranı gelişmiş ülkelerde %70 iken Türkiye’de %35.

Türkiye’de yayınlanan Toplumsal Cinsiyet İstatistiklerinin Sürdürülebilir Kalkınma Göstergelerine uyarlanmış tablosuna bakıldığında ne yazık ki bu istatistiklerin yeterli bir şekilde göstergelere yansıtılmadığı görülmektedir¹⁹.

Türkiye’de iş gücüne katılma oranı hem kadınlarda hem de genel toplamda oldukça düşüktür. Kadınların istihdama katılım oranı tüm ülkelerde erkeklerden daha düşük olmakla birlikte gelişmiş ülkelerin hiçbirinde aradaki fark Türkiye’deki kadar belirgin değildir.

Geçmişten bugüne yapılan araştırmalar, tezler ve istatistiklerin ortaya koyduğu ortak sonuçlar, kadınların sosyal ve ekonomik gelişmelerinin toplumun gelişmesinde çok önemli rol sahibi olduğu yönündedir. Özellikle kadının iş gücüne katılmasının önemi aşağıda maddeler şeklinde ifade edilebilir²⁰:

1. Kadının sosyal ve ekonomik güçlenmesi, sürdürülebilir ekonomik büyüme ve tüm bölgelerde dengeli bir sosyal kalkınma için önemlidir.
2. Kadınların iş gücüne katılımı, onların ekonomik bağımsızlığı anlamına gelmektedir. Bu da hane içindeki kararlarda daha etkin ve güçlü olmalarını sağlayabilir.
3. Kadınların iş gücüne katılması, 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilir büyüme ve kalkınmada kilit rol oynamaktadır.
4. Yoksulluğun azalması açısından kadınların ekonomik yaşama katılmaları çok büyük öneme sahiptir.
5. Kadınların ve kız çocuklarının eğitim düzeyinin artırılması, kadınların ekonomik olarak güçlenmesine ve daha kapsayıcı ekonomik büyümeye katkıda bulunur.

Kadınların iş gücüne katılımı, karar alma süreçlerine katılmalarını da artırır ve kadına yönelik şiddeti azaltır.

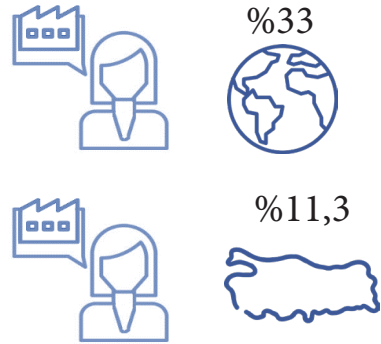
Girişimci Kadınlar ve KOBİ’ler

Kadınların girişimcilik ekosistemindeki yerlerini değerlendirmeden önce genel girişimcilik tanımlaması ve Türkiye’nin dünya girişimcilik değerlendirmelerindeki konumunu yorumlamak yerinde olacaktır.

Girişimcilik, insanın düşünsel emeğini hayata geçirmek için gereken kaynakları bir araya getirmesi, koordine etmesi, süreçleri yönetmesi ve sürekliliği olan bir ekonomik değere dönüştürerek büyütmesidir. Girişimci ise toplumda değişim yaratacak kişi olarak görülmektedir.

Kadınların girişimci olarak iş dünyasına katılmaları hem girişimciliğin hem istihdamın hem de kadınların iş gücüne katılımı ile ilgili çalışmaları ve istatistikleri ilgilendirmektedir.

Dünya genelinde kadınların sahip olduğu işletmelerin²¹ oranı %33’tür. Türkiye’de ise kadınların sahip olduğu işletmelerin oranı %11,3’e kadar düşmektedir.²²



¹⁹ BTUIK, Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri, 2022, https://www.tuik.gov.tr/media/announcements/toplumsal_cinsiyet_istatistikleri.pdf, S.176-177

²⁰ UN Women, 2018, Facts&Figures: Economic empowerment

²¹ Hisselerin çoğunluğuna veya tamamına kadınların sahip olduğu işletmeler.

²² Enterprise Surveys. The World Bank Gender Data Portal ve WEF GGGR 2021: Turkey Scorecard

Türkiye 2018/2019 yılı Global Girişimcilik İzleme Raporuna göre, erken dönem girişimcilik faaliyeti toplamında (TEGF) 48 ülke içinde 15. sırada yer almaktadır. Global Girişimcilik İzleme Raporu kapsamında ülkelerin girişimciliği destekleyen koşullarını değerlendiren ve 12 farklı kriter detayında ulusal girişimcilik durum endeksi (NECI) de ölçümlenmektedir. Türkiye 5.1 skor ile Avrupa ve Kuzey Amerika bölgesi içinde ortalama bir seviyede konumlanmaktadır.²³

Türkiye, sonraki yıllarda Global Girişimcilik İzleme Raporuna veri sağlamamıştır.

Girişimci kadınların erkeklerin yarısından daha az oranda olduğu ülkeler:

Slovenya, Yunanistan, İsveç, İsviçre, Birleşik Krallık, Türkiye.

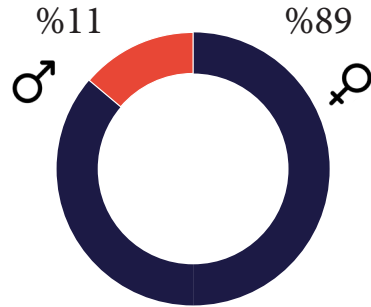
Girişimcilik aktivitesi açısından yoğun, iş fırsatı yaratma beklentilerinin de yüksek olduğu bir ülke olan Türkiye halen girişimci kadınların erkeklerle oranı açısından geride kalan altı ülkeden biri olarak konumlanıyor²⁴. Aşağıdaki grafik, farklı ülkelerde 18-64 yaş arasındaki yetişkin kadın ve erkek nüfusta toplam erken dönem Girişimcilik Faaliyeti (TEGF) oranları arasındaki büyük farklı göstermektedir.

Genel olarak girişimciliği teşvik eden iki ana motivasyon unsuru **İHTİYAÇ** (NECESSITY) ve **FIRSAT**'tır (OPPORTUNITY). İhtiyaç nedeniyle girişimci olanların öncelikli motivasyonu geçimlerini sağlamaktır, bu nedenle minimum risk ile hareket ederek gelir düzeyini stabil tutabilmeyi hedeflerler. Pazarda gördükleri bir fırsat nedeniyle girişimci olanlar ise geçi-

mini sağlamanın ötesinde gelirini maksimize etmeyi ve yeni fırsatları kovalayacak şekilde işi büyütmeyi hedeflerler. İhtiyaç temelli girişimcilik gelişmekte olan ekonomilerde, alt gelir gruplarında ve kadınlar arasında daha yaygın iken gelişmiş ekonomilerde, orta-üst gelir gruplar ve erkekler daha çok fırsat temelli girişimciliğe yönelmektedirler. Son yıllarda Türkiye'de girişimci kadınların içindeki ihtiyaç girişimcisi oranı azalırken fırsat girişimcisi oranı artmaktadır²⁵.

Bu artış, kadınların ekonomik ve sosyal refah düzeylerini artırma isteklerinin yanında girişimciliği psikolojik refahı artırma aracı olarak görmelerinden de kaynaklanmaktadır. Bu yüzden, Türkiye'de kadınları girişimciliğe motive eden faktörler arasında becerilerine ve beklentilerine uygun iş bulamamaları ve iş hayatında karşılaştıkları ayrımcılık ve diğer olumsuzluklar yanında yaşadıkları psikolojik tatminsizlikler de dikkate alınmalıdır²⁶.

Türkiye'de Girişimcilerin Cinsiyete Göre Dağılımı



2018/2019 yılı Global Girişimcilik İzleme Raporu'na göre Avrupa ülkelerinin çoğunun aksine Türkiye, girişimciliğin yüksek oranda bir kariyer tercihi olarak görüldüğü az sayıda ülkeden biri olarak öne çıkmaktadır. Ülkenin ekonomik koşulları ve yeterli sayıda iş olmaması bunu tetikleyen unsurlardan biri olsa da iş

²³ KAGİDER, Türkiye Kadın Girişimcilik Endeksi, 2019 Araştırma Raporu (Kaynak: Global Girişimcilik İzleme Raporu 2018/2019)

²⁴ GEM, Global Entrepreneurship Report, 2018/2019

²⁵ GEM, Global Entrepreneurship Report

²⁶ Kız Kardeşim Projesi (Habitat Derneği, Coca-Cola Türkiye, TOBB ve İTÜ iş birliği) kapsamında gerçekleştirilen Yüksek Etki Arayışında Türkiye'de Girişimci Kadınlar Araştırma Raporu, PAL, 2020

fırsat yaratma beklentisinin yüksek oluşu, girişimcilik potansiyelimizin ne kadar yüksek olduğunu teyit etmektedir.

Bununla birlikte nüfusun yaklaşık yarısının kadın olması ve kadınlarda iş gücüne katılım oranının %35 düzeyinde olması da ülke olarak katma değer yaratmada atıl kalmış olan bu değerli kaynağın girişimcilik ekosistemine kazandırılmasının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

TÜİK raporlarına göre, 2020 yılı itibarıyla Türkiye’de 1 milyon 246 bin girişimci var. Bunların sadece 134 bin tanesi kadınlardan oluşuyor. Bu da Türkiye’deki toplam girişimci sayısının sadece %10’unu kadınların oluşturduğu anlamına gelmektedir.

Kadınlara Ekonomik Olarak

Güçlenmelerinde KOBİ’lerin Etkisi

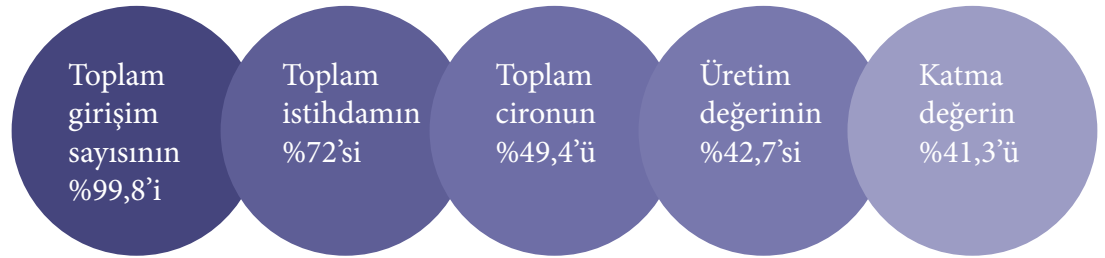
Türkiye ekonomisinde çok önemli bir role ve etkiye sahip olan KOBİ’ler 2021 yılında toplam girişim sayısının %99,7’sini oluşturmuştur. Türkiye’de sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren 3 milyon 568 bin girişim KOBİ sınıfına girmektedir. Ayrıca, istihdamın %71’ini, personel maliyetinin %48,3’ünü, cironun %44’ünü, üretim değerinin %37,3’ünü ve faktör maliyetiyle katma değer %35,5’ini KOBİ’ler oluşturmaktadır. Ekonomide bu kadar büyük bir etki ve rol sahibi olan KOBİ’lerin güçlenmesi elbette ülke gelişimi için de

doğru orantılı olarak etki yapacaktır. Ancak KOBİ’lerin sahibi olan girişimci kadın sayısına baktığımızda girişimci kadın ve erkek oranları arasında büyük bir uçurum olduğu ve kadınların oranının %10’ların altına düştüğü görülmektedir. Bu oranın artırılması gerektiği çok açıktır.

Türkiye’de girişimci kadın sayısını artırmak için hükümet, özel şirketler, sivil toplum örgütleri, akademi, medya, finans kurumları ve kamuoyu olarak tüm tarafların yapabileceği çalışmalar vardır. Her alanda olduğu gibi, kadınlar arasında girişimciliğin desteklenmesi ve yaygınlaştırılması konusunda da başarının anahtarını bilgi oluşturmaktadır. Kendi işini kurmaya ve kurdukları işleri sürdürülebilir kılarak büyümeye çalışan girişimci kadınların karşılaştıkları sorunları, bu sorunlarla ilgili düşünce ve algılarını iyi bilmek ve analiz etmek gerekmektedir. Ancak bu şekilde gelişime yönelik sağlıklı politikalar oluşturmak ve uygulamak mümkün olabilir.

Türkiye’nin ekonomik büyümesine ve refah artışına güçlü bir ivme kazandırmak için girişimci kadınların sorunlarının çözülmesi, işletmelerinin yatırım alması/ işletmelerine yatırım yapılması, özel teşvik mekanizmalarının uygulamaya alınması ve girişimci kadınların rekabet yeteneklerinin gelişmesi gerekmektedir. Ayrıca toplam istihdamın yaklaşık yüzde 80’ini oluşturan KOBİ’ler ekonomide istihdam artışının lokomotif konumundadır. Girişimci kadınların kurduğu KOBİ’lerin çalışan ve tedarikçi seçiminde de kadınlara fırsat

Türkiye’de KOBİLER



²⁷ KAGİDER, Başkan Emine Erdem konuşması, 2020, <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/1-milyon-246-bin-girisimcinin-sadece-134-bini-kadin-6258115>

²⁸ TÜİK, 2021, Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri (KOBİ) Haber Bülteni, Yayın Tarihi: 26.12.2022

verme olasılığı daha yüksek olacak, böylece kadınların ekonomik gücünün artmasına doğrudan etki edecektir.

Ülkemizde kadınların ekonomik ve sosyal hayata, özellikle de emek piyasasına daha yüksek düzeyde katılımı hususunda son dönemde gerek kamu kuruluşlarında, özel sektörde ve yerel yönetimlerde, gerekse de yükseköğretimde ve kâr amacı gütmeyen kurumlarda önemli bir farkındalık oluşmuştur. Buna ek olarak, çalışan kadın sayısının artmasının desteklenmesi konusunda toplumun bütün yarılarınınca, özellikle de kamu kuruluşları tarafından bir devlet politikası olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede çalışan kadın sayısının artmasının desteklenmesi ve gelişmiş ülkelerin sahip olduğu çalıştırma büyüklüklerine erişebilmesi hedefiyle bu ulusal belgelerde bu alanın önemine yer verilmesi ve mevzuatta buna göre gereken düzenlemeler yapılması büyük önem taşımaktadır²⁹.

²⁹ (Şahbaz Kılınç, 2015: 131-132). http://ibaness.org/bnejss/2019_05_01/03_Pekel.pdf

BÖLÜM 2:
İş Yaşamında
Cinsiyet
Engelleri ve
Toplumsal
Cinsiyete Duyarlı
Tedarik Kavramı

I. Kadınlara Ait İşletmelerin Durumu ve Karşılaştıkları Zorluklar

Günümüzde kadınların ekonomik yaşamda ve girişim dünyasındaki varlıkları, görünürlükleri ve başarıları artan bir ivme göstermektedir. Her yıl yenilenen Küresel Girişimcilik İzleme Raporuna (GEM) göre girişimcilik, erkekler arasında olduğu kadar kadınlar arasında yaygın değildir. Kadınların sahip olduğu işletmeler arasında büyük başarılarla imza atmış, finansal performansı ulusal ve uluslararası pazarda söz sahibi olmuş işletme sayısı oldukça fazladır. Buna rağmen çeşitli araştırmalar gelir, kârlılık, büyüme oranı ve istihdam yaratma gibi göstergeler açısından kadınlara ait işletmelerinin ortalama performansının erkekler için işletmelerin gerisinde kaldığını göstermektedir.³⁰

Bunun pek çok nedeni vardır. Bütün küçük işletmeler iş dünyasında ayakta kalabilmek ve büyümek için benzer sorunlarla karşılaşsa da dünya genelinde girişimci kadınlar, erkekler göre daha fazla ve daha çeşitli engellerle mücadele etmektedir. Kadınlar, ekonomik yaşamda varlık gösterebilmek, özellikle kayıtlı ekonomiye katılıp ilerleyebilmek için erkeklerle aynı kulvarda mücadele ederken bir yandan da erkeklerin karşılaşmadığı sistemik sosyal, ekonomik, kültürel ve yasal eşitsizliklerle de karşılaşmaktadırlar.

Türkiye’de çeşitli biçimlerdeki ayrımcılığa ve cam tavan engeline rağmen kadınların iş yaşamında erkeklerle aynı ortamda çalışmasının ve hatta memuriyet gibi görevlerde eşit konuma sahip olmasının tarihi Cumhuriyet dönemine kadar

uzanır. Buna rağmen toplumsal bakış bir yana, yakın zamana kadar kanunlarda bile erkek egemen zihniyet son derece baskındı ve bu normal kabul ediliyordu. Kadının iş yaşamında eşinden ve ailesinden bağımsız, kendi iradesi olan bir birey olarak tanınması o kadar yenidir ki, 1992 yılına kadar evli bir kadının çalışabilmesi için kocasından yazılı izin alması gerekiyordu ve 2002 yılına kadar kadın ailede ikincil konumdaydı. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile ilgili bu garip durum sadece Türkiye’de değil dünyada da söz konusuydu. Öyle ki, kadına şiddet konusu BM tarafından ilk kez 1992’de, sadece bir tavsiye kararı ile gündeme gelmişti. İş yerinde kadına cinsel taciz konusunun Avrupa Birliği yönergesine girmesi için ise 2002 yılını beklemek gerekecekti. Bundan önce kadının çalışma hayatı ile ilgili herhangi bir gündem dahi olmamıştı.³¹ Bu bilgilerden hareketle, binyıllardır süregelen ataerkil düzenin yarattığı kültürel, dinî, hukukî, siyasî ve toplumsal yapının birkaç on yılda alınan tedbirlerle

Türkiye’de kadının çalışmak için eşinden yazılı izin alma zorunluluğunun kalkması: 1992

~

Ailede kadının eşiyile eşit konumda kabul edilmesi: 2002

~

BM’nin kadına şiddet konusunu ilk kez telaffuz etmesi: 1992

³⁰ “Scaling Up: Why Women-Owned Businesses can Recharge the Global Economy” Ernst & Young, 2009

“Women-Owned SMEs: A Businesses Opportunity for Financial Institutions” International Finance Corporation (WB), 2014

“Launching Women-Owned Businesses onto a High Growth Trajectory” NWBC, Hadary, S., 2010.

“Policy Brief on Women’s Entrepreneurship,” OECD/EU, 2017

³¹ İstanbul Barosu tarafından 05 Mart 2020 tarihinde düzenlenen ‘İş Yerinde Kadın: Sömürü, Mobbing, Şiddet ve Taciz’ konulu panelde Başkan Yardımcısı Av. Nazan Moroğlu’nun yaptığı konuşmadan derlenmiştir.

aşılmasını beklemek iyimserlik olur. Sosyal yaşamda ve iş dünyasında toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması, tüm bireyler tarafından içselleştirilmesi ve norm haline gelmesi zor ve uzun bir süreçtir. Bu sürecin vaze geçmeden, geri adım atmadan, sabırla ve ısrarcı tekrarlarla aşılması gerekir.



Bugün kadınlar dünyadaki tüm işletmelerin yaklaşık 1/3'ünde tam veya kısmi hisse sahibidir.³² Kadınlara ait işletmelerin sayısı azımsanmayacak kadar çok olmasına rağmen, bu işletmeler büyük kamu

ve özel sektör alımları yoluyla gerçekleşen kaynak akarımından faydalanamamaktadır.

Birleşmiş Milletlerin 2022 yılında mal, hizmet ve yapımları için harcadığı toplam tutar 29,6 milyar dolardır.³³ Dünya genelinde kamu alımlarının toplamı ise 13 trilyon doları bulmaktadır.³⁴ 2017 yılında yapılan bir araştırma, sahibi kadın olan işletmelerin kamu ihalelerinden alabildiği işlerin tutarının, toplam rakamın %1'inden daha az olduğunu ortaya koymuştur.³⁵ Ancak son yıllarda, özellikle COVID-19 pandemisinin yarattığı kriz sonucu dünyanın pek çok ülkesinde kamu sektörü, alımlarının KOBİ'leri, yerel işletmeleri ve kadınlara ait işletmeleri güçlendirmede önemli bir etken olduğunu fark ederek bu kategorilerdeki tedarikçilerini artırma yoluna gitmiştir. Bu çabaların sonucu olarak küresel kamu alımlarında yukarıdaki kategorilerdeki işletmelerin payı 2017'de %19 düzeyinde iken 2021'de %27 düzeyine çıkmıştır.³⁶

Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadınların ekonomik yaşama katılmasıyla ilgili çalışmalara öncelik veren ülkelerde kamu, özel sektör ve uluslararası kuruluşlar kadınlara ait işletmeleri tedarikçi havuzlarına dahil

etmeye önem vermektedirler. Örneğin Tanzanya, Hindistan ve Güney Afrika'da sadece kadınlara ait işletmelere odaklanan kamu ihaleleri mevcuttur.

KOBİ'lerin Genel Sorunları

Türkiye'de ve dünyanın pek çok yerinde cinsiyetten bağımsız olarak tüm KOBİ'ler birbirine benzer sorunlarla mücadele etmektedirler.

Ekonomik dalgalanmalar neredeyse tüm KOBİ'leri hızlı ve yoğun şekilde etkilemektedir. Bunun temel nedenleri arasında KOBİ'lerin yaşadığı finansman sorunları yer almaktadır. Finansman sorunları birçok bileşenin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sınırlı işletme sermayesi, maliyetleri kontrol edememe, iç ve dış faktörlerden kaynaklanan maliyet artışları, güçlü rakipler ve müşteri tercihlerinin değişimine karşı savunmasız olma gibi nedenler finansman sorunlarını kronik hale getirmektedir. Bunlara ek olarak bilgi eksiklikleri ve planlama hataları nedeniyle yeni ve kârlı pazarları tespit etmekte ve bu pazarlara açılmakta yaşanan sorunlar, sınırlı uzmanlaşma, belirgin bir rekabetçi niteliğin olmaması ve bu nedenle dar bir pazarda rakiplerle mücadele etmek için düşük kârlılıkla çalışmak zorunda kalmak da KOBİ'lerin genel sorunlarındandır.

İşletmenin sahip olduğu insan kaynağının yetkinlikleri ve sürekliliğinde karşılaşılan sorunlar, teknolojik yeniliklere uyumda geç kalma, büyük müşterilerin beklentilerini karşılayacak kapasite, bilgi ve hızdan mahrum olma ve tüm operasyon süreçlerinde karşılaşılan verimsizlik sorunu da cinsiyetten bağımsız olarak tüm KOBİ'leri etkilemektedir.

Yolsuzluk tüm girişimcileri etkilemekle beraber temsil gücü az olan grupları daha fazla etkilemektedir. Yolsuzluk ve toplumsal cinsiyet ayrımcılığı gelişme sürecini tamamlamamış olan toplumlarda daha fazla görülmektedir. Bu ikisinin arasında nedensellikten çok

³² "Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for Financial Institutions" International Finance Corporation (WB), 2014

³³ UNGM, Annual Statistical Report on United Nations Procurement, 2022

³⁴ UNEP, Sustainable Public Procurement Global Review Part 1, 2022

³⁵ Vasquez, E.A. & Frankel, B. (2017). "The business case for global supplier diversity and inclusion: the critical contributions of women and other underutilized suppliers to corporate value chains". WEConnect International. Washington

³⁶ UNEP, Sustainable Public Procurement Global Review Part 1, 2022

korelasyon ilişkisi mevcuttur.³⁷ Yani yolsuzluk, doğrudan doğruya ayrımcılığı doğurmaz ancak her ikisi de aynı dış etkenlere bağlı olarak ortaya çıkar. Yolsuzluğu engellemesi gereken toplumsal kurumların, önlemlerin ve işleyişin iyi çalışmadığı ülkeler genellikle gelişme sürecini tamamlamamış toplumlara sahiptir. Bu toplumlardaki kültürel kodlar ve bilinç düzeyi kadınları ve temsil gücü düşük olan grupları ekonomik faaliyetlerin dışında tutar.

KOBİ'lerin cinsiyetten bağımsız olarak karşılaştıkları genel sorunlara kısaca değindikten sonra aşağıdaki başlıklarda girişimci kadınların ve kadına ait işletmelerinin önündeki diğer engeller incelenecektir.

Kadınların Ekonomiye Katılımının Önündeki Engeller

Kadınların toplumsal ve ekonomik kalkınmadan yararlanma durumları, ülkelerin gelişmişlik ve az gelişmişlik düzeyleri ile ilişkilendirilebilirse de genel anlamda bütün toplumlarda erkeklerin gerisinde kaldıkları bilinen bir gerçektir.

Kadınların iş gücüne ve ekonomiye katılımı, sürdürülebilir kalkınmanın önemli bir unsurudur. Türkiye'deki kadınların çalışma hayatına katılımları gün geçtikçe artmakla birlikte iş gücüne katılma oranı halen gelişmiş ülkelerin oldukça gerisindedir. Üstelik iş gücüne katılmış olan kadınların da çalışma hayatında

yaşadıkları zorluklar ve karşılaştıkları engeller iş başarılarını azaltarak ülke ekonomisine sağlayacakları önemli katkıyı zayıflatmaktadır.



Türkiye'de kadınların gerek girişimci olarak gerekse çalışan olarak iş gücüne katılımı ve iş yaşamındaki başarısını engelleyen unsurlar birbiriyle paralellik göstermektedir. Bunlar arasında toplumsal cinsiyet eşitsizliği, aile ve toplumsal yapı, çalışma koşulları, düşük eğitim düzeyleri, yasal düzenlemeler, sosyo-ekonomik faktörler ve emek piyasasının talep yapısı gibi unsurlar sayılabilir de temelde 3 başlık altında incelenebilir.³⁸

Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ya da bir başka deyişle cinsiyete dayalı roller ve iş bölümü kadınlara ve erkeklere hayatın akışı içinde hangi işleri yapabilecekleri konusunda roller biçmektedir. Bu çerçevede kadınlar, genellikle evin düzeni ve eş, çocuk, aile büyüğü bakımı gibi görevlerden sorumlu tutulmaktadır. Özellikle geleneksel ailelerde kadının ev dışında bağımsız bir çevre kurmasının tercih edilmemesi, kadının ekonomik özgürlüğünün erkeği güvensiz hissettirmesi gibi unsurlar da toplumsal cinsiyet eşitsizliğini derinleştirmektedir. İş hayatına dahil olan kadınlar da kuaför-ki-

Yapısal ve kurumsal engeller: Sermaye eksikliği, finansman kaynaklarına ulaşamama, kredi koşulları ve maliyetleri, yasal düzenlemelerdeki eksikler, teşvik eksiklikleri, vb.

Sosyal engeller: Sosyal ve kültürel ortamda kadına atfedilen rollerin kalıplaşmış olması, önyargılar, eğitim düzeyinin düşüklüğü ve eğitimin cinsiyet eşitsizliğini yeniden üretmesi, ailelerin ve toplumun olumsuz yaklaşımları ve dayatmaları, ev sorumluluklarının fazlalığı, iş deneyimi ve çevre eksikliği vb.

Psikolojik engeller: Rol çatışması ve stres, özgüven eksikliği, cinsiyete dayalı açık ve örtük ayrımcılık, zamanı yönetmeme vb.

³⁷ Nedensellik: Bir olayla daima onun arkasından gelen olay arasındaki nesnel ve zorunlu bağlantı.

Korelasyon: İki fiziksel, sosyal veya biyolojik olgunun, aynı dış etkenler nedeniyle, birbirleriyle orantılı olarak ve aynı anda artması veya azalması.

³⁸ Kadın Girişimcilikte Başarı ve Başarıyı Etkileyen Faktörler (2019): <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/228090>



Dünya çapında yaklaşık 252 milyon girişimci kadın var.



153 milyon kadın, köklü işletmeleri yönetmekte.



Girişimci kadınların oranı son 20 yılda %114 arttı.

Kaynak: <https://legaljobs.io/blog/women-entrepreneurs-statistics/>

şisel bakım işleri, hemşirelik, sosyal çalışma, öğretim, sekreterlik, dadılık ve bakım hizmetleri gibi tarihsel olarak kadınların işi olduğu düşünülen ve günümüzde pembe yakalı işler olarak tanımlanan alanlara yönlendirilmektedirler.

Yine toplumsal cinsiyet rolleri ile bağlantılı olarak, doğuştan verili roller ile pekiştirilmiş **içsel engeller** de bulunmaktadır. Bunlar içinde en önemlisi ise özgüven düşüklüğü ve değişimden korkmadır. Kadın kendi potansiyelinden, gücünden ve becerilerinden emin olmadığı ve bu konuda yeterince cesaretlendirilmediği için bir işi başarıyla yürütebileceğine ve karşısına çıkan engelleri aşabileceğine dair şüphe duymakta ve adım atmaktan çekinmektedir. Ayrıca tatmin edici olmasa da toplum ve aile tarafından kendisi için kurulmuş olan düzeni değiştirip, aile ve çevreden gelecek eleştirilere göğüs gererek sonu belirsiz bir "maceraya" atılmak kadınlar için korkutucu bir girişimdir.

Çalışma koşulları da kadınların iş gücü piyasasına katılımlarını ve başarılı bir kariyer yapmalarını kısıtlayan faktörler arasındadır. Düşük maaşlar, aile içi bakım hizmetlerinin kadının sorumluluğu olarak görülmesi, çocuk bakım hizmetlerinin maliyeti, uzun çalışma saatleri, kadınların kayıt dışı sektörlerde istihdamının daha yaygın olması, ilgili yasaların yeterince kararlılıkla uygulanmaması sonucu iş yerinde mobbing ve tacize maruz kalma olasılığının kadınlar arasında daha yaygın olması gibi unsurlar çalışma koşullarına örnek olarak sayılabilir.

Bu çerçevede belirtmek gerekir ki eğitim düzeyi, kadınların iş gücüne katılımını artıran önemli faktörlerden birisidir. Eğitim düzeyi, kadınların iş gücüne katılımı birkaç farklı yönden etkilemektedir. Öncelikle eğitim düzeyi yükseldikçe kadınların özgüveni artmak-

ta ve iş hayatında yer almayı ve mücadele etmeyi doğal bulmaktadırlar. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek bireyler, emek piyasasında daha yüksek ücretlerle çalışma olanağına sahip olmaktadır ve böylece iş gücü piyasasının dışında kalmanın maliyeti yükselmektedir. Diğer yandan eğitim, dolaylı ve doğrudan maliyetleri olan bir yatırımdır ve bu yatırımın maliyetini karşılamak iş gücü piyasasına girmekle gerçekleşebilmektedir. Ek olarak eğitim insanın sosyal çevresini genişletmekte, böylece iş fırsatlarına erişme ve kariyerinde ilerleme olasılığı da artmaktadır.

Özel Hayat Sorumlulukları

Toplumda kadının aile yükümlülüklerini yerine getirmesi yönündeki baskılar ve beklentiler kadınların kariyer seçimlerini doğrudan etkilemektedir. Erkekler kariyerlerini ön planda tutup aile sorumluluklarını ikinci plana atabilirken kadınların ailevi sorumluluklarını ihmal etmeden kariyerlerine devam etmeleri beklenmektedir. Bu nedenle kadınlar çalışma saatleri uzayabilen, seyahat edecekleri ve/veya yönetim sorumluluğu gerektiren işleri seçmekten kaçınılmaktadırlar. Sorumluluğu, etkisi ve geliri daha yüksek işlere yerine, sorumluluğu daha az, çalışma saatleri sınırlı olan daha basit işler tercih etmek zorunda kalmakta,



böylece hem kariyer gelişimleri hem de gelir düzeyleri açısından geride kalmaktadırlar.

Sorumluluk gerektiren üst düzey işlerde çalışan kadınların sayısı da azımsanmayacak kadar fazladır. Kişisel ve profesyonel sorumlulukları bir arada ve dengeli bir şekilde yürütmeye çalışmak oldukça zor, bunu sürekli ve eksiksiz devam ettirmek ise neredeyse imkansızdır.

Ailesinden ve sosyal çevresinden destek alamayan kadınlar için bu dengeyi yürütmeye çalışmak oldukça bunalıcı olabilmektedir. Ancak günümüzde işlevsel olarak sorumlulukların paylaşıldığı yerlerde dahi kadınların mental ve duygusal işçiliği yüklenmeye devam ettikleri sıklıkla görülmektedir.

Mental işçilik, günlük işlerin planlanması, organizasyonu, koordinasyonu ve yönetilmesi için kullanılan bir terimdir.

Duygusal işçilik de tüm bu gerekliliklerin verimli şekilde uygulanabilmesi için taşınan kaygı yükü ve duygusal süreçlerin yönetilmesi ile ilgili alınan sorumluluktur.

Örnek: Ertesi gün çocuğun arkadaşının doğum günü olduğunu öğrenince derhal uygun bir hediye alınması gerektiğini ve bunu nasıl yapacağını düşünmek, ayrıca çocuğun doğum gününde giyeceği giysiye karar vermek, çocuğu istediği giysinin temiz ve ütülü olduğundan emin olmak vs. tüm bunların organize edilmesi **mental işçiliktir**.

Çocuk arkadaşının doğum gününe hediye almadan veya istediği giysiyi giymeden gittiğinde bunun için suçluluk ve yetersizlik hissetmek, çocuğunu mutlu edemeyen, hatta mahcup eden bir anne olduğu hissi- ne kapılmak ise **duygusal işçiliktir**.

“Ne kadar şanslısın sana yardım eden bir kocan var.”

Aile içi sorumlulukları eşlerin paylaştığı bir duruma tanık olanların “ne kadar şanslısın sana yardım eden bir kocan var” demesi adeta bir övgü olarak sarf edilir ve normal karşılanır. Oysa bu cümlede kadına ev işlerini yükleyen toplumsal cinsiyet paradigmasına dair iki temel gönderme bulunmaktadır: **Şans** ve **yardım** nitelemeleri.

“Şans” erkeklige dair bir toplumsal cinsiyet paradigmasını açık eder. Erkeklerin yaşadıkları ortamın sorumluluklarıyla ilgilenmesi doğal olarak beklenmez. Öyle bir erkeğin varlığı farklı ve sürpriz bir durumdur. Bu da şans olarak görülür.

Diğeri **“yardım”** nitelemesidir. Evde asıl görevli kadındır, erkeğin evdeki rolü yardımcıdır. Doğal ve beklenen şey paylaşmak değildir. Sorumlulukların paylaşılması durumu normal olarak kabul edilen durumdan farklıdır ve göze çarpar.

Alıştırma 1: İşleri paylaşırken

kontrolü de bırakmaya hazır olmak

Şimdi sorunları içselleştirdiğimiz ve görmekte zorlandığımız yere odaklanalım. Aşağıdaki sorulara yanıt vermeden önce özel hayatınızda başkalarına delege edebileceğiniz işleri, ayrıntılarıyla düşünün. Bu işlerin başka bir insan tarafından yapılmaya başlandığını, sorumluluğunun artık sizde olmadığını hayal edin. Kulağa muhteşem mi geliyor? Peki artık bu işlerin sizin alışık olduğunuz yöntemden farklı, hatta bazen size eksik gelen şekilde yapıldığını da hayal etmeye çalışın. Bunu kabul edebilecek misiniz?

- Özel hayat sorumluluklarını gerçekten paylaşmak istiyor musunuz?
- İşleri delege etmeye, paylaşmaya, bazılarında vaz geçmeye, farklı yöntemlerle görmeye açık mısınız?
- Paylaştığınız işlerin kontrolünü elinizden bırakmaya hazır mısınız?
- Diğèrinin alanına müdahale etmemeyi öğrenmeye hazır mısınız?

Yukarıda değinilen unsurlara eklenmesi gereken bir diğèr konu da özel hayat sorumluluklarının kadınların profesyonel gelişimi önünde engel teşkil etmesidir. İstisnalar olmakla birlikte genellikle erkekler işten arta kalan zamanlarının bir bölümünü kendilerini, sosyal çevrelerini ve müşteri ilişkilerini geliştirme, bilgilerini güncelleme gibi faaliyetlere ayırabilirken, kadınlar işten arta kalan zamanlarını aile ve ev ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmek için kullanmak zorunda kalmaktadır. Böylece kariyer ilerlemesinde katalizör olan, kişisel gelişim, profesyonel birikim ve iş çevresi gibi konularda da geride kalmaktadırlar.

Özgüven Engelleri

Girişimcilik ve işletme yönetimi risklidir. Başarı ve

Aile içinde özgüvenle yetiştirilmiş kadınlar cinsiyetçi önyargılarla daha kolay mücadele eder ve daha az etkilenirler.

başarısızlık olasılıkları yan yana ilerler. Pek çok kadın “kendisine tanınan fırsatı kullanamama”, “aile sermayesini boşa harcama”, “başkaları tarafından beceriksizlikle suçlanma” gibi nedenlerle yoğun bir başarısızlık korkusu yaşar. Bu nedenle öngörülemeden durumlara karşı sürekli tedbirli davranmaya çalışır. Başarısızlık korkusu insanın özgüvenini ve cesaretini erozyona uğratarak başarı olasılığını azaltır.

Toplumsal kültürün de etkisiyle çoğu kadın, bulunduğu ortamda kendi varlığını hissettirmemeye çalışmakta ya da ısrarcı olmak yerine geri adım atmaya yatkınlık sergilemektedir. “Geride durmak” özellikle bazı kültürlerde kadın için “doğru” davranış biçimi olarak kabul edilen ve bu nedenle kız çocuklarına küçük yaşlardan itibaren aşılana bir davranış kalıbı olmaktadır. Kadının ekonomik ve toplumsal hayattaki güçlü varlığına yeni alışmakta olan toplumlarda, kendini dirayetli bir şekilde ifade eden, haklarını arayan, özgüveni yüksek ve iddialı kadınlara yöneltilen olumsuz bakış yaygındır. Özellikle bu bakış nedeniyle, özgüveni görece daha düşük kadınlar iş yönetiminde haklarını arama, başarılarından söz etme, iddialı ve ısrarcı bir girişimci profili sergileme konusunda çekingen davranabilmektedirler.

Girişimci kadınlar kendi deneyimlerini, bilgi ve becerilerini değerlendirirken erkeklere göre daha güvensiz hissetmekte, kendilerini **olduklarından daha aşağıda** hissetmektedirler. Bir iş yönetme, bir müşteriye teklif verme, işini pazarlama veya bir ihale çağırısına katılma durumunda deneyimlerini ve yetkinliklerini sorgularken özgüven eksikliği tekrar ortaya çıkmakta ve karşı tarafta da hissedilir hale gelerek güvensizlik yaratmaktadır.

Bu konuda altının çizilmesi gereken bir başka unsur da **kadınların işlerini büyütmeyle ilgili beklentilerinin genellikle erkeklere göre daha düşük olması**. Girişim-

ci kadınların başlangıçtan itibaren kendilerine yüksek hedefler koymamaları, işin büyüme potansiyelini de sınırlamaktadır. Bunun birkaç nedeni olmakla birlikte özgüven eksikliği ön sıralarda sayılabilir.

Bir sonraki başlıkta daha ayrıntılı açıklandığı üzere, kadınlar iş ve sosyal yaşamlarında birçok **kalıplaşmış önyargı** ile mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Tüm toplumsal, kültürel veya bireysel önyargı engellerine rağmen, kız çocuklarına özgüven aşıl原因an aile ortamında ve sosyal çevrede büyüyen kadınlar yetişkin hayatlarında karşılaştıkları cinsiyetçi önyargılara karşı daha dirençli olmakta ve bu engelleri daha kolay aşabilmektedirler.³⁹

İmposter Sendrom

Kadınların iş yaşamındaki başarılarından bahsederken bazen başarılarının sebeplerini kendileri dışındaki faktörlere bağladıkları görülmektedir. Buna imposter sendrom adı verilmektedir.

İmposter sendrom, “Tabii çok şanslıydım”, “olacağı tuttu”, “ailemin desteği olmasa asla başaramazdım”, “sadece doğru zamanda doğru yerdedim” gibi ifadelerle kişinin başarısını içselleştirmedeği ve sahiplenmediği durumları tanımlar.

Bunu tevazu ile karıştırmamak gerekir. Kişi, başarıya layık olduğuna inanmamakta, elde ettiği sonucu kendi dışındaki etkenlere atfetmektedir. Bu durumda sürekli yetersiz olduğu inancı taşır ve çok yakında bu yetersizliğinin ortaya çıkacağı kaygısı ile bir duygu durum bozukluğu yaşar.

Alıştırma 2: STAR TEKNİĞİ

İşinizle ilgili deneyimlerinizi ve referanslarınızı anlatırken STAR tekniğini kullanabilirsiniz. Bu teknik kısa zamanda kendinizi, neler yaptığınızı ve yapabileceğinizi anlatma konusunda faydalı bir hazırlık çalışmasıdır.



S	Durum veya yaptığınız işle ilgili bir örnek verin.
T	Sizin bu durumdaki göreviniz (sorumluluğunuz) neydi?
A	Siz neler yaptınız? Yaklaşımınız, yönteminiz ne oldu?
R	Sonuç ne oldu, neler öğrendiniz? Elde ettiğiniz sonuçları mümkün olduğunca somut ve rakamsal verilerle ifade edin. Bu deneyimin size ne kazandırdığını düşünün. Tekrar benzer bir işi yapacak olursanız, neyi daha farklı yaparsınız?

³⁹ Emre, S. (2013). Kadın Girişimcilerin Kültür ve Cinsiyet Kaynaklı Zorlukları Aşabileceklerine İlişkin İnançları ve Bir Araştırma, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

ÖRNEK: Yüzme Havuzu Temizliği İşi

S Belediyesi Kapalı Yüzme Havuzunun Temizlik ve Tadilat İşi
T	Halka açık kapalı yüzme havuzunun sezon başında ve sezon kapanışında genel temizlik ve tadilat işlerinin yapılması. Önceki ihale iptal edilmiş ve sezon açılışı için ilan edilen tarih yaklaşmıştı. Bu nedenle işin gerektiğinden kısa sürede bitirilmesi gerekiyordu.
A	Ekibi takviye ederek iki vardiya çalıştık ve işi zamanında tamamladık. Havuzda dezenfektan olarak klor yerine %100 çevre dostu kimyasallar kullandık. Ayrıca şartnamede belirtilmediği halde havuzda görevli belediye personeline günlük ve haftalık düzenli havuz bakımı konusunda eğitim verdik.
R	15 günde tamamlanması gereken iş bir haftada bitirildi ve teslim edildi. Havuz ilan edilen tarihte kullanıma açıldı. 7 personele günlük ve haftalık düzenli havuz bakım eğitimi verildi. Kimyasalların Sağlık Bakanlığı onayı ve doğa-dostu sertifikası havuz girişine asılmak üzere çerçevesi olarak sunuldu. Tekrar benzer bir iş yapacak olursak, sezon sonunda havuzun kapanış temizliği ve tadilatını da yaparız.

SIRA SİZDE: Başarıyla tamamladığınız bir işi veya projeyi STAR Tekniği ile tarif edin.

S	
T	
A	
R	

Örnek Olay: Heidi vs Howard

Cinsiyete dayalı önyargının en tipik örneklerinden biri “Heidi vs Howard” olarak bilinen bir vaka çalışmasıdır.

Heidi Roizen Silikon Vadisi’nde çalışan başarılı bir yatırımcıdır. Columbia Business School profesörlerinden Frank Flynn öğrencilerinin tümüne Heidi’nin detaylı vaka-sını verir ve onu değerlendirmelerini ister. Ancak grubun yarısında kişi adı Heidi değil de Howard olarak belirtilmiştir. Böylece koşullar tamamen aynı iken yatırımcının cinsiyetinin, değerlendiricilerin algısını ve bakış açısını değiştirip değiştirmediği sını-mıştır.

Öğrenciler her iki kişiyi de çok başarılı, etkileyici bulurlar. Ancak Howard’dan hoşlandıklarını ve Heidi’den hoşlanmadıklarını belirtirler. Vaka tama-men aynı olmasına rağmen öğrenciler, farkında olmaksızın bireylerin isimlerinden edindikleri cinsiyet bilgisine göre değerlendirme yapmışlar, erkek yatırımcıyı (Howard) güvenilir bulurken aynı davranışları sergileyen kadın yatırımcının (Heidi) bencil olduğunu düşünmüşlerdir. Bir kadının iş hayatında aktif ve başarılı olmasının ev hayatının sorumluluklarını aksatacağı düşünülmektedir. Bu durum katılımcılarda rahatsızlık ve gü-vensizlik oluşturmuştur.⁴⁰

Başarılı ve hırslı erkekler cazip bulunurken toplum başarılı ve hırslı kadınları itici hatta sinir bozucu bulmaya yatkındır.

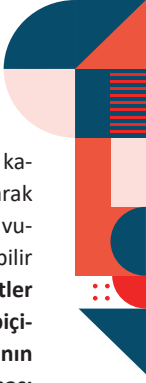
Açık ya da dolaylı cinsiyet ayrımcılığı ve bundan beslenen önyargılar, girişimci kadınların önündeki en önemli engellerden biri olmaya devam etmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği vurgusu ile kadınları ekonomik yaşama dahil etmek amacıyla uygulanan küçük ölçekli girişimcilik ve iş kurma programlarında dahi kadınlar, ev eksenli işler, el işleri, bakım odaklı hizmetler gibi “kadın işlerine” yönlendirilmektedir. Kadınların evde yaptıkları işlerin devamı olan bu tür mikro ölçekli işler, daha önce çalışma deneyimi olmayan ve dar sosyal çevrelerinden çıkmamış kadınların profesyonel yaşama katılması için uygun birer başlangıç noktası olabilir. Ancak; eğitim düzeyi yüksek olmasa dahi belirli bir alanda deneyim veya mesleki eğitim ile uzmanlaşmış olan, ücretsiz aile işçisi olarak ya da çevresi sayesinde bir iş alanına aşına olan kadınların önünde daha geniş ufuklar açılırsa, iş dünyasında büyüyem ve istihdam yaratabilen girişimciler olabilirler.

Girişimci kadınların, kredilere, hibelere, borçlanma enstrümanları ve girişim sermayesi gibi finansal kaynaklara erişiminin daha az olması nedeniyle, kadınlar arasında girişimciliği geliştirme amaçlı çalışmalarda kadınlara bu konuda bilgiler verilmektedir. Yine de kaynaklara erişim sıkıntısına yol açan öncelikli sorun bilgi eksikliği değildir. Sorunun kaynakları arasında, içsel ve dışsal pek çok sistemik neden olmakla birlikte önyargıdan kaynaklanan engeller ilk sıralarda yer almaktadır. Zira, gerek finansal kuruluşlar ile kamu kurumları ve girişim sermayedarları gibi uzak çevredeki fon sağlayıcılar; gerekse aile, akrabalar ve arkadaşlar gibi yakın çevre; hatta bazen de kadının kendisi cinsiyet temelli önyargılar nedeniyle kadınların başarı şansının daha az, riskin daha yüksek olduğuna inanmaktadır.

Başarı her ne kadar erkeklere yakıştırılsa da pratikte lider pozisyonundaki kadınlarla çalışanların deneyimleri önyargıları haksız çıkartmaktadır.⁴¹ Başarılı olma rolünü erkeğe yakıştıranlar ve yönetici pozisyonundaki bir kadın ile çalışmayı tercih etmeyeceğini belirtenler,

⁴⁰ <https://www.leadershippsychologyinstitute.com/women-the-leadership-labyrinth-howard-vs-heidi/>

⁴¹ <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726711424323>



başarılı bir kadının liderliğinde çalışırken varsayıdıkları şekilde sorunlarla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Hatta çalışmanın sonuçları, yönetici pozisyonundaki kadınlara karşı önyargılı olan *kadın ve erkek* çalışanların bir yönetici kadın ile çalıştıktan sonra önyargılarının azaldığı ve deneyimlerini olumlu değerlendirdiğini ortaya koymuştur.

Kadınlara ilgili kalıplaşmış önyargılar çok sayıda olumsuz inanç ve algıdan beslenmektedir. Kadınların iş yaşamında bağımlı ve duygusal davranmaya yatkın oldukları; kararlılık, azim, nesnel karar alma, rekabet, hırs, liderlik ve risk alma açısından yetersiz olduklarına dair inanışlar bunlara örnek olarak verilebilir. Oysa

duygusal davranma insanlara özgü bir özelliktir ve kadın ya da erkek, bazı insanlar olaydan duygusal olarak daha fazla etkilenip duygularını daha açıkça dışa vururken bazı insanlar olaylardan daha az etkilenebilir ve duygularını açıkça dışa vurmayabilir. **Cinsiyetler arasındaki fark genellikle duyguları ifade etme biçimindedir. Oldukça genel bir örnek olarak; bir kadının çok olumsuz bir durumla karşılaştığında ağlaması kadar bir erkeğin aynı durum karşısında bağırması ve yumruğunu masaya vurmaya da duygusal bir tepkidir, duyguların dışa vurumudur, ancak biri şiddet içerdiği ve rasyonel karardan uzaklaşma potansiyeli daha yüksek olduğu halde normal karşılanırken diğeri profesyonellikten uzak bulunur ve yargılanır.**

Alıştırma 3: Karşılaştığınız önyargılar ve beslediğiniz önyargılar

Eşitsizlik paradigmasından kaynaklanan önyargılar, bazen ufak ve ilk bakışta zararsız gibi görünen olaylarda sıklıkla karşımıza çıkıyor. Kadınlar cinsiyet temelli önyargılarla karşılaşiyor ve mücadele ediyorlar. Ancak çoğu zaman bu önyargıları farkında olmadan kendileri de taşıyor ve besliyorlar. Farkında bile olmadan işlettığımız bu yargılara bilinçsiz önyargılar diyoruz.

Bu alıştırmada karşılaştığımız önyargıları analiz ederken kendi paradokslarımızı da fark etmeye çalışacağız. Bir insana sadece kimliğinin kadın olması nedeniyle yakıştırdığımız, yakıştırmadığımız davranışlar, toplumun ve çevrenin beklentileri, kadın olduğu için onun görevi olduğunu düşündüğümüz işler, vb. için aşağıdaki kutulara en az beş örnek yazabilir misiniz?

Kadın olduğunuz için karşılaştığınız önyargılar:	Kendimize veya diğer kadınlara beslediğimiz önyargılar:



Toplumsal Cinsiyete Dayalı

Mobbing, Şiddet ve Taciz

Erkek ve kadına atfedilen geleneksel cinsiyet rolleri sadece görev dağılımı ve sorumluluk alma ile ilgili değildir. Birbirlerine karşı konumları ve davranışları da atfedilen rollerin bir parçasıdır.

Geleneksel olarak yerleşmiş toplumsal cinsiyet rolleri gereği ev kadının, iş dünyası ise erkeğin “oyun alanı” olarak görülmektedir. Bu yüzden özellikle kadının iş yaşamındaki pozisyonu (çalışan, yönetici veya iş sahibi) ne olursa olsun cinsiyeti nedeniyle öteki olarak konumlanmakta ve bu nedenle toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılığa maruz kalmaktadır.

İş yerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi genelgesinde (2011) “Kasıtlı ve sistematik olarak belirli bir süre çalışanın aşağılanması, küçümsenmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması ve benzeri şekillerde ortaya çıkan psikolojik tacizin önlenmesinin gerek iş sağlığı ve güvenliği gerekse çalışma barışının geliştirilmesi açısından çok önemli” olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu genelge çalışanların psikolojik tacizden korunması amacıyla alınacak tedbirleri içermekte ve iş yerinde psikolojik tacizle mücadelelenin öncelikle işveren sorumluluğunda olduğunu belirtmektedir.

Araştırmalar, iş yerinde psikolojik şiddet, taciz ve ayrımcılığın oldukça yaygın olduğunu göstermektedir.

Sağlık ve Sosyal Hizmet Alanında çalışan kadınların %68’i yöneticilerin psikolojik şiddetine uğradığını, %80’i meslek hayatında en az bir kez mobbing’e maruz kaldığını belirtmişlerdir.⁴²

Şiddetin en uç biçimi fiziksel şiddettir ancak oraya varmadan, iş hayatını zorlaştıran pek çok şiddet türü

söz konusu olabilir. Bunlar arasında kötü davranış, hayatı veya işi zorlaştırma, sözlü taciz veya küçük düşürücü ifadeler ve sistematik olarak kendini yetersiz ve eksik hissettirme sayılabilir.

Kendini yetersiz ve eksik hissettirmenin sık karşılaşılan bir boyutu; kadının zaten bildiği bir şeyin erkek tarafından genellikle küçümseyici bir tonda ve basitleştirilerek açıklanması, erkeğin kendisine sorulmadan büyüklük taslayan bir tavırla olaya el koyması olarak özetlenebilecek davranışlardır.

İngilizcede *man* (erkek) ve *explaining* (açıklamak) sözcüklerinin birleştirilmesiyle oluşan “**Mansplaining**” sözcüğü bu durum için kullanılan bir ifadedir. Aynı şekilde erkeklerin büyüklük kompleksi ile kadınların sözünü sıklıkla kesmesi, dinlememesi, lafı kadının ağzından alarak tamamlaması gibi davranışlar da iş hayatında kadınların karşılaştığı küçültücü, değersizleştirici tavırlardır.

Özel sektörün farklı bir alanında, kültür-sanat sektöründe yapılan bir araştırma da farklı bir soruna, **erkek gibi davranma** gereksinimine değinmektedir. British Council tarafından 2019 yılında gerçekleştirilen ‘Kültürde Kadın Gücü’ araştırmasına göre, bu sektördeki profesyonel kadınların ve yöneticilerin %40’i sektörde kadın olmanın zorluğuna dikkat çekerken, %25’i de mesleki hayatında bazen ‘erkek gibi davranmak’ zorunda kaldığını ifade etmiştir.⁴³

Çeşitlilik ancak farklılıklarımızı muhafaza edebildiğimizde gerçekleşir. Yoksa sayı olarak bir grubun içinde üç farklı cinsel kimlik, iki değişik etnik kimlik, dört ayrı jenerasyon olmamız yetmez. Kendilik özelliklerimizle beraber var olabildiğimizde çeşitlilik oluşur.

⁴² Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası. “Sağlık ve Sosyal Hizmet Alanında Kadına Yönelik Şiddet Araştırması” Raporu, 2020.

⁴³ Araştırma hakkında daha ayrıntılı bilgi için: <https://www.britishcouncil.org.tr/press-office/women-power-in-culture-research-report> (Bu araştırma BC tarafından 2019’da bir kez yapılmış, daha sonra yenilenmemiştir).

Aslında kadınların iş dünyasında varlığını ve etkinliğini göstermesi için erkek gibi davranması oldukça yaygın bir durumdur. “Erkekler kulübünün” dünyasında kadına atfedilen hemen her şey, her özellik, her davranış zayıflık, yetersizlik, normal olmayan ama idare edilmesi gereken bir durum ya da en iyi ihtimalle ortama getirilen bir hoşluk, güzellik olarak nitelendirildiği için, bu yakıştırmalar yerine yetkinliği ile ön plana çıkmak isteyen kadınlar, kimliğini gizlemeye meyilli olabilirler. Kadının güçlenmesinin bir prensibi de erkekleşmek zorunda hissetmeden kendini yaşayabilmesidir. Kişi kendindeki eril yönleri keşfedebilir ancak bunları kendi özgünlüğü içerisinde ve kimliğini örtmek zorunda hissetmeden ifade edebildiğinde gerçek sinerjiye ulaşılır.

Kamu çalışanları arasında 2020 yılında yapılan bir başka araştırmada ise, kadınların %48’i iş yerinde cinsiyetinden dolayı ayrımcılığa uğradığını, %92’si ise iş yerinde en az bir kez haksızlığa uğradığını ifade etmiştir. Aynı araştırma kadınların süt izni, doğum izni gibi yasal haklarının ihlal edildiğini de ortaya koymaktadır.⁴⁴

Eğitim düzeyi ve medeni durum da iş yerinde şiddet ve tacize uğramaya engel değildir. Araştırmalara göre eğitim düzeyi arttıkça, psikolojik şiddete ve ayrımcılığa uğradığını düşünen kadın sayısı da artmaktadır. Bu durum, eğitim düzeyi arttıkça mobbing ve ayrımcılık konusundaki farkındalığın da artmasından kaynaklanmaktadır.

Görüldüğü üzere gerek genelge gerekse bu alanda yapılan çalışmalar cinsiyet temelli şiddet ve tacizin mağduru olarak, çalışan kadını baz almakta, girişimci kadınlardan ya da işletme sahibi kadınlardan bahsedilmemektedir. Bunun nedeni büyük olasılıkla,

İşletme sahibi kadınların karşılaştığı toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılık ve şiddet unsurları

- *Adil ve objektif şartlarda değerlendirilmeme,*
- *Yetersizlik önyargısı nedeniyle tedarikçi olarak tercih edilmeme,*
- *İş ilişkileri sırasında maruz kalınan sözel ya da fiziksel taciz,*
- *Sözleşme ve iş teslim sürecindeki ayrımcılık,*
- *Karar alma sürecindeki fırsat eşitsizliği,*
- *Eğitim ve iş bağlantıları (network) geliştirme fırsatlarından eşit düzeyde faydalanmama.*

işletmenin bir tüzel kişilik olması nedeniyle cinsiyeti olmayacağına dair algıdır. Oysa **işletmeyi temsil eden sahibi veya üst düzey yöneticisi gerçek kişidir, cinsiyeti vardır ve cinsiyet temelli ayrımcılığa ya da şiddete maruz kalması mümkündür.**

İş yaşamında cinsiyet temelli ayrımcılık, şiddet ve tacizin bu kadar yaygın olmasının kök nedenlerinden biri de kadınların ötekileştirilmesi, iş dünyasına ait olmadığı ve “fazla göze batmamak kaydıyla varlığına tolerans gösterilmesi” veya “bir şans verilmesi” gerektiği yönündeki örtülü algıdır. Bu algı sadece erkekler arasında değil, ne yazık ki kadınlar arasında da mevcuttur. Bu yüzden toplumda ve iş dünyasında toplumsal cinsiyet eşitliğine ulaşılabilmesi için erkekler kadar kadınların da paradigma değişimine ihtiyaçları vardır.

“Her alanda çalışma hayatına atılan, her kademede başarıyla yer alan kadın işçilerin, çalışma yaşamındaki en büyük engeli işin fiili-fiziki zorlukları değil, iş yerinde karşılaştıkları cinsel tacizlerdir”.

Yargıtay 9. Dairesi

⁴⁴ Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu (KESK). “İşyerinde Kadın Emekçilerin Temel Sorunları Araştırması” kapsamında 25.12.2019 – 15.02.2020 tarihleri arasında 62 ilden 1.792 çalışan kadın ile gerçekleştirilen anket. Bu araştırma KESK tarafından 2020 yılında bir kez yapılmış, daha sonra güncellenmemiştir.

Girişimcilik ve bir işletmeye liderlik etmek, bir güç figürü olarak ekonomik alanda varlık gösterebilmeyi gerektirir. Kadın, iş yaşamında karşısına çıkması kuvvetle muhtemel açık veya örtülü ayrımcılıkla mücadele edecek şekilde mental donanımını güçlendirmeli ve bilgilienmelidir.

Alıştırma 4: Sınırlarınızın ihlal edildiğini hissettiğinizde sınır çizme, işe odaklı kalma, duygu kontrolü için neler yapabilirsiniz?

Sözüm kesildiğinde “anlatmak istedikleriniz var anlıyorum, önce sözümü bitireyim sonra sizi dinleyeyim” gibi bir ifadeyle henüz sözümü bitirmediğimi ve karşıdakinin benim bitirmemi beklemesi gerektiğine dikkat çekip söze devam ederim.

Fiziksel alanımın ihlal edildiğini düşündüğümde iki adım geri giderek ya da karşıdakinin iki adım geri gitmesini isteyerek, benim için uygun mesafeyi açıkça belirtirim.

“Canım, tatlım” gibi ifadelerle hitap edildiğinde “İsmim Serap, bana Serap Hanım diyebilirsiniz” diye uyarırım.

Duygu kontrolü için bu gibi durumları yakınlarımla prova ederim.

Sinirlendiğimde aklıma ilk geleni söylemek yerine derin derin nefes alarak öfkemi kontrol eder, konuya odaklı konuşmaya dikkat ederim.

Kendimi değersiz hissettirecek davranışlara maruz kaldığımda bundan rahatsız olduğumu ifade ederim.

İş yaşamında maruz kaldığımı düşündüğüm mobbing, taciz, şiddet, değersizleştirme gibi davranışlar hakkında kadın ve erkek arkadaşlarımla fikir alışverişi yaparım.

Diğer kadınların da deneyimlerini paylaşıp çözüm önerilerini tartışacağı ortak paylaşım grubu oluştururum.

Sizin önerileriniz?

Çevre ve İş Ağı (Sosyal Sermaye)

Eksikliği

Sosyal sermaye “bir bireyin veya topluluğun sahip olduğu ilişkiler ağının içinde var olan ve bu ilişkiler ağından elde edilen gerçek ve potansiyel kaynakların toplamı” olarak tanımlanır.⁴⁵

Sosyal sermaye,

İş bağlantılarından, aile bağlarından, arkadaşlardan, hobi gruplarından, okulda edinilen çevreden, profesyonel derneklerden ve benzerlerinden türetilir.

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde girişimcilik başarılarını etkileyen temel unsurlardan biri de sosyal sermayedir. Girişimci kadınların sosyal sermayesini oluşturan aile, çevre, bağlantılar ve iş ağları; iletişim becerilerini geliştirmekte, mevcut sosyal bağları güçlendirmekte, yeni bağlantılar için zemin hazırlamakta, ağdaki diğer bireylerin deneyimlerinden ve bilgilerinden faydalanma ve kendi birikimlerini paylaşma fırsatları sunmaktadır. Ayrıca iş ağlarının işi büyütme yönelik vizyon geliştirme ve yenilikçilik üzerinde de olumlu etkileri bulunmaktadır.⁴⁶

Güçlü bir iş ağı, girişimci kadınlar için daha fazla iş birliği, güvenilirlik, maddi ve manevi destek anlamına gelir. Ancak kadınlar, bir iş çevresi geliştirme veya var olan ağlara dahil olma konusunda erkeklerden belirgin biçimde daha geride kalmaktadırlar. Bunun nedenlerinden biri toplumsal cinsiyet rolleri ile doğrudan ilgilidir: iş dışındaki zamanı ev ve bakımla ilgili sorumluluklarına ayırmak zorunda kaldıklarından çevre ve bağlantılar geliştirmeye zaman ayıramamaktadırlar. Ancak özgüven eksikliği, iş ağlarının önemini anlamama ve öncelik vermeme, fayda odaklılık yerine uyum ve güçlü bağ arayışı, erkeklerin ağırlıklı olduğu

ve ilişkilerin daha eskiye dayandığı ağlarda yabancılaşma çekme veya kabul edilmeme gibi nedenlere de oldukça sık rastlanmaktadır.

İş çevresi, network ve bağlantılar girişimcilerin finans kaynakları, daha kârlı pazarlar ve müşteriler, verimli tedarikçiler, yeni fırsatlar, teknolojiye uyum ve yasal düzenlemelerle ilgili bilgilere erişim olanağı sağlayan yaşamsal bir öneme sahiptir. İş ağlarında aktif olarak yer almak, işini yürütmek ve geliştirmekle ilgili bilgi eksiklerini gidermek, yeni yöntemler öğrenmek ve kaynaklara ulaşmaya ek olarak, bireyin sosyal becerilerini geliştiren, işine karşı motive eden, özgüvenin yükselten, başarı azmi ve güç aşılayan bir unsurdur. İş sahibi kadınların bu alanlarda güçlenmeye erkeklerden daha fazla ihtiyacı olduğu düşünüldüğünde iş ağlarının kadınlar için önemi bir kez daha ortaya çıkacaktır.



Sosyal sermaye karşılıklı fayda ile devam eder ve gelişir. Bir gruba dahil olmak veya bir organizasyona üye olmak doğrudan bazı faydalar getirmez. Birey üyesi olduğu grubun veya organizasyonun resmi ve sosyal etkinliklerine katılmaya, diğer insanlarla tanışıp bağ

⁴⁵ Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. Nahapiet, J., Ghoshal, S. Academy of Management Review, 1998.

⁴⁶ Business networks of women entrepreneurs an analysis of the expectation and reality of factors that affect trust in a business network. Moletta, J. ve ark. Journal of Intelligent Manufacturing, 2021

Yeni insanlarla iletişim kurabilme ve çevre oluşturma doğuştan gelen bir beceri olduğu söylene de gerçekte alıştirma yaparak geliştirilebilen bir özelliktir.

kurduğunda fayda görmeye başlar ve bu fayda ancak diğerleri için fayda üretebildiği oranda artar.

İş çevresi oluşturma ve iş ağlarına katılma konusunda da kadınlar erkeklerden farklı davranırlar. İş çevrelerini oluştururken erkekler “köprüler kurarlar”, kadınlar ise “bağ kurarlar”. Erkekler daha hızlı ve daha fayda odaklı ilişkiler kurabilirken kadınlar daha ayrıntılı bir değerlendirme yapmakta ve benzer değerleri pay-

laşanları tercih etmektedir. Bu değerlendirme süreci yeni bağlantılar kurmayı veya kurulu ağlara katılmayı yavaşlatmakta ve fırsatları kaçırmalarına neden olabilmektedir.

İşletme sahibi kadınların iş ağlarından daha etkin şekilde faydalanabilmeleri için bu ağları ne amaçla ve nasıl kullanacaklarını belirlemeleri gerekir.⁴⁷ Ağ oluşturmak, ağ ilişkilerini sürdürmek ve etkinliklere katılmak oldukça zaman alıcıdır ve belirli bir hedefe odaklı değilse ayrılan zamanın karşılığını almak zor olabilir. Bu nedenle ağlardan ne beklendiğinin ve hangi etkinliklere zaman ayrılacağına belirlenmesi faydalı olabilir. Örneğin belirli bir sektöre, pazara veya belirli sorunlara odaklanan ağlar tercih edilebilir. Genel katılıma açık ve belirli bir hedefi olmayan etkinlikler ise tanışma ve ilk bağlantıların kurulması amacıyla kullanılabilir.

İş ağlarının etkinliklerinde söz almak için öneriler:

Etkinliklerde mümkün olduğunca fazla insanla tanışmak, kendinizi tanıtmak, ortamlarda söz almak önemlidir. Eğer söz almakta çekingensiniz şu öneriler işinize yarayabilir:

- Etkinliğe katılmadan evvel konu ya da konuklar üzerine araştırma yapın ve öncesinde birkaç soru ya da yorum not alın.
- Sempatik bulduğunuz ya da ayak üstü sohbet ettiğiniz biri varsa grupta, başlangıçta ona bakarak konuşun.
- Sizin için manevi değeri olan bir kolye, bileklik vs. takın ve konuşurken ona dokunarak konuşun.
- Orada bulunma sebebinizi hatırlatan seçmiş olduğunuz bir telkin cümlesini içinizden tekrarlayın. Örneğin: “İzlemek için değil oynamak için buradayım”.
- Etkinliklere giderken yanınızda not alabileceğiniz bir defter veya tablet bulunsun. Diğerleri konuşurken küçük notlar alın. Böylelikle soracaklarınızı hatırlamanız, konuşurken geri bildirimlerinizi ve referanslarınızı organize etmeniz daha kolay olur.

⁴⁷ Networking: The key to growth for women entrepreneurs. Williams, A. World Bank Blogs, 2019

İş ağlarından ve bağlantılardan yararlanırken dikkat edilmesi gereken altın kurallar:

1. İnsanlar genellikle düşündüğünden daha fazla insan tanır; önemli olan bu kişileri sistematik bir şekilde tanımlamaktır.
2. Bağlantılarla iletişimin canlı tutulması gerekir. Bu kişilerle bağlantı kurmak, bu kişilerin tavsiyelerini almak ve onlardan bilgi almak her zaman faydalıdır.
3. Bir aday, kişisel bağlantı için önemli gördüğü insanlarla tanıştığı zaman ilişkileri geliştirmeye odaklanmalıdır. Önemli olan kişinin tanıştığı insan sayısı değil kurduğu ilişkilerin kalitesidir.
4. Bağlantılardan iş değil tavsiye istemek her zaman daha verimli sonuçlar doğurur. İnsanların büyük çoğunluğu, doğrudan bir iş veya staj fırsatına yönlendiremez. İş istenen birçok kişi bu talebi külfet olarak görür ve hoşlanmaz. Bununla birlikte birçok insan, kendisinden tavsiye istenmesinden hoşlanır, bilgi vermeye istekli olur ve iş veya staj fırsatına yönlendirebilecek bağlantılarını paylaşır.
5. Kişisel bağlantıların kalitesi değerlendirilmeli ve farklı insanlardan ne tür bilgiler veya nasıl bir yönlendirme beklendiği açık şekilde belirlenmelidir. Buna ek olarak, bağlantılar arasından, bilgi paylaşırken biraz daha dikkatli olunması gereken kişilerin ayrı bir grup altında toplanması önerilir.
6. Bağlantıları hazır hale getirmek için zaman ayrılması gerekir. Bağlantı oluşturmak, zaman ve özen isteyen bir çalışmadır.
7. Bağlantı kurulan kişilerin de zamanı geldiğinde tavsiye ve bilgi isteyebileceğini; bu yüzden de bağlantı oluşturmanın iki yönlü bir ilişki olduğunu unutulmamalıdır.
8. Bağlantılardan yönlendirme talep edilebilir. Bu durumda yapılan yönlendirmeler takip edilmeli ve yönlendiren bağlantıya e-posta yoluyla teşekkür edilmelidir. Bu hem nezaket gereğidir hem de ilişkiyi canlı tutmaya yardımcı olur.
9. Resmi bağlantı kurma faaliyetleri sırasında aday yanında kartvizit veya kişisel profil bulundurmalıdır. (İş arayışındaki bir kişi de mesleğini ve iletişim bilgilerini içeren bir kartvizit bastırabilir.)
10. Kişisel bağlantılarla ilişkilerini takip etmek için bilgisayar ortamında bir tablo oluşturulması gerekir. Bu tabloda kişilerin, kurum ve iletişim bilgileri dışında nerede veya kim aracılığıyla ne zaman tanışıldığı, hangi konuda faydalı olabileceği, adayın kendileriyle kurduğu iletişimin detayları (ne zaman e-posta gönderildi, ne zaman arandı, sonuç ne oldu gibi) not alınmalıdır.
11. İnternet tabanlı profesyonel sosyal ağlar ve networking sitelerinde işletme adına kurumsal bir hesap oluşturulmalıdır. Bu hesap işletmenin kısa tanıtımı, faaliyet alanları, ürün ve hizmetleri, irtibat bilgileri gibi bilgileri içermelidir.

Alıştırma 5: Kişisel bağlantıların belirlenmesi ve analizi

Bağlantı (ağ) haritası oluşturmak önemlidir, çünkü bağlantıların da kendi bağlantıları vardır. Bu kişileri tanıyarak onların bağlantı halinde oldukları kişilere ve bu kişilerin sahip olduğu bilgi birikimi ve deneyimine de (en azından bir kısmına) erişmek mümkün olabilir.

Bu alıştırmaya, işini geliştirme arayışındaki girişimci kadınların kişisel bağlantılarını tanımlamalarına yardımcı olmak için hazırlanmıştır.

1. Adım: Kimi tanıyorsunuz?

Bağlantı listenizi yaratırken ilk olarak, tanıdığınız kişilerin bir şemasını çıkarmalı yani haritalandırmalısınız. Listeniz üzerinde daha yaratıcı bir şekilde çalışabilmek için “zihin haritasına” benzer bir şema oluşturmaya başlayabilirsiniz.

- Bu alıştırmaya bir kâğıdın tam ortasına bir daire çizerek başlayın. Daire, sizi temsil etmektedir. Dairenin içine isminizi yazın.
- Dairenin etrafına daha küçük daireler çizin ve bu dairelerden ana daireye çizgi çekin.
- Küçük dairelerin içine insanlarla sıklıkla tanıştığınız yerlerin isimlerini yazın. (Aşağıda yer alan 1. Örnek'e bakabilirsiniz.)
- Her bir küçük dairenin dışına da listelediğiniz yerlerde tanıştığınız insanların isimlerini eklemeye başlayın. (Aşağıda yer alan 2. Örnek'e bakabilirsiniz.)

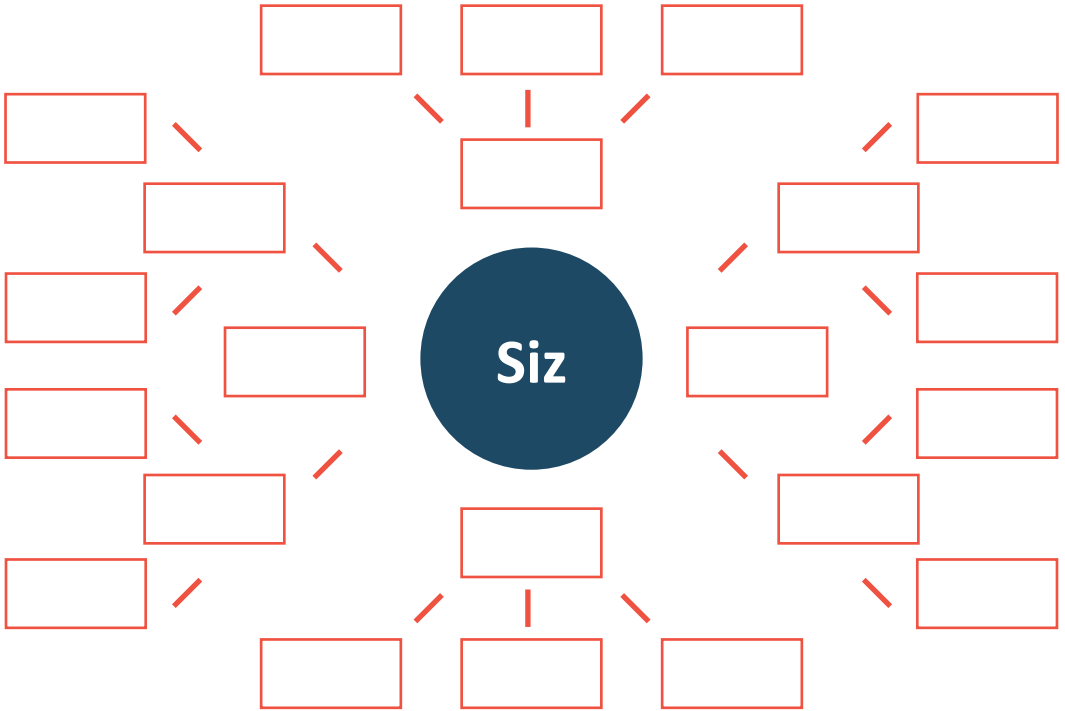
1. Örnek: Bağlantılarınızı oluşturduğunuz yerler – İnsanlar ile tanıştığınız yerler



2. Örnek: Bağlantılarınızın, insanlar ile tanıştığınız yerlerde haritalandırılması



Aşağıdaki boşlukta kendi bağlantı haritanızın ilk taslağını çıkarabilirsiniz:



2. Adım: Kişisel bağlantılarınızdaki insanları ve bu bağlantılardan nasıl

- Çeşitli yerlerde tanıştığınız insanları belirledikten sonra isimlerin ve iletişim bilgilerinin olduğu bir liste oluşturun. A
- Bunu yaptıktan sonra listenizde yer alan her bir kişinin işinizi geliştirme sürecinde size nasıl bir yardımcı dokunabileceğini belirleyin. Örneğin insanlar size bir kurum ile ilgili spesifik bir bilgi veya bir belgelen-dirme süreci hakkında bilgi vererek yardımcı olabilir veya bu kişi, bunları bilen birilerini tanıyor olabilir.

Kişisel bağlantı listesi

İsim	İletişim Bilgileri	Hangi konuda yardım alabilirim?

II. Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Tedarik Kavramı

Kamu kurumları, uluslararası organizasyonlar ve büyük şirketlerin tedarik politikaları ve uygulamaları pazarı şekillendiren, tedarikçileri güçlendiren ve sürdürülebilir kalkınmayı teşvik edebilen güçlü bir “kaynak aktarma aracıdır”. Kurum ve kuruluşlar büyük hacimlere ulaşan satın alma güçlerini kullanarak tedarikçi firmaları daha sürdürülebilir ürünler üretmeye ve sosyal sorunlarla mücadele edecek iş süreçleri kurmaya yönlendirebilir ve bu kaynak aktarım aracını kullanarak toplumun tüm kesimlerinin ekonomik güçlenmesini sağlayabilirler. Kuruluşlar, tedarik zincirleri dahil olmak üzere satın alma politikaları ve uygulamalarına sürdürülebilirliği entegre ederek çevresel, sosyal ve ekonomik kalkınma için riskleri ve fırsatları yönetebilir.

Toplumsal cinsiyete duyarlı tedarik kavramının çıkış noktası, bu kaynak aktarma aracından girişimci kadınların da faydalanmasını sağlamaktır. Doğal olarak, büyük ölçekli satın alma ve ihale ilanlarının tüm işletmelere açık olduğu ve kadınlara ait işletmelerin de bu ilanlara ve çağrılara başvurabileceği düşünülebilir. Ancak rakamlar ve araştırmalar gerçekte durumun böyle olmadığını, kadınlara ait işletmelerin ihalelere ve kurumsal satın alma çağrılarında yer alma konusunda oldukça geride kaldıklarını göstermektedir. Kamu alımları, gelişmekte olan ülkelerde GSYİH'nın %30'undan fazlasını ve gelişmiş ülkelerde GSYİH'nın %10-15'ini oluşturmaktadır. Kadınların sahip olduğu işletmeler çeşitli nedenlerle bu dev pazardan büyük ölçüde dışlanmaktadır.⁴⁸

Toplumsal cinsiyete duyarlı tedarik, yerel, ulusal ve uluslararası ekonomilerde toplumsal cinsiyet eşitliğini ve kadın haklarını geliştirmenin önemli bir yoludur.⁴⁹

Bu sorunun yoğun olarak gündeme geldiği 2010'lu yılların başından itibaren, toplumsal

cinsiyet eşitliği ve kadınların ekonomik yaşama katılmasıyla ilgili çalışmalara öncelik veren ülkelerde kamu, özel sektör ve uluslararası kuruluşlar, kadınların sahip olduğu işletmeleri tedarikçi havuzlarına dahil etmeye önem vermektedirler. **“Kadınlara ait işletmelerden satın al”** olarak özetlenebilecek bu geleneksel yaklaşım, bazen tercih ve tavsiye düzeyinde uygulanırken bazı durumlarda kotaya dönüştürülmüştür. Örneğin Kenya ve Tanzanya’da **kamu kurumları ve kamuya ait işletmeler** yıllık toplam satın alımlarının %30'unu, ABD’de ise %5’ini kadınlara ait işletmelerden tedarik etmek zorundadır.⁵⁰

Özel sektörde de benzer bir odaklanma gözlenmektedir. 2017 yılında Accenture, Citi, Ernst & Young ve Procter & Gamble gibi şirketler, tedarik zincirleri aracılığıyla gelişmekte olan ülkelerdeki girişimci kadınların işletmelerinden 100 milyon ABD doları de-



⁴⁸ ITC, Kamu alımları yoluyla kadınların güçlendirilmesi, 2018

⁴⁹ UN High-Level Panel on Women's Economic Empowerment (HLP-WEE, 2017b, 2017a.

⁵⁰ Rethinking-gender-responsive-procurement-en.pdf, UN Women, 2021

ğesinde alım yapmayı hedeflediklerini açıklamışlardır. McDonald's, 2020 yılında toplam alımlarının %23'ünü (yaklaşık 14 milyar dolar) kadınlara ve azınlıklara ait tedarikçilerden yapmış ve 2025 yılına kadar bu hedefini ABD için %25'e çıkarmayı taahhüt etmiştir. The Coca-Cola Company, Unilever, L'Oreal, UPS ve IBM de sahibi kadın olan işletmeleri tedarikçi havuzuna dâhil etmeye ve bu işletmelerin büyümeleri ve rekabetçi niteliklerini geliştirmeleri için çeşitli projeler ve tedarikçi geliştirme programları uygulamaktadır.

Girişimci kadınların kamu ihalelerine, büyük çaplı alımlara ve sözleşmeli işlere başvurmasını zorlaştıran temel unsurlar aşağıdaki başlıklar halinde özetlenebilir:

- İşletme sermayesi yetersizliği ve finansmana erişim sorunları
- Kapasite yetersizliği
- Şirketlerin teklif toplama, satın alma ve ihalelerle ilgili duyurularına erişim engelleri
- Prosedürler ve yasal gerekliliklerle ilgili engeller

İşletme Sermayesi Yetersizliği ve Finansmana Erişim Sorunları

Toplumda kadınların finansal kaynaklara sahip olması ya da bu kaynaklara ulaşması erkeklere göre daha güçtür. İşletme sahibi kadınların finans kaynaklarına erişim konusundaki engelleri arasında özgüven ve içsel sınırların önemli bir yeri olduğu söylenebilir. Kadınlar arasında borçlanmanın kötü bir şey olduğuna dair algı ve borcunu ödeyememe korkusunun yarattığı özgüven eksikliği erkeklere kıyasla daha yaygındır. Aslında bu sorunun yetişme çağındaki dolaylı ayrımcılıkla başladığını söylemek yanıltıcı olmaz. Özellikle eğitim düzeyi düşük, kırsal veya geleneksel kültürün baskın olduğu ailelerde kız çocuklar aile bütçesinin yönetimi, satın alma işlemleri ve para idaresi ile ilgili konulara karıştırılmaz. Bu nedenle para akışının planlanması ve

Teminat

Türkiye'de gayrimenkullerin %64'ü erkekler, %36'sı ise kadınlar üzerine kayıtlı.

yönetimi, bütçeleme, borçlanma, yatırım, ödemeler, vergi, iş anlaşmaları gibi konulardaki işleyişe ve kavramlara yabancı kalırlar.

Kadınların borçlanmaktan ve kredi kullanmaktan çekinmeleri, kredi olanaklarından haberdar olmamaları, kredi başvurusunun nasıl yapılacağını bilmemeleri ve bunların hepsini aşıya dahi teminat gösterebileceği, üzerine kayıtlı bir mal varlığının olmaması bu kaynaklara ulaşma yolunda engel oluşturmaktadır. Spesifik olarak kadınların mülk sahipliği konusuna değinmesi açısından paylaşılan bir çalışmaya göre Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü verileri ülke genelindeki gayrimenkullerin %64'ünün erkekler, %36'sının ise kadınlar üzerine kayıtlı olduğunu göstermektedir.⁵¹ Yapılan araştırmalara göre Türkiye'de kadınlara ait işletmelerin kuruluş sermayesi erkeklere ait işletmelerin kuruluş sermayesinin yarısından azdır.⁵²

Yukarıda bahsedilen temel düzey sıkıntıları, özgüven ve deneyimsizlik engellerini aşarak işletmesini kurmuş ve büyüme yolunda ilerleyen kadınlar da finansal hizmetlere erişimde yapısal ve kültürel engellerle karşılaşmaktadırlar.

İşini büyütme, yeni pazarlara açılma veya büyük çaplı bir sözleşme veya ihaleye teklif verme aşamasına gelmiş olan kadının, bunun için ihtiyaç duyduğu finansmanı hızlı bir şekilde bulmak için önünde iki seçenek vardır: Ya aile ve çevresinden borç istemek ya da kredi kullanmak. İş ve pazar büyütme ile ilgili devlet desteklerinin başvuru prosedürleri ve onay süreçleri genellikle uzun sürdüğünden hızlı finansman

⁵¹ Türkiye'de Girişimci Kadınlar, TOBB, 2020. (TKGM verisi 2014 tarihli olup, daha güncel veriye ulaşamamıştır.)

⁵² Kadın Girişimcilikte Başarı ve Başarıyı Etkileyen Faktörler: Bursa Örneği. Canan Arıkan, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2016.



Amerikan Merkez Bankası (FED) yönetim kurulunun ilk siyahi kadın üyesi, ekonomist ve inovasyon uzmanı Dr.

Cook, ABD’de girişim sermayesi fonlarının sadece %5’inin girişimci kadınlara verildiğini ifade ediyor.

Bu ayrımcılık nedeniyle birçok yenilikçi, iyi iş fikrinin fonlanmadığı için bırakıldığını belirten Dr. Lisa D. Cook, “Eğer hep aynı tür girişimcilere destek verirsek, aynı tür zihniyet ve fikirlerle devam etmek zorunda kalırız” diyor.



ihtiyacına yanıt veremezler.

Dolayısıyla büyük çaplı bir iş fırsatına teklif vermek veya ihalelere katılmak için gereken ön finansman konusunda kaynak sıkıntısı çeken kadınların düşük faizli kredi olanaklarına, kolay ve hızlı ulaşılabilir maddi desteklere ve işin alınması durumunda yapılacak harcamalar için ön ödeme desteğine erkeklerden daha fazla ihtiyacı vardır.

Kadına ait işletmeler, girişim sermayeleri ve melek yatırımcılar tarafından da daha az tercih edilmekte ve banka kredilerinin oldukça düşük bir kısmı kadına ait işletmelere gitmektedir.⁵³

Kadına ait işletmeler büyümek, istihdam yaratmak, ihalelere katılmak ve uluslararası piyasalara açılmak için mikrofinans ve küçük ölçekli girişimci desteklerinden daha karmaşık finansal ürün ve hizmetlere ihtiyaç duymaktadırlar. Yatırımcıların girişimci kadınlara yönelik önyargılarının üstesinden gelmeleri zaten günümüzde doğal bir gerekliliktir. Ancak önyargıları aşmanın ötesinde daha sistematik önlemlere gereksinim duyulduğu açıktır. Yatırım araçlarının ve kaynaklarının tasarlanması ve dağıtımında küçük ölçekli girişimci kadınların ihtiyaçları dikkate alınmalı ve kaynakların daha eşitlikçi bir biçimde dağıtılması sağlanmalıdır. Yatırım ve finans kurumları, kadınların finans kaynaklarına erişimini doğrudan veya dolaylı olarak engelleyen veya yavaşlatan kurumsal politika ve yönetmelikleri düzeltilmelidir.

Ek olarak, büyük şirketler de tedarik zincirlerinin, ihale ve sözleşme süreçlerinin, onay mekanizmalarının ve satın alma süreçlerinin daha kapsayıcı olması ve kadına ait işletmelere teşvik etmesi için çaba sarf etmelidirler. Finansal sorunlar ve işletme sermayesi yetersizliği nedeniyle büyük şirketlerin tedarik zincirlerine ve ihalelerine katılmayan girişimci kadınlar bu çabalar sayesinde satın alma süreçlerine dahil olabilirler. İhalenin uygun şekilde parçalara bölünmesi, tedarikçiye sözleşmeyi takiben ön ödeme yapılması, ara dönemde ve iş bitiminde ödemelerin takvime uygun ve zamanında yapılması gibi girişimler finansal kapasitesi sınırlı girişimci kadınları tedarik zincirine katılmaya teşvik edecektir.

Kamu kurumları ve büyük şirketler kadınları tedarik zincirlerine katılmaya teşvik etmelidir.

- *İhaleyi parçalara bölmek*
- *Ön ödeme*
- *Zamanında ödeme*

⁵³ Yüksek Etki Arayışında Türkiye’de Girişimci Kadınlar Araştırma Raporu, Habitat, 2020

Kapasite Yetersizliği

Ticarette küreselleşmenin artması, internet ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması, bilgiye erişimin kolaylaşması ve maliyet kontrolünde tedarik süreçlerinin önem kazanmasıyla büyük şirketler küresel tedarik zincirleri geliştirmeye başladılar. Dünyanın dört bir yanında üretilip farklı bir yerde birleştirilen parçalar arasındaki uyum ve standardı korumak amacıyla tedarikçiler için standartlar geliştirildi. Satın alma operasyonları yerelden küresele doğru genişledikçe satın alma hacimleri de büyümeye başladı. Bunun sonucu olarak yerel bir satın almanın kalite ve miktar gerekliliklerini karşılayabilen küçük bir işletme, küresel ölçekli bir satın almanın gerektirdiği miktarı ve kaliteyi sağlayamaz hale geldi. Üstelik yerel ölçekte mevcut kapasitesi ile rekabet edebilecek durumda olan işletmeler dünyanın farklı yerlerinde, çok daha düşük maliyetlerle büyük miktarlarda üretim yapabilen işletmelerle rekabet edemez hale geldi. Böylece girişimci kadınların de aralarında bulunduğu küçük ölçekli işletmeler kapasite yetersizliği nedeniyle yeni ve küresel tedarik zincirlerinin dışına itilmeye başladı.



Küresel tedarik zincirleri kuran büyük şirketler ise tedarikte standardizasyon ve daha düşük fiyattan faydalanırken küçük işletmelerin sunduğu tedarikçi esnekliği, yenilikçilik, değişime açıklık, çeşitlilik ve riski dağıtma gibi avantajları kaybetti. Bu nedenle günümüzde pek çok şirket tedarik

modelini değiştirmekte ve tedarik zincirini yeniden kurgulamaktadır. Yeni tedarik modelinde, zincirde yer alan tedarikçi kadınların sayısını artırmak ve küçük işletmeleri zincire dahil etmek için çözümler üretilmektedir. Birçok şirket tedarikçi geliştirme programları ve destekleri ile tedarikçi kadınların kapasitelerini ve kalitelerini artırmaya çalışmaktadır.

Kadınları tedarik zincirine dahil etmenin yolu standartları düşürmek değil kadınlara ait işletmeler önündeki engellerin kaldırılması ve bu tedarikçilerin diğer işletmelerle rekabet edebilme kapasitelerinin geliştirilmesidir.

Şirketlerin kadınlara ait işletmelere ve küçük ölçekli tedarikçilerine sundukları çözümler arasında üretim kapasitesini artırmaya yönelik temel makine ve ekipman alımı, ortak kullanım tesisleri kurulması, yer/alan tahsisi, üretimin farklı tedarikçilere paylaştırılması, birçok ürün ve hizmeti tek bir ihalede birleştirmek yerine ihalenin uygun parçalara bölünmesi, yönetim kapasitesini artırmaya yönelik mentorluk ve eğitim hizmetleri sağlanması, kaliteyle ilgili eğitim ve insan kaynağı sağlanması veya ortak kullanım laboratuvarı kurulması sayılabılır.

İhale başvurusu veya tedarikçi onay sürecinin uzunluğu ve karmaşıklığı da kadınlara ait işletmeleri büyük şirketlerin tedarik zincirlerinden ve ihalelerden alıkoyan bir diğer unsur olabilir. Oldukça sınırlı insan kaynağı ile çalışan küçük işletmeler için aşına olmadıkları, uzun ve kapsamlı başvuru dosyaları doldurmak ve süreci takip etmek oldukça zordur.

Şirketlerin Teklif Toplama, Satın

Alma ve İhalelerle İlgili

Duyurularına Erişim Engelleri

Dışarıdan bakıldığında, kurumsal şirketlerin satın alma süreçleri ve tedarik organizasyonları genellikle karmaşıktır ve net bilgilere ulaşmak kolay değildir. Kurumsal şirketlerin tedarikçisi olmak isteyen, ancak daha önce bu şirketlerle bağlantısı olmamış küçük işletmeler tedarik zincirine katılmak için izleyecekleri yolu, irtibat kurulacak birim veya kişileri bilmemektedirler. Özellikle kadınlar, yukarıda da bahsedildiği gibi, iş çevrelerinin daha dar ve bağlantılarının daha zayıf olması nedeniyle bu tür bilgilere ve irtibat kurulacak kişilere erişimde daha fazla zorlanmaktadırlar.

Girişimci kadınlar ve genel olarak sınırlı kaynaklara sahip küçük işletmeler, daha büyük şirketlerin satın alma için teklif çağrısı, sözleşmeli alım ve ihalelerle ilgili bilgilere ulaşma ve bu bilgileri gerçek zamanlı takip etme konusunda da zorluk yaşamaktadırlar. Tedarikçi çeşitliliğine önem veren ve özellikle girişimci kadınları tedarikçi havuzuna dahil etmek için

çaba gösteren şirketlerin satın alma birimlerinde bu konuyla ilgilenen kişiler bulunmaktadır. Bu kişilerin görevi girişimci kadınları ve yerel küçük işletmeleri satın alma çağrılarından haberdar edip teklif vermeye teşvik etmektir.⁵⁴ Bu uygulama, kapsayıcı tedarikçi havuzu oluşturma açısından iyi niyetli ve sonuç verecek bir başlangıç olmakla beraber, sistemden çok kişilere bağlı yürütmesi önemli bir dezavantajdır. Bu uygulama ile edinilen deneyimlerin, kişilerden bağımsız, tüm girişimci kadınları ve hedeflenen tedarikçi gruplarının kolayca ulaşabileceği bir bilgi kanalına dönüştürülmesi gerekmektedir.

Küçük girişimcilerin ve kadınlara ait işletmelerin satın alma çağrıları ve ihale fırsatları hakkındaki bilgi edinme sorunu kamu kurumları ve uluslararası kuruluşlar için de geçerlidir. Kamu kurumları ile AB, BM, Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların mal ve hizmet alımı açısından büyük bir çeşitlilik içeren ve oldukça yüksek tutarlara ulaşan satın alma ve ihale fırsatlarını takip etmek ve bu zorlu tedarik süreçlerine dahil olmak için bir işletmenin tüm zamanını bu işe adayabilecek bir ekip bulundurması gerekmektedir. Sadece bu durum bile kadınlara ait işletmeleri ve küçük girişimcileri bu fırsatların dışında bırakmak için yeterlidir.

Tedarik sürecini tedarikçiler için daha erişilebilir kılmak isteyen şirketler, kurumlar ve STK'lar için bazı öneriler:

- Girişimci kadınlara kurumsal satın alma süreci konusunda eğitimler düzenleyin
- Alıcılarla bağlantı kurmaları için tedarikçi tanışma etkinlikleri düzenleyin veya düzenlenen tedarikçi etkinliklerini kendi tedarikçilerinize duyurun, katılmalarını sağlayın.
- Kurumsal internet sitenizin kolay ulaşılabilir bir yerinde, örneğin ana sayfaya eklenecek bir link ile kurumun satın alma politikaları, prosedürleri ve irtibat noktaları ile aktif teklif çağrılarınızı yayınlayın.
- Kurumsal ihalelerin ve satın alma taleplerinin yayınlandığı ortak bir web portalı veya elektronik bilgi paylaşım sistemi kurun.
- Tedarikçi / girişimci kadınların teklif vermesinin teşvik edildiğini ilanlarda ve ilgili web-sitesinde belirtin.
- WEPs imzacısı iseniz, bunu ihale ilanında belirterek sahibi kadın olan işletmeleri teşvik edin.



⁵⁴ The Power of Procurement: How to Source from Women-owned Businesses, Corporate Guide to Gender-Responsive Procurement. UN WOMEN, 2017.

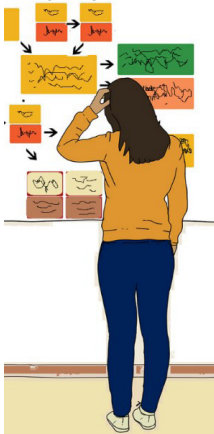
Prosedürler ve Yasal Gerekliliklerle

İlgili Engeller

Kadınlara ait işletmeler ve genel olarak küçük ölçekli işletmeler özel sektörde veya kamu kurumlarında sözleşmeli işlere ve ihalelere teklif verebilmek için yukarıdaki sorunları aşmanın yollarını bulsa dahi, söz konusu teklif için gerekli prosedürler ve yasal gereklilikler yeni bir engel olarak ortaya çıkmaktadır.

Sözleşmeli işlere ve ihalelere katılmak için genellikle daha önce benzer bir işi başarıyla tamamlamış olma şartı aranmaktadır. Mesleki yeterlilik kriteri olarak talep edilen ve ihale konusu işi yapabilme kabiliyetini gösteren bir belge olan iş bitirme veya iş deneyim belgesine sahip olmayan işletmeler ihaleye teklif dahi vermemektedirler. Bu daha önce benzer bir iş yapmamış bütün işletmeler için geçerli olmakla beraber, kadınlar özelindeki sorunun kaynağı, söz konusu işi yapmaya yetkin ve deneyimli olsa dahi bunu belgeleme noktasında sıkıntı yaşamalarıdır.

Zira erkekler gerek sahip oldukları iş ağları gerekse aileden ve arkadaş çevresinden gelen hatırlatmalar sayesinde, hedeflenen daha büyük çaplı işler ve ihaleler için önceden hazırlık yapmaları, örneğin özel sektörde ve kamuda doğrudan temin fırsatlarını takip etmesi, iş bitirme belgesi veya referans istenmeyen daha küçük işlerin tamamlanması, ihaleli işlerde alt-taşeron olarak yer alınması, iş deneyimine sahip başka bir işletme ile ortak teklif verilmesi ve nihayetinde yapılan her işin belgelenmesi gerektiğini daha erken öğrenirler. İş çevresi daha dar olan kadınlar ise bu ihtiyacı bir ihaleye başvurma aşamasındaki sınırlı zamanda fark etmekte, deneyimsiz olduğu için ihaleye başvurmadan



vazgeçmekte veya bazı işleri tamamlamış olsa da geriye dönük referanslarını toplama konusunda zorluk yaşamaktadırlar.

Büyüklüğünden bağımsız olarak, kamu ihalelerinin tamamı ve özel sektör ihalelerinin büyük bölümü artık elektronik ortamda gerçekleşmektedir. İhale dokümanına erişimden başvuru için gereken e-izmalı evrakların temini ve başvurunun gerçekleştirilmesine kadar bütün aşamalar internet ve bilgisayar kullanımına oldukça hâkim olmayı gerektirmektedir. Günümüzde özellikle ülkenin gelişmiş bölgelerinde ve büyük şehirlerde genç kadınlar internet ve iletişim teknolojilerinin kullanımı konusunda erkek yaşlılarına yaklaştığı durumdadırlar. Ancak işletme sahibi olan orta yaş grubunda kadınlar internet ve bilişim teknolojilerinin kullanımında hala erkeklerin gerisindedir ve tek başına bu neden bile, yeterli insan kaynağına sahip olmayan işletme sahibi kadınları elektronik ortamda duyurulan ve gerçekleştirilen ihalelerden uzak tutmaktadır.

İhale koşulları ve sözleşmeleri, ilgili kurum adına veya kurumda çalışan bireyler tarafından oluşturulmaktadır. Bu çalışanlar, ihale veya sözleşme sürecinde herhangi bir terslik olması durumunda idareye karşı sorumlu durumda kalmamak ve pozisyonunu tehlikeye atmamak için koşulları ve sözleşmeleri genellikle olası en kötü senaryoya göre hazırlamaktadırlar. Bu nedenle olası bir terslik durumunda herhangi bir noktanın açıkta kalmaması için koşullar arasına "gerekirse", "alıcı tarafından talep edilmesi durumunda", "uygun görüldüğü taktirde" gibi belirsizlik yaratan ve tedarikçinin işi doğru maliyetlendirmesini zorlaştıran ifadeler eklemektedirler. Ayrıca alıcı için olası en kötü senaryo üzerinden hazırlanan bu sözleşmeler, küçük işletmeler için korkutucu yasal yaptırımlar ve işten elde edilecek kârı aşan cezai koşullar içermektedir. Bu yaptırımlar ve koşullar, zaten sözleşme ve büyük müşteri yönetimi konusunda yeterli deneyime, güçlü bir çevreye ve özgüvene sahip olmayan girişimci kadınları geri adım atmaya, işini büyütme fırsatından vazgeçerek mevcut durumunu korumaya yönlendirmektedir.



İhalelere başvurma aşamasında prosedürlerle ilgili yaşanan bir diğer zorluk ise başvuru için gereken bilanço büyüklüğü, finansal yeterlilik ve teminat zorunluluğudur. Kadınlara ait işletmelerin finansal

kaynaklara erişimde, finansal yeterlilik ve teminat zorunluluklarını sağlamada karşılaştıkları toplumsal cinsiyet eşitsizliği temelli sorunlar ilgili başlık altında ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

İhalelere ve görece büyük çaplı sözleşmeli işlere tedarikçi olmak kendine has bir know-how ve bilgi-deneyim birikimi gerektirmektedir. İş ağları ve iş destek platformlarından gelen informal bilgiler, çevre desteği, rehberlik-mentorluk ve sosyal sermayenin yaşamsal önemi ile kadınların bu konudaki dezavantajları, ihale prosedürleri ve yasal gereklilikleri sağlama konusunda bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Kamu İhalelerine Başvurmak ve Büyük Çaplı Özel Sektör Alımlarına Teklif

Vermek İsteyen Girişimci Kadınlara Pratik Öneriler

1. Kurumlara ve özel sektör firmalarına teklif verirken **WEPS** (Kadının Güçlenmesi Prensipleri) imzacısı olup olmadıklarını, girişimci kadınlara özel tedarik politikaları veya programları olup olmadığını kontrol edin. Toplumsal cinsiyet eşitliği, tedarik zincirinde etik çalışma kuralları (Code of Conduct), insan hakları ve sürdürülebilirlik kavramlarını ön plana çıkaran kurum ve kuruluşlar, benzer standartları sunan teklifler arasından girişimci kadınlara öncelik vermeye daha meyilli olabilirler.

Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPS) imzacısı kuruluşların listesini www.weps.org/companies sitesinde bulabilirsiniz.

2. Firma ve kurumlara verdiğiniz teklif yazılarında, eğer kurum onaylarsa, teklif konusu işin yanında sağlayabileceğiniz **ek faydalardan** da bahsedin (Not: Teknik şartnamede yer almayan her şey için ilgili kurumun onayı gerekeceğini unutmayın).

Örneğin bir kamu kurumu için etkinlik organizasyonu işinde, şehirdeki üniversite öğrencilerine görev vererek gençlerin profesyonel ekip için deneyim kazanmalarına da destek olacağınızı belirtebilirsiniz. Benzer şekilde bir iş kıyafeti yapım işine teklif verirken, kurumun onayı ile kıyafetlere ücretsiz baskı yapılabileceğini ekleyebilirsiniz. Ancak her ek faydanın size maliyetini dikkate almayı ve ancak maliyet açısından anlamlı ise ve değerlendirmede anlamlı bir fark yaratacağını düşünüyorsanız bunu yüklenmeniz gerektiğini unutmayın.

3. İşletme sahibi bir kadın olarak ihaleye başvuru veya teklif verme sürecinde yaşadığınız zorluklardan ihale sahibi kurumu **haberdar** edebilirsiniz. Çoğu zaman kurumlar da kendi süreçlerinde var olan toplumsal cinsiyet temelli bariyerlerden haberdar değildir ve haberdar olduklarında düzeltmeye yönelik adım atmaları mümkün olabilir.

4. Üyesi olduğunuz Ticaret veya Sanayi Odası, İhracatçılar Birliği, Esnaf ve Sanatkarlar Odası vb. iş ve meslek odalarında "**Kadın Tedarikçiler Komitesi**" varsa katılın, yoksa oluşturulmasına öncülük edin. Bu komitede Teklif verme, ihalelerin takibi, konsorsiyum oluşturma gibi eğitimler ve kapasite geliştirme programları düzenlenmesini sağlayın.

5. İçinde yer aldığınız değer zincirini inceleyin. Değer Zinciri ve Tedarik Zinciri farklı kavramlardır. Değer zincirinizi analiz ederek, işletmenizin başarısını etkileyen farklı kurumları, kuruluşları, organizasyonları ve bireyleri iş ağınıza dahil edebilirsiniz.

Tedarik zinciri, bir şirketin ürün veya hizmet üretmek için gereken girdileri bir araya getirmek ve dağıtımını sağlamak üzere tedarikçileri ile kurduğu ağıdır.

Değer zinciri ise tedarik zincirini de kapsayacak şekilde üretim, pazarlama, dağıtım ve satış sonrası faaliyetlerinin tamamını içine alan geniş bir bakış açısı sunar.

6. İhale gereklilikleri üretim, finansal, lojistik veya insan kaynağı gibi konularda kapasitenizi aştığı için teklif veremeyecekseniz, eksikliğinizi tamamlayabilecek firmalarla **ortaklık veya konsorsiyum** oluşturarak teklif vermeyi düşünebilirsiniz. Böyle bir durumda ortakların her birinin rolü, vereceği katkı, iş ve kazanç bölüşümü net olarak tanımlanmalıdır.

Not: Söz konusu çağrının ortak teklife izin verdiğinden emin olmalısınız.

7. Çeşitli nedenlerle bir ihaleye teklif vermeniz veya konsorsiyum ortağı olarak yer almanız mümkün değilse bile, ihaleyi takip edip kazanan firmaya "**İkinci Kademe Tedarikçi**" (ihaleyi kazanan tedarikçinin alt tedarikçisi) olarak hizmet verebilirsiniz.

8. Sektörünüzde, sizinle benzer ürün veya hizmetleri sunan büyük firmaları inceleyin ve kendinize **rol modeller** edinin. Bu firmaların hangi ihalelere ve nasıl katıldıkları, müşterilerine nasıl teklif verdiklerini, ürün veya hizmetlerini nasıl sundukları, müşteri memnuniyeti ve satış sonrası hizmetleri gibi konularda bilgi edinin. Bu bilgilerin bir kısmı ilgili firmaların web sitelerinden, sosyal medya hesaplarından, basından ve ortak iş ağlarından takip edilebilir. Rol modellerinizi daha yakından tanımak için onlarla aynı iş ağlarına girmeye çalışın, mümkünse çalışanlarıyla tanışıp içeriden bilgi alın. Bu bilgileri kendi işletmenize nasıl uyarlayabileceğinizi düşünün. Büyük bir firmanın yapabildikleri ile daha küçük ölçekli bir firmanın yapabildikleri arasındaki fark sizi korkutmasın. Kapasiteler farklı da olsa, yeni fikirlerin farklı ölçekte uygulanması çoğu zaman mümkündür.

9. Potansiyel müşterilerinizi takip edin, onların ürünlerini (veya hizmetlerini) satın alın ve kullanın. Sizden aldıkları ürün ve hizmetler nerede kullanılıyor, bunların nihai ürünün ortaya çıkarılmasındaki rolü nedir? Müşterilerinizin hedef pazarları neresi ve hedef müşterileri kimler? Hem kendi müşterilerinizin hem de onların pazar ve müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini anlayın. Müşterilerinize sunabileceğiniz özgün faydaları belirleyin ve teklifinizde ön plana çıkarın.

Büyük müşterilere ulaşmak, kurumsal ihalelere ve büyük çaplı alımlara katılmak için zaman ve bütçe ayırmanız gerekir.

10. Sadece hibe ve destekler değil, alternatif finans kaynakları ve borçlanma enstrümanları hakkında bilgilenin, işinizde nasıl kullanacağınızı araştırın.

BÖLÜM 3:

Girişimci Kadınların İş Yaşamındaki Engelleri Aşmaları için Araçlar ve Sürdürülebilir TCDT Modelleri

I. Girişimcilik Alanında Faaliyet Gösteren Kurumlar ve Girişimci Kadınlar için Destekler

Türkiye’de sahibi kadın olan KOBİ’lerin geliştirilmesi ve güçlenmesi için kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşları, eğitim kurumları gibi taraflarca bazı çalışmalar yürütülmekle birlikte gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında bu çalışmaların henüz erken evre çalışmalar olduğu görülmektedir. Kadınların iş kurmalarına ve işletmelerini büyütmelerine yönelik çalışmalar yapan kurumlar aşağıda daha ayrıntılı incelenmiştir.

Ülkemizde girişimci kadın sayısının artması, iş kurmak isteyen kadınların desteklenmesi, işletme sahibi olan kadınların kapasite gelişiminin desteklenmesi gibi hedeflere yönelik çalışmalar yapan birçok kurum ve kuruluş bulunmaktadır. Bu kurum ve kuruluşlar dört ana kategori altında gruplanabilir.⁵⁵

- Kamu Kurumları
- Özel Sektör Kuruluşları ve Bankalar
- Sivil Toplum Örgütleri ve Üniversiteler
- Uluslararası kuruluşlar

KOSGEB ve İŞKUR başta olmak üzere, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı’nın da aralarında bulunduğu birçok **kamu kurumu** girişimci kadınların desteklenmesi amacıyla politika üretmekte, işletme sahibi kadınların sayısının artması ve kapasite gelişmelerinin desteklenmesi için destek mekanizmaları tasarlayarak uygulamaya koymaktadır. Kalkınma Ajansları ve TÜBİTAK gibi bazı kurumlar da cinsiyetten bağımsız KOBİ ve girişimcilik destekleri sunmaktadır. Bu çalışmaların bazıları birden fazla kurumun koordinasyonu ile gerçekleştirilmektedir. Bu kategori altında yer alan TOBB İl Kadın Girişimciler

Kurulları, 81 ildeki örgütlenmesiyle Türkiye’nin en büyük girişimci kadın ağını oluşturmaktadır.

Özel sektör kuruluşları, bankalar ve şirketler girişimci kadınlara yönelik finansal ve teknik destekler ile özel hizmetler yanında, ödüllü yarışmalar ve iş ağı geliştirme gibi destekleyici etkinlikler tasarlamakta, sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir. Bazı bankalar girişimci kadınlar için özel bankacılık faaliyetleri yürütmekte ve finansal destekler sağlamaktadır.

Üniversiteler ve Sivil Toplum Örgütleri girişimci kadınlarla ilgili araştırmalar gerçekleştirip, girişimcilik merkezleri ve projeleri ile girişimciliğin gelişmesine destek olmaktadır. STÖ’ler, bazen dış kaynaklar bazen de kendi kaynakları ile girişimci kadınlara finansman desteği, eğitim, mentorluk ve koçluk, networking (sosyal ağı kurma) desteği sağlamakta ve saha çalışmaları yürütmektedir.

Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ve Avrupa Birliği gibi **uluslararası kuruluşlar** da bölgesel veya ulusal programlarla girişimci kadınlara yönelik projelere finansal, teknik ve danışmanlık destekleri sağlamaktadır.

Yukarıdaki belirtilen kurum ve kuruluşların dışında **TSKB, Genç İş İnsanları Dernekleri Kadın Kurulları, İş Kadınları Dernekleri ve Federasyonları** gibi bazı ulusal ve yerel Sivil Toplum Kuruluşları da girişimci kadınları destekleyen çalışmalar yürütmektedir.

Girişimci kadınların bu projelere dâhil olması, finansal destekler ve danışmanlık, eğitim vb. teknik desteklere

⁵⁵ TOBB Kocaeli Kadın Girişimciler Kurulu Stratejisi ve Yol Haritası.pdf

ek olarak sosyal sermaye geliştirme ve iş ağlarına dâhil olma açısından da değerli bir fırsat sunmaktadır.

II. “Kadına Ait İşletme” Kavramının

Tanımlanması ve Belgelendirilmesi

Kurumsal tedarik amacıyla; “sahibi kadın olan” veya “kadına ait” işletmeleri anlamak ve onlara ulaşmak için öncelikle ‘kadınlara ait işletme’ lerin tam olarak ne anlama geldiğini tanımlamak ve bu tanımın ülke çapında kabul edilmesi gerekmektedir.

Bu tanımlama, sahibi kadın olan işletmelerin kendine has özelliklerini, gereksinimlerini ve becerilerini anlamak, kilit performans göstergelerini takip etmek, girişimci kadınlara özel teknik ve finansal desteklere uygun işletmeleri belirlemek için bir temel oluşturacaktır.

Kadınlara ait işletmelerin ne anlama geldiğini belirten, küresel olarak mutabık kalınmış bir tanımlama bulunmamaktadır. Ancak ABD kökenli WBENC ve WEConnect International tarafından geliştirilmiş olan tanım, UN Women tarafından da geniş ölçüde kabul görmektedir. Diğer tanımlar, kamu – özel sektör gibi farklı satın alma sistemleri arasında değişebildiği gibi, aynı satın alma sistemi içinde bile kadınların sahip olduğu hisse oranına göre değişebilmektedir. “Sahibi kadın olan / kadına ait işletme” veya “girişimci kadın” ifadesinin yeterince açık olduğu, standart bir çerçeve çizilerek tanımlama yapılmasının gereksiz olduğu düşünülmemelidir. Erkeklerin, kadınlar için tasarlanan desteklerden faydalanmak amacıyla eş, kız kardeş, anne veya bir kadın tanıdık adına göstermelik bir işletme kurduğu örnekler oldukça fazladır. Özellikle KOSGEB’in ilk girişimcilik desteklerinde, girişimci kadınlara sağlanan ek %10’luk destekten faydalanmak için kadınların adına kurulan ama gerçekte kadının yönetime dahil edilmediği işletmelerle karşılaşmıştır. Bu tür suistimallerden, yanıltmalardan ve hatalardan korunmak için “sahibi kadın olan / kadına ait işletme” veya “girişimci kadın” kavramının net bir çerçeve ile tanımlanması gerekir.

WEConnect International tarafından geliştirilmiş ve UN Women tarafından da geniş ölçüde kabul gören tanıma göre, “kadınlara ait işletme/şirket” veya “sahibi kadın olan işletme/şirket” olarak değerlendirilmek için aşağıdaki koşulları sağlamak gerekmektedir:



- Sahiplik (Ownership):** Kadınlara ait bir işletme olarak nitelendirilmek için, bir veya daha fazla kadın tarafından işletmenin tamamına veya en azından yüzde 51 hissesine sahip olunmalıdır. Ancak mülkiyet yapıları ve mülkiyet hakları işletmeden işletmeye ve ülkeden ülkeye önemli ölçüde değişebilmektedir. Ayrıca, mülkiyet kayıtlarının bazen işletmedeki gerçek durumu ortaya koymadığı görülmektedir.
- Kontrol (Control):** Bir işletmenin “kadına ait işletme” olarak kabul edilmesi için hisselerine kâğıt üzerinde sahip olmak tek başına yeterli değildir. İşletme hisselerine sahip olan kadın(lar) işletme yönetiminde aktif olarak yer almalı, hem uzun vadeli karar süreçlerinde hem günlük iş ve operasyonların yönetiminde söz sahibi olmalıdırlar. Bu çerçevede kadın, şirketteki en yüksek mevkide kontrolü elinde bulundurmalı, bunun için gerekli yönetim deneyimi ve donanıma sahip olmalıdır.
- Bağımsızlık (Independence):** Bir işletmenin kadına ait bir işletme olarak nitelendirilebilmesi için yalnızca mülkiyet ve kontrol konularında gerekli kriterlere sahip olması da yeterli değildir, işletmenin aynı zamanda bağımsız da olması gerekmektedir. Bağımsız bir işletme olmanın koşulları şunlardır:
 - a) İşletmenin başarılı olabilmesi için, işletme sahibi olan kadının uzmanlığına ihtiyaç olmalıdır.

b) İşletmenin sahibi olan kadın, uzmanlık alanına ek olarak işletmenin finansmanı, lisans ve izinleri veya donanım, araç, mekân gibi kaynaklar konusunda, sahibi erkek olan işletmelere bağımlı olmamalıdır.

Kadına ait bir işletme, sahibi kadın olmayan bir işletmeye bağımlı ise ikincisi birinciyi kontrol etme gücüne sahip olabilir. Bu bağımlılık, girişimci kadınların güçlenmesi amacıyla, kadına ait olduğu iddia edilen işletmeye yapılan yatırım ve sunulan desteklerin aslında erkeğe ait bir işletme için kullanıldığı anlamına gelir.

Yukarıdaki gibi genel kabul gören bir tanımın yapılması, kadınların sahip olduğu firmaların statüsünü belgelemek için temel teşkil edecektir. 2020 yılında ITC'nin SheTrades Girişimi ile İsveç Standartları Enstitüsü (SIS) ve Uluslararası Standardizasyon Teşkilatı (ISO) "kadına ait işletme" tanımını kolay anlaşılır ve doğrudan kadının güçlenmesini sağlayacak şekilde standardize edebilmek için bir dizi istişare ve çalışma yürütmüş ve Mart 2022'de bu çalışmalar uluslararası anlaşma ile sonuca bağlanmıştır.⁵⁶

Türkiye'de "kadına ait işletme" tanımının çerçevesi henüz tam olarak çizilmemiştir, ancak Ticaret Bakanlığının girişimiyle Türk Standartları Enstitüsü nezdinde "girişimci kadın standardı"nın belirlenmesine yönelik çalışmalar başlatılmıştır.⁵⁷

KOSGEB'in girişimci kadınlara verilen destekten faydalanmak için Girişimcilik Eğitime katılmış olan kişinin kadın olması ve bu kadının işletmedeki hissesinin en az %51 olması koşulu mevcuttur.⁵⁸

'Kadına Ait İşletme' Kavramının

Belgelendirmesinin Önemi:

Belgelendirme, bir işletmenin 'kadına ait işletme' kriterlerini sağladığını ortaya koyarak, girişimci kadınlara

ait olduğu iddia edilen işletmelerin gerçekten kadınlara ait olup olmadığını kolay ve etkili bir yolla görülmesini sağlar. Ülkemizde de kadına ait işletmelerin belgelendirilmesi, özel olarak bu tür işletmeler ve girişimci kadınlar için tasarlanmış teknik, finansal, pazar, iş ağı geliştirme gibi destek mekanizmalarının doğru şekilde kullanılmasını, tedarikçi havuzunun hedeflenen şekilde kapsayıcı olmasını, tedarik süreçlerinde kadınlara sağlanan kolaylıkların doğru amaca hizmet etmesini ve suistimallerin ve hataların önlenmesini sağlayacaktır.

Kadınlara ait işletmelerin yukarıda sıralanan kriterlere uygunluk açısından belgelendirilmesi, ABD'de WBENC; dünya genelinde ise WEConnect International tarafından gerçekleştirilmektedir. Türkiye'de de KAGİDER'in WEConnect ile imzaladığı protokol ile Türk girişimci kadınlar da belgelendirilmek için WEConnect'e başvuru yapabilmektedir.⁵⁹

III. Ulusal ve Uluslararası Düzeyde

Sürdürülebilir Networking/Ağ

Kurma Modelleri

Tedarik süreçlerini Toplumsal Cinsiyete Duyarlı hale getirmek ve daha kapsayıcı bir tedarikçi havuzu oluşturmak isteyen kamu kurumları, şirketler ve organizasyonlar, kadınlara ait işletmelere ulaşmak konusunda sorun yaşayabilmektedir. Kurumlar bu sorunu aşmak için yerleşik iş birliklerine ve çeşitli tedarikçileri kurumsal alıcılar ile birbirine bağlayan ağlara başvurmak durumundadır. Girişimci kadınların, üyelerine profesyonel ve kişisel gelişim desteği yanında iş ve tedarik fırsatlarıyla ilgili bilgi desteği de veren bu tür ağlara üye olmaları hem tedarik fırsatlarına erişmek hem de güncel konular hakkında bilgilenecek açısından önemlidir.

Girişimci kadınları tedarikçi arayan kurumlara ve şirketlere bağlamak amacıyla kurulmuş fizikî veya

⁵⁶ Press Release: International agreement on definitions on women's entrepreneurship to support women's economic empowerment. <https://intracen.org/news-and-events/news/international-agreement-on-definitions-on-womens-entrepreneurship-to-support>

⁵⁷ Anadolu Ajansı'nın 07/03/2022 tarihli haberinden alınmıştır. <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/ticaret-bakanligi-kadin-ihracatci-sayisinin-artirilmasi-icin-yogun-mesaide/2526192#>

⁵⁸ KOSGEB Geleneksel Girişimci Destek Programı Uygulama Esasları. www.kosgeb.gov.tr

⁵⁹ <https://kagider.org/tr/basin-odasi/haberler>

çevrimiçi ağlardan bazıları aşağıda listelenmiştir. Tedarikçi havuzlarında yer almak isteyen girişimci kadınların bu ağlara üye olmaları ve şirket profillerini güncel tutmaları, kurum ve kuruluşların kendilerine ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Böylece kamu kurumları ve özel sektör şirketlerinin ihale, teklif çağrısı vb. satın alma fırsatlarından doğrudan haberdar olmaları mümkün olmaktadır.

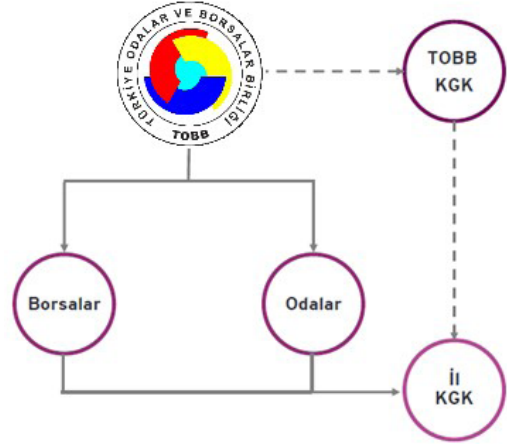


Girişimci Kadınlar için Türkiye'deki İş Ağları

TÜRKONFED İş Dünyasında Kadın Komisyonu kadınların girişimciliğe teşviki ve kadın istihdamının artırılmasına yönelik çalışmalar yapmak üzere kurulmuştur. Komisyon, çalışmalara kaynak oluşturacak raporlar hazırlanması, rapor çıktıları çerçevesinde karar alıcıların bilgilendirilmesi ve cesaretlendirilmesinin yanı sıra özel projelerle kadınlara doğrudan ulaşarak daha çeşitli ve kapsayıcı bir iş dünyası için liderlik etmektedir. Her yıl çıkardığı İş Dünyasında Kadın Raporu yanında Kadının Çok Yönlü Güçlendirilmesi Projesi ve halen İş Bankası ortaklığında yürütülmekte olan Girişimde Kadın Gücü Projesi ile girişimci kadınları bir araya getirmekte ve güçlenmelerine destek olacak faaliyetlerde bulunmaktadır. <https://turkonfed.org/>

TOBB Kadın Girişimciler Kurulu (TOBB KGK), TOBB bünyesinde girişimci kadınlar için genel politikalar geliştiren ve görüş oluşturulmasına katkıda bulunan istişari bir kuruldur. Kurul aynı zamanda girişimci kadınlara eğitim, kapasite geliştirme desteği ile girişimci fikirlerini hayata geçirmelerinde destek sağlamak

üzere kurulmuştur. TOBB Kadın Girişimciler Kurulu ile koordineli olarak faaliyet gösteren TOBB İl Kadın Girişimci Kurulları 81 ilde kurulmuştur.



<https://www.tobb.org.tr/TOBBKadinGirisimcilerKuru-lu/Sayfalar/Hakkimizda.php>

İş Dünyasında Kadın İletişim Ağı KAGİDER koordinatörlüğünde, KAİSDER ve BUIKAD paydaşlığında Avrupa Birliği ve Türkiye tarafından finanse edilen bir projedir. Kadınların iş dünyasında gerekli bilgilere ve iş pazarlarına ulaşmaları için etkin bir iletişim ağı içerisinde olmalarını amaçlayan İş Dünyasında Kadın İletişim Ağı (Women Business Network W-BUN) projesi küçük ve



orta ölçekli işletme sahibi girişimci kadınları **Ticaretin Kadınları Platformu**'nda bir araya getirmektedir.

Ticaretin Kadınları Platformu sayesinde Türkiye'nin her yerindeki girişimci kadınlara ait şirketleri ve ürünlerini görerek kendileriyle iletişime geçmek mümkündür. Platform girişimci kadınlara, birbirleriyle iletişim



kurma, iş birliği yapma, tedarik piyasasında görünür olma ve ihaleleri takip etme olanakları sunmaktadır.

www.ticaretinkadinlari.com



<https://kagider.org/tr/projeler/is-dunyasinda-kadin-iletisim-agi>

İşte Kadın Derneği, kadın istihdamının desteklenmesi çalışmalarına hız kazandırmak ve bu yöndeki faaliyetleri özendirmek ve teşvik etmek amacı ile kurulmuştur.

Kadınlar arasında ulusal ve uluslararası bir iletişim ağı kurmak ve kadınların ekonomik gücünün artmasına katkıda bulunmak üzere projeler uygulamaktadır.

<https://www.istekadin.org.tr/>

Eşit Adımlar, 2018 yılında WBCSD (Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi)'nin Türkiye kolu olan ve

sürdürülebilir bir dünyaya dönüşümü gerçekleştirmek için farklı sektörlerden şirketlerle çalışan SKD (Sürdürülebilir Kalkınma Derneği) Türkiye tarafından, Fransız Kalkınma Ajansı (AFD) ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB)'nin desteğiyle hayata geçirilmiş bir inisiyatifdir.

Eşit Adımlar, iş hayatında kadın ve erkek eşitliğinin önemini vurgulayan, ülke nüfusunun yarısını oluşturan kadınların ekonomiye eşit katılımı, karar mekanizmalarında eşit temsili, ücret ve terfide eşit haklara sahip olmaları için yol haritaları ve iyi uygulama örnekleri paylaşılan bir platformdur. Dijital rehber niteliğindeki Eşit Adımlar'da fırsat eşitliğiyle ilgili güncel gelişmeler

#EŞİT ADIMLAR

İŞ HAYATINDA FIRSAT EŞİTLİĞİNE DAİR HER ŞEY

ve şirketlerin gerçekleştirdiği iyi uygulamaların yanı sıra ölçüm araçları, araştırmalar, raporlar, mevzuat ve düzenlemeler de paylaşılmaktadır.

Eşit Adımlar, şirketlerin hayata geçirdiği iyi uygulama örneklerini kendi web sitesinde "Fırsat Eşitliği Deneyimleri" başlığı altında, yol haritaları, araştırma ve raporları ise "Yakın Plan" başlığı altında yayınlamaktadır.⁶⁰

<http://www.skdturkiye.org/esit-adimlar/hakkimizda>

BPW – İş ve Meslek Sahibi Kadınlar Derneği (Business and Professional Women's Association), Beş kıtada 100'den fazla ülkede iştirakleri bulunan uluslararası iş ve profesyonel kadın ağlarından biridir. Kadınların her



⁶⁰ <http://www.skdturkiye.org/esit-adimlar/guncel>

türlü ayrımcılığa karşı güç birliği yapması, iletişim ağlarını güçlendirmesi, ulusal ve uluslararası paydaşlar ile çalışarak bir ağ oluşturması amacıyla **1930 yılında** kurulmuştur. Üyeleri arasında etkili liderler, girişimciler, işletme sahipleri, yöneticiler, profesyoneller ve genç iş kadınları yer almaktadır.



Derneğin kuruluş amacı, Türkiye ve dünyada farklı seviyelerde yaşanan ve toplumsal cinsiyet rollerine dayalı fırsat eşitsizliğini ortadan kaldırmak ve böylece kadınların ekonomik, sosyal ve siyasi karar mekanizmalarında var olmalarını sağlamak üzere topluma rehberlik etmektir.

Türkiye’de, İstanbul Ankara ve Adana’da şubeleri bulunmaktadır. İstanbul şubesi Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Mentorluk Programı yürütmektedir. Program hakkında ayrıntılı bilgi bpwistanbul.org/cinsiyete-duyarli-mentorluk-programi/ linkinden edinilebilir.

Ticaret Bakanlığı – Türkiye Kadın Girişimci Fizikî / Online Networkü



Ticaret Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü ihracatın artırılması vizyonuyla iş sahibi kadınların ihracata yönelmelerine ve küresel tedarik zincirlerinde yer alabilmelerine katkı sağlayacak şekilde, girişimci kadınlara yönelik fiziki

bir network oluşumu başlatmıştır. Bu girişimi hayata geçirmek amacıyla 2019 yılından itibaren illerdeki Ticaret Odalarında girişimci kadınlarla network toplantıları düzenlenmektedir. Covid-19 pandemi sürecinde geçici olarak elektronik ortama alınan bu network,

online ve fizikî platformların kendine özgü avantajları göz önüne alınarak Türkiye Kadın Girişimci Fizikî / Online Networkü olarak güncellenmiştir.

Uygulama Uluslararası Ticaret Merkezi’nin girişimci kadınlar için kurduğu network platformu olan *SheTrades* tarafından da “mükemmel” olarak nitelendirilerek, iyi uygulama örnekleri arasına alınmıştır.



Ticaret Bakanlığı – Ulusal Kadın İhracatçı Network Platformu (W2W) ve Melek Yatırımcı Platformu

Kadınlara ait daha fazla firmanın kurumsal kapasitelerini geliştirmelerine destek olmak amacıyla Ticaret Bakanlığı tarafından “W2W-Ulusal Kadın İhracatçı Network Platformu” oluşturulmuştur. Bu platform ile girişimci kadınlar, kolay ve güvenilir bir çevrede iş yapmak ve ihracata başlamak için ihtiyaç duydukları iletişim ağını oluşturabilecekler ve mentorluk hizmeti alabileceklerdir. Söz konusu platform e-Devlet Kapısı üzerinden tüm girişimci kadınların kullanımına açıktır.

Ticaret Bakanlığı, Ulusal Kadın İhracatçı Network Platformuna ek olarak Melek Yatırımcı Platformunu da girişimcilere sunmak için çalışmalarını sürdürmektedir. Melek Yatırımcı Platformu ile melek yatırımcılarla ihracata yönelik yeni iş fikirlerine sahip girişimcileri bir araya getirmek amacıyla web tabanlı bir platform oluşturulması amaçlanmaktadır.

Girişimci Kadınlar için Uluslararası

İş Ağları



Uluslararası Ticaret Merkezi (International Trade Centre, ITC)⁶¹ tarafından kurulan **SheTrades** adlı çevrimiçi platform, girişimci kadınlar ile uluslararası pazarlar arasında köprü oluşturmak ve kadınlara ait işletmelerin ulusal ve uluslararası ticarete katılımlarını kolaylaştırmak için çalışmaktadır.

SheTrades platformu, farklı ülkeler, bölgeler ve sektörlerden iş destek örgütleri, kooperatifler, iş birliği platformları ve özel sektör şirketleri gibi paydaşlarla ve ortaklarla çalışarak iş ekosistemlerinin daha kapsayıcı olmasına katkıda bulunur. Bu çerçevede kadınların ticarete katılımı ile ilgili kaliteli ve güncel verileri analiz eder ve sunar, ticarete kadınlar için “oyun alanını” eşitlemek amacıyla politika yapıcılarla birlikte çalışır ve kadınların tek bir çevrimiçi platform üzerinden pazarlara ve öğrenme fırsatlarına ulaşmasını sağlar.

Platforma ücretsiz olarak üye olan girişimci kadınlar hem ürün ve hizmetlerini satabilmekte hem de tedarikçi arayan firmaların satın alma ilanlarını görebilmektedir. Platformda müşteri ve tedarikçi aramaları ürün, hizmet ve ülke özelinde filtrelenebilmektedir.

Platform üyelerine iş geliştirme ve işletmenin rekabetçi niteliklerini artırmaya yönelik hizmetler de sunmaktadır. Platformda uzmanlar tarafından geliştirilmiş olan *Şirket Öz Değerlendirmesi* bulunmaktadır. Bu test ile kadınlar işletmelerini ve kendilerini hangi alanlarda geliştirmeleri gerektiğini tespit ederek platformun sunduğu ücretsiz kurslar, seminerler, etkinlikler, rehberler ve diğer kaynaklara ulaşabilmekte, tartışma forumlarına katılarak dünyanın farklı bölgelerinden girişimci kadınlar ile belirli konularda bilgi ve fikir alışverişini yapabilmektedir.



We open doors for Women Entrepreneurs

Wegate girişimci kadınlara ve onların işlerini kurma, finanse etme ve yönetme ile ilgili ihtiyaçlarına yönelik tüm çabaları ve girişimleri tek bir platformda birleştirmektedir. Amaç, girişimci kadınları yerel, bölgesel, ulusal ve Avrupa düzeyindeki destek kuruluşlarıyla buluşturmak ve böylece Avrupa çapında mentorluk ve iş ağlarına erişimlerini kolaylaştırmaktır.

The European Network To Promote Women’s Entrepreneurship (WES): Kadınların iş ve girişimcilikteki çıkarlarını temsil eden bir Avrupa politika ağıdır. Üyeleri 31 Avrupa ülkesinden (28 AB Üyesi ile İzlanda, Norveç ve Türkiye) olup ulusal hükümetleri ve kurumları temsil etmektedir. Ulusal düzeyde kadınların girişimciliğini teşvik eder ve destekler. WES üyeleri, girişimci kadınlar için mevcut destek mekanizmaları hakkında öneri, destek ve bilgi sağlar, iyi uygulamaların ve bağlantıların belirlenmesine yardımcı olur. <https://wegate.eu/stakeholders/good-practices/wes-reports>

EEN Women Entrepreneurship Sector Group: Girişimci Kadınlar Grubu, iş dünyasındaki kadınları destekler ve güçlendirir, ağlarını Avrupa ve dünyadaki sektörler ve sınırlar arasında kurar. <https://www.facebook.com/EEN-Women-Entrepreneurship-Sector-Group-178564092786520/>



WBENC (Women’s Business Enterprise National Council), ABD’de 1997 yılında kadınlara ait işletmelerin sertifikasyonu için ülke çapında bir standart geliştirmek amacıyla kurulmuştur. O zamandan beri kuruluş, ABD’de kadınların sahip olduğu, kontrol ettiği ve yönettiği işletmelerin en büyük üçüncü taraf onaylayıcısıdır. Ayrıca özel sektör ve kamu tedarik zincirlerinde kadınlara ait işletmelerin önde gelen savunucusudur. ABD, federal satın alma harcamalarının yüzde 5’inin

⁶¹ Uluslararası Ticaret Merkezi, Birleşmiş Milletler ile Dünya Ticaret Örgütü’nün (DTÖ) ortak yetkisinde kurulmuş olan ve kâr amacı gütmeyen çok taraflı bir kuruluştur. Merkezi Cenevre’dedir. <https://intracen.org/>

kadınlara ait küçük işletmelere tahsis edilmesini hedeflemektedir. WBENC tarafından sertifikalandırılan işletmelere **Women Owned®** logosunun kullanım izni verilmektedir. Bu logo bir işletmenin kadına ait işletme olarak değerlendirilmesi için gerekli tüm kriterleri sağladığının ve benzer statüdeki işletmeler ağına dahil olduğunun göstergesidir. <https://www.wbenc.org/>



WEConnect International: Kadınlara ait işletmeleri dünya çapında nitelikli alıcılara bağlayan küresel bir ağıdır. WEConnect International, alıcı konumundaki üye firmalar ile kadınlara ait tedarikçi firmalar arasında bağ kurar, tedarikçi kadınların iş yapma yeteneklerini geliştirir ve kadınlara ait işletmelerin tedarikçi standartlarını karşıladığına dair güven aşılır. WEConnect International 21 ülkede kadınlara ait tedarikçi işletmelere eğitimler ve sertifikalandırma hizmeti vermektedir. Ek olarak 100 ülkede girişimci kadınlara genel destek vermektedir. <https://weconnectinternational.org>



Kadınların sahip olduğu işletmelere sertifikasyon, danışmanlık ve network sağlayan WeConnect International ile KAGİDER arasında yapılan protokolle, Türkiye'deki girişimci kadınlar uluslararası tedarik zincirinde yer alabilmektedir.

Kâr amacı gütmeyen uluslararası bir ağ olan WeConnect International, iş sahibi kadınların küresel piyasalara ve kurumların tedarik zincirlerine entegrasyonları için destek vermektedir. WeConnect'in kurucu üyeleri ve destekçileri olan kurumlar, sertifika almış girişimci kadınları küresel satın alma sistemlerine dâhil etmektedir.

TurkishWIN, Türkiye ile aile, kültür ve profesyonel bağları olan kadınları bir araya getiren ilk uluslararası iletişim ağı olarak 2010 Kasım ayında New York'ta faaliyete başladı. TurkishWIN'in ana misyonu, bilgi ve başarıyı paylaşarak, değişimci davranışları ve fikirleri güçlendirmek, Türk kadınının insan sermayesine programlarımız ve networkümüzle destek vermektir.



TurkishWIN Konaşmaları, mentorluk programı, online servisler, Diaspora ve Türkiye arasında köprü görevi gören farklı fikir ve kaynakların paylaşıldığı WIN-WIN projeler ve kampus projesi olmak üzere beş temel faaliyet alanı bulunuyor.

Yedi ülkede 600'den fazla üyesi bulunan TurkishWIN 3000'den fazla kadına toplam 1,2 milyon USD tutarında mikrokredi desteği vermiştir. Organizasyona üyelik için başvurular www.turkishwin.com web sitesinden yapılmaktadır.

Women's Forum (Kadın Forumu), kadınların seslerini ve bakış açılarını ileriye dönük ekonomiye ve politikalara yansıtan uluslararası bir platform olarak 2005 yılından itibaren faaliyet göstermektedir.



DaringCircles

by the Women's Forum for the Economy & Society



Platformun amacı, devletlerin, sağlık ve bilim kurumlarının, özel sektörün ve politika yapıcılarının, sürekli değişen bir dünyanın etik, finansal, politik ve insani zorluklarıyla uğraştığı her yerde kadınların varlığını ve etkisini yoğunlaştırmaktır.

Women's Forum'un yıllık toplantıları ve etkinliklerine, 175'ten fazla ülkeden temsilciler, ekonominin sayısız sektöründen dünya çapında iş kadınları ve lider kadınlar ve kanun yapıcılar bir araya geliyor. Bu etkinlikler uluslararası ölçekte etkili bir ağ oluşturma, fikir alışverişi, ortak kararlar alma ve baskı gücü oluşturmaya olanak tanıyor. Ayrıca Daring Circles, Rising Talents, CEO Champions, Barometer, French Women Entrepreneurs 40 ve WomenEntrepreneurs4Good gibi etkili girişimci kadınlar ile bu etkinliklerde bir araya geliniyor.

Women & Business **Daring Circle**, kadınların ekonomik olarak güçlenmesinin stratejik boyutuna dikkat çekmekte, bu bağlamda devletlerin ve şirketlerin, sahip oldukları satın alma gücünü "tedarikçi çeşitliliği ve cinsiyete duyarlı tedarikte" kullanmalarının önemini fark etmelerini sağlamaktadır. P&G'nin liderliğini yaptığı Daring Circle'in üyeleri ve destekçileri arasında, Accenture, Exxon Mobil, Johnson & Johnson, American Express, BNP Paribas, L'Oréal, Publicis Groupe, AT Kearney ve Insight Partner Clifford Chance bulunmaktadır. Daring Circle işletme sahibi kadınların güçlenmelerine ve ağlar kurmalarına destek veren UN Women, WEConnect, WEPs gibi kâr amacı gütmeyen uluslararası kurumsal ortaklarla da çalışmaktadır.



United Nations
Global Compact

United Nations (UN) Global Compact 160'ın üzerinde ülkede 15.000'in üzerinde şirket ve 5.000'in üzerinde şirket dışı üyesi ile dünyanın en büyük kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifidir. 2000 yılında çalışmalarına başlayan UN Global Compact, dünyamız, tüm insanlar, topluluklar ve pazarlara fayda sağlayan sürdürülebilir ve kapsayıcı bir küresel

ekonomi yaratmak için kurumların iş birliği ile harekete geçmelerini teşvik eder.

UN Global Compact dünya çapındaki şirketlerin stratejilerini ve operasyonlarını insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarındaki 10 İlke'ye uyumlu hale getirmeleri için desteklerken aynı zamanda Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na ulaşılabilmesi için iş dünyasına liderlik eder. www.globalcompactturkiye.org/

Linked in®

LinkedIn® kadınlara özel olmamakla birlikte bu bölümde bahsedilmesi faydalı olan profesyonel bir networking platformudur. Bu platform, dünya genelinde dev holdinglerin CEO'larından farklı ülkelerin kamu kurumlarının yöneticilerine kadar pek çok kişi tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Burada yer alan profiliniz iş olanakları yaratabilmenin çok ötesinde, mesleki anlamda kişisel bir farkındalık sağlayabilir. Bir **LinkedIn**® hesabınızın olmasının birçok avantajı vardır. Örneğin:

- İş dünyası ortamının koordinat ekseninde nerede yer aldığınızı görmek,
- Mesleki yeterliliğinizi ve kendinizi sunabilme becerilerinizi anlamak ve anlamlandırmak,
- Network kapasitenizi ölçmek ve bu kapasiteyi geliştirici katkılar sağlamak,
- Başarılı örnek profillerden yararlanarak etkin bir kişisel profil oluşturmak,
- Mesleki eksiklerinizi görmek ve tamamlamak,
- Mesleki becerilerinizi fark etmek ve görünür hale getirerek daha iyi sunabilmek,
- Sonuç olarak; başarılı bir kişisel network haritalaması oluşturabilmek.

IV. İşyeri ve İşletme Mentorluğunda

Cinsiyet Odağı

Önceki bölümlerde ortaya koyulan bilgiler, yapılan yorumlar ve değerlendirmeler işletme sahibi kadınların kurumsal tedarik zincirlerine tam olarak katılmalarını engelleyen yapısal engelleri tanımlamakla ilgilidir. Ancak kadınların ticarete ve iş yönetiminde güçlenmelerine destek olmak ve toplumsal cinsiyete duyarlı tedarik programlarında hedeflere ulaşmak için daha fazlasının yapılması gerekmektedir. Kadınların sahip olduğu işletmelerin aynı zamanda tedarikçi olarak da rekabet edebilmesi ve başarılı olabilmesi için üretim ve finansal kapasitelerinin gelişmesine destek verilmesi önemlidir. Bu çabaların sürdürülebilir olması ve kadınlara ait işletmelerin dış destek almadan büyümeye devam edebilmesi, satış ve yönetim becerilerinin de paralel olarak gelişmesine bağlıdır.

Girişimci kadınlara sunulan mentorluk çalışmasının başarısı büyük oranda mentor ve mentee arasındaki ilişkinin kalitesine ve ortak değerlerin varlığına bağlıdır.

Tedarikçi geliştirme programları içinde yer alan mentorluk çalışmaları hem kadın hem erkek yönetimindeki işletmeler için kritik öneme sahiptir. Genel olarak mentorluk çalışması, deneyimi ve bilgisi daha fazla olan birinin, deneyimi ve bilgisi daha az olan birine iş, kariyer veya profesyonel gelişim için rehberlik etmesidir.

Mentorluk birebir iletişim ve paylaşım sürecidir. Bu sürecin başarılı olması ve beklentileri karşılması için mentorun ve hizmet alan kişinin (*mentee*) amaç ve hedefler konusunda fikir birliğine varmaları gerekir. Bir başka deyişle mentorluk hizmeti tamamlandığı zaman ulaşılabilecek sonuç, elde edilecek fayda açık olmalı ve taraflar bu konuda mutabık olmalıdır. Mentorlar erkek veya kadın olabilir ancak hem hizmet verdiği girişimcinin işi ve sektörü hakkında bilgi sahibi olmalı hem profesyonel zihniyete sahip olmalı hem de girişimci kadınların karşılaştıkları engeller ve bunların nasıl aşılacağı konusunda bilgili olmalıdır. Bu nedenle girişimcinin mentorunu etkilemek yerine kendini ve işini mümkün olduğunca gerçekçi tanıtmayı; hedefleri, çekinceleri, engelleri, güçlü ve güçsüz yanları konusunda olabildiğince dürüst olması, çalışmanın daha faydalı ve odaklı olmasını sağlayacaktır.

Kadınlar, mentorluk çalışmasında ilişki yönetimi yaklaşımını tercih etmektedirler.⁶²

Bir girişimcinin, cinsiyetinden bağımsız olarak, mentorluk hizmetinden fayda görebilmesi için mentorun birikimine ve deneyimine güven duyması ve sunulan rehberliğe inanması gerekir. Ancak genel anlamda, erkeklerden farklı olarak kadınlar mentordan aldığı teknik ve yönetsel bilgiler kadar bakış açılarının ve değerlerin paralel olmasını ve aradaki profesyonel ilişkinin içtenliğini de önemsemektedir.

Bu nedenle girişimci kadınlara sunulan mentorluk çalışmasının başarısı büyük oranda mentor ve *mentee* (mentorluk hizmetinden faydalanan kişi) arasındaki profesyonel ilişkinin kalitesine ve ortak değerlerin varlığına bağlıdır. Kadınlarla çalışırken daha etkili sonuçlar elde etmek için mentorluk ilişkisinin kişisel bir boyut ve derinlikli bir bağ ile zenginleştirilmesi önerilmektedir, ancak bu ilişkinin belirli hedefleri olan profesyonel bir çalışma olduğu da unutulmamalı, toplantıların sohbet oturumlarına dönüşmemesine dikkat edilmelidir. Bunun için mentorluk çalışmalarının belirli bir program çerçevesinde yürütülmesi, düzenli toplantılar yapılması ve her toplantı için ödev veya he-

⁶² The-power-of-procurement-How-to-source-from-women-owned-businesses-en.pdf, Manual, UN Women

defler belirlenmesi önerilir.

Mentorlar girişimci kadınları özgüven açısından da desteklemelidir. Ancak özgüven geliştirme ile iyi hissettirmek arasında büyük bir fark olduğu unutulmamalıdır. Mentorluk ilişkisinde açık ve destekleyici iletişim kullanılması, dürüst geribildirim verilmesi, bu geribildirimün savunmaya geçmeden kabul edilmesi ve ne yapılacağına odaklanılması önerilir.

Mentor, deneyim ve bilgilerini paylaşmanın yanında girişimcinin,

- *İşyle ve kendisiyle ilgili hedeflerini sorgular,*
- *Karışık düşünce ve beklentilerini bir plana dönüştürmesine yardım eder,*
- *Yeni düşünme biçimlerini ve yaklaşımları teşvik eder,*
- *Girişimcinin varsayımlarına meydan okur ve*
- *Yeni beceriler kazanmasına yardımcı olur.*

Bir Örnek Uygulama:



Milyon Kadına Mentor Hareketi, ABD-Türkiye İş Konseyi'nin Women in Business (İş Dünyasında Kadınlar) çalışma grubunun ve proje paydaşları TurkishWIN ve TOB-B'un iş birliğiyle hayata geçirilmiştir.

TMMOB üyelerinin sadece yüzde 23'ü kadın üyelerden oluşmaktadır. Fen bilimleri, teknoloji, mühendislik ve matematik (STEM) bölümlerinden mezun olan kadınların sayısının erkeklerin yaklaşık yarısı olması sebebiyle bu alanları barındıran meslek gruplarında da kadın sayısı düşüktür. Bu düşük oranlar kadınların yüksek etkili girişimcilik potansiyelini aşağıya çekmektedir.

Milyon Kadına Mentor Hareketi STEM (Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) alanlarında okuyan veya çalışan genç kadınları (15-25 yaş) ve sektör liderlerini dijital bir platform üzerinden bir araya getirmeyi amaçlayan bir mentorluk hareketidir.

Amaçları arasında fark yaratan kurumları ve bireyleri aktive ederek STEM alanında okuyan liseli, üniversiteli ve iş hayatına yeni atılan genç kadınların katılabileceği mentorluk programlarını bir dijital şemsiye altında toplamak ve öncü STEM mentorluk program paydaşlarını bir araya getirerek ekosistemde iş birlikleri için bir alan yaratmak olan Milyon Kadına Mentor Hareketi 10 senede 1 milyon mentorluk bağlantısı gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

Örnek bir Anket Uygulaması:

TOBB, Habitat Derneği, İTÜ ve Coca-Cola Vakfı tarafından 2020 yılında yapılan anket ve araştırma çalışmasına göre; İleri seviye girişimcilerin potansiyel ve mevcut girişimci kadınlara mentorluk yapmasının desteklenmesi kadınların başarısı için önemli bir unsurdur. Mentorlar girişimcilerin kuruluş ve büyüme aşamasında alacağı kararlardan ihtiyaç duyacağı networklere erişmesine kadar birçok konuda rehberlik edebilmektedir. Mentorluk bir nevi manevi sponsorluk olarak da ele alınabilir. Ürün/hizmet üretiminde danışma ihtiyacı, teknik geziler, ihtiyaç duyulan profesyonellere yönlendirme bu kapsamda faydası vurgulanan noktalar arasındadır. Girişimci kadınlar, mentorluk hizmetlerine erişmeye yönelik programların artırılmasına yönelik ortak bir görüş ortaya koymuştur. Anket katılımcılarının yüzde 55'i bu yöndeki desteklerin artmasını çok gerekli olarak nitelendirirken, yüzde 33'ü de gerekli olarak değerlendirmiştir .

Kurumsal tedarik yapıları incelendiğinde kadınlara ait işletmeler için önemli bir zorluğun da teknolojik altyapı yetersizliği olduğu görülmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkili ve bilinçli kullanımı işletmelerin daha iyi iş performans sağlamlarına önemli bir etken oluşturmaktadır. Mentorluk çalışmalarının içeriğinde Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin etkin kullanımı da olması önemli farklar yaratacaktır.

V. Toplumsal Cinsiyete Duyarlı

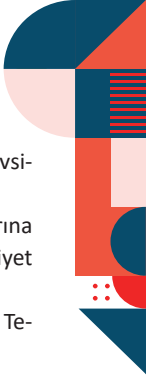
Tedarik Modelleri: Geleneksel ve

Yenilikçi Yaklaşımlar

Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Tedarik kavramının ilk gündeme geldiği dönemlerde, bu konuya eğilen ülkelerdeki kamu kurumları, özel sektör ve uluslararası kuruluşlar tedarik süreçlerinde tedarikçi kadınlara pozitif ayrımcılık yapmaya ve öncelik vermeye başlamışlardır. “**Kadınlara ait işletmelerden satın al**” olarak özetlenebilecek bu geleneksel yaklaşım ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasını tetikleyen bir güç olmakla birlikte, bu yaklaşımın kadının ekonomik açıdan güçlenmesi ve toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin azaltılması konusundaki etkisini ölçmek kolay değildir. Toplumsal cinsiyete duyarlı tedarik için “Kadınlara ait işletmelerden satın al” yaklaşımının da kendine özgü

kısıtları vardır. UN Women tarafından geliştirilen *Ret-hinking Gender Responsive Procurement Manuel’de* (Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Tedarik El Kitabı) bu kısıtlar şöyle ifade edilmiştir:

(1) Bazı ülkelerdeki kamu kurumları ve bazı şirketlere göre “kadına ait işletme” sertifikasyonuna sahip olmayan işletmeler, sahipleri kadın olsa dahi bu kapsamda değerlendirilmemektedir. Yani işletmenin kadına ait olması yetmemekte, bunun için gerekli belgeye de sahip olması gerekmektedir. Buna ek olarak kâğıt üzerindeki mülkiyet ve yönetim yetkisi her zaman işletmeyi gerçekten kadının yönettiği ve elde edilen kârın kadına kaldığı anlamına gelmemektedir. Dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de erkeklerin, kadına ait işletmelere sağlanan olanaklardan faydalanmak için ailedeki kadınlar adına şirket kurdukları ve kâğıt üstünde yetkili yönetici olarak kadını gösterdiği suistimal örneklerine rastlanmaktadır.



(2) Bir şirketin sahibinin ve yöneticisinin cinsiyeti, o şirkette mutlaka kadınların erkeklerle eşit koşullarda çalıştığı, cinsiyete dayalı eşitsizliklerin yaşanmadığı veya çalışan kadınların ekonomik olarak güçlendiği anlamına gelmez. Şirketin toplumsal cinsiyete duyarlı politikalarının olması ve bu politikaların günlük işleyişte de uygulanıyor olması gerekir.

(3) Toplumsal cinsiyete duyarlı tedarik, belirli işletmeleri ayrıcalıklı kıldığı için bazıları tarafından “pozitif ayrımcılık” olarak yorumlanmaktadır. Bu durum, özellikle kamu ihale kanunlarının ve Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) anlaşmalarının temeli olan liyakat, adil rekabet ile ayrımcılık yapmama ilkelerine aykırı olarak algılanabilir.

Geleneksel “Kadına ait işletmeden satın al” yaklaşımına dayalı tedarik uygulamaları, işletmenin sahibinin cinsiyetine odaklandığı için bazı çevrelerce artık yetersiz bulunmaktadır. **Daha yenilikçi bakış açısına göre, sadece kadına ait şirketlerin değil; kendi tedarikçileri, çalışanları ve müşterileri olan kadınlar için de eşitliği ve güçlenmeyi teşvik eden şirketlerin** desteklenmesi daha kapsayıcı ve sonuç odaklı olacaktır.

Toplumsal cinsiyete duyarlı tedarik kavramına yenilikçi yaklaşımda, işletme sahiplerinin cinsiyetine bakılmaksızın, kadının güçlenmesi ve cinsiyet eşitliğinin sağlanması için somut çaba gösteren ve eşitlikçi bakışını tüm politika ve uygulamalarına yayan tüm şirketler desteklenmelidir. Bu çabaların kapsamı, yoruma açık olmayan ve net kriterlerle tanımlanmış standartlar olmalıdır.

Yenilikçi bakış açısına göre benimsenecek **kriterler ve standartlar** için bazı örnekler:

- Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPS),⁶³
- ILO Çok Uluslu Şirketlere ve Sosyal Politikaya İlişkin Üçlü İlkeler Bildirgesi

⁶³ <https://www.weps.org/>

⁶⁴ UNDP ve Birleşmiş Milletler İş ve İnsan Hakları Çalışma Grubu. İş ve İnsan Haklarına İlişkin Yol Gösterici İlkelerin Toplumsal Cinsiyet Boyutları. https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/Gender_Booklet_Final.pdf

⁶⁵ UN Global Marketplace Sustainable Procurement Indicators <https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/SustainableProcurementIndicatorProject>



BÖLÜM 4:

Türkiye ve Dünyada TCDT Uygulamaları

I. Dünyada TCDT Uygulamaları

Toplumsal cinsiyete duyarlı tedarik programları dünya genelinde kâr amacı gütmeyen uluslararası kuruluşlar, devletler ve özel sektör şirketleri tarafından farklı içerik ve biçimlerde uygulanmaktadır. Aşağıda bu uygulamalarla ilgili seçilmiş örnekler sunulmuştur. Bilgiler, aksi dipnotlarda belirtilmediği sürece, söz konusu kurum ve kuruluşların resmi web sitelerinden veya yetkililerinin açıklamalarından derlenmiştir.



Birleşmiş Milletler

BM kuruluşları (UN Women, UNDP, UNOPS, UNIDO, vb.) genelinde kadınlara ait işletmeler için benimsenen satın alma uygulamalarının düzeyleri farklılık göstermektedir. Örneğin UN Women geniş çaplı bir TCDT uygulamasına geçmişken ILO ve UNDP pilot uygulamalar yürütmekte, UNIDO ise henüz başlangıç düzeyinde gönüllülük esaslı adımlar atmaktadır. TCDT konusunda durum böyleyken BM kuruluşlarının tamamı tedarikçilerinin iş gücündeki cinsiyet dengesi veya cinsiyet eşitliği politikalarını takip etmekte, ayrımcılığı yasaklamakta, teklif çağrılarında ve ihalelere davette bu alandaki çalışmalarını dikkate almaktadır.



THE WORLD BANK
IBRD - IDA | WORLD BANK GROUP

Dünya Bankası Grubu (WBG): Kapsayıcı Tedarik Taahhüdü

2018'de Dünya Bankası Grubu, kadınlara ait işletmelerden yapılan kurumsal alımların payını 2023 yılına kadar iki katından fazla artırarak %7'ye çıkarma hedefi belirlemiştir. 2017'de bu alımların payı %3,1, 2018'de %3,7 ve 2020 oranı ise %4,5 olarak gerçekleşmiştir. Bu hedefe ulaşmak için atılan adımlar; tedarikçi çeşitliliği için kasıtlı eylem gerektiğini göstermiş, ayrıca tedarikçilere erişim ve onların eğitimi kadar önemli bir başka unsurun da kurum içinde kapasite oluşturma ve değişiklik yönetimi olduğunu ortaya koymuştur.

Dünya Bankası Grubu sonraki adımları şöyle tanımlamaktadır:

- Kadınların ve toplumun az temsil edilen kesimlerinden bireylerin sahip olduğu işletmeleri tedarik sürecine dahil etmek “hoş görüldüğü için yapılan” bir şey değil “yapılması gereken” bir şey olarak görülmelidir. Bu bakış açısının tüm kurumda benimsenmesi gerekir.
- Sahibinin cinsiyetinden ve ait olduğu toplumsal kesimden bağımsız olarak tüm tedarikçiler, tedarikçi havuzlarının kapsayıcı olmasına dikkat etmeli ve tedarikçi çeşitliliği programları yürütmeye teşvik edilmelidir.

- Dünya Bankası Tedarikçi Çeşitliliği Programının ABD dışında da geliştirilmesi için daha fazla çaba sarf edilmiştir.

Bazı Devletlerin Toplumsal Cinsiyete

Duyarlı Tedarik Uygulamaları⁶⁶



Dominik Cumhuriyeti

- Dominik Cumhuriyeti toplam kamu alımlarının %26'sını kadınlara ait işletmelerden yapmıştır (2012'den 2019'a %16 artış) ve kamu ihalelerinin %30'u kadınlara ait işletmelere verilmiştir.
- Pazar araştırması ve doğrudan irtibat yoluyla kadınlara ait işletmeler hakkında bilgi toplanmış ve kamuya açık bir veri tabanı haline getirilmiştir.
- Satın almada daha fazla şeffaflık ve verimlilik için E-Tedarik sistemi geliştirilmiş ve uygulamaya alınmıştır. Tedarikçilere, kamu ihalelerine çevrimiçi başvuruların nasıl yapılacağına dair eğitimler verilmiştir.
- UN Women ve diğer ortakların desteğiyle kamu kurumlarındaki satın almacılar için kapasite gelişimine yönelik çalışmaları yapılmıştır.



Kenya

- Kenya, mal, hizmet ve yapım işleriyle ilgili kamu alımlarının %30'unun kadınlar, gençler ve engellilere ait şirketlerden yapılmasını öngören bir politikayı 2013'te başlatmış ve halen takip etmektedir.
- Kadınları satın alma konusunda eğitmek için İş Kadınları Akademisi kurulmuştur.
- Satın alma görevlilerini eğiterek kamu kurumları izleme sisteminin güçlenmesi sağlanmıştır.
- Kadınların iş kurmasını ve büyütmesini desteklemek amacıyla erişilebilir ve uygun maliyetli kredi sağlamak için bir Kadın Girişim Fonu kurulmuştur.
- Bu tarihten itibaren Kenya'da, kadınlara, gençlere ve dezavantajlı gruplara ait tedarikçi işletmelerin kamu alımlarındaki payının kademeli olarak arttığı gözlenmiştir.



Şili

- Şili'de ilke kez 2014'te gerçekleştirilen temel pazar analizi ile kadınların iş dünyasındaki payı, şirketlerinin büyüklüğü ve hangi sektörlerde faaliyet gösterdikleri belirlenmiştir.

⁶⁶ Gender-Responsive Procurement: Evidence from the global experience, UN Women, January 2022.

- Mikro veya küçük işletmelerin ürün ve hizmetlerini satabilecekleri bir e-pazaryeri kurulmuştur.
- Kamu tedarik politikaları, toplumsal cinsiyete özel değerlendirme kriterlerini içerecek şekilde gözden geçirilmiştir.
- Kadınların işlettiği veya %50'den fazla işçi kadına sahip olan işletmeler için bir sertifikasyon programı başlatılmıştır. Bu sertifikasyon tedarik yapan kamu kurumlarının, toplumsal cinsiyet kriterine göre desteklenecek işletmeleri belirlemelerinde yardımcı olmuştur.
- Kamudaki satın alma görevlileri için kapasite gelişimi programı yürütülmüştür.
- Kamu kurumlarının tedarik ilanlarına ve iş fırsatlarına erişimi kolaylaştırmak için web siteleri kullanıcı dostu hale getirilmiştir. Satın alma sürecinin her aşamasında öğretici ve yönlendirici videolar kullanılarak tedarikçilerin bu sistemleri anlaması ve kullanması kolaylaştırılmıştır.
- Özel eğitim programları ile girişimci kadınlar kamu alımlarına teklif verme ve ihalelere katılma konusunda eğitilmişlerdir.

BASF: Kimya Endüstrisi Forumu



BASF 2021 yılında, kimya endüstrisi tedarik zincirinde tedarikçi çeşitliliğini ve katılımı teşvik etmek için WBENC ile ortaklık kurmuştur.

Bu iş birliğinin bir parçası olarak BASF ve Dow tarafından kurulan **Kimya Endüstrisi Forumu** ABD'nin kimya sektöründe yer alan büyük firmaları tarafından da desteklenmiştir. Bu forumun amacı, sektörün ihtiyaçlarına yanıt verebilecek olan tedarikçi kadınların sayısını artırmak ve iyi uygulamaları sektördeki diğer firmalarla paylaşmaktır. Ayrıca Forum, kimya sektöründeki kadınlara ait işletmelere mentorluk desteği sunarak bu işletmelerin etkinliğini ve katılımını artırmalarına destek vermektedir.

Hali hazırda BASF ile iş yapan veya gelecekte şirketle iş yapmak isteyen tedarikçi işletme sahibi kadınlar, işletmelerini WBENC'den belgeleterek BASF'ın Tedarikçi Portalına kaydedebilirler: <https://basf.supplier-gateway.com/Index.aspx>

Intel: Tedarikçi Çeşitliliği ve

Kapsayıcılık Programı



Intel, sadece kadınlara değil, toplumun azınlıkta olan ve daha az temsil edilen kesimleriyle çalışarak kapsayıcı bir tedarikçi havuzu oluşturmaya ve bu havuzu genişletmeye önem vermektedir. Çeşitliliğin ve kapsayıcılığın kurum içinde yeniliği teşvik ettiğini bilen Intel, azınlık gruplarında yer alan tedarikçilerin kuruma yeni perspektifler ve çözümler sunduğunun farkındadır.

Intel, azınlık gruplarına ait işletmelerden 1 milyar dolarlık tedarik hedefine ulaşmış ve bu rakamın **279 milyon dolarını kadınlara ait işletmelere** harcadığını belirtmiştir.⁶⁷ Bu çerçevede farklı azınlık grupları için ayrı

⁶⁷ Intel 2020-2021 CSR Report <http://csrreportbuilder.intel.com/pdfbuilder/pdfs/CSR-2020-21-Full-Report.pdf#page=52>

“Kadınlar, azınlıklar, LGBT+, engelliler ve gazilere ait işletmeler olan tedarikçilerimizle iş birliklerimizi artırdıkça, ortaya çıkan birleşik zekamızı kullanarak Moore Yasasını ilerletecek ve pazar lideri ürünler yaratmaya devam edebileceğiz.”

Dr. Randhir Thakur, Intel Tedarik Zinciri Başkanı

Moore Yasası: Intel’in kurucularından Gordon Moore’un adıyla teknoloji tarihine geçen yasaya göre; bir tümleşik devre üzerine yerleştirilebilecek bileşen sayısı katlanarak artarken maliyetlerin düşecektir.

satın alma bütçeleri belirleyen Intel, tedarikçisi olan girişimci kadınlardan da 2025 yılına kadar toplam **500 milyon dolarlık** alım yapmayı taahhüt etmiştir. Şirketin resmî web sitesinde (intel.com.tr) verilen bilgiye göre, 2030 yılına kadar kadınlar ve azınlık gruplarındaki tedarikçilerden yapılan yıllık satın alma tutarının 2 milyar dolara çıkarılması ve kapsayıcı kaynak sağlama programlarının ve ortaklıklarının daha fazla ülkeye yayılması hedeflenmektedir.

Intel net rakamsal hedeflerle uygulamakta olduğu Tedarikçi Çeşitliliği ve Kapsayıcılık Programına ek olarak kendi tedarikçi çeşitliliği programını başlatmak isteyen ancak nasıl başlayacağını bilmeyen şirketler için kullanışlı bir **rehber**⁶⁸ oluşturmuştur.

⁶⁸ Corporate Quick Start Guide – Supplier Diversity. <https://www.intel.com/content/www/us/en/supplier/supplier-diversity/supplier-diversity-quick-start-guide.html?wapkw=quick%20start%20guide%20supplier>

Barilla: Tedarikçi Çeşitliliği ve Kapsayıcılık Programı



Son derece rekabetçi bir sektör olan gıda ve tüketim ürünleri sektöründe faaliyet gösteren İtalyan makarna üreticisi Barilla, kadınlara ve toplumun az temsil edilen kesimlerinden bireylere ait firmaların da kurumsal tedarik sürecine katılmaları için fırsatlar yaratmaktadır. Barilla’nın Tedarikçi Çeşitliliği ve Kapsayıcılık Programının hedefi bu işletmelerin büyümelerine ve sektördeki farklı tedarik zincirlerine de dahil olmalarına destek vermek olarak ifade edilmektedir.

Ayrıca Barilla, tüm ana tedarikçilerinden, kadınlara ve kırılgan gruplara ait firmaları 2. Kademe tedarikçileri olarak kendi tedarikçi havuzlarına eklemeleri ve bu firmaların büyümesine destek vermelerini beklemektedir.

Bayer: Tedarikçi Katılımı ve Çeşitlilik Programı



Tedarikçileri için kapsayıcılık, eşitlik ve herkese erişim taahhüdü bulunan Bayer, tedarik fırsatlarına dünya genelinde tüm işletmelerin adil bir biçimde erişebilmesini hedeflemektedir. Tedarikçi havuzunda kadınla-

rın ve yeterince temsil edilmeyen gruplardan bireylerin sayısını ve niteliğini artırmak amacıyla yürütülen programa dahil olan nitelikli işletmeler Bayer tarafından proaktif olarak değerlendirilmektedir. Çeşitlilik programı kapsamında değerlendirilecek işletmelerin çoğunluk hissesi kadınlara veya toplumun az temsil edilen kesimlerinden bireylere ait olması ve bu bireyler tarafından yönetilmesi gerekmektedir.

Çeşitlilik programına dahil edilecek tedarikçilerin belirlenmesi ve bu tedarikçiler için eğitim, mentorluk ve ağ oluşturma faaliyetlerinin düzenlenmesinde yetkin çözüm ortaklarıyla çalışan Bayer, 2021 yılında ABD’de “**Kapsayıcılık Konusunda En İyinin İyisi**” ödülüne layık görülmüştür.

Tüm tedarikçiler için olumlu, adil ve gelişime açık bir çalışma ortamı yaratmak amacıyla alınan önlemlerden bazıları şunlardır:

- Tedarik koşulları, tedarik sözleşmesi, faturalama ve ödeme koşulları gibi unsurlar Bayer’in resmî web sitesinde ilan edilmektedir.

- Tedarikçilerin finansal yükünü artırmamak için faturalandırma ve ödemelerin kısa zamanda ve sözleşmeye uygun olarak yapılmasına dikkat edilmektedir.

“Daha geniş bir tedarikçi yelpazesine stratejik ortaklıklar kurmak, Bayer’e açık bir rekabet avantajı sağlar. Farklı kesimlerden tedarikçilerin düşüncelerini dikkate aldığımızda, Bayer’in iş mükemmelliği fırsatı artar. Çalıştığı tedarikçilerin çeşitliliği, Bayer’in daha kapsayıcı bir dünya yaratma taahhüdünü nasıl uyguladığının bir örneğidir.”

Bayer Tedarik Başkanı Thomas Udesen

- Mevcut tedarikçilerle iletişimini geliştirmek, yeni tedarikçi adaylarıyla tanışmak ve onların birbirleriyle tanışarak ağlarını geliştirmelerini sağlamak amacıyla yıllık Tedarikçi Günleri düzenlenmektedir. 2021 yılında “Ağları Ateşlemek” sloganıyla sanal ortamda düzenlenen tedarikçi gününe 400’den fazla tedarikçi katılmıştır.

II. Türkiye’de TCDT Uygulamaları

Türkiye’de toplumsal cinsiyete duyarlı tedarik uygulamalarının tarihçesi görece yenidir ve genellikle uluslararası şirketlerin “tedarik zincirinde kapsayıcılık ve çeşitlilik programları” kapsamında gündeme gelmektedir. Bununla birlikte TCDT’nin Türkiye’deki ilk uygulaması bir Türk şirketler grubu olan Boyner Grup tarafından gerçekleştirilmiştir. Aşağıda Boyner Grup ve diğer bazı şirketlerin tedarikçi çeşitliliği, toplumsal cinsiyete duyarlı tedarik ve değer zincirinde girişimci kadınların oranının artırılması kapsamında yürüttüğü çalışma ve projelere örnekler sunulmuştur.

Boyner Grup: İyi İşler

BOYNERGRUP



Türkiye’nin önde gelen perakendecilerinden Boyner Grup, 2015 yılında başlattığı ve İyi İşler adını verdiği Kurumsal Sosyal Sorumluluk projesiyle Boyner Grup tedarik zincirinde yer alan girişimci kadınlara yönelik bir eğitim ve gelişim programı yürütmüştür. İçeriği Boyner Grup ve Uluslararası Finans Kurumu (IFC) tarafından

hazırlanan program, girişimci kadınların taleplerine uygun sosyal, finansal ve iş yönetim becerilerini geliştirmelerini sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. Tedarikçi ağında yer alan girişimci kadın sayısını artırmak hedefi ile başlayan programın ikinci dönem çalışmaları Bank Of America Merrill Lynch tarafından finansal olarak desteklenmiştir.

“İyi İşler” 2016’da New York’ta gerçekleştirilen “Birleşmiş Milletler Kadınların Güçlenmesi Prensipleri (WEPs)⁶⁹ Toplantısı’nda da örnek program olarak dünyaya anlatılmıştır. Program her yıl tekrarlanırken kapsamı ve destekçileri artmıştır. 2019 yılında programın destekçileri ve paydaşları arasında The Boston Consulting Group, İstanbul Project, KOSGEB, Hepsiburada, Sanayi Bakanlığı ve UPS yer almıştır. 2020 yılında pandemi sebebiyle eğitim program çevrimiçi platformda gerçekleştirilmiş ve İstanbul dışından girişimci kadınlara da ulaşılmıştır. Programa katılan girişimci kadınlarla çevrimiçi platformlar üzerinden toplantılar düzenlenerek pandemi sürecinde destek sağlanmıştır. 2020 itibarıyla programa toplam 98 girişimci kadın katılmıştır.

Girişimci kadınların pazara erişimlerine destek olmak ve perakende sektöründe girişimci kadınların güçlenmesini sağlamak amacıyla proje 2019 yılında e-ticaret boyutuna taşınmıştır. KAGİDER iş birliğiyle yürütülen bu aşamada girişimci kadınların ürünleri Boyner Gruba ait e-ticaret portalı olan Morhipo.com’da satışa çıkmıştır. Proje Birleşmiş Milletler ve

“2015 yılında Boyner Grup özel markalar tedarik ağında yer alan 342 tedarikçiden yalnızca 63’ünün kadınlara ait firmalar olduğunu bu 63 firmadan da sadece 53’ünün başında ve yönetiminde kadın olduğunu tespit ettik.”

Boyner Grup 2020 Sürdürülebilirlik Raporu, Boyner Holding A.Ş.

Dünya Bankası tarafından iyi uygulama örneği olarak dünyaya tanıtılmıştır.

Koton: Eşitiz ve El Emeği

Eşitiz – Koton Paydaşları Toplumsal Cinsiyet Eşitliği



projesi ile tedarik zincirinde belirlenen 16 firmada cinsiyet eşitliğine yönelik farkındalığın artırılması ve olumlu yönde bir dönüşüm başlatılması hedeflenmiştir. Firmalar İstanbul, Niğde, Bursa, Diyarbakır, Iğdır, Kastamonu, İzmir, Kırklareli, Batman gibi Türkiye’nin çeşitli bölgelerinde faaliyet gösteren tedarikçiler arasından seçilmiştir.

Koton’un tedarik zincirinde yer alan işletmelerde çalışan kadınların çalışma koşullarını iyileştirmesi, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda kendilerini geliştirme ve toplumsal fayda sağlanmasına yönelik proje kapsamında firmaların fırsat eşitliği alanındaki mevcut durumu şu kriterler dikkate alınarak ölçülmüştür: Cinsiyet eşitliği konusunda Üst Yönetim Taahhüdü, İşe Alım Kriterleri, Eğitim ve Kişisel Gelişim, Kariyer Gelişimi ve Fırsat Eşitliği, Çocuklu Çalışanlar için Kariyer Desteği, İş Yerinde Tacizin Önlenmesi, Farkındalık ve İletişim. Mevcut durum analizinin sonuçlarına göre her bir tedarikçi için cinsiyet eşitliğini desteklemeye yönelik eylem planları geliştirilmiştir.

Projeye katılan firmalar sertifikalandırılarak toplumsal cinsiyet eşitliğine ve kadının güçlenmesine duyarlı olduklarını ulusal ve uluslararası kamuoyu nezdinde tescil etmişlerdir.

El Emeği Projesi ile iş gücünün dışında kalan kadınları

⁶⁹ UN Women tarafından oluşturulan WEPs Uygulama Rehberinde bu alanda farklı uygulama örnekleri yer almaktadır. Rehberde aşağıdaki linkten ulaşılabilir: <https://eca.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20ECA/Attachments/Publications/2017/WEPs%20Uygulama%20Rehberi-Implementation%20Guide%20TR.pdf>

ekonomik sisteme dahil etmek amacıyla EI Emeği Koleksiyonu hayata geerilmiştir. Bu proje ile kadınların üretim ve gelir zincirine dahil edilerek yaşam koşullarının iyileştirilmesi ve toplumsal hayatta daha aktif yer almaları hedeflenmiştir.

Unilever



Unilever'in gerek Türkiye'de gerekse uluslararası platformda toplumsal cinsiyet eşişsizliğinin aşılması, kadınların iş hayatına katılımının artırılması, daha st pozisyonlara gelmelerinin desteklenmesine yönelik kurumsal taahhütleri ve projeleri bulunmaktadır.

Toplumsal cinsiyete duyarlı tedarik ve kapsayıcı tedarik zincirine önem veren Unilever, 2025 yılında kadınlara ve yeteri kadar temsil edilmeyen gruplardan bireylere ait küçük ve orta ölçekli tedarikçileri ile küresel ölçekte toplam **2 milyar Avro** iş hacmine ulaşmayı taahhüt etmektedir. Ayrıca tedarik hacminin ötesinde, bu işletmelerin yeni becerilere, finansman ve iş fırsatlarına erişebilmeleri amacıyla onları yeni Tedarikçi Gelişim Programı ile de destekleyeceğini beyan etmektedir. **Değer zincirinde tedarikçi çeşitliliğini** destekleyerek, tedarikçilerin de kendi iş ortaklarında ve **2. kademe tedarikçilerde** eşitliliği desteklemeleri yönünde teşvik etmektedir.

UPS: Tedarikçi eşitliliği Programı



UPS hizmet verdiği pazarın çeşitliliğini yansıtan tedarikçilerle birlikte çalışmanın; müşteri sadakati, toplumun ekonomik gelişmesi ve kurumun rekabetçi niteliğini geliştirmesini sağlayan uzmanlık ve yenilikçi bakış açısı gibi büyük avantajlar sağladığıının farkında olan firmalardan biridir. Bu farkındalık ile başlatılan Tedarikçi eşitliliği Programı ile çeşitli ve kapsayıcı bir tedarik zinciri kurulması hedeflenmektedir.

Tedarikçi eşitliliği Programı ile, gerekli koşulları sağlayan küçük işletmelerin ve toplumun daha az temsil edilen kesimlerine ait firmaların kaynaklara erişimini sağlayarak g bir Şekilde rekabet edebilmelerine yardımcı olmaktadır.

“Tedarikçi eşitliliğinin Őirketimize, müşterilerimize ve hizmet verdiğimiz toplumlara değer katan önemli bir iş stratejisi olduğuna inanıyoruz. Çok çeşitli kesim ve gruplardan oluşan tedarikçilerin UPS'in yeni fırsatlar yakalamasına ve yenilikçiliği desteklemesine yardımcı olarak taşıdığımız önem ve sorumlulukla dünyayı ileri taşımaya devam etmemizi sağlayacağını biliyoruz.”

Carol Tom, UPS İcra Kurulu Başkanı



Girişimci kadınlar ve toplumun daha az temsil edilen kesimlerine ait işletmeler, UPS'in **çevrim içi tedarikçi portalına** kaydolabilir ve karşılayabilecekleri bir ürün veya hizmet ihtiyacı doğduğunda UPS'in kendilerine ulaşmasını kolaylaştırabilirler.

Firma ayrıca **1. ve 2. kademe tedarikçilerinin** de kapsayıcı bir tedarikçi havuzu kurmasını desteklemektedir. Bu doğrultuda tedarikçi çeşitliliği konusunda deneyimi olmayan tedarikçilerine kapsayıcı ve çeşitli bir tedarikçi havuzu oluşturma konusunda yardım sunmaktadır.

BÖLÜM 5:
Kadınlara Ait
İşletmelerin
İhalelere Katılmak
için Kullanabileceği
Araçlar

Bu bölümde ihalelere ve sözleşmeli tedarik süreçlerine girmeye hazırlanan bir işletme için genel bilgiler, kaynaklar ve öneriler yer almaktadır. **İhale**, bir mal, hizmet veya işi, birçok istekli arasından en uygun şartlarla kabul edene bedeli karşılığı yaptırma işidir. İşin yapılışına dair koşullar önceden belirlenir ve istekliler bu koşullara uymayı taahhüt ederek fiyat teklifi verir. İhale ifadesi genellikle kamu kurumlarının alımları için kullanılsa da gerçekte üç grup ihaleden bahsetmek mümkündür:

1. Kamu kurumları ve Kamu İhale Kanunu'na (KİK) tabi kurumların ihaleleri
2. Özel sektör ihaleleri
3. Ulusal ve uluslararası kâr amacı gütmeyen kuruluşların ihaleleri

Bu grupların ihalelerinin doğası ve koşulları birbirinden pek çok boyutta farklılık gösterse de hepsi için geçerli olan durumlar vardır ve ihale süreçlerine katılmak isteyen işletmelerin başlangıç adımları da birbirine benzemektedir. Her şeyden önce ihaleleri araştırmak, dokümanları okumak, alıcının beklentilerini ve işin gereklilikleri doğru anlamak, başvuru için gerekli evrakları tamamlamak, teklif hazırlamak ve nihayetinde ihale sürecine katılmak oldukça zaman ve emek isteyen, üstelik maliyetli bir iştir. Bu nedenle işletme için doğru ihalelerin tespit edilmesi ve sadece bunlar için kaynak harcanması gerekir.

Bir işletme, kendisi için doğru ihaleleri tespit edebilmek için öncelikle **kendisini iyi tanımalı**, kapasitesini, güçlü ve zayıf yanlarını doğru analiz etmelidir. İşletme, mal veya hizmet üretim kapasitesini, insan kaynağının yetkinliklerini ve sınırlarını, finansal kapasitesini ile hizmet verebileceği coğrafi sınırları doğru tanımlamalıdır.

Böylece üzerinde çalışacağı ihalelerin ölçeğine, lokasyonuna ve koşullarına bakarak hızlıca eleme yapması mümkün olacaktır. Ayrıca tamamına veya kısmi teklifle **tek başına katılabileceği** ihaleleri de tespit edebilecektir.

İkinci genel öneri, işletme sahibinin meslek örgütleri ve diğer **network'lerdeki ilişkilerini güncel ve faal** tutmasıdır. Bir girişimcinin işini iyi yapmasının işletme başarısını garantilemediği; yaşayan, aktif bir çevre ve iş ağının işletmenin başarısında ne kadar kritik bir rolü olduğu önceki bölümlerde açıklanmış; kadınların bu konudaki eksiklerine ve bunun iş yaşamında yarattığı dezavantajlara ayrıntılı olarak değinilmişti. İşletme sahibi kendisiyle aynı işi yapan işletmeleri ve değer zincirindeki tamamlayıcı ürün ve hizmetlerle ilgili diğer işletmeleri tanımalıdır. Böylece tek başına katılabileceği ihaleler için kimlerle **ortaklık** yapabileceğini bilir, hızlıca ortaklıklar oluşturabilir ve söz konusu ihaleye başvurabilir.

İş ağlarını canlı tutmak için sadece etkinliklere katılmak yeterli olmaz.

Oradaki diğer üyelerle tanışın, ne iş yaptıklarını öğrenin, sizi ve işinizi tanımlarını sağlayın.

Ön hazırlık için üçüncü genel öneri ise bilgilenmedir. İşletme sahibi, ihale ortaya çıkmadan önce **ihale süreçleriyle ilgili bilgilenmeli, ilgili yönetmelik ve kurallara hâkim olmalıdır**. İhalelerin ilanı ile başvuru tarihi arasındaki süre genellikle sınırlıdır. Bu süre çoğu zaman ihale başvuru dosyasının, maliyetlerin ve işin içeriğinin çalışılması, gerekiyorsa ortaklıkların kurulması ve nihai teknik ve idari tekliflerin hazırlanması için ancak yeterli olacak, bilgilenmek için zaman ayrılması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle işletme sahibi ön hazırlık olarak **Kamu İhale Kanunu ve Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu**'nu okumalı; Avrupa Birliği, Birleşmiş Milletler gibi uluslararası kuruluşların web sitelerinden tedarik ve ihale süreçleri hakkında bilgi almalı, ayrıca özel sektörde ihalelerin işleyişine dair bilgi edinmelidir.

Kamu İhale Kanunu, kanun kapsamındaki idarelerin kullanımında bulunan her türlü kaynaktan karşılanan mal ve hizmet alımları ile yapım işlerinin ihalelerini kapsar. Kamu kaynağını kullanan, kamu denetimi al-

tında olan, kamu hukukuna tabi olan tüm kurumlar bu kanuna tabidir. Kalkınma Ajansları, Ticaret ve Sanayi Odaları, Üniversiteler, Hastaneler, Belediyeler, Özel İdareler vb. kurumlar da bu kapsamda Kamu İhale Kanunu'na tabidir.

04/01/2002 tarih ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve 05/01/2002 tarih ve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu'na <https://www.ihale.gov.tr/Mevzuat.aspx> adresinden ulaşılabilir.

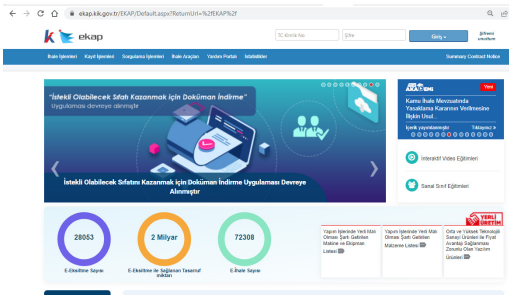
Bu kanunların kaynakları, kamu alımları ile ilgili AB Direktifleri, Dünya Bankası ihale normları, Birleşmiş Milletlerin uyguladığı ihale modelleri ve Dünya Ticaret Örgütü'nün kamu alımları prosedürleri olduğu için Kamu İhale Kanunu'na hâkim olmakla, uluslararası kuruluşların ihale gerekliliklerine büyük ölçüde hâkim olunacaktır.

Ahıcılara ve İhale Duyurularına

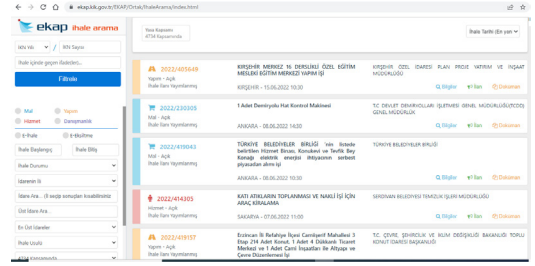
Erişim

EKAP (Elektronik Kamu Alımları Platformu) www.ekap.kik.gov.tr

EKAP, Kamu İhale Kurumuna ait ihale takip sistemidir. EKAP ilgililerin ilanları ya da ilansız tüm ihaleleri takip etmesini ve ihalelerin şartnamelerine ulaşmalarını sağlayan bir platformdur. Kamu kurumları ve Kamu İhale Kanunu'na tabi diğer kurumların ihalelerine EKAP üzerinden veya ilgili kurumun web sitesinden erişilebilir.



EKAP sistemine gerçek veya tüzel kişi olarak ücretsiz kayıt yaptırılmaktadır. Ana sayfada yer alan ihale işlemleri altındaki ihale arama butonuna tıklayarak ihale aramak mümkündür. Sisteme kayıtlı kullanıcılar, şifre ve ve e-izmaları ile ihale dokümanlarını indirebilir, ihale ayrıntılarını inceleyebilir ve ihalelere tek başına ya da konsorsiyum olarak başvuru yapabilirler.

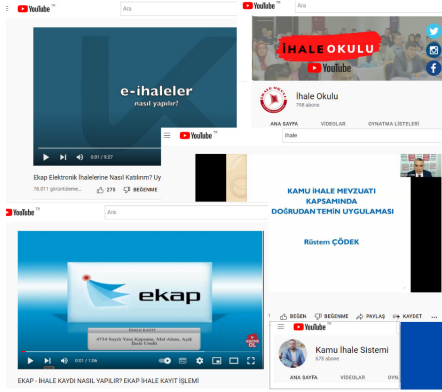
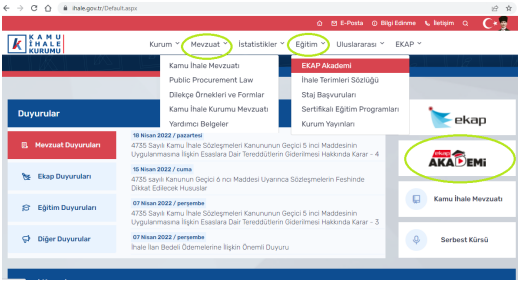


EKAP'ın mobil uygulaması da bulunmaktadır. AppStore ve Google Play'den indirilebilen uygulama ile ihale aramak, ihale ilan, idari şartname, ihale dokümanı vb. belgeleri görüntülemek ve indirmek, tebligatları görüntülemek ve sorgulamalar yapmak mümkündür.

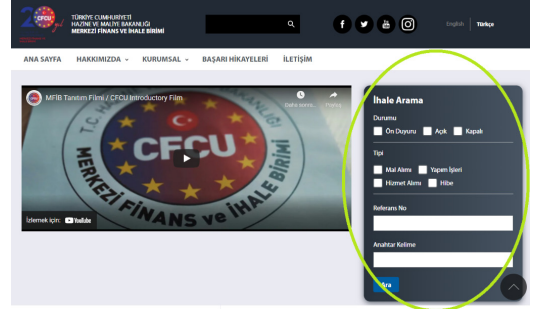


Ayrıca yine Kamu İhale Kurumunun ihale portalı olan <https://www.ihale.gov.tr/> de mevzuata, dilekçe örneklerine, formlara ve yardımcı belgelere erişilebilmekte, ihale araması yapılabilmekte ve EKAP Akademi üzerinden çeşitli eğitimlere ulaşılabilir.

EKAP uygulamasını bilgisayara indirme, ihale dokümanlarına ulaşma, sorgulamalar yapma, ihalelere başvurma, başvuru için gereken e-imzayı alma ve diğer tüm işlemlerin nasıl yapılacağına ilişkin eğitimler ve yönlendirmeler EKAP Akademi'de bulunmaktadır. Ayrıca Youtube üzerinden pek çok özel hukuk ve danışmanlık firmasının konuyla ilgili eğitim videosuna erişmek mümkündür.



Birleşmiş Milletler Küresel Pazaryeri'nin (United Nations Global Marketplace (UNGM)) internet sitesi olan <https://www.ungm.org/> adresinden ihale süreçleriyle ilgili bilgi almak ve ücretsiz kayıt yaptırarak hâlihazırda açık olan ihaleler için teklif vermek mümkündür.



Avrupa Birliği'nin kamu alımları, 5 No'lu Kamu Alımları Faslı'nın kapsamında yer almaktadır.⁷⁰ Fasıl, kamu alımları ile ilgili AB müktesebatı şeffaflık, eşit muamele, serbest rekabet ve ayrımcılık yapılmamasına ilişkin genel ilkelerin yanında, Avrupa Birliği çapında kamu kuruluşlarının yaptığı ve belirli eşik değerler üzerinde kalan yapım işi, hizmet alımı ve tedarik ihalelerinde ortak özel usullerin uygulanmasını ve ihalelere yönelik şikâyet ve inceleme ile ilgili kurallarını düzenlemektedir.

AB'nin ihale ilanlarına T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı'na bağlı Merkezi Finans ve İhale Birimi'nin (MFİB) web sitesinden ulaşılabilir: <https://www.cfcu.gov.tr/tr>

Kalkınma Ajansları hem kurumun ihtiyaçları için hem de kurumdan mali destek alan firmalar ve diğer kurumların tedarik edecekleri mal, hizmet ve yapım işleri için ihale açmaktadırlar. Kalkınma Ajanslarının ihalelerine kurumun resmî web sitesindeki İHALELER sekmesinden ulaşılabilir. (<https://ka.gov.tr/ihaleler>)

Benzer şekilde il ve ilçelerdeki **Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf ve Sanatçılar Odaları** gibi kurumlar da kendi kurumlarının ihale duyurularını hem kurumsal web sitelerinde hem de EKAP portalında yayınlamaktadırlar. Ayrıca bu odaların üyeleri olan özel sektör kuruluşlarının ihaleleri ve satın alma taleplerini kurumun resmî web sitesinde duyurulmaktadır.

Belediyeler, devlet üniversiteleri ve kamu hastaneleri ihale duyurularını hem kendi resmî web sitelerinden hem de EKAP portalından duyurmaktadırlar.

Birleşmiş Milletler'in satın alma mekanizması olan

İhale Gereklilikleri ve Şartnameler

İhalelerle İlgili Tanımlar

Bu bölümde öncelikle Kamu İhale Kanunu'nda geçen bazı tanımları açıklamak yerinde olacaktır.

Mal: Satın alınan her türlü ihtiyaç maddeleri ile taşınır taşınmaz mal ve haklar.

Hizmet: Bakım ve onarım, taşıma, haberleşme, sigorta, araştırma ve geliştirme, muhasebe, piyasa araştır-

⁷⁰ T.C. Dışişleri Bakanlığı AB Başkanlığı resmi web sitesi: https://www.ab.gov.tr/5-kamu-alimlari_70.html

İhalelerde Temel İlkeler:

- *Saydamlık*
- *Rekabet*
- *Eşit muamele*
- *Güvenilirlik*
- *Gizlilik*
- *Kamuoyu denetimi*

ması ve anket, danışmanlık, (...) (1), tanıtım, basım ve yayım, temizlik, yemek hazırlama ve dağıtım, toplantı, organizasyon, sergileme, koruma ve güvenlik, meslekî eğitim, fotoğraf, film, fikrî ve güzel sanat, bilgisayar sistemlerine yönelik hizmetler ile yazılım hizmetlerini, taşınır ve taşınmaz mal ve hakların kiralanmasını ve benzeri diğer hizmetler.

İşik Değer: İlan süreleri ve kuralları ile sadece yerli isteklilerin katılmasına veya yerli malı teklif eden istekliler lehine fiyat avantajı sağlanmasına ilişkin hükümlerin uygulanmasında kullanılmak üzere, mal alımları için parasal limitler.

Tedarikçi: Mal alımı ihalesine teklif veren gerçek veya tüzel kişileri veya bunların oluşturdukları ortak girişimler.

İstekli: Mal veya hizmet alımları ile yapım işlerinin ihalesine teklif veren tedarikçi, hizmet sunucusu veya yapım müteahhidi.

Yüklenici: Üzerine ihale yapılan ve sözleşme imzalanan istekli.

Ortak girişim: İhaleye katılmak üzere birden fazla gerçek veya tüzel kişinin aralarında yaptıkları anlaşma ile oluşturulan iş ortaklığı veya konsorsiyumlar.

İş deneyim belgesi: İsteklinin ihale konusu iş veya benzer işlerdeki deneyimini ortaya koyan ve bu yönetmelikte yazılı esas ve usullere göre düzenlenen,

verilen ve değerlendirilen iş bitirme belgesi.

İdare: İhaleyi yapan bu Kanun kapsamındaki kurum ve kuruluşlar.

İhale dokümanı: İhale konusu mal veya hizmet alımları ile yapım işlerinde; isteklilere talimatları da içeren idari şartnameler ile yapılacak işin projesini de kapsayan teknik şartnameler, sözleşme tasarısı ve gerekli diğer belge ve bilgiler.

Teklif: Bu Kanuna göre yapılacak ihalelerde isteklinin idareye sunduğu fiyat teklifi ile değerlendirmeye esas belge ve/veya bilgiler.

Eşik Değer **İstekli** İhale Dokümanı
Mal İş deneyim belgesi
Hizmet Yüklenici İdare
Ortak Girişim **Teklif** Tedarikçi

İhale Süreci ve Satın Alma

Yöntemleri

Kamu kurumlarında bir ihalenin hazırlanması ve uygulanması birçok adımdan oluşmaktadır. Ancak sürecin, ihaleye başvuracak işletmeleri ilgilendiren kısmı genellikle şu adımlardan oluşur:

İhtiyacın ortaya çıkması

Teknik şartnamenin ve ihale dokümanlarının hazırlanması

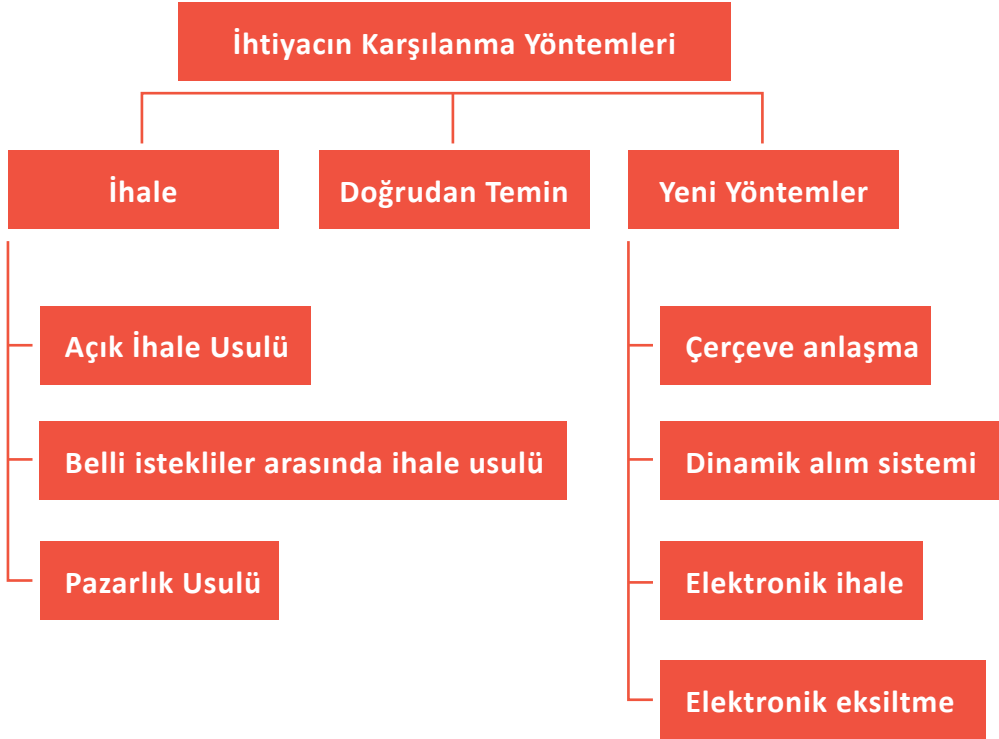
İhale usulünün tespiti ve ihale ilanı

İhale başvuru dosyasının (Teklifin) hazırlanması ve sunulması

Tekliflerin değerlendirilmesi ve karara bağlanması

İhale sonucunun bildirilmesi ve sözleşmenin yapılması

Ortaya çıkan satın alma ihtiyacı aşağıdaki yöntemlerden birine göre karşılanır. Seçilecek yöntem ihtiyacın büyüklüğüne, aciliyetine ve niteliğine göre değişir:



a. İhale Yöntemi

Kamu İhale Kanunu'na göre **ihale**; Kanunda yazılı usul ve şartlarla mal veya hizmet alımları ile yapım işlerinin istekliler arasında seçilecek birisi üzerine bırakıldığını gösteren ve ihale yetkilisinin onayını müteakip sözleşmenin imzalanması ile tamamlanan işlemleri ifade etmektedir.

- Açık ihale usulü:

Bütün isteklilerin teklif verebildiği usuldür. Bu ihale usulünde de isteklilerin ihale dokümanındaki yeterlilik kriterlerini sağlaması gerekmektedir. Kamu ihale

mevzuatında, açık ihale usulünde teklif vermesi gereken asgari istekli sayına ilişkin bir düzenleme bulunmamaktadır. Bir başka ifadeyle açık ihale usulünde bir isteklinin teklif vermesi bile yeterlidir.

- Belli istekliler arasında ihale usulü:

"İşin özelliğinin uzmanlık ve/veya yüksek teknoloji gerektirmesi nedeniyle açık ihale usulü ile gerçekleştirilemeyen" işlerde uygulanan "ön yeterlik değerlendirmesi sonucunda yeterli bulunan adayların tamamının veya belli bir sayıda adayın teklif verebildiği" iki aşamalı bir ihale usulüdür.

Ön yeterlik değerlendirilmesi sonucu ihaleye davet

edilebilecek aday sayısının beşten az olması veya teklif veren istekli sayısının üçten az olması halinde ihale iptal edilir. Ancak teklif veren istekli sayısının üçten az olması nedeniyle ihalenin iptal edilmesi durumunda, ihale dokümanı gözden geçirilerek varsa hatalar ve eksiklikler giderilmek suretiyle, ön yeterliliği tespit edilen bütün istekliler tekrar teklif vermeye davet edilerek ihale sonuçlandırılabilir.

- Pazarlık usulü:

Kanunda belirtilen hallerde kullanılabilen, ihale sürecinin iki aşamalı olarak gerçekleştirildiği ve idarenin ihale konusu için teknik detayları ile gerçekleştirme yöntemlerini ve belirli hallerde fiyatı isteklilerle görüştüğü usulü ifade eder.

Pazarlık usulü, 4734 sayılı Kanun'un 21'inci maddesinde belirtilen hallerde kullanılabilen ve ihale komisyonunun (a), (d) ve (e) bentlerine göre yapılacak ihalelerde ihale konusu için teknik detayları ile gerçekleştirme yöntemlerini görüştüğü iki aşamalı bir ihale usulüdür.

Bu usulde en az üç tedarikçinin (gerçek veya tüzel kişi) davet edilerek, yeterlilik belgelerini ve fiyat tekliflerini birlikte vermeleri istenir. İhale komisyonu tarafından yapılan değerlendirme sonucu yeterli bulunan istekliler ikinci aşamada, ilk fiyat tekliflerini aşmamak üzere son yazılı tekliflerini ihale komisyonuna sunar. Pazarlık usulü ile yapılan ihalede, yaklaşık maliyetin ihale komisyonu tarafından son yazılı fiyat teklifleri ile açıklanması gerekmektedir.

b. Doğrudan Temin Yöntemi

Kanunda belirtilen hallerde ihtiyaçların, idare tarafından davet edilen isteklilerle teknik şartların ve fiyatın görüşülerek doğrudan temin edilebildiği mal veya hizmet satın alma usulüdür.

Doğrudan temin yönteminde; ilan yapılmadan, teminat alınmadan, ihale komisyonu kurma ve Kamu İhale Kanunu'nda belirtilen yeterlilik kriterlerini arama zorunluluğu bulunmaksızın, ihale yetkilisince görevlendirilecek kişi veya kişiler tarafından piyasada fiyat

2022 yılı Doğrudan Temin Limitleri:

Büyükşehir Belediyesi Sınırlarında:
218.395 TL

Diğer bölgelerde: **72.752 TL**

araştırması yapılarak ihtiyaç temin edilir.

Doğrudan temin yönteminin uygulanabileceği haller Kamu İhale Kanunu'nun 22. maddesinde belirtilmektedir. Hızla temin edilmesi gereken, görece düşük fiyatlı ihtiyaçlar için kullanılan bu yöntem için tutar limitleri söz konusudur. Her yıl ocak ayında yayınlanan Kamu İhale Tebliği ile o yıl için geçerli olacak doğrudan temin limitleri açıklanmaktadır. 2022 yılı için açıklanan doğrudan temin limitleri Büyükşehir Belediyesi Sınırlarında **218.395 TL** ve diğer bölgelerde (Büyükşehir Belediyesi Sınırları dışında) **72.752 TL** olarak belirlenmiştir. Bu limitler 2023 yılında açıklanacak olan yeni doğrudan temin limitlerine kadar geçerli olacaktır.

İhale Dokümanının İncelenmesi

İhale konusu alımlar için talep sahibinin istekleri ve koşulları ile başvuracak tedarikçilerin (isteklilerin) sunması gereken belge, bilgi ve formları içeren ihale dokümanı temel olarak aşağıdakilerden oluşmaktadır:

İdari şartname: İhale koşulları, açıklamalar ve isteklilere talimatları içerir.

Ön yeterlik dokümanı: Belli istekliler arasında ihale usulü ile yapılacak ihalelerde ön yeterlik dokümanı bulunur. Bu dokümanda adaylarda aranılan şartlara, ön yeterlilik kriterlerine ve gerekli diğer belge ve



bilgilere yer verilir. Ayrıca, yeterlilikleri tespit edilenler arasından belli sayıda adayın ihaleye davet edilmesinin öngörüldüğü hallerde, sıralama kriterleri ve puanlama yöntemi ile beşten az olmamak üzere listeye alınacak aday sayısı da ön yeterlilik dokümanında belirtilir. İhale veya ön yeterlilik dokümanında yapılan düzenlemeler birbirine aykırı olamaz.

Sözleşme tasarısı: İhaleyi kazanan firma ile iş başlamadan önce imzalanacak olan sözleşmedir. İstekliler, ihaleyi kazanmaları durumunda imzalayacakları sözleşmeyi önceden görürler ve uygun bulmamaları durumunda ihaleye girmekten vazgeçebilirler. Sözleşmenin idare tarafından hazırlanması esastır, ancak ihalelerde, kurumun uygun görüşü alınmak kaydıyla istekliler tarafından hazırlanması mutlak olan sözleşmeler kullanılabilir.

Teknik şartname: İhaleye konu olan işin nasıl yapılacağına dair teknik ayrıntıları, özellikleri ve tanımlamaları, mal alımı için ürünün teknik spesifikasyonlarını, hizmet alımı için hizmetin içeriğine ve sunuluş şekline dair koşulları, yapım işleri için projeyi içerir. Teknik şartnamelerde belirlenecek teknik kriterlerin, verimliliği ve fonksiyonelliğini sağlamaya yönelik olması, rekabeti engelleyici hususlar içermemesi ve bütün istekliler için fırsat eşitliği sağlaması zorunludur. Bu şartnamelerde yerli isteklilerin katılımını engelleyici düzenlemelere yer verilemez.

Teknik şartnamede, yapılacak işle ilgili (varsa) ulusal ve/veya uluslararası teknik standartlara uygunluğu sağlamaya yönelik düzenlemeler de yapılır. Belli bir marka, model, patent, menşei, kaynak veya ürün belirtilemez ve belirli bir marka veya modele yönelik özellik ve tanımlamalara yer verilemez. Ancak, ulusal ve/veya uluslararası teknik standartların bulunmaması veya teknik özelliklerin belirlenmesinin mümkün olmaması hallerinde “veya dengi” ifadesine yer vermek şartıyla marka veya model belirtilebilir.

İhale konusu işte kullanılacak malzeme, araç, teçhizat, makine ve ekipmanın teknik özellikleri, öncelikle yerli malının da kullanılmasını sağlayacak şekilde belirlenir. Bunlara ilişkin kullanım kılavuzlarına yönelik teknik

şartnamede düzenleme yapılabilir.

Diğer belge ve bilgiler (standart formlar, birim fiyat tarifleri, istekli firmanın idari şartnameden belirtilen koşulları sağladığını gösteren belgeler, izinler, sertifikalar, vb.)

Hizmet Alım İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde,⁷¹ istekliler için yeterlilik kriterleri ve bunlara ilişkin ihale dosyasında istenecek belgeler belirtilmektedir. Buna göre;

Tüm ihalelerde; isteklinin teklif vermeye yasal olarak yetkili olduğunu gösteren belgeler (örneğin imza sirküleri), gereken durumlarda, isteklinin teknik yeterliliğine dair benzer işlerdeki deneyimini gösteren belgeler, mali yeterliliğini gösteren bilanço ve iş hacmine dair cirosunu gösteren belgeler veya banka referans mektubu istenebilir. Bunlara ek olarak idare tarafından belirlenen diğer belgeler de istenebilir ancak değerlendirme kriterleri ve istenecek belgeler, rekabeti engelleyecek şekilde belirlenemez.

İhalelerde hiçbir şekilde taahhütname istenemez.

Teknik şartname hariç kurum tarafından hazırlanan tip dokümanlar esas alınır. İhale dokümanının Türkçe hazırlanması zorunludur. İhale yabancı isteklilere açık ise başka dillerde de hazırlanabilir ancak Türkçe esas metindir.



İlan ve idari şartnamede belirtilenler dışında belge istenemez ve farklı kriterlere göre değerlendirme yapılamaz.

⁷¹ 04.03.2009 tarih ve 27159 sayılı Mükerrer Resmî Gazetede yayımlanmıştır. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=12918&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>

İhale Dokümanında Dikkat

Edilecek Hususlar

İhaleye başvurmak isteyen firma, ihale dokümanını incelerken aşağıdaki hususlara özellikle dikkat etmelidir:

- *Ekonomik mali yeterlilik belgeleri (hangi durumlarda isteniyor?)*
- *Mesleki ve teknik yeterlilik belgeleri (hangi durumlarda isteniyor?)*
- *Fiyat farkı verilip verilmediği ve buna ilişkin esaslar*
- *Kısmi teklife açık olup olmadığı ve yeterlilik kriterlerine etkisi*
- *Konsorsiyumlara açık olup olmadığı ve yeterlilik kriterlerine etkisi*
- *Alt yükleniciye izin verilip verilmediği*
- *Çalışılmayacak süreler*
- *Teklif geçerlilik süresi (idari şartnamede belirtilmiştir)*
- *Geçici teminat mektubu geçerlilik süresi*
- *İhale dokümanının nasıl temin edileceği (varsa satın alma zorunluluğu ve doküman bedeli)*
- *Ceza hükümleri*

Kamu ihalelerine katılmaya istekli şirketler için bu bölümün sonunda bir **kontrol listesi** sunulmuştur. İsteklilerin uygunluk durumlarını değerlendirmek ve öncelikli olarak yapılması gerekenleri gözden geçirmek için bu listeyi doldurmaları ve tespit ettikleri eksiklikleri gidererek teklif hazırlama aşamasına geçmeleri önerilir.

Teklif ve İhale Başvuru Dosyasının

Hazırlanması



Başvuru ve teklif mektupları ihale dokümanında belirtilen standart formlara uygun olarak hazırlanmalıdır. Teklif mektubu yazılı olmalı, istekli dokümanı tamamen okuyup kabul ettiğini beyan etmeli, teklif bedeli rakam ve yazı ile, birbiriyle uyumlu olacak şekilde yazılmalı, teklifte kazıntı, silinti, düzeltme olmamalı, T.C. kimlik numarası veya vergi kimlik numarası bulunmalı ve yetkili kişilerce imzalanıp kaşelenmiş olmalıdır.

İhale duyurularında genellikle **idari ve teknik değerlendirme kriterleri** yer alır.

İdari kriterler istekli firma ve başvuruya ait şekil şartlarının kontrolünü içerir. Bu şartlar; istekli firmanın gerekli tüm koşulları sağlaması, başvurunun ihale makamının eline doğru zamanda ve doğru şekilde ulaşmış olması, içerikten bağımsız olarak doğru formatta ve doğru şablonlar/formlar kullanılarak hazırlanmış olduğu, talep edilen tüm belge ve bilgilerin sunulduğu, vb. şartlar olabilir.

Teknik değerlendirme kriterleri ise işin nasıl yapılacağına ayrıntılı tanımı, teknik şartnameye uygunluk, teknik yeterlilik gibi şartların sağlanıp sağlanmadığına dair değerlendirmeleri içerir.

İhale için teklif hazırlanırken, idari ve teknik kriterlerin dikkate alınması, başvuru dosyası tamamlandıktan sonra ihale

makamına gönderilmeden önce, her bir kriterin sağlandığının tekrar kontrol edilmesi önerilir.

Mesleki ve teknik yeterlilik belgeleri (Oda kayıt, faaliyet belgesi, iş bitirme, üretim, Ar-Ge, kalite kapasitesi ve personel yeterliliği ve yetkinliği ile ilgili belgeler, numune, katalog, sertifika, vb) talep edildiği şekilde, eksiksiz sunulmalı ve süreli belgelerin geçerlilik tarihine dikkat edilmelidir.

Belgelerin aslı, noter onaylı aslının aynısı veya "idarece aslı görülmüştür" şerhi olan belgeler sunulmalıdır. Sertifikaların tasdiki ve yabancı dildeki belgelerin tercüme tasdikleri istenebilir.

Geçici teminat: ihalede teklif edilen bedelin %3'ünden az olmayacak şekilde geçici teminat istenir. İhaleyi alan istekliden sözleşme öncesinde ihale bedelinin %6'sı oranında kesin teminat alınır. Geçici teminat, belirtilen süre için geçerli olmalı ve istenen standart forma uygun olmalıdır

Kısmi teklife izin verilen ihalelerde istekliler kısımlara veya işin tamamına teklif verebilir. Kısmi teklif verilmesi durumunda teklif edilen kısımların toplam bedeli üzerinden geçici teminat sunar.

Kısmi teklif verilmesine imkân tanınan ihalelerde; istenecek belgeler, işin tamamı dikkate alınarak hesaplanan yaklaşık maliyete göre belirlenir.

İsteklinin taşınması zorunlu özellikleri taşıdığına belgelemesi gerekir. Başvuru dosyası ve teklif mektubundaki eksikler ve hatalar sonradan giderilemez.

Tekliflerin Sunulması

Teklif mektubu, geçici teminat, imzalı şartnameler ve ihale başvurusunda istenen tüm belgeler (aslı veya noter ya da yetkili kurumca onaylı kopyası), CD ve diğer unsurlar bir zarfa konur. Bazı durumlarda bu belge setinden birkaç nüsha hazırlanıp ayrı dosyalar veya zarflara yerleştirilerek paketlenmesi talep edilebilir.

Zarfın veya paketin üzerine ihale ilanında belirtildiği şekilde ihale makamının adı, adresi ve belirtilmesi istenen diğer bilgiler (örneğin ihale numarası) yazılır. Zarfın yapıştırılan yeri kaşelenir ve imzalanır. Yine ihale duyurusunda belirtildiği şekilde (elden, iadeli taahhütlü posta ile veya elektronik posta ile) ilgili adrese teslim edilir veya gönderilir.

Bazı durumlarda ihale başvuruları kurumun çevrimiçi portalından (EKAP⁷²) yapılabilmektedir. Bu durumda başvurunun nasıl yapılacağına dair yönlendirmeler veya eğitim, ilgili portalda yer almaktadır. Başvurunun yetersiz, yanlış veya eksik olması, kazanabileceğiniz ihaleden elenmenize neden olabilir. EKAP formlarının doğru doldurulması için dosyayı hazırlayan isteklinin bunlarla ilgili kitapçıkları ve rehberleri okuması, portallarda yer alan eğitimlere katılması önemlidir. İstekli firma ne kadar yetkin, teknik ve mali açıdan ne kadar uygun olursa olsun, usulüne uygun olarak hazırlanmamış olan veya gerekli özellikleri taşımayan teklifler değerlendirilmez.

Teklifler değerlendirilirken sadece fiyat esasına göre veya fiyat ile fiyat dışı unsurlar da dikkate alınarak değerlendirme yapılabilir. Fiyat dışı unsurlar işin niteliğine uygun olmak kaydıyla teknik şartnamede belirtilen ve sağlanması zorunlu koşulların üzerinde ek hizmetler, çalışacak ekibin yetkinliği, ileriye dönük fayda-maliyet-süre etkinliği sağlayacak unsurlar ve yapılacak işe verimlilik, kalite ve teknik açıdan değer katacak unsurları içerebilir. Fiyat dışı unsurların dikkate alınacağı ihalelerde fiyat ve diğer unsurlar için ayrı puanlar ve ağırlık oranları üzerinden teklif değerlendirilir ve toplam puana ulaşılır.

Değerlendirme sonucu ihaleyi kazanan firma veya konsorsiyum ile ihale makamı arasında sözleşme imzalanarak iş fiilen başlatılır.



⁷² EKAP: Elektronik Kamu Alımları Platformu <https://ekap.kik.gov.tr/EKAP/Default.aspx?ReturnUrl=%2fEKAP%2f>

İhalelerde Ortaklıklar,

Konsorsiyumlar ve Birlikte Rekabet

Kapasitesi ve deneyimi kamu ihalelerine tek başına başvurmak için yeterli olmayan bir işletme için en doğru yöntem, iş ortaklıkları (ortak girişimler) ve konsorsiyumlar kurarak ihaleye katılmaktır.

İş Ortaklıkları (ortak girişimler) her türlü ihaleye katılabilir. Ortaklar hak ve sorumluluklarıyla işin tümünü birlikte yapmak üzere ortaklık kurar. Ortak girişimlerde teklif mektubu ortakların tamamı tarafından veya yetki verdikleri kişilerce imzalanmalıdır. İş ortaklığından en çok hisseye sahip ortak pilot ortak olarak gösterilir. Hisse oranları ve pilot ortağı gösteren **İş Ortaklığı Beyannamesi** teklifle birlikte verilir. İhale iş ortaklığına kalırsa, sözleşme imzalanmadan önce ortakların işin yerine getirilmesinden müteselsilen sorumlu olduğunu belirten “noter onaylı ortaklık sözleşmesi” idareye sunulur.

Konsorsiyumlarda ortaklar teklif mektubunu, işin uzmanlık gerektiren kısımları için teklif ettikleri bedeli ayrı ayrı yazarak imzalarlar. Bu kısımlar için belirtilen bedellerin toplamı konsorsiyumun toplam teklif bedelini oluşturur.

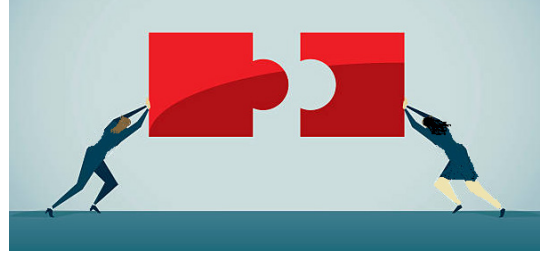
Birlikte Rekabet

II.B başlığı altında da ayrıntılı olarak açıklandığı üzere, kamu kurumları ve büyük şirketler maliyeti düşürmek için satın alma operasyonlarının biçimini değiştirmekte ve küresel çapta tedarikçiler ile büyük partiler halinde alım anlaşmaları yapmaktadır. Bu yöntemin başta gelen sorunları;

(1) az sayıda tedarikçi ile çalışıldığı için, alıcı firma adına riskin büyümesi,

(2) en az müşterisi kadar büyük ve güçlü olan tedarikçinin müşteri memnuniyeti, kalite ve yenilikçilik için efor sarf etmemesi ve

(3) alıcı firmanın, uzun vadeli ve büyük ölçekli alım anlaşmaları yapması nedeniyle, hızla değişen pazar koşulları ve müşteri beklentilerine aynı hızda cevap verememesidir.



Büyük ve küresel tedarikçilerle çalışma modelinde yaşanan bu sorunlar, çoğunlukla işletmeleri küçük ölçekli ve düşük üretim kapasiteli olan girişimci kadınlara **geniş bir fırsat penceresi** açmaktadır. Mevcut kapasitesi ile bir kamu kurumunun veya büyük bir şirketin ihale koşullarını veya tedarik talebini karşılayamayacak olan işletmeler bir araya gelerek, iş bazlı ortaklıklar ve konsorsiyumlar oluşturabilir ve büyük çaplı alımlara ve ihalelere konsorsiyum olarak teklif verebilirler.

Bu ortaklıklar, tek bir işletmenin üretim/hizmet kapasitesinin büyük ölçekli bir talebi karşılamaması durumunda; **aynı ürünü veya hizmeti üreten benzer firmalar arasında** kurulabilir. Bu durumda ortaklıkta yer



alan her firma kendi üretim kapasitesine göre toplam talebin ne kadarını karşılayabileceğini ortaya koyar ve ortak bir maliyet çalışması yapılır. Böylece ihalenin alınması durumunda toplam talebin ne kadarını hangi firmanın karşılayacağı önceden belirlenmiş olur. Genellikle, bu tür çok merkezli üretim modellerinde, maliyet, ürün özellikleri ve kalite standardizasyonunu sağlamak amacıyla ortaklıkta yer alan bir firmaya denetim görevi verilir.

İhale veya proje bazlı ortaklık oluşturmak için bir diğer formül de **değer zincirinin farklı unsurlarını üreten küçük firmaların bir araya gelerek bütünleşik bir ürün / hizmet** sunmasıdır. Örneğin talep edilen karmaşık bir ürün ve hizmeti ortaya çıkarmak için; farklı parçaları üreten firmalar, parçaları birleştirerek nihai ürünü ortaya çıkaracak bir başka firma, yazılım firması, lojistik firması, hizmet sağlayıcı firma, tasarım firması gibi birbirini tamamlayıcı unsurlar bir araya gelir ve küçük ölçekli tek bir firmanın sunamayacağı bütünleşik ürün ve hizmeti sunabilir. Böylece ölçek veya kapasite yetersizliği nedeniyle yeni ve küresel tedarik zincirlerinin dışında kalan küçük ölçekli işletmeler de kamu kurumlarının ve büyük şirketlerin tedarikçi havuzlarında yer alabilirler.

Özellikle kadınların sahip olduğu sınırlı kapasiteye sahip küçük işletmelerin birleşerek kurumsal tedarikçi olmaları, onlara büyüme ve tanınma fırsatı sağlamanın yanında değerli bir deneyim edinmelerine ve sosyal sermaye oluşturmalarına da destek olur. Büyük müşteriler beklentilerini karşılayan tedarikçileri değiştirmek istemezler çünkü her değişim yeni riskler getirir. Bu nedenle, memnun kalmış büyük bir müşteriye düzenli satış yaparak sağlanacak finansal istikrar ve gelir artışı, işletmeleri ortaklığı devam ettirmeye teşvik eder. Bir süre sonra her bir işletme, ortaklıktan kazandığı deneyim ile farklı pazarlardaki büyük müşterilere hizmet verebilir duruma gelir ve krediye ulaşma konusunda güvenilirlik oluşturur.

Bilginin nadir bulunan ve tekel altında tutulabilen bir değer olduğu dönemler, küreselleşme ve bilişim teknolojileri ile son bulmuş, bilginin artık ayıklanamayacak kadar çok ve herkesçe ulaşılabilir olduğu yeni bir çağ başlamıştır. Bu yeni çağda artık ulaşılabilir bilgi o kadar fazladır ki asıl farkı yaratan unsur gerçekte ihtiyaç duyulan bilginin diğerlerinin arasından çekilip çıkarılması ve kullanılabilir hale getirilmesidir.

Bir zamanların bireysel başarıyı önceleyen acımasız rekabete dayalı iş yapma felsefesi, günümüzde yerini iş birliğine ve paylaşarak büyümeye dayalı iş yapma felsefesine bırakmıştır. Rekabet hala vardır ve hatta dünyanın her tarafından ve her toplumsal kesimden

oyuncunun oyuna girmesiyle eskisinden çok daha yoğun hale gelmiştir. Ancak geleneksel rekabet yaklaşımı şekil değiştirmiş, bir tarafın kazanması için rakibin kaybetmesi gerektiği **kazan/kaybet** anlayışı yerini iki tarafın da kazançlı çıktığı **kazan/kazan** anlayışına bırakmıştır.

Büyük ve küresel şirketler, şirket evlilikleri yoluyla tüm kaynaklarını birleştirerek veya proje bazlı ortaklıklar, geçici konsorsiyumlar oluşturarak bazı rakipleriyle güçlerini birleştirmekte ve bu ortaklığın dışında kalarak güçsüzleşen rakiplerine karşı pazara hâkim olabilmektedir.



Daha küçük ve yerel şirketler ise bu stratejiyi nadiren benimsemekte, onun yerine genellikle en yakınındakilerle aynı pazar ve aynı müşteriler için rekabet ederek “kazan/kaybet” anlayışına dayalı verimsiz, yıpratıcı ve büyüme potansiyeli sınırlı iş yapma biçimini devam ettirmektedir. Bu yaklaşım nedeniyle küçük işletmeler ve girişimci kadınlar, gerek dünyanın farklı yerlerindeki küçük alıcıların, gerekse kamu ve büyük özel sektör kuruluşlarının sunduğu pazar fırsatlarını görememektedir.

İş birliği, bir iş büyütme stratejisidir.

Çoğu küçük işletme sahibi olan girişimci kadınlar ise bu ortamda iki kat fazla engel aşmak zorundadır ve küçük şirketlerin tüm dezavantajlarına ek olarak, kadına özgü kökleşmiş engellere karşı da mücadele etmektedir.

Dev holdinglerin rakipleriyle ortaklıklar kurarak diğer rakiplere karşı güçlenme stratejisi, bir diğer deyişle “**birlikte rekabet**” girişimci kadınların da gücünü

artıracak ve şirketlerini büyütmelemlerini sağlayacak bir strateji olarak kullanılmalıdır. Bu rekabet ortamında sadece ayakta kalmak için değil, değışen dünyanın sunduğu sayısız fırsatları kullanarak büyümek için de **birlikte rekabet stratejisi** kullanılmalıdır. Birlikte rekabet edebilmenin önemi o kadar ön plana çıkmıştır ki İngilizcede iş birliği (cooperation) ve rekabet (competition) sözcükleri birleştirilerek “**coopetition**” sözcüğü yaratılmış ve kullanımı yaygınlaşmıştır.

İş birliği + Rekabet = Birlikte Rekabet
(cooperation) (competition) (coopetition)

Tüm faydalarına ve gerekliliğine rağmen, tek başına çalışmaya alışmış bir girişimci için yakındaki rakiplerle güçleri birleştirmek, sorunsuzca, kendiliğinden gerçekleşecek bir süreç değildir. Her şeyden önce iyi-kötü tüm kararları tek başına alan, bu kararların olumlu-olumsuz tüm sonuçlarına kendi başına katlanan bir girişimci için yetkilerin ve kazancın paylaşıldığı iş birlikleri ve geçici ortaklıklar kurmak kolay olmayabilir. Girişimci kadınların güçlenmesi için eğitimler veren Hello Fearless’in kurucusu Sara Davidson,⁷³ dikkat edilmesi gereken noktaları şöyle özetlemektedir:

1. TAMAMLAYICILIK

İlk olarak, kendinize benzeyen değil, güçlü ve zayıf yönleri sizi tamamlayan bir ortak bulmaya çalışın.

Birbirinizin kör noktalarını derinlemesine anlamak ve kabul etmek hem bireysel hem de ekip olarak en başından beri daha iyi liderler olmamızı sağlar. Farklılıklar için erken ivme kazanmamıza yardımcı olur.

2. BÜYÜK RESMİ ASLA KAYBETMEYİN

Kendi kazancınıza değil, kurulan iş birliğinde hep birlikte ne kazanacağınıza odaklanın. Yükselen bir dalga tüm tekneleri kaldırır. Geçici ya da kalıcı, kurulan ortaklık içinde birbirinizle değil, dışarıdakilerle rekabet etmeniz gerektiğini unutmayın. İç rekabet yerine enerjimizi, müşterilerimiz için mümkün olan en iyi deneyimi yaratmaya yardımcı olan ortaklıkları beslemeye odaklayın.

3. GÜVENİLİRLİK

Sizinkine uygun misyonları olan ve yaptığınız işe bir güvenilirlik ve uzmanlık katmanı ekleyebilecek ortaklar bulun. Ortakların her birinin görevi, ortaklıktaki sorumluluğu ve elde edilecek kazancın paylaşımı önceden tanımlanır ve yazılı hale getirilirse taraflar kendini daha fazla güvende hissederek ve iç rekabet ile zaman kaybedilmez.

4. ORTAKLIKLARI KARŞILIKLI YARARLI YAPIN

Doğru iş birlikleri, yalnızca bir tarafa değil, ortaklıkta yer alan herkese fayda sağlar.

Kazanç paylaşımında sadece iş bitiminde elde edilecek maddi kazançla değil, iş devam ederken ortaya çıkacak tanışma, öğrenme, ağlarda yer alma, kapasite geliştirme gibi maddi olmayan kazançlardan da ortakların eşit şekilde faydalanmasına özen gösterin.

⁷³ Sara Davidson, girişimci kadınlar için okul olan Hello Fearless’in kurucusu ve CEO’sudur. Kadınlara hem kişisel hem de profesyonel beklentilerini karşılayan etkili ve kârlı işlerin nasıl kurulacağını öğretmektedir. www.hellofearless.com



Kadınlara Ait İşletmelerin İhalelere Katılmak için Kullanabileceği Araçlar bölümünde girişimci kadınların ihalelere katılma konusunda bilgilendirilmesi ve motive edilmesi amaçlanmış, hazırlık aşamasında kullanabilmeleri için çeşitli kaynaklar ve bilgiler sunulmuştur. Burada bahsedilen kaynaklar, internette ve iş destek organizasyonlarında sunulan kaynakların küçük bir bölümüdür. Girişimci kadınların, bilgi almak ve kendilerini geliştirmek için seçtikleri bilgi, belge ve eğitim kaynaklarının güvenilir bağlantılardan edinildiğinden emin olmaları önemlidir.

Bu bölümde sunulan bilgilerden görüldüğü üzere, son derece zor ve karmaşık gibi görünen ihale süreci aslında birbirini takip eden ve tekrarlanan belirli adımlardan oluşmaktadır ve süreç bir kez takip edilip deneyim kazanıldığında, bilgiler içselleştirilmiş olacak ve her yeni ihale bir öncekinden daha kolay anlaşılır hale gelecektir.



Kamu İhaleleri için Hazırlık Kontrol

Listesi

- E-imzanız var mı?
- EKAP'a kayıtlı mısınız?
- 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu'nu okudunuz mu?
- Teklif vermeye istekli olduğunuz ihalenin teknik ve idari şartnamesini okudunuz mu?
- İhale belgesinde istekli şirketlerin kuruluş tarihine ilişkin bir koşul var ise, işletmenizin kuruluş tarihi bu koşula uyuyor mu?
- Ticaret ve/veya Sanayi Odası veya ilgili Meslek Odası Belgesine sahip misiniz? Üyeliğiniz güncel mi ve üyelik aidatlarınız ödenmiş durumda mı?
- İhale konusu iş, şirketinizin "İşstıgal Konusu", "Meslek Grubu", "NACE Kodu" ve şirket ana sözleşmesinde yazılı faaliyetler ile ilişkili mi?
- Şirketinizin bulunduğu yer, tüzel kişiliği, ortaklık yapısı ve faaliyet alanı ihale gerekliliklerine uyuyor mu?
- İhale konusu iş hakkında şirketinizin tamamladığı belgelenebilir deneyimi (iş bitirme) var mı?
- Siz ya da ortaklarınızdan birinin ihale makamında çalışanlar veya ihale komisyonu üyelerinden biri ile akrabalık ilişkisi var mı?
- Siz ya da ortaklarınızdan birinin ihale makamında çalışanlar veya ihale komisyonu üyelerinden biri ile ticari veya ortaklık ilişkisi var mı?
- Şirketiniz, teklif vermeye istekli olduğunuz ihalenin idari şartnamesinde yer alan tüm şartları ve yeterlik kriterlerini karşılıyor mu?
- Şirketiniz, teklif vermeye istekli olduğunuz ihalenin idari şartnamesinde zorunlu kılınan tüm belgelere sahip mi?
- Teklif ettiğiniz ihale bedelinin %3'ünden az olmamak üzere geçici teminat verebilecek misiniz?

Önemli Not:

İhale gereklilikleri "istekli", "başvuru sahibi", "konsorsiyum lideri" olarak başvuracak şirketler için yazılmıştır. Bazı durumlarda "ortak" olarak başvuracak şirketler için koşullar farklı olabilir. Ortaklar için ayrı koşullar veya hükümler olup olmadığını kontrol ediniz.

SONUÇ

Sonuç

İçinde bulunduğumuz çağda ülkeler ve toplumlar kalkınmaya her zamankinden fazla odaklanmakta, bilimsel, teknolojik, politik tüm gelişmeleri kalkınma ile ilişkilendirmektedirler. Dünyadaki toplumsal gelişmelere bakıldığında, gerçek bir ilerlemenin ancak herkes için her alanda eşit fırsat ve eşit gelişim sağlanarak elde edilebileceği görülmektedir. Sağlıklı ve sürdürülebilir bir dönüşüm, ülkelerin insan kaynaklarını ve potansiyellerini kullanabilme becerileriyle doğru orantılıdır.

Nüfusun yarısını oluşturan kadınların güçlenmesi; sahip oldukları enerji ve potansiyeli kullanmaları, ülkenin ekonomik ve sosyal açıdan gelişimi ve gücünün sürekli kılınması açısından zorunludur. Girişimci kadınların toplumsal cinsiyet kaynaklı engellerin üstesinden gelmeleri; kendilerinin ve işletmelerinin güçlenmesi ülkenin toplumsal ve ekonomik sorunları için de çözümdür.

Kadının güçlenmesi, ekonomideki potansiyelinin ve yarattığı katma değer olabildiğince üst düzeye çıkarılması için daha çok çalışma yapılması ve her çalışmandan alınan derslerle bir sonraki çalışmanın tasarlanması gerekmektedir. Türkiye’de ve dünyada “girişimci kadın” ifadesinin “ev eksenli” “ufak tefek işlerle” “aile bütçesine katkıda” bulunacak, büyümekten çok varlığını sürdürmeyi hedefleyen girişimler olarak yerleşmesinde, yakın geçmişte hızla yaygınlaşan girişimci kadınlara yönelik destek programlarının sosyolojik açıdan fazla düşünülmemiş içeriklerinin de payı olduğunu söylemek yanlış olmaz. İyi niyetle ve doğru bir amaç için geliştirilen bu programlardan alınan derslerle yeni ve daha doğru programların tasarlanması gerekmektedir. Artık güçlü işletme sahibi kadınların bu tür programlarda daha çok ön plana çıkması ve topluma rol model olarak yansıtılmasının zamanı gelmiştir.

Kadınlara ait işletmelere daha fazla yer verilmesi ve tedarikçi havuzlarının daha kapsayıcı hale getirilmesi amacıyla özel sektörün tüm kesimlerinde satın alma süreçlerinde kadınlara ait nitelikli işletmeler için ana-

akımlaştırma çalışmaları yapılmalıdır. Kamu spotları, haber bültenleri, konferanslar ve fuarlar, reklamlarda, film ve dizilerde yer alan alt mesajlar, toplum önderleri gibi kanallarla toplumun tüm kesimlerinde “güçlü ve nitelikli işletme sahibi girişimci” kadınların varlığı konusunda farkındalık yaratılmalıdır.

Kadınlara ait işletmelerin kapasitelerinin gelişmesi, tedarik için ayrılan kaynaklardan daha fazla faydalanmalarının sağlanması konusunda, kamu, sivil toplum kuruluşları, kâr amacı gütmeyen kurumlar ve özel sektörün ortak sorumluluğu bulunmaktadır. Bu alanda yapılacak en önemli çalışmalardan biri de kurumlardaki karar verici liderlerin ve satın alma yetkililerinin bilinçlenmesinin sağlanmasıdır. Bu bilinçlenme çalışmaları eğitimler, gönüllü tedarikçi geliştirme çalışmaları ve kota benzeri destekleyici prosedürlerle hızlandırılmalıdır.

REFERANS VE KAYNAKLAR

Referanslar ve Kaynaklar

1. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve Göstergeleri, 2019
2. KOSGEB Girişimci Destek Programı Uygulama Esasları
3. TÜİK, Toplumsal Cinsiyet İstatistikleri, 2022
4. TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS), 2022
5. TÜİK, Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2021
6. İŞKUR, İşgücü Piyasası Araştırması Raporu, 2021
7. UN High-Level Panel on Women's Economic Empowerment (HLP-WEE, 2017b, 2017a.
8. UN Women, The Power of Procurement: How to Source from Women-owned Businesses, Corporate Guide to Gender-Responsive Procurement. 2017.
9. UN Women, Rethinking Gender-Responsive Procurement, 2021
10. Gender-Responsive Procurement: Evidence from the global experience, UN Women, January 2022
11. UN Women, Facts & Figures: Economic Empowerment, 2018
12. WEPs Guidance Note: Gender Responsive Procurement.
13. ITC, Kamu alımları yoluyla kadınların güçlendirilmesi, 2018
14. UN Women tarafından oluşturulan WEPs Uygulama Rehberi
15. UNDP, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı, İnsani Gelişme Raporu (Human Development Report) 2021-2022, 2022
16. UNDP, Toplumsal Cinsiyet Eşitliğine Duyarlı Şirket ve Kurumlar İçin Rehber, 2020
17. UNDP, Briefing note for countries on the 2020 Human Development Report, Turkey, 2020
18. UNDP ve OHCHR (Birleşmiş Milletler İş ve İnsan Hakları Çalışma Grubu), İş ve İnsan Haklarına İlişkin Yol Gösterici İlkelerin Toplumsal Cinsiyet Boyutları.
19. UN Global Marketplace (UNGM), Annual Statistical Report on United Nations Procurement, 2022
20. UNEP, Sustainable Public Procurement Global Review Part 1, 2022
21. OECD / EU, Policy Brief on Women's Entrepreneurship, 2017
22. GEM (Global Entrepreneurship Monitor), Global Entrepreneurship Report 2020/2021 Global Report ve 2018 / 2019 Women's Entrepreneurship Report
23. Dünya Ekonomik Forumu (WEF), Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Raporu (Global Gender Gap Index), 2022
24. Dünya Bankası (The World Bank), Enterprise Surveys. Gender Data Portal
25. Dünya Bankası (The World Bank), World Development Indicators: Women and Development. World Bank World View, 2018
26. Dünya Bankası, Uluslararası Finansal Kurumlar (IFC): Women-Owned SMEs: A Businesses Opportunity for Financial Institutions, 2014
27. Toplumsal Cinsiyet Roller ve Kadının Çalışma Hayatındaki Konumu, Elif Pekel, 2019
28. Kadın Girişimcilikte Başarı ve Başarıyı Etkileyen Faktörler, Bursa Örneği, Canan Arıkan, 2019.
29. Gender-Responsive Procurement Playbook, Women Win, 2020.
30. Nahapiet, J. & S. Ghoshal (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2.
31. Vasquez, E.A. & Frankel, B., The Business Case For Global Supplier Diversity And Inclusion: The Critical Contributions of Women and Other Underutilized Suppliers to Corporate Value Chains, 2017



32. Ernst & Young, Scaling Up: Why Women-Owned Businesses can Recharge the Global Economy, 2009
33. Hadary, S., Launching Women-Owned Businesses onto a High Growth Trajectory, National Women's Business Council (NWBC), 2010.
34. Türkiye'de Tedarikçi Çeşitliliğinin El Değmemiş Potansiyeli. Building Markets, 2021
35. KAGİDER, Türkiye Kadın Girişimcilik Endeksi, 2019 Araştırma Raporu
36. TOBB Kocaeli Kadın Girişimciler Kurulu Stratejisi ve Yol Haritası, 2020-2024
37. Yüksek Etki Arayışında Türkiye'de Girişimci Kadınlar Araştırma Raporu (TOBB, Habitat Derneği, Coca-Cola Türkiye, TOBB ve İTÜ iş birliği). PAL, 2020
38. Gender Equality in EU Social Law in the Context of Fight Against Discrimination; Arısoy İ., Demir N., 2007
39. Kadın Girişimcilerin Kültür ve Cinsiyet Kaynaklı Zorlukları Aşabileceklerine İlişkin İnançları ve Bir Araştırma, Doktora Tezi, Emre, S., 2013.
40. Business networks of women entrepreneurs an analysis of the expectation and reality of factors that affect trust in a business network. Moletta, J. ve ark. Journal of Intelligent Manufacturing, 2021
41. Networking: The key to growth for women entrepreneurs. Williams, A. World Bank Blogs, 2019
42. TEPAV, 81 İlde Türkiye'nin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Karnesi, 2020.
43. Boyner, 2020 Sürdürülebilirlik Raporu
44. Intel 2020-2021 CSR Report ve Corporate Quick Start Guide – Supplier Diversity.
45. Kamu Emekçileri Sendikaları Konfederasyonu (KESK). "İşyerinde Kadın Emekçilerin Temel Sorunları Araştırması", 2019 –2020.
46. Kamu İhale Mevzuatı Eğitimi, Yavuz Ateş, Stratejik Yönetim ve Araştırmalar Derneği YK Başkanı ve Halk Sağlığı Kurumu E. Strateji Geliştirme Daire Başkanı.
47. 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu, 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, Hizmet Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliği. Resmî Gazete Tarihi: 04.03.2009 Resmî Gazete Sayısı: 27159 Mükerrer
48. EKAP (Elektronik Kamu Alımları Platformu) web sitesi
49. Yeterlik Bilgileri Tablosu Sunulan ve Tekliflerin Elektronik Ortamda Alındığı İhalelere Yönelik Kullanım Kılavuzu (Gerçek/Tüzel Kişiler). T. C. Kamu İhale Kurumu, Elektronik Kamu Alımları Platformu (EKAP) Elektronik İhale Dairesi, 2016



